



SEMINARIO ASPEN

**NUOVI MODELLI DI CONSUMO E NUOVI STILI DI
VITA IN TEMPI DI CRISI. RISCHI E OPPORTUNITÀ
PER LE IMPRESE.**

Venezia, 22-24 maggio 2009

Quesito di partenza. **“In un contesto tanto mutato, si impone una reazione vitale e proattiva. Quali sono i paradigmi emergenti? Quali saranno i fattori critici di successo per il sistema delle imprese?”***

Tre amici vincono un viaggio *last minute* in due diverse località di villeggiatura, oltreoceano. Pietro partirà per i Caraibi. Mario, per una settimana bianca in montagna. L'agenzia viaggi commette però un errore con Carletto; non gli comunica se andrà con Pietro, oppure con Mario. Tutti e tre gli amici si devono ritrovare entro poche ore al medesimo aeroporto. Carletto non si perde d'animo e prepara la sua valigia preoccupandosi, non tanto di quello che porterà in più, ma di quello che potrebbe mancargli, nell'uno come nell'altro caso. Ben sapendo che certe cose potrà poi acquistarle a destinazione.

Vengo alla domanda iniziale : dove stiamo andando e qual è il nuovo paradigma? Io non credo che sia già tutto così chiaro; per lo meno non lo è per me. Per molti versi ci troviamo ancora in *terra incognita*. Così, preparo la mia valigia come il Carletto della storiella e credo che altrettanto dovrebbero fare le imprese che cercano di trasformare la crisi in un'opportunità. Con qualche ulteriore avvertenza. Per esempio, ricordando che “la vera difficoltà non sta nelle idee nuove, ma nell'evadere dalle idee vecchie”, come sosteneva Keynes. A ciò aggiungerei l'orgoglio del fare, l'orgoglio che bisogna ricostruire attorno alle cose concrete che si realizzano a più mani; un orgoglio che è contagioso, sia tra i collaboratori, che tra i clienti e i fornitori. Quell'orgoglio che rinsalda l'autostima e innesca la fiducia. Solo così ci si può pro-gettare; gettare oltre la crisi.

Le lenti attraverso cui guardiamo il mondo sono ancora intrise di paura e d'incertezza. Ciò che prima aveva stimolato la crescita dei consumi a debito – della serie : “*enjoy now, pay later*” – ora viene messo sul banco degli imputati. Cambiano, così, i riferimenti, i valori, e il modo in cui li si rappresenta. Questo vale anche per il nostro *made in Italy*, che per storia e struttura è forte nelle filiere che ruotano attorno al gusto, all'estetica e alle emozioni. Proprio a causa della forte compenetrazione con elementi culturali, il *made in Italy* potrebbe trovarsi rivalutato, oppure spiazzato, dal nuovo clima. Ciò potrà dipendere anche dallo spostamento di alcuni accenti.

Per esempio, il continuare a farsi interpreti del concetto di “lusso” potrebbe non funzionare più come in passato. Certo, in una società che si polarizza, facendo il vuoto in mezzo, ci sarà sempre qualcuno che entra nel negozio più bello, per acquistare l'articolo più costoso. Ma il lusso evoca la decadenza di fine impero; troppo simile alla caduta negli inferi in cui ci ha buttato la cattiva finanza americana. Sembra, tra l'altro, che proprio a *Wall Street* non si usino più certi abiti per andare in ufficio; richiamano troppo l'ingordigia *shortista* e vengono sostituiti con qualcosa di più *casual*, come il maglione di Marchionne, quasi a dire : “sono pronto a rimboccarci le maniche”.

* Il testo che segue comprende alcuni passaggi che, durante la presentazione orale, sono stati omessi per rispettare i tempi a disposizione.

Sia come contraltare, che come rafforzativo del lusso, avanza il fuoco tematico dell'autenticità, a cui si legano i valori dell'eco-sostenibilità e delle varie tradizioni locali, che vengono viste come un patrimonio identitario, da preservare. L'autenticità fa il paio con la trasparenza; perché il consumatore deve essere in grado di scegliere, se vuole, anche indagando lungo il ciclo di vita del prodotto che gli viene offerto.

C'è da chiedersi come il tema dell'autenticità si coniugherà con uno dei miti della globalizzazione, rappresentabile col motto : *producing nowhere, selling everywhere*. Saremo ancora disposti a pagare prezzi elevati per prodotti che richiamano l'Italia nel nome, ma in realtà son fatti altrove? Potrebbero farsi strada almeno due diversi atteggiamenti, tra i consumatori. Vi sarà chi è disposto ad acquistare solo prodotti autenticamente rispettosi di certi valori, sin dalla loro produzione, quindi con la certezza dell'origine. Ve ne saranno altri, più semplicemente, che non saranno più disposti a pagare tanto, per ciò che è costato poco.

Il tema dei prezzi "elevati" (*tra virgolette*) e della loro giustificazione sarà un altro elemento su cui l'industria potrà essere chiamata a ripensarsi, sia per chi sfocia attraverso catene di negozi monomarca, sia per chi raggiunge il consumatore attraverso la grande distribuzione.

Un altro tema legato all'autenticità sarà quello della qualità intrinseca dei prodotti. Il consumatore tornerà a pretendere la qualità per cui paga, senza più dare per scontato che l'offerta di un grande *brand* sia necessariamente d'alta qualità. Nel mondo della finanza sono stati troppi i mostri sacri che si sono dimostrati coi piedi d'argilla. Per questo il patrimonio reputazionale delle aziende verrà rimesso al vaglio, proprio a partire dalla materialità dei prodotti.

Tutto ciò si innesta su di un'evoluzione dei mercati che era comunque in atto, già prima della grande crisi di questi mesi.

Mentre fino a tutti gli anni ottanta e poco più, la moda è stata saldamente controllata dall'industria, con produzioni standardizzate che facevano premio sulle economie di scala, oggi la moda non esiste più, se non come fenomeno al plurale, di nicchia, sempre più condizionato dalle richieste selettive dei consumatori. L'offerta dei vari prodotti si è via via caricata di costi indiretti, soprattutto di disallineamento, di *mismatching*, cioè di tutte quelle proposte che non colgono nel segno e vengono abbandonate.

Se la standardizzazione e le economie di scala diventano quasi impossibili, al loro posto vengono esaltate la flessibilità e la capacità di risposta rapida. La *quick response* non va vista come una spinta, bensì come una rincorsa, come la necessità di intercettare velocemente i segnali di ritorno dal mercato. Il così detto *fast fashion* ne è l'interpretazione più nuova. In un certo senso, è l'estrema conseguenza del principale successo di tutto il *fashion business*, che è stato quello di stimolare continuamente il senso di bisogno per il nuovo, in mercati altrimenti saturi.

La moda si è frantumata in un reticolo a doppio senso di marcia, dove s'intrecciano *l'industrial push* e il *consumer pull*, che non possono essere ridotti al semplice incontro tra domanda e offerta. Prima di trasformarsi in una relazione tra prezzo e quantità, infatti, viene condiviso il gusto, il modo di vedere e di vedersi, di sentire e di farsi sentire, che sa trasformarsi in sogno. È la magia della moda che innerva, oggi, un sistema produttivo necessariamente reticolare, anche a scapito dell'inefficienza del singolo elemento, ma che mantiene un'elevata efficacia complessiva. Come è capitato fin'ora alle filiere del *made in Italy*, fatte di tante piccole e medie imprese specializzate per fase, che concorrono ad una continua innovazione dei prodotti e dei processi, nello stesso momento in cui si fanno carico della ripartizione dei crescenti costi di *mismatching*.

Il tema dell'autenticità, insieme all'esigenza di risposte flessibili e veloci ai mercati, sono tutti elementi che convergono ad esaltare le economie di prossimità, che vedono il *made in Italy* in *pool position*. Anche se questo non significa vincita certa, o per tutti.

Le nostre imprese ne potranno trarre vantaggio se sapranno ritrovare l'orgoglio del fare insieme, il senso di appartenenza e, quindi, il gioco di squadra. Perché nessuno può pensare di sopravvivere alla crisi a scapito dei propri fornitori, o dei propri clienti.

Per chi opera a valle delle filiere, confrontandosi direttamente col consumatore, non sarà più sufficiente "mettere il mirino", targhettizzare – anche se la segmentazione del mercato resterà una semplificazione necessaria, in prima approssimazione. Occorrerà, invece, entrare in dialogo, da un punto all'altro della filiera lunga; quella che comprende la persona che fa il suo prodotto.

Se nello sguardo in avanti, tutti siamo d'accordo, su quello all'indietro, che coinvolge i fornitori, si potrebbe obiettare che suona un po' *retrò*. Attenzione, tuttavia, perché se l'America della grande General Motor e della Ford ha riscoperto l'italiana FIAT per dare un futuro di *green efficiency* alla propria industria dell'auto, chi ci dice che non si possa riscoprire l'efficienza, anche in termini di eco-sostenibilità, dei reticoli frammentati, fatti di poliedrici percorsi paralleli, che stanno alla base del *made in Italy*?

Certamente c'è un po' di *deja vu*, nel senso che è già successo. Come quando gli studiosi americani hanno scoperto i distretti italiani, alla Becattini, trasformandoli in *clusters*, per spiegare il successo della *Silicon Valley*. Resta il fatto che l'accento è passato, allora, dalle economie di scala interne alle singole imprese, a quelle esterne; quelle stesse che sono divenute rilevanti anche nell'ambito della cosiddetta *nuova economia internazionale*.

Chi può escludere, inoltre, che in un contesto flessibile e reattivo, come ancora potrebbe essere il nostro, non subentrino qualche nuova tecnologia a determinare un'ulteriore discontinuità positiva? Per esempio, nel Tessile e Abbigliamento, cosa succederebbe se anche le fasi finali della confezione si trasformassero in *capital intensive*? Chi ci dice che un fatto del genere non possa modificare la giustificazione economica di certi flussi commerciali, rafforzandone altri, nel senso di una reale *mass customisation*?



Per concludere, la crisi non ci impone, solo, di riconfigurare le nostre scale di valori, ma ci obbliga a ripartire dal inizio, dal prodotto e dalla sua produzione, per ricostruire la catena del valore che si propone al consumatore, assetato di autenticità.

Tornando alla storiella di partenza, è come se il Carletto non partisse più con l'aereo, ma con l'auto, scoprendo strada facendo qual è la sua vera destinazione. Si fermerà qua è la per far rifornimento e per chiedere informazioni. Il suo bagaglio più importante è la conoscenza delle lingue, cioè il saper comunicare.

Una conoscenza che non è mai mancata al nostro *made in Italy*, che potrebbe presto tornare a viaggiare per tutto il mondo, se solo noi riuscissimo a ritrovare l'orgoglio di crederci ancora.

Michele Tronconi
Presidente SMI