



L'INDUSTRIA DELLA MODA IN PIEMONTE TRA CREATIVITÀ E INNOVAZIONE

2013



L'INDUSTRIA DELLA MODA IN PIEMONTE TRA CREATIVITÀ E INNOVAZIONE

2013

Walter Santagata, prematuramente scomparso nell'agosto 2013, è stato l'ispiratore della maggior parte delle riflessioni discusse nel presente lavoro. Tra i maggiori esperti di Economia della cultura a livello internazionale, il prof. Santagata ha dedicato la sua vita professionale ad approfondire il legame tra economia, cultura e creatività, anche nel mondo della moda e del lusso, cui ha riservato diversi lavori e riflessioni approfondendo il legame tra la moda e le altre industrie creative e le problematiche relative al cambio generazionale.

L'analisi del sistema creativo regionale, già presente in *Atmosfera creativa*, è il segno di un'attenzione crescente per le politiche pubbliche che sappiano dare slancio alla produzione di cultura, a tutti i livelli territoriali, per un nuovo sviluppo economico, imprenditoriale e culturale del nostro Paese.

A lui è dedicato questo rapporto.

PREMESSA

La moda ha sempre rappresentato una delle eccellenze produttive del Piemonte. Non sono lontani gli anni in cui gli atelier torinesi erano secondi solo a quelli parigini, sia a livello economico che per la risonanza e l'importanza di eventi e iniziative, mentre già a metà '800 l'industria tessile e laniera biellese si posizionava a livello internazionale grazie alla capacità di innovazione e specializzazione che l'ha portata a essere, oggi, il più importante distretto di produzione di filati e tessuti di altissima qualità a livello mondiale.

Nonostante il ridimensionamento avvenuto negli ultimi quarant'anni, il Piemonte continua, infatti, a rivestire un ruolo importante nel settore tessile e delle confezioni, sia italiane che mondiali.

L'abilità artigianale, lo stile, la ricerca e creazione di tessuti pregiati nonché la propensione a personalizzare i prodotti continuano a rivelarsi fattori vincenti del nostro modo di produrre e di quel Made in Italy che il resto del mondo ci invidia.

Ciò che occorre saper affrontare ora sono le nuove sfide che la globalizzazione e una concorrenza internazionale sempre più serrata pongono alle nostre aziende ed è dovere delle istituzioni, e in particolare del Sistema camerale, domandarsi quali indicazioni e linee guida fornire per lo sviluppo e il sostegno di questo cluster.

In quest'ottica abbiamo deciso di realizzare, su stimolo di alcuni imprenditori tra cui in primis Carlo Callieri, l'indagine "L'industria della moda in Piemonte tra creatività e innovazione".

Lo studio, dopo aver delineato le tendenze internazionali e nazionali della moda, sia a livello produttivo che distributivo e aver fornito un breve excursus storico del settore in Piemonte, ne fotografa lo stato dell'arte, mettendo in luce punti di forza e debolezze. Se la nostra regione si posiziona, infatti, al terzo posto in Italia per numerosità di imprese e occupati nel settore tessile, registrando più di 3 miliardi di euro di prodotti della moda piemontese venduti nel 2012 a livello mondiale, è tuttavia indubbio che molte aziende, soprattutto di piccole e medie dimensioni, stiano attraversando uno dei momenti congiunturali più difficili per la nostra economia.

Per questo motivo lo studio, oltre a ipotizzare alcune vie di sviluppo interne al sistema moda, si interroga su quali possano essere gli interventi pubblici in grado di sostenere l'innovazione e l'export, tanto delle singole imprese quanto della filiera della moda nel suo complesso.

Le aziende che stanno fronteggiando con maggiore successo l'attuale crisi, infatti, sono quelle che, oltre ad aprirsi ai mercati internazionali e alle contaminazioni culturali e artistiche, investono per innovare prodotti e processi come già avveniva nella migliore tradizione piemontese di inizio '900.

Una formula questa, ancora vincente per il futuro della moda in Piemonte.

Paolo Bertolino

*Segretario Generale
Unioncamere Piemonte*

Ferruccio Dardanello

*Presidente
Unioncamere Piemonte*



L'industria della moda in Piemonte tra creatività e innovazione
2013

Unioncamere Piemonte
Via Cavour 17
10123 Torino
Tel +39 011 5669201, Fax +39 011 5119144
www.pie.camcom.it
Twitter @Unioncamere_Pie

Ricerca a cura di
CSS-EBLA
Prof. Walter Santagata
Paola Borriero
Giulia Caldera
Egidio Dansero
Vittorio Falletti

STEP Ricerche Srl
Giuseppe Russo
Filippo Chiesa

Coordinamento editoriale
Unioncamere Piemonte
Ufficio Studi e Statistica
Responsabile: Sarah Bovini
Elena Porta
studi@pie.camcom.it

Editing
Unioncamere Piemonte
Ufficio Stampa e Comunicazione
Responsabile: Annalisa D'Errico
Mariella Marchisio
ufficio.stampa@pie.camcom.it

Progetto grafico e impaginazione
Bellissimo (bellissimo.i/label)

Immagine di copertina: PEPE fotografia
Stilista: Antonio Rizza

Ricerca ultimata nel mese di giugno 2013

Finito di stampare nel mese di novembre 2013

© Unioncamere Piemonte, Torino 2013

pag. 7 **CAPITOLO 1.**
LE TENDENZE DELLA MODA A LIVELLO INTERNAZIONALE

- 8** 1.1 L'industria della moda: confini incerti, in continuo movimento
13 1.2 Moda etica, verde e artigianale
16 1.3 La moda e l'industria del lusso: una nuova trasformazione della moda internazionale
-

19 **CAPITOLO 2.**
MODA E CREATIVITÀ IN PIEMONTE

- 20** 2.1 Breve storia della moda in Piemonte
22 2.2 Le aree attuali della moda e del tessile in Piemonte e le loro specificità
27 2.3 Conclusioni
-

29 **CAPITOLO 3.**
UN PATRIMONIO DI SAPERI E IMPRESE DA VALORIZZARE ED ESPORTARE

- 29** 3.1 L'importanza del settore moda in Italia e nel mondo
30 3.2 Il perimetro dell'indagine: i 4 settori analizzati
31 3.3 Le specificità regionali
33 3.4 In Piemonte la moda impiega più di 40mila addetti
34 3.5 Le specificità produttive all'interno della regione
37 3.6 Le esportazioni piemontesi
39 3.7 Il difficile momento congiunturale che il settore sta vivendo
-

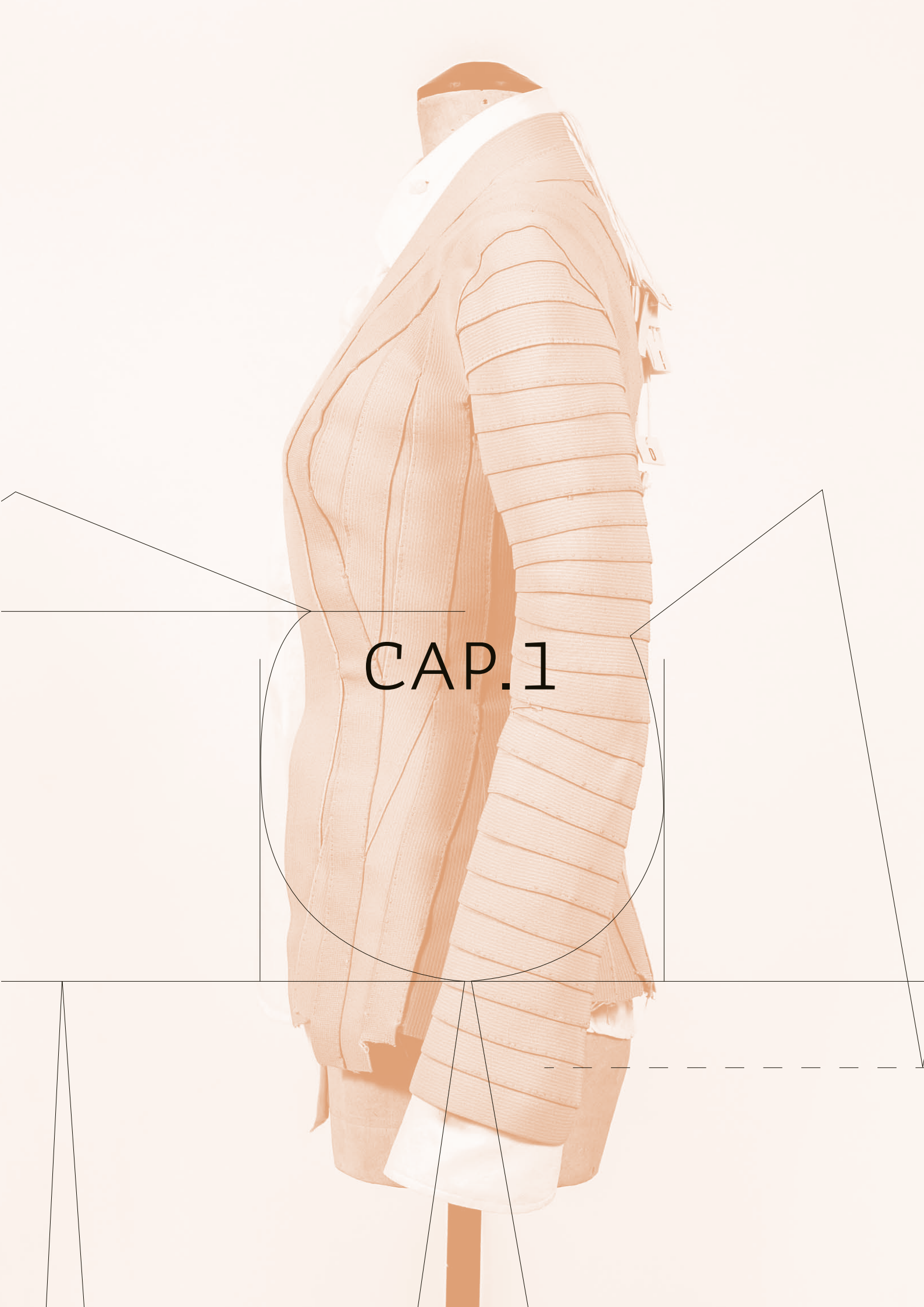
41 **CAPITOLO 4.**
L'INDAGINE SUL CAMPO: I RISULTATI DELLE INTERVISTE A 458 IMPRESE

- 42** 4.1 Il campione di 458 imprese, rappresentativo della filiera moda piemontese
44 4.2 I mestieri del campione
45 4.3 La filiera si divide fra chi commercializza direttamente prodotti finiti e chi fornisce ad altri marchi
47 4.4 Sempre più imprese puntano a un mercato di fascia alta
48 4.5 Il settore fattura 6,8 miliardi e occupa 40mila addetti. I ricavi 2012 flettono dell'1,4%
50 4.6 I mercati esteri garantiscono ormai il 44% dei ricavi della filiera
52 4.7 Nel 2012 le esportazioni piemontesi del campione sono cresciute del 5,7%
53 4.8 Le nuove rotte dell'export
54 4.9 Gli acquisti: la filiera regionale esiste e interagisce al suo interno, aprendosi al contempo al resto del mondo
55 4.10 Le leve competitive: l'attenzione è posta sulla qualità e l'affidabilità
57 4.11 Il comparto è innovativo per definizione, ma è necessario strutturare la spesa in R&S, uscendo dai confini societari
60 4.12 L'attenzione all'ambiente coincide con l'esigenza di diminuire i costi, ma non è ancora commercialmente valorizzata
61 4.13 I fattori che aiutano le imprese a contrastare la crisi: taglia, qualità, innovazione e mercato finale medio-alto
63 4.14 La crisi non ha agito da stimolo all'aumento delle fusioni e delle acquisizioni in Piemonte
64 4.15 Le partnership: una strategia per crescere in tempi di risorse scarse
65 4.16 Le richieste alla politica
-

67 **CAPITOLO 5.**
I NODI DELLA FILIERA MODA IN PIEMONTE

- 68** 5.1 Selezione dei creativi e ruolo della creatività (e dell'innovazione) nelle aziende del tessile-fashion del Piemonte
69 5.2 La produzione: le tendenze internazionali sul territorio regionale
74 5.3 La distribuzione: le trasformazioni in Piemonte
-

76 **CONCLUSIONI**
79 **BIBLIOGRAFIA**

A stylized, orange-tinted illustration of a mannequin wearing a suit jacket. The mannequin is positioned centrally, facing slightly to the right. The jacket is depicted with horizontal lines, suggesting a striped or ribbed texture. A white shirt collar is visible at the neck. The entire image is overlaid with a semi-transparent orange filter. A large, thin black circle is centered over the mannequin's torso, containing the text 'CAP.1'. Several thin black lines extend from the circle's edge towards the corners of the frame, creating a geometric, architectural feel. A dashed horizontal line is visible near the bottom right.

CAP.1

LE TENDENZE DELLA MODA A LIVELLO INTERNAZIONALE

La moda è un fenomeno complesso che si manifesta alla congiunzione di due sistemi:

— *quello del bisogno materiale, del consumo e della produzione* [Barrère, Santagata 2005]

— *quello simbolico e immateriale della creatività, del segno* [Barthes 1967] *e dell'identità*

Il sistema della moda deve quindi rapportarsi al sistema produttivo e a quello simbolico e creativo esistenti su un dato territorio; da tali sistemi la moda da una parte trae elementi che ne plasmano i caratteri identitari, dall'altra contribuisce a formare e modificare tale identità nel corso del tempo.

La missione del sistema della moda è di conseguenza duplice:

— la moda è l'immagine simbolica dell'industria tessile, della confezione e degli accessori. Fornisce un servizio al mondo della produzione in termini di stile, creazione di immagine collettiva, reputazione internazionale, assistenza archivistica, sperimentazione con bassi rischi di impresa e formazione di profili professionali speciali;

— offre al territorio input di creatività e identità collettiva, con ricadute economiche in termini di promozione e valorizzazione culturale, ma anche di attrazione turistica attraverso la creazione di eventi internazionali (esposizioni, sfilate di alta moda) e la messa a disposizione di luoghi privilegiati di distribuzione (*shop*, *outlet*, negozi monomarca, spacci, ecc.).

I beni di moda sono definibili, infatti, come beni simbolici, semiofori, mimetici, generazionali, a produzione congiunta, relazionali, identitari.

— Sono *beni simbolici*: il simbolo si crea quando il veicolo di comunicazione, la cosa, non è ciò che appare, ma segno di qualcos'altro; il simbolo è qualcosa in cui ci si identifica e che influenza i comportamenti.

— Sono *beni semiofori*, portatori di significato, di senso. Le caratteristiche funzionali ed estetiche dei beni di moda hanno anche un significato: la domanda di moda, non di rado, è una domanda di segno e di senso più ancora che di funzionalità dell'abbigliamento.

— Sono *beni mimetici*, poiché consentono di sentirsi parte di un gruppo, di cui si assumono le caratteristiche, cui si partecipa per mimesi.

— Sono *beni generazionali*, poiché fortemente ancorati alle generazioni e ai luoghi dei creatori.

— Sono *beni a produzione congiunta*, frutto delle competenze dello stilista che costruisce il valore simbolico, del designer dei tessuti, di chi fa ricerca su nuovi materiali e tecnologie, del designer della confezione di massa, degli esperti della distribuzione esperienziale, dei costruttori di immagini mediatiche e del consumatore.

— Sono *beni relazionali*, poiché la moda è un fenomeno sociale.

— Sono *beni identitari*, in quanto permettono all'individuo di sentirsi parte di una comunità o di un gruppo sociale (che può essere anche una stretta *élite*).

L'analisi che segue terrà in considerazione queste molteplici caratteristiche dei beni di moda, in quanto esse contribuiscono a connotare l'industria della moda, a determinarne le evoluzioni e a costituire i nodi problematici da risolvere per lo sviluppo del settore.

La moda offre al territorio input di creatività e identità collettiva, con ricadute economiche in termini di promozione, valorizzazione culturale e di attrazione turistica

1.1 L'INDUSTRIA DELLA MODA: CONFINI INCERTI, IN CONTINUO MOVIMENTO

In passato l'industria della moda era comunemente considerata come un piccolo sottosettore dell'industria del vestiario. Moda era l'*haute couture* o il design di élite, mentre la produzione di massa non era inclusa fra gli elementi che la costituivano.

Oggi la moda non è più di esclusivo appannaggio delle classi elitarie europee o nordamericane, sia perché la capacità di spesa della classe media dei Paesi in via di sviluppo è fortemente aumentata, sia perché anche l'industria di massa ha subito un processo di culturalizzazione, in cui è stata la produzione simbolica, oltre all'efficienza produttiva in termini di costi, ad acquisire importanza. Il carattere simbolico dell'alta moda si è esteso alla gran parte della produzione di vestiario, cambiando quindi in maniera radicale l'industria della moda e il campo di analisi della stessa.

L'industria della moda, infatti, si è profondamente riorganizzata, orientandosi sempre più verso il *prêt-à-porter* [Brewar 2003] – cui sfilate, saloni e riviste di moda conferiscono sempre più spazio – piuttosto che verso l'alta moda. Contemporaneamente, a partire dagli anni '70 del 900 si è sviluppato il mercato della moda per i giovani, collegato alla cultura pop e alla musica [McRobbie 1989] che nel corso del tempo ha assunto sempre più peso e ha dato luogo a stili e tendenze a livello internazionale, che hanno contaminato anche il *prêt-à-porter* e l'alta moda. La contaminazione, in particolare, è diventata un tratto distintivo dell'industria della moda. I segmenti che la costituivano e che in passato erano suddivisi in maniera netta tendono oggi a sovrapporsi e presentano dunque confini sfumati, sia a livello produttivo, sia a livello di comunicazione e distribuzione. Si pensi, ad esempio, all'entrata nel mercato di massa dei grandi stilisti, tramite le *capsule collection* offerte dalle nuove piazze distributive, come nel caso di Marni, Lagerfeld e altri per H&M.

Dal punto di vista della produzione, inoltre, un'altra forza che ha causato una profonda riorganizzazione del settore in Europa, e quindi anche in Italia a partire dagli anni '70, è stata la competizione asiatica basata sull'utilizzo di manodopera a basso costo. A seguito dell'entrata sul mercato dei nuovi concorrenti, la produzione di vestiario a basso costo, per il mercato di massa, caratterizzata da cambiamenti stilistici lenti in

Europa si è drasticamente ridotta poiché per i produttori essere competitivi su questo segmento di mercato è risultato sempre più difficile, quando non impossibile. La scelta è stata quindi quella di orientarsi verso la produzione di vestiti di qualità alta e dal prezzo medio-alto, caratterizzata da una grande capacità di rispondere velocemente ai cambiamenti del gusto. I produttori europei si sono così evoluti, diventando un modello in cui all'alta qualità della produzione si è unita una catena di produzione corta e flessibile. Questo cambiamento, insieme allo spostamento del potere nel mondo della moda dal sistema produttivo a quello distributivo – oggi il perno fondamentale del sistema della moda – ha portato a innovare profondamente il settore, dando luogo al fenomeno del *fast fashion*.

Il fast fashion – introdotto come modello dal brand spagnolo Zara – si basa proprio sulla capacità produttiva di rispondere velocemente agli stimoli estetici che arrivano dall'alta moda, con capi a prezzi accessibili distribuiti nei propri store in quantità limitata. Produzione e vendita dei capi in questo modello, contrariamente a quanto accadeva in passato e ancora accade per l'alta moda, sono contigui temporalmente. In questo modello non esistono più delle vere e proprie stagioni, i capi ruotano ogni 4-6 settimane e, accanto a quelli base, vengono commercializzati modelli nuovi, in quantità ridotte rispetto ai capi base della collezione. Con più di 200 disegnatori, Zara è in grado di disegnare, produrre e distribuire una collezione, a ogni negozio, in qualsiasi parte del mondo, 2 volte alla settimana. La vendita avviene in negozi di proprietà, più di 3mila in 64 Paesi, situati strategicamente nelle aree commerciali urbane più significative, in cui ci si occupa al massimo dell'allestimento delle vetrine e dello spazio interno. Zara ha quasi 70mila dipendenti. Marchi *retail* come Zara o H&M non esisterebbero senza il loro canale distributivo: H&M oggi ha oltre 1.900 punti vendita in 22 Paesi e più di 50mila dipendenti.

È chiaramente una strategia che ha come intento quello di spingere i clienti a tornare sul punto vendita regolarmente, per vedere se ci sono novità interessanti e per riuscire ad acquistarle prima che si esauriscano. Il punto vendita è anche il canale di comunicazione principale di queste tipologie di *retailer*, che si contraddistinguono per la quasi assenza di grandi campagne pubblicitarie.

L'industria della moda si è profondamente riorganizzata, orientandosi sempre più verso il *prêt-à-porter* piuttosto che verso l'alta moda

INNOVAZIONE NEI MODELLI DISTRIBUTIVI

Accanto alle evoluzioni relative alla produzione, come abbiamo già accennato nei paragrafi precedenti, nel settore della moda vi sono state numerose innovazioni in campo commerciale e distributivo, alcune delle quali favorite dall'introduzione delle nuove tecnologie.

Innanzitutto è profondamente cambiato il modello italiano della distribuzione della moda, che si è uniformato alla situazione internazionale. La centralità del canale dei negozi indipendenti si è drasticamente ridotta, così come la numerosità degli stessi, a causa dell'importazione di nuovi modelli distributivi, spesso introdotti da insegne straniere al momento dell'ingresso sul mercato italiano, così come è successo anche in altri settori della distribuzione (Gdo dell'alimentare e di prodotti per la casa e la persona). Una delle regioni in cui la trasformazione è stata più profonda è proprio il Piemonte, che ha il rapporto più elevato abitanti/negozi, secondo i dati dell'Osservatorio Nazionale del Commercio 2010.

I negozi indipendenti sono stati sostituiti dalle catene di negozi dalle grandi superfici e dai grandi magazzini e hanno visto il proprio ruolo nel determinare il gusto e le evoluzioni della moda ridimensionarsi, così come le percentuali di fatturato generate.

L'altro elemento che sta trasformando la distribuzione dell'abbigliamento è la tecnologia: il canale on line, infatti, è divenuto uno dei protagonisti delle vendite soprattutto grazie alla scontistica, con tassi di crescita a due cifre sul mercato italiano, seppur con un peso ancora minoritario sul fatturato totale generato dalle vendite on line.

I primi a muoversi a livello europeo sono stati i distributori e i produttori tedeschi, forti della base di consumatori abituati ad acquistare tramite i cataloghi postali. Il salto di qualità, tuttavia, si è verificato quando l'e-commerce ha assunto una fisionomia propria, grazie a una serie di servizi che hanno fatto sì che potesse diventare un canale concorrente rispetto a quelli tradizionali (*pick and pay*, reso gratuito, consegna rapida, saldi permanenti, ecc.).

Il canale on line è diventato uno dei protagonisti delle vendite soprattutto grazie alla scontistica

In Italia l'e-commerce dell'abbigliamento, contrariamente a quanto accaduto in altri Paesi europei, non è stato frutto dell'investimento e della lungimiranza dei produttori, ma è nato dal canale della gestione degli invenduti, grazie al progetto di Federico Marchetti, che ha creato Yoox, il negozio on line di abiti e accessori di fascia alta scontati che oggi opera anche sui mercati stranieri. I modelli dell'e-commerce, nel frattempo, si sono moltiplicati; oggi fra gli esempi più innovativi di distribuzione nel campo della moda e del lusso troviamo: il *taste box*, la personalizzazione di massa e il consumo collaborativo.

Nel modello *taste box* i consumatori si iscrivono a un club mensile e rispondono a domande sulle proprie preferenze stilistiche; sulla base di queste, ogni mese vengono loro proposte delle selezioni di prodotti a prezzo fisso. È un modello che sta riscuotendo molto successo nel campo della cosmesi, (in cui i produttori realizzano abitualmente campioni dei prodotti per farli provare ai propri clienti) e in quello alimentare, e che utilizza principalmente la rete come mezzo di promozione, anche virale, delle proprie offerte. Dal punto di vista dei consumatori, il vantaggio è poter scegliere prodotti selezionati in base ai propri gusti e poter fissare una somma mensile da spendere in vestiti e accessori. In termini economici, questo modello riduce i costi di ricerca e transazione dei consumatori. Dal punto di vista del venditore, i vantaggi sono numerosi: si ha grande visibilità, si dà la possibilità di provare i prodotti in anteprima, si entra in casa del consumatore senza essere stati scelti, stabilendo un contatto con nuovi utenti che non conoscono il prodotto o che non l'avrebbero necessariamente scelto.

Il *taste box* è l'evoluzione naturale di modelli di vendita privata quali *Vente Privée*, l'inventore di tale modello, o *Saldiprivati*, uno dei principali attori sul mercato italiano. Tra gli esempi che si possono citare: *ShoeDazzle* (3 milioni di membri), *StylistPick* e *BeachMint*, con i suoi club specializzati *JewelMint*, *StyleMint*, *BeautyMint* e *Shoemint*; *Birchbox* il cui rivale italiano è *Beauty Box*, *Sugar Box* specializzato in prodotti per mamme e bimbi.

Un secondo modello innovativo nel campo della distribuzione, che ha riflessi importanti anche nella produzione dei capi, è quello della personalizzazione di massa. In passato, i beni

Il consumo collaborativo sta iniziando a muovere i primi passi, attraverso piattaforme *peer-to-peer* organizzate e attraverso la creazione di gruppi di interesse sui *social network*

di lusso erano prodotti costosi e altamente personalizzati basati sui gusti e sulla disponibilità dell'acquirente. Man mano che la produzione di massa ha sostituito quella artigianale come forma di attività economica dominante, la convenienza economica e la fattibilità di alti livelli di personalizzazione e differenziazione dei prodotti sono diminuite. Oggi, tuttavia, assistiamo alla crescita di un nuovo modello commerciale, definito personalizzazione di massa, reso possibile da innovazioni tecnologiche che reinseriscono la presenza e i gusti dell'individuo nel processo produttivo.

La personalizzazione di massa è un modello commerciale che combina aspetti della produzione di massa con quelli degli abiti su misura grazie alla distribuzione mediata dal web. Il pioniere di questo modello commerciale nel campo della moda è stato Levi Strauss, che nel 1994 ha lanciato i suoi jeans per donna Original Spin. In questo caso le misure dei clienti venivano prese in negozio e inviate elettronicamente alle fabbriche Levi's; i jeans personalizzati erano poi prodotti in modo automatico e spediti ai consumatori.

Oggi questo tipo di produzione si è evoluto, divenendo al contempo più flessibile e meno costoso, sfruttando le potenzialità della produzione modulare. L'azienda crea una serie di moduli produttivi standardizzati che possono essere poi assemblati in modo vario e innovativo, secondo il gusto personale. Per le aziende dell'industria della moda e del lusso, questo approccio offre la possibilità di differenziare i propri prodotti e, allo stesso tempo, di rendere le relazioni con il proprio cliente più salde e durature nel tempo grazie al valore aggiunto conferito al prodotto. Inoltre, la personalizzazione di massa offre la possibilità ai clienti di introdurre la propria creatività all'interno del processo produttivo, tramite il co-design, seppur mediato, dell'oggetto che si intende acquistare.

Dal punto di vista dell'analisi economica questa tipologia di transazione riduce quello che alcuni autori definiscono il "sacrificio del consumatore", vale a dire, i compromessi che i consumatori devono accettare quando si orientano verso prodotti standardizzati. Inoltre la personalizzazione di massa fornisce

informazioni utili all'azienda sui colori e i modelli che i consumatori prediligono, dando indicazioni sulle tendenze, sulle evoluzioni del gusto o sulle linee di prodotto preferite. Louis Vuitton con Monogram, Prada con Customize, NikeiD e Burberry Bespoke rappresentano alcuni degli esempi più conosciuti di progetti di personalizzazione di massa.

Il consumo collaborativo, ultimo modello di innovazione della distribuzione che prendiamo in considerazione, sta iniziando a muovere i primi passi, sia attraverso piattaforme *peer-to-peer* organizzate, sia attraverso la creazione di gruppi di interesse sui *social network*, spesso geolocalizzati. La logica secondo cui tale modello funziona è quella di scambiare, condividere o affittare prodotti, che normalmente non ci si potrebbero permettere, attraverso la rete. È la trasformazione del baratto o del regalo di vestiti utilizzati, ma non usurati a fratelli, cugini, amici, ma con alcune tendenze interessanti. Può avvenire tra pari e contemplare forme di scambio sincrone come il baratto, o asincrone come avviene ad esempio per il mercato di seconda mano dei beni di lusso, proposto dalla piattaforma Covetique, in cui il gestore guadagna ponendosi come garante dell'autenticità dei capi.

L'attore principale on line è Rent the Runway con 1 milione di membri iscritti, ma vi sono anche diversi gruppi locali che usano Facebook e altri network sociali come piattaforma di scambio. È questo, peraltro, un modello che sta acquisendo forza anche in altri settori, come quello dello scambio case per le vacanze.

Alte forme di consumo collaborativo sono rappresentate dai siti di acquisto di gruppo o da quelle favorite da operazioni sui *social network* ("più ti piace meno costa"), o ancora da quelle generate da piattaforme come Lyst, che aiutano gli utenti a sapere quando un prodotto presente in passerella possa essere acquistato, aggregando tutte le informazioni utili in un unico luogo. Queste piattaforme hanno anche funzione di "filtro sociale": gli utenti possono fare affidamento su persone con gusti e stili simili ai propri per scoprire nuovi prodotti, utilizzando una conoscenza diffusa e condivisa per orientare i propri acquisti.

INNOVAZIONE NEI MODELLI DI MARKETING E COMUNICAZIONE

I media tradizionali – giornali, riviste – stanno perdendo terreno rispetto alla comunicazione in rete, spesso creata da una nuova categoria di esperti “non professionali”. Mentre tradizionalmente la moda era guidata da una piccola élite di grandi marche, da una manciata di celebrità e da alcune riviste selezionate, al giorno d’oggi i *blog* di moda stanno cambiando l’intero flusso delle informazioni. I *blog* e i *blogger* di moda stanno diventando dei personaggi chiave nell’industria della moda come nuovi mezzi di comunicazione, nuovi strumenti di marketing e nuove professionalità. Grazie ai *blog*, la gente “normale” di tutto il mondo sta diventando la voce più ascoltata del mondo della moda. I *blogger* della moda esercitano una influenza decisiva, prima riservata esclusivamente alle celebrità. Anche i maggiori stilisti e le più grandi marche si stanno adeguando e invitano i *blogger* di moda in prima fila alla *Fashion week* e ad altri eventi dove le star sono di casa. I *fashion blog* hanno delle caratteristiche interessanti rispetto ai media tradizionali: hanno tempi più rapidi di risposta rispetto alle riviste e sono anche degli indicatori utili delle tendenze future. I *blog* rendono possibile avere una linea diretta con il pubblico. Aziende quali Mod Cloth, H&M, Birchbox and American Apparel stanno tutte iniziando a fare a meno della stampa tradizionale per parlare direttamente con i *blogger* che si occupano di stile personale, di bellezza e di moda.

Un nuovo modello di marketing nato grazie al diffondersi dell’uso delle nuove tecnologie e del social network è quindi quello che pone al centro del discorso di comunicazione i contenuti generali degli utenti quali commenti, recensioni, *blog*, collegamenti e articoli, realizzati da non esperti. Dal momento che c’è un crescente numero di consumatori che studia i prodotti in rete prima di acquistarli (in Italia più del 60% della popolazione al di sopra dei 18 anni cerca informazioni sui prodotti on line anche se compie acquisti nei negozi tradizionali, dati Netcomm 2012), i contenuti generati dagli utenti sono diventati un fattore importante nella scelta dei prodotti. La gente chiede consiglio ad altre persone su quale sia il prodotto migliore, sull’affidabilità dei venditori, su funzionalità e servizi, sui livelli di soddisfazione relativi a un particolare prodotto o marchio.

Questi contenuti possono essere usati anche dai marchi e dai negozi di moda in rete per operazioni di marketing. Gli *store* fisici o virtuali possono, ad esempio, evidenziare i commenti positivi ricevuti, i like su Facebook, i re-Pin delle proprie immagini e così via, per generare traffico verso i propri siti, e riconoscibilità delle proprie competenze, come accade in campo turistico con Tripadvisor. In secondo luogo, i consumatori più creativi possono essere il punto di partenza per generare contenuti di livello alto. Per esempio, Threadless, Polyvore e Macy’s Fashion Director consentono ai consumatori di condividere dei *look* che combinano diversi capi e poi li promuovono secondo strategie “virali” che possono far aumentare le vendite dei capi inseriti negli *outfit*. In questo modo, ottengono nuovi contenuti creativi, fidelizzano i consumatori coinvolgendoli maggiormente, generano nuove vendite e riescono a identificare nuove tendenze prima dei competitor. Quest’ultima caratteristica fa parte di una tendenza più ampia che coinvolge il mondo della moda. Se alcuni anni fa, e ancora ora, parte del lavoro di ricerca delle aziende era quello di individuare lo *street style*, andando a caccia di *look* fra la gente comune, questo lavoro oggi, si svolge in parte sulla rete, analizzando le preferenze degli utenti o i post dei trendsetter attuali – i *fashion blogger* – o affidandolo direttamente ai *fashion blogger* che, oltre al lavoro di ricerca offrono la possibilità di condividere le proposte trovate e di sottoporle ai commenti e al giudizio del pubblico.

INNOVAZIONE DEI PRODOTTI

Il rapporto tra moda e tecnologia non sta rivoluzionando solo la distribuzione, ma ha avuto un riflesso importante anche sulla produzione. In questo caso il distretto piemontese tessile-laniero del biellese è stato capofila della rivoluzione informatica, facendo entrare in maniera determinante l’*hi-tech* in azienda. Dall’ideazione dei tessuti alla produzione, fino alla gestione logistica, l’ingresso delle Ict nei lanifici biellesi ha consentito anche di produrre nuovi materiali, sempre più richiesti dai produttori di abbigliamento. È il caso, ad esempio, del cashmere speciale (finissimo, tinto con colori naturali e talvolta miscelato con fibre pregiate) del Lanificio Colombo di Borgosesia, uno dei maggiori tessitori di fibre pregiate a livello mondiale. La produzione di questo tipo di filato è alla base del ritorno sulle passerelle dell’alta moda della maglieria, per anni

relegata a un ruolo minore. O anche di Piacenza Cashmere, che, oltre a produrre filati finissimi, ha iniziato a produrre tessuti accoppiati, come lana e seta, o filati sfruttando le nanotecnologie.

Un ulteriore aspetto della relazione tra moda e tecnologia è rappresentato dalla trasformazione dei prodotti di moda in prodotti tecnologici. La produzione di tessuti ad alto contenuto tecnologico nasce principalmente per il mondo dello sport, in cui le tute, ma anche i costumi e l'abbigliamento in generale devono garantire il massimo comfort e la massima prestazione. In anni recenti si è iniziato a elaborare prototipi e poi a produrre "tecnologia indossabile" per capi quotidiani e di lusso, grazie agli sviluppi di ricerche volte a rendere flessibili i componenti dei sistemi elettronici, quali il silicene.

Alcuni esempi sono: le giacche e le magliette predisposte per accogliere l'iPod e le sue cuffie, i vestiti che mandano una scossa elettrica se aggrediti, i vestiti che si possono allungare a piacimento, i giacconi completi di bluetooth wireless, gli abiti i cui elementi decorativi si muovono grazie all'energia solare, le magliette che funzionano come carica-batteria per cellulare e lettori mp3 sfruttando l'energia del corpo. In buona parte prototipi, alcuni di questi capi sono diventati un fenomeno di massa, o promettono di divenirlo a breve. La nuova ondata di tecnologie e gadget indossabili, dal Google Glass alla app Pebbel watch è un chiaro segnale del fatto che la tecnologia indossabile è matura per uscire dai film di fantascienza ed entrare nella vita e i corpi delle persone.

Una delle prime tecnologie a essere usata è stata quella degli Oled: materiali organici flessibili capaci di emettere luci se attraversati da corrente elettrica. La tecnologia Oled può essere stampata su quasi tutto, incluso i tessuti, permettendo quindi di produrre tessuti luminosi. Un'altra tecnologia che sta avendo sviluppi interessanti è quella volta a integrare dei computer in tessuti in grado di raccogliere e trasmettere informazioni dai corpi e tra le persone, per scopi medici o di interazione sociale. Alcuni gadget misurano i segnali vitali degli individui che indossano quel particolare vestito, altri prodotti permettono di connettersi ai social network e scambiarsi dati (musica, immagini, numeri di telefono) semplicemente toccandosi, grazie ad applicazioni quali AngelDevil Touch.

Un ulteriore
aspetto della
relazione tra
moda
e tecnologia
è rappresentato
dalla
trasformazione
dei prodotti
di moda
in prodotti
tecnologici

Vi sono poi prodotti basati su materiali "intelligenti", quali quelli a cambiamento di fase, usati per la termoregolazione attiva negli sport, o membrane espandibili a polimero con effetto memoria, la cui permeabilità ai gas varia in funzione della temperatura.

Un altro ambito del rapporto tra tecnologia e moda è rappresentato dalla stampa in 3D, chiamata anche stampa additiva, che consiste nella produzione di oggetti solidi e tridimensionali a partire da un file digitale. Gli oggetti sono prodotti da una stampante 3D attraverso l'aggiunta progressiva di strati di materiale. Il processo è più rapido di quello per tessere capi o costruire accessori e ha delle potenzialità incredibili nel campo dei vestiti personalizzati: con stampanti 3D basate su raggi laser che fondono strati di polvere di plastica riciclata, gli stilisti sono ora in grado di creare vestiti senza cuciture, che calzano perfettamente, senza lasciare scarti. Per esempio Iris van Herpen, uno stilista olandese di 27 anni tra i più conosciuti (lady Gaga e Björk sono suoi clienti), ha realizzato dei prototipi di vestiti con stampanti 3D, mentre Pauline van Dongen ha "stampato" delle scarpe a tacco alto. Un altro progetto è rappresentato dal bikini N12 realizzato da Continuum Fashion. Si tratta del primo capo prêt-à-porter al mondo stampato in 3D. Tutte le parti, comprese le fibbie, sono stampate in 3D e assemblate senza cuciture. Tra i produttori italiani che lavorano nel campo della moda vi sono: Riccardo Marchesi, un uomo di affari che si occupa di macchinari tessili e che si è reinventato il lavoro con il progetto Plug and Wear, producendo tessuti "intelligenti" con sensori elettronici integrati; Zoe Romano, attivista mediatico e cofondatore del progetto di moda collaborativa Openwear e Serpica Narothé, il primo brand a licenza pubblica.

Ma la moda non incorpora solo la tecnologia: la veste. È infatti ampia la gamma di accessori elettronici (cellulari, lettori mp3, televisori) firmati dagli stilisti più acclamati. Cellulari e lettori mp3 in particolare sono gli oggetti più "griffati", con l'indubbio effetto di aumentare la visibilità del marchio, ma anche di realizzare prodotti che sempre più spesso, soprattutto dai consumatori più giovani, vengono vissuti come elementi di differenziazione e identificazione e che possono spostare il settore di appartenenza del marchio dalla moda al lusso.

1.2 MODA ETICA, VERDE E ARTIGIANALE

Parlando di moda green, occorre prestare attenzione al reale significato di un fenomeno che sembra in grado di orientare gli sviluppi tecnologici dei comparti connessi al sistema moda

Infine, alcune recenti tendenze nell'industria della moda riguardano l'orientamento verso la sostenibilità, le politiche *green* e l'etica. Tali tendenze in alcuni casi coincidono con un progressivo ritorno alla produzione artigianale rivelando un comune interesse per l'ambiente, la sostenibilità e la tutela dei lavoratori e delle risorse implicate nei processi produttivi. Parlando di moda green e sostenibile, occorre innanzitutto prestare attenzione al reale significato di tali espressioni, in modo da comprendere l'entità effettiva di un fenomeno la cui diffusione pare in ascesa, e che al contempo sembra in grado di orientare gli sviluppi tecnologici dei comparti connessi al sistema moda.

Da un lato si assiste alla scelta da parte di stilisti e aziende, in particolare nel settore tessile-abbigliamento, di porre la natura al centro delle produzioni, attribuendo a filati, tessuti e capi connotati ed effetti che rimandano a elementi naturali (ad esempio il legno, la terra, l'acqua). Questo trend nasce dalla volontà di reinterpretare una nuova filosofia di vita alla quale si avvicina ad oggi un numero sempre più elevato di persone, riproponendo un adeguamento a ritmi più lenti che richiamano un passato più "a misura d'uomo" e una maggiore attenzione per i dettagli, la natura e l'arte. Ciò ispira, ad esempio, una spiccata predilezione per materie prime naturali (cotone, lino, canapa, cocco, ramie), ma anche l'utilizzo di tinte, finissaggi, e trame che richiamano effetti naturali. Nell'ottobre 2012, ad esempio, la sfilata della collezione Primavera Estate 2013 proposta da Chanel si è svolta nel contesto di un'ambientazione dominata dalla presenza di pale eoliche, sancendo un legame originale e innovativo tra moda e temi ambientali, come la promozione di fonti di energia rinnovabili.

L'uso di fibre biologiche e di catene di produzione certificate e sostenibili, sono tutti aspetti che rientrano nella moda etica, anche se ogni azienda tende a enfatizzarli. Alcuni pongono l'accento sull'adozione di tecnologie tradizionali, altri sull'uso di materie prime locali, altri ancora sulla riduzione delle emissioni di CO₂. Da questo punto di vista, la definizione di moda etica rimane vaga. In anni recenti è emersa anche una tendenza verso il lusso etico: cosmetici, accessori, capi di alta moda derivati da risorse rinnovabili. Per esempio, Lvmh, il gruppo di beni di lusso di Bernard Arnault, detiene il 49% della Edun, una marca di capi sostenibili fondata da Bono e Ali Hewson.

VERSO UNA MODA (IN)SOSTENIBILE?

Tuttavia, al momento ancora non si riscontrano le condizioni per constatare un'attenzione consolidata e coerente per l'ambiente e per la sostenibilità all'interno del sistema tessile-moda. Anzi, mentre in molti altri comparti (alimentare, automobilistico, chimico-farmaceutico, cosmetico, elettronico, ecc.) la sostenibilità viene ad oggi perseguita in modo più strutturale e funzionale, il tessile rimane in una posizione di relativo ritardo. La scelta di rese estetiche che richiamano un rapporto con la natura, infatti, ancora raramente si accompagna a una concreta e maggiore tutela dell'ambiente, sia per quanto riguarda i processi che permettono di ottenere tali caratteristiche, che per ciò che concerne l'impronta ecologica complessiva dei prodotti finiti.

Uno degli esempi più classici di questa sostenibilità e naturalità non privo di contraddizioni (in quanto perlopiù apparente) è quello relativo all'uso di essenze naturali per la tintura dei materiali tessili, in sostituzione di tinture tradizionali, dunque prettamente chimiche: questa tecnica non risulta di fatto sostenibile come spesso si sostiene, dal momento che l'impatto ambientale rimane elevato a fronte dell'uso di sostanze chimiche necessarie per far sì che le tinte naturali si fissino in modo stabile sulle superfici trattate (vanificando i benefici ambientali del processo). Altrettanto contestabile è l'utilizzo di enormi quantitativi di materia prima (radici, cortecce, fiori, bacche ecc.) da cui si ricava un corrispettivo estremamente contenuto di essenze tintoriali, che porta in evidenza un (per ora) inefficiente impiego di risorse.

Allo stesso modo, prediligere capi realizzati in fibre naturali non è necessariamente una strategia che va a vantaggio dell'ambiente: come rivela ad esempio il caso del cotone, la diffusione delle fibre sintetiche e artificiali, riducendo la domanda di alcune fibre naturali, permetterebbe di reagire a gravissime minacce per gli ecosistemi derivanti da una domanda eccessiva di queste ultime. Si calcola che il cotone assorba all'incirca il 10% dei fertilizzanti chimici e il 25% dei pesticidi utilizzati in tutto il mondo, pur corrispondendo al solo 2,5% della produzione agricola totale. Inoltre si tratta di una coltura caratterizzata da un enorme fabbisogno idrico: 11mila litri per la produzione di un chilo di fibra, a cui si

aggiungono i quantitativi implicati nelle molteplici fasi di preparazione e lavorazione.

Come confermato da alcuni degli attori intervistati, le scelte di acquisto di capi d'abbigliamento e accessori sono effetto di valutazioni fortemente influenzate dal prezzo, ma anche da una concezione della qualità che si esaurisce in connotati prettamente estetici e di resa dei prodotti finiti, considerazione che rispecchia in particolare la quota di mercato rivolta al lusso. Ancora relativamente marginale è, invece, il peso di valutazioni riferite al rispetto di principi etici essenziali nel corso della lunga e intricata catena del valore della moda.

Da parte della comunità dei consumatori, dunque, non proviene per ora una pressione sufficiente e, soprattutto, del tutto consapevole, in grado di indurre il sistema moda a un cambio radicale di tendenza che, beneficiando degli attuali sviluppi tecnologici, consenta di rendere la moda italiana (e piemontese) sostenibile e green nel senso più profondo e coerente dei termini.

Anche tra coloro che si dichiarano più sensibili alle tematiche sociali e ambientali connesse alla produzione tessile non sempre si riscontra una conoscenza adeguata degli argomenti e delle problematiche: si pensi alla contestata pratica del *mùlesing* praticata sulle pecore dagli allevatori australiani e neozelandesi. A fronte delle forti pressioni esercitate da gruppi ambientalisti che denunciavano la brutalità della pratica, alcune note aziende tessili sono state indotte a richiedere ai propri fornitori di materia prima (lana) di sospendere il ricorso a tale intervento. Esso appare effettivamente un processo brutale, per il quale è indispensabile identificare al più presto un'alternativa; tuttavia, la decisione di non procedere come di consueto sui capi di bestiame, senza intervenire in altro modo, ha portato alla perdita di svariate migliaia di animali, a causa del conseguente proliferare di mosche e delle infezioni da esse provocate.

TRACCIABILITÀ PER UN TESSILE GREEN

Da alcuni anni l'associazione ambientalista Greenpeace riserva grande attenzione al tema delle conseguenze sull'ambiente e sulla salute umana derivanti dall'industria tessile, promuovendo una conoscenza e una sensibilità maggiori rispetto a tali problematiche, agendo sia direttamente sul mondo della moda, che sull'opinione pubblica.

L'ultima delle iniziative intraprese, il cosiddetto *Fashion Duel*, ha ottenuto grande visibilità durante la Milano *Fashion week* del febbraio 2013. La campagna si concentra al momento su 15 celebri case di moda, 11 italiane e 4 francesi, e presenta una forte caratterizzazione internazionale derivante dall'attenzione per la ricostruzione dei vari passaggi (compresi quelli di fornitura e subfornitura) implicati nella catena del valore della moda. Il *Fashion Duel* non nasce con l'intento di denunciare violazioni dei basilari principi etici da parte delle *maison* osservate, ma piuttosto con lo scopo di dare inizio a un cammino virtuoso che coinvolga nomi noti a livello mondiale in un concreto e progressivo impegno ambientale. A essere giudicata, nello specifico, è la disponibilità a muoversi tempestivamente sul fronte del packaging e della pelle facenti parte della catena produttiva (Deforestazione Zero), e sul fronte dell'utilizzo e rilascio di sostanze chimiche (Scarichi Zero). Offrendo assistenza alle *maison* aderenti ai progetti, Greenpeace ne monitora i progressi effettivi, accertandosi che all'impegno dichiarato corrisponda un riscontro tangibile. Un approccio propositivo e costruttivo, che riconosce nella tracciabilità dei processi produttivi la chiave per condurre a una moda effettivamente green e sostenibile, in grado di garantire informazioni chiare e coerenti rispetto alle pratiche e alle sostanze riconducibili a ogni singola fase di lavorazione, produzione e trattamento dei materiali.

Anche per il tessile e la moda la chiave del successo per il futuro potrebbe essere da ritrovare nell'eccellenza di un made in Italy la cui qualità è anche sinonimo di principi etici

ESEMPI E TENDENZE DELLA MODA SOSTENIBILE A LIVELLO INTERNAZIONALE

Selezionando e certificando i materiali e investendo in sistemi di produzione sostenibili, la moda etica e verde è cresciuta molto negli ultimi 15 anni, come evidenziato dalla ricerca presentata a un seminario dell'International Trade Centre – Ethical Fashion a Roma. Attualmente vi sono intere sfilate, blog, siti web, sezioni degli e-commerce incentrati sulla cosiddetta moda sostenibile.

Un caso particolarmente noto è quello di Yoox.com, sito di acquisti on line dedicato ad abbigliamento e accessori che a partire dal 22 aprile 2009, in occasione della Giornata della Terra, ha dato avvio a un progetto permanente volto alla sensibilizzazione dei consumatori rispetto alla tutela dell'ambiente: Yooxigen propone una linea di moda, accessori e design *green* che coinvolge stilisti (tra i primi ad aderire Livia Firth), personalità e strutture internazionali impegnate nella promozione della sostenibilità ambientale. Per l'edizione della Giornata della Terra del 2013, Yooxigen ha proposto collezioni e articoli caratterizzati dalla biodegradabilità delle sostanze utilizzate per la tintura, o dal bambù come fibra prediletta, dal 100% tracciabilità dei processi, da lavorazioni artigianali etiche e dal finanziamento di attività a sostegno dello sviluppo sostenibile (nel caso del brand costaricano Generation Pacifique, che ha dichiarato di devolvere i proventi delle vendite alla Green Cross International, per un'iniziativa finalizzata a portare acqua potabile in alcune zone del Ghana e della Bolivia).

Stella McCartney e Noir sono considerati tra i pionieri nel campo della moda *green* ed etica, essendosi mossi in questa direzione già nei primissimi anni Duemila, mentre un certo merito va riconosciuto in particolar modo a Gucci,

che nel settembre del 2012 ha presentato un nuovo logo destinato alle proprie attività ispirate alla sostenibilità sociale e ambientale. Esso riprende il celebre simbolo della GG incrociata, laddove una delle due G, la prima, è di colore verde, mentre la parola responsibility ai piedi del logo veicola l'importanza del valore della sostenibilità nella strategia dell'azienda.

Come dichiarato da Rossella Ravagli, Csr manager di Gucci, durante un'intervista rilasciata a Wisesociety il 20 febbraio 2013, il marchio fiorentino ha avviato un processo di definizione e consolidamento di una "cultura della sostenibilità" già dal 2004, in modo da coinvolgere tutte le parti del sistema di produzione e distribuzione: ciò è stato possibile grazie a una vasta gamma di iniziative ispirate a tematiche di varia natura, dalla tutela della salute dei lavoratori e dei diritti umani, al rispetto dell'ambiente e alla preservazione della biodiversità.

Un cammino complesso e graduale, intrapreso cercando di garantire la massima trasparenza nei confronti della comunità degli stakeholder, attraverso un sistema di controlli esteso a tutta la catena produttiva e a tutti i comparti merceologici implicati (anche a livello di fornitura e subfornitura), e un sistema di etichettatura in evoluzione tale da offrire informazioni relative ai prodotti finali.

Come si è accennato in precedenza, di fatto, il panorama italiano presenta un mercato di riferimento per la moda bio ed etica ancora relativamente contenuto, in contrasto con l'estensione e il consolidamento della produzione nazionale di cibo biologico. Sorge quasi spontanea, quindi, la speranza (probabilmente fondata) che anche per il tessile e la moda la chiave del successo per il futuro sia da ritrovarsi proprio nell'eccellenza di un made in Italy la cui qualità è anche sinonimo di principi etici.

1.3 LA MODA E L'INDUSTRIA DEL LUSO: UNA NUOVA TRASFORMAZIONE DELLA MODA INTERNAZIONALE

Dopo la stagione pionieristica dei grandi sarti parigini e londinesi della prima metà del Novecento, la moda ha attraversato altre importanti fasi. Nel secondo dopoguerra si sono succedute la fase parigina delle maison di haute couture e della nascita del prêt-à-porter; quella degli stilisti milanesi e dei distretti italiani della moda; quella degli stilisti americani e della grandissima distribuzione commerciale. Oggi molti segni indicano nel mondo del lusso una nuova trasformazione della moda internazionale. Lvmh, il gruppo Arnault (Hennessy, Krug, Moët et Chandon, Veuve Clicquot, De Beers Diamond Jewellers, TAG Heuer, Zenith International S.A., Dior, Louis Vuitton, Fendi, Berluti, Céline, Donna Karan, Emilio Pucci, Givenchy, Kenzo, Marc Jacobs, Bvlgari, Sephora, La Samaritaine, Le Bon Marché, Parfums Christian Dior, Guerlain Parfums, Givenchy, Kenzo Parfums, Acqua di Parma, Loro Piana) insieme al gruppo svizzero Richemont (Cartier, Van Cleef & Arpels, Piaget, Baume et Mercier, Iwc, Jaeger LeCoultre, A. Lange & Söhne, Officine Panerai, Vacheron Constantin, Dunhill, Lancel, Montblanc, Montegrappa, Old England, Purdey, Chloé, e Shanghai Tang) e alla holding PPR di François Pinault (Gucci, Yves Saint Laurent, Alexander McQueen, Stella McCartney, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Boucheron, Roger & Gallet, Bédar & Co e Christie's) sono gli alfieri di una nuova ondata di sviluppo fondata sugli accessori della moda e sul nuovo lusso non aristocratico.

In linea con le tendenze dei mercati globali si va verso un lusso di massa, alla portata di molti, emblema di qualità, appartenenza e identificazione nel buon gusto e nello stilismo.

Già nella Francia del XVIII e XIX secolo, la produzione di alcuni prodotti di lusso era stata industrializzata. Uno degli esempi più noti è stata la fabbricazione di carte da parati nel Faubourg Saint-Antoine a Parigi. Nel XIX secolo, l'innovazione tecnologica entra nella produzione di nuovi prodotti, come le stoviglie di Christofle – “l'uomo che è riuscito a vendere beni di lusso a prezzi economici” – o il cristallo di Baccarat. L'aumento della domanda e la nascita di nuovi ricchi rafforza oggi quella tendenza.

Nel 2010 negli Usa c'erano circa 270mila milionari in dollari. Nel mondo il World Wealth Report, compilato per Capgemini e Merrill Lynch, indica nel 2007 più di 10 milioni di persone che posseggono ciascuna più di 1 milione di dollari,

concentrate in Europa, Asia e Pacifico e Nord America. Questi ricchi rappresentano una domanda straordinaria di beni di lusso. Persone che possono senza alcun problema permettersi di spendere 10mila dollari per un orologio o un abito.

In generale il perimetro del settore dei beni di lusso nella moda non è ancora stato definito in modo unanime. Il modello francese ha le sue radici nell'alta moda e nella confezione, ma si estende agli accessori attraverso i profumi, lo champagne, le scarpe, la pelletteria e altro ancora. Oggi il lusso di massa pervade molte classi sociali ed è prodotto in grandi quantità: la società Louis Vuitton, ad esempio, produce annualmente più di 3.000.000 di borse. Queste merci prodotte in grandi unità sono spesso il frutto attuale di un più antico lavoro svolto da artigiani e da piccole imprese. Oggi, il processo di produzione è dominato dalla finanza internazionale, ma ciò che conta è che il prodotto continui a essere percepito come un prodotto artigianale, fatto a mano, pulito, fatto da produttori sensibili.

Secondo gli esperti, un bene di lusso di massa deve soddisfare 4 condizioni fondamentali:

- 1** un prezzo al massimo della fascia dei prezzi: questo significa che tra oggetti con la stessa funzione il prodotto di lusso si distingue per il prezzo più alto;
- 2** la creazione di una certa distanza: accedere al consumo del prodotto, deve avvenire attraverso un percorso, fisico o mentale, in modo che i consumatori trovino nel prodotto una certa esclusività e magari si debbano rivolgere a negozi specializzati;
- 3** la predominanza della componente immateriale: il prodotto viene caricato di un valore simbolico, estetico e culturale, che è rappresentato dal marchio;
- 4** la proprietà intellettuale ha un peso superiore a quello delle materie prime.

Dal 1960, e con una decisa accelerazione dal 1980, i beni di lusso sono usciti dalla loro sfera tradizionale e hanno invaso i mercati. Le industrie di beni di lusso sono sorte perché è apparsa una nuova domanda che esprime l'autonomia di una nuova classe sociale, a metà strada tra la classe media e la classe superiore del modello americano.

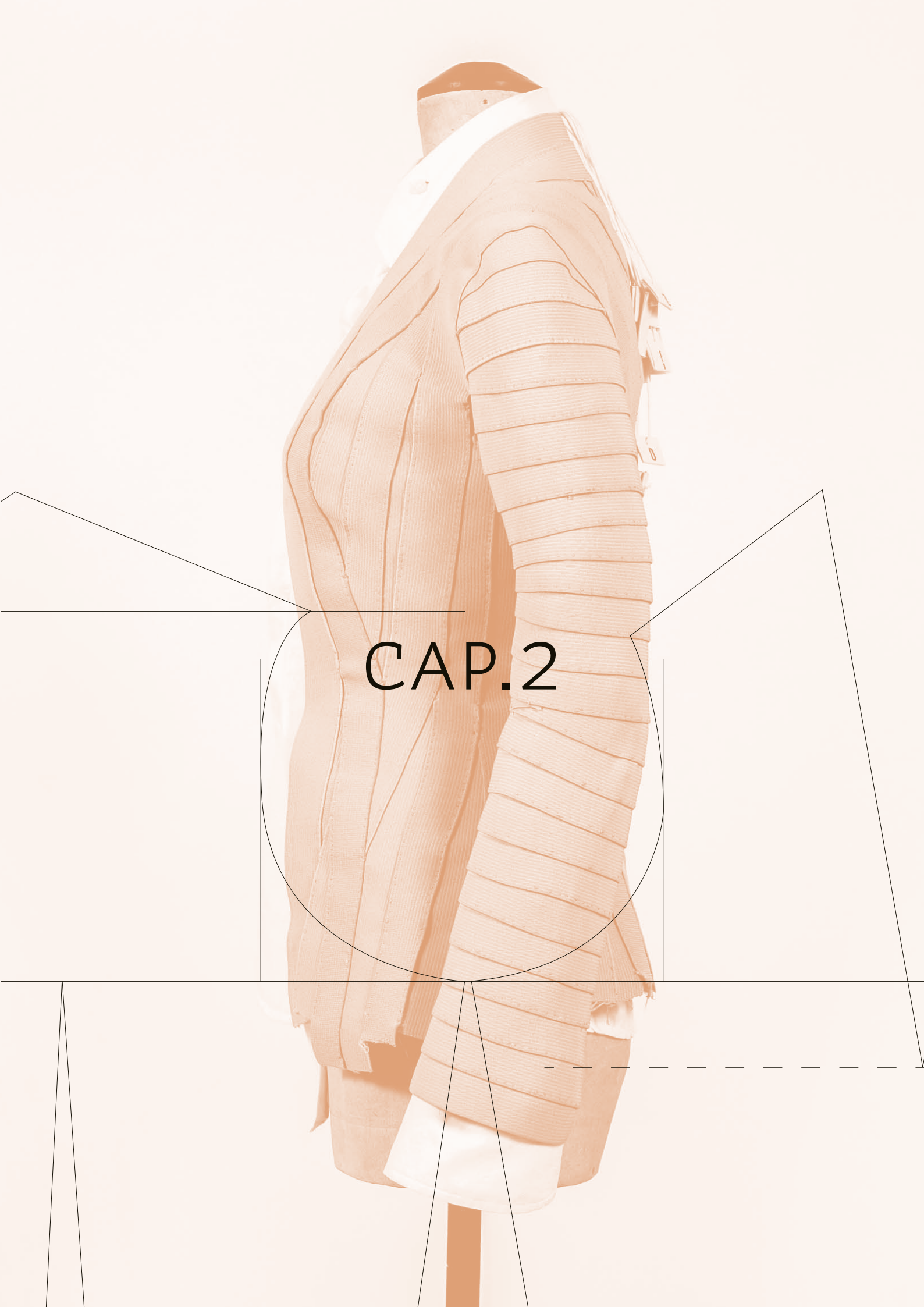
Possiamo dire che gli ultimi decenni hanno visto il formarsi di una concentrazione di ricchezza nelle mani di un gruppo sociale piuttosto grande, che ha sviluppato una forte domanda di beni industriali di lusso.

Quali sono le caratteristiche di questa classe, i cui membri hanno un reddito sufficiente a consumare beni di alta qualità? Nel settore del lusso di massa un orologio di Hermès, ad esempio, è un bene alla portata di molte tasche. Mentre i costi possono superare l'importo del reddito individuale mensile, in molti casi la vita del prodotto è uguale alla vita dell'acquirente o almeno equivalente a diversi anni di consumo. Si tratta quindi di spese eccezionali, ma che molte persone possono prendere in considerazione almeno una o più volte nella loro vita ed è proprio

nel peso di una spesa relativamente piccola sul bilancio annuale che sta il segreto di una domanda crescente.

Dal punto di vista economico, la teoria distingue essenzialmente tra beni di lusso e beni di prima necessità, tra beni superiori e beni normali. I beni di lusso avrebbero un'elevata elasticità al prezzo. In risposta a una variazione di prezzo, la domanda di orologi Breguet è più elastica della domanda di biglietti del tram. I beni di lusso hanno, cioè, una correlazione positiva tra livello di reddito e domanda, mentre i beni inferiori mostrano una correlazione negativa. Una classe ben nota di beni di lusso, osservata dal punto di vista del consumo è quella dei cosiddetti "beni di Veblen". Ci sarebbero infatti beni che il consumatore acquista perché hanno un costo elevato: è la teoria del consumo cospicuo.

Si va verso un
lusso di massa,
alla portata
di molti,
emblema
di qualità,
appartenenza
e identificazione
nel buon gusto
e nello stilismo

A stylized, orange-tinted illustration of a mannequin wearing a suit jacket. The mannequin is shown from the waist up, facing slightly to the right. The jacket is a dark orange color with a white shirt and tie visible underneath. The mannequin's head is a simple orange shape. The background is a light orange color. Overlaid on the image are several geometric lines: a large circle in the center, a horizontal line passing through the circle, a vertical line passing through the circle, and several diagonal lines forming a frame around the circle. The text 'CAP.2' is centered within the circle.

CAP.2

MODA E CREATIVITÀ IN PIEMONTE

Nell'immaginario collettivo nazionale e internazionale la moda italiana evoca immediatamente Milano, mentre il Piemonte e Torino continuano a essere associati (oltre che alla Juventus) all'auto, all'enogastronomia e – più recentemente – all'arte contemporanea e ai musei. Eppure tessile e abbigliamento in Piemonte hanno una storia importante, ma anche affascinante, e ancora oggi il comparto, per fatturato, numero di occupati ed eccellenze può vantare un peso specifico di grande rilievo. Le ragioni dell'inadeguata percezione della regione e del suo capoluogo come territori di grande interesse per il comparto della moda e del tessile italiano sono probabilmente molteplici.

Una prima ragione è indubbiamente legata alla straordinaria concentrazione, a Milano, di grandi case di moda, stilisti, eventi e iniziative di promozione a livello internazionale in grado di attirare una forte e continua attenzione mediatica e facendo della città l'indiscussa attuale capitale italiana della moda. C'è, però, almeno una seconda possibile ragione, che possiamo per semplicità definire di "deficit di comunicazione e marketing territoriale": storicamente, infatti, il Piemonte si caratterizza per la scarsa propensione a raccontarsi, a farsi conoscere come luogo speciale, quale è stato e continua a essere, soprattutto sul versante dell'innovazione e della creatività.

Verosimilmente, ad esempio, pochissimi cinesi o americani – ma anche italiani – sanno, che sul versante dell'innovazione, in Piemonte sono state realizzate invenzioni straordinarie quali il motore elettrico (Galileo Ferraris), la lampada a incandescenza (Alessandro Cruto) e la nitroglicerina (Ascanio Sobrero, al quale Alfred Nobel, in segno di riconoscenza, riconobbe un vitalizio), che da sole, probabilmente, giustificherebbero un importante museo di tipo scientifico. Analogamente, in ambito culturale e creativo, l'autoritratto di Leonardo da Vinci conservato nella Biblioteca Reale di Torino per lunghissimo tempo è stato ben conservato, ma il mondo non sapeva si trovasse nella capitale subalpina. L'elenco degli "atti mancati della comunicazione" potrebbe continuare in ambito letterario, religioso ecc.

Negli ultimi 10 anni le cose sono indubbiamente migliorate. Torino ha compiuto notevoli progressi sul piano dell'internazionalizzazione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Il distretto enogastronomico delle Langhe ha acquisito notorietà e reputazione internazionali. Sono stati realizzati (dalle Olimpiadi invernali in poi) eventi importanti che hanno accresciuto la visibilità del Piemonte, anche con apprezzabili ricadute di tipo turistico. Sono stati varati progetti finalizzati a far conoscere peculiarità e realtà assolutamente straordinarie del territorio. Tra queste il progetto "From concept to car" – che rientra nel Piano Strategico per l'Internazionalizzazione varato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte – creato nel 2003 per "diffondere e consolidare nella committenza internazionale la consapevolezza che a Torino e in Piemonte esiste un distretto di eccellenza in grado di realizzare un veicolo partendo dall'idea" e che, compatibilmente con un quadro fortemente critico per il comparto, ha prodotto risultati (oltre 90 commesse acquisite, 2 costruttori cinesi stabili a Torino), in termini non solo di business, ma anche di immagine.

Nel settore tessile e moda, se – come si vedrà in seguito – sono state realizzate iniziative anche di alto profilo a livello di distretto o di area, sono mancate efficaci strategie di sistema in grado di fornire al mondo della produzione e al territorio un'immagine e una reputazione internazionale e input di creatività e identità collettiva tali da poter far parlare di un "Distretto Moda Piemonte" [Falletti, Santagata, Bernabei, Borriero 2008], con ricadute positive in termini di fatturato, occupazione, addensamento di atmosfera creativa, turismo, *empowerment*.

Tra le industrie creative figurano quelle della cultura materiale: design, artigianato, gusto e moda. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte, basato su cultura e creatività, non può dunque prescindere dal settore tessile e della moda, anche con proposte di policy che tengano conto della sua storia, delle specificità locali e delle dinamiche in atto, aspetti che si cercherà di sintetizzare nelle pagine che seguono.

Negli ultimi
10 anni Torino
ha compiuto
notevoli
progressi
sul piano
internazionale
e della
valorizzazione
del patrimonio
culturale

2.1 BREVE STORIA DELLA MODA IN PIEMONTE

Sono 2 i distretti piemontesi che vantano una storia antica di produzione tessile: il distretto di Biella e quello di Chieri, con destini assai diversi.

Già nel Medioevo, favorita anche dall'abbondanza di acqua di idonee qualità fisico-chimiche, l'attività produttiva tessile nel Biellese (tracce della quale si riscontrano in epoca preromana) è significativa. Così ragguardevole da indurre a primi interventi normativi, che nel tempo e grazie al significativo e costante sviluppo del comparto, renderanno possibile un allargamento del mercato e la nascita di una vera e propria industria, specializzata nella lavorazione della lana. In realtà fino al Settecento nell'area si realizzano anche lavorazioni di canapa, cotone, allevamenti di bachi e produzioni di seta. Se produzioni non laniero sopravviveranno e sono ancora oggi presenti, a farla da padrona sarà tuttavia la lana. Il processo di industrializzazione è favorito dalla lungimiranza di Pietro Sella, che nel 1817 introduce nel lanificio di famiglia a Valle Mosso macchine per la filatura meccanica acquistate dal Belgio. Nei decenni seguenti l'evoluzione è analoga a quella che ha caratterizzato la rivoluzione industriale in Gran Bretagna, con compresenza di imprese e di un diffuso sistema di produzione a domicilio, noto in letteratura come *putting-out system* [Hilton 1978]. Nella seconda metà dell'Ottocento l'industria laniera biellese ha ormai conquistato una posizione di assoluto rilievo nel panorama internazionale, che rafforza progressivamente nel secolo successivo anche grazie alla crescente specializzazione, a processi di concentrazione industriale che favoriscono economie di scala e alla produzione di macchinari destinati all'industria tessile.

Negli anni Settanta la specializzazione si presenta anche in forma di innovazione di processo. Il modello di produzione verticale, caratterizzato dallo svolgimento di tutte le fasi produttive all'interno della stessa azienda viene soppiantato da un modello orizzontale, che vede la realizzazione di singole specifiche fasi del processo di lavorazione della lana (quali preparazione, cardatura, pettinatura, filatura) in unità produttive differenti. Nei decenni successivi il distretto Biellese rafforza il proprio posizionamento internazionale, imponendosi nel segmento del lusso come polo riconosciuto di eccellenza mondiale.

Evoluzione meno fortunata nel lungo periodo quella del distretto di Chieri. L'attività tessile ha inizio nel Medioevo e si sviluppa con la produzione del fustagno e della seta. Nel Cinquecento oltre metà della popolazione della cittadina – chiamata la “città dalle cento torri”, edificate in funzione difensiva del feudo vescovile abitato da molti vassalli del vescovo di Torino – è impiegata nel lavoro di battitura, sbiancatura, asciugatura, coloratura, rifinitura, tessitura, ma anche in attività connesse: in particolare allevamento del baco da seta e coltivazione del guado, pianta erbacea usata per tingere di blu i tessuti (ma utilizzata anche in pittura e cosmesi) e che in Europa ebbe un fiorentissimo mercato fino alla metà del XVII secolo, quando dall'India iniziò l'importazione di polvere di indaco.

La produzione del fustagno va in crisi già a metà del Seicento, ma l'attività tessile non si ferma: a inizio Ottocento David Levi impianta uno stabilimento e nel 1830 vi introduce il telaio Jacquard, che consente tessiture sorprendenti sul piano estetico. In quegli anni Chieri conta quasi 40 opifici, che – a seguito di processi di concentrazione – scenderanno a 29 nel 1910, anno di massima espansione in termini di produzione e occupazione nel settore tessile, con una specializzazione nella lavorazione del cotone per “catalogne”, “mollettoni”, coperte da letto in cotone e vari tipi di tessuto.

Il polo tessile cotoniero Chierese conta oggi un limitato numero di aziende operative nel settore dei tendaggi, della biancheria per la casa e dei tessuti d'arredamento e nella produzione (anche altamente tecnologica) di componenti per macchinari per la tessitura e accessori tessili.

Nel 1857 nel cortile di una casa di Alessandria nasce un laboratorio per la produzione di cappelli. Fondatore Giuseppe Borsalino – formatosi a Parigi come Maestro Cappellaio – coadiuvato dal fratello Lazzaro: in breve il successo è tale che la Borsalino nell'arco di 15 anni raggiunge i 130 dipendenti e produce 300 cappelli al giorno. Le condizioni consentono il grande salto dalla dimensione artigianale a quella industriale, con trasferimento in una sede di 60mila metri quadri, impiego di macchinari e crescenti volumi di produzione che già a inizio Novecento è destinata per il 60% all'export. Il brand conquista i mercati internazionali nei quali consolida la

propria reputazione, grazie alla qualità, ma anche al *product placement* (si pensi all'uso del borsalino da parte di Humphrey Bogart e di altre famose star hollywoodiane: alle soglie della Prima guerra mondiale la Borsalino ha 2mila dipendenti e nel 1929 su 2 milioni di cappelli prodotti ne esporta 1,5 milioni. Dalla fine degli anni Cinquanta il cappello (maschile e femminile) progressivamente passa di moda e l'azienda vede un progressivo e forte ridimensionamento. Lo storico Palazzo Borsalino è oggi sede di università e attività commerciali, tuttavia l'azienda è ancora operativa con punti vendita monomarca in Italia e a Parigi e cappelli di lusso venduti in *department store* in varie città del mondo.

Nella storia della moda non solo piemontese Torino occupa uno spazio di grande rilievo. Già a inizio Novecento la città subalpina è capitale della moda e della sartoria italiana, con uno straordinario numero di sartorie e un'attenzione agli aspetti tecnici, ma anche creativi e alle tendenze, avendo come riferimento soprattutto Parigi. A metà anni Cinquanta a Torino nasce il Samia, primo salone italiano della moda che chiuderà i battenti a fine anni Sessanta, mentre nel settore nascono e si affermano, anche in periodi successivi, importanti aziende. Vale la pena menzionare una di queste, in quanto non è più attiva, ma ha avuto un ruolo di grande rilevanza sia sul piano economico sia su quello simbolico. Si tratta del GFT – Gruppo Finanziario Tessile che, nato nel 1930 per volere delle famiglie Levi e Rivetti, si afferma successivamente con il brand Facis, il primo a introdurre nel nostro Paese il sistema delle taglie e dunque la produzione di abiti in serie. Il successo del Gruppo è straordinario, con una crescita continua, una quindicina di stabilimenti di produzione nel mondo e fino a 15 milioni di capi d'abbigliamento prodotti, firmati dai più importanti e noti stilisti. L'attenzione al business si coniuga con quella per l'arte e la cultura: Marco Rivetti, al timone del colosso del settore tessile-abbigliamento si propone di fornire dell'azienda un'immagine sui generis, di realtà dinamica e internazionale, ma al tempo stessa attenta a comunicare aspetti fortemente simbolici di creatività contemporanea. La strategia adottata si fonda sull'acquisizione di marchi di altissimo livello, quali Armani, Valentino, Ungaro e sulla realizzazione di eventi di carattere artistico e culturale importanti e di grande risonanza.

Nella storia
della moda
non solo
piemontese,
Torino occupa
uno spazio di
grande rilievo.
Già a inizio
Novecento la
città subalpina
è capitale della
moda e della
sartoria italiana

Forte anche l'attenzione per il territorio, con la creazione, ad esempio, del Fondo Rivetti per l'arte e il sostegno a vari progetti culturali e museali. A partire dalla crisi economica di fine anni Ottanta inizia la flessione di un impero che occupava circa 10mila dipendenti. Rivetti, che morirà prematuramente nel 1996, ne affida la gestione a manager esterni e dopo successivi drastici ridimensionamenti la società cessa l'attività nel 2002.

Nonostante l'infelice epilogo e insieme a quello rappresentato dalla Olivetti, il Gft rimane uno straordinario esempio di sperimentazione di sinergie tra impresa e cultura, che – come vedremo – è da qualche tempo tornato a ispirare iniziative anche importanti e di forte impatto mediatico da parte di imprese piemontesi del settore, ma anche microiniziative nell'ambito dello stilismo giovanile soprattutto torinese.

Questo succinto excursus storico si completa con l'affermazione, soprattutto a partire dagli anni Cinquanta, dei poli di Alba, di Novara e Vercelli.

Dalla metà degli anni Novanta e soprattutto in conseguenza di una sempre più agguerrita concorrenza internazionale il comparto moda e tessile piemontese subisce un forte ridimensionamento – già iniziato a partire dagli anni Settanta – in termini sia di numero degli occupati sia di numero di imprese. Facendo pari a 100 il numero degli addetti del comparto nel 1971, il valore scende a 60 nel 1991 e a 42 nel 2001, mentre nel periodo 1998-2008 il numero delle imprese e degli addetti registra un ulteriore calo rispettivamente del 39% e del 36%¹.

A parte il caso particolare del Gft, nella dinamica di lungo periodo a essere penalizzate sono state le imprese del settore con produzioni di qualità medio-bassa e scarsa o comunque con insufficiente capacità di innovazione di prodotto e di processo.

Si cercherà ora di evidenziare le specificità dei distretti/poli del settore tessile-abbigliamento attualmente attivi in Piemonte, con particolare attenzione alle dinamiche in atto sul piano sia dell'innovazione di prodotto, di processo e dei modelli produttivi, gestionali e distributivi, sia in ambito formativo e di attenzione a territorio, cultura e creatività.

¹Fonte: Ires Piemonte.

2.2 LE AREE ATTUALI DELLA MODA E DEL TESSILE IN PIEMONTE E LE LORO SPECIFICITÀ

IL DISTRETTO DI BIELLA E DEL BIELLESE

Quello di Biella è uno dei più importanti distretti internazionali dell'industria tessile e laniera, il più importante al mondo nella produzione di filati e tessuti di altissima qualità. Significativa anche, nel settore meccanotessile, la produzione di macchinari destinati all'industria tessile; più precisamente, in base alla classificazione Ateco, i comparti produttivi presenti nel distretto sono: Industrie tessili; Confezione di articoli di abbigliamento, Confezione di articoli in pelle e pelliccia; Fabbricazione di articoli in pelle e similari e Fabbricazione di macchinari e attrezzature nca. La straordinaria importanza del distretto è legata alla specializzazione nella produzione e lavorazione di filati e tessuti di grande pregio: dal cachemire, vigogna, alpaca, mohair e pelo di cammello fino alle lane australiane superfini.

Se si considera anche l'estensione di alcune aziende nel territorio vercellese, il distretto biellese produce circa il 40% del mercato mondiale del tessuto fine. L'impiego di materiali altamente selezionati e l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia consente la produzione di fibre di poco superiori ai 10 micron, che consentono di lavorare la lana a "titolo 142mila", il che significa che un chilo di filato raggiunge i 142 chilometri di lunghezza (vi sono anche prodotti filati di seta a titolo 600mila). Nel distretto sono operative diverse imprese con una straordinaria reputazione internazionale, alcune con brand non noti al largo pubblico, ma ben conosciute da addetti ai lavori e ambiti da consumatori top spender.

Grazie a produzioni di altissima gamma destinate in misura molto rilevante all'export, in particolare verso economie emergenti con una crescita della domanda per beni di lusso, diverse aziende sono riuscite a contrastare la crisi che ha colpito il settore dal 2008, in alcuni casi addirittura incrementando il proprio fatturato.

Un significativo risultato sul piano della visibilità e della reputazione internazionale del distretto è stata la scelta di Biella quale sede dell'82° congresso della International Wool Textile Organization, svoltosi dal 12 al 14 giugno 2013.

Leader globale nel settore dell'abbigliamento maschile di lusso il Gruppo Ermenegildo Zegna, con un fatturato consolidato 2012 di 1,26 miliardi di euro (+12% rispetto al 2011) e un utile di circa 130 milioni di euro, è una grande realtà imprenditoriale familiare (il laboratorio tessile nasce nella seconda metà dell'Ottocento mentre il Lanificio Zegna è fondato nel 1910) presente in più di 80 Paesi, con circa 7mila dipendenti e circa 600 negozi monomarca dei quali più della metà di proprietà. In anni relativamente recenti il Gruppo procede anche ad alcune acquisizioni: tra queste spicca la Agnola (acquisita nel 1999) fondata negli anni Cinquanta a Borgosesia e da sempre specializzata nella lavorazione delle lane superfini (a metà anni Sessanta si aggiudicava una quota di lana vigogna (*vicuña*), che il Perù liberalizza dopo oltre 30 anni di divieti finalizzati a evitare l'estinzione del piccolo camélide dal quale è ricavata. Altra importante acquisizione, nel 2002 è quella del marchio Longhi, produttore di abbigliamento di lusso in pelle.

Da fine anni Novanta il Gruppo Zegna attua la strategia della *brand extension*, con prodotti quali profumi, cravatte, occhiali, calzature, intimo. Il fatturato è costituito per circa il 90% da abbigliamento e accessori e per la restante parte da vendita di tessuti.

Il Gruppo è anche operativo in ambito culturale, con la Fondazione Zegna (nata nel 2000) che realizza progetti negli ambiti del sociale, della ricerca medica e scientifica, della cultura e dell'ambiente. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto a partire dal 1993 Zegna cura l'Oasi Zegna, parco naturale situato in un'area montana protetta della provincia di Biella e di circa 100 chilometri quadrati.

La quota export del fatturato è superiore al 90%, con l'Asia che pesa per oltre la metà. Grande impegno nel *retail* è dedicato da diversi anni a tutti i Paesi Bric e ai Paesi a interessante potenziale di consumo.

Notevole attenzione è riservata da Zegna al connubio arte e fashion. Dalla pluriennale collaborazione con l'artista Michelangelo Pistoletto e la Fondazione Pistoletto-Cittadellarte, fino all'iniziativa "All'Aperto", con opere site specific di artisti collocate nell'area di Trivero e il

Il distretto
biellese produce
circa il 40%
del mercato
mondiale del
tessuto fine

Nel distretto
di Biella
si trovano
imprese
che hanno
nell'eccellenza
il proprio punto
di forza

progetto triennale “ZegnArt Public”, che prevede il coinvolgimento di artisti di vari Paesi: la prima iniziativa si è concretizzata nella realizzazione, finanziata da Zegna, di un’opera monumentale concepita dall’artista indiana Reena Kallat e donata alla città di Mumbai, mentre i prossimi appuntamenti saranno in Turchia e Brasile. Nell’ambito della strategia di diversificazione attuata da Zegna si segnala la recente proposta, per la clientela di massimo livello, di realizzare abiti “Su Misura”, con possibilità da parte del cliente – in vari Paesi del mondo – di scegliere stoffa, bottoni, asole e altri particolari acquistando un abito realizzato da artigiani e connotato da un’etichetta che reca il nome del cliente. Degna di nota anche la partnership Maserati-Zegna siglata tra Sergio Marchionne e Gildo Zegna, che prevede la fornitura da parte di Zegna di materiali e accessori di alto pregio per automobili della gamma Maserati, a cominciare, nel 2014, dalla limited edition “Maserati quattroporte by Ermenegildo Zegna”. Per quanto riguarda invece i tessuti la principale novità riguarda, a breve, la vendita on line di 24 diversi tessuti della gamma Zegna offerti sulla affermata piattaforma di e-commerce d’alta moda Yoox.

Il Gruppo Zegna non organizza corsi, ma offre stage a giovani che collaborano con l’ufficio stile. Il gruppo lavora con stilisti interni e si avvale di consulenti esterni con contratti periodici di esclusività.

Sempre nel distretto di Biella troviamo altre imprese che hanno nell’eccellenza – il cui raggiungimento e mantenimento richiede, oltre a stilismo, diversificazione e sperimentazione di nuovi modelli di business, investimenti significativi in R&S (Ricerca e Sviluppo), *branding*, ecc. – il proprio punto di forza. Fra queste Loro Piana (630 milioni di fatturato nel 2012 con un incremento del 13,1% rispetto al 2011 e circa 2.500 dipendenti – recentemente acquisita dal gruppo francese Lvmh), leader nei filati di cachemire, con produzione di abbigliamento maschile e femminile anche di tipo sportivo, ma sempre di alta qualità, si è assicurata un quantitativo della lana più fine mai raccolta al mondo (10,6 micron), proveniente dalla Nuova Zelanda. Sia i prodotti finiti sia il tessile registrano un’incidenza dell’export superiore all’80% rispetto alle vendite sul mercato italiano. Altre realtà con produzioni di altissimo livello qualitativo

apprezzate a livello mondiale sono: Piacenza, Vitale Barberis Canonico, Reda (circa 30mila le pecore allevate in Nuova Zelanda e attestato Emas per la gestione eco-sostenibile), Luciano Barbera, Cerruti, Zegna Baruffa.

Se nel distretto biellese le produzioni più rilevanti e prestigiose riguardano filati, tessuti e confezioni di massimo livello non mancano maglifici, aziende produttrici di biancheria per la casa, abbigliamento sportivo, intimo, “non tessuti” e che si occupano di tutte le fasi delle lavorazioni ausiliarie della filiera tessile (pettinatura, tintura, stampa, finissaggio). Nel comparto degli accessori degna di nota la presenza del cappellificio Barbisio.

Sul piano della formazione, dell’innovazione e della ricerca il distretto Biellese vanta la presenza sul territorio di diverse realtà di rilievo. Oltre a indirizzi mirati al settore tessile dell’IIS Q. Sella (scuola media superiore) e al corso di laurea in Ingegneria Tessile e del Design del Politecnico di Torino si segnalano il “Biella Master delle Fibre Nobili”, ma anche attività di formazione, ricerca e convegnistiche sull’importante tema della messa in sicurezza dei tessuti a cura dell’associazione Tessile & Salute (organizzazione no profit sostenuta da associazioni, enti pubblici e privati e che opera in collegamento con la Asl biellese). Significativa anche la presenza di una delle tre sedi dell’Ismac-Cnr, istituto che come mission ha lo studio delle macromolecole, con attività di ricerca e sviluppo di nuovi materiali tessili e di nuove tecniche analitiche, ma anche formative e di servizio alle aziende private e alla pubblica amministrazione (consulenza all’acquisto di forniture tessili) mentre dal 2009, presso Città Studi Spa, ha sede la componente operativa di Po.in.tex – Polo di Innovazione Tessile “associazione di imprese (micro, piccole, medie e grandi), consorzi e organismi di ricerca che ha lo scopo di promuovere la competitività industriale attraverso l’innovazione cooperativa”. Il progetto cofinanziato da Unione europea, Ministero dell’Economia e delle Finanze e Regione Piemonte, vede l’adesione di oltre 70 fra imprese e associazioni/enti del comparto.

Sempre presso Città Studi ha inoltre sede l’ITS – Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie, fondazione di partecipazione istituita

a fine 2010 da Unione Industriali Biellese, Camera di commercio di Biella, Città Studi – Biella, Itis Quintino Sella, Provincia di Biella e Politecnico di Torino. Unico nel panorama nazionale, l'Itis si definisce come “scuola speciale di alta tecnologia che costituisce un canale formativo di livello post-secondario, parallelo ai corsi accademici”. Il percorso di studio è finalizzato a formare figure professionali – la cui esigenza è stata evidenziata da un'analisi dei fabbisogni delle imprese del comparto – caratterizzate da un'approfondita conoscenza della filiera e da una gamma di competenze in grado di preservare la specificità del prodotto italiano di qualità, coniugando competenze tecniche, capacità manageriali e creatività.

TORINO E IL TORINESE

L'area di Torino e del Torinese, pur non potendo più vantare lontani primati, conserva – non solo sul piano occupazionale – un peso assolutamente non trascurabile nel comparto tessile-abbigliamento, con imprese anche di eccellenza e rilevanza internazionale e con un'offerta prevalente di livello medio e medio-alto (il lusso è predominio quasi assoluto del distretto biellese). Tra le imprese più rilevanti il Gruppo BasicNet, quotato alla Borsa italiana e operativo nei settori dell'abbigliamento, delle calzature, degli accessori per sport e tempo libero con più marchi: Robe di Kappa, Superga, Jesus Jeans, AB Besson, Kappa, Lanzerà, Sabelt, K-Way. Capogruppo la BasicNet Spa, che non svolge attività diretta di produzione, ma sviluppa attività di servizio (principalmente R&S dei prodotti, information technology, comunicazione, sourcing) per gli oltre 50 licenziatari – imprese terze indipendenti alle quali sono concessi in licenza i marchi di proprietà – presenti in circa 100 Paesi nei 5 continenti. I licenziatari sono supportati nelle strategie di crescita non solo mediante fornitura di collezioni, ma anche di strumenti di marketing e supporto nella selezione delle fonti di fornitura. BasicNet è presente nella distribuzione: in quella al dettaglio mediante *brand outlet* (spacci), ma anche con 300 negozi monomarca. Le vendite aggregate complessive nel 2012 hanno raggiunto 434 milioni di euro, contro i 410 del 2011 (con un peso di circa il 70% in Europa). Il risultato di gestione 2012 registra invece una perdita di 17 milioni di euro

Il Torinese è caratterizzato da un'offerta di livello medio e medio-alto, con imprese di eccellenza internazionale

a fronte di un utile di 8 milioni di euro nell'anno precedente. Va segnalato tuttavia sia il peso negativo di componenti fiscali straordinarie per 17,5 milioni di euro, sia il risultato fortemente positivo del primo trimestre 2013 – dovuto anche a proventi straordinari derivanti dalla nuova licenza coreana di durata decennale relativa ai brand Kappa e Robe di Kappa – che induce gli analisti a previsioni favorevoli per la restante parte dell'esercizio 2013.

Brooksfield è un altro brand torinese di notorietà internazionale della Mistral Spa (che possiede anche la Cotton Belt), società fondata nel 1971 da Umberto Maria Monasterolo e il cui *brand claim* recita “English style made in Turin”. Sponsor di importanti eventi sportivi dal 2006 la Brooksfield avvia un'attività di brand extension per il consolidamento del marchio: dagli occhiali alle calzature, fino all'intimo e nel 2009 realizza una polo disegnata da Ugo Nespolo nell'ambito di una collaborazione biennale tra l'azienda e l'artista. Nel 2013 il marchio riduce la sua presenza negli outlet con l'intenzione di concentrarsi maggiormente sui negozi diretti, i 15 *wholesale* e accelerando lo sviluppo dell'attività in Sudamerica.

Tra le realtà del comparto nel Torinese che si distinguono per il successo nei mercati internazionali troviamo il bottonificio F.lli Bonfanti, nato nel 1945; grazie a produzioni di qualità, ottenute anche mediante utilizzo di tecnologie avanzate come il laser, la società è in grado di offrire mediamente una gamma – con 2 nuove collezioni ogni anno – di 200 bottoni, alcuni di grande pregio e acquistati da importanti *fashion house*, che grazie a una rete di agenti e distributori trovano sbocchi, oltre che in molti Paesi europei, in Nord e Sudamerica e in Asia. Altra realtà degna di nota è la Cover 50 di Pianezza, azienda nata nel 1969, ma che deve il suo successo al lancio del brand PTo1 (dove “PT” sta per “Pantaloni Torino”) avvenuto nel 2006, seguito da PTo5, ICON e PToW e a una specializzazione in pantaloni di alta gamma di connotazione sartoriale *market oriented*. Grazie a prodotti di ottima qualità sartoriale, all'innovazione, a soluzioni sui generis quali il jeans 5 tasche di pregio e a un'efficace attività di comunicazione e marketing (l'acquisto di 4 paia di PTo1 da parte di Barack Obama nel 2007 viene debitamente comunicato ai media internazionali rendendo il capo un vero oggetto del desiderio

da parte di capi di stato e star hollywoodiane) la Cover 50 conquista un'ottima reputazione, con partecipazione alle più importanti fiere di moda e distribuzione in punti vendita di segmento high profile, in Europa, Asia e Nordamerica.

Sempre nel Torinese troviamo anche molte imprese specializzate in produzioni particolari, quali passamanerie, fiocchi e cordoni (Liotex di S. Maurizio Canavese) componenti per telai (Chissotti design di Chieri), tessuti per arredamento (Manifattura Vay, Chieri), ecc.

A Torino sono presenti anche storiche case di moda come Borbone (fondata nel 1910), che negli ultimi anni ha realizzato una rilevante strategia di brand extension: oltre alle affermate borse, capi di abbigliamento, accessori, beachwear, ombrelli, cinture, ecc., mentre recentemente ha lanciato la propria boutique on line. La strategia di brand extension (scarpe, borse, fedi nuziali, bomboniere, copriletti, pigiama, accappatoi, underwear, ecc., acquistabili sullo shop on line) è stata adottata anche da Carlo Pignatelli, griffe nota a livello internazionale – che porta il nome dello stilista e imprenditore che l'ha fondata – per abiti da cerimonia (in particolar modo maschili) di accurata sartorialità, con un fatturato intorno ai 50 milioni di euro e grande attenzione dal 2011 per i mercati esteri.

Presenti sulla scena torinese anche stilisti come Cristina Ferrari – con il brand Fisico, specializzato in beach wear, tute, abiti da cocktail e da sera; Cristina Tardito con il brand Kristina Ti e boutique a Torino, Milano, Porto Cervo e Forte dei Marmi; Walter Dang e Maria De Ambrogio con Stella Tosco, con il brand di ricerca Serie Numerica, che propone maglieria, accessori e gioielli. Tra gli altri stilisti emergenti nel settore abbigliamento e accessori e senza pretese di esautività: Francesca Marchisio (Sacaporter), Luca Micco (Horo), Federica Borello (Tataborello), Mariaelena Mallone (Mialuis).

Negli ultimi anni soprattutto a Torino c'è stato un proliferare di aspiranti giovani stilisti, e sono state anche realizzate mostre-mercato e iniziative espositive sia in dimensioni underground e "off", sia semi-istituzionali. In realtà la crisi, ancora in atto, non ha certo creato condizioni favorevoli e attualmente la stragrande maggioranza dei giovani stilisti della

scena torinese non è in grado di mantenersi con attività di *fashion design* o produzione di capi e accessori. Per contro le opportunità espositive sembrano essersi moltiplicate, ma in molti casi si ha la sensazione che lo stilismo giovanile (lo stesso vale per mostre di giovani artisti) sia un modo per attirare consumatori di aperitivi in locali a corto di clientela. Se anche attività di puro nightclubbing in quanto facilitano nuove conoscenze e socializzazione possono di per sé favorire la creatività [Currid 2007] il rischio è, come sottolineato da un professionista del fashion da noi interpellato, "che sfilate su passerelle che cigolano di simil modelle con indosso abiti o accessori – che di creativo o innovativo hanno molto poco – davanti a un pubblico di amici e parenti, siano scambiate per l'anticamera di un successo che non arriverà mai, anche perché troppo spesso gli aspiranti stilisti non hanno un'adeguata formazione".

Sul versante della formazione va senz'altro segnalato il corso di laurea magistrale in Ingegneria Tessile (Textile Engineering) del Politecnico di Torino, di durata biennale e i cui obiettivi formativi sono mirati a fornire strumenti per ideare, progettare e sviluppare processi produttivi, apparecchiature e impianti innovativi e ideare nuovi prodotti definendone il ciclo produttivo. Altra realtà consolidata è rappresentata dallo Ied Media Lab, i cui corsi sono finalizzati a formare figure fondamentali della filiera, con particolare riguardo ai ruoli creativi (stilista, designer di tessuto o di gioielli), strategici, organizzativi, commerciali, di marketing e comunicazione.

ALBA E IL CUNEESE

Nell'area è indubbiamente centrale il Gruppo Miroglio di Alba, con un fatturato 2012 (in leggera contrazione rispetto all'anno precedente) prossimo ai 900 milioni di euro e 13mila dipendenti nel mondo. La storia ha inizio quando Carlo Miroglio, commerciante ambulante di tessuti di Asti, a partire dal 1984, inizia a battere i mercati dell'Albese, decidendo poi di vivere e operare ad Alba [Soggia 2007]. Dal commercio ambulante passa a una bottega che riscuote grande successo mentre il salto alla dimensione industriale avviene nella seconda metà degli anni Quaranta a opera

Circa la metà
delle imprese
del tessile
e confezione
della provincia
di Cuneo ha
sede ad Alba

del figlio Giuseppe che inizia con la produzione, attraverso l'uso dei telai, di tessuti di seta. Tessuti e confezione – insieme alla filatura – diventeranno i gli assi portanti di un'impresa destinata a essere oggi un grande gruppo internazionale attivo in 34 Paesi, con 49 società, circa 2 mila negozi monomarca e una produzione annua di 20 milioni di capi.

Nel 1955 nasce il brand Vestebene con produzione di confezioni in serie. Nel tempo vengono lanciati nuovi marchi legati alle 3 divisioni produttive, anche se sui mercati esteri l'attività di business è incentrata prevalentemente su fashion (con specializzazione nella moda femminile) e textile. Il gruppo opera anche nella produzione di carta transfer e film tecnici.

Motivi, Oltre e Fiorella Rubino i 3 brand di fast fashion; 5 i brand nel segmento prêt-à-porter: Elena Mirò, destinato al target *curvy* (nel 2005 per la prima volta in Europa, a Milano, per il marchio sfilano modelle dalla taglia 46 in su) e con una distribuzione che copre oltre 30 Paesi; Luisa Viola, altra linea per taglie morbide, con punto di forza nel rapporto qualità prezzo, con distribuzione multimarca e corner; Per Te By Krizia, ancora per taglie morbide, ma collocata su un segmento di fascia alta; Caractere, prêt-à-porter elegante con distribuzione anche monomarca e infine, Diana Gallesi, caratterizzato da linee classiche e destinato a un target più maturo. Tra i brand della divisione textile: Miroglio Stampati, Giorgetti, Dream, Idea e Colori. Nel comparto carta transfer e film tecnici: Gocce, Carta Transfer, Decotrans Art, Decotrans Alu e Texcover.

Sul piano strategico e anche come conseguenza della crisi economica – che ha comportato il ricorso a cassa integrazione e mobilità, oltre alla chiusura di 2 stabilimenti in Puglia – il Gruppo mira a un significativo incremento del fatturato all'estero (quasi il 70% del fatturato è ancora realizzato a livello nazionale), con grande attenzione alle economie emergenti sia per quanto riguarda il settore più rilevante in termini di fatturato, cioè il fashion il cui peso è intorno all'80%, sia in quello tessile. Sono previste attività (alcune già realizzate, altre in via di definizione) per rafforzare la rete distributiva all'estero e i principali brand (Motivi, Elena Mirò, Caractere e Fiorella Rubino) investendo anche nel potenziamento dei team creativi. Entro il 2015 in Russia verranno aperti altri

140 punti vendita, oltre ai 111 già esistenti; grande attenzione verrà riservata, oltre che al mercato turco e quello brasiliano, al mercato cinese sul quale Miroglio è presente dal 2004 in joint venture con l'azienda cinese Elegant Prosper.

Interesse del gruppo anche la contaminazione tra arte e moda. La Miroglio Textile si propone in Cina dal 28 marzo 2013, con una preziosa collezione di tessuti d'artista – 2ª edizione dell'iniziativa *Metri d'Arte* – presentata presso la prestigiosa galleria Continua a Pechino. Dal 2010 è attivo l'e-commerce di Motivi, che ha anche realizzato una politica di brand extension, con offerta di gonne, jeans, scarpe e accessori.

Sul piano della formazione Miroglio organizza corsi e offre stage, oltre a erogare borse di studio per la partecipazione di candidati italiani al Master in Fashion, Experience & Design Management (MAFED) dell'Università Bocconi (SDA). Ad Alba, fino allo scorso anno, sono inoltre stati organizzati corsi di formazione (in particolare di progettazione modellistica) da parte dell'Istituto Feller, che ora prevede di realizzare eventi seminariali fuori sede (in Piemonte e non). Grande attenzione è prestata dal Gruppo all'utilizzo di tecnologie a basso impatto ambientale e all'impiego di sostanze non nocive: tutti i prodotti Miroglio Textile sono certificati mediante il marchio Oeko-Tex.

Va infine segnalato che circa la metà delle imprese del tessile-confezione della provincia di Cuneo ha sede ad Alba.

L'AREA DI NOVARA

Nonostante la fase congiunturale che tende a penalizzare una quota significativa delle imprese del comparto tessile-abbigliamento dei segmenti non di lusso, nell'area novarese il settore continua ad avere un peso secondo solo a quello dell'industria metallurgica, con una prevalenza di imprese con meno di 10 dipendenti.

Anche se le attività di gran lunga più diffuse riguardano tessiture di fibre di tipo cotone e filatura di lana pettinata, non mancano realtà produttive a forte specializzazione, quali la Gottifredi Maffioli Spa che produce trecce, funi, corde, cime, scotte, tortiglie e ritorti di altissima qualità, realizzati in fibre sintetiche ad alta tenacità

2.3 CONCLUSIONI

e frutto di continua attività di ricerca, destinate per 75% all'export e in misura significativa al mercato della nautica da competizione.

La zona di Varallo Pombia e Oleggio risulta invece fortemente specializzata nella produzione di biancheria intima e beachwear, con presenza di diversi outlet e spacci aziendali. Significativa la presenza a Oleggio dell'Agnona Outlet. Presenti nell'area anche aziende di tessitura. Tra queste la Tessitura di Novara Spa, specializzata in tessiture d'alta gamma e acquisita nel 2009 dal Gruppo Zegna.

LE AREE DEL VERCELLESE E DELL'ALESSANDRINO

L'area del Vercellese, talvolta considerata una estensione di quella Biellese in riferimento al comparto in esame, oltre alle Lanerie Agnona Spa di Borgosesia (già citate in quanto acquisite dal Gruppo Zegna nel 1999), con presenza sempre a Borgosesia di un Agnona Outlet, figurano diverse imprese – in prevalenza di piccole dimensioni – attive nella produzione di fibre tessili e filati, biancheria da tavola e da arredamento, abbigliamento sportivo, tende da sole, pettinatura e lavaggio di lane.

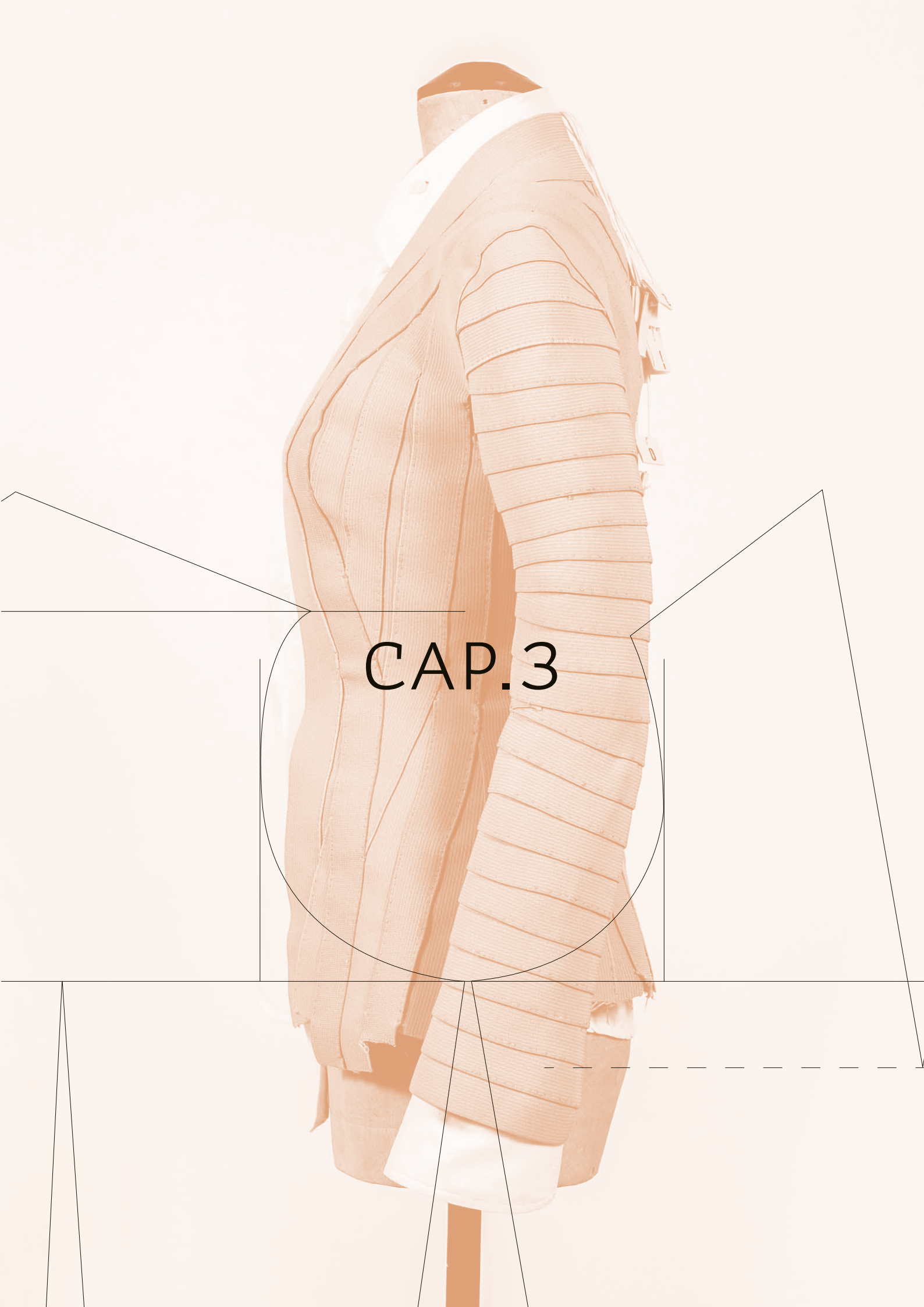
Nell'Alessandrino oltre alla produzione di calze, tessuti di spugna, piqué di cotone, tende, maglierie, articoli per cucito, sono presenti imprese attive nella produzione di macchine per l'industria tessile e l'arredamento. Significativa la presenza a Serravalle Scrivia del Serravalle Designer Outlet, l'outlet più grande d'Europa, con 180 negozi, vendita di abbigliamento (per donna, uomo, bambino) e accessori dal casual al lusso, con marchi anche di massimo prestigio.

Il comparto
tessile-fashion
piemontese
ha dovuto
affrontare le
sfide della
globalizzazione

Il quadro congiunturale si presenta indubbiamente complesso. Il comparto tessile-fashion piemontese già sottoposto a un progressivo ridimensionamento sul piano occupazionale iniziato a partire dagli anni Settanta, in periodi molto più recenti ha dovuto fronteggiare le sfide della globalizzazione e di una concorrenza internazionale sempre più agguerrita che ha indotto le imprese non risultate soccombenti ad adottare processi di radicale trasformazione e a mettere in atto strategie nuove e diversificate, anche da parte del segmento del lusso, che ha mantenuto e rafforzato il proprio posizionamento, conseguendo spesso significativi incrementi degli utili.

Le strategie che hanno informato le scelte delle imprese che meglio hanno saputo fronteggiare la non facile situazione congiunturale, ma anche le trasformazioni strutturali del panorama internazionale, sembrano avere come obiettivo prioritario il consolidamento della presenza (o una prima discesa in campo) sui mercati emergenti, con particolare riguardo ai Paesi Bric (ma anche a Turchia, Nordamerica, Australia). Tali strategie si sono concentrate in modo particolare su:

- 1** ricerca e innovazione di prodotto e di processo, anche con attenzione alla sostenibilità ambientale delle produzioni e alla dimensione green dei prodotti;
- 2** marketing e comunicazione, in particolare con azioni di *brand management*, anche con interventi high profile di contaminazione tra arte e fashion e confezioni su misura;
- 3** formazione sia di tipo tecnico sia di tipo creativo, quest'ultima anche con attenzione ai gusti estetici di target di Paesi lontani (ad esempio la Cina);
- 4** nuovi modelli distributivi, gestionali e produttivi: collaborazione con licenziatari, joint venture, e-commerce, brand extension, fast fashion.

A stylized, orange-tinted illustration of a mannequin wearing a suit jacket. The mannequin is positioned centrally, facing slightly to the right. The jacket is depicted with horizontal lines, suggesting a ribbed or pleated texture. A white shirt collar is visible at the neck. The entire image is overlaid with a semi-transparent orange filter. A large, thin black circle is centered over the mannequin's torso, containing the text 'CAP.3'. Several thin black lines extend from the edges of the circle and the image frame, creating a geometric, architectural feel. The background is a light, solid color.

CAP.3

UN PATRIMONIO DI SAPERI E IMPRESE DA VALORIZZARE ED ESPORTARE

3.1 L'IMPORTANZA DEL SETTORE MODA IN ITALIA E NEL MONDO

L'Italia è uno dei Paesi di maggior rilievo al mondo per la concezione e realizzazione di capi, tessuti, scarpe, accessori e idee legate alla moda. Il settore contribuisce per l'11% del totale del manifatturiero nazionale e il suo fatturato nel 2012 è stato stimato fra i 60,3 e gli 83,2 miliardi di euro, a seconda che si prenda in considerazione solo la parte centrale della filiera (produzioni tessili, abbigliamento, pelletteria e calzature), o che si allarghi l'osservazione anche alla concia, agli occhiali, all'oreficeria e alla gioielleria².

Presso le Camere di commercio italiane sono registrate 110.897 sedi di impresa operanti nel comparto analizzato, pari al 18,3% del totale delle imprese manifatturiere. Queste imprese occupano 834.507 addetti (pari al 16,4% del totale del settore industriale) e sono presenti in svariate centinaia o migliaia in tutte le regioni d'Italia.

Il settore non è rilevante solo entro i confini nazionali: i prodotti tessili, di abbigliamento, pelletteria e calzature, gli accessori, lo stile e le idee che veicolano sono, infatti, una delle maggiori espressioni del made in Italy nel mondo. Non è dunque un caso se anche in un travagliato 2012, quando la congiuntura ha rallentato nella maggior parte delle economie mondiali, le imprese del

settore sono riuscite a vendere all'estero più di 43 miliardi di merci e servizi, pari a circa il 12% delle esportazioni manifatturiere nazionali, con una crescita del 2,6% rispetto all'anno precedente.

I prodotti italiani sono quindi apprezzati dagli operatori e dai consumatori di tutto il mondo, basti pensare che la metà dei ricavi (il 48,8%) proviene da mercati esteri al di fuori dell'Unione europea. L'Italia gioca dunque un ruolo centrale a livello internazionale e in particolare europeo: secondo i dati presentati dallo studio strategico realizzato da The European House – Ambrosetti con il sostegno di Italian Textile Fashion (ITF) e Unioncamere Italiana, fra i Paesi dell'Europa occidentale, il nostro si trova al primo posto per valore della produzione, valore aggiunto e numero di occupati del settore moda, davanti a Paesi come la Germania, la Francia, la Spagna e l'Inghilterra.

Questo si deve alla tradizione artigianale e industriale italiana e alle competenze che abbracciano lavorazioni e prodotti di tutti i generi, come conferma Mario Boselli³: l'Italia, oggi, è l'unico Paese industrializzato che ospita ancora imprese, impianti e professionalità della lavorazione di tutte le fibre tessili – seta, lana, cotone, lino – cellulosiche e sintetiche.

² Si fa qui riferimento alle stime rispettivamente della Camera Nazionale della Moda Italiana e di Prometeia-Intesa Sanpaolo.

³ Presidente della Camera Nazionale della Moda Italiana.

3.2 IL PERIMETRO DELL'INDAGINE: I 4 SETTORI ANALIZZATI

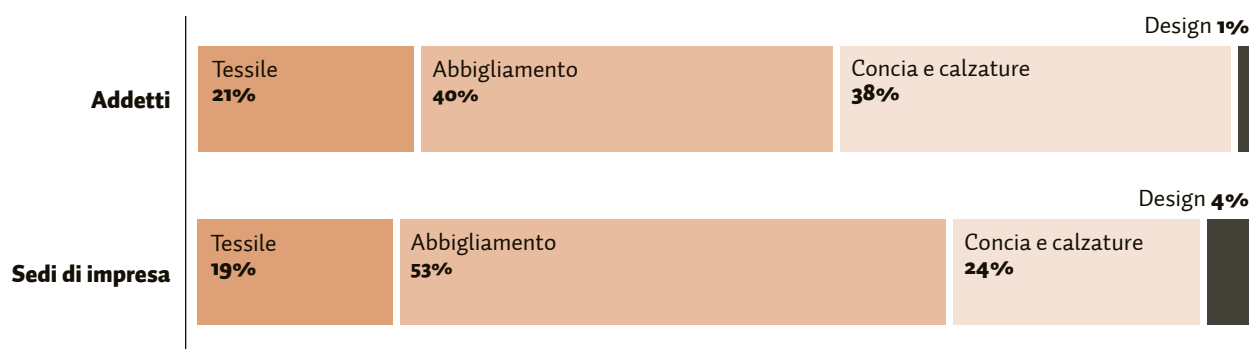
Sono 4 i macro settori che questo studio include nell'analisi della realtà della moda regionale: il tessile, che comprende la preparazione e filatura delle fibre, la tessitura ed il fissaggio dei tessuti; la confezione di articoli di abbigliamento, pelliccia e maglieria; la fabbricazione di articoli in pelle, con la concia del cuoio, la lavorazione delle pellicce e la fabbricazione di calzature. In aggiunta si è scelto di comprendere quelle attività che forniscono servizi di design di moda alla manifattura.

Con più di 58mila imprese e 332mila occupati sparsi su tutto il territorio nazionale, il sottosettore

principale è quello dell'abbigliamento (che a fine 2012 assorbe il 53% delle sedi di impresa censite e il 40% degli addetti del comparto totale), seguito dalla lavorazione delle pelli e delle calzature (con il 24% delle imprese e con il 38% degli addetti).

Vi sono poi più di 21mila imprese per 176mila occupati nelle lavorazioni tessili (circa il 19% del totale). Meno numerose sono le imprese specializzate nella produzione di design legato alla moda (il 4% dell'universo), con un numero di addetti medio inferiore al resto dei comparti analizzati (1% del totale).

LA SCOMPOSIZIONE PERCENTUALE IN SOTTO-SETTORI DEL COMPARTO MODA NAZIONALE,
PER SEDI DI IMPRESA E OCCUPATI ANNO 2012



Fonte: Stock View, InfoCamere

3.3 LE SPECIFICITÀ REGIONALI

Quello della moda è un settore diffuso in tutta Italia, tanto che la metà delle regioni italiane può vantare più di 3mila imprese e di 10mila addetti impiegati. Scomponendo le sedi legali (delle imprese registrate) per appartenenza regionale, si nota come in assoluto le realtà più importanti siano la Toscana (con 22.236 imprese, pari al 20% del dato nazionale), la Lombardia (con quasi 19mila sedi di impresa), il Veneto (con 12.196), la Campania (con 10.729), l'Emilia Romagna (con 9.334) e le Marche (con 8.143).

All'interno di ogni regione esistono territori, più o meno vasti che hanno visto sorgere filiere locali specializzate in lavorazioni particolari, tradizioni spesso derivanti da attività e conoscenze artigiane, che affondano le loro radici nei secoli passati.

La Lombardia vanta il primato per quanto riguarda l'abbigliamento, il design e il tessile: 1 impresa tessile italiana su 4 ha sede qui. La Toscana e le Marche primeggiano nella lavorazione delle pelli e delle calzature: le due regioni sommate assieme comprendono quasi la metà delle imprese del settore. Il Piemonte è la terza regione per numerosità delle imprese e occupati nel tessile, mentre il Veneto sale al secondo posto, dopo la Lombardia, nella concezione dei modelli e dei tessuti.

La ripartizione degli occupati per regione rispecchia in gran parte la distribuzione delle sedi di impresa. Fa eccezione la Campania, che sale al primo posto per numero di addetti totali: più di 160mila, pari a circa il 20% degli addetti nazionali.

LA RIPARTIZIONE REGIONALE DELLE IMPRESE DEL COMPARTO MODA IN ITALIA ANNO 2012

	Tessile	Abbigliamento	Pelle	Design	Totale moda
Abruzzo	474	1.824	679	114	3.091
Basilicata	71	386	24	10	491
Calabria	308	821	100	21	1.250
Campania	1.088	5.839	3.616	186	10.729
Emilia Romagna	1.608	6.007	1.219	500	9.334
Friuli Venezia Giulia	226	401	110	67	804
Lazio	571	3.503	545	197	4.816
Liguria	217	714	110	60	1.101
Lombardia	5.508	9.809	2.346	1.296	18.959
Marche	550	2.220	4.926	447	8.143
Molise	69	232	24	21	346
Piemonte	1.910	2.334	318	304	4.866
Puglia	1.001	4.326	964	145	6.436
Sardegna	265	445	101	31	842
Sicilia	557	1.572	268	81	2.478
Toscana	4.853	9.078	7.757	548	22.236
Trentino Alto Adige	143	296	68	45	552
Umbria	313	1.652	143	54	2.162
Valle d'Aosta	15	41	7	2	65
Veneto	1.700	6.759	3.062	675	12.196
Totale	21.447	58.259	26.387	4.804	110.897

Fonte: Stock View, InfoCamere

LA RIPARTIZIONE REGIONALE DEGLI ADDETTI DEL COMPARTO MODA IN ITALIA ANNO 2012					
	Tessile	Abbigliamento	Pelle	Design	Totale Addetti
Abruzzo	3.759	16.365	4.271	167	24.562
Basilicata	345	1.192	334	9	1.880
Calabria	914	2.206	243	23	3.386
Campania	3.472	23.453	133.326	214	160.465
Emilia Romagna	8.391	34.659	11.661	937	55.648
Friuli Venezia Giulia	1.512	1.159	860	68	3.599
Lazio	3.033	9.566	1.567	235	14.401
Liguria	603	1.337	207	81	2.228
Lombardia	67.978	65.258	16.693	4.879	154.808
Marche	3.465	19.143	41.368	919	64.895
Molise	596	2.678	128	31	3.433
Piemonte	26.041	11.165	2.224	781	40.211
Puglia	4.490	28.877	13.019	309	46.695
Sardegna	1.064	1.345	436	31	2.876
Sicilia	1.418	4.789	718	79	7.004
Toscana	30.126	41.174	51.596	1.097	123.993
Trentino Alto Adige	1.050	1.306	654	78	3.088
Umbria	1.492	13.144	1.179	104	15.919
Valle d'Aosta	39	48	12	4	103
Veneto	16.478	53.374	34.080	1.381	105.313
Totale	176.266	332.238	314.576	11.427	834.507

Fonte: Stock View, InfoCamere

3.4 IN PIEMONTE LA MODA IMPIEGA PIÙ DI 40MILA ADDETTI

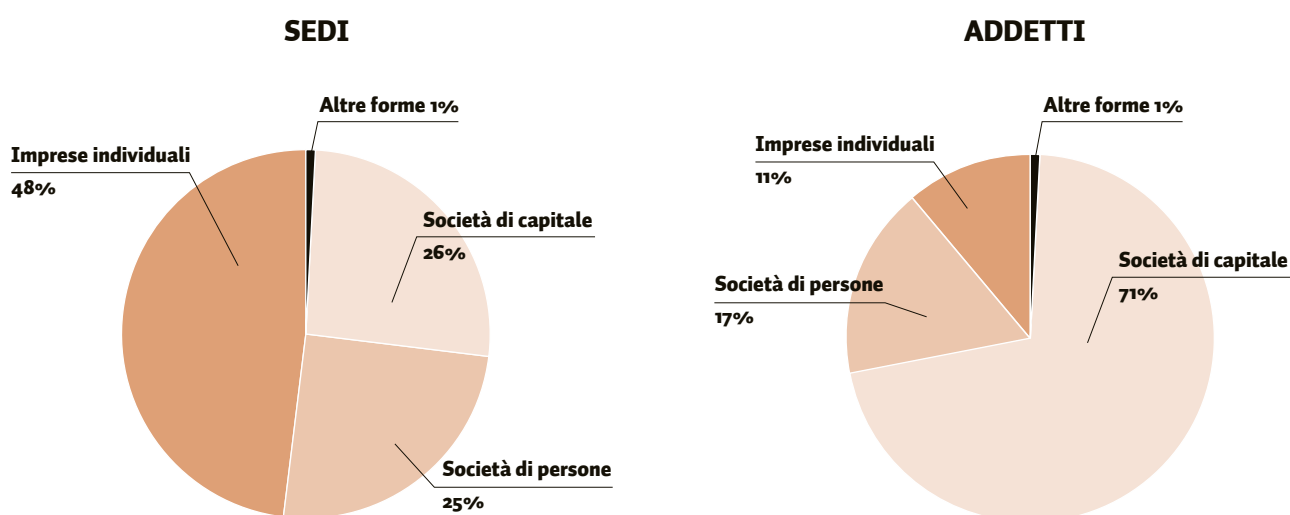
In Piemonte hanno la propria sede legale 4.866 imprese legate al comparto, pari al 4% del totale nazionale. Queste imprese occupano oltre 40mila addetti (40.211) con un peso sull'occupazione nazionale del 4,8%.

La moda è uno dei più importanti settori industriali regionali. Pesa fra il 9% e il 10% del manifatturiero, a seconda che si prendano in considerazione rispettivamente gli addetti o la numerosità delle imprese. Ha un valore aggiunto pari a 1,6 miliardi di euro (l'8% dell'industria manifatturiera) ed è il quinto comparto per importanza dei ricavi dati dall'export. Nel 2012 sono stati venduti nel mondo prodotti della moda piemontese per più di 3 miliardi di euro.

La ripartizione delle imprese per forma giuridica è simile a quella del resto del manifatturiero regionale; poco meno del 26% delle imprese piemontesi del settore si organizza sotto forma di società di capitale, altrettante (il 25%) sotto forma di società di persone, la maggioranza (il 48%) infine, sotto forma di ditta individuale.

Nell'ultimo decennio si è sicuramente assistito a una maggiore strutturazione delle iniziative imprenditoriali, tanto che le società di capitali sono passate dal 19% del totale al 26%. A diminuire sono state le società di persone, il cui peso sul totale è passato dal 32% al 25%.

LA SCOMPOSIZIONE DEGLI ADDETTI E DELLE SOCIETÀ PIEMONTESI DELLA MODA PER NATURA GIURIDICA ANNO 2012



3.5 LE SPECIFICITÀ PRODUTTIVE ALL'INTERNO DELLA REGIONE

In Piemonte, come nel resto d'Italia, la maggior parte delle imprese (il 48% del totale) appartiene al settore dell'abbigliamento. La maggior parte degli addetti, invece, fa parte del comparto tessile, che con 26mila occupati pesa il 64,8% del totale regionale e quasi il 15% di quello nazionale: numeri inferiori solamente rispetto alla Lombardia e alla Toscana. Anche le attività legate al design di moda trovano qui un terreno più fertile rispetto alla media nazionale: con 304 imprese e 781 addetti il Piemonte è la sesta regione in Italia.

Se il peso dell'abbigliamento, del tessile e del design sono in linea o superiori, alla media nazionale, concia e calzature risultano al di sotto della stessa. Questo comparto conta il 5,5% degli addetti e il 6,5% delle imprese del sistema moda regionale, mentre a livello nazionale vale rispettivamente il 38% e il 24%. All'interno della regione vi sono poi dei territori dove storicamente sono concentrate delle specificità produttive. Pensiamo ai Sistemi Locali del Lavoro (SLL), che rappresentano i luoghi geografici della vita

LA SCOMPOSIZIONE DELLE IMPRESE E DEGLI ADDETTI DELLA FILIERA MODA PIEMONTESE,
PER SOTTOCOMPARTI PRODUTTIVI ANNO 2012

	Sedi di impresa	Distribuzione % delle sedi di impresa	Addetti	Distribuzione % degli addetti
Tessile	1.910	39,3%	26.041	64,8%
Abbigliamento	2.334	48,0%	11.165	27,8%
Concia e calzature	318	6,5%	2.224	5,5%
Design	304	6,2%	781	1,9%
Totale	4.866	100,0%	40.211	100,0%

Fonte: Stock View, InfoCamere

quotidiana della popolazione che vi risiede e vi lavora. Si tratta di unità territoriali costituite da più comuni contigui fra loro, geograficamente e statisticamente comparabili, individuate dall'Istat e specializzate in una particolare lavorazione manifatturiera: dal tessile-abbigliamento alla chimica, dalla produzione di mezzi di trasporto alla concia, dalla metalmeccanica alla preparazione industriale di alimenti e bevande. Su 686 SLL totali in Italia, in Piemonte se ne contano 37 di cui 4 legati alla moda.

Su tutti emerge quello di Biella, specializzato in particolare nella lavorazione della lana, che per numerosità (assoluta e relativa) degli occupati si colloca appena dopo i SLL di Prato e Busto Arsizio, rivaleggiando con Como per il terzo posto nazionale. Per capire l'importanza che il comparto del tessile-abbigliamento riveste per quest'area, basti pensare che circa il 70% degli addetti e quasi la metà delle imprese manifatturiere sono occupati in questo settore.

LA SCOMPOSIZIONE DELLE IMPRESE E DEGLI ADDETTI DELLA FILIERA MODA PIEMONTESE
PER PROVINCIA DI APPARTENENZA ANNO 2012

	Sedi di impresa	Distribuzione % delle sedi di impresa	Addetti	Distribuzione % degli addetti
Alessandria	303	6,2%	1.129	2,8%
Asti	175	3,6%	781	1,9%
Biella	1112	22,9%	16.820	41,8%
Cuneo	351	7,2%	3.013	7,5%
Novara	665	13,7%	4.726	11,8%
Torino	1924	39,5%	9.313	23,2%
Verbano Cusio Ossola	88	1,8%	434	1,1%
Vercelli	248	5,1%	3.995	9,9%
Totale	4.866	100,0%	40.211	100,0%

Fonte: Stock View, InfoCamere

⁴ Distinguiamo qui (al pari dell'Istat) il settore tessile-abbigliamento da quello della concia e calzature.

Il distretto tessile biellese abbraccia i comuni di Biella, Tollegno, Trivero, Cossato e Crevacuore, sconfinando in provincia di Vercelli dove il SLL omonimo conta più del 15% degli addetti e delle sedi di impresa della manifattura locale. Fra i primi 25 SLL nazionali per numero di addetti nel tessile-abbigliamento⁴ troviamo poi Torino al dodicesimo posto.

Il capoluogo vanta oltre all'abbigliamento, concentrato in città, il distretto tessile di Chieri. Quest'ultimo si estende fino a Cocconato in provincia di Asti. Infine a Novara si trova il distretto tessile di Oleggio e Varallo Pombia, con percentuali di addetti sul totale del manifatturiero che variano dal 20% del totale provinciale a oltre il 30% della zona di Varallo.

LA SCOMPOSIZIONE DEGLI ADDETTI DEL SETTORE MODA PIEMONTESE PER PROVINCIA E SOTTOSETTORE DI ATTIVITÀ ANNO 2012

	Tessile	Distribuzione %	Abbigliamento	Distribuzione %	Concia e calzature	Distribuzione %	Design	Distribuzione %	Totale	Distribuzione %
Alessandria	179	0,7%	654	5,9%	235	10,6%	61	7,8%	1.129	2,8%
Asti	365	1,4%	394	3,5%	11	0,5%	11	1,4%	781	1,9%
Biella	15.592	59,9%	1.168	10,5%	35	1,6%	25	3,2%	16.820	41,8%
Cuneo	1.562	6,0%	1.245	11,2%	169	7,6%	37	4,7%	3.013	7,5%
Novara	1.862	7,2%	2.064	18,5%	527	23,7%	273	35,0%	4.726	11,8%
Torino	4.622	17,7%	3.421	30,6%	904	40,6%	366	46,9%	9.313	23,2%
Verbanio Cusio Ossola	174	0,7%	239	2,1%	15	0,7%	6	0,8%	434	1,1%
Vercelli	1.685	6,5%	1.980	17,7%	328	14,7%	2	0,3%	3.995	9,9%
Totale	26.041	100,0%	11.165	100,0%	2.224	100,0%	781	100,0%	40.211	100,0%

Fonte: Stock View, InfoCamere

3.6 LE ESPORTAZIONI PIEMONTESI

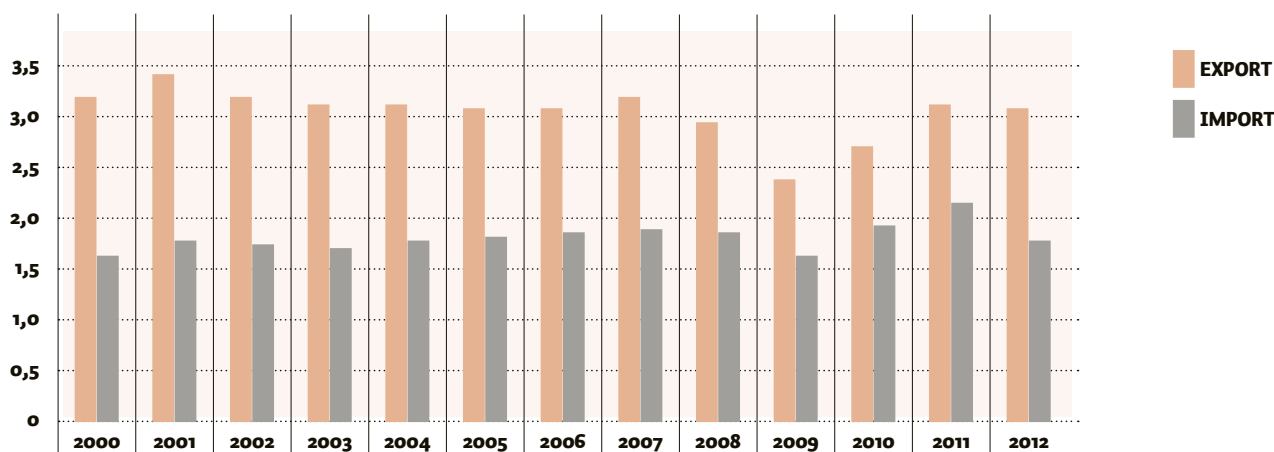
⁵ I dati sono di fonte Istat.

Lo scorso anno la produzione interna ha rallentato nella maggior parte delle economie mondiali. Ciononostante le aziende che fanno capo al settore moda in Piemonte sono state in grado di esportare più di 3 miliardi di euro di tessuti, abiti e pelli. La difficile congiuntura internazionale ha causato un rallentamento della dinamica delle esportazioni, che hanno rallentato (-0,7%) dopo il +13,8% del 2010 e il +14,8% del 2011⁵. Al contrario, le importazioni sono calate del 15,2% a causa della contrazione dei consumi finali e delle forniture, accrescendo (+31,5%) il saldo commerciale a 1,2 miliardi di euro.

Le esportazioni della filiera piemontese valgono il 7,5% del totale di quelle nazionali e rivestono per le imprese della regione un'importanza sempre maggiore, basti pensare che se i fatturati complessivi del settore (in Piemonte come nel resto d'Italia) sono in flessione, i ricavi delle vendite piemontesi all'estero sono tornati sui livelli precrisi.

Scomponendo il dato aggregato delle esportazioni piemontesi nelle diverse direttrici geografiche, possiamo notare come il mercato di sbocco storicamente più importante, l'Unione europea, abbia un peso relativo sempre minore rispetto agli altri mercati. Questi ultimi sono ormai responsabili della metà delle esportazioni totali, con un trend che in soli 6 anni (dal 2007 al 2012), ha accresciuto il loro peso dal 45% al 50% delle esportazioni totali. Per i produttori piemontesi, la destinazione più importante al di fuori dell'UE è rappresentata dall'Asia Orientale (Cina, Giappone, ecc). Quest'area, dal 2007 al 2012, è cresciuta del 9,5% e pesa ormai il 18% dell'export totale. Scorrendo la classifica dei maggiori clienti per area geografica, troviamo i Paesi europei che non fanno parte dell'Unione (come la Russia), che nell'ultimo lustro hanno avuto un andamento piatto del peso relativo. Per trovare un'altra destinazione con una dinamica positiva dobbiamo spostarci al di là dell'Oceano Atlantico, in Nord America. Con un +43% è questa l'area a essere

LA DINAMICA DELLO SCAMBIO COMMERCIALE FRA IL PIEMONTE E L'ESTERO NEL SETTORE MODA ANNI 2000-2012
(valori in miliardi di euro)

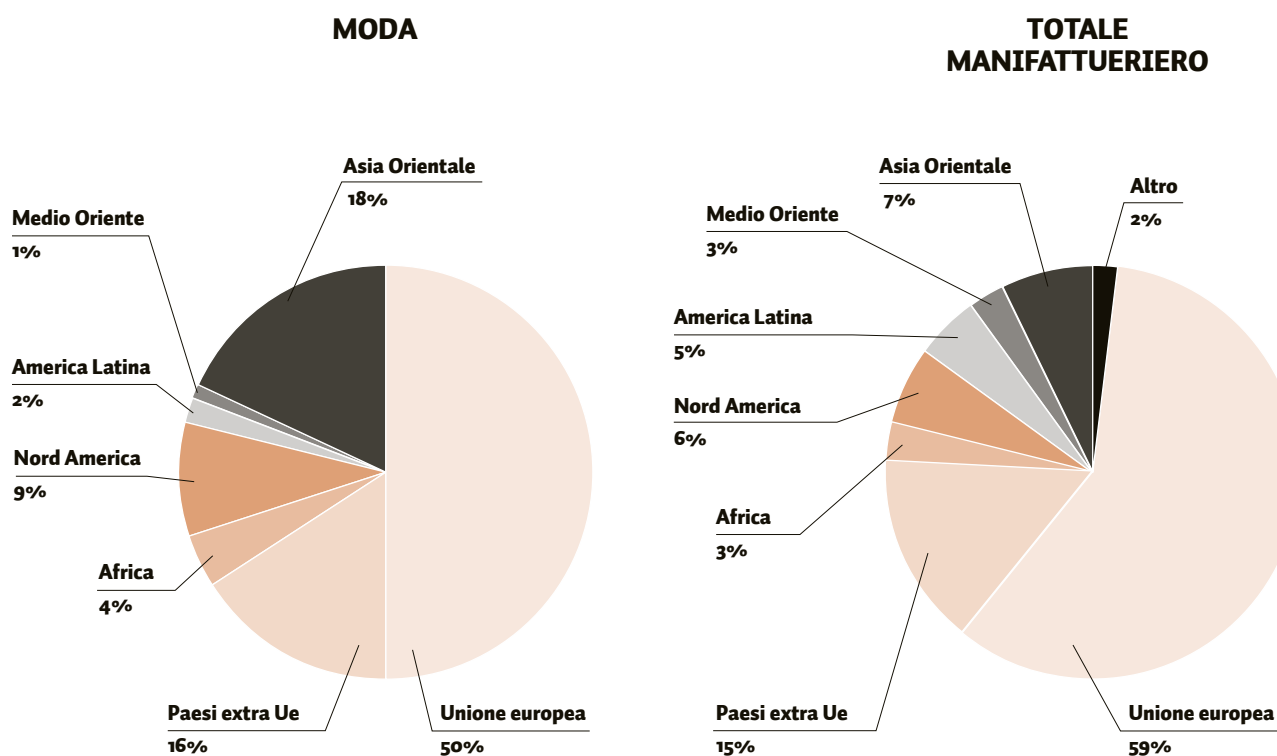


Fonte: Istat

cresciuta maggiormente, arrivando a sfiorare i 10 punti percentuale sul totale delle vendite all'estero. Ancora poco sfruttati risultano invece mercati in espansione come il Medio Oriente, l'America Latina o, ancora più in prospettiva, l'Africa. Caratteristica fondamentale del sistema moda piemontese è la capacità di raggiungere, con costi relativamente ridotti, Paesi distanti dai luoghi di produzione. Per comprendere ciò è sufficiente confrontare la scomposizione delle esportazioni del sistema moda piemontese con quella del

totale della manifattura regionale. La filiera del tessile-abbigliamento ha dunque l'opportunità di produrre in loco per intercettare la crescita del potere di acquisto degli ormai ricchi mercati extraeuropei in espansione. Questa opportunità è data dal tipo di merce che, nella maggior parte dei casi, è facilmente trasportabile a costi ridotti, e altrettanto facilmente vendibile. Oltre a queste caratteristiche, i prodotti della filiera possono far leva su un marchio – il made in Italy – riconosciuto in tutto il mondo.

IL CONFRONTO FRA LA SCOMPOSIZIONE PERCENTUALE DELLE ESPORTAZIONI DELLA MODA PIEMONTESE
CON LA SCOMPOSIZIONE DEL TOTALE DELLE ESPORTAZIONI MANIFATTURIERE REGIONALI ANNO 2012



3.7 IL DIFFICILE MOMENTO CONGIUNTURALE CHE IL SETTORE STA VIVENDO

Prima di illustrare l'indagine condotta fra gli imprenditori della moda piemontese è bene concludere questo quadro economico-statistico con la misurazione dell'impatto che la crisi economico-finanziaria mondiale ha avuto sul comparto moda, in particolare in Piemonte.

Osservando la dinamica storica delle aperture e delle chiusure delle imprese che operano nel settore moda in Piemonte, però ci si rende subito conto che, diversamente da quanto avvenuto in altri settori industriali, la crisi del tessile è precedente al 2008. Per misurarne lo stato di salute è dunque necessario allargare il campo temporale dell'indagine. Dal 2000 a oggi hanno chiuso un minimo di 350 imprese all'anno, a fronte di aperture di minore frequenza, comprese fra le 210 del 2011 e le 293 del 2000. Le nuove aperture costituiscono un fattore positivo per il ricambio "generazionale", assieme alla crescita di quelle che sopravvivono, ma bisogna tener presente che

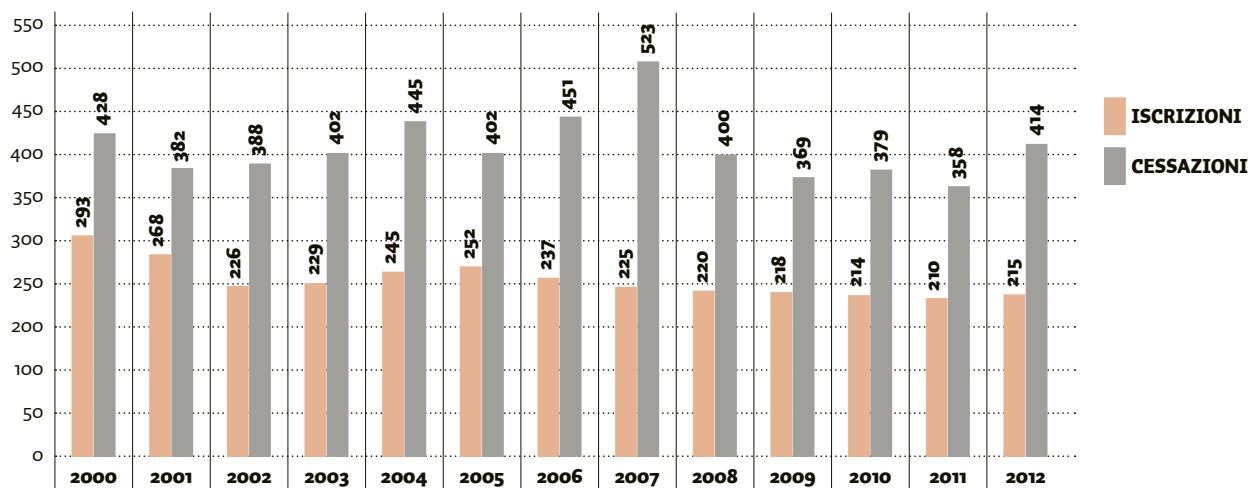
spesso i nuovi attori non valgono (in termini di occupati e valore aggiunto) quanto le realtà che cessano l'attività.

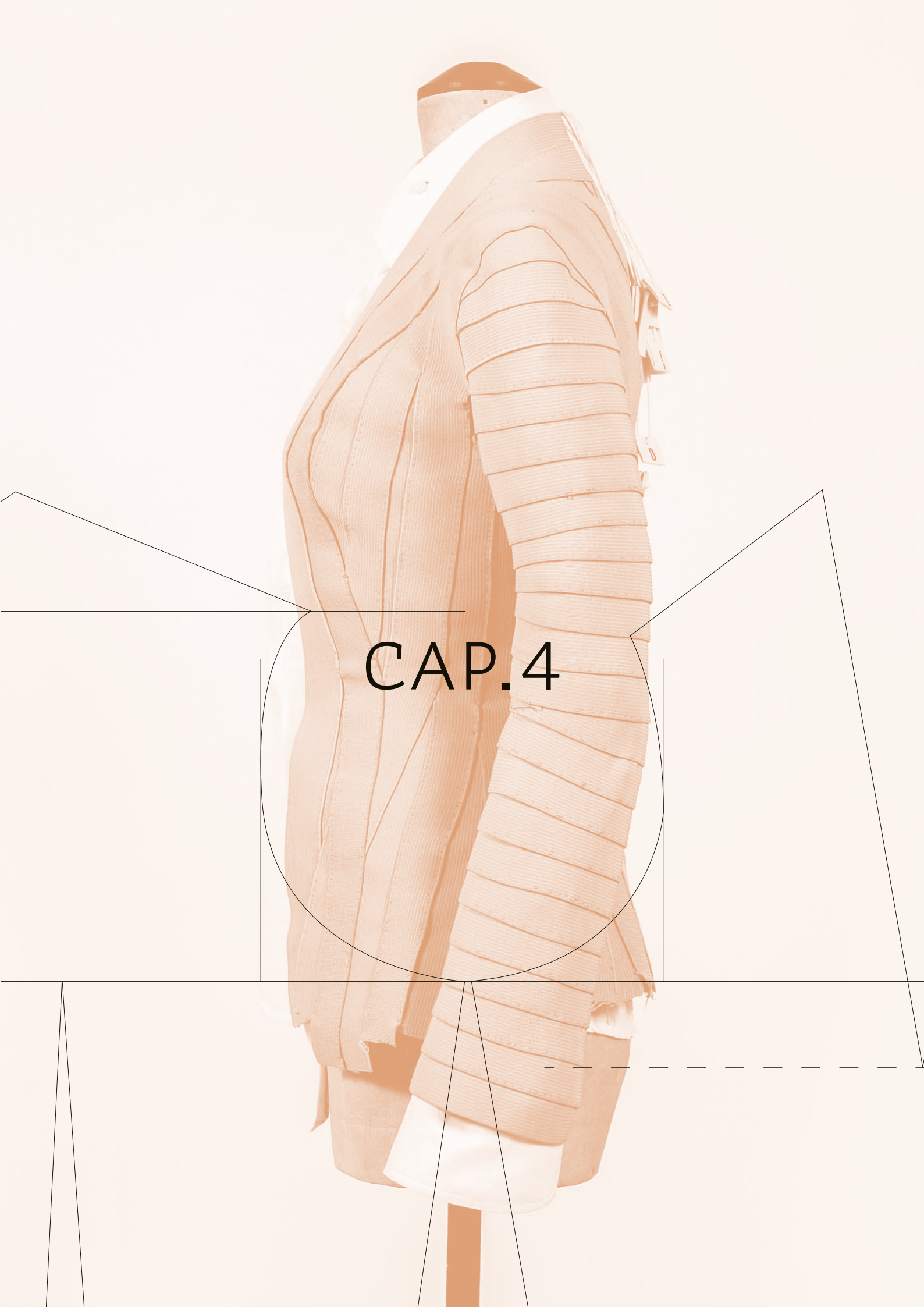
Una tendenza che è destinata a continuare nei prossimi anni in difetto di politiche attive e strutturali. Per rendersene conto è sufficiente prendere in considerazione l'elenco delle crisi aziendali diffuso dalla Cisl: su 670 situazioni di crisi censite in Italia un centinaio sono quelle legate al settore tessile-abbigliamento-calzature. Di queste una settantina sono in Piemonte.

Questa dinamica ha eroso il bacino delle imprese regionali: erano 6.500 circa nel 2000, oggi sono 2mila in meno, con una riduzione degli occupati di circa 10mila unità, questa sì, da imputare totalmente agli ultimi 4 anni. Non è andata meglio negli altri territori italiani: negli ultimi 4 anni la Campania, ad esempio, ha perso 1.200 imprese (pari al 22% del totale).

⁶ Nel computo delle iscrizioni e delle cessazioni non è stato preso in considerazione il settore del design per la moda, in quanto i dati a esso relativi sono disponibili solo a partire dal 2009.

LA DINAMICA DELLE APERTURE E DELLE CHIUSURE NEL SETTORE MODA IN PIEMONTE ANNI 2000-2012⁶





CAP.4

L'INDAGINE SUL CAMPO: I RISULTATI DELLE INTERVISTE A 458 IMPRESE

Nel mese di gennaio 2013 Unioncamere Piemonte ha veicolato sull'intero territorio regionale un questionario costituito da circa 25 domande, rivolto a tutti gli operatori della moda, organizzati secondo le differenti forme giuridiche e specializzati nella confezione di capi di abbigliamento, nella lavorazione delle pelli e delle calzature, dei tessuti e nel design legato a questi prodotti.

Considerato il vasto numero dei soggetti coinvolti, più di 4mila, e il carattere innovativo dell'indagine, i canali utilizzati per raggiungere

e intervistare il maggior numero di soggetti sono stati molteplici: dall'invio del questionario (compilabile on line o inviabile via fax) tramite posta elettronica certificata, all'integrazione dei metodi Cawi-Cati, con solleciti alla compilazione e interviste telefoniche dirette.

Nella composizione del campione di intervistati, i ricercatori hanno prestato particolare attenzione alla rappresentatività dello stesso rispetto a diverse variabili: le categorie merceologiche, il territorio provinciale di appartenenza, le dimensioni e la natura giuridica.

Un'indagine
innovativa
per sondare
esigenze
e criticità
del settore
moda
in Piemonte

4.1 IL CAMPIONE DI 458 IMPRESE, RAPPRESENTATIVO DELLA FILIERA MODA PIEMONTESE

La selezione degli intervistati condotta secondo i criteri precedentemente descritti ha permesso di ottenere un campione rappresentativo dei mestieri presenti nella filiera piemontese, dei territori provinciali con i loro cluster locali, delle dimensioni e delle forme giuridiche in cui sono

organizzate le imprese della moda regionale. I territori provinciali hanno tutti concorso alla composizione del panel. Per far emergere in modo significativo le specificità presenti in ciascuno di essi, alcuni sono stati sovracampionati, altri sono stati sottocampionati.

LE IMPRESE DEL CAMPIONE SCOMPOSTE PER FORMA GIURIDICA E PROVINCIA DI APPARTENENZA⁷

Indicatore	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Alessandria	14	10,5%	11	8,1%	13	7,1%	38	8,4%
Asti	11	8,3%	8	5,9%	9	4,9%	28	6,2%
Biella	13	9,8%	38	28,1%	64	34,8%	115	25,4%
Cuneo	29	21,8%	21	15,6%	11	6,0%	61	13,5%
Novara	17	12,8%	22	16,3%	24	13,0%	63	13,9%
Torino	32	24,1%	22	16,3%	39	21,2%	93	20,6%
Verbano Cusio Ossola	5	3,8%	5	3,7%	7	3,8%	17	3,8%
Vercelli	12	9,0%	8	5,9%	17	9,2%	37	8,2%
Totale	133	100,0%	135	100,0%	184	100,0%	452	100,0%

⁷ La provincia di appartenenza è quella della sede legale.

Le dimensioni medie del campione riflettono quelle della filiera: il 66% degli intervistati è una micro impresa, il 22% è una piccola impresa con un massimo di 50 occupati e 10 milioni di euro di fatturato. Vi sono poi un 11% di medie imprese (con un massimo di 250 occupati o 50 milioni di euro di fatturato) e 6 grandi imprese, con diverse centinaia di occupati e di milioni di euro di giro d'affari.

Nel campione, al pari dell'universo analizzato, esiste una correlazione positiva fra la dimensione delle attività imprenditoriali e la forma giuridica scelta: quanto più le imprese sono grandi (in termini di fatturato e occupati), tanto più sono strutturate in società complesse. Le attività produttive con meno di 10 occupati e di 2 milioni di euro di fatturato annuo, nel 95% dei casi assumono la forma di ditta individuale. Vi sono poi le società di persone, che costituiscono un altro 30% del

campione e che nella quasi totalità dei casi hanno dimensioni micro-piccole.

Infine, vi è un 40% di società di capitale distribuite su tutte le categorie dimensionali, anche quelle minori, tanto che il 22% delle micro imprese e il 65% delle piccole è una Spa o Srl. Se le imprese di dimensioni ridotte scelgono, con convinzione sempre maggiore, la forma di società di capitale, questo è un percorso quasi obbligato quando l'impresa occupa più di una cinquantina di addetti e fattura più di 10 milioni di euro.

Lo studio di una realtà così composta necessitava di un approccio differenziato, tanto che sono stati previsti 2 questionari di indagine con tematiche e gradi di approfondimento differenti, sottoposti a interlocutori diversi a seconda che fossero a capo di una ditta individuale o di una società (di persone o capitali).

LE IMPRESE DEL CAMPIONE SCOMPOSTE PER DIMENSIONI E FORMA GIURIDICA

Tipo dimensione	Micro		Piccola		Media		Grande		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Ditte individuali	126	94,7%	7	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	133	100,0%
Società di persone	110	78,6%	28	20,0%	2	1,4%	0	0,0%	140	100,0%
Società di capitale	67	36,2%	64	34,6%	48	25,9%	6	3,2%	185	100,0%
Totale imprese	303	66,2%	99	21,6%	50	10,9%	6	1,3%	458	100,0%

4.2 I MESTIERI DEL CAMPIONE

Quasi la metà (il 45%) delle imprese intervistate è attiva nel comparto dell'abbigliamento. Si tratta di imprese che possono avere caratteristiche molto diverse fra loro, basti pensare come accanto a realtà medio-grandi siano presenti moltissime società con meno di 5-10 dipendenti. Questa varietà è compatibile con le caratteristiche di questo sotto comparto che rende possibile aprire un'attività senza necessariamente dover affrontare ingenti investimenti in capitale fisso o umano.

Con pochi dipendenti e un'attrezzatura minima da laboratorio artigianale, si possono confezionare capi o semilavorati per imprese più grandi o per specifici mercati di nicchia. Non è un caso che il 67% delle ditte individuali appartenga al comparto dell'abbigliamento. Stesso discorso vale per le lavorazioni legate alla casa, che presentano molti soggetti attivi in nicchie di mercato, che possono riguardare la produzione di tende, biancheria per la casa o tappezzerie e merletti. Al contrario nel settore tessile, per filare le fibre, lavorare i tessuti e fissarli sono necessari ingenti investimenti in attrezzature, forniture e risorse umane, con i relativi volumi produttivi necessari per permettere le opportune economie di scala. Un certo livello di investimenti fissi e di volumi produttivi sono

requisiti indispensabili anche per coloro che si occupano di concia delle pelli e delle pellicce (il 67% di queste è una società di capitale) e in parte per i fabbricanti di accessori.

A cavallo di queste due realtà si pongono le calzature, settore in cui 1 impresa su 2 è una società di persone.

I mestieri della moda piemontese non si distribuiscono uniformemente sul territorio, ma si concentrano in specifiche zone, rispecchiando le sue specializzazioni storiche. Osservando il campione appare chiaro come le attività legate al tessile si siano sviluppate nel Nord del Piemonte: nel Verbano Cusio Ossola, nel Biellese e nel Vercellese. A Novara troviamo una concentrazione superiore alla media regionale di imprese che si occupano di concia della pelle e calzature, mentre nel Centro Sud del Piemonte il comparto più presente è quello dell'abbigliamento. In due province (Torino e Alessandria) si registra una discreta presenza di imprese specializzate nei servizi di design. Infine nel Torinese c'è la maggior concentrazione di attività impegnate nel campo dell'ideazione e produzione di accessori.

IL CAMPIONE INTERVISTATO SCOMPOSTO PER SETTORE DI APPARTENENZA⁸

Abbigliamento		45%
Tessile		37%
Casa		9%
Accessori in tessuto-pelle		5%
Calzaturiero		4%
Concia		2%

⁸ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

4.3 LA FILIERA SI DIVIDE FRA CHI COMMERCIALIZZA DIRETTAMENTE PRODOTTI FINITI E CHI FORNISCE ALTRI MARCHI

In 1 caso su 4 le imprese intervistate producono prodotti finiti per i propri marchi, molte di queste commercializzano direttamente le proprie produzioni. Queste realtà presentano almeno 2 profili diversi fra loro: da una parte ci sono imprese di grandi dimensioni che integrano più funzioni e processi al loro interno, dall'altra vi è una numerosa schiera di ditte individuali (il 41% fra coloro che si occupano di abbigliamento) impegnate in produzioni di nicchia: laboratori artigianali, che non di rado vantano un punto vendita e marchi propri.

Quasi la metà del campione produce semilavorati per altre realtà industriali e commerciali: come è normale che sia in una piramide della fornitura tradizionale i cui scalini a monte sono più popolati degli scalini a valle.

Fra queste prevalgono le imprese di medie e grandi dimensioni. Sono aziende che per mestiere (pensiamo al tessile o alla lavorazione della pelle) o per scelta commerciale si collocano a monte della filiera e devono garantire ai propri clienti volumi e qualità.

LE ATTIVITÀ PREVALENTI DEL CAMPIONE⁹

Attività prevalente	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Produzione di prodotti finiti per i propri marchi	74	56,1%	9	7,8%	14	8,8%	97	23,8%
Produzione di semilavorati per altri marchi	35	26,5%	64	55,2%	97	60,6%	196	48,0%
Design di moda, design industriale, ricerca, sviluppo, prototipi	4	3,0%	7	6,0%	14	8,8%	25	6,1%
Commercio di prodotti finiti o semilavorati (al dettaglio all'ingrosso)	30	22,7%	44	37,9%	44	27,5%	118	28,9%
Import-Export (business to business)	0	0,0%	2	1,7%	7	4,4%	9	2,2%
Altro, specificare	5	3,8%	2	1,7%	3	1,9%	10	2,5%
Rispondenti	132	100,0%	116	100,0%	160	100,0%	408	100,0%
Totale intervistati	133		140		185		458	

⁹ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

Vi sono poi imprese con una tradizione manifatturiera storica che hanno ormai cambiato il proprio modo di fare business, acquistando capi fabbricati altrove, presso propri stabilimenti situati fuori regione o all'estero, o tramite commesse in outsourcing, e concentrandosi solo su alcune funzioni strategiche: dall'ideazione delle collezioni, alla gestione del marchio e della distribuzione.

L'esternalizzazione della produzione a fornitori e subfornitori permette di controllare meglio i costi e di assorbire più facilmente le fluttuazioni della domanda. Grazie a minori investimenti, infine, si riescono a minimizzare i rischi di impresa.

Una percentuale non irrilevante del campione (pari al 6%) è poi specializzata nella fornitura di servizi di design di moda.

LE ATTIVITÀ PREVALENTI DEL CAMPIONE¹⁰

Produzione conto terzi		48%
Commercializzazione		29%
Produzione propria		24%
Design		6%
Import-Export		2%

¹⁰ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

4.4 SEMPRE PIÙ IMPRESE PUNTANO A UN MERCATO DI FASCIA ALTA

Dopo aver analizzato i mestieri e la posizione occupata nella filiera, completiamo il quadro analizzando il mercato di destinazione a cui si rivolgono le imprese del campione.

La maggior parte di esse (il 57%) produce per il mercato del lusso o dell'alta gamma. Fra le società di capitale però questa stessa percentuale raggiunge il 72%. È un primo dato che ci evidenzia una tendenza marcata: chi vuole continuare a fare moda in Piemonte è spinto a puntare sulla qualità e sui mercati che siano in grado di apprezzarla

e premiarla in termini di valore aggiunto. Le province maggiormente orientate verso l'alto di gamma sono quelle del Nord Piemonte come Biella, Novara e Vercelli, dove 3 imprese su 5 puntano su questo mercato, anche se impegnate in attività a monte della filiera.

D'altro canto non va dimenticata l'importanza del segmento medio, sul quale si realizzano i volumi maggiori e che vede impegnata la maggior parte delle ditte individuali e delle società di persone.

LA SCOMPOSIZIONE DEL CAMPIONE PER MERCATO DI DESTINAZIONE E NATURA GIURIDICA¹¹

Posizionamento filiera	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Lusso	12	9%	19	15%	41	23%	72	17%
Alta gamma	33	25%	50	38%	87	49%	170	40%
Media	91	68%	73	56%	85	48%	249	58%
Base	23	17%	15	12%	18	10%	56	13%
Non rispondenti	0	0%	10	7%	9	5%	30	7%
Rispondenti	133	100%	130	93%	176	95%	428	93%
Totale intervistati	133		140		185		458	

¹¹ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

4.5 IL SETTORE FATTURA 6,8 MILIARDI E OCCUPA 40MILA ADDETTI. I RICAVI 2012 FLETTONO DEL 1,4%

¹² Fonte dei dati relativi al 2011: Unioncamere Piemonte, Indagine congiunturale sull'industria manifatturiera piemontese, trimestri vari.

¹³ Questa stima è sicuramente in difetto in quanto le interviste si conducono sulle aziende ancora in esercizio e non tengono quindi conto di quelle che hanno cessato l'attività.

Il campione intervistato ha dichiarato un fatturato totale 2012 pari a 1,8 miliardi di euro e poco meno di 7mila occupati. Incrociando le dichiarazioni riguardanti il fatturato con gli occupati, la forma giuridica e l'attività svolta e proiettandole sull'universo della filiera, otteniamo un fatturato dell'intero settore pari a 6,8 miliardi di euro, con più di 40mila occupati. Dopo un 2011 in cui i fatturati delle imprese della moda piemontese avevano segnato una variazione media tendenziale pari a un +10,8% rispetto al 2010¹², con una dinamica dell'indice della produzione positiva e di intensità più che doppia rispetto al totale della manifattura piemontese, il 2012 è stato nuovamente un anno di congiuntura negativa.

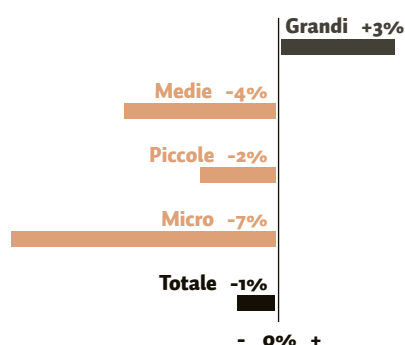
Ponderando la variazione dei fatturati del campione (dei 433 rispondenti alla domanda) si ottiene una flessione complessiva del 1,4%¹³. Scomponendo questo dato però emergono realtà molto diverse fra loro. La maggior parte delle imprese del campione ha subito un calo del proprio fatturato nel 2012 rispetto al 2011. Per quest'insieme di imprese la contrazione dei ricavi è stata del 13%. Più di un centinaio di imprese (102, circa 1 rispondente su 4) è riuscito a stabilizzare i propri ricavi sugli stessi livelli del 2011, mentre 91 imprese hanno fatto segnare una crescita, che complessivamente è stata dell'11,4%. Analizzando i dati per territorio provinciale non si notano particolari scostamenti dalla media campionaria, salvo per le province di Asti e Cuneo

SCOMPOSIZIONE DEL CAMPIONE PER VARIAZIONE DEL FATTURATO 2012 RISPETTO AL 2011 E NATURA GIURIDICA¹⁴

	Negativa	%	Stabile	%	Positiva	%	Totale rispondenti	%
Ditte individuali	90	69%	33	25%	7	5%	130	100%
Società di persone	67	52%	32	25%	30	23%	129	100%
Società di capitale	83	48%	37	21%	54	31%	174	100%
Totale imprese	240	55%	102	24%	91	21%	433	100%

¹⁴ In percentuale dei 433 rispondenti.

LA VARIAZIONE DEL FATTURATO PER CATEGORIA DIMENSIONALE DELLE IMPRESE ANNO 2012 SU 2011



¹⁵ Elaborazioni su dati Istat.

le cui imprese denunciano maggiori difficoltà e per le province di Novara e Torino, dove invece si sono registrati i risultati migliori.

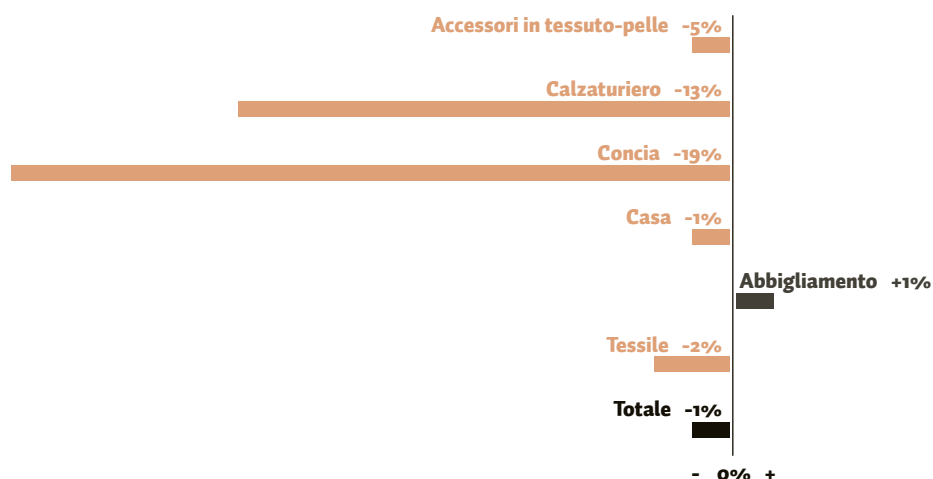
Al contrario, la ripartizione della variazione del fatturato per categoria merceologica evidenzia chiaramente come, fatto salvo il settore dell'abbigliamento, tutti gli altri comparti abbiano avuto un 2012 difficile. Il settore della casa (-1%) e del tessile (-2%) hanno limitato le perdite; i restanti hanno accusato delle perdite superiori al 4%: accessori in tessuto-pelle -5%, calzaturiero -13%, settore della lavorazione della pelle -19%.

La principale causa della crisi del 2012 è stata dovuta a un nuovo calo dei consumi, in Piemonte ancor più che nel resto d'Italia. La crisi economico

finanziaria iniziata nel 2008 ha provocato una contrazione delle spese per i capi di abbigliamento e le calzature. Nel 2008 e nel 2009 in Piemonte questi acquisti si riducevano rispettivamente dell'8,1% e dell'8,4% (in Italia dello 0,6% e del 6,3%) per poi tornare positivi nel 2010 e nel 2011 e flettere ancora nel 2012¹⁵. Per renderci conto della portata della crisi basti pensare che nel solo Piemonte (che pesa per circa l'8% degli acquisti in Italia), nel 2010 le famiglie hanno acquistato calzature e capi di abbigliamento per 630 milioni di euro in meno rispetto al 2007.

Questa contrazione dei consumi interni è stata controbilanciata solo in parte da una crescita sui mercati esteri, che rivestono un ruolo sempre più importante.

LA VARIAZIONE DEL FATTURATO PER CATEGORIA MERCEOLOGICA DELLE IMPRESE



4.6 I MERCATI ESTERI GARANTISCONO ORMAI IL 44% DEI RICAVI DELLA FILIERA

Le imprese che nel corso del 2012 sono riuscite a vendere i propri prodotti o servizi anche all'estero sono 191, pari al 42% del campione. Una percentuale perfettamente in linea con quella nazionale, che l'Istat (per il 2012) calcola attorno al 44%, in crescita continua dal 2008.

La percentuale di esportatori cresce se si restringe il campo di osservazione alle sole società di capitale, il 68,6% delle quali è in grado di intercettare consumatori esteri.

Su 100 euro fatturati dalla filiera piemontese, 44 provengono dall'estero. Questa percentuale sale a 53,4 se si prendono in considerazione solamente gli attori che esportano.

Le imprese che sono uscite dai confini nazionali, quindi, devono all'estero più della metà dei propri introiti.

Una caratteristica che influisce positivamente sulla capacità di penetrazione nei mercati esteri è senza dubbio quella dimensionale: fra le imprese medio-grandi, circa il 70% è già riuscito a superare i confini nazionali. Le dimensioni contano: fatturare milioni di euro e impiegare centinaia di addetti permette di dedicare risorse (umane ed economiche) allo sviluppo dei canali commerciali esteri, tramite agenti o una rete di licenziatari e boutique. Non è un caso che la quasi totalità del fatturato proveniente dall'export sia da attribuire alle società di capitale.

LA QUOTA DELLE ESPORTAZIONI SUL FATTURATO TOTALE DEL CAMPIONE SCOMPOSTO PER NATURA GIURIDICA

	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
0%	116	87,2%	93	66,4%	58	31,4%	267	58%
1%-10%	11	8,3%	28	20,0%	33	17,8%	72	16%
11%-25%	2	1,5%	8	5,7%	22	11,9%	32	7%
26%-50%	2	1,5%	6	4,3%	29	15,7%	37	8%
51%-75%	0	0,0%	3	2,1%	24	13,0%	27	6%
76%-100%	2	1,5%	2	1,4%	19	10,3%	23	5%
Totale	133	100%	140	100%	185	100%	458	100%

LA SCOMPOSIZIONE DEL CAMPIONE FRA ESPORTATORI E NON, SUDDIVISI PER CATEGORIA DIMENSIONALE

	Grande	Media	Piccola	Micro	Totale
Esportatori	5	40	71	75	191
% Esportatori	83%	80%	71%	25%	42%
Non esportatori	1	10	29	227	267
% Non Esportatori	17%	20%	29%	75%	58%
Totale	6	50	100	302	458
%	100%	100%	100%	100%	100%

Il prodotto fabbricato e concepito in Piemonte può essere esportato anche da realtà imprenditoriali di piccole dimensioni (questo avviene nel 71% delle aziende “piccole”), ma con volumi (assoluti e relativi) meno ampi rispetto a quelle medio-grandi. Se infatti si osserva la quota di export sul totale del fatturato delle società di persone questa si ferma al 10% dei ricavi totali. Al di sotto di una certa soglia dimensionale poi, diventa più difficile pensare di raggiungere i mercati esteri: ce la fa 1 impresa su 4.

Oltre ad avere una taglia adeguata, è fondamentale poter proporre un prodotto di qualità, meglio se rivolto all’alto di gamma.

Se si compete sui mercati del lusso e dell’alto di gamma, le probabilità di esportare raddoppiano rispetto ai prodotti di base.

Analizzando la scomposizione degli esportatori per categoria merceologica, non si segnalano particolari scostamenti dalla media complessiva di settore. Il calzaturiero, i prodotti per la casa e gli accessori hanno qualche punto percentuale da recuperare rispetto alla media. Al contrario le attività specializzate nella conca e nell’abbigliamento sono leggermente più presenti sui mercati esteri. Complessivamente, il 93% dell’export piemontese è dovuto al tessile e all’abbigliamento.

IL RAPPORTO FRA ESPORTATORI (E NON) E IL MERCATO DI RIFERIMENTO

	Lusso	Alta gamma	Media	Base	Totale
Non esportatori	36,1%	49,7%	59,7%	70,9%	59,0%
Esportatori	63,9%	50,3%	40,3%	29,1%	41,0%

4.7 NEL 2012 LE ESPORTAZIONI PIEMONTESE DEL CAMPIONE SONO CRESCIUTE DEL 5,7%

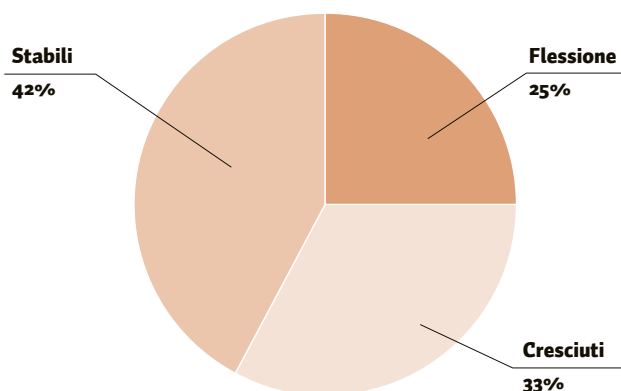
¹⁶ Si confrontano qui i dati della ricerca in oggetto con l'indagine monografica condotta da Unioncamere Piemonte nel 2011.

Nonostante il 2012 non sia stato un anno semplice per il mercato, in Italia come nel resto del mondo, i produttori del nostro campione sono riusciti a incrementare le vendite all'estero del 5,7%. Questa crescita si deve al 33% degli esportatori. Parallelamente il 42% degli esportatori ha dichiarato di aver chiuso il 2012 con vendite sui livelli del 2011, mentre il restante 25% ha subito una flessione.

Fra coloro che hanno avuto il maggior successo si segnalano i fabbricanti di accessori in tessuto (+25,2%), seguiti dalle imprese che confezionano capi di abbigliamento (+12,6%) e di prodotti per la casa (+6,8%). Sostanzialmente stabili la concia (+0,2%), il calzaturiero (-0,5%) e il tessile (-1%).

L'internazionalizzazione del settore è dunque avviata e sta coinvolgendo progressivamente un numero crescente di attori appartenenti a tutte le province, mestieri e dimensioni. Dopo le delocalizzazioni degli anni passati, ora si assiste alla mancanza di progetti e ancor più di risorse a disposizione per investire oltre confine. Nella quasi totalità dei casi, gli appartenenti a questo settore economico non prevedono aperture di sedi produttive all'estero nei prossimi 3 anni. Rispetto alle previsioni di aperture all'estero il settore della moda piemontese è quello con la percentuale più bassa (0,9% di soggetti interessati sul totale) a confronto con gli altri comparti (fatti salvi il legno e le altre industrie) che hanno quote fra il 4% e il 7%¹⁶.

LA SCOMPOSIZIONE DEGLI ESPORTATORI PER VARIAZIONE DEL FATTURATO ESTERO
FRA IL 2011 E IL 2012



4.8 LE NUOVE ROTTE DELL'EXPORT

Eccettuando gli investimenti diretti all'estero, l'attivismo della filiera rispetto alla presenza sui mercati esteri è crescente. Vi sono ben 92 imprese che stanno intraprendendo progetti di espansione commerciale. Esse saranno impegnate già nel 2013 nello sviluppo di nuove piazze commerciali.

L'interesse per cogliere nuove occasioni di scambio è vivo soprattutto fra le società di capitale (manifestato da più di 1 su 3), ma non solo. Le nuove strategie imprenditoriali coinvolgono quasi sempre più di un mercato, arrivando spesso a contare 3 destinazioni diverse anche in continenti differenti. La maggior parte delle imprese è tesa al raggiungimento o al rafforzamento dei mercati di prossimità: 73 aziende hanno progetti di espansione in Europa occidentale, 5 guardano poi all'Europa centrale. Al di fuori dell'Europa,

il continente più interessante per i nostri imprenditori è senza dubbio l'Asia che registra nel suo complesso 55 progetti, di cui la maggior parte si rivolgono alla Cina (23) e al Giappone (18), senza dimenticare altre economie emergenti come il Medio Oriente, l'India e l'Indocina. Rilevanti sono anche le economie subito al di là dei confini continentali, come la Russia (citata da 9 imprese), il Nord Africa (7 imprese) e la Turchia (5). Guardando dall'altra parte del mondo notiamo come i ricchi mercati nord americani ricevano lo stesso livello di attenzione (18 risposte) del Giappone. Il sud del mondo al contrario non è ancora frequentemente battuto. Comincia a crescere l'attenzione per il Brasile (4 risposte) e per il resto dell'America del Sud (2 risposte), mentre è ancora scarsa quella per l'Africa Sud Sahariana e per l'Oceania.

I PAESI DOVE LE NOSTRE IMPRESE STANNO CONCENTRANDO GLI SFORZI COMMERCIALI E PRODUTTIVI



4.9 GLI ACQUISTI: LA FILIERA REGIONALE ESISTE E INTERAGISCE AL SUO INTERNO, APRENDOSI AL CONTEMPO AL RESTO DEL MONDO

Le traiettorie commerciali non possiedono solo la direzione in uscita dalla nostra regione, ma anche quella in entrata. In un'economia globalizzata gli acquisti (business to business) vengono ormai compiuti in tutto il mondo.

Solo una minima parte delle imprese si rifornisce esclusivamente in Piemonte: a parte le ditte individuali (che hanno filiere corte, entro i confini regionali nel 38% dei casi) le società di persone (nel 19% dei casi) e ancora più le società di capitale (solo l'8% di esse si rifornisce esclusivamente in Piemonte) hanno nel loro portafoglio fornitori provenienti da tutta Italia e dall'estero. Fra le società di capitale la maggior parte (il 61%) ha forniture provenienti dall'estero e in quasi 2 casi su 5 queste pesano più del 50% degli acquisti totali. La buona notizia per il Piemonte è che la filiera regionale non solo esiste ancora, ma grazie alla sua

qualità e articolazione è in grado di soddisfare le esigenze della maggior parte delle imprese presenti nel cluster regionale. Il 76% dei rispondenti ha fornitori piemontesi e questo non accade solo alle piccole realtà (l'83% delle ditte individuali ne ha almeno uno), ma anche alle imprese più strutturate: il 70% delle società di capitale alimenta ancora l'indotto regionale.

Il concetto stesso di filiera si sta rivalutando nuovamente anche presso gli attori più internazionalizzati, quale componente strategica del successo dell'intero sistema moda piemontese. Non si può pensare di fabbricare tessuti e confezionare abiti di qualità senza fornitori di livello in Piemonte.

Da qui l'importanza che tutta la catena della fornitura, dalle ditte individuali passando per le società di persone, cresca e si rafforzi.

LA SCOMPOSIZIONE DEL CAMPIONE PER ORIGINE DEGLI ACQUISTI¹⁷

Acquisti	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Solo Piemonte	39	38%	20	19%	12	8%	71	20%
Solo resto d'Italia	16	16%	14	13%	14	9%	44	12%
Solo estero	3	3%	5	5%	16	11%	24	7%
Tutta Italia	33	32%	34	32%	34	22%	101	28%
Resto Italia ed estero (non in Piemonte)	3	3%	10	9%	21	14%	34	9%
Piemonte ed estero	1	1%	2	2%	5	3%	8	2%
Ovunque (Piemonte, resto d'Italia ed estero)	7	7%	21	20%	50	33%	78	22%
Non rispondenti	28	21%	34	24%	33	18%	95	21%
Rispondenti	102	77%	106	76%	152	82%	360	79%
Totale intervistati	133		140		185		458	

¹⁷ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

4.10 LE LEVE COMPETITIVE: L'ATTENZIONE È POSTA SULLA QUALITÀ E L'AFFIDABILITÀ

La filiera piemontese è ormai orientata alle lavorazioni per mercati di gamma medio-alta, quando non appartenenti al lusso. Coerentemente con quanto osservato, l'81% del campione dichiara di fare leva sulla qualità dei propri prodotti e servizi, per vincere la concorrenza in Italia come all'estero. In secondo luogo, ricordando che molte di esse sono (in tutto o in parte) fornitrici di altri marchi, si punta sull'affidabilità delle consegne,

sia in termini di tempo che – ancora una volta – di qualità. I fattori di competizione non variano a seconda della forma giuridica analizzata, sintomo che tutte le imprese che vogliono restare sul mercato, dalle ditte individuali a quelle più grandi e complesse, non possono fare a meno di garantire qualità e affidabilità superiori ai propri concorrenti. La sfida è farla percepire e conoscere ai consumatori.

I FATTORI SU CUI PUNTANO LE NOSTRE IMPRESE PER VINCERE LA CONCORRENZA¹⁸

Qualità		81%
Affidabilità		35%
Prezzo		20%
Flessibilità modifiche prodotto		12%
Stile		10%
Innovazione		9%
Flessibilità produttiva		8%
Attenzione all'ambiente		2%

¹⁸ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

Fra i diversi comparti quello che sceglie con più convinzione la leva della qualità è il calzaturiero, che si segnala come uno dei più competitivi. Qui le imprese per emergere devono lavorare su un vasto ventaglio di fattori: dalla qualità (scelta dal 90% dei rispondenti) all'affidabilità (40%), senza perdere di vista il prezzo (25%). Vi sono poi peculiarità dovute alla posizione ricoperta nella catena produttiva: è il caso di chi è specializzato nella lavorazione delle pelli. Spesso fornitrici, devono garantire una flessibilità tecnica e produttiva tale da permettergli di cambiare, più frequentemente che negli altri settori, sia i volumi che le specifiche di prodotto. La flessibilità dell'industria italiana e piemontese è nota, altrettanto la capacità di

variare velocemente le caratteristiche di un prodotto per accogliere i mutamenti dei gusti dei consumatori o le specifiche dell'impresa-cliente. Alcune aziende hanno sviluppato un sistema di produzione talmente efficiente che dall'ideazione dei capi alla spedizione degli stessi ai diversi canali distributivi sono ormai necessari solo una decina di giorni: il fast fashion.

Fra i fattori premianti, il prezzo si colloca al terzo posto, indicato come determinante da 1 attore su 5. Questo non significa che non giochi un ruolo essenziale, semplicemente la concorrenza ha appiattito i margini, diminuendo le possibilità di incrementare gli ordini operando sulla variazione del livello dei prezzi.

I FATTORI SU CUI PUNTANO LE IMPRESE PER VINCERE LA CONCORRENZA, SCOMPOSTI PER MESTIERE¹⁹

	Qualità		Prezzo		Innovazione		Stile		Affidabilità		Ambiente		Flessibilità produttiva		Flessibilità modifiche prodotto		Totale rispondenti	
	n° risp	%	n° risp	%	n° risp	%	n° risp	%	n° risp	%	n° risp	%	n° risp	%	n° risp	%	n° risp	%
Leve competitive																		
Tessile	127	76%	35	21%	20	12%	12	7%	63	38%	4	2%	16	10%	19	11%	168	100%
Abbigliamento	161	79%	37	18%	15	7%	22	11%	63	31%	5	2%	10	5%	25	12%	204	100%
Casa	31	78%	9	23%	1	3%	2	5%	13	33%	0	0%	4	10%	4	10%	40	100%
Concia	7	78%	1	11%	0	0%	4	44%	3	33%	0	0%	3	33%	2	22%	9	100%
Calzaturiero	18	90%	5	25%	1	5%	2	10%	8	40%	1	5%	2	10%	1	5%	20	100%
Accessori in tessuto-pelle	19	79%	5	21%	4	17%	4	17%	6	25%	0	0%	2	8%	2	8%	24	100%

¹⁹ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

4.11 IL COMPARTO È INNOVATIVO PER DEFINIZIONE, MA È NECESSARIO STRUTTURARE LA SPESA IN R&S, USCENDO DAI CONFINI SOCIETARI

Una leva competitiva evidenziata dal 9% dei rispondenti è l'innovazione. Il dato non deve sorprendere: in un comparto creativo per definizione, l'innovazione è necessaria ma non sufficiente per vincere la concorrenza. I settori più attenti a questo fattore sono quelli degli accessori (qui la percentuale sale al 17%), dove ci si concentra sull'innovazione di prodotto e dei materiali, e il tessile (12%) che ha un'attenzione particolare per il processo, la logistica, i macchinari.

Per approfondire maggiormente il tema dell'innovazione, l'indagine condotta ci mette a disposizione diversi indicatori. Innanzitutto, vi è la percentuale del fatturato dedicata alla ricerca e allo sviluppo, sulla quale abbiamo chiesto a società di persone e di capitali di esprimersi.

Fra questi attori, 4 su 10 dichiarano di effettuare investimenti formalizzati in R&S. Percentuale più bassa (26%) per le società di persone, più alta per quelle di capitali (54%). La filiera è dunque divisa in due, fra coloro che formalizzano e mettono a bilancio investimenti per questa attività e gli altri.

Il dato deve essere letto considerando i due piani su cui si muove il settore: da una parte un'estrema creatività rivolta, come vedremo, alla produzione e al prodotto, dall'altra una serie di manufatti o lavorazioni tradizionali, che non cambiano sovente forma o materiale. Vi è poi da considerare come spesso le imprese piemontesi così come quelle italiane non computino il carattere dell'innovazione informale, che ogni giorno applicano ai propri prodotti e processi, qui ancor più che in altri settori manifatturieri.

Nel 73% dei casi, le micro imprese dichiarano di non investire in R&S, all'opposto quelle di medio-grandi dimensioni, in 2 casi su 3, hanno attivato questa funzione, a volte coadiuvati dalla capogruppo. Gli investimenti di chi formalizza questa attività hanno un volume tale da pesare sul computo totale di filiera. Ponderando le risposte del campione per i rispettivi fatturati, infatti, ci accorgiamo che su 100 euro di ricavi dichiarati dalle imprese della moda in Piemonte, il 3,8% è dedicato a spese per la ricerca e lo sviluppo. Una percentuale più elevata rispetto alla media della manifattura regionale.

LA SCOMPOSIZIONE DEL CAMPIONE (ESCLUSE LE DITTE INDIVIDUALI) PER PERCENTUALE DICHIARATA DI INVESTIMENTI IN R&S SUL FATTURATO²⁰

Fatturato investito in R&S	Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%
0%	103	74%	86	46%	189	58%
1%-2%	9	6%	28	15%	37	11%
3%-5%	12	9%	36	19%	48	15%
6%-10%	11	8%	17	9%	28	9%
> 10%	5	4%	18	10%	23	7%
Totale	140	100%	185	100%	325	100%

²⁰ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti.

CHI INVESTE E CHI NO IN ATTIVITÀ FORMALI DI R&S, PER CLASSE DIMENSIONALE

	Micro		Piccola		Media / Grande		Totale	
Investe in R&S	48	27%	51	55%	37	66%	136	42%
Non investe in R&S	128	73%	42	45%	19	34%	189	58%
Totale	176	100%	93	100%	56	100%	325	100%

La spesa in R&S è dunque significativa, ma ancora poco articolata nei canali che altri comparti manifatturieri stanno già percorrendo da qualche anno. L'83% degli operatori della moda che formalizza questo tipo di investimenti li effettua (anche) all'interno dell'impresa stessa. Gli scambi e gli apporti dal mondo esterno restano da incrementare. Nella maggior parte dei casi non è poi possibile beneficiare della ricerca condotta all'interno di un gruppo industriale, in grado di mettere a disposizione risorse e laboratori in Italia come all'estero: solo il 5% dei rispondenti – 14 imprese – si affida a esso per svolgere investimenti in R&S.

Le vie per far crescere questa attività, in anni di margini ridotti, quando risulta oneroso acquistare servizi da società esterne (ci riesce l'8% dei rispondenti), possono essere diverse: dalle partnership con le altre imprese (clienti, fornitori o concorrenti stessi), alla creazione di rapporti con i poli universitari, i loro laboratori e istituti di ricerca. Senza dimenticare il canale dei finanziamenti pubblici locali, nazionali o internazionali, risorse che il campione riesce a intercettare di rado. Come dimostrano altri comparti produttivi, la leva dei finanziamenti pubblici può aiutare le imprese ad adottare

pratiche virtuose, incentivando le imprese a investire in R&S con piani più strutturati e avvicinando le aziende ad attori strategici come le università e gli istituti di ricerca.

Esiste una correlazione positiva fra il livello degli investimenti in R&S e la numerosità delle fonti attivate. All'aumentare del valore della spesa, crescono e si articolano i canali tramite i quali la si effettua. A riprova del fatto che le innovazioni di prodotto e processo non possano più prescindere dal coinvolgimento di attori e saperi esterni e diversi da quelli che si trovano all'interno delle imprese, quando non del settore stesso.

Negli ultimi anni, complice la crisi non è stato sempre agevole reperire le risorse da investire in innovazione. Poco più della metà delle imprese è stata in grado di farlo. Ancora una volta però, il dato aggregato nasconde realtà molto differenti fra loro. Da una parte vi sono le ditte individuali che in più del 70% dei casi si trovano in questa situazione, dalla parte opposta le società maggiormente strutturate (società di capitale) o comunque di medio-grandi dimensioni che, all'inverso, nella quasi totalità dei casi hanno investito.

I LUOGHI E I CANALI DOVE SONO SVOLTE LE ATTIVITÀ DI RICERCA, SVILUPPO E INNOVAZIONE²¹

All'interno dell'impresa		83%
In partnership con altre imprese		8%
Acquistando servizi da società esterne		8%
Clienti		7%
Fornitori		5%
All'interno del gruppo		5%
Università, centri e istituti di ricerca		2%
Fondi pubblici o iniziative private		1%

²¹ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

GLI INVESTIMENTI EFFETTUATI DALLE IMPRESE NEGLI ULTIMI 3 ANNI²²

INVESTIMENTI	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		TOTALE	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Processo produttivo	7	5%	34	24%	63	34%	104	23%
Prodotti	7	5%	24	17%	51	28%	82	18%
Organizzazione	8	6%	13	9%	37	20%	58	13%
Commerciale e di marketing	1	1%	14	10%	40	22%	55	12%
Tecnologie verdi	3	2%	4	3%	8	4%	15	3%
Nessuno degli altri aspetti elencati	94	71%	62	44%	44	24%	200	44%
Altro	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
Non rispondenti	16	12%	13	9%	14	8%	43	9%
Rispondenti	117	88%	127	91%	171	92%	415	91%
TOTALE INTERVISTATI	133		140		185		458	

²² Percentuali calcolate sul totale degli intervistati; risposte multiple.

In media le imprese della moda hanno cercato di uscire o resistere alla crisi ridisegnando il processo produttivo, riadattandolo ai volumi produttivi o alle esigenze del mercato, acquistando nuovi macchinari.

Proseguendo nell'analisi delle innovazioni perseguite dalla filiera, notiamo come la metà dei rispondenti (95) possieda ormai un proprio sito internet, che usa come vetrina, sfruttando la rete per promuovere la propria attività attraverso campagne di comunicazione più o meno strutturate.

Dall'esposizione sulla rete internet alla vendita dei prodotti, il passo non è breve né scontato: sono infatti 14 i rispondenti che sfruttano le piattaforme on line per commercializzare i propri capi.

Le politiche di innovazione non riguardano tanto il deposito di brevetti (3% dell'intero campione), quanto la ricerca di materiali innovativi (27% dei rispondenti) o la diversificazione dell'offerta, che si sposta dal segmento (di prezzo) tradizionale, tanto verso l'alto (il 17% dei rispondenti), quanto verso il basso (15% dei rispondenti). Uno degli esempi più significativi della diversificazione verso il comparto medio-basso di gamma è rappresentato dal fast fashion (collezioni ideate e commercializzate anche in soli 10 giorni, in grado di intercettare le tendenze del momento a prezzi accessibili al grande pubblico).

Fra le imprese che compiono politiche attive, vi è poi una percentuale significativa di rispondenti (il 10%) che ha allargato la propria offerta commerciale, includendo anche gli accessori.

LE IMPRESE CHE HANNO (E NON HANNO) INVESTITO NEGLI ULTIMI 3 ANNI PER CLASSE DIMENSIONALE

	Micro		Piccola		Media / Grande		Totale	
Investe in innovazione	103	34%	68	69%	44	79%	210	46%
Non investe in innovazione	200	66%	31	31%	12	21%	248	54%
Totale	303	100%	99	100%	56	100%	458	100%

4.12 L'ATTENZIONE ALL'AMBIENTE COINCIDE CON L'ESIGENZA DI DIMINUIRE I COSTI, MA NON È ANCORA COMMERCIALMENTE VALORIZZATA

²³ La domanda è stata posta solamente alle società di persone e alle società di capitale.

Qualche secolo fa, nell'organizzazione dei suk arabi, le botteghe che si occupavano della lavorazione e della tintura dei tessuti venivano collocate nella cerchia più esterna del mercato, poiché erano fra le attività più inquinanti dell'epoca. Da allora la sensibilità del comparto verso l'ambiente è cresciuta. Le imprese italiane si sono uniformate a un articolato sistema di norme, tale da differenziarle (in meglio) rispetto a molti cluster esteri con i quali si trovano a concorrere. La maggiore attenzione all'ambiente e il rispetto delle leggi, però non si sono ancora tramutati in politiche attive di marketing se non per una decina di attori del campione, che vantano etichette o campagne di comunicazione specifiche da sfruttare sul mercato finale o intermedio.

La sensibilità verso i temi ambientali aumenta in funzione della posizione occupata nella filiera o del tipo di prodotto realizzato: spostandosi verso valle, a ridosso del cliente finale, aumentano le imprese attente a questa tematica. La sensibilità cambia anche in funzione del tipo di prodotto: più questo è complesso e possiede contenuti e valore aggiunto, maggiore è l'attenzione verso le tematiche ambientali.

Per capire come mai questo avvenga, bisogna tenere presente che l'attenzione all'ambiente

è ormai diventata un fattore fondamentale per la buona reputazione dei marchi; un'attenzione che è cresciuta con il diffondersi di internet, un luogo dove ogni scandalo viene sovra esposto e rimane accessibile in ogni momento, nel corso del tempo. Prodotti o processi legati alla *green economy* sono in grado di aumentare la qualità percepita (e reale) dei marchi che li adottano.

Se l'attenzione per l'ambiente è un fattore che la maggior parte delle imprese non ritiene ancora spendibile commercialmente, l'interesse del campione è significativamente maggiore rispetto alla produzione di energia da fonti rinnovabili. Sono 57²³ i rispondenti che dal 2011 hanno compiuto investimenti di questo tipo, coniugando la riduzione del loro impatto sull'ambiente, con l'esigenza dell'abbassamento dei costi di produzione. Risulta invece minore l'attenzione verso un'altra strategia che potrebbe combinare tecnologie verdi e riduzione dei costi, ovvero l'aumento dell'efficienza della logistica e della distribuzione per abbattere sprechi, consumi e scarti. Non mancano esempi di imprese tessili che a fronte di investimenti dell'ordine di grandezza di 2 milioni di euro, registrano un abbassamento del consumo di acqua del 10%, una diminuzione degli agenti inquinanti del 70% e del consumo di energia elettrica del 90%.

GLI INVESTIMENTI LEGATI ALL'AMBIENTE REALIZZATI DAL CAMPIONE NEGLI ULTIMI 3 ANNI²⁴

Fonti di energia rinnovabile		18%
Gestione dei rifiuti		11%
Controllo e riduzione delle emissioni		8%
Innovazione di prodotto		6%
Aumento dell'efficienza di logistica e distribuzione		5%
Certificazione di sistema		1%
Non sono ancora stati realizzati investimenti mirati al miglioramento dell'impatto ambientale		53%

²⁴ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

4.13 I FATTORI CHE AIUTANO LE IMPRESE A CONTRASTARE LA CRISI: TAGLIA, QUALITÀ, INNOVAZIONE E MERCATO FINALE MEDIO-ALTO

Dopo aver esposto i risultati delle imprese della filiera tessile piemontese e averne dettagliato le caratteristiche, è bene individuare quali fra queste ultime aiutino le imprese ad avere successo, anche in un periodo economicamente difficile. Per farlo iniziamo ad analizzare le caratteristiche dei rispondenti che hanno registrato una crescita dei fatturati fra il 2011 e il 2012.

Le 91 imprese che riescono a crescere anche nel 2012 sono principalmente società di capitale (lo è il 60%). La dimensione e l'organizzazione dell'impresa non sono fattori sufficienti, ma aiutano: le società di capitale sono cresciute più della media, al contrario delle ditte individuali, che solo nel 5% dei casi sono riuscite a crescere nel 2012. Parimenti, le realtà al di sotto di 10 dipendenti e dei 2 miliardi di euro di fatturato hanno avuto un minor successo rispetto alla media del campione.

I mercati che premiano maggiormente sono soprattutto l'estero e il medio-alto di gamma. Il 61,5% delle imprese che crescono nel 2012

esporta, e fra coloro che si rivolgono a un mercato medio-alto, meglio ancora se del lusso, è cresciuta 1 azienda su 3.

Le imprese che hanno successo sono quelle che riescono a differenziare la propria offerta, puntando su stile, innovazione e attenzione all'ambiente e coniugandole con una maggiore flessibilità produttiva rispetto alla concorrenza.

Avere un sito internet di per sé non è garanzia di maggiori introiti, diverso il discorso delle piattaforme di vendita on line. Si rivela premiante la maggiore attenzione alla spesa in R&S (il 56% di questo sotto campione conduce attività formalizzate nel campo, contro il 42,8% del totale degli intervistati) e alle innovazioni come quelle relative ai materiali. Infine presidiare il mercato degli accessori si rivela un'opportunità importante, sia perché questi hanno – spesso – un'alta redditività, sia perché sono in grado di avvicinare ai marchi del lusso un pubblico che non può (ancora) permettersi abiti da svariate centinaia (quando non migliaia) di euro.

PERCENTUALE DI COLORO CHE NEL 2012 HANNO AVUTO UN INCREMENTO DEI RICAVI, PER MERCATO DI RIFERIMENTO

Base		20%
Media		18%
Alta gamma		25%
Lusso		36%
Totale		21%

²⁵ Considerando tali coloro che esportano più del 25% del loro fatturato.

Il settore del lusso si conferma quello maggiormente impermeabile alla crisi; ultimamente sta incrementando i ricavi anche grazie agli acquisti effettuati in Italia dai turisti stranieri. Si pensi alla crescita esponenziale degli arrivi dei russi o dei cinesi a Milano, che abbinano al viaggio di piacere una mole ingente di acquisti di capi di abbigliamento e accessori. Una tendenza destinata a crescere, tanto che McKinsey stima che nel 2013 un terzo dei cinesi che effettuerà acquisti di beni di lusso lo farà in Europa. A questo si aggiunga che il numero di cinesi appartenenti alla middle class è in continua ascesa. Uno studio del Credit Suisse mostra come su 10 acquirenti del lusso in Europa, ben 6 siano asiatici.

Se i clienti esteri sono importanti quando vengono in Italia, lo sono altrettanto quando acquistano nel proprio Paese prodotti concepiti e fabbricati in Italia: 1 impresa su 5 deve ormai più del 25% del suo fatturato ai mercati esteri. Questa percentuale sale al 41% se si considerano le sole società di capitale e al 65% se si prendono in considerazione le medie e grandi imprese.

Avere una taglia maggiore e un'organizzazione più strutturata della media, dunque, sono prerequisiti quasi indispensabili per ritagliarsi un ruolo significativo all'estero. I successi oltre confine si basano sull'alta qualità del prodotto proposto, meglio se arricchito da contenuti innovativi (dai materiali alle collezioni). Questo si ottiene con investimenti in R&S (il 64% dei best exporter li attua contro il 42,8% della media del campione) e con l'innovazione applicata al processo, alle collezioni, all'organizzazione, alla rete commerciale e al marketing. Negli ultimi 3 anni l'80% dei migliori esportatori²⁵ (contro il 53% della media campionaria) ha attuato almeno un'innovazione in uno di questi campi. La qualità dei manufatti e dei servizi è fondamentale anche perché le migliori imprese esportatrici sono (nella stragrande maggioranza dei casi) rivolte al mercato dell'alto di gamma o del lusso: solo l'8% di esse distribuisce prodotti di "base".

Le province più internazionalizzate sono Biella (che conta il 37% dei best exporter) e Torino (con un altro 20,7%).

4.14 LA CRISI NON HA AGITO DA STIMOLO ALL'AUMENTO DELLE FUSIONI E DELLE ACQUISIZIONI IN PIEMONTE

²⁶ Le ditte individuali erano escluse da questa domanda.

La quasi totalità delle imprese piemontesi della filiera della moda è storicamente nata e cresciuta qui. La loro testa è, nella stragrande maggioranza dei casi, presente all'interno dei confini regionali. Solo 8 rispondenti su 321²⁶ dichiarano di avere alcune funzioni aziendali strategiche ubicate fuori dalla regione. Da una parte questo permette al Piemonte di essere il centro delle strategie e dei destini della sua filiera, dall'altra è un segnale di scarsi investimenti effettuati dall'estero – così come da altre regioni italiane. Anche quando le imprese appartengono a un gruppo proveniente da fuori regione o dall'estero è molto raro che si tratti di investimenti *green field*: di norma un gruppo estero acquista un marchio piemontese e ne mantiene qui – almeno parte – le funzioni direzionali.

Un'opportunità di crescita per le nostre imprese è rappresentata dall'entrata nel capitale sociale di un fondo di investimento. I criteri seguiti da questi ultimi per investire in un'azienda del settore moda possono fornirci qualche indicazione interessante: bisogna che l'impresa sia almeno di dimensioni medio-piccole, con un marchio riconoscibile o con un tessile di alta qualità. Nella maggior parte dei casi le imprese piemontesi non fanno parte di un gruppo: fra le società di capitale intervistate sono una trentina (il 16% del totale) le aziende che vantano partecipazioni in altre società.

Nonostante la grandezza media molto ridotta delle realtà aziendali regionali (e nazionali) e la necessità di aumentare la taglia per avere più strumenti a disposizione per affrontare il periodo congiunturalmente difficile, la crisi non sembra aver fornito una spinta alle acquisizioni o cessioni di attività.

La nostra indagine rileva come 7 su 185 società di capitale intervistate, negli ultimi 3, anni siano state interessate da operazioni di M&A. Se confrontiamo questo dato con quelli forniti da altre ricerche specializzate sul settore, notiamo una discrepanza con il resto d'Italia (più dinamico e aperto all'internazionalizzazione).

Uno studio ultimato nel gennaio del 2013 da Pambianco Strategie d'Impresa mostra, infatti, come nel solo 2012 le operazioni di M&A rispetto al 2011 siano aumentate del 25%. Delle 81 maggiori operazioni censite in tutto il mondo, l'Italia ha il ruolo più attivo assieme a quello degli Stati Uniti, con 17 operazioni in cui società italiane hanno rivestito il ruolo di acquirenti e 25 in cui sono state invece acquistate.

Fra le imprese coinvolte in queste operazioni, quelle che hanno la sede in Piemonte sono 3, con dimensioni medio-grandi.

4.15 LE PARTNERSHIP: UNA STRATEGIA PER CRESCERE IN TEMPI DI RISORSE SCARSE

In tempi di risorse finanziarie scarse una delle possibili risposte per reagire alla crisi è unire le forze, specie per le nostre imprese con dimensioni medie ridotte. Se questo non avviene con accordi equity, tramite fusioni o acquisizioni, può avvenire tramite intese che impegnino le parti in uno sforzo comune su diverse tematiche. A capirlo negli ultimi 3 anni sono state più di 1 impresa su 3, operante nel settore della moda piemontese. Una percentuale più elevata del resto della manifattura regionale, segno che l'attenzione e le possibilità concrete per intavolare progetti comuni sono già vive. Anche questa variabile sembra correlata con le dimensioni e l'organizzazione dell'impresa. Tanto che sono ancora poche le ditte individuali che hanno condiviso progetti di collaborazione (solo il 91% delle rispondenti).

Le cose vanno meglio per le società di persone (il 36% di queste ha dato vita a collaborazioni), mentre fra le società di capitale sono ormai la maggioranza (circa il 54%) quelle che condividono progetti con altre, non solo di carattere commerciale (il 33%), ma anche di tipo produttivo (il 29% di queste).

Le collaborazioni commerciali sono essenziali anche per raggiungere i mercati esteri, magari aprendo dei dos (negozi a gestione diretta) multimarca in posizioni strategiche (ad esempio nelle grandi metropoli emergenti), ma di dimensioni ridotte in grado di andare a break even nell'arco di 2 o 3 anni. Mettendosi assieme si amplia l'offerta e si condividono i rischi.

COLLABORAZIONI E ACQUISIZIONI NEGLI ULTIMI 3 ANNI²⁷

Collaborazioni e rapporti con altre imprese	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Dato vita a collaborazioni di tipo commerciale	4	5%	22	25%	40	33,1%	66	22%
Collaborazioni di tipo produttivo	5	6%	13	15%	35	28,9%	53	18%
Avete acquistato un'altra impresa	0	0%	0	0%	4	3,3%	4	1%
La vostra impresa è stata acquistata da un'altra impresa	0	0%	0	0%	3	2,5%	5	2%
Nessuna collaborazione	80	91%	56	64%	56	46,3%	192	65%
Non rispondenti	45	34%	52	37%	64	35%	161	35%
Rispondenti	88	66%	88	63%	121	65%	297	65%
Totale intervistati	133		140		185		458	

²⁷ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.

4.16 LE RICHIESTE ALLA POLITICA

La principale richiesta delle imprese ai decisori pubblici si concentra sulla riduzione dei costi. La chiede il 60% delle imprese, specie quelle realtà strutturate, che si devono confrontare con il mercato estero. Questa risposta è la conseguenza logica di diversi fattori, dalla contrazione dei ricavi legati alla diminuzione delle vendite (ma potremmo dire dei consumi delle famiglie e degli acquisti delle imprese), all'aumento della concorrenza in Italia, all'esigenza di aumentare la propria competitività per poter vendere all'estero. I costi da ridurre sono molteplici: da quelli legati alla tassazione (non ultima sul lavoro), agli interessi sui debiti, ai costi dell'energia. Su quest'ultimo punto, la filiera ha – per proprie caratteristiche – una sensibilità quasi doppia rispetto agli altri cluster piemontesi. In un'indagine monografica condotta da Unioncamere Piemonte nel IV trimestre 2011 risulta come più del 25% delle aziende del tessile-abbigliamento si prefissasse come obiettivo il risparmio energetico, a confronto della media dell'industria piemontese pari al 16%. La riduzione dei margini e degli ordini e l'allungamento dei tempi di pagamento delle fatture determinano ulteriori criticità come ad esempio la mancanza di liquidità e la difficoltà di autofinanziamento.

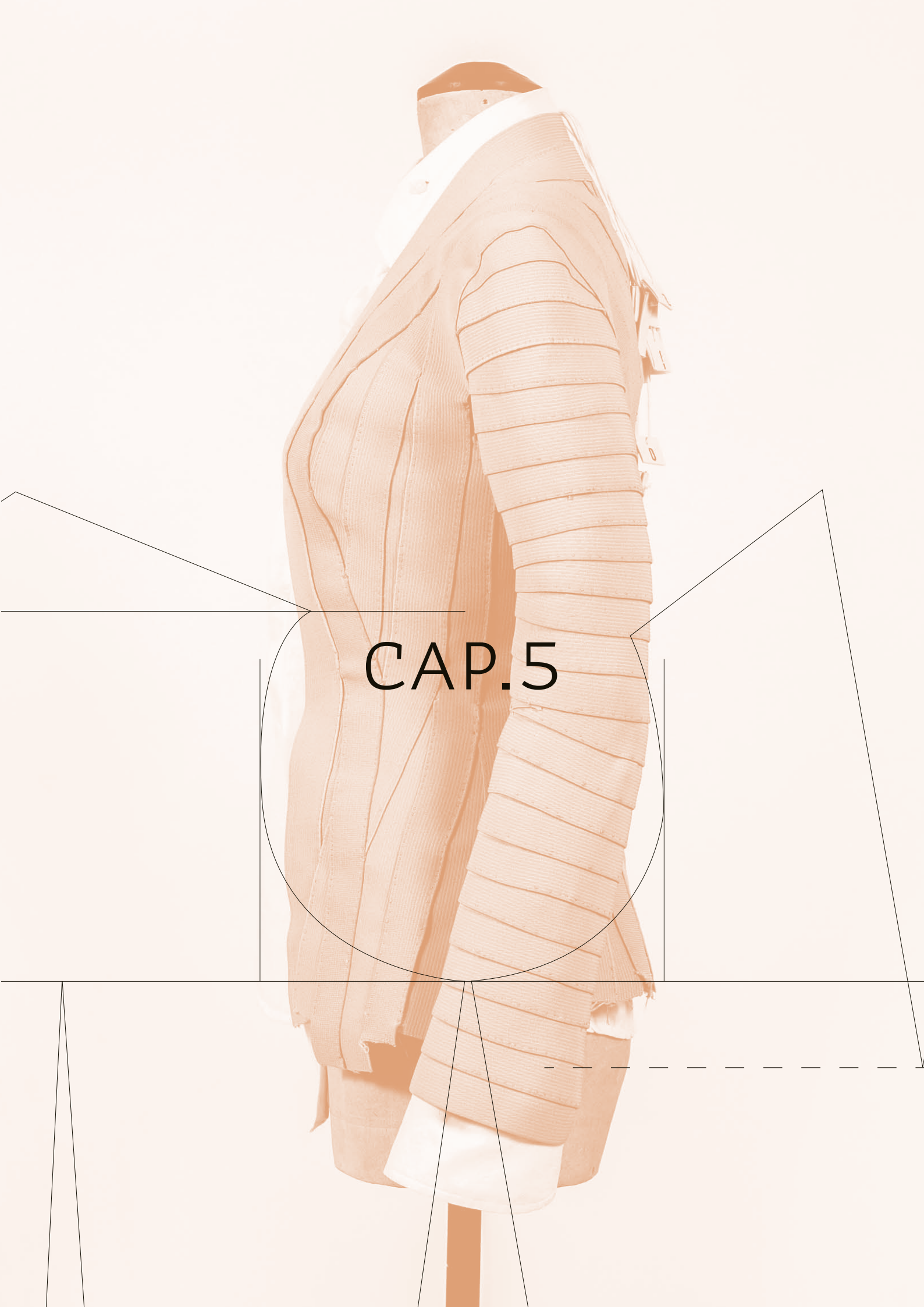
Non è dunque sorprendente che la seconda istanza per ordine di importanza sia l'accesso al credito, uno dei terreni più delicati e al tempo stesso determinanti per la sopravvivenza e lo sviluppo delle attività imprenditoriali, che spesso possiedono una struttura di costi solida e una moderna gamma di prodotti. Al riguardo può essere significativo notare come 105 imprese di cui disponiamo dei dati di bilancio 2011 (fra quelle intervistate) vantino 420 milioni di crediti, pari al 37,5% del loro fatturato 2011.

Le principali richieste sono dunque caratterizzate dalla necessità di continuare a svolgere la propria attività. Solo dopo il soddisfacimento di queste esigenze primarie le imprese rivolgono la loro attenzione su fattori che potremmo definire legati allo sviluppo: dal supporto nei mercati internazionali, alla rete distributiva, alla formazione e istruzione scolastica. L'accesso al credito serve anche a questo, a poter investire in nuovi prodotti e processi e nella rete commerciale nazionale ed estera. Rispetto all'espansione sui mercati esteri, come per altre problematiche, servono risposte di sistema, analoghe a quella che negli Stati Uniti ha dato vita a una export bank che supporta le imprese con servizi e finanziamenti in loco.

SE AVESTE LA FACOLTÀ DI SCEGLIERE LE POLITICHE PER IL SETTORE-MODA IN ITALIA, SU COSA VI CONCENTRERESTE?²⁸

Politiche per il settore moda in Italia	Ditte individuali		Società di persone		Società di capitale		Totale	
	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%
Costi delle imprese	73	57%	76	59%	107	63%	256	60%
Accesso al credito	36	28%	39	30%	56	33%	131	31%
Presenza commerciale sui mercati internazionali	5	4%	23	18%	50	29%	78	18%
Rete distributiva	11	9%	19	15%	31	18%	61	14%
Formazione Continua	10	8%	5	4%	17	10%	32	7%
Istruzione scolastica	10	8%	6	5%	10	6%	26	6%
Produzione anche all'estero	9	7%	4	3%	11	6%	24	6%
Altro, specificare	12	9%	11	9%	8	5%	31	7%
Non rispondenti	5	4%	11	8%	14	8%	30	7%
Rispondenti	128	96%	129	92%	171	92%	428	93%
Totale intervistati	133		140		185		458	

²⁸ Percentuali calcolate sul totale dei rispondenti; risposte multiple.



CAP.5

I NODI DELLA FILIERA MODA IN PIEMONTE

L'Italia, come abbiamo visto, ha solide e antiche tradizioni di eccellenza nel campo della moda, della confezione e della produzione tessile, che ne hanno fatto, in un passato recente, un centro mondiale della moda. Tutti i passaggi della catena del valore contribuiscono a un settore che è trainato sia dalla creatività della concezione e dallo stilismo sia dalla creatività delle formule produttive – come i distretti industriali – ma che, almeno in parte, subisce le evoluzioni della distribuzione, invece di produrle. Il territorio piemontese, in questo contesto, gioca un ruolo

importante soprattutto per il settore tessile, e per la presenza di alcuni grandi gruppi nel settore della confezione.

Oggi, come abbiamo in parte ricordato nell'introduzione, le attività strategiche per la filiera della moda sono la concezione del prodotto e la sua distribuzione: gli elementi immateriali, quali l'immagine del prodotto, la sua dimensione simbolica e di identificazione e l'esperienza di acquisto – sia essa negli showroom oppure on line – hanno acquisito un'importanza crescente.

Le attività
strategiche per
la filiera della
moda sono la
concezione
del prodotto
e la sua
distribuzione

5.1 SELEZIONE DEI CREATIVI E RUOLO DELLA CREATIVITÀ (E DELL'INNOVAZIONE) NELLE AZIENDE DEL TESSILE-FASHION DEL PIEMONTE

La creatività, intesa nel senso di capacità di trovare soluzioni originali, richiede esperienza, preparazione e propensione alla rottura di schemi e paradigmi

Da analisi documentale (inclusa l'esplorazione di siti internet di aziende operanti in Piemonte) e 8 interviste da noi realizzate – con protocollo *in-depth interview* e telefoniche – a executive di società produttive del settore, addetti ai lavori, responsabili di uffici studi di associazioni d'impresa e studiosi del comparto tessile-fashion piemontese emerge come quella creativa sia oggi componente alla quale è dedicata sempre maggiore attenzione da parte di un comparto fortemente sottoposto alla concorrenza internazionale, che per sua natura ontologica vede la cifra estetica e la “novità” quali elementi di visibilità, affermazione e successo sul mercato. Insieme alla qualità, la creatività (soprattutto indirizzata verso il “novare serbando”, cioè innovare, senza rinunciare, ma anzi valorizzando la tradizione e la reputazione del made in Italy) risulta essere in realtà l'ingrediente principale dell'internazionalizzazione, che nella fase attuale appare come la strada vincente per la tenuta del comparto tessile piemontese (e italiano).

La creatività, intesa nel senso di capacità di trovare soluzioni originali, richiede esperienza, preparazione e propensione alla rottura di schemi e paradigmi [Simon 1986]. Stilisti, ma anche supertecnici che lavorano nel comparto delle fibre naturali e/o sintetiche devono avere un'adeguata formazione. Una nuova linea destinata al mercato cinese o filati tecnici innovativi, per essere messi a punto, richiedono un complesso mix di competenze tecniche e creative, oltre ovviamente, a intuito e propensione ragionata al rischio. Imprese di piccole, ma anche medie dimensioni, hanno grande difficoltà a sostenere costi per organizzare corsi di formazione. Le stesse grandi imprese, nella logica di massima razionalizzazione dei costi, sono portate in questa fase congiunturale a limitare le attività formative aperte ad aspiranti stilisti o tecnici con abilità creative. Se consideriamo le 2 più grandi realtà piemontesi per fatturato, i gruppi Zegna e Miroglio, possiamo rilevare come il primo non organizzi corsi, e come il Gruppo Miroglio, a parte il sostegno con borsa di studio per il master Mafed della Bocconi, abbia rinunciato a proseguire per l'anno accademico 2012/2013 il corso di formazione “Talenti Creativi”

(destinato a neolaureati provenienti da scuole di moda e design o da percorsi universitari in area tecnico creativa) non escludendo tuttavia che il corso stesso possa essere riproposto l'anno prossimo, avendo in futuro cadenza biennale.

Nelle imprese medio-grandi e grandi la formazione e selezione di aspiranti stilisti passa attraverso l'offerta di stage, effettuati presso gli uffici stile e della durata di alcuni mesi, ai quali sono ammessi giovani in possesso di diplomi rilasciati da qualificate scuole di fashion design, ma anche da accademie di belle arti o comunque da realtà legate alla formazione artistica. Al termine dello stage ai migliori (mediamente nell'ordine del 5% dei partecipanti) viene proposto un contratto, anche a tempo indeterminato. Oltre all'impiego di personale creativo interno, le aziende si avvalgono di consulenti esterni con contratti periodici di esclusività. Decisamente prevalente sembra comunque essere il ricorso a risorse creative già operative sul mercato, possibilmente con esperienze pregresse presso case di moda di livello. Specie nel caso in cui sia necessario individuare creativi con competenze fortemente specialistiche, è relativamente frequente anche il ricorso ad agenzie selezionate di *head hunting*.

Nel comparto tessile le aziende più innovative, con particolare riguardo a quelle orientate all'innovazione di prodotto, tendono a selezionare giovani formati in realtà di alto profilo – quali politecnici con corsi di laurea indirizzati al tessile – e dotati di una spiccata propensione alla ricerca, all'innovazione e al lavoro in team anche pluridisciplinari, che possono vedere coinvolti, non solo creativi del settore, ma anche artisti contemporanei. Sempre più spesso, infatti, nella creazione di nuovi tessuti da proporre a mercati internazionali, è necessario abbinare a specificità tecniche e qualitative tali da rendere il prodotto appetibile, componenti estetiche o simboliche appropriate, che possano fornire un valore aggiunto significativo, attenzione mediatica, e decretare sia il successo del prodotto sia il rafforzamento della visibilità e della reputazione del brand.

5.2 LA PRODUZIONE: LE TENDENZE INTERNAZIONALI SUL TERRITORIO REGIONALE

Come abbiamo visto nel capitolo introduttivo, vi sono alcune tendenze a livello produttivo che permeano il mondo della moda a livello internazionale. Si tratta, in particolare: della conversione di parte dell'industria della moda verso l'industria del lusso – settore che continua a confermarsi quello maggiormente impermeabile alla crisi e che ha una fonte di reddito in crescita costituita dagli acquisti effettuati dai turisti in Italia; dell'innovazione di prodotto grazie all'utilizzo di nuove tecnologie; dell'emergere di produzioni etiche e green; dell'adozione del modello del fast fashion.

IL LUSSO DEMOCRATICO

Le nuove tendenze del lusso democratico o di massa comportano per le industrie della moda:

- l'ampliamento dell'offerta di gamma, con produzione – anche nel caso di alcuni tra i brand più affermati – di accessori di abbigliamento, profumi, orologi e gioielli, ecc.;
- l'entrata in nuovi mercati, contigui a quelli dell'abbigliamento di lusso, come quello dell'arredamento di design per la casa, ma anche della ristorazione e dell'industria ricettiva;
- la ristrutturazione del modello di business aziendale al fine di costituire un gruppo multiprodotto, in grado di coprire mercati diversi dal punto di vista del target e sul piano geografico, come Lvmh, – il gruppo Arnault – o il gruppo svizzero Richemont.

In Piemonte si iniziano a scorgere i primi segnali di questa evoluzione, come è già stato evidenziato nei capitoli 3 e 4. Da tempo esistono produttori che si collocano nel segmento del lusso, anche come risposta competitiva alla concorrenza da parte dei produttori asiatici. Il tessile-abbigliamento italiano, piemontese e biellese in particolare, si è progressivamente spostato verso produzioni di fascia medio-alta se non altissima, per trovare nuovi spazi e nicchie di mercato e resistere a una concorrenza basata sul costo (soprattutto della manodopera) con produzioni standardizzate di bassa qualità. Ciò è quanto è emerso alla dodicesima edizione dell'International Herald Tribune Luxury Conference, tenutasi a Roma il 15 novembre 2012. La filiera piemontese è, dunque, ormai orientata alle lavorazioni per

mercati di gamma medio-alta, quando non appartenenti al lusso. Tra i protagonisti del lusso in Piemonte possiamo citare Loro Piana (che mantiene la produzione in Italia anche a seguito dell'acquisizione da parte del gruppo francese Lvmh) soprattutto per il cachemire; Borbonese, per le borse e gli accessori; Horo, start up di produzione di capi con stampa in oro, e i numerosi produttori di gioielli torinesi (1922 Manifatture Preziose, Mattioli gioielli) o del distretto di Valenza (come Vhernier, Repossi, fra gli altri, ma anche Bulgari che realizza qui la sua produzione).

In Piemonte anche la Fiat è arrivata sui mercati dei beni industriali di lusso, non tanto con l'idea di foderare la Fiat 500 con tessuti di qualità, ma con la prospettiva più allettante di fare di Mirafiori e Grugliasco, dove si produrrà la nuova Maserati, una centrale internazionale dell'auto di lusso. È piuttosto recente, invece, la transizione verso il modello del lusso non aristocratico, avvenuta in altri settori in cui il Piemonte ha una posizione di rilievo anche a livello internazionale, come quello enogastronomico. Non si osservano, infatti, casi di significativo ampliamento dell'offerta dei prodotti o di entrata in segmenti collaterali da parte degli attori del lusso locali, e nemmeno si è verificata l'integrazione tra attori diversi tramite la costituzione di gruppi della moda e del lusso. Gli attori locali dell'industria del gusto, invece, hanno da tempo optato per una strategia di integrazione orizzontale, utilizzando la reputazione accumulata in campi differenti da quello principale (la ristorazione, o la produzione vitivinicola), ma con esso confinanti. Questa strategia risponde non solo al tentativo di abbassare l'incertezza di risultato, “spalmando” il rischio di impresa su più prodotti, ma soprattutto al tentativo di capitalizzare la reputazione ottenuta con anni di lavoro in cucina o in cantina, e potrebbe essere facilmente riprodotta nel campo della moda e del lusso.

Più difficile è trovare aziende piemontesi nei grandi gruppi del lusso citati nel capitolo introduttivo o la presenza di segnali di una trasformazione degli attori principali dell'industria della moda piemontese. Il primo segnale in questo senso, a parte l'offerta, da parte di alcuni attori, di prodotti diversi da quelli che formano il core business tradizionale (ad esempio i profumi per Zegna), è quello della costituzione di un gruppo di imprenditori, Exclusive Brands, creato nel 2011 in sinergia con Unione Industriale

Il settore tessile
e abbigliamento
italiano,
piemontese
e biellese,
si è spostato
verso
produzioni
di fascia
medio-alta se
non altissima

di Torino, Camera di commercio e Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte. L'intento è quello di promuovere sui mercati esteri i marchi piemontesi, 15 in tutto, di cui 5 appartenenti al mondo del gusto e 5 griffe torinesi: i costumi e la moda mare di Fisico, le fragranze e i profumi d'autore di Laura Tonatto, i gioielli di Mattioli Antica ditta Marchisio, i tessuti d'arredo di Quagliotti e i tessuti de l'Opificio.

MODA GREEN

Alla luce di quanto affermato nel primo capitolo, e coerentemente con quanto espresso dagli imprenditori e dalle personalità del settore interpellati, l'unico modo effettivamente credibile e potenzialmente efficace per sostenere e rafforzare un tessile-moda sostenibile (nel vero senso della parola) consiste nel far coincidere l'alta e l'altissima qualità del tessile piemontese (e italiano) con requisiti di tutela ambientale molto stringenti, e che vadano al di là del mero gusto estetico dei capi proposti. Ciò consentirebbe, peraltro, di superare il rischio derivante dalla volatilità dei trend e delle preferenze dei consumatori, consolidando in questi ultimi la convinzione secondo la quale un capo di qualità e veramente apprezzabile è tale solo se realizzato seguendo principi e criteri ben precisi e rigidi da un punto di vista ambientale e, non meno importante, sociale.

Nello spazio economico comunitario, l'imposizione di normative ambientali particolarmente severe, nel corso degli anni ha permesso di per sé di contenere in modo rilevante la pressione ambientale derivante dalle attività produttive riconducibili al comparto della moda. In questo contesto, i più significativi passi avanti verso una moda italiana e piemontese veramente sostenibile sono quelli compiuti da alcune singole imprese o gruppi aziendali, i quali hanno deciso di dedicare cospicui investimenti al miglioramento delle proprie performance ambientali, interpretando tale decisione come un percorso coerente all'interno di una realtà produttiva di alta e altissima qualità che in alcuni casi raggiunge il mercato del lusso.

Ciò si è tradotto in interventi a diversi livelli: gestione delle risorse idriche, recupero e riduzione degli scarti, produzione, risparmio ed efficienza energetica, ecc. Scelte che in alcuni casi hanno

L'unico modo credibile per sostenere e rafforzare un tessile-moda sostenibile consiste nel far coincidere l'alta e l'altissima qualità del tessile con requisiti di tutela ambientale molto stringenti

portato benefici economici alle stesse aziende (attraverso un'ottimizzazione dell'uso delle risorse e una riduzione dei costi di produzione), ma che più frequentemente sono il risultato di una tradizionale predisposizione per il lavoro svolto con estrema passione, dedizione, e nella costante ricerca di nuove soluzioni per elevare la qualità del proprio operato, non solo per quanto riguarda i prodotti realizzati, ma anche per ciò che concerne i procedimenti produttivi.

Le aziende che hanno accolto la sfida della sostenibilità con maggiore serietà sono spesso anche quelle che, proprio per garantire ai propri clienti l'eccellenza del prodotto, hanno deciso di non conformarsi alla preponderante tendenza alla delocalizzazione. Creando gruppi e sinergie territoriali, esse sono in grado di assicurare che le lavorazioni siano svolte rispettando parametri molto rigidi con risultati indiscutibili dal punto di vista della qualità del prodotto in sé, ma anche a livello di rispetto e tutela dei lavoratori e dell'ambiente. Il messaggio che queste imprese (numerose soprattutto nei distretti come quello di Biella, distintosi per una produzione rivolta a fasce molto elevate del mercato nazionale e internazionale) contribuiscono a trasmettere è quello di un'essenziale complementarità tra i principi di massima professionalità, serietà e trasparenza come base per la realizzazione di capi di eccellente qualità, e quello della sostenibilità nelle sue varie accezioni. In contrapposizione con i casi di quelle imprese che, trasferendo integralmente o parzialmente i propri impianti produttivi nei cosiddetti "paradisi dell'inquinamento", hanno trovato una strada efficace per sfuggire ai costi derivanti dall'adeguamento a vincoli ambientali, oltre che alle proprie responsabilità sociali e ambientali.

La vera moda sostenibile piemontese è quella plasmata dall'impegno quotidiano dimostrato da alcune eccellenti aziende del settore nel promuovere un certo modo di lavorare e produrre, nonostante le difficoltà derivanti dal periodo di persistente recessione economica, e l'onere che interventi green a livello di processi e impianti produttivi spesso comportano. Lo storico Lanificio F.lli. Cerruti è in grado sotto molteplici aspetti di fornire un esempio decisamente apprezzabile di come un'eco-ristrutturazione degli stabilimenti e dei processi produttivi sia in grado di contribuire sensibilmente al miglioramento delle condizioni ambientali e alla riduzione di alcune significative

voci di spesa aziendale. Tra i vari interventi realizzati, l'impresa si è dotata di un cogeneratore per la produzione di energia elettrica e termica alimentato a olio vegetale, attualmente in fase di conversione a olio ricavato dalla *Jatropha Curacas*. Tale scelta è espressione della logica di massima sostenibilità abbracciata dal management aziendale, dal momento che la pianta non è utilizzabile a fini alimentari e cresce in ambienti semidesertici, non sottraendo superfici utili per l'agricoltura.

Esempi significativi in tal senso si possono riscontrare nel Biellese. Il lanificio Successori Reda rappresenta un caso particolarmente significativo di attenzione alle performance ambientali d'impresa. La progettazione del nuovo stabilimento di Valle Mosso (1998) è stata una prima occasione per ripensare profondamente, in modo integrato, il processo produttivo, rivedendone l'organizzazione per realizzare rilevanti miglioramenti negli impatti ambientali, riducendo significativamente input ambientali ed emissioni, e adottando misure di efficientamento energetico. L'azienda ha scelto in passato di consolidare (e comunicare) le proprie pratiche in favore di una crescita aziendale sostenibile attraverso una drastica riorganizzazione aziendale, avvenuta nel 2002 e culminata con la registrazione Emas nel 2004.

Un altro caso particolarmente rilevante nel Biellese è quello di Finelvo, che produce dal 1968 filo floccato, totalmente sintetico, a ciclo verticale. Si tratta di un'azienda caratterizzata da un marcato impegno nella ricerca di una maggiore sostenibilità ambientale, perseguita attraverso un costante lavoro di revisione e miglioramento dei processi produttivi, culminato nel 2011 con l'ottenimento della certificazione ISO 14001, anche per rispondere alle crescenti esigenze di contenimento degli impatti ambientali espresse dal settore dell'automotive, a cui Finelvo si rivolge. Altra azienda biellese degna di nota, con una proiezione sempre internazionale e alleanze strategiche con il gruppo albese Miroglio, è Sinterama, filatura specializzata nel poliestere. Sinterama è fortemente orientata sia alla eco-ristrutturazione dei processi produttivi (con interventi di efficientamento ambientale ed energetico in tutti i passaggi della lavorazione), sia alla promozione di prodotti *green*. Nello specifico (anche attraverso l'accordo con il gruppo Miroglio) produce filati interamente

realizzati dal poliestere riciclato (tipicamente le bottiglie in Pet), creando una filiera di raccolta e riciclaggio della plastica.

Altrettanto importante è l'eliminazione dai prodotti e dai processi produttivi di tutte le sostanze che si ritenga possano comportare effetti dannosi su persone (consumatori e lavoratori) e sull'ambiente: esistono sostanze il cui utilizzo è già vietato o fortemente controllato, ma il potenziale di miglioramento in questo campo è ancora molto elevato. Alcuni imprenditori del tessile piemontese hanno saputo fare di questo aspetto una preziosa opportunità di diversificazione e crescita, ripensando completamente l'approccio a una delle fasi di lavorazione notoriamente responsabile dei maggiori impatti nel settore: la tintura. Tra queste aziende spicca la Tintoria di Quaregna, tintoria chimica di eccellenza, specializzata nel trattamento di fibre nobili. Da alcuni anni, anche in risposta alla crisi che da tempo ha cominciato a colpire una lavorazione profondamente penalizzata dai processi di delocalizzazione produttiva fuori dal Biellese, ha avviato una strada di ricerca e sperimentazione di tinte naturali su lane nobili. La Tintoria di Quaregna spicca per aver perfezionato un processo produttivo "naturale", unica tecnologia di tintura naturale sinora approvata Woolmark nel mondo.

Essenziale è inoltre il contributo dell'associazione Tessile e Salute nel procedere verso un'efficace gestione del problema della sicurezza delle sostanze chimiche riconducibili alla catena del valore della moda. Nata a Biella nel 2001, l'associazione si adopera per conferire una struttura più efficace e funzionale ai processi che possono guidare il comparto tessile, calzaturiero e conciario italiano verso una maggiore sicurezza e dunque sostenibilità a 360°, svolgendo attività di ricerca di laboratorio, controlli sui prodotti in circolazione e partecipando ai processi di definizione normativa della materia e a iniziative di sensibilizzazione rispetto ai temi trattati.

Un'altra significativa esperienza partita dal Biellese è quella del progetto Fashion BEST (Bio Ethical Sustainable Trend), specificatamente orientato per introdurre e divulgare il concetto di sostenibilità all'interno del settore tessile. Avviato da Città dell'Arte-Fondazione Pistoletto, il progetto Best si presenta oggi come una piattaforma operativa costituita da circa 30 aziende

che condividono, oltre all'appartenenza al comparto tessile-moda, un interesse concreto per la partecipazione a un esperimento collettivo di eco-ristrutturazione del settore [Caldera, Dansero 2013].

Soggetti d'impresa, reti e associazioni come quelli citati si propongono (seppur non di proposito) come modello anche per gli altri attori del sistema moda. E nella loro linea d'azione si ritrovano peraltro alcuni dei punti identificati dal Manifesto per la Sostenibilità della Moda Italiana come essenziali per promuovere una via nazionale verso la moda sostenibile. Elaborato dalla Camera Nazionale della Moda in collaborazione con i suoi 150 soci e 1.500 aziende del settore tessile italiano, esso si presenta come un tentativo italiano, tanto recente quanto virtuoso, di rispondere all'attuale mancanza di un insieme di indicazioni allo stesso tempo generali e operative in grado di indirizzare le aziende del tessile-abbigliamento del Paese verso un percorso di maggiore sostenibilità ambientale, in modo omogeneo e non equivocabile.

Il Manifesto si articola in 10 punti che assolvono alla funzione di linee guida per aziende tessili, designer, stilisti e consumatori che intendono partecipare a una via italiana alla moda sostenibile, attraverso l'adozione di modelli di gestione responsabile lungo l'intera catena del valore. In un secondo momento ha ricevuto il patrocinio del Ministero dell'Ambiente ed è stato il punto di partenza per un recente protocollo d'intesa tra Camera della Moda e Ministero al fine di definire un programma congiunto di lavoro e di iniziative sul tema della sostenibilità. Il ruolo delle istituzioni, in questo contesto, appare essenziale da più prospettive: in particolare, se interpellati in merito agli interventi istituzionali e normativi che potrebbero rivelarsi più utili nel sostenere la transizione verso una moda italiana sostenibile, molti imprenditori si ritrovano concordi nell'affermare con fermezza che le modifiche più radicali e tempestive andrebbero studiate proprio a livello di protezione del mercato e delle aziende nazionali dalla produzione di articoli provenienti dall'estero.

Le modifiche
più radicali
e tempestive
andrebbero
studiate a
livello
di protezione
del mercato
e delle aziende
nazionali dalla
produzione
di articoli
provenienti
dall'estero

di azione in tutto e per tutto etica e coerente si ritrovano quindi a fronteggiare una concorrenza dalla quale hanno scarsissima protezione: l'eccellenza qualitativa dei prodotti proposti, talvolta senza pari nel mondo, è il solo fattore in grado di farle sopravvivere (e in alcuni casi, trionfare) sul mercato.

In una prospettiva di promozione della sostenibilità è molto positivo che le aziende italiane del comparto moda si siano dovute conformare a rigide imposizioni legate all'utilizzo di sostanze nocive, talvolta cancerogene. Ma sono decisamente deleterie le conseguenze di una legislazione del tutto carente in merito alla possibile circolazione sul territorio nazionale di merce contenente tracce, anche consistenti di tale sostanze: questo permette la vendita, ad esempio, di capi d'abbigliamento realizzati in Cina con le tecniche più impattanti, e che nella maggior parte dei casi presentano al loro interno quantitativi di sostanze i cui effetti dannosi sulla salute umana sono comprovati. Gli acquirenti spesso non dispongono di informazioni sufficienti in merito, oppure sono indotti dalle circostanze economiche a prediligere la scelta proprio di quegli articoli che potrebbero compromettere in modo grave il loro benessere. Ciò dimostra come, soprattutto a livello di consumo di massa, non siano presenti sul territorio nazionale condizioni sociali ed economiche tali da indurre in modo spontaneo alla "messa al bando" delle merci caratterizzate da un elevato impatto ambientale e sulla salute. Anche per questa ragione dovrebbero essere le istituzioni governative a intervenire in favore dei cittadini e delle imprese italiane, per fare in modo che la moda sostenibile sia da intendersi, non come un sottocomparto del sistema moda in sé, ma come la sola maniera accettabile di produrre capi d'abbigliamento, calzature e accessori: articoli che peraltro si trovano a diretto contatto con la pelle e i corpi degli stessi individui.

L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO

Per quanto riguarda l'innovazione di prodotto la filiera della moda piemontese può essere considerata, a ragion veduta, uno degli attori principali. Il distretto tessile-laniero del biellese, come esaminato nel capitolo 1, è stato capofila della rivoluzione informatica, facendo entrare in maniera determinante l'hi-tech in azienda.

Il distretto
tessile-laniero
biellese è stato
capofila della
rivoluzione
informatica

Dall'ideazione dei tessuti alla produzione, alla gestione logistica, l'ingresso delle Ict nei lanifici biellesi ha consentito anche di produrre nuovi materiali, sempre più richiesti dai produttori di abbigliamento. È il caso, ad esempio, del cashmere speciale del Lanificio Colombo di Borgosesia, o anche di Piacenza Cashmere, che, oltre a produrre filati finissimi, ha iniziato a produrre tessuti accoppiati, come lana e seta, o filati, sfruttando le nanotecnologie.

Un ulteriore aspetto della relazione tra moda e tecnologia è costituito dalla trasformazione dei prodotti di moda in prodotti tecnologici. Anche in questo caso il distretto biellese vanta numerosi progetti di innovazione di prodotto.

In anni recenti si è iniziato, inoltre, a elaborare prototipi e poi a produrre "tecnologia indossabile" per capi quotidiani e di lusso, e a produrre capi e accessori utilizzando la stampa in 3D. Questo processo risulta più rapido e presenta potenzialità incredibili nel campo dei vestiti personalizzati: con stampanti 3D basate su raggi laser, gli stilisti sono ora in grado di creare vestiti senza cuciture, che calzano perfettamente, senza lasciare scarti. Le prime sperimentazioni in Italia (Plug and Wear, Zoe Romano, Serpica Naro), non vedono come protagonisti attori piemontesi, per quanto il lavoro di questi creativi si basi in buona misura su una produzione piemontese, quella di Arduino, il microprocessore opensource elaborato presso l'Interaction Design Institute di Ivrea.

5.3 LA DISTRIBUZIONE: LE TRASFORMAZIONI IN PIEMONTE

Sul versante della distribuzione il Piemonte è in una posizione avanzata rispetto alle altre regioni italiane nella ridefinizione della rete commerciale. Sono infatti presenti un numero minore di superfici commerciali dedicate all'abbigliamento per abitante rispetto a quanto accade nel resto d'Italia: gli standard piemontesi sono decisamente più vicini alle altre regioni europee. In Piemonte, inoltre, è presente un degli outlet più grandi d'Europa, quello di Serravalle Scrivia, al quale si sono affiancati quello di Vicolungo e recentemente un outlet dedicato al design.

Guardando alla distribuzione verrebbero dunque alla mente diverse considerazioni.

La prima riguarda il peso degli attori piemontesi nella grande distribuzione.

Se si eccettua l'esperienza Zegna, non ci sono grandi superfici commerciali, a km0, di proprietà dei marchi storici piemontesi. Un'idea potrebbe quindi essere quella di riorganizzare i propri spazi distributivi al fine di fornire ai clienti servizi aggiuntivi e di rendere l'esperienza di acquisto anche un'esperienza piacevole, ampliando la gamma dei prodotti offerti e reinventando lo spazio di vendita affinché diventi un luogo dedicato al tempo libero e non solo all'acquisto. In questo modo si potrebbe proporre un modello distributivo alternativo a quello delle grandi catene internazionali, caratterizzato dalla qualità di vita e dalla piacevolezza, caratteristiche riconosciute all'Italia a livello internazionale e, allo stesso tempo, reinterpretare il modello produttivo del fast fashion, rendendolo meno esasperato.

Un secondo suggerimento che potrebbe portare a cambiare il volto della distribuzione del settore moda in Piemonte, ma anche a caratterizzarlo come precipuo di questo territorio, prende in considerazione i numerosi negozi aziendali che affiancano le unità produttive dei marchi piemontesi. Accanto a quasi tutti i principali stabilimenti produttivi della moda e del lusso piemontese si trovano infatti i negozi aziendali: questi potrebbero divenire un vero punto di forza

e differenziazione competitiva del sistema moda piemontese. Il negozio aziendale può infatti evolvere secondo due principali piani, uno interno all'azienda, l'altro esterno.

Il negozio aziendale, invece di servire come luogo spesso deputato alla svendita degli stock di invenduto, potrebbe divenire lo spazio in cui raccontare la storia dell'azienda, la filosofia produttiva, la selezione dei materiali, in cui raccogliere le collezioni passate e presentare le collezioni in anteprima. Si tratterebbe di un luogo di acquisto fortemente caratterizzato dal punto di vista dell'immagine, in contrapposizione all'anonimato a cui molti dei negozi aziendali sono confinati oggi.

L'idea alla base di questa strategia di valorizzazione del punto vendita aziendale trova la sua origine nelle strategie che sono state elaborate in anni recenti da parte del mondo produttivo agricolo e alimentare: si è infatti assistito all'evolvere di una tipologia di distribuzione di prodotti a km0 realizzata in prima persona dai produttori o dai punti vendita sul territorio (anche dalla grande distribuzione).

In campo alimentare cosa significhi vendere prodotti a km0 è piuttosto intuitivo: si tratta di vendere prodotti che sono stati coltivati o trasformati in un luogo vicino a quello del consumatore, cosa preferibile sia per motivi di salute, sia per motivi di impatto ambientale. Gli attori di questa trasformazione sono stati i produttori che hanno iniziato a vendere i loro prodotti nel punto vendita aziendale (agrigelaterie, agrimacellerie, cantine, ecc.), ma anche in luoghi della grande media e piccola distribuzione, che sempre più spesso hanno dedicato corner specifici, o parte della loro esposizione del fresco, alla vendita di prodotti a km0. Questo chiaramente risponde a una richiesta che arriva dai consumatori, sempre più orientati a scelte che siano in linea con le richieste di vivere meglio e più in salute, ma anche di limitare per quanto possibile l'impatto ambientale delle proprie scelte

Il negozio
aziendale
potrebbe
divenire
lo spazio
in cui
raccontare
la storia
dell'azienda,
la filosofia
produttiva,
la selezione
dei materiali

di consumo. Per analogia, la moda a km0 è quella che propone capi prodotti da industrie che operano sul territorio in cui i consumatori vivono (o transitano durante un viaggio), e che adotta standard produttivi di basso impatto ambientale e controllati dal punto di vista etico e dei contratti di lavoro.

Per i produttori piemontesi, la cui storia ormai più che centenaria di qualità, capacità, competenze di produzione che difficilmente possono essere replicate altrove, la moda a km0 potrebbe assomigliare alla vendita di vino in cantina, chiave di volta commerciale di molti produttori vitivinicoli della regione. Questa strategia diventa vincente quando i negozi aziendali così trasformati vengono inseriti in una rete che li promuove, che li fa conoscere, che protegge il territorio, che diventa uno strumento di orientamento rispetto alla produzione locale per gli abitanti e i turisti.

Un altro canale distributivo da prendere in considerazione da parte del sistema moda piemontese è quello on line, canale distributivo che negli ultimi anni sta crescendo, a dispetto della contrazione che stanno vivendo gli altri canali commerciali. Alcuni grandi attori sono presenti con i loro store, spesso legati al singolo marchio e attivi anche sul mercato estero.

Più difficile, invece, immaginare una strategia comunicativa e commerciale digitale per le piccole e medie imprese che, infatti, a livello italiano sono quasi assenti da questo canale. Posizionarsi nel web per le Pmi può essere molto difficoltoso:

attualmente, infatti, chi è premiato dalla vendita on line nell'abbigliamento sono i grandi marchi o chi gestisce canali di *private sales* o *flash sales*. Ciò non toglie, tuttavia, che i piccoli produttori possano sfruttare questo nuovo canale di vendita in maniera interessante, ad esempio federandosi con gli altri produttori del territorio e proponendosi on line con un brand più riconoscibile e più facile da promuovere grazie agli sforzi congiunti di tutti gli attori, come hanno fatto i produttori di calzature con il portale "I love Italian shoes". Soprattutto per il mercato internazionale si potrebbe pensare a un portale di moda "made in Piemonte" che racconti la grande tradizione delle confezioni e dei tessuti piemontesi e che proponga l'offerta di tutti i piccoli e medi produttori in un unico store. Queste logiche di federazione, sia della distribuzione fisica (tramite la rete dei negozi aziendali), sia di quella virtuale, avrebbero più forza se i soggetti istituzionali e poi i produttori scegliessero di virare in maniera decisa verso una produzione sostenibile dal punto di vista etico e ambientale, come elemento distintivo e di grande valore aggiunto per gli acquirenti.

In sintesi, l'indicazione che emerge per il settore è quella di lavorare per divenire davvero un sistema moda, con relazioni stabili e durature tra i soggetti e che aiutino anche a superare quella fragilità evidenziata nelle analisi dei capitoli 3 e 4, da cui emerge una presenza massiccia di micro e piccole imprese, con i lati negativi che tale configurazione comporta (difficoltà a innovare, difficoltà a investire e ad accedere al credito, difficoltà a raggiungere i mercati esteri, più interessanti di quello italiano, ecc.).

CONCLUSIONI

L'indagine svolta, che ha utilizzato fonti eterogenee e complementari, quali dati di un'indagine campionaria ad hoc, interviste in profondità, studio di casi, ricerca bibliografica, ha permesso di evidenziare alcuni assi strategici che possono contribuire a rafforzare il settore moda regionale, ponendo l'accento sulle specificità che lo caratterizzano sin dalla sua nascita e facendole divenire un punto di forza a livello concorrenziale sui mercati.

Gli assi individuati sono i seguenti:

- *arte e creatività;*
- *sostenibilità ambientale ed etica;*
- *innovazione;*
- *lusso democratico.*

MODA: ARTE E CREATIVITÀ

Una delle case history raccontate nel rapporto, quella della Gft, sintetizza quale possa essere il rapporto tra creatività, arte contemporanea e moda: una sinergia tra impresa e cultura capace di ispirare la filosofia d'impresa, innovare i prodotti e caratterizzare profondamente l'immagine aziendale.

Se si prende in considerazione il fatto che oggi gli elementi immateriali, quali l'immagine del prodotto, la sua dimensione simbolica e di identificazione (oltre a quelli legati all'esperienza di acquisto) costituiscono i fattori fondamentali di distinzione e posizionamento aziendale, è chiaro che la componente creativa è divenuta una delle chiavi di competizione più importanti soprattutto sui mercati internazionali.

Poiché, tuttavia, integrare competenze creative all'interno di piccole e medie aziende è un processo lungo e costoso, può essere interessante trovare delle forme più leggere, ma strutturate per fornire apporti creativi alla filiera della moda. La forma che potrebbe assumere questa "iniezione di creatività" nel sistema della moda piemontese è quella del laboratorio creativo: si tratterebbe di mettere a disposizione laboratori, spazi e servizi a un nucleo di una decina di giovani stilisti – selezionati periodicamente sulla base di una forte progettualità creativa – al fine di permettere loro di sperimentare, produrre collezioni, confrontandosi e lavorando fianco a fianco con le aziende.

MODA E AMBIENTE

Come abbiamo rilevato nel rapporto, al momento ancora non si riscontrano le condizioni per constatare un'attenzione consolidata e coerente per l'ambiente e per la sostenibilità all'interno del sistema tessile-moda, nonostante gli esempi virtuosi presenti sul territorio regionale.

Tuttavia quest'asse di sviluppo potrebbe essere molto interessante per un sistema che ha come cifra fondamentale l'alta e l'altissima qualità delle materie di partenza, la grande tradizione produttiva, la stretta integrazione con il paesaggio, spesso trasformato dagli insediamenti artigianali e industriali, tanto da divenire in alcuni territori tutelato tramite lo strumento dell'ecomuseo.

L'idea è quindi quella di una normativa con requisiti stringenti, che abbia come obiettivo quello di rendere la moda sostenibile, non un sottocomparto del sistema moda in sé, ma la sola maniera accettabile di produrre capi d'abbigliamento, calzature, accessori. Una politica regionale con queste caratteristiche consentirebbe, oltre al miglioramento della qualità ambientale di vita a livello regionale, anche di sfruttare questo asset a livello di posizionamento strategico e commerciale.

MODA E INNOVAZIONE

Un terzo asse di azione è quello dell'innovazione sia a livello produttivo sia a livello distributivo e commerciale.

Dal punto di vista dei prodotti e dei processi, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, le imprese piemontesi possono vantare un alto grado di capacità innovativa. A livello regionale si potrebbe studiare un sistema di incentivi che rendano tale innovazione sistemica e diffusa in maniera più veloce e uniforme all'interno del sistema produttivo locale. Dal punto di vista della distribuzione, invece, oltre alle misure per favorire l'adozione di modelli distributivi a km0 sui quali lavorare anche dal punto di vista turistico, l'altra strada da percorrere è quella dell'adozione integrata delle nuove tecnologie mediate dalla rete.

Da una parte, infatti, il web si configura come un nuovo canale distributivo (che nel 2013 ha visto un aumento di 5 milioni di acquirenti in Italia, da 9 a 14 milioni in totale, e che per l'abbigliamento – secondo settore in termini assoluti delle vendite on line – registra da anni un aumento di fatturato compreso tra il 24% e il 30% annuo), dall'altra la rete può entrare nel mondo fisico, contribuendo a trasformare le superfici di distribuzione. Numerose tecnologie, dal wi-fi diffuso al Qr code, dai sistemi di pagamento avanzati alla realtà virtuale, consentono di “rivestire” gli oggetti di uno strato di informazioni: queste operazioni avranno nel futuro prossimo come risultato la digitalizzazione dei punti vendita e la “confusione” tra store fisico e store digitale. Sarebbe quindi utile continuare – sulla scorta del bando regionale 2012 per l'introduzione delle nuove tecnologie nel settore commercio – una politica che incentivi le Pmi del settore a rivedere il proprio modello distributivo, incorporando le innovazioni che derivano dall'introduzione del web.

MODA E LUSO DEMOCRATICO

Il lusso democratico è un ossimoro che ben descrive la stagione attuale del lusso, una produzione di altissima qualità – principalmente di accessori – non destinata a una ristretta élite, ma alla portata di una fascia più ampia di consumatori. I 3 milioni di borse prodotti all'anno da Louis Vuitton ne sono un esempio. In questo senso le direzioni di sviluppo che si possono suggerire al sistema della moda piemontese sono: un'integrazione più stretta con i produttori di beni di lusso (come sono ad esempio gli orafi di Valenza), una rivisitazione di parte della produzione in questo senso, l'integrazione con altri settori di produzione, già percepiti a livello internazionale come beni di lusso (ad esempio la produzione vinicola o quella gastronomica).

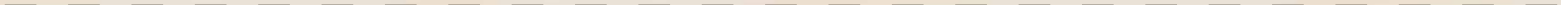


BIBLIOGRAFIA

- Barrère, C., Santagata W. 2005. *La Mode. Une économie de la créativité et du patrimoine*. Paris: La Documentation Française.
- Barthes, R. 1967. *Il sistema della Moda*. Torino: Einaudi.
- Bertacchini, E., Santagata, W. 2012. *Atmosfera creativa*. Bologna: Il Mulino.
- Breward, C. 2003. *Fashion*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- British Fashion Council. 2010. *The value of British Fashion*: Oxford Economics.
- Camera Nazionale della Moda Italiana. 2012. *Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana*. www.cameramoda.it/file/it/Manifesto.pdf
- Caves, R. E. 2000. *Creative industries: contracts between art and commerce*. Harvard: Harvard University Press.
- Currid, E. 2007. *The Warhol Economy: How Fashion, Art, and Music Drive New York City*. Princeton: Princeton University Press.
- Dansero E., Caldera G. 2013. Green economy e tessile: chi passa per la cruna dell'ago?
In *La Green Economy in Piemonte. Rapporto Ires 2013*. Torino: Ires Piemonte
www.ires.piemonte.it/osservatori/219-green
- Dunford, M. 2006. Industrial Districts, Magic Circles, and the Restructuring of the Italian Textiles and Clothing Chain. *Economic Geography* 82(1): 27-59.
- Falletti, V., Santagata W., Bernabei F., Borrione P. 2008. *Distretto Moda Piemonte. Esposizioni, Eventi, Laboratori Creativi, Collezioni di Moda, Working Paper*. Torino: Ebla Center.
- Hethborn J. e Ulasewicz C. (a cura di). 2008. *Sustainable Fashion, Why Now? A conversation about issues, practices, and possibilities*. New York: Farchild Books.
- Hilton R. (ed.). 1978. *The Transition from Feudalism to Capitalism*. London: Verso.
- McRobbie, A. 1989. *Zoot suits and second-hand dresses: an anthology of fashion and music*. Basingstoke: Macmillan.
- Okonkwo, U. 2007. *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Okonkwo, U. 2010. *Luxury online: styles, strategies, systems*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Orsi Landini, R. 2003. Sala Bianca. In G. Vergani (Ed.) *Dizionario della Moda 2004*. Milano: Baldini Castoldi Dalai Editore: 1051-1059.
- Pearce F. 2009. *Confessioni di un eco-peccatore: viaggio alle origini delle cose che compriamo*. Milano: Edizioni Ambiente.
- Pratt, A. C. 2004. *The cultural economy: a call for spatialized "production of culture" perspectives*. *International Journal of Cultural Studies*. 7(1): 117-128.
- Ricchetti, M., Cietta E. (Eds.). 2006. *Il Valore della Moda. Industria e Servizi in un settore guidato dall'Innovazione*. Milano: Bruno Mondadori.
- Segre Reinach, S. 2005. China and Italy: Fast Fashion versus Pret a Porter. Towards a New Culture of Fashion. *Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture* 9(1): 43-56.
- Simon, H.A. 1986. *How Managers Express their Creativity*. In *Across The Board* 23: 11-16.
- Soggia, A. 2013. *La Stoffa del Ragioniere. L'avventura imprenditoriale di Franco Miroglio*. Bari: Laterza.
- Symbola, Unioncamere. 2011. *GreenItaly, l'economia verde sfida la crisi. Rapporto 2011*. I Quaderni di Symbola, Roma.
- Symbola, Unioncamere. 2012. *GreenItaly, l'economia verde sfida la crisi. Rapporto 2012*. I Quaderni di Symbola, Roma.
- Tokatli, N. 2008. Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography* 8(1): 21.

SITOGRAFIA

- http://chanel-news.chanel.com/it_IT/home/2012/10/spring-summer-2013-ready-to-wear-br---by-elisabeth-quin.html
- <http://it.thefashionduel.com>
- <http://wisesociety.it/incontri/gucci-tracciabilita-delle-etichette-e-sicurezza-delle-persone-ecco-la-nostra-moda-sostenibile>



www.pie.camcom.it

