

INTERNATIONAL CHANGE AND TECHNOLOGICAL EVOLUTION IN THE FASHION INDUSTRY

Andy Pratt, Paola Borrione, Mariangela Lavanga, Marianna D'Ovidio

The aim of this research is to sketch out the parameters of the fashion industry. Whilst, without doubt fashion is a means of personal and cultural expression, it is also an industry. The industrial and economic aspects have been relatively under-researched. We highlight the fact that the fashion industry is fast evolving, and growing. Traditional economic analyses have under-examined some of the crucial drivers of change in this sector but these are all important issues for a number of reasons. First, the local and global consequences of the transformation of the fashion industry help us to understand the challenges facing urban and regional economies, particularly in Europe. Second, the fashion industry, like the cultural industries more generally, is leading a new form of economic development that blends qualitative elements and quantitative forms, a culturalisation of economic action. In so doing we also raise three questions, one has already been alluded to: what is the 'fashion industry'; and following this, a second: is the fashion industry the same, or different, to other cultural industries? Finally, in relation to the dynamics of change, we point to the role of situatedness: the importance of place and institutional embedding.

More precisely, fashion generates symbolic goods which are characterized by the reference the place of origin and the evolution of the generations of creators (Santagata, 2005; Barrere and Santagata, 2005). Time and space, typically the two closest features of fashion, are expanding their scope: the time has accelerated its pace to become fast fashion and the space has expanded to the global.

Finally, new technologies have effectively redefined the analytical framework enabling new physical and social innovations and a new re-centralization of production and control of distribution in the places of origin.

1. A global perspective of Fashion production systems

Fashion is a system of bodily display, derived from around costume, and extends to jewellery, luggage and perfume shading into a broader definition of luxury goods. Fashion is normally characterised both as forms of everyday clothing and as luxury rather than utilitarian needs. A further defining characteristic, one which gives us the noun 'fashion', signifies a constant and shifting value system whereby items may be deemed in or out of fashion, and hence symbolic revaluing leads to their cultural and economic value being repeatedly and quickly transformed.

Stated in these terms the focus is on the changing patterns of objects and their consumption: fashion being a particular case of all consumption. The question follows: is fashion an evocation of a trend, or an industry? The answer is both. In the former sense it is a contested and dynamic information stream that constitutes and defines value. Fashion is time-based and culturally situated in character; it is a combination of design and innovation and, as such, its qualities are context dependent and relationally, not absolutely, defined. In this sense fashion can be a constituent of any product. Some have argued that increasingly the design, or fashion component, of all products is expanding and hence this aspect is becoming an important part of explaining industrial growth and change. The critical aspect is not the proportion of a product that may be 'design related', but that of product differentiation through which the crucial buy/not buy decision is made primarily on the basis of design or fashion, not on price alone. This is what is referred to as the culturalisation, or we might say the fashioning of indus-

try (Scott, 2000). In this sense it may be argued that all industries are becoming fashion industries. This has serious implications of the explanation and understanding of the practices of economic action that are normally based upon the (economic and cultural) values that are not so acutely time, or context, dependent. It may be exceptional, or an indication of things to come, but the dynamism of values and shifting product differentiation, and the production re-organisation that are required to sustain it, are the essence of the cultural and creative industries, and the fashion industry in particular.

A second perspective we can regard fashion is as an industry in the conventional sense such that raw materials are transformed and worked upon, reproduced in large quantities, and exchanged in a market. Fashion clothing is the product of distinct skills, institutions and commodities in their unique combinations. In the past the higher value-added end of the fashion industry may have been relatively autonomous from the economy, and it was considered to be a discretionary item. However, now we are in an era where fashion has become a shaper, in some cases a driver, of other industries and whole local economies. The fashion industry is a combination of the textile and mass clothing industries, as well as those of fashion design and haute couture. This is an unwieldy amalgam, both unstable and subject to continual reformation, which is leading the evolution and dynamics of the contemporary fashion industry and the shifting boundaries of the mass and luxury markets.

The shifting boundaries of the fashion industry

In the past the fashion industry was commonly defined as a small subsection of the clothing industry; it was formerly simply associated with Haute Couture, or the elite design elements of fashion; mass production, and mass market goods were seen as separate (and considered to be 'normal' industrial goods). The slightly wider definition of 'luxury goods' has often been used to indicate a common concern with the horizontal marketing of associated goods via association, a lifestyle; but still focusing on goods that have a very high selling price to manufacturing cost ratio: the premium is the design. On one hand this makes the fashion industry very similar to other cultural industries: managing new properties and bringing them to market. On the other hand, the legal position is different between music and fashion, clothing is not protected by copyright, although logos are; hence, on one hand, the proliferation of logo as design as a means to protect clothing from copying; on the other hand, speed to market has often been sufficient protection for rapidly changing product lines.

Whilst luxury rather than utilitarian clothing is our concern, this delimitation has some instability and permeability so we need to be aware of the industry as a totality. As noted, the current phase of capitalism has led to a culturalisation of all industries, hence giving import to the symbolic creators as well as to efficient manufacture; in this sense fashion is a classic cultural industry. Additionally, we can point to the fact that fashion products have benefited in many developed countries from the increase of income levels, which have turned into relative and absolute flow of cultural consumption. This expansion of existing markets has also been dwarfed by the growth in wealth and expenditure of the developing world, especially a growth dominated by young and aspirant middle class consumers. As a result, fashion is no longer confined to a North American-European elite. The future markets for fashion will be in the BRIC economies, and less in Europe and North America.

Clearly, the market for all cultural goods, including fashion, is growing; however, this is only half of the story, as a significant shift has occurred in the organisation of the fashion industry, it has not simply expanded evenly to meet demand. Initially the industry was bifurcated between a very small elite haute couture and mass consumption; however changes in retailing in the mid 20th century increasingly drove the expansion of the ready to wear market (Breward, 2003). Along side, but in dynamic cultural tension to both, has been the growth of a distinct 'youth market' that has its own subdivisions of one off and mass production tied in closely to the cultural industries and popular culture, especially the music industry (McRobbie, 1989). All segments bear a close relation to one another. Finally, there is the mainstream fashion that blends into utilitarian clothing, the low cost, low margin ready to wear: it

is a continuum of markets rather than strict sub-division, the same goes for organisation. *Haute couture* has its main focus on the designer and the style leader, the mass clothing market on the low cost per item. In between is a complex space that has undergone change and growth; it is the strategic space that has been addressed by designers, makers and retailers/ distributors using various innovations of product and process. What is apparent is that whilst cost remains critical in this field, it is part of a mix rather than the final determinant; information (positioning, quality) is even more important in terms of eventual sales in the growing ready-to-wear markets.

Varieties of Fast Fashion

The fashion and luxury industry is currently experiencing a tension between the power of money, manufacture, or retail. The money dimension is where the power of a holding company to balance risks and to maintain an investment fund has sustained large entities that sustain brands and exploit horizontal and vertical integration (by associating other lifestyle co-brands that cover perfume and luggage). The LVMH and PPR groups are profound examples of such an approach, as the smaller focused companies of Armani and Gucci (Crane, 1997; Djelic & Ainamo, 1999). In many respects this is a normative industrial strategy built around design expertise and control of intellectual property via super-branding, and sustained by heavy investment, as well as advertising.

The real battle, however, has been in the organisational space of manufacturers and retailers in the mid ready to wear market. European manufacturers have been severely threatened by low cost labour competition from Asia. The traditional low cost, mass market, slow fashion turnover market has more or less left Europe. Initially, there was much hope that the value added design and marketing, or even higher value, higher skill, ready to wear might be maintained in Europe in the 1970s based upon superior craft skills, this was not to be. In the 1980s the notable transformation of industrial districts in Northern Italy provided models of how these craft skills *coupled with* short and flexible production chains, and flexible production systems could respond and maintain a market niche with high quality fashion against the competition of low cost, low skill volume producers (Brusco, 1982; Dunford, 2006). The debate was about the 'new competition' based on quality (Best, 1990), which it was felt that European producers had a competitive advantage for (Zeitlin & Totterdill, 1989).

Retail has always been an area of potential competitive advantage in the fashion industry. Since the growth of the ready to wear in the early 20th century retailers have grown in power, and in classic commodity chain fashion, they have used their purchasing power to define price and quality from producers. Thus, the power of retailers has been enormous, as they have sought to define and drive their fashion positioning with own label collections. Here initially the focus was on the buyer to acquire, and then drive (through production), what was to be in that season's collection. Thus, products were, due to the long production chains and time lags, a distant echo of the cat-walks. Successful retailers sought to manage such disadvantage by making a virtue of 'standard' and 'basic' fashion ranges. This generated fierce price competition amongst suppliers, with obvious implications for low pay at best, and exploitation at worst. The over extended supply chain, and lack of oversight of labour conditions has been a common consumer activist challenge for clothing retailers.

In this context, retail is the field of Fast Fashion that contains the most striking of organisational innovation today (Tokatli, 2008). This has led to a blurring of the boundaries of manufacturer and retail. Whilst manufacturers were experimenting with flexible specialisation production, the retailers were concerned with stockholding. One early innovative strategy was pioneered by Benetton which was to link sales data directly with the 'just in time' dyeing of woollen goods (Belussi, 1997). Mass production could thus take place in a neutral colour, and items dyed more or less as trends shifted. This just in time system favoured short delivery times, and physical proximity; it was in effect a technological upgrade of the industrial district. This process linked production and consumption, not simply other producers (the industrial district model).

Zara took a step further (Segre Reinach, 2005). They focused less on design and more on translating selected high fashion catwalk designs into mass production, quickly. They were able to use their production systems to capitalise on speed and sufficient quality to stock stores. Those coming solely from retail, such as Top Shop, H and M, and Forever 21 have pushed the concept further still (Hauge, 2007). The notion of speed is not simply copying a design and putting it into mass production, but one of shortening the 'season'. Traditionally, the fashion season echoed the annual cycle: spring and autumn. However, the new competition has driven the speed of fashion turnover to between 4-6 weeks, or less; this created huge logistical challenges: this means that production runs of clothes are shorter and change more often. In the internet shopping age retailers have sought and succeeded in retaining the focus of competition on the store. The current battle is to attract consumers to view shopping as an event, one that they must return to at regular intervals. Retailers now have plans for regular complete shop refits, and deliveries to store as often as twice a week. Moreover, inventories are not only lowered in warehouses, but are shortened to purposefully sell out of stock at stores. The trade off is that advertising is less. For example, Primark, a UK fast fashion operator, claimed to do no advertising the money being invested in logistical costs instead. The anticipation is of an instant decision to buy is not premeditated or prompted advertising but to create a frenzied atmosphere in store where if items are not purchased immediately they will be no longer obtainable.

It was an early claim of Zara that the fast fashion model was one that would keep clothing production in Spain, and Europe as a whole. It is a sign of the times and an indication of yet another transformation that the European manufacture strategy of Zara is now international. However it is not simply a reversion to an earlier model of using low cost production. This is yet another iteration of hybrid production form where 'low cost producers' are themselves increasingly high skilled, and design initiators. Zara and similar companies seek to mobilise an international production chain as well as international design components innovated by manufacturing suppliers. The focus on the fast turn over of retail sales means that companies like Zara find it profitable to ship half full containers across the world, or support higher labour costs locally, to ensure a timely flow of stock turnover: A triumph of a product's unique qualities over that of price alone .

Clearly one of the tensions in these transformations is the investment – or lack of investment - in design. As we have noted copyright does not apply to fashion and hence under-investment in new design and innovation is a potential consequence of fast fashion, which cannibalises every new trend as quickly as it makes an appearance on the catwalk. A new niche has emerged: the 'cool hunter', or the 'fashion blogger'. No longer are stylists researching in museums and libraries for past fashion inspiration, now style books are constructed from what (extra) ordinary people wear in the street and are blogged internationally, or sourced to fashion companies. However, despite the apparent outsourcing of design the 'spotting' skill still remains in the editorial process of the intermediary, or the designers' skill in making up novel designs. These capabilities are the strategic weakness of fast fashion.

A fixture of the last century has been the seasonal fashion displays highlighting future season's collections. These are under threat from the retailers cutting of the fashion season. The fashion show performs multiple functions; in particular it is a way for the fashion production system to meet face to face. In fashion as in other cultural industries this temporary network form, that mobilises dispersed international flows and mixes them with local connections is a vital part of the tacit information exchange and trust relationship that underpin cultural production. Another function is for fashion shows to be a showpiece for the city, and a means of attracting tourists or foreign direct investment. An increasing number of city authorities are now sponsoring a fashion week in the hope of getting on the fashion map, and attracting publicity (Weller, 2008). So, there are future questions as to the precise role of the fashion week in this emergent system.

Beyond this yet another flow of information - carried on backstage, that of fixing the colours and fabrics for next season but one. On one hand producers can react to the cat walk, on the other hand they need to 'tool up' with what will be the necessary materials so that they, and associated luxury producers, can lock step with the designers to keep a coherent trend going. The debates about fast

fashion, and the struggle between retailers and manufacturers should not lead us to forget the threads that literally bind the industry from cotton, silk or artificial fibre producer to finished clothing. The emergent picture of the fashion industry is one that is complex and swiftly changing. The most dynamic fields concern logistics, time and information. Paradoxically, the adopted strategies are working to neuter simple cost advantage. Arguably, the history of the last century of fashion has been the battle for control and expansion of the ready to wear, where a complex trade off between cost and qualities has taken place. As we have noted the latest iteration is 'fast fashion'. However, all fashion is fast, and it is clear that there are multiple strategies within 'fast fashion', and neither time nor cost are the sole criteria. As a simple way of comprehending this complex field we propose here a new map of the fashion industry.

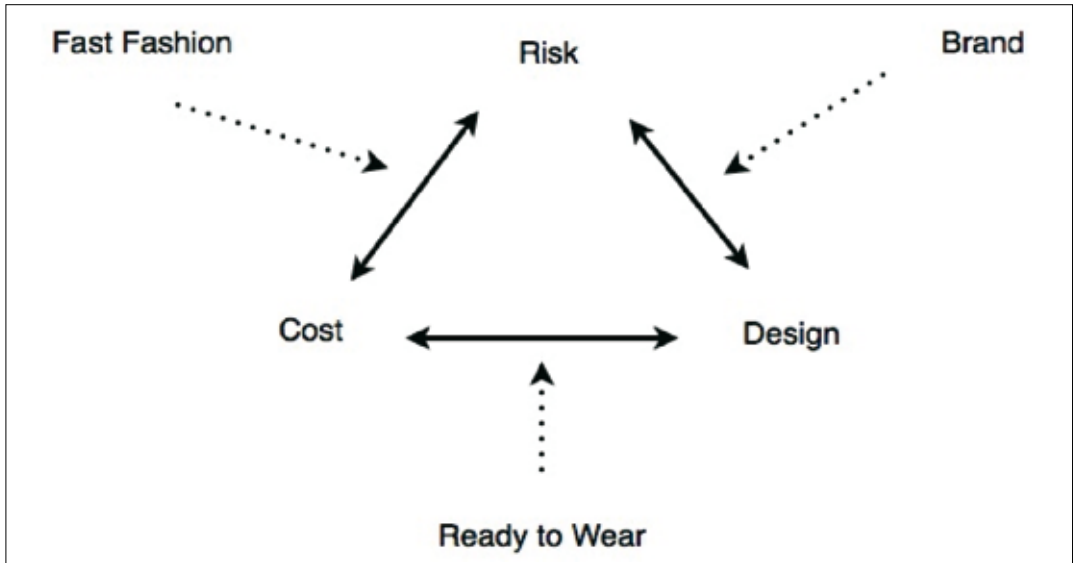


Fig. 1. The strategic challenges, and recent solutions, of the fashion industry. *Le sfide strategiche e le recenti soluzioni dell'industria della moda.*

The diagram seeks to summarise this space as characterised by three sets of tension between Low Cost, High risk, and Design intensity. The place-holders at the low cost end are the traditional subcontracted manufacture. The traditional product is simple, generic and low design and utilitarian fashion. The design intensive node is that of the couture provider, high cost, one off, and with lots of investment in design and innovation and governed by the fashion season. Traditionally, the ready to wear goods would lie on a continuum between these. Arguably, the new position, made possible by extreme logistics: it is a way of playing both ends off against one another, by using technologies to minimise risks. So, fast fashion is an example of low cost, design-selected product, which will have a very short shelf life, survives. In between there are a number of other possible spaces to occupy. Fashion brands reduce risk by wrapping new design in safe packages. Other strategies might be youth / street fashion that lies somewhere in the middle. As will be clear, any particular strategic position is a trade off between competing dimensions; the precise positioning of any company depends first upon their organisation (if they are a retailer, manufacturer, or designer, etc.). Second, the strategy has to be flexible and responsive to local circumstances. This 'embedding' is a fourth dimension of strategic positioning. Finally, another dimension, thus far ignored, is the recycling of clothing from the west to the global south. As well as providing a reuse for short used clothes, it is also building a demand for branded clothing in some of the worlds poorest markets such as West Africa.

If this is the current state of the art in the global fashion, we have to move now to the analysis of the technological frontier. As we will see new technologies are a growing fields of action, appreciated both by consumers and fashion producers. This new trend is also emblematic of a new phase of recentralization to the western countries production, mainly based on ICTs and on the green ideology.

2. Fashion and technology: innovation strategies in business models, brand communication and marketing.

The field of fashion is nowadays rich of creative and innovative trends, which involve changes in business models, new communication strategies, emerging patterns of consumption and new production techniques and materials. Crucially, these new trends are mainly the result of the integration between the fashion system and current technological advances.

Innovation in business models

Technology and fashion have become an indissoluble combination. On one hand, the technology affects textile production and packaging, communication and distribution, transforming the entire production process, on the other technology has become an integral part of products.

The recent technological and infrastructural evolution in e-commerce is leading to the development of new business online models in the fashion and luxury segment. Below, we present and describe the most innovative models, namely personal subscription, social merchandising/crowd-producing, mass customisation and collaborative consumption.

Personal subscription

Through Personal Subscription consumers join a monthly club and fill out a survey to identify their style preferences. Then the system shows them a selection of products each month that they can choose to buy for a flat rate. From the customer viewpoint this is a mean to select products according to their style and to choose a regular amount of money to be spent on clothes and accessories. In economic terms this model reduces search costs and transaction costs for consumers. From online retailers' point of view, it generates more predictable revenue streams. Personal subscription is the natural evolution to the private sale push model like "Vente Privee" and "Saldiprivati". Some examples of Personal Subscription models are: Shoedazzle (3 million members); StylistPick, Beachmint with its specialized clubs Jewelmint, Stylemint, Beautymint and Shoemint; Birchbox that has its Italian competitor in Beauty Box.

Social merchandising and crowd-producing

This second model is based on user-generated content, comments, reviews, posts on blogs, links, articles, made by non-expert contributors. Since there's a growing segment of consumers search online about products before purchasing, user-generated content has become an important part of the data used in the decision-making process. People ask other people for advise about the best product to buy, the reliability of the online seller, on the use of products and services and the level of satisfaction. These contents could also be used by the online fashion shops and brands as feedback for social merchandising and for crowd-producing.

In the first case they display ratings, likes, comments and (in some cases) purchases on their website or on social network like Facebook to grab the attention of prospective customers and influence his shopping experience based on the prior contacts of social network friends with the website. Secondly,

they could use their most creative customers to produce high level content. For example Threadless, Polyvore and Macy's Fashion Director let consumers share looks that combine several items and then promote them virally to drive sales. In this way they have new and creative content, increase customers' loyalty through deeper engagement with the brand, increase sales through compelling new product ideas and could identify new trends before competitors.

Mass customisation

In the past, luxury goods used to be highly customized and expensive products based on the buyer's personal preferences, tastes and budget. But as mass production began to replace craft production as the dominant form of economic activity, the opportunity and the economic viability of high customization and differentiation of products lost its strength. Today, the rise of a new business model, called "mass customisation", enabled by technological innovations brings back individuality in the product design process.

Mass customisation is a production model that combines elements of mass production with those of bespoke tailoring. The pioneer of this business model for fashion system is Levi Strauss, which in 1994 launched its Original Spin jeans for women. Customers were measured in its stores and their details were sent electronically to Levi's factory. The customised jeans were then cut electronically and mailed to the customer. The secret of this process is called modularity: the company creates a series of standardised production modules, which can then be assembled in a varied and innovative way. It is necessary to identify which key elements of a product could be customisable (according to production feasibility and costs) to offer the right degree of variability still ensuring manageable and scalable production. In fashion, mass customisation extends the promise of clothing that's perfectly designed to fit the individual at low price. For the luxury fashion industry, this represents a significant opportunity for companies of differentiate themselves *vis-à-vis* competitors and build stronger, more engaged and loyal relationships with consumers.

Furthermore, one of the elements of interest in mass customisation is the possibility of co-design of the product: customer could choose styles, colours, materials and give their measurements to get the exact products they want, given the proposed choice. This feature favors the reduction of what some authors define 'the sacrifice of the consumer', that is the cost of the necessary adjustment that a customer has to put in place when buying a standardised good. Furthermore, Mass Customization models enhance customers' brand loyalty and provide the company valuable information about the colours and designs that come first in preference among their customers.

Louis Vuitton with Mon Monogram, Prada with Customize, NikeiD and Burberry Bespoke are the most known examples of projects of mass customisation.

Collaborative consumption

Collaborative consumption refers to all the forms of peer-to-peer marketplaces and platforms, where people could swap, share, or rent products that normally are outside of their economic reach. Sellers can get rid of used or depreciating assets, while buyers can consume the items' residual value at a price that is substantially cheaper than retail. This model includes also secondary market for pre-owned luxury goods, such as Covetique. Sellers send their products to the site, which holds them on consignment until they are sold and play the function of authentication of items and of their quality.

This model is at its first steps: we can identify a key player – Rent the Runaway – with its 1 million members, but also several local groups using Facebook or other social network as exchange platform.

Other platforms, like Lyst, help users keep track of the time when an item shown on the runway is available for purchase, aggregating all useful informations in one place. These platforms have also the

function of “social filtering”: users can follow other people who have similar tastes and styles and this can help discover pieces that they might be interested in.

Innovation in marketing and brand communication

The shift of fashion models from being brand-centric to being consumer-centric is also evident in fashion communication. The traditional players -newspapers, magazines - are losing ground in favour of online communication, often created by a new category of “non professional” experts. While fashion has always been led by a small élité such as the top brands, a handful of celebrities and a few magazines,, nowadays, with fashion blogs the entire flow of information is changing.

Fashion blogs and bloggers are emerging as key players in the fashion industry as new means of communication, new marketing tools and new form of professional career. Nowadays, “regular” people from all over the world are becoming the biggest voices in fashion via their blog. Fashion bloggers are becoming fashion influencers — a title, in the past, that was only given to celebrities. Even top designers and major labels are buying into this, requesting fashion bloggers to be at the front row of Fashion Week and other star studded events. Fashion blogs have some interesting characteristics as compared to traditional media: they have an advantage in time effectiveness compared to magazine publishing and they are also effective media for fashion forecast. Blogs have made it possible to have a direct line with the general public. Companies such as Mod Cloth, h&m, Birchbox and American Apparel are all starting to bypass the traditional press, talking directly with personal style, beauty and fashion bloggers.

Product innovation

Another aspect of the relationship between fashion and technology is the transformation of fashion goods in technological products. While the production of high-tech fabrics were traditionally directed to sportswear, to ensure maximum comfort and performance, in recent years we have indeed seen the prototype and the production of wearable technologies for leisure and luxury clothes, whose deployment is permitted by the development of research to make flexible the components of electronic systems, such as silicon. The new wave of wearable technologies and gadgets, from the Google Glass to the app Pebble watch, signals that wearable tech is ready to move out of science-fiction movie, onto our lives and bodies.

One of the first technologies used was the OLED, organic materials capable of emitting light flexible if fed by electric current. The OLED technology allows the printing of such material on almost any media, including tissues, thus allowing the development of bright fabrics.

Another technology that is having interesting developments is the integration of computer systems to textile fibers to capture and share information from the body and between people, either for medical and social purpose. Some applications are designed to measure the vital signs of individual who wear a particular dress or to charge the batteries of mobile phones or MP3 players via an integrated solar panel. Others, however, integrate in clothes devices that allow to connect to social networks and to exchange data (music, pictures, phone numbers), by touching, as AngelDevil Touch.

In addition to the wearable technologies, applications also include smart materials such as phase change materials for active thermoregulation for sportswear or breathable membranes in memory shape polymer, which vary their permeability to vapour as a function of temperature.

A further phase of the relationship between technology and fashion is represented by 3D printing capabilities. 3D printing, also called additive manufacturing, is the process of making three dimensional solid objects from a digital file. The items are obtained by a printing process adding one another, different levels of material. This process is faster than weaving textiles or making accessories, and opens up enormous possibilities for bespoke (custom made to order) clothing: using laser beams to fuse

layers of recycled plastic powder into shape, fashion designers are now able to make seamless, perfect-fitting clothing from 3D laser printers with virtually no waste. For example Iris van Herpen, one of the most prominent fashion designers (Lady Gaga and Björk are two clients of this 27-year-old Dutch fashion designer) realised some prototypes dresses with 3d printer, while Pauline van Dongen has made 3D-printed high heel shoes. Another project is the N12 bikini designed by Continuum Fashion. This is the world's first ready-to-wear, completely 3D-printed article of clothing. All of the pieces, closures included, are made directly by 3D printing and snap together without any sewing. Among makers in Italy that have been working in the field of fashion we can mention: Riccardo Marchesi, a businessman in textile machinery who has reinvented his work with the project Plug and Wear and manufactures smart textiles with electronic sensors; Zoe Romano, media activist and co-founder of the collaborative fashion project Openwear; and Serpica Narothé the first open-licensed brand.

Ethical, green and handmade fashion

A final innovative trend in the fashion industry refers to ethical fashion and green fashion and a return to craftsmanship. These are three facets of the fashion system that share a common care for the environment, the sustainability of production, the respect of workers and resources. By selecting and certifying the materials and by investing in sustainable production systems, ethical and green fashion has been a growing phenomenon for about 15 years, as indicated by the research presented in the workshop of the International Trade Centre Ethical Fashion in Rome during fashion shows. The pioneering brands in this context have been Stella McCartney and NOIR, which were founded on the basis of ethical principles near the turn of the millennium. Now there are entire fashion exhibitions, blogs, websites, focused on so-called sustainable fashion.

The use of biological tissues, of certified and sustainable chain of production, are all aspects linked to ethical fashion production, nonetheless every firm stress on of these aspects. Some emphasised a commitment to traditional techniques, others pointed to locally sourced materials, while still others mentioned the importance of reducing carbon footprint. There's still a lot of confusion on the definition of ethic fashion.

In recent years we can also observe a tendency to ethic luxury: cosmetics, accessories, high fashion clothes from renewable resources. For example, LVMH, the luxury group of Bernard Arnault, holds the 49 percent stake in Edun, the sustainable clothing label founded by Bono and Ali Hewson.

Interestingly, while Italy is one of the most important markets and producers of biological food, the market of bio and ethical fashion products is still underdeveloped. In this context, leading success cases in the taste and food system could be taken as example to enhance the production and consumption of such fashion products.

But is sustainability a positive differentiator in fashion demand? Environmental awareness amongst fashion consumers is rising, but in fashion, sustainability cannot drive sales without desirability.

3. The changing role of fashion fairs as intermediaries

According to Caves (2000) intermediaries or gatekeepers (for example art dealers, book publishers, film distributors) can be defined as those who "decide whether the prospective value of [an artist's] creative output warrants the cost of humdrum inputs needed to place it before final buyers" (p. 19). In other words, gatekeepers are legitimised to select, describe and evaluate cultural products and, at the end, decide what to put on the market. Gatekeepers are mediators between producers and consumers, but it is clearly not a one-way relation. Their role is not neutral (Towse, 2003). By selecting and deciding what consumers can buy, they have an active role in affecting both the cultural production and the cultural consumption.

Each cultural industry has clearly its own sets of intermediaries that select and recognize a work as creative, promote and bring it to the market. Various intermediaries shaping the development of the designer fashion industries can be identified, ranging from “old” intermediaries such as stylists, models, photographers, magazine editors and journalists, sales agents, buyers, fashion forecasters, PR agents, fashion weeks and fairs, fashion-related educational institutions to a range of “new” intermediaries such as marketing and consumption websites, social networking websites, fashion bloggers.

Those intermediaries determine what the consumer will see or hear. Less than a decade ago, the fashion world was exclusive and relied on scarcity of opinions and information. In recent years the fashion world has entered the new media revolution and new ways to be closer to consumers have been developed. Media reporting, be it online and offline, is an important part of the fashion distribution. More and more often, people want to buy what they see in magazines or on Facebook or in their favorite fashion blogger site, or wore by their favorite celebrities. That’s why we can see a rising in old and new media reporting on social events - from fashion runways shows, to celebrations of a fashion designer or *maison*, to opening of new flagship shops, to film festivals, galas and so on. They are fundamental in cultivating the buzz and awareness around this industry.

Apart from media, other intermediaries have a special role in the fashion industries: stylists, buyers, showrooms and fashion fairs. In order to be seen in those media, online or offline, fashion items need to be first selected by stylists and buyers. The first ones are important for editorials in magazines or by choosing what celebrities wear, the latter are important in determining what will be in stores, so what will be at the end available to buy and wear. Stylists and buyers can be directly in contact with the fashion designers, but more often they choose what to shoot in their editorials or what to buy for their stores attending fashion weeks, fairs and showrooms. Buyers have to deal with a lot of issues related to their store, which included also working with finance, with interior architects, management and training. In addition they are also involved in the definition of the identity of the store. This is very relevant to position and differentiate themselves. Typical examples are shops like 10 Corso Como in Milan, L’Eclaireur in Paris, and Luisa Via Roma in Florence.

Let’s not forget that fashion trends can be set by designers, trend forecasters, old and new fashion media, buyers and so on, but they can also and more often originate from urban subcultures. At the end the relation between what consumers demand and what suppliers offer is a dynamic one. They both are influenced by and influence each other in a complex and multi-dimensional way (Hauge, 2006). In conclusion, we argue that there is a complex intertwining of roles among intermediaries, designers and consumers reflecting the complexity, fragmentation and segmentation of the fashion industry.

History, evolution and role of fashion fairs

As already highlighted in the previous paragraph, fashion fairs, together with fashion weeks and showrooms, constitute central intermediaries in how fashion reaches buyers and consumers. One of the few scholars who have analyzed the role of trade fairs in the global fashion business is Lise Skov (2006). She highlighted four main characteristics to define the type of fair: a) the type of clothing (e.g. women’s wear); b) the market segment (e.g. from high end to low-end); c) their place in the value chain (e.g. from upstream to downstream, that is from raw materials to consumer markets); d) the geographical dispersion of the fashion industry.

Skov (2006) proposes the term “intermediary fairs” to distinguish the contemporary way in which fairs operate. She argues that fairs are not anymore attached to and showcasing the regional production base (what has been called “export fairs”), but they act as nodal points in geographically dispersed production systems. “Fairs are essential for the social organization of time and space in the territorially dispersed fashion business” (Skov, 2006: pg. 781). Those are special events in time and space that group together all the most relevant actors in a particular segment of the fashion industry; fairs help to hold

economic network together rather than to spread them around. What is clear is that in order to remain important to the fashion business, fairs had to change their role and redefine themselves as global intermediaries with a cluster of new functions and services. Originally the production seasons were only two, winter and summer: in January the collection autumn-winter of the same year was presented, then two or three months of sales and in August the production started. At that time, fairs were the only place where buyers could see new clothes and make their orders. Fairs were mostly trade places. Today, the rise in number of production seasons (from only two to almost monthly delivery of new garments) has reduced the role of fairs as unique trading places.

"We are present at Pitti, Tranoi, Première Classe in Paris. Fairs are certainly keeping an important role as a platform for enhancing visibility and for launching a new product, but they last for few days. Beyond fairs, we rely on a very good multi-brand showroom like Massimo Bonini for the entire sales period of three months and we are in well-known multi-brand stores such as Luisa Via Roma or Antonioli" (D. Mariniello, personal interview).

With a short production cycle the risk that consumer tastes change is lowered; moreover providing new garments more frequently guarantees that consumers will return to the (online) shop regularly. Buyers, therefore, need to buy fashion items more than twice a year. This speeding up of the production system requires even stronger networks between designers and buyers, between production and distribution. This has also increased the importance of showrooms. While fairs and fashion weeks only last for a week, showrooms can keep the collection for three months. Moreover, few brands present their entire new collection in a fair; most of them do it during fashion weeks or in the showrooms.

"When I was a buyer for my shop in Antwerp, I was going to a lot of fairs. Fairs were commercial events, to buy, to see your competitors but they were also social events, we were going together for dinner. In Paris you could stay more than a week. After the fashion week you could go to visit all the showrooms. Today it is a lot more commercial, it is too hectic, too expensive, you go for less days and you do not have time for social gathering" (L. Loppa, director of Polimoda).

"In the past buyers were actually writing orders during the fairs, they would seat and write down everything, there was a queue of them. Today the main reason to attend the fair is to see the different collections. In particular buyers from department stores don't write the order, they just pass by the stand and pick up the look book" (B. Cavallini, personal interview).

Places where production and distribution can meet have enormously risen in numbers. To remain attractive, fairs had to add new services and deal with different overlapping purposes. Apart from offering a place for trade, they also have to allow networking and knowledge creation and dissemination. Fairs can be seen today as "a social setting in which different types of encounters take place, including encounters for trade, networks and knowledge [creation and dissemination]" (Skov, 2006: pg. 781). The historical evolution of Pitti Immagine will illustrate better how fairs have changed, are changing and the complexity of the intermediaries' roles in the fashion industry.

The case of Pitti Immagine

One of the most important institutions in the world to organize fashion-related fairs and events is Pitti Immagine in Florence. The origins of Pitti Immagine have to be found in the fashion-related activities organized by Giovanni Battista Giorgini in the 1950s. Thanks to his entrepreneurial and visionary spirit, Giovanni Battista Giorgini organized a special fashion show for a selected number of American buyers and journalists in Florence on February 12, 1951. Eight American buyers assisted to the catwalks of ten high fashion tailors and four boutique tailors were selected, among them Emilio Pucci and Sorelle Fontana. The fashion show organized in July in the same year saw the participation of 300 buyers. In order to enter in Palazzo Strozzi, where the sales were taking place, buyers needed to guarantee purchases of at least 500 Lire (almost 8,000 euro). It was the first time that a high-end fashion show with Italian fashion garments was exclusively organized for American buyers. That event signed the

birth of the Italian Fashion. The carefully selected buyers and journalists invited were the key gatekeepers at that time. Therefore their positive reactions opened the door to the successful development of the Italian fashion system

The success was not left to chance. Everything was wisely and strategically chosen: the type of collections, the way they were presented, the stage-direction of the first runway. The fashion houses invited to participate were selected according to their originality and autonomy from the French *haute couture*; and they were allowed to show only a limited number of pieces. Instead of presenting the garments according to the name of designers, Giorgini decided to group them according to the type of clothing presented, in order to highlight their shared and distinctive characteristics.

The idea behind was to create and promote an image of Italy as modern and creative (Orsi Landini, 2003). Giorgini's primary concern was not fashion *per se*, but rather its potential as image and identity creator and promoter. We can argue that fashion was used as a tool for city marketing, or even better for the marketing of the entire country. In addition, the choice of the location was also strategic; Giorgini wanted to make an even stronger link between fashion and art, exploiting the so-called Renaissance effect. Historical buildings were chosen as location for the fashion shows and events. In 1951 the fashion show was organized in Villa Torrigiani, Giorgini's home; from 1952 to 1982 the fashion shows were organized in the beautiful Sala Bianca in Palazzo Pitti while the sales contracts were dealt in Palazzo Strozzi; from 1963 the fairs moved towards the periphery of Florence, Fortezza da Basso with its Renaissance walls and Stazione Leopolda reconverted into one of the most experimental venue in the city. Florence soon became a new fashion capital. In 1954 the shows were organized by the newly created non profit organization *Centro di Firenze per la Moda Italiana* (CFMI-Florentine Centre for the Italian Fashion) which today is the holding of Pitti Immagine (officially born in 1988). In 1955 there were already 500 buyers and 200 journalists; Pitti was the biggest and most prestigious trade fashion fair in Europe. In the 1960s the geography of the fashion world started to change again and high fashion shows moved to Paris and Rome.

Until mid 1970s, the position of Pitti was highly competitive. New fairs were created, predicting and reflecting the high segmentation of the fashion market: Pitti Uomo (Man) in 1972; Pitti Bimbo (Child) in 1975; Pitti Filati (Knitwear) in 1977, Pitti Casa (Home) in 1978. Then due to a lack of infrastructure and lack of understanding and support from the local government, Pitti started to lose ground. In the 70s and 80s Milan became the center for the women's ready-to-wear and designer collections, while Florence managed to keep its role as center for men's fashion and the rest of the textile-clothing industry. However, it was only thanks to a radical transformation in the management and strategy of CFMI that Pitti began to rise again in the 80s and 90s; the involvement of key Italian entrepreneurs was a key factor. Still today, key fashion entrepreneurs make one hundred per cent of its members in the board of directors, from Ferruccio Ferragamo to Laudomia Pucci and Brunello Cucinelli.

Attention to innovative approaches to fashion and experimentation, strong selection of high quality products, ability to review and revise fairs and cultural events being ahead of the changes in the fashion industry has preserved and at the same time renovated the role of Pitti Immagine. But who are the designers present in Pitti? Few big names are currently present in the fairs because of the changes in the distribution chain; they mostly own showrooms and mono-brand stores around the globe and they do not need the fair. The fair helps instead those designers that start with a multi-brand strategy and that they need the fair as a commercial and promotional platform.

"Lanvin, Dior do not go to a fair because they have their own showrooms. Sometimes the fair is the beginning for a new designer. It gives him international visibility and it's a commercial platform. Just think to Umit Benan, winner of Who is on Next/Uomo in 2009. He made his debut in Pitti Uomo in 2010 and now he is in Trussardi" (L. Loppa, personal interview).

At the same time buyers choose to go to Pitti because of the renowned high selection of participants (through a technical committee) and because of the quality of the events in Fortezza da Basso, extremely exclusive and rich in content. In the last summer edition of Pitti Uomo, Pitti most famous fair, there were 19,000 buyers, of which 7,400 foreigners, 1,059 brands/collections, of which 387 from

abroad, a total number of presences of 32,000 and 59,000 square meters of exposition space. *"It is not easy to be selected for the fair. You have to go through a committee which checks who you are, the market position and strategy of your brand – where and how – and most importantly your collection should be in line with the image of the fair"* (D. Mariniello, personal interview).

Apart from innovative international fashion fairs, Pitti Immagine has dedicated a considerable amount of its resources to the creation of cultural events (Biennale di Firenze) and projects that foster the growth of a fashion culture, to promote in foreign markets (Ente Italia Moda) and training through Polimoda (one of the most prestigious fashion school in the world), to digitalize its historical archive, to initiate researches, to organize conferences, seminars, and publishing activities. *Pitti Discovery* was established in 1999 with the clear intent to study the relationship between fashion, art, architecture and communication, selecting the most innovative ones; many artists, events and publications were developed, from Pipilotti Rist, Inez and Vinoodh, and Vanessa Beecroft to Raf Simons and Gareth Pugh.

Until the 80s, ninety per cent of the Italian fairs were controlled by the system of associations represented through Confindustria; they were extremely linked to the regional production. CFMI had instead adopted a different strategy: internationalization and fashion culture. Firstly, it was one of first fairs to invite foreign designers, nevertheless a high resistance. Secondly, it started to dedicate a considerable amount of its resources to the creation of cultural events, fashion shows and projects that foster the growth of a fashion culture. The idea was not to compete or overlap with Milan or Paris fashion weeks, but to show innovative designers that were never seen in Europe or Italy or never seen before, and making a strong connection with the cultural and artistic Florentine heritage.

"The fair is not a typical fair but it is a festival of creativity. Its success lies in the quality of ideas, quality of the project, quality of the realization, quality of the communication, quality of the selection of participants" (R. Napoleone, personal interview).

In conclusion, the changes in the fashion production and distribution system have strongly affected the role of intermediaries and in particular the role of the fashion fairs. Today fairs are not meant exclusively for direct sales but they serve more as a platform for visibility and communication. Promotion reaches not only buyers but also final consumers, thanks to old and new media and a series of related events. Fairs are an important source of networking, information and knowledge creation and dissemination. They are special events in time and space that group together all the most relevant actors in a particular segment of the geographically dispersed fashion industry. Participants are there not only for trading but also for studying the competitors, and having a general overview of the activities and strategies of their segment of the fashion industry. The problems, however, is that there are too many of them so choosing which one to attend becomes of strategic relevance.

Reputation is a key word. It takes time to build it and times to keep it, trying to be ahead of the new development in fashion world. The reputation of the fairs is guaranteed by the quality of the ideas, the communication, the strict selection of participants. At the same time, being present in one important fair can be a sign of prestige for the designer. We have seen, however, that fairs are not important to all designers: differences exist for examples between the big names of fashion and the young designers, with their related mono-brand or multi-brand strategies. The evolution of the Pitti Immagine reflects the definition of "intermediary fair" proposed by Skov (2006). The fair has different functions: from commercial to communication, networking and knowledge creation and diffusion. Pitti fairs managed to keep and create not only new places for trade but also to promote a fashion culture, through innovative events, projects and publications. Keeping high the selection criteria, attention to quality and details in the entire process, Pitti managed to evolve and create new role without losing its importance.

4. Local embeddedness of global economies: fashion industry in Milan, London and Florence

Fashion industry is rooted in space, and in particular in the city thanks to a number of pillars, not all exclusive of the fashion industry, but strongly characterising the territorial relations of such a sector.

First, the fashion industry is characterised by a high concentration of workers, professionals and talented people that create local networks strongly rooted with the urban environment; secondly fashion products are contaminated by the specificities of the context, in particular as far as local creativity and local know-how are concerned; thirdly education and cultural institutions, collective actors and local government are the institutional roots influencing the fashion industry in many different ways.

In the following section we focus on this three “roots” of the fashion industry with the city, and this is done through the presentation of three cases where the fashion industry is both locally moored and channelled on the global markets. Milan, Florence and London represent three cities where the fashion industry is characterised by a different organisation in the local environment, and can be understood as ideal types of fashion city: Milan is the stage where powerful and luxury brands are acting as a magnet for many designers and talented people: the system works mainly thanks informal and close relations. On the opposite side the London fashion industry is sustained by a well organised system, shaped by strong institutions and collective actors. Florence, finally, shows a particular situation where local fashion companies are strongly linked with the local artisanal production, in particular in the leather processing, a local asset that allows the fashion maisons to be competitive within the global luxury-goods market.

Milan: Creative communities and local networks

The cultural and creative economy is acknowledged to be supported by networks of designers and workers who tend to concentrate in specific cities: evocative in this regard is the artistic community in Paris in the early 1900 or Beat Generation in San Francisco in the '50s. The concept of the creative community has generated directly or indirectly a number of studies on the spatial concentration of workers in the cultural economy and on the social mechanisms that underline to their relations (Banks 2000; Molotch 2002; Menger 1999; d' Ovidio 2010b).

The fashion industry in Milan appears to be strongly moored to the Milanese context: the system of fashion in Milan is based on networks of creative professionals, through which they organize business, they manage personal careers and resolve problems, thanks to the sense of mutual trust that is consolidated within the networks. And more importantly, networks are a fundamental mechanism for the recognition of talent and professionalism. No wonder that, for the need to be seen and recognized in the “right” places, and the need to interact with other professionals, fashion designers from Milan devote much of their time in meetings and interactions, to attend parties and events (d' Ovidio 2010a, 2008). The designers have very dense networks of relationships: the networking activity is in itself a fundamental and challenging job in many areas. Assiduous interactions between actors in Milan created the system that Storper and Venables called the loop (2004), or circle of recognition, which produces and makes uses of social capital at different levels: it builds trust between operators, promotes the circulation of information, it generates the recognition of talent. The mutual recognition generates a virtuous circle where trust and confidence are growing among operators, and this is essential: as many authors underlying many of the activities are organised by project, and operators are free-lance working on the single project. Further, trust and recognition are the mechanism that let people working together and share their knowledge and know-how. One of the key information exchanged within the network is about their own career that tends to be very flexible. It is therefore essential to rely on a vast network of relationships to maintain continuity of work and to be able to move from one engagement to another. Finally, networks function also as a tool for the talent recognition: in highly competitive areas, it is always necessary to affirm one's worth and to demonstrate the qualities needed to perform the work. The group functions as a kind of mirror that reflects the skills of members and only membership is the guarantee of the reputation of those who participate in the group.

The strength of designers and creative networks working in the fashion system in Milan has a long lasting history: in the 1972 Aldo Ferrante, chief of five fashion brands, decided to hold a fashion show

in Milan. He was to be followed by many young Milanese designers, such as Missoni and Krizia, who left Florence and showed in Milan. The following year would be the debut year for Giorgio Armani who showed in Milan, too. The fashion show in Milan had an absolute success, due to many aspects, among them its geographical position and its strong links with foreign market (Foot 2001), but also, most importantly, thanks to the presence of a strong network of people working in the fashion system at all levels: designers, studios and model agencies, P.R. agents, journalists, magazine editors and photographers, shops and show rooms organisers and so on (White 2000). Indeed Milan was the Italian hub of fashion publishing industry, from *Vogue Italia* to *Amica* already established in the city from the 1960s. Moreover, the rise of many industrial design companies in Milan, the success of the Triennale and the image of Milan as a city for design and innovation, made of Milan the ideal city for the design of clothes, too.

The Milanese fashion system, led by big names and important maisons is constantly working in order to maintain a high position both at the national and international level, and this is obtained in many ways. Fashion designers in Milan are, undoubtedly, public figures, and they demonstrate their importance by occupying, symbolically, the urban space. Moreover the network around the fashion industry is also promoting a number of situations to promote young and emerging fashion designers, in order to enrich the creative environment of the city: *White*, *The Vogue Talents Corner*, *My Own Show*, are some of the many events that are organised by magazines, schools and fashion maisons to promote fresh creativity in the city. Nevertheless, due mainly to the strength and economic power of the main actors within the local fashion industry, it is very difficult for an emerging designer to enter the scene, and to be able to compete with such prevailing actors, and this, paradoxically, is the main danger for the Milanese system that risks to collapse into itself if not stimulated and revived by a new generation of designers.

London: A workforce for the fostering of the local fashion industry

One of the peculiar features of the fashion industry in London is its configuration as a field of creative production where institutions, collective actors and designers interact within a vibrant creative atmosphere. It is exactly in their interaction that the field are shaped and composed by two main groups of elements: first of all designers that, as in the Milanese case, develop strong relational networks; secondly the institutional actors and collective bodies that work together for the success of the local fashion economy.

Structures of networks correspond with the Milanese one: creative people, designers, stylists, journalists, fashion schools academics and so on. The networks in London share similar functions with that of Milan. However, what is very different from the previous case is that often relations among designers are developing also on a creative base, serving as a tool to nurture creativity and to develop ideas. This happen in particular among designers who are "fresh from schools" and they are very close to their previous academic networks.

Many fashion designers, moreover, establish strong relations with the art world, much more than it happens in Milan: within their networks with artists, designers share large part of their creative work.

Nevertheless, a second group of elements constitutes the London field of fashion production: institutions and collective organisations. Within the field of fashion production, fashion schools and the British Fashion Council are the main actors that built, together with the network of designers, that very strong system that is internationally known.

Fashion schools are mainly focused on two main goals: teaching on how to express creativity at its top and forming successful fashion designers. Firstly, fashion schools are usually within art colleges, and therefore fashion is taught starting from its creative side, pushing students to express and experiment their creativity as much as they can. Nevertheless, and this is in line with the second aim, students are trained to work immediately as independent fashion designers and they are encouraged to launch

their own label. This of course is allowed thanks to the strong links that fashion schools developed with BFC. Students with a degree from London fashion schools, not only are well trained and already insert in the system, but they have a strong social capital on which they draw during their carrier: on the one side their class-mate, on the other hand teachers that often are fashion designers themselves. Therefore both social and creative or cultural capitals are easily reproduced.

Next to the fashion schools, the British Fashion Council works to support the fashion industry and its work is done building solid relations with the fashion schools, thus building a powerful system. Among the many awards that BFC organises to boost the industry, the most important in term of emerging young designers is NEWGEN awards, that offers the chance to present their own collection to the Fashion Show to a number of emerging designers. In the last 10 years NEWGEN award has been given to more than 50 designers. Among them, many are now at the centre of international attention, as for instance Peter Pilotto that will be a guest in the next Pitti show in Florence, Christopher Kane or Giles Deacon.

Presented in such a way, it is easily understandable that the London fashion industry is highly innovative and also rather experimental. If this is the main asset of the local production, it is also its main problematic aspect: paradoxically the London fashion system seems not completely able to profit from innovative creation and to adapt it to consumers' taste. If it's true that fashion market is built around taste-creation it is also true that too much innovation is not able to reach a large segment of the market, thus impeding a real boom of the London fashion production. Moreover, and this is also related to the aforementioned issue, British Fashion Council does not push fashion abroad, and London fashion remains narrowed mainly in the local market. Finally, on the production side, Londoner and the British fashion in general suffers from two points of view: schools do not really emphasise the sartorial elements of fashion and craft know-how is not always well-developed on this side; secondly the country lacks a real productive sector in the fashion and clothing industry and it has negative influences again on the know-how and craft ability of the British fashion designers.

Florence: perfectly mixing creativity and local craftsmanship

In many analyses about the so-called creative city, many references are often made to the creative or stimulating environments, that are where local and diffuse creativity is produced. These environments are said to be more apt at hosting the cultural economy, than others. Recently Bertacchini and Santagata trace a portrait of the creative atmosphere that keeps into account a cumulative process of skills, knowledge, experimentation. In this view "when the system of ideas reaches its critical mass, the creative atmosphere becomes visible and effective" (Bertacchini e Santagata 2012:20).

On a similar vein, another research stream analyses how specific elements of the local culture, and in particular local know-how and craft skills, are critical to the development of local cultural economies (Micelli 2010). Within this framework, Bovone (2006) uses the term of "quartiere alla moda" (fashion neighbourhood) to indicate a newly gentrified area where the whole filière of the production of symbolic economy is simultaneously present: production, signification, consumption. In these areas creative people are attracted by the presence of both creative or innovative people and craftsman, so that they draw from and reinforce the creative atmosphere: the interplay among craftsmanship, know-how, creativity, tacit and shared knowledge, the local aesthetics and so on (Bovone 2006).

The city of Florence, as far as its fashion industry is concerned, can be addressed as a city where the creative atmosphere is visible and effective: the local know-how in all sectors of the fashion system (leather, textiles, clothing, footwear and even gold and jewelry) is superimposed with a strong entrepreneurship attitude, a brilliant creativity and a good relations with institutions. Many fashion maisons in the city have a long history, being founded in the early 1900s, starting as small artisanal shops and becoming soon a focal point for shopping. Thanks to the local concentration of craftsman, these companies have been able to increase their production without losing their distinctiveness. After their

starting success, many other companies started their activity in the area, profit both from the creative elements of the city of Florence and the craftsmanship of the area. Now the Florentine fashion maison are able to circulate globally a fashion product that is imbued by a unique craftsmanship essence.

All told, Tuscan fashion districts produce a turnover close to 20 billion euros, just under one quarter of the regional gross domestic product, being one of driving forces behind exports in the region. In fact, Tuscany “signs” 20% of Italian textile exports, 12% of clothing exports, 22% of sales abroad of footwear and as much as 40% of national leather good exports. Between Scandicci and Valdisieve, but also further south as far as Aretine Valdarno, there is a network of small and very small mainly craft-work manufacturers producing handbags, wallets and belts for the majority of international designers. In fact, this area serves not only major groups rooted in Tuscany – like Gucci, Prada and Ferragamo – but also groups managed elsewhere including Louis Vuitton, Dior, Chanel and Céline, who find the environment, proficiency and labour organisation suitable for satisfying their quality needs, but also flexibility.

In the Florentine area an important number of fashion houses are embedded in such a context, some of them occupying the very high-end segment of the global fashion system, some others covering a niche market, but all of them with quite an important presence on the global fashion market. They all share a strong connection with the local craft districts, mainly, but not solely, with that of leather processing. The local fashion houses gain their success thanks to their capacity of combining entrepreneurial attitude, creativity and craftsmanship, and this is made possible thanks both to the “creative atmosphere” and to the local institutions and local actors. Their distinctive quality is thus the strong craftsmanship character of all the production and “made in Italy” or even “made in Tuscany” is used also as a brand strategy. Most of the Florentine fashion companies’ headquarter is composed by the creative office and the company’s factory, where designers and stylists, developers and craftsman work together in the making of the prototypes. Once they are developed, products are made locally (by a dense networks of micro and small activities) and distributed worldwide.

In order to better analyse and present the relations between the Florentine area and the fashion industry three examples of fashion companies are here reported. The three cases well represent the different kind of fashion companies present locally, but they are to be considered just as case studies, while it is not our intention to use them as representative sample of the fashion system as a whole.

Our first story is that of Cavallini, a niche company, now much specialised in hosiery, producing design stocking and tights, leggings and a small collection of seamless clothes. The company comprises offices, creative department, production and distribution in the same large building in San Miniato, just at the borders of Florence. Cavallini shows regularly at the New York fashion week and its products are sold worldwide, especially in the U.S. and the U.K.

The whole production and distribution is made by the company, except the production of yarn. The company lies on two main elements: from the one side the creativity and genius of Emilio Cavallini, founder of the company who have been working and researching for long time in London and then coming back to his home land to start his own business. On the other hand the strong technology and craft skill that is needed to maintain such a high position in the market. The company is positioned in an area that was formerly a hosiery district, now many manufactures moved and concentrate in the hosiery district around Brescia, in Lombardy. Cavallini has been able to stay in the area for two main reasons. First, the local skills are very important and still present in the area: for the company it is crucial to keep working with the same persons (not only in the company itself, but with yarn producers, dyers, and machinery technicians); secondly, being their goods directed to a niche market, with a very high added value in immaterial components, the efforts must be put in keeping high-level quality and design, and not to reduce prices. Cavallini represents a good example of a very selected and innovative product, that is manufactured thanks to a very specific know-how linked to a high creativity and that is distributed all over the world.

The second brand that we refer to is Ermanno Scervino, a young company in the Florentine area (it has been founded in 2000), that has been able to take advantages of the craftsmanship skill of the area

as well as the creativity of its founder. In 2007 the headquarters was opened in Grassano, in the hilly environs of Florence.

The atelier, the research laboratory and the prototype, knitwear and finished garment departments are grouped together in the new premises so that they are in continual contact with the style concept. This is to the benefit of Ermanno Scervino's working strategy, which is to be directly engaged in the developments of his research, remaining in intimate contact with all the phases of workmanship.

The new headquarters also houses the offices in charge of administration and manufacturing and distribution logistics for the entire group. The production is completely made in Italy, as many of the Florentine companies, while the prototype, research and development is made entirely within the company, that incorporated two small enterprises: a knitwear and a trousseau manufacture.

Although the strong tradition, however, it is not always easy to find new generation of workers, and people coming from professional schools are not completely trained to work, so they need to be trained inside the company.

Finally, Gucci. Founded in 1921 by Guccio Gucci as a small workplace where shoes and bags were made and sold directly, now is a global "giant" with revenues of 3 billion euros, around 8,000 employees and 350 shops in the world. The whole production is made in Italy, employing (directly and indirectly) about 45,000 people. Although the artisanal elements in the company has always been present, in the last 3 years the company decided to strengthen it both from the point of view of its image and especially, through a series of concrete local actions that reinforce all the productive filière. Above many programmes implemented, two of them are to be mentioned: in 2009 an agreement has been signed among Gucci, trade unions, Confindustria and other local institutions in order to activate a Permanent Committee focused on filière policies. The main task of the Committee is promoting operational actions in order to sustain standard of social responsibility, to value the local know-how, to implement innovation paths and also to economically sustain small and medium local enterprises. Secondly, more recently in 2011 Gucci sponsored its main (in)direct suppliers to join forces together and to build formal networks. The result is thus the creation of three networks connecting a total of 24 small and medium enterprises (for a total of more than 600 employees) that are cooperating on efficiency, technological and organisational innovation, quality standard and sustainability. Gucci's role is that of facilitator and intermediate, consulting as far as organisation, training and also financial issues are concerned.

Gucci is, thus, based on three main pillars: the fashion and creative side, the craftsmanship quality of their products, and the social and environmental responsibility. This is their challenging receipt to successfully compete within the global market.

From this presentation it emerges not only the strong value of the Florentine craft tradition, but also the need for the fashion maison to be constantly very competitive as far as design and research are concerned. Nevertheless, and this is the main challenge that the Florentine area has to face in the next few years, the economic structure of the small and medium enterprises is not always very strong and they risk to collapse without effective development programmes aimed at sustaining them during periods of crises. Private-public alliance in this respect seems to be a successful strategy, but it should be implemented at large scale, with a clearer governance.

TRASFORMAZIONI INTERNAZIONALI ED EVOLUZIONE TECNOLOGICA NELLA MODA

Andy Pratt, Paola Borrione, Mariangela Lavanga, Marianna D'Ovidio

Lo scopo del presente lavoro è quello di illustrare brevemente i parametri sottesi all'industria della moda. Pur essendo, senza dubbio, una modalità di espressione personale e culturale, la moda è anche una industria. Tuttavia, i suoi aspetti industriali ed economici sono stati relativamente poco studiati. È da sottolineare il fatto che l'industria della moda sia un settore in continua crescita ed evoluzione. Le analisi economiche tradizionali hanno dedicato insufficiente attenzione ad alcuni motori del cambiamento in questo settore che sono invece estremamente importanti per una serie di ragioni. In primo luogo, la comprensione delle conseguenze locali e globali delle trasformazioni dell'industria della moda ci aiutano a comprendere le sfide che le economie urbane e regionali devono affrontare, in particolare in Europa. In secondo luogo, l'industria della moda, come più in generale le industrie culturali, sono una nuova forma di sviluppo economico che unisce elementi qualitativi e forme quantitative, attraverso una culturalizzazione dell'agire economico. All'interno di questo discorso, sono tre le domande che poniamo: a) Cos'è "l'industria della moda"? b) Quali sono le somiglianze e differenze dell'industria della moda con le altre industrie culturali? c) In relazione alle dinamiche del cambiamento, quale importanza riveste per l'industria della moda il posizionamento geografico e istituzionale? Più precisamente la *fashion* genera beni simbolici caratterizzati da una localizzazione idiosincratca e da una evoluzione legata al volgere delle generazioni (Santagata, 2005; Barrère e Santagata, 2005). Tempo e spazio, tipicamente le due più prossime caratteristiche della moda, si sono dilatate: il tempo ha accelerato il suo passo fino a trasformarsi in *fast fashion* e lo spazio si è allargato alla globalità. Le nuove tecnologie infine hanno di fatto ridefinito il quadro analitico consentendo nuove innovazioni fisiche ed etiche e una rinnovata centralizzazione della produzione e del controllo della distribuzione nei distretti e luoghi originari.

1. Una panoramica generale dei sistemi produttivi della moda

La moda è un sistema di esibizione corporea, incentrata sul vestiario, ma che si estende alla gioielleria, valigie e borse, e i profumi, tendendo a rientrare in una definizione estesa di beni di lusso. Principalmente, la moda può riguardare sia i capi normali che quelli concepiti come beni di lusso, piuttosto che utilitari. Una ulteriore caratteristica, connotata dalla stessa parola "moda", è quella di essere un sistema di valori in continuo cambiamento, in cui oggetti diventano alla moda o fuori moda, attraverso una rivalutazione simbolica che porta alla rapida e ripetuta trasformazione del loro valore culturale e simbolico.

Da questo punto di vista, l'attenzione va posta sui cambiamenti nelle caratteristiche degli oggetti e del loro consumo, la moda essendo un particolare caso di consumo. Ci si può domandare se la moda sia una tendenza o una industria. La risposta è entrambe. Come tendenza, è un flusso di informazioni dinamico che costruisce e definisce valori. La moda dipende dal fattore tempo ed è culturalmente posizionata; è una combinazione di design e innovazione e, in quanto tale, le sue qualità sono contestuali e definite in modo relazionale piuttosto che assoluto. In questo senso, la moda può essere un elemento di qualsiasi prodotto. È stato argomentato, a questo proposito, che la componente di design o moda stia aumentando in tutti i prodotti, il che rende la moda un elemento importante per la comprensione della crescita ed evoluzione di tutta l'industria in generale. Il punto cruciale, tuttavia, non è la percentuale di prodotto determinata dal design, ma la differenziazione dei prodotti che determina la decisio-

ne fondamentale comprare / non comprare, sulla base del design o della moda e non esclusivamente del prezzo o delle funzionalità. È questo che si intende per culturalizzazione o, potremmo dire, il *fashioning* o "modizzazione" dell'industria (Scott, 2000). Da questo punto di vista, si può sostenere che tutte le industrie stanno diventando industrie della moda. Questo sviluppo ha importanti conseguenze per la comprensione di quelle pratiche economiche normalmente basate su valori (economici e culturali) meno dipendenti dal fattore tempo o dal contesto. Che si tratti di un processo contingente o di una indicazione di quello che il futuro ci riserva, rimane il fatto che il dinamismo dei valori e la continua differenziazione dei beni, con la riorganizzazione della produzione che essi comportano, sono una caratteristica precipua delle industrie culturali e creative, e dell'industria della moda in particolare.

Tornando invece al secondo aspetto, possiamo anche considerare la moda una industria in senso convenzionale, in cui le materie prime vengo lavorate e trasformate in beni prodotti in gran quantità e messi sul mercato. La moda del vestiario è il risultato di abilità, istituzioni e beni particolari in combinazioni originali. In passato, il valore aggiunto nei segmenti alti dell'industria della moda era in buona misura autonomo dall'economia produttiva e determinato da altre considerazioni. Tuttavia, siamo entrati in un'era in cui la moda influenza, e in alcuni casi è il motore, di altre industrie e di intere economie locali. L'industria della moda combina le industrie del tessile e del vestiario di massa con quelle del design e della haute couture. Si tratta di una amalgama complessa, instabile e in continuo cambiamento, che determina l'evoluzione e le dinamiche dell'industria della moda contemporanea e i confini instabili tra il mercato di massa e quello del lusso.

I confini instabili dell'industria della moda

In passato l'industria della moda era comunemente considerata come un piccolo sottosectore dell'industria del vestiario. Era semplicemente associata alla haute couture o agli elementi del design di elite, mentre la produzione di massa era vista come una cosa distinta (e considerati come beni industriali "normali"). La definizione leggermente più ampia di "beni di lusso" è stata spesso usata per indicare le somiglianze con il marketing orizzontale di beni associati ad uno stile di vita, riservandola però comunque a beni con un alto rapporto tra prezzo di vendita e prezzo di costo, in cui il valore aggiunto è dato dal design. Da un lato, questo rende l'industria della moda molto simile ad altre industrie culturali: vengono realizzati e messi sul mercato prodotti culturalmente innovativi. D'altra parte, lo status legale è differente, in quanto il vestiario, a differenza della musica o altri prodotti culturali, non è protetto da copyright, ad eccezione delle griffe. Questo stimola l'uso diffuso delle griffe e il rapido cambiamento dei prodotti come protezione dalla copia. Anche se il nostro interesse si concentra sui capi di lusso piuttosto che funzionali, la distinzione è instabile e permeabile, ed è importante essere consapevoli dell'industria nel suo complesso.

Come già osservato, l'attuale fase del capitalismo è caratterizzata dalla culturalizzazione delle industrie, dove oltre alla efficienza della produzione acquista importanza la creazione simbolica; da questo punto di vista la moda è una classica industria culturale. Un altro fattore importante è stato l'aumento del reddito medio nei paesi sviluppati e del conseguente aumento di consumi culturali in termini relativi ed assoluti. L'espansione dei mercati esistenti tuttavia impallidisce se raffrontata alla crescita in capacità di spesa dei paesi in via di sviluppo, crescita di cui sono protagonisti in buona misura giovani consumatori con ambizioni da classe media. La moda non risulta pertanto più limitata alle elite europee e nordamericane. I nuovi mercati della moda saranno sempre più le economie BRIC e sempre meno l'Europa e il Nordamerica.

È evidente che il mercato di tutti i beni culturali, moda compresa, si sta espandendo. L'industria della moda, tuttavia, non si è semplicemente espansa per soddisfare l'aumentata domanda, ma ha messo in atto un significativo processo di riorganizzazione. Inizialmente, l'industria del vestiario si divideva tra haute couture per le elite e mercato di massa. Tuttavia, i cambiamenti nel commercio al dettaglio nel ventesimo secolo ha orientato sempre più il mercato verso il pret-a-porter (Breward, 2003). Si è svilup-

pato inoltre, in tensione culturale con i due mercati precedenti, un terzo distinto mercato orientato ai giovani, che ha una propria suddivisione in produzione di massa e di elite, ed è strettamente legato alla industria culturale e alla cultura popolare, in particolare la musica (McRobbie, 1989). Tutti questi segmenti sono comunque strettamente interrelati. Infine, vi è la moda di massa che sconfinava nel pret-a-porter utilitaristico a basso costo e a basso margine di guadagno. Si tratta tuttavia di un continuum, piuttosto che di una netta divisione tra fasce di mercato, e lo stesso vale per l'organizzazione.

La haute couture si focalizza sui designer e sui grandi stilisti, il mercato del vestiario di massa sui prezzi bassi. Tra questi due estremi vi è uno spazio complesso che è cresciuto e si è trasformato; è questo lo spazio strategico su cui si sono concentrati i designer, i produttori, e i distributori / venditori, innovando processi di produzione e marketing. Quello che risulta evidente è che anche se il costo finale rimane un fattore importante, esso non è il fattore determinante, ma agisce in combinazione con altri. L'informazione (posizionamento, qualità) è ancora più decisiva per il successo di un prodotto nei crescenti mercati del pret-a-porter.

Tipi di Fast Fashion

L'industria della moda e del lusso sono attualmente soggetti a tensioni tra capitale, la produzione, e la distribuzione. L'aspetto del capitale è cruciale laddove l'azienda per bilanciare rischi e investimenti, impegna grosse quantità di denaro per promuovere brand e sfruttare l'integrazione orizzontale e verticale (per esempio, associando il prodotto ad altri brand e stili di vita nei settori profumo o valigie). I gruppi LVMH e PPR, o Armani, sono esempi significativi di questo approccio (Crane, 1997; Djelic & Ainamo, 1999). Si tratta di una strategia industriale normativa costruita sull'esperienza nel design e il controllo della proprietà intellettuale attraverso il *super-branding* e sostenuta da investimenti notevoli e dalla pubblicità.

La vera battaglia, tuttavia, si è avuta nell'ambito della organizzazione della produzione, distribuzione e vendita nel segmento medio del pret-a-porter. I produttori europei sono stati seriamente minacciati dalla competizione asiatica, basata su manodopera a basso costo. La produzione di vestiario a basso costo, per il mercato di massa, con cambiamenti stilistici lenti, è di fatto sparita in Europa. Inizialmente, negli anni 1970, vi era una forte speranza che il design, il marketing e soprattutto le competenze tecniche potessero trattenere il pret-a-porter di fascia alta in Europa. Così non è stato. Negli anni 1980, i distretti industriali del Nord Italia si sono evoluti, diventando un modello di come queste superiori capacità, unite a una catena di produzione corta e flessibile e sistemi di produzione flessibili, potesse conservare un posto nel mercato di nicchia nell'alta moda in grado reggere la competizione della produzione di massa a basso costo con manodopera poco specializzata (Brusco, 1982; Dunford, 2006). Il dibattito si concentrava sulla "nuova competizione" basata sulla qualità (Best, 1990), nella quale si riteneva che i produttori europei avessero un vantaggio competitivo (Zeitlin & Totterdill, 1989).

La distribuzione e la vendita al dettaglio è sempre stata una area di potenziale vantaggio competitivo nella industria della moda. Con lo sviluppo del pret-a-porter, nel ventesimo secolo, il potere delle catene di negozi è cresciuto e, secondo lo schema classico dei beni di consumo, esse hanno usato il loro potere per contrattare prezzi e qualità con i produttori. Man mano che il loro potere è cresciuto, le catene hanno cercato anche di determinare il posizionamento della moda creando le proprie collezioni. Inizialmente, lo scopo era quello di acquisire e poi di orientare (attraverso la produzione) la futura collezione stagionale. La lunga catena di produzione e il conseguente intervallo temporale rendeva però i prodotti distribuiti nei negozi dei pallidi echi dei prodotti delle sfilate. Le catene di negozi di successo cercarono di gestire questo svantaggio promuovendo linee "standard" e "base". Questo generò una feroce competizione sul prezzo tra i fornitori, che si tradusse nei migliori dei casi in paghe basse e nei peggiori in un vero e proprio sfruttamento della manodopera. La catena di distribuzione eccessivamente estesa e lo scarso controllo sulle condizioni lavorative sono critiche comunemente rivolte dalle associazioni di consumatori alle catene di negozi di vestiti.

In questo contesto, il settore delle vendite è oggi l'ambito della Fast Fashion che ha maggiormente innovato l'organizzazione (Tokatli, 2008). Questo ha portato a un assottigliarsi dei confini tra produzione e vendita. Mentre i produttori sperimentavano con la produzione specializzata flessibile, le catene si preoccupavano dell'azionariato. Una delle strategie innovative in cui Benetton è stata pioniera è quella di associare direttamente le vendite alla tintura "just in time" dei capi di lana. Con questo sistema, i capi venivano prodotti in massa in un colore neutro e poi tinti in modo diverso a seconda delle tendenze del momento. Questo sistema *just in time* richiedeva tempi di consegna brevi e prossimità fisica; era in effetti un aggiornamento tecnologico del vecchio distretto industriale. Mentre il distretto industriale unisce i vari produttori, in questo sistema vengono integrati la produzione e la vendita.

Zara ha fatto un ulteriore passo in avanti (Segre Reinach, 2005). Si è concentrata meno sul design e più sul trasferire rapidamente i modelli dalle sfilate alla produzione di massa. I suoi sistemi produttivi gli hanno permesso di ottenere la velocità richiesta e le quantità sufficienti a rifornire i propri negozi nei tempi richiesti. Il concetto è stato ulteriormente sviluppato da aziende provenienti esclusivamente dal settore della vendita, come Top Sho, H&M e Forever 21 (Hauge, 2007). La questione della velocità non riguarda più l'intervallo tra la scelta di un modello e la sua produzione in massa, ma l'accorciamento della "stagione". Tradizionalmente, la moda seguiva i cambiamenti delle stagioni: primavera e autunno. Tuttavia, la nuova competizione ha spinto a ridurre i cicli della moda a 4-6 settimane o meno; questo ha creato enormi sfide logistiche. La permanenza in produzione di un modello si è accorciata e i modelli cambiano più rapidamente. Nell'era degli acquisti su internet, ciò ha permesso alle catene di continuare a concentrare la competizione nei negozi. La sfida attuale è quella di far vivere ai consumatori l'acquisto come un evento stimolante da ripetere a intervalli regolari. Le catene rinnovano interamente l'offerta nei punti vendita a intervalli regolari e gli scarichi avvengono anche due volte a settimana. Inoltre, non solo gli inventari sono ridotti nei depositi, ma vengono anche ridotti a livello di produzione in modo da esaurire deliberatamente la merce nei negozi. Il vantaggio è il minor bisogno di pubblicità. Primark, per esempio, un operatore di Fast Fashion in Inghilterra, sostiene di non spendere in pubblicità, ma di usare il denaro per migliorare la logistica. In questo caso, la decisione di acquistare da parte dei consumatori non è quindi premeditata o stimolata dalla pubblicità, ma creata dall'atmosfera frenetica del negozio, dove i capi vanno acquistati immediatamente prima che finiscano.

Inizialmente, Zara sosteneva che il modello Fast Fashion le avrebbe permesso di mantenere la produzione in Europa e in particolare in Spagna. È un segno dei tempi il fatto che la produzione di Zara avvenga ora in ambito internazionale. Non si tratta tuttavia di ritornare semplicemente al vecchio modello della produzione a basso costo. In questo caso, abbiamo una produzione ibrida dove i "produttori a basso costo" sono sempre più altamente specializzati e capaci di creare design originali. Zara e altre aziende simili cercano di mobilitare la catena di produzione internazionale e gli elementi di design internazionale innovati dai produttori che li riforniscono. La concentrazione su cicli di vendita rapidi permette a Zara di realizzare profitti anche spedendo container mezzo vuoti in giro per il mondo o sostenendo costi di manodopera più alti localmente, per assicurarsi un rapido ricambio degli inventari. Si tratta di un trionfo delle qualità del prodotto sul prezzo. Chiaramente, uno degli aspetti problematici in queste trasformazioni è l'investimento, o l'assenza di investimento, nel design. Come già osservato, il copyright non si applica al campo della moda e pertanto il sottoinvestimento in nuovi design e nell'innovazione è una potenziale conseguenza del fast fashion, che cannibalizza ogni nuova tendenza appena essa appare in passerella. Una nuova nicchia di mercato è emersa: il *cool hunter*, o "cacciatore di tendenze", e il "blogger della moda". Gli stilisti non vanno più nei musei o sui libri per ispirarsi alla moda del passato. Oggigiorno, le nuove proposte arrivano da quello che la gente (stra)ordinaria indossa per strada quando queste vengono bloggate internazionalmente o concesse alle industrie della moda. Tuttavia, a dispetto del fatto che l'ispirazione arrivi dall'esterno, il ruolo dell'intermediario nell'individuare le nuove tendenze e degli stilisti nel tradurlo in un nuovo design rimane essenziale. Queste capacità sono anche la debolezza strategica della fast fashion.

Un caposaldo del ventesimo secolo è stata la presentazione delle nuove collezioni all'inizio della stagione. Questo appuntamento tradizionale è sempre più minacciato dall'accorciamento delle sta-

gioni della moda. La sfilata stagionale ha molte funzioni. Dà in particolare la possibilità ai vari attori nel campo della moda di incontrarsi faccia a faccia. Nella moda come in altre industrie culturali, questa forma di interazione temporanea, la quale mobilita flussi internazionali dispersi e li combina con connessioni locali, è una parte vitale delle tacite relazioni di scambio di informazioni e fiducia che sostengono la produzione culturale. Un'altra funzione della sfilata è quella di mettere in mostra la città ospite, attirando turisti e investimenti stranieri. Un crescente numero di autorità cittadine stanno sponsorizzando settimane della moda nella speranza di entrare nel giro e attrarre pubblicità (Weller, 2008). Vi sono quindi vari interrogativi su quello che sarà il ruolo preciso della settimana della moda in questo sistema emergente.

Oltre a questo vi è un ulteriore flusso di informazioni, che si svolge dietro le quinte, volte a determinare i colori e tessuti per la stagione successiva alla prossima. Da un lato, i produttori possono farsi influenzare dalla sfilata, dall'altra si devono procurare la materia prima necessaria affinché loro, e i produttori di beni di lusso associati, possano tenere il passo con gli stilisti e mantenere una tendenza coerente. Il dibattito sulla fast fashion e le tensioni tra catene di negozi e produttori non deve farci dimenticare tutti i fili che connettono letteralmente questa industria, dal produttore di cotone, seta o fibra artificiale al capo finito. L'immagine attuale dell'industria della moda è complessa e in rapida evoluzione. Le aree più dinamiche sono quelle della logistica, dei tempi e dell'informazione. Paradossalmente, le strategie adottate stanno annullando il semplice vantaggio del costo. Si può dire che la storia del mondo della moda dell'ultimo secolo è stata caratterizzata dalla battaglia per il controllo e l'espansione del pret-a-porter, caratterizzata da un complesso compromesso nel rapporto tra costo e qualità. L'ultima manifestazione di questo fenomeno è, come già notato, la fast fashion. In realtà, tutta la moda è veloce, ed è chiaro che all'interno della fast fashion vi è più di una strategia e che né i tempi, né i costi sono l'unico criterio. Per meglio comprendere questa complessa situazione vi proponiamo lo schema riportato a pag. 349.

Lo schema riassume uno spazio caratterizzato dalla dialettica tra basso costo, rischio alto, intensità di design. All'estremo del basso costo si trovano i tradizionali subappaltatori della produzione. Il prodotto tradizionale è semplice, generico, funzionale e a basso contenuto di design. All'altro estremo troviamo il fornitore di haute couture caratterizzato da design intensivo, ad alto costo, modello unico, il quale investe pesantemente in design e innovazione ed è legato alle stagioni della moda. Tradizionalmente, i prodotti pret-a-porter si trovano nel continuum tra questi due estremi. È possibile argomentare che l'uso estremo della logistica crea una nuova posizione in cui un estremo è giocato contro l'altro e la tecnologia viene usata per minimizzare i rischi.

La fast fashion è dunque un esempio di un prodotto di design a basso costo, con un tempo di presenza sugli scaffali molto basso. Tra questi due estremi ci sono una serie di posizioni possibili. I brand della moda riducono i rischi impacchettando i nuovi design in confezioni rassicuranti. Altre strategie sono basate sulla moda giovanile, la quale si trova più o meno a metà tra questi due estremi. Come risulterà chiaro, ogni posizionamento strategico è il risultato di un compromesso tra aspetti concorrenti; la scelta di ogni azienda dipende in primo luogo dalla loro organizzazione (se sono catene di negozi, produttori, ideatori, ecc.). In secondo luogo, la strategia deve essere flessibile e adattata alle circostanze locali.

Questa localizzazione è il quarto aspetto del posizionamento strategico. Infine, un ulteriore aspetto, sinora ignorato, è il riciclaggio del vestiario dall'ovest verso il sud globale. Oltre a fornire la possibilità di riusare vestiti in buono stato, questa tendenza sta anche creando una domanda per capi firmati in alcuni dei mercati più poveri dell'Africa occidentale.

Questo per quanto riguarda la situazione attuale della moda internazionale. Passiamo ora all'analisi delle nuove frontiere tecnologiche. Come vedremo, le nuove tecnologie sono dei campi in espansione, apprezzati sia dai consumatori che dai produttori di moda. Questa nuova tendenza è anche emblematica di una rinnovata fase di centralizzazione della produzione nei paesi occidentali, basata principalmente su ICT e il pensiero verde.

2. Moda e tecnologia: Strategie innovative nei modelli commerciali, nella comunicazione del brand e nel marketing.

Il campo della moda è oggi ricco di tendenze creative ed innovative, che coinvolgono i modelli commerciali, le nuove strategie comunicative, gli schemi di consumo emergenti, le nuove tecniche e nuove materie prime.

Fondamentale è il fatto che queste nuove tendenze siano principalmente il risultato dell'integrazione tra il sistema della moda e le attuali innovazioni tecnologiche.

Innovazione nei modelli commerciali

Tecnologia e moda sono diventate inseparabili. La tecnologia coinvolge la produzione tessile e il confezionamento, la comunicazione e la distribuzione, e trasforma l'intero processo produttivo. Ma la tecnologia è diventata anche parte integrale dei prodotti. La recente evoluzione tecnologica e infrastrutturale del commercio in rete sta determinando lo sviluppo di nuovi modelli commerciali nel segmento della moda e del lusso.

Di seguito presentiamo i modelli più innovativi: Iscrizione personale, merchandising sociale / generazione di massa, personalizzazione di massa e consumo collaborativo. *Iscrizione personale* Nel modello a Iscrizione Personale i consumatori si iscrivono a un club mensile e rispondono a delle domande sulle loro preferenze di stile. Sulla base di queste, ogni mese gli vengono proposte delle selezioni di prodotti a un prezzo fisso. Dal punto di vista dei consumatori,

il vantaggio è di poter scegliere prodotti basati sui loro gusti e fissare una somma fissa da spendere i vestiti ed accessori. In termini economici, questo modello riduce i costi di ricerca e transazione dei consumatori. Dal punto di vista del venditore, il vantaggio è che gli introiti sono più prevedibili. L'iscrizione personale è l'evoluzione naturale di modelli di vendita privata quali "Vente Privee" e "Saldiprivati". Alcuni esempi di Iscrizione Personale sono: Shoedazzle (3 milioni di membri); StylistPick, Beachmint, con i suoi club specializzati Jewelmint, Stylemint, Beautymint e Shoemint; Birchbox il cui rivale italiano è Beauty Box.

Il merchandising sociale e generazione di massa

Questo secondo modello è basato su contenuti generati dagli utenti, quali commenti, recensioni, blog, collegamenti, articoli, realizzati da non-esperti. Dal momento che c'è un crescente numero di consumatori che studia i prodotti in rete prima di acquistarli, i contenuti generati dagli utenti sono diventati un fattore importante nella scelta dei prodotti. La gente chiede consiglio ad altra gente su quale sia il prodotto migliore, sull'affidabilità dei venditori, su funzionalità e servizi, sui livelli di soddisfazione.

Questi contenuti possono essere usati anche dai marchi e dai negozi di moda in rete per il merchandising sociale e per la generazione di massa. Nel primo caso, i negozi evidenziano i voti, i Mi Piace, i commenti e (in alcuni casi) il numero degli acquisti, sui loro siti web o su social network come Facebook. Questo attira l'attenzione di potenziali acquirenti permettendogli di modulare la propria esperienza di acquisto sulla base di contatti precedenti di persone dei loro social network con i siti web in questione. In secondo luogo, i consumatori più creativi possono essere usati per generare contenuti di livello alto. Per esempio, Threadless, Polyvore e Macy's Fashion Director permettono ai consumatori di condividere dei *look* che combinano diversi capi e poi li promuovono secondo strategie "virali" per aumentare le vendite. In questo modo, ottengono nuovi contenuti creativi, fidelizzano i consumatori coinvolgendoli maggiormente nel brand, aumentano le vendite attraverso nuovi prodotti accattivanti e riescono ad identificare nuove tendenze prima della competizione.

Personalizzazione di massa

In passato, i beni 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 è diminuita. Oggi, tuttavia, assistiamo alla crescita di un nuovo modello commerciale, chiamato "personalizzazione di massa", reso possibile da innovazioni tecnologiche che reinseriscono l'individualità nel processo produttivo.

La personalizzazione di massa è un modello commerciale che combina aspetti della produzione di massa con quelli degli abiti su misura. Il pioniere di questo modello commerciale nel campo della moda è stato Levi Strauss, che nel 1994 lanciò i suoi jeans per donna Original Spin. Le misure dei clienti venivano prese in negozio ed inviate elettronicamente alle fabbriche Levi's. I jeans personalizzati erano poi prodotti in modo automatico e spediti ai consumatori.

Il segreto di questo processo è la modularità: l'azienda crea una serie di moduli produttivi standardizzati che possono essere poi assemblati in modo vario e innovativo. È necessario identificare quali elementi chiave di un prodotto è possibile personalizzare (tenendo conto di fattibilità e costi) in modo da offrire il giusto grado di variabilità, mantenendo allo stesso tempo la produzione gestibile e scalabile. Nella moda, la personalizzazione di massa estende le qualità dell'abito su misura ai prodotti a basso costo. Per le aziende dell'industria della moda e del lusso, questo approccio offre una possibilità di differenziarsi dalla competizione e di costruire delle relazioni più forti, profonde e leali con i consumatori. Inoltre, la personalizzazione di massa offre la possibilità di co-disegnare i prodotti: i consumatori potrebbero scegliere gli stili, i colori, i materiali e fornire le misure, ottenendo prodotti che corrispondono esattamente ai loro desideri. In questo modo, si 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. La personalizzazione di massa permette anche di aumentare la lealtà dei consumatori verso il brand e in generale fornisce informazioni utili all'azienda sui colori e i modelli che i consumatori prediligono. Louis Vuitton con Mon Monogram, Prada con Customize, NikeiD con Burberry Bespoke sono alcuni degli esempi più conosciuti di progetti di personalizzazione di massa.

Il consumo collaborativo

Il consumo collaborativo consiste in tutte le forme di mercato e piattaforme peer-to-peer che permettono alle persone di scambiare, condividere o affittare prodotti che normalmente non potrebbero permettersi. Questo permette ai venditori di liberarsi di beni in via di deprezzamento e ai consumatori di acquistare il valore residuo dei beni a prezzi molto più basso di quello dei negozi tradizionali. Questo modello include anche il mercato di seconda mano dei beni di lusso, quali Covetique. I venditori inviano i loro prodotti al sito, il quale li tiene in consegna fino a che non li vende, garantendo l'autenticità e qualità dei prodotti. Questo modello sta muovendo i primi passi: vi è un attore principale – Rent the Runaway – con il suo milione di membri, ma vi sono anche diversi gruppi locali che usano Facebook e altri network sociali come piattaforma di scambio. Altre piattaforme, come Lyst, aiutano gli utenti a sapere quando un prodotto presente "in passerella" può essere acquistato, aggregando tutte le informazioni utili in un unico luogo. Queste piattaforme hanno anche la funzione di "filtro sociale": gli utenti possono fare affidamento su persone con gusti e stili simili per scoprire prodotti che gli interessano.

Strategie innovative nella comunicazione del brand e nel marketing

Lo spostamento dei modelli commerciali della moda dal brand ai consumatori è evidente anche nell'ambito della comunicazione I media tradizionali – giornali, riviste – stanno perdendo terreno ri-

spetto alla comunicazione in rete, spesso creata da una nuova categoria di esperti "non professionali". Mentre tradizionalmente la moda era guidata da una piccola elite 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 di 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 paragonati 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.

Innovazione dei prodotti

Un altro aspetto della relazione tra moda e tecnologia è la trasformazione dei prodotti di moda in prodotti tecnologici. Laddove i capi con tessuto high-tech erano tradizionalmente riservati per l'abbigliamento sportivo, dove offrivano il massimo del comfort e delle prestazioni, 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 silicone.

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 ad essere usata sono stati gli 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 ad integrare dei computer nei 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 oppure permettono di caricare il cellulare o lettori MP3 grazie a pannelli solari integrati. Altri produttori hanno integrato nei vestiti gadget che permettono di connettersi ai social network e scambiarsi dati (musica, immagini, numeri di telefono) semplicemente toccandosi, grazie ad applicazioni quali AngelDevil Touch.

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.

Una ulteriore ambito del rapporto tra tecnologia e moda è rappresentato dalla stampa in 3D. La stampa in 3D, chiamata anche stampa additiva, consiste nella produzione di oggetti solidi e tridimensionali a parte 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 il bikini N12 realizzato da Continuum Fashion. Si tratta del primo capo pret-a-porter al mondo

stampato in 3D. Tutte le parti, compreso 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 Narothe, il primo brand a licenza pubblica.

Moda etica, verde e artigianale

Infine, una ultima tendenza nell'industria della moda è quella della moda etica, della moda verde e del ritorno alla produzione artigianale. Si tratta di tre aspetti del mondo della moda che hanno in comune l'interesse per l'ambiente, per la sostenibilità, per il rispetto dei lavoratori e delle risorse.

Selezionando e certificando i materiali e investendo in sistemi di produzione sostenibili, la moda etica e verde è cresciuta di molto negli ultimi 15 anni, come evidenziato dalla ricerca presentata a un seminario del International Trade Centre - Ethical Fashion a Roma durante delle sfilate di moda. Stella McCartney e NOIR sono stati i pionieri in questo campo, avendo adottato una politica etica già all'inizio del nuovo millennio. Adesso vi sono intere sfilate, blog, siti web, incentrati sulla cosiddetta moda sostenibile. L'uso di fibre biologiche, di catene di produzione certificate e sostenibili, sono tutti aspetti che rientrano nella moda etica, anche se ogni azienda tende ad 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, si nota 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. È interessante il fatto che mentre l'Italia è uno dei maggiori mercati e produttori di cibo biologico, il mercato per la moda bio e etica è ancora in fase embrionale. I casi di successo nell'industria alimentare italiana potrebbero quindi essere presi ad esempio per aumentare la produzione e il consumo di prodotti di moda etica.

Ma la sostenibilità è davvero un fattore di differenziazione positiva nel mercato della moda? La consapevolezza ambientale tra i consumatori di moda sta aumentando, ma in questo settore la sostenibilità non può incrementare le vendite se non si combina con la desiderabilità.

3. Cambiamenti nel ruolo delle fiere come intermediari

Stando a Caves (2000), i *gatekeepers* o intermediari (galleristi, editori, distributori cinematografici) sono quelli che "decidono se il valore ipotizzabile della produzione creativa [di un artista] giustifica il costo degli input mediatici necessari per poterla offrire ai compratori finali" (19). In altre parole, gli intermediari sono legittimati a selezionare, descrivere e valutare prodotti culturali e, alla fine, a decidere cosa mettere sul mercato. Gli intermediari mediano tra i produttori e i consumatori. Tuttavia, questa relazione non è a senso unico. Il loro ruolo infatti non è neutrale (Towse, 2003). Nel selezionare e decidere cosa offrire ai consumatori, essi influenzano la produzione e i consumi culturali.

Ogni industria culturale ha i propri intermediari, i quali stabiliscono se un prodotto è creativo, lo selezionano, lo promuovono e lo inseriscono sul mercato. Si possono identificare diversi tipi intermediari che influenzano lo sviluppo delle industrie della moda, da i "vecchi" intermediari (stilisti, modelli, fotografi, direttori e giornalisti di riviste, rappresentanti, responsabili acquisti, esperti in tendenze, PR, settimane della moda e fiere, scuole di moda) ai "nuovi" soggetti, quali i siti di marketing e dei consumatori, social network, blogger di moda.

Sono questi soggetti a determinare quello che consumatori vedranno o sentiranno. Meno di dieci anni fa, il mondo della moda era esclusivo e caratterizzato da una scarsità di opinioni e informazioni. In anni recenti, la moda è stata coinvolta dalla rivoluzione mediatica e nuovi modi per essere vicini ai

consumatori si sono sviluppati. Il reportage nei media, sia in rete che fuori rete, sono una parte importante del sistema della moda. Sempre più, la gente vuol comprare quello che hanno visto su una rivista o su Facebook o nel loro blog di moda preferito, o che hanno visto addosso alla loro star preferita. Ecco perché, nei vecchi e nuovi media, sono in aumento i reportage su eventi mondani: sfilate, feste per stilisti o case di moda, apertura di negozi di punta, festival cinematografici, gala e così via. Questi eventi sono fondamentali per creare la circolazione di informazioni e l'eccitamento mediatico necessari a questa industria.

Fuori dai media, vi sono altri intermediari che svolgono ruoli particolari nell'industria della moda: stilisti, distributori, showroom e fiere. Per poter essere visti nei media, i capi di moda devono prima essere selezionati dagli stilisti e dai responsabili acquisti. I primi sono importanti per ottenere recensioni su riviste o determinare cosa indosseranno le celebrità, i secondi per determinare quello che sarà effettivamente disponibile nei negozi.

Gli stilisti e i responsabili acquisti possono essere in contatto diretto con gli stilisti, ma più spesso decidono cosa presentare sulle loro riviste o far vendere ai propri negozi frequentando settimane della moda, fiere e showroom. I distributori devono tenere conto di molti fattori legati ai punti vendita, che includono la gestione finanziaria, la progettazione degli interni, i rapporti con il management, l'addestramento del personale. Sono anche coloro che decidono quale deve essere l'identità del negozio. È cruciale da questo punto di vista posizionarsi in modo da differenziarsi. Esempi tipici sono negozi quali 10 Corso Como a Milano, L'Éclairer a Parigi, e Luisa Via Roma a Firenze.

Non va dimenticato che le nuove tendenze della moda possono essere dettate da stilisti, dagli esperti in tendenze, dai venditori, ma più spesso si sviluppano all'interno di subculture urbane. Da questo punto di vista, il rapporto tra domanda dei consumatori e offerta dei fornitori è fortemente dialettico. Esse si influenzano a vicenda in modo complesso e multi-dimensionale (Hauge, 2006). In conclusione, vi è una interrelazione complessa tra intermediari, stilisti e consumatori che riflette la complessità, frammentazione e segmentazione dell'industria della moda.

Storia, evoluzione e ruolo delle fiere della moda

È stato già sottolineato nel paragrafo precedente come le fiere della moda, assieme alle settimane della moda e alle showroom, siano degli intermediari fondamentali attraverso cui la moda raggiunge negozi e consumatori. Uno dei pochi studiosi che hanno analizzato il ruolo delle fiere della moda nel sistema della moda globale è Lise Skov (2006). Skov sottolinea quattro criteri per definire il tipo di fiera: a) tipo di capi (per esempio, capi femminili); b) segmento di mercato (per esempio, basso o alto); c) posizione nella catena del valore (posizione da monte a valle, vale a dire dalle materie prime ai consumatori); d) dispersione geografica dell'industria della moda.

Skov (2006) propone il termine "fiere intermedie" per classificare le fiere moderne. Skov sostiene che le fiere non sono più legate alla produzione locale (le cosiddette "fiere di esportazione") ma servono come punti nodali di sistemi di produzione geograficamente dispersi. "Le fiere sono fondamentali per l'organizzazione sociale del tempo e dello spazio in un sistema territorialmente disperso quale quello della moda" (Skov, 2006: p. 781). Sono eventi particolari che organizzano tempo e spazio per raccogliere gli attori più importanti di un particolare segmento dell'industria della moda. Le fiere aiutano a tenere unita una rete economica che tende a dispendersi.

Quello che risulta evidente è che, per mantenere un ruolo importante nell'industria della moda, le fiere devono rinnovarsi, ridefinendosi come intermediari globali attraverso l'offerta di nuove funzioni e servizi. In origine vi erano solo due stagioni nel mondo della moda: autunno e primavera. A gennaio, veniva presentata la collezione per il prossimo autunno-inverno, vi erano poi due o tre mesi di compravendita e in agosto iniziava la produzione su larga scala.

Al tempo, le fiere erano l'unico posto in cui i responsabili acquisti potevano vedere i nuovi modelli e piazzare i loro ordini. Le fiere erano prevalentemente luoghi di scambi commerciali. Oggigiorno, l'au-

mento del numero delle stagioni (da due stagioni all'arrivo di nuovi capi quasi mensilmente) ha eroso il monopolio delle fiere come luogo di affari.

“Siamo presenti a Pitti, Tranoì, Première Classe a Parigi. Le fiere mantengono sicuramente un ruolo importante come piattaforme per aumentare la visibilità e per lanciare un nuovo prodotto, ma durano solo pochi giorni. Oltre alle fiere, noi ci affidiamo a ottime showroom multi-marca come Massimo Bonini per tutto il periodo di vendita di tre mesi e siamo presenti in punti vendita multi-marca come Luisa Via Roma o Antonoli” (D. Mariniello, intervista personale).

Grazie ai cicli produttivi brevi, il rischio che il gusto dei consumatori cambi viene ridotto; inoltre, la più rapida variazione dei capi offerti induce i consumatori a visitare il negozio (anche in rete) ad intervalli regolari. I responsabili acquisti delle catene di negozi devono pertanto comprare i prodotti più di due volte all'anno. Questa accelerazione del sistema produttivo necessita una intensificazione della rete di rapporti tra stilisti e responsabili acquisti, tra produttori e distributori. E determina anche un aumento dell'importanza delle showroom. Mentre le fiere e le settimane della moda durano pochi giorni, le showroom possono esibire una collezione per tre mesi. Inoltre, sono poche le marche che presentano la loro intera nuova collezione ad una fiera. La maggioranza lo fa durante le settimane di moda o nelle showroom.

“Quando ero il responsabile acquisti del mio negozio ad Antwerp, andavo a molte fiere. Le fiere erano eventi commerciali, per acquistare, per vedere i tuoi competitori, ma erano anche eventi mondani, andavamo a cena insieme. A Parigi ci potevi rimanere per più di una settimana. Dopo la settimana della moda potevi visitare tutte le showroom. Oggi è molto più commerciale, è troppo frenetico, troppo costoso, vai per meno giorni e non hai tempo per le interazioni mondane” (L. Loppa, direttore di Polimoda).

“In passato i responsabili acquisti facevano materialmente gli ordini nelle fiere, si sedevano e scrivevano tutto, facevano la fila. Oggi, lo scopo principale per chi va alle fiere è quello di vedere le diverse collezioni. In particolare, i responsabili acquisti degli ipermercati non scrivono gli ordini, si limitano a passare per gli stand e prendersi il catalogo” (B. Cavallini, intervista personale). I luoghi dove la produzione e la distribuzione possono incontrarsi sono aumentati a dismisura. Per continuare ad attrarre, le fiere devono offrire nuovi servizi e soddisfare nuove domande.

Oltre a un luogo dove fare affari, devono anche essere un ruolo dove relazionarsi e dove creare e diffondere conoscenza. Le fiere al giorno d'oggi possono essere considerate “uno ambiente sociale in cui avvengono diversi tipi di incontri, inclusi quelli per affari, per relazionarsi, per conoscere [creare e disseminare conoscenza] (Skov, 2006: pg. 781). L'evoluzione storica di Pitti Immagine servirà a fare meglio comprendere il modo in cui le fiere sono cambiate e stanno cambiando, e la complessità del ruolo degli intermediari nell'industria della moda.

Il caso di Pitti Immagine

Una delle istituzioni più importanti nel campo dell'organizzazione di fiere ed eventi di moda è Pitti Immagine a Firenze. Le origini di Pitti Immagine risalgono agli eventi di moda organizzati da Giovanni Battista Giorgini negli anni 1950. Spinto dal suo spirito imprenditoriale visionario, Giovanni Battista Giorgini organizzò una sfilata di moda speciale per un gruppo ristretto di responsabili acquisti e giornalisti americani a Firenze il 12 febbraio, 1951. Otto responsabili americani assisterono alle sfilate di dieci sartorie e quattro di queste vennero selezionate, tra cui Emilio Pucci e Sorelle Fontana. La mostra di moda organizzata a luglio del 1951 vide la partecipazione di 300 responsabili acquisti. Per poter entrare a Palazzo Strozzi, dove avvenivano le vendite, gli acquirenti dovevano impegnarsi per acquisti di almeno 500 Lire (quasi 8.000 euro).

Era la prima volta che una sfilata di alta moda italiana veniva organizzata esclusivamente per acquirenti americani. Questo evento segnò la nascita della Moda Italiana. I responsabili e i giornalisti attentamente selezionati erano gli intermediari chiave a quel tempo. Le loro reazioni positive aprirono la porta allo sviluppo del sistema moda italiano.

Ma questo successo non fu un caso. Tutto veniva scelto con attenzione e visione strategica: il tipo di collezioni, il modo in cui venivano presentate, la regia della passerella. Le case di moda partecipanti venivano selezionate per la loro originalità e autonomia dalla *haute couture* francese e gli veniva concesso di esibire un numero limitato di capi. Invece di presentare i capi in base ai nomi degli stilisti, Giorgini decise di raggrupparli per tipo di capo, in modo da evidenziare le caratteristiche comuni e distintive.

L'idea era quella di creare e promuovere una immagine dell'Italia come moderna e creativa (Orsi Landini, 2003). La principale preoccupazione di Giorgini non era la moda *in sé*, ma piuttosto il suo potenziale come creatrice e promotrice di immagine e identità. Si può dire che la moda veniva usata come strumento per promuovere la città, o ancora meglio, l'intero paese. In aggiunta, era strategico anche il luogo; Giorgini voleva rafforzare il legame tra moda e arte, sfruttando un "effetto Rinascimento". Pertanto per le sfilate e gli altri eventi sceglieva edifici storici. Nel 1951, le sfilate si svolsero a Villa Torrigiani, la casa di Giorgini. Dal 1952 a 1982, le sfilate si svolsero nella stupenda Sala Bianca di Palazzo Pitti, mentre i contratti di vendita venivano fatti a Palazzo Strozzi; dal 1963, le fiere vennero trasferite a Fortezza da Basso, con le sue mura rinascimentali e più tardi alla Stazione Leopolda, riconvertita in uno degli spazi più sperimentali della città.

Firenze divenne presto la nuova capitale della moda. Nel 1954, le sfilate vennero organizzate dalla nuova organizzazione senza scopo di lucro *Centro di Firenze per la Moda Italiana* che è oggi la holding di Pitti Immagine (nata ufficialmente nel 1988). Nel 1955, il numero era salito a 500 responsabili acquisti e 200 giornalisti; Pitti era diventata la fiera di moda più grande e prestigiosa di Europa. Negli anni 1960, la geografia del mondo della moda riprese ad evolversi con lo spostamento dei grandi eventi verso Parigi e Roma. Tuttavia, fino alla metà degli anni 1970, Pitti rimase molto competitiva. La Pitti creò una serie di nuove ferie, facendo da pioniere nella segmentazione del mercato della moda: Pitti Uomo nel 1972; Pitti Bimbo nel 1975; Pitti Filati nel 1977, Pitti Casa nel 1978. Alla fine degli anni 1970, però, Pitti cominciò a declinare a causa della carenza di infrastrutture e del mancato supporto dell'amministrazione locale. Negli anni 1970 e 1980, Milano divenne il centro del *pret-a-porter* femminile e delle collezioni degli stilisti, mentre Firenze riuscì a mantenere il suo ruolo centrale nella moda maschile e nel resto dell'industria tessile. Tuttavia, fu solo dopo una radicale riforma del management e della strategia del CFMI che Pitti riprese a svilupparsi negli anni 1980 e 1990. Il coinvolgimento di imprenditori italiani chiave è stato fondamentale. Ancora oggi, tutti i membri del consiglio di direzione sono imprenditori leader della moda, da Ferruccio Ferragamo a Laudomia Pucci a Brunello Cucinelli.

L'attenzione per gli approcci innovativi, la sperimentazione, la selezione accurata di prodotti di alta qualità, l'abilità nell'aggiornare le fiere e gli eventi culturali per anticipare i cambiamenti dell'industria della moda hanno preservato e allo stesso tempo rinnovato il ruolo di Pitti Immagine. Ma chi sono gli stilisti di Pitti? Sono pochi i grandi nomi attualmente presenti nelle fiere a causa di cambiamenti nella catena di distribuzione; per lo più gli stilisti sono già proprietari di showroom e negozi mono-marca in tutto il mondo e pertanto possono fare a meno delle fiere. Le fiere servono invece agli stilisti che adottano strategie multi-marca e che hanno bisogno delle fiere come piattaforma commerciale e promozionale.

"Lanvin, Dior non vanno alle fiere perché hanno i loro showroom. A volte la fiera rappresenta un punto di partenza per un nuovo stilista. Gli dà visibilità internazionale ed è una piattaforma commerciale. Basta pensare a Umil Benan, il vincitore di Who is on Next/Uomo nel 2009. Ha fatto il suo debutto a Pitti Uomo nel 2010 e ora sta con Trussardi" (L. Loppa, intervista personale).

Un altro motivo per cui i responsabili degli acquisti vanno da Pitti è l'importanza dei partecipanti (selezionati da un comitato tecnico) e la qualità degli eventi a Fortezza da Basso, estremamente ricchi ed esclusivi. All'ultima edizione estiva di Pitti Uomo, la fiera più famosa di Pitti, vi erano 19.000 acquirenti, di cui 7.400 stranieri, 1.059 marche / collezioni, di cui 387 straniere, 59.000 metri quadri di spazio espositivo e un totale di 32.000 presenze.

"Non è facile essere selezionati per la fiera. Devi passare per un comitato che controlla chi sei, la posizione di mercato e la strategia del tuo brand – chi e come – e cosa più importante se la tua collezione è in linea con l'immagine della fiera" (D. Mariniello, intervista personale).

Oltre alle innovative fiere internazionali, Pitti Immagine ha dedicato risorse ingenti all'organizzazione di eventi culturali (Biennale di Firenze), a progetti volti a sviluppare la cultura della moda italiana e promuoverla all'estero (Ente Italia Moda), all'educazione attraverso Polimoda (una delle scuole di moda più prestigiose al mondo), alla digitalizzazione di archivi storici, a ricerche, conferenze, seminari e pubblicazioni. *Pitti Discovery* è stata creata nel 1999 allo scopo di studiare il rapporto tra moda, arte, architettura e comunicazione, selezionando le tendenze più innovative; molti eventi e pubblicazioni sono stati prodotti dedicati ad artisti quali Pipilotti Rist, Inez e Vinoodh, Vanessa Beecroft, Raf Simons e Gareth Pugh

Fino agli anni 1980, il 90% delle fiere italiane erano controllate dalle associazioni rappresentate da Confindustria ed erano strettamente connesse al sistema produttivo regionale. La CFMI ha seguito una strategia diversa basata sull'internazionalizzazione e sulla cultura della moda. È stata una delle prime fiere ad invitare stilisti stranieri, nonostante le grosse resistenze. Ha iniziato inoltre a dedicare risorse ingenti alla organizzazione di eventi culturali, sfilate e progetti volti a promuovere lo sviluppo della cultura della moda. L'idea non era di competere o aggiungersi alle settimane della moda di Milano o Parigi, ma di esibire stilisti innovativi mai visti in Europa o in Italia, stabilendo una forte continuità con la tradizione culturale e artistica fiorentina.

“La fiera non è una tipica fiera ma un festival della creatività. Il suo successo nasce dalla qualità delle idee, la qualità del progetto, la qualità della realizzazione, la qualità della comunicazione, la qualità dei partecipanti (R. Napoleone, intervista personale).

In conclusione, i cambiamenti nel sistema di produzione e distribuzione della moda hanno fortemente influenzato il ruolo degli intermediari e in particolare il ruolo delle fiere della moda. Oggigiorno, le fiere non servono solo a vendere direttamente, ma ancora di più a offrire visibilità e comunicazione. La promozione non è solo rivolta ai responsabili degli acquisti, ma anche ai consumatori finali, grazie a nuovi e vecchi media e a una serie di eventi collegati. Le fiere sono una importante fonte di relazione, di informazione, di creazione e disseminazione delle conoscenze. Sono eventi particolari che organizzano tempo e spazio per raccogliere gli attori più importanti di un particolare segmento di una industria della moda geograficamente dispersa. I partecipanti non vengono solo per fare affari, ma anche per studiare la competizione e per farsi una idea generale delle attività e strategie del proprio segmento dell'industria della moda. Poiché gli aspiranti sono troppi, il problema è selezionarli, scelta che ha una grossa rilevanza strategica.

La parola chiave è reputazione. Ci vuole tempo per crearla e impegno per mantenerla, anticipando costantemente in nuovi sviluppi del mondo della moda. La reputazione delle fiere è garantita dalla qualità delle idee, dalla comunicazione, dalla rigida selezione dei partecipanti. Per converso, la presenza a una fiera importante può aumentare il prestigio di uno stilista. Come abbiamo visto, però, le fiere non sono importanti per tutti gli stilisti: Esistono differenze per esempio tra i grandi nomi della moda e gli stilisti giovani, tendenzialmente caratterizzati rispettivamente da strategie mono-marca e multi-marca. L'evoluzione di Pitti Immagine corrisponde alla definizione di “fiera intermediaria” proposta da Skov (2006). Questo tipo di fiera svolge diverse funzioni: serve per gli affari, la comunicazione, le reti di relazioni e la creazione e diffusione delle conoscenze. Le fiere di Pitti sono riuscite a essere non solo luoghi di affari, ma anche spazi di promozione della cultura della moda, attraverso eventi innovativi, progetti e pubblicazioni. Mantenendo criteri selettivi rigidi e una grande attenzione e qualità dei dettagli, Pitti è riuscita ad evolvere e a crearsi un nuovo ruolo senza perdere di importanza.

4. Posizionamento locale delle economie globali: l'industria della moda a Milano, Londra e Firenze

L'industria della moda è geograficamente posizionata, in particolare nelle città, grazie a una serie di elementi, non tutti appartenenti al mondo della moda, i quali caratterizzano fortemente le relazioni territoriali in questo settore. In primo luogo, l'industria della moda è caratterizzata da un'alta concen-

trazione di lavoratori, professionisti e persone di talento, i quali stabiliscono reti di relazioni locali fortemente radicate nell'ambiente urbano; in secondo luogo, i prodotti della moda vengono contaminati dalle specificità del contesto, in particolare per quanto concerne la creatività e le conoscenze locali; terzo, le istituzioni scolastiche e culturali, gli attori collettivi e le amministrazioni locali influenzano l'industria della moda in molti modi.

Nella seguente sezione, esamineremo queste tre relazioni dell'industria della moda con la città, attraverso la presentazione di tre casi nei quali l'industria della moda è ancorata localmente, ma si posiziona sui mercati globali. Milano, Firenze e Londra sono tre città in cui l'industria della moda si relaziona in modo diverso all'ambiente locale e pertanto possono essere viste come tre diversi tipi rappresentativi di città di moda: Milano è il palcoscenico dove le marche potenti e di lusso attirano numerosi stilisti e persone di talento: il sistema funziona principalmente grazie a relazioni strette ed informali. Londra invece è caratterizzata da un sistema ben organizzato, controllato da istituzioni forti e attori collettivi. A Firenze, infine, vi è una situazione particolare: le aziende di moda locali hanno rapporti stretti con le produzioni artigianali locali, in particolare nel campo della pelletteria, un vantaggio strategico che permette alle case di moda di essere competitive sul mercato globale dei beni di lusso.

Milano: Comunità creative e reti relazionali locali

L'economia culturale e creativa è spesso associata a una rete di lavoratori e creativi concentrata in città specifiche. Queste comunità evocano la Parigi dei primi del Novecento o la Beat Generation della San Francisco degli anni 1950. Il concetto di comunità creativa ha generato direttamente e indirettamente una serie di studi sulla concentrazione spaziale dei lavoratori nelle economie culturali e sui meccanismi sociali che governano le loro relazioni (Banks 2000; Molotch 2002; Menger 1999; d'Ovidio 2010b). L'industria della moda di Milano è fortemente radicata nel contesto locale. Esiste una rete di creativi professionisti, attraverso il quale si fanno affari, si gestiscono le carriere e si risolvono problemi, grazie alla fiducia reciproca che la rete consolida. Cosa più importante, la rete è uno strumento fondamentale per riconoscere talenti e professionalità. Non sorprende quindi l'exasperato bisogno di essere visto e riconosciuto nei posti "giusti" e il bisogno di interagire con altri professionisti. Come conseguenza, gli stilisti milanesi dedicano molto tempo agli incontri e alle interazioni, dagli eventi professionali alle feste (d'Ovidio 2010a, 2008).

Gli stilisti hanno una rete di relazioni molto densa: l'attività di relazionamento costituisce di per sé un compito essenziale e difficile in molte aree. Le assidue interazioni tra gli attori milanesi hanno creato un sistema che Storper e Venables hanno chiamato il *loop* ("giro", 2004): il circolo di riconoscimenti che produce e usa il capitale sociale a diversi livelli: crea fiducia tra gli operatori, promuove la circolazione di informazioni, riconosce i talenti. Il riconoscimento reciproco crea un circolo virtuoso che fa crescere la fiducia e il senso di affidabilità degli operatori. Si tratta di un fattore essenziale: molte attività, infatti, vengono organizzate intorno a un progetto a cui lavorano molti professionisti indipendenti. La fiducia e la conoscenza permettono alle persone di lavorare insieme e condividere la loro conoscenza ed esperienza. Una delle informazioni chiave che viene scambiata all'interno della rete, riguarda le carriere dei vari attori, che tendono ad essere molto flessibili. È essenziale, infatti, contare su una vasta rete di relazioni per assicurarsi una continuità di lavoro ed essere in grado di spostarsi da un impegno all'altro.

Infine, le reti funzionano anche come strumento attraverso cui viene riconosciuto il proprio talento: in ambiti altamente competitivi, è necessario asseverare costantemente il proprio valore e dimostrare di avere le qualità necessarie per lavorare. Il gruppo funziona come una sorta di specchio che riflette le abilità dei partecipanti. L'essere membro del gruppo garantisce di per sé la reputazione dei membri.

La forza degli stilisti e delle reti relazionali a Milano ha una lunga storia. Nel 1972, Aldo Ferrante, il leader di cinque marche di moda, decise di tenere una sfilata a Milano. Venne immediatamente seguito da molti giovani stilisti milanesi, quali Missoni e Krizia, che lasciarono anche essi Firenze per esibire a Milano. L'anno seguente, Giorgio Armani scelse anche lui Milano per il suo debutto. La sfilata di Milano

fu un assoluto successo, grazie a molti fattori, tra cui la posizione geografica e gli stretti legami con i mercati stranieri (Foot 2001), ma anche, e cosa più importante, per l'esistenza di reti relazionali a tutti i livelli del sistema della moda. Le reti coinvolgevano stilisti, agenzie di moda, PR, giornalisti, redattori e fotografi di riviste, gestori di negozi e showroom, e così via (White 2000). Milano era anche il centro dell'industria editoriale della moda, da Vogue Italia ad Amica, che si erano già stabilite a Milano negli anni 1960. Inoltre, la nascita di molte aziende di design industriale, il successo della Triennale e l'immagine di Milano come città di design e innovazione, rendevano Milano la città ideale anche per gli stilisti di moda.

Il sistema della moda milanese, guidato dai grandi nomi e dalle case più importanti, è costantemente attivo per mantenere la propria posizione ai vertici del sistema nazionale e internazionale, attraverso varie strategie. Gli stilisti milanesi sono in primo luogo figure pubbliche e asseverano la loro importanza occupando simbolicamente lo spazio urbano. In aggiunta, la rete che si sviluppa intorno all'industria della moda promuove una serie di eventi per dare spazio agli stilisti giovani ed emergenti, in modo da arricchire l'ambiente creativo della città: White, The Vogue Talents Corner, My Own Show, sono alcuni degli eventi organizzati dalle riviste, dalle scuole e dalle case di moda per promuovere la nuova creatività. Rimane il fatto, tuttavia, che a causa della forza e del potere economico degli attori principali, rimane molto difficile affermarsi a Milano per uno stilista emergente. Paradossalmente, la forza degli attori dominanti è quindi la minaccia principale per il sistema milanese che rischia di collassare se non viene stimolato e ravvivato da una nuova generazione di stilisti.

Londra: Una forza lavoro che promuove l'industria della moda locale

Una delle caratteristiche distintive dell'industria della moda londinese è il fatto che le istituzioni, gli attori collettivi e gli stilisti interagiscono tutti all'interno di una vibrante atmosfera creativa. Questa interazione influenza l'ambiente creativo in due modi fondamentali: in primo luogo, attraverso forti reti relazionali che legano gli stilisti e altre figure, come nel caso di Milano; in secondo luogo, attraverso il ruolo delle istituzioni e degli enti che si adoperano per promuovere l'industria della moda locale.

Le reti relazionali coinvolgono, come a Milano, creativi, stilisti, designer, giornalisti, accademici legati alle scuole di moda e così via. Anche le funzioni delle reti sono simili a quelle di Milano. Tuttavia, a differenza che a Milano, le relazioni tra gli stilisti sono spesso basate anche sulla collaborazione creativa, il che aiuta a sviluppare la creatività e le nuove idee. Questo avviene in particolare tra gli stilisti "freschi di scuola" che sono ancora molto legati alle reti accademiche.

Molti stilisti, inoltre, stabiliscono intense relazioni con il mondo dell'arte, molto di più di quanto non succeda a Milano: all'interno della rete, pertanto, gli stilisti diventano parte di un ambiente artistico più vasto con cui condividono molto del loro lavoro.

Vi è poi un secondo fattore cruciale per l'industria della moda londinese: il ruolo delle istituzioni pubbliche e private. Nel campo della moda, le scuole di moda e il British Fashion Council sono stati, assieme alla rete degli stilisti, i principali responsabili della costruzione del forte sistema londinese della moda e della sua reputazione internazionale.

Le scuole di moda si concentrano su due obiettivi: insegnare a esprimere al meglio la creatività e formare stilisti di successo. È importante il fatto che le scuole di moda facciano solitamente parte di università delle belle arti, il che aiuta a insegnare la moda a partire dai suoi aspetti creativi, stimolando gli studenti a sperimentare e esprimersi il più possibile. Per converso, in linea con il secondo obiettivo, gli studenti vengono addestrati a lavorare immediatamente come stilisti di moda e incoraggiati a creare le proprie griffe. Questo è naturalmente reso possibile anche grazie agli stretti rapporti tra le scuole di moda e il British Fashion Council.

Gli studenti diplomati in una delle scuole di moda di Londra, non solo sono molto preparati e già inseriti nel sistema, hanno anche un capitale sociale da sfruttare per la loro carriera: i loro ex-compagni di classe e i loro insegnanti, in quali sono spesso essi stessi degli stilisti. Nel sistema londinese, pertan-

to, sia il capitale sociale che quello culturale possono essere facilmente riprodotti. Assieme alle scuole di moda, il British Fashion Council promuove l'industria della moda attraverso strette relazioni con le scuole di moda, il che rende il sistema estremamente potente. Tra i vari premi che il BFC organizza per promuovere l'industria, i più importanti per i nuovi stilisti sono i premi NEWGEN, che danno la possibilità di presentare la propria collezione al Fashion Show. Negli ultimi 10 anni, più di 50 stilisti hanno ricevuto il premio NEWGEN. Molti di loro sono ora al centro della scena mondiale, come Peter Pilotto, il quale sarà ospite della prossima sfilata di Pitti a Firenze, Christopher Kane e Giles Deacon

Alla luce di tutto questo, è facile capire perché l'industria della moda di Londra sia altamente innovativa e spesso sperimentale. Se questo è il principale punto di forza della produzione locale, è anche il suo principale limite. Paradossalmente, si ha l'impressione che il sistema della moda londinese non sia in grado di beneficiare a pieno delle sue capacità innovative quando si tratta di adattarle ai gusti dei consumatori. Se è vero, infatti, che il mercato della moda si basa sulla costante innovazione del gusto dei consumatori, è anche vero che un eccesso di innovazione può impedire a un prodotto di accedere a un mercato esteso, ed è questo che impedisce un vero e proprio boom della moda londinese. Inoltre, e in relazione a quanto sopra, il British Fashion Council non promuove la moda all'estero. Il risultato è che la moda di Londra rimane confinata principalmente al mercato nazionale. Infine, dal punto di vista della produzione, la moda londinese, e inglese in generale, soffre di due ulteriori limitazioni. In primo luogo, le scuole non enfatizzano molto gli elementi sartoriali della moda e le conoscenze tecniche in questo campo rimangono spesso poco sviluppate. In secondo luogo, l'Inghilterra ha scarse capacità produttive nel settore dell'industria della moda e del vestiario e questo influenza negativamente le capacità e le conoscenze tecniche degli stilisti inglesi.

Firenze: una combinazione perfetta di creatività e artigianato locale

In molti studi sulle cosiddette città creative, si fa riferimento ad ambienti locali stimolanti che aiutano lo sviluppo della creatività. Questi ambienti, si osserva, sono più adatti di altri ad ospitare industrie culturali. Recentemente, Bertacchini e Santagata hanno fatto una descrizione di tali ambienti creativi che tiene conto della combinazione di abilità, conoscenze, sperimentazione. Stando agli autori, "quando il sistema di idee raggiunge la sua massa critica, l'atmosfera creativa diventa visibile ed efficace" (Bertacchini e Santagata 2012:20).

In modo simile, un altro filone di ricerca ha analizzato il modo in cui elementi specifici della cultura locale, in particolare le conoscenze e le abilità artigianali, possono essere decisive per lo sviluppo di economie culturali locali (Micelli 2010). Su questa linea, Bovone (2006) usa l'espressione "quartiere alla moda" per identificare un'area di prestigio recente in cui l'intera filiera di un settore dell'economia simbolica è presente: produzione, significazione, consumo. In queste aree, i soggetti creativi vengono attratti dalla presenza di altri soggetti creativi o innovativi e di artigiani, e questo da modo loro di sfruttare l'atmosfera creativa e rinforzarla a loro volta. Una atmosfera creata dall'interrelazione tra artigianato, conoscenze tecniche, creatività, saperi taciti o condivisi, estetiche locali e così via (Bovone 2006).

Firenze, per quanto riguarda l'industria della moda, è una città dove l'atmosfera creativa è effettivamente visibile ed efficace. Le conoscenze tecniche locali in tutti i settori del sistema moda (pelletteria, tessili, vestiario, scarpe e anche oreficeria) si sovrappongono a un forte spirito imprenditoriale, a una brillante creatività e a buone relazioni con le istituzioni locali. Molte delle case di moda di Firenze hanno lunghe tradizioni, alcune risalgono addirittura ai primi del 1900, quando erano piccoli laboratori artigianali che si sono poi trasformati in centri di shopping cittadino. Grazie alla presenza nel fiorentino di numerosi artigiani, queste aziende sono state in grado di aumentare la produzione senza perdere le loro specificità. Dopo i successi iniziali delle ditte più antiche, molte altre aziende hanno avviato attività in zona, beneficiando sia della creatività della città che degli artigiani locali. Oggigiorno, le case di moda fiorentine riescono a far circolare in tutto il mondo prodotti di moda caratterizzati da una distinta impronta artigianale.

Nel suo complesso, il distretto della moda toscano ha un fatturato vicino ai 20 miliardi di euro, poco meno di un quarto del PIL dell'intera regione, ed è uno dei principali esportatori della regione. Per quanto riguarda le esportazioni dall'Italia, la Toscana "firma" il 20% del tessile nazionale, il 12% del vestiario, il 22% delle scarpe e addirittura il 40% della pelletteria. Tra Scandicci e Valdisevie, ma anche più a sud verso Valdarno Aretino, c'è una rete di artigiani piccoli e molto piccoli che producono borse, portafogli e cinture per la maggioranza degli stilisti internazionali. L'area serve infatti non solo i maggiori gruppi con base in Toscana – quali Gucci, Prada e Ferragamo – ma anche gruppi gestiti altrove, quali Louis Vuitton, Dior, Chanel e Céline, che trovano in questo ambiente le conoscenze e l'organizzazione del lavoro adatta alle loro esigenze qualitative, ma anche la flessibilità di cui hanno bisogno.

Nel fiorentino, vi è un numero significativo di case di moda integrate in questo contesto, alcune delle quali collocate nel segmento alto del sistema globale della moda, altre orientate verso mercati di nicchia, ma tutte con una presenza significativa sul mercato internazionale. Tutte hanno stretti rapporti con i distretti artigianali locali, principalmente, ma non esclusivamente, con quelli della pelletteria. Le case di moda locali hanno successo grazie alla loro capacità di combinare spirito imprenditoriale, creatività e artigianato. Questo è reso possibile anche dalla "atmosfera creativa" e dal ruolo degli attori e delle istituzioni locali. La loro qualità distintiva è quindi la forte impronta artigianale della loro produzione, il che rende possibile usare il loro "Made in Italy" o addirittura "Made in Tuscany" come strategia di marchio. La maggior parte delle sedi delle aziende di moda fiorentine ospita insieme l'ufficio creativo e la fabbrica, cosicché designer e stilisti, sviluppatori e artigiani possono lavorare insieme alla elaborazione dei prototipi. Una volta sviluppati, i beni prodotti localmente (attraverso le reti di piccole e piccolissime imprese) vengono distribuiti in tutto il mondo.

Per poter meglio analizzare e descrivere i rapporti tra il fiorentino e l'industria della moda, forniamo qui tre esempi di aziende nel campo della moda. Va premesso che anche se i tre casi rappresentano bene tre diversi tipi di aziende di moda presenti localmente, essi vanno considerati come casi di studio e non come un campione rappresentativo del sistema della moda nel suo complesso.

Il primo caso è quello di Cavallini, una azienda di nicchia, specializzata in filati, calze e calzetteria, e una piccola collezione di vestiti senza cuciture. Uffici, dipartimento creativo, fabbrica e distribuzione sono tutti collocati all'interno dello stesso grande edificio di San Miniato, alle porte di Firenze. Cavallini sfila regolarmente alla settimana della moda di New York e i suoi prodotti sono venduti in tutto il mondo, specialmente negli Stati Uniti e in Inghilterra.

L'intera produzione e distribuzione è gestita dall'azienda, ad eccezione della produzione della lana. L'azienda si basa su due elementi: da un lato la creatività e il genio di Emilio Cavallini, il fondatore della compagnia, il quale ha lavorato e fatto ricerca a lungo a Londra per poi tornare nella sua terra e fondare una propria azienda. Dall'altra, la tecnologia avanzata e le abilità artigianali necessari a mantenere una posizione così alta sul mercato. L'azienda è situata in un'area che precedentemente ospitava un distretto di calzetteria e intimo. Oggi molti produttori si sono spostati nel bresciano, dove si concentra molta della produzione italiana. Cavallini è rimasto nella zona per due motivi principali. In primo luogo, le competenze locali erano molto importanti per la sua produzione. Era essenziale rimanere in zona per continuare a lavorare con le stesse persone (non solo i dipendenti dell'azienda, ma anche i produttori di lana, i tintori, i tecnici delle macchine). In secondo luogo, essendo i suoi prodotti destinati a un mercato di nicchia, caratterizzato da un alto valore aggiunto dato dai componenti immateriali, era più importante mantenere un alto livello di qualità e design che ridurre i prezzi.

Cavallini è un buon esempio di prodotti altamente selezionati e innovativi, creati sulla base di conoscenze molto specifiche unite a grande creatività e distribuiti in tutto il mondo.

Il secondo caso in oggetto è quello di Ermanno Scervino, una giovane azienda del fiorentino fondata nel 2000, che ha saputo trarre vantaggio dalle competenze artigianali della zona e dalla creatività del suo fondatore.

Nel 2007, una nuova sede è stata aperta a Grassano, nella zona collinare vicino Firenze.

L'atelier, il laboratorio di ricerca e i dipartimenti dei prototipi, della tessitura e rifinitura dei capi sono tutti presenti nella nuova sede, cosicché ideazione e produzione sono sempre in contatto. Questo è

funzionale alla strategia operativa di Ermanno Scervino, basata sul suo diretto coinvolgimento nella ricerca e in tutte le fasi della lavorazione.

La nuova sede ospita anche gli uffici responsabili dell'amministrazione, produzione e distribuzione dell'intero gruppo. La produzione è realizzata interamente in Italia, come per molte aziende fiorentine. I prototipi, la ricerca e lo sviluppo sono realizzati interamente all'interno della compagnia che è divisa in due piccole sezioni: filati e abiti da sposa.

Nonostante la forte tradizione, tuttavia, non è sempre facile rimpiazzare la manodopera. Quella proveniente dalle scuole professionali non è sufficientemente preparata e deve essere addestrata all'interno dell'azienda.

Infine, Gucci. Fondata nel 1921, da Guccio Gucci, l'azienda era inizialmente un piccolo luogo di lavoro dove scarpe e borse erano prodotte e vendute sul posto. Oggi è un "gigante" globale con un fatturato di 3 miliardi di euro, 8.000 dipendenti e 350 negozi sparsi per il mondo. Tutta la produzione avviene in Italia, dove impiega (direttamente e indirettamente) circa 45.000 persone. Anche se aspetti artigianali sono sempre stati presenti, negli ultimi 3 anni l'azienda ha deciso di rafforzarli, sia dal punto di vista dell'immagine sia concretamente, attraverso una serie di azioni volti a rinforzare questi aspetti della filiera produttiva. Tra i molti programmi attivati, due meritano una particolare attenzione. Il primo è un accordo firmato nel 2009 tra Gucci, i sindacati, Confindustria e altre istituzioni locali, attraverso il quale è stato istituito un Comitato Permanente che si occupa delle politiche di filiera. Il compito principale del Comitato è quello di promuovere azioni volte a sostenere gli standard di responsabilità sociale, valorizzare le conoscenze locali, perseguire strategie innovative, e anche sostenere finanziariamente le piccole e medie imprese locali. Il secondo programma, implementato nel 2011, è stata la sponsorizzazione da parte di Gucci di reti che legassero i suoi fornitori diretti e indiretti. Il risultato è stato l'istituzione di tre reti che uniscono un totale di 24 piccole e medie imprese (per un totale di più di 600 dipendenti), che cooperano sull'aumento dell'efficienza, sull'innovazione tecnologica e organizzativa, sugli standard di qualità e sulla sostenibilità. Il ruolo di Gucci è quello di mediare e facilitare e di fornire consulenze sugli aspetti organizzativi, dell'addestramento e finanziari.

L'azienda Gucci è quindi basata su tre pilastri: eccellenza creativa, qualità artigianale dei prodotti, politiche socialmente e ambientalmente responsabili. Questa è l'audace ricetta con cui Gucci ha scelto di competere sul mercato globale.

Da questa panoramica emerge non solo l'alto valore della tradizione artigianale fiorentina, ma anche la necessità per le case di moda di rimanere molto competitive nel campo del design e della ricerca. Un'altra sfida che la zona del fiorentino si trova ad affrontare in questo periodo è la debolezza strutturale delle piccole e medie imprese che in periodi di crisi rischiano di fallire, in assenza di politiche di sostegno. Una buona strategia in questo campo sembrano essere le alleanze tra pubblico e privato, ma queste dovrebbero essere implementate su larga scala e con maggiore chiarezza nelle responsabilità.