



## Si aprono nuovi orizzonti

La copertina di questo fascicolo di *Media Key* è dedicata a Tooway, il rivoluzionario servizio di connessione internet satellitare bidirezionale a banda larga che consente di portare il web a chiunque, in tutta Europa, a costi contenuti e con qualità elevata. Tooway può essere utilizzato in tutti i luoghi non coperti dalla rete terrestre grazie ai satelliti della flotta Eutelsat. Sono sufficienti un modem e una parabola per navigare e scaricare dati velocemente in tutta sicurezza e con grande affidabilità. Le attività di gestione della piattaforma e dell'hub per la rete Tooway sono svolte da Skylogic, società del gruppo Eutelsat specializzata in trasmissioni in protocollo IP a banda larga. Per saperne di più vi rimandiamo alla cover story contenuta nelle prossime pagine. Particolare attenzione merita un interessante reportage dal World Business Forum organizzato a Milano da HSM. La sesta edizione di questo prestigioso appuntamento continua a ispirare idee, quest'anno sul tema del futuro. A parlare delle sfide che ci attendono nei prossimi anni sono saliti sul palco relatori di grande spicco, a cominciare da Gary Hamel, consulente ed esperto di strategia aziendale, che ha parlato di innovazione nel campo manageriale. Jean-Claude Biver, Chief executive officer di Hublot, ha spiegato un'importante innovazione di strategia denominata 'art of fusion' che ha portato l'azienda a creare orologi abbinando materiali semplici a metalli preziosi. Interessante anche l'intervento di Vijay Govindarajan, il guru indiano esperto in strategia e innovazione. Molto entusiasmo ha suscitato infine l'intervento di Jim Collins, docente all'Università di Stanford ed esperto di eccellenza aziendale, che ha parlato del segreto dell'eccellenza. Euro RSCG Milano è una delle poche agenzie di comunicazione che vanno veramente bene, nonostante la crisi. Abbiamo intervistato Giovanni Porro, Executive creative director, che ci ha parlato della creatività e del suo effetto moltiplicatore che permette di ottenere grandi risultati anche con budget ridotti. Marco Venturelli e Luca Cinquepalmi, invece, ci hanno raccontato i segreti del successo della campagna 'Shopping' realizzata per Citroën. Lo speciale di

questo mese è dedicato all'Upper Class: iniziamo proponendovi un commento alla ricerca 'Elites 2009' di GfK Eurisko, che fa il punto sul concetto di lusso delle élite italiane. Le nuove segmentazioni sociali dei super ricchi sono Fashion lovers, Followers, Achievers e Valoriali. Per saperne di più vi rimandiamo ovviamente all'articolo. Altra indagine di grande importanza per individuare l'andamento del mercato upper class è uno studio di Bain & Company per l'Osservatorio Altgamma, che stima per fine 2009 un calo dell'8% rispetto al 2008 per il mercato mondiale dei beni di lusso personali. Ma il 2010 segnerà l'avvio di una ripresa (+1%) che si accentuerà nel 2011 (+4,2%), a patto che le imprese sappiano adeguarsi ai trend che stanno modificando lo scenario. Il reportage del Milano Fashion Global Summit ci offre altri spunti interessanti: l'evento, organizzato da Class Editori in collaborazione con *The Wall Street Journal* e la Camera Nazionale della Moda Italiana, ha dato modo di fare il punto sull'andamento della moda, del lusso e del design in un periodo di crisi economica. Al convegno hanno partecipato relatori come Mario Boselli, Presidente della Camera della Moda, e Michele Tronconi, Presidente di Sistema Moda Italia. Altro appuntamento di spicco, sempre a Milano, è stato il Convegno Pambianco, giunto alla quattordicesima edizione. Si è cercato di individuare le strategie migliori per uscire dalla crisi che ha colpito il settore della moda. Le ricerche di Gregorio De Felice e di Carlo Pambianco evidenziano punti critici nelle aziende del settore, che dovrebbero recuperare fiducia nelle forze vitali del comparto. Dopo una carrellata di campagne pubblicitarie dedicate al lusso, eccoci al consueto resoconto del Premio Assorel per le migliori campagne di relazioni pubbliche: l'agenzia Peliti Associati si è aggiudicata il primo premio assoluto con la campagna 'Acquando' per Coca-Cola HBC Italia. Chiude questo numero di *Media Key* il commento dei conti economici regionali diffusi da Istat: nel 2008 la flessione è stata generalizzata, il Pil è calato soprattutto nel Mezzogiorno e nel Nord-Ovest, flessione più contenuta al Centro e nel Nord-Est. Buona lettura!

Roberto Albano

# Idee per superare la crisi

Dopo i successi delle scorse edizioni, si è tenuto anche quest'anno a Milano il Fashion Global Summit, un'occasione unica per fare il punto della situazione sull'andamento della moda, del lusso e del design in un periodo di congiuntura economica. Nel corso dell'evento eminenti personalità ed esperti del settore si sono confrontati su idee, strategie e azioni per tornare a 'vedere la luce'.

di Piero Gennari

A Milano, presso Palazzo Metzanotte, si è tenuto il Milano Fashion Global Summit dal titolo 'Chi sopravviverà?' - Dieci idee per superare la crisi'. L'evento è stato organizzato da Class Editori in collaborazione con *The Wall Street Journal* e la Camera Nazionale della Moda Italiana. Il Milano Fashion Global Summit riunisce ogni anno i più importanti esponenti del settore e altre eminenti personalità da tutto il mondo per discutere e scambiarsi autorevolmente opinioni sulle nuove opportunità e sulle sfide che la moda affronta in un mercato in continua trasformazione.

*Il convegno si svolge nella serata*

Paolo Panerai, Editor in chief e Chief executive officer di Class Editori, ha aperto il convegno sottolineando con un certo orgoglio di essere arrivati già all'ottava edizione. Quella di quest'anno è stata però un'edizione che ha dovuto ancora fare i conti con la difficile situazione macroeconomica che sta vivendo tutta la filiera.

"Già il titolo del convegno",

ha detto Panerai, "è piuttosto inquietante. La domanda 'Chi sopravviverà?' è molto forte, ma bisogna anche guardare la realtà e non nascondersi. È in atto una specie di selezione naturale di darwiniana memoria, ma questo non è da considerarsi solo un aspetto negativo. La crisi, infatti, farà anche giustizia sul mercato e creerà efficienza. La crisi impone a tutte le aziende di essere più efficienti e questo è solo un bene. È in atto una moralizzazione del mercato che serve al mercato stesso".

Panerai ha anche notato come sul mercato siano presenti tanto segnali positivi, come la ripresa degli Stati Uniti, quanto visioni più pessimistiche, secondo le quali il peggio deve ancora arrivare. Non si devono però tenere comportamenti schizofrenici, ci deve essere la consapevolezza che da un lato la ripresa non è poi così lontana e dall'altro i rischi sono ancora piuttosto elevati.

Anche Mario Boselli, Presidente della Camera Nazionale della Moda Italiana, ha aperto il suo inter-

vento riflettendo sul titolo del convegno. Boselli però ha preferito concentrarsi non sulla domanda pessimistica ma sulle dieci idee che possono permettere al settore di uscire dalla crisi. "Come Camera della Moda", ha spiegato, "quest'anno abbiamo fatto di tutto e di più, abbiamo dato alcune idee per superare questo momento difficile, ma oggi sono contento di ascoltare anche quelle degli altri operatori. Il nostro compito è quello di progettare il futuro dando un contributo alla virtuosa uscita dalla crisi. Proprio per questo, un aspetto che mi preme sottolineare è il rapporto tra le aziende e le banche, che diventerà sempre più importante in futuro. Il settore si sta lentamente riprendendo, ma è proprio in questa lentezza che si insinuano i pericoli. Il rischio è quello di perdere uno dei principali punti di forza del sistema moda italiano: l'universo delle piccole e medie imprese che sono da sempre le più fragili e stanno registrando dei cali di fatturato".

Mario Boselli ha concluso il suo intervento chiedendo aiuto anche al governo italiano, perché il sistema moda è stato colpito da un evento catastrofico e urgono dei provvedimenti eccezionali per un settore che rarissimamente li ha chiesti. L'Italia dovrebbe fare come la Francia, che ha stabilito tre linee guida per rilanciare il proprio settore: innovazione a 360 gradi per la ricerca e lo sviluppo, flessibilità del lavoro e 10 miliardi di euro di benefici alle imprese per un più equo regime fiscale.

Giovanni Terzi, Assessore presso il Comune di Milano, è più ottimista rispetto a chi lo ha preceduto ed è convinto che la moda riuscirà a uscire in maniera positiva dalla crisi gra-





zie al made in Italy e alla creatività. "Il 21% del Pil milanese", ha osservato, "afferisce al mondo della moda. Questo importantissimo tessuto produttivo sostiene quindi la nostra città ed è una grande vocazione che nasce dal territorio. Sono stati i grandi stilisti e i grandi creativi che hanno reso possibile questo meraviglioso miracolo a Milano".

Anche Giovanni Terzi ha comunque voluto dare degli spunti e delle idee su come uscire da questo momento di congiuntura. È innegabile, infatti, che la crisi stia cambiando e in parte abbia già cambiato molti dei costumi e dei valori culturali che perduravano da anni. La creatività degli stilisti e dei designer si deve quindi adeguare a questi profondi mutamenti e rispondere alle sempre nuove esigenze che stanno emergendo. I giovani avranno un ruolo importante perché

Alcuni dei brand i cui responsabili hanno partecipato al Milano Fashion Global Summit: TechnoGym, Ferragamo e Piacenza Cashmere. Nella pagina precedente, Ferragamo Party a Shanghai.

non hanno tutti quei preconcetti e gli schemi mentali delle persone più anziane. Alla base di tutto ci dovrà comunque sempre essere 'l'orgoglio' del made in Italy, colonna portante di tutto il sistema.

Michele Tronconi, Presidente di Sistema Moda Italia, ha evidenziato immediatamente come il ruolo della federazione degli industriali del settore debba essere quello di fare di tutto perché a sopravvivere siano più imprese possibili. "Senza le tante piccole e medie imprese italiane", ha osservato Tronconi, "il fashion business si impoverirebbe perché calerebbe la capacità di fare sempre nuove proposte per spingere la gente a rinnovare il proprio guardaroba. Bisogna fare sistema e mantenere la filiera innovativa e flessibile".

Nel suo intervento, Tronconi ha anche sottolineato il diverso andamento tra le aziende che si trovano 'a monte' della filiera e quelle che si trovano 'a valle'. Le prime, per esempio il settore tessile, stanno andando sicuramente peggio, tanto che sono previste in calo del 20% per quanto riguarda il fatturato 2009. Le seconde, per esempio il settore abbigliamento, stanno invece fortunatamente tenendo meglio, con perdite nel fatturato che dovrebbero aggirarsi 'soltanto' intorno al 10%.

Cosa fare per migliorare la situazione? Sistema Moda Italia sostiene ormai da un anno un decalogo di proposte: cinque a sostegno dei consumi e cinque a sostegno delle capacità produttive. Tra le misure di stimolo selettivo ai consumi, vengono indicate la 'rigenerazione della moda', tramite il recupero dell'abbigliamento usato come facilitazione per l'ac-



quisto di capi nuovi; la deducibilità fiscale per le spese di abbigliamento per l'infanzia, via 'scontrino parlante'; la proposta di 'rigenerazione delle strutture di accoglienza turistica', volta all'incentivazione fiscale degli acquisti di prodotti tessili per la ristrutturazione o l'ammodernamento delle strutture turistiche e alberghiere; la riqualificazione della domanda pubblica di prodotti del tessile abbigliamento e accessori, in modo da incentivare l'innovazione tecnologica e di prodotto; infine le misure di agevolazione fiscale per i prodotti che attestano il rispetto delle norme eco-tossicologiche europee e degli standard sociali, in particolare in materia di salute e sicurezza del lavoro.

Per il sostegno alla capacità produttiva delle imprese del sistema moda, si indicano misure che agevolino il credito a favore delle piccole e medie imprese, per esempio attraverso il consolidamento dei debiti a breve, ma anche tramite nuovi strumenti che siano in grado di garantire l'accesso alle diverse forme di finanziamento rese disponibili dal mercato finanziario; la valorizzazione del lavoro femminile (che rappresenta oltre il 65% dell'occupazione del settore); nuove norme nel campo del mercato dell'energia che riallineino alla media



Sotto, il logo di Luxottica. A destra, la home page del sito di Piacenza Cashmere. In basso, un annuncio per gli occhiali Tiffany & Co., commercializzati in Italia proprio da Luxottica.



europea i costi di approvvigionamento; la valorizzazione dell'innovazione tipica del settore, consistente nella realizzazione di campionari e collezioni tramite la concessione anche per tali attività del credito di imposta e delle altre incentivazioni all'innovazione; infine il rifinanziamento, nell'ambito di Industria 2015, del programma di ricerca industriale 'Le nuove tecnologie per il made in Italy', dedicando maggiore attenzione alle risorse riservate alle PMI e prevedendo una riserva di fondi da destinare al settore del Sistema Moda.

**La crisi ha messo in allarme il settore tessile e della moda.**

Sistema Moda Italia, nell'ambito di una convenzione stipulata con l'Università Carlo Cattaneo, si è avvalsa della collaborazione di Massimiliano Serati, Professore associato di politica economica, che ha elaborato in ottobre le stime sulla chiusura del 2009 per l'industria del settore tessile-moda. Si sottolinea da subito come l'avverarsi dei risultati cui si è giunti soggiace all'ipotesi che le imprese continuino a operare in assenza di misure e interventi governativi a favore del settore anche nei prossimi mesi. Al contrario, l'azione di politica economica di cui il settore potrebbe beneficiare sarebbe in grado di "dare una svolta" al trend in atto, accelerando la ripresa economica.

Lo sviluppo del modello ha visto alla base due differenti ipotesi di scenario: il primo, allineato con le aspettative degli economisti e dei centri studi istituzionali, ritiene superata la fase più drammatica dell'attuale recessione; il secondo si basa invece su riflessioni di carattere più settoriale,

prevedendo anche per la seconda parte dell'anno un permanere della congiuntura negativa su ritmi vicini a quelli del primo semestre. Nello scenario 1 è prevista una riduzione della produzione industriale nel settore tessile-moda che arriverà a toccare il 13,8%, accompagnata da una contrazione del fatturato del 16,5%. Anche in questo caso meno pessimistico le ricadute occupazionali e commerciali negative saranno decisamente significative: verranno bruciati 26.000 posti di lavoro per un deterioramento della bilancia commerciale pari a circa 3.700 milioni di euro. Nello scenario 2 si prevede invece una contrazione della produzione industriale che sfiorerà il 19%, un calo del fatturato nazionale pari al 20%, un peggioramento del saldo di bilancia commerciale che dovrebbe essere superiore ai 4.000 milioni di euro e una perdita di circa 37.000 occupati. Come ha osservato il professore Serati, "senza dubbio l'evidenza che emerge dalla simulazione accende un campanello d'allarme rispetto alle sofferenze cui l'economia nazionale potrebbe andare incontro nel caso in cui non venissero impostate manovre di politica industriale a sostegno del settore".

**L'esperienza di Alessandri**

Nerio Alessandri, fondatore e Presidente di TechnoGym, ha ricordato come le prime attrezzature per la palestra furono da lui progettate e realizzate direttamente nel proprio garage di casa, frutto del suo entusiasmo per lo sport, della sua passione per la meccanica e del suo grande amore per il design. "Da sempre la

mia visione", ha spiegato, "è quella di considerare il wellness come uno stile di vita. Il wellness è orientato al miglioramento della qualità della vita attraverso una regolare attività fisica, una sana alimentazione e un approccio mentale positivo. Prodotti, servizi e know-how hanno portato TechnoGym a diventare The Wellness Company". Questo particolare brand è trasversale, rappresenta una 'tribù' di persone e, secondo Nerio Alessandri, ha anche un ruolo sociale visto che aiuta tutti a vivere meglio. "Oggi il wellness", ha concluso Alessandri, "può essere considerato come il nuovo lusso. La crisi che stiamo vivendo deve contribuire a enfatizzare ancora di più i punti di forza del prodotto e del servizio. Il fatto che oggi nel mondo ci siano circa 20 milioni di persone che fanno ginnastica con prodotti TechnoGym è un dato incontrovertibile. In futuro puntiamo ancora di più a segmentare ulteriormente le offerte per fornire ai clienti un prodotto personalizzato che tenga conto delle diverse esigenze".



## L'industria italiana del tessile-moda

Milioni di euro correnti

	2005	2006	2007	2008	2009 (previsione)	
					Scenario 1	Scenario 2
Fatturato	53.056	53.361	55.021	54.117	45.187	43.293
Var. %		+0,6	+3,1	-1,6	-16,5	-20,0
Valore della produzione	39.101	38.652	39.823	38.921	33.550	31.604
Var. %		-1,1	+3,0	-2,3	-13,8	-18,8
Esportazioni	26.572	27.559	28.070	27.775	22.137	21.137
Var. %		+3,7	+1,9	-1,1	-20,3	-23,9
Importazioni	15.568	17.465	17.912	17.774	15.826	15.186
Var. %		+12,2	+2,6	-0,8	-11,0	-14,6
Saldo commerciale	11.004	10.094	10.158	10.001	6.310	5.950
Var. %		-8,3	+0,6	-1,5	-36,9	-40,5
Addetti (numero)	524.930	516.674	512.956	508.200	482.282	470.593
Var. %		-1,6	-0,7	-0,9	-5,1	-7,4
<b>Indicatori strutturali:</b>						
Grado di apertura	79,4	84,4	83,6	84,2	84,0	83,9
Export/fatturato	50,1	51,6	51,0	51,3	49,0	48,8
Propensione all'import	37,0	40,4	39,9	40,3	40,7	40,7

Fonte: Sistema Moda Italia - Università Carlo Cattaneo.

Fabio Foschi, Chief executive officer di Piacenza Cashmere 1733, ha ricordato come il marchio sia sempre a supporto di una grande cultura industriale e creativa. "Oggi più che mai", ha osservato, "la vera forza di un marchio è però rappresentata dal prodotto. Siamo orgogliosi di avere ancora nel nostro brand il cardo, presente già nel lontano 1733, ma non possiamo prescindere dalla produzione e dal prodotto. Crediamo anche molto nella distribuzione multibrand: il modello di business costituito da retail monomarca non è quello giusto per noi". Secondo Foschi, sono essenzialmente due gli elementi che nel prossimo futuro potranno far invertire la rotta e portare alla tanto agognata ripresa: in primo luogo il grande sviluppo della Cina nel settore del lusso, che può far aumentare la domanda in modo considerevole; in secondo luogo il boom dell'e-commerce tra i canali di distribuzione. La rivoluzione digitale è destinata a cambiare moltissime strategie: magari non succederà nel prossimo biennio, ma in futuro la strada è segnata.

Franco Pené, Chairman di Gibò, ha sottolineato invece nel suo intervento come il prodotto vada rivestito da un universo di valori che lo accompagni e lo sostenga sempre. "La sfida per il futuro", ha detto Pené, "sarà quella di riuscire a comunicare be-

ne ai clienti il valore dei prodotti. Per mantenere tutta la filiera in Italia è imprescindibile tenere dei prezzi piuttosto elevati, visto che la qualità si deve pur sempre pagare. Non possiamo svendere la manodopera dei nostri operai, dei nostri creativi, dei nostri stilisti. Bisogna comunicare nel modo appropriato che il made in Italy ha un costo, ma anche dei valori distintivi irrinunciabili".

Michele Norsa, Chief executive officer di Ferragamo, ha proseguito nelle riflessioni sui modelli di business e di distribuzione e sul valore del prodotto. "Fino a pochi anni fa", ha attaccato, "il settore del lusso viveva in una certa agiatezza. Oggi, invece, anche il lusso deve fare i conti con la crisi che ha determinato una ristrutturazione dei modelli di business ma non solo. Anche il consumatore è molto cambiato: esistono sempre meno persone che comprano d'impulso e spendono senza guardare i prezzi, e c'è viceversa una grande attenzione ai costi e alle occasioni d'acquisto. Posso fare l'esempio di uno sportivo che, dopo un brutto infortunio, quando torna a giocare deve comunque fare molta più attenzione di prima. Lo stesso fa il consumatore, la crisi l'ha costretto a un'attenzione che magari prima non aveva". Secondo Norsa, stiamo assistendo a un progressivo ritorno delle

aziende verso il proprio 'core business': le imprese tornano a fare quello che sanno fare meglio, lanciandosi meno in avventure verso nuovi settori. Contemporaneamente i clienti ricercano prodotti meno fashion e glamour ma più funzionali, che durino nel tempo e sappiano mantenere intatti i loro valori.

Andrea Guerra, Chief executive officer di Luxottica, concorda con Michele Norsa sul fatto che le aziende stiano tornando piano piano al loro 'core business'. "Noi di Luxottica", ha osservato, "siamo bravi a fare occhiali e dobbiamo continuare a fare questo mestiere. In un certo senso dobbiamo tornare a essere più noiosi e a fare maggiore attenzione agli investimenti". Oltre a questo aspetto, Andrea Guerra ne ha citato altri due che contribuiranno a far uscire dalla congiuntura: innanzitutto la rivoluzione digitale, che nei prossimi anni avrà sempre maggiori ricadute anche sulle aziende della moda, non solo per quanto riguarda l'e-commerce ma anche per le strategie di comunicazione e le ristrutturazioni aziendali. Il secondo aspetto è rappresentato dai paesi emergenti che si stanno staccando dagli altri, diventando sempre più autonomi. Non è un caso che Luxottica stia aprendo verso nuovi mercati quali Filippine, Australia e Sudafrica. ■