

(ECO)  
SISTEMA  
DESIGN  
MILANO

Salone del Mobile.Milano  
Annual Report 2025



Salone del Mobile.Milano



POLITECNICO MILANO 1863 | SCUOLA DEL DESIGN | DIPARTIMENTO DI DESIGN

**FEDERLEGNO ARREDO****EVENTI SPA****Presidente**

Gianfranco Marinelli

**Vice Presidente**

Claudio Feltrin

**SALONE DEL MOBILE.MILANO****Presidente**

Maria Porro

**Head of Special Project****& Public Relations**

Giulia Halabi

**Direttore Generale Salone del Mobile. Milano**

Marco Sabetta

**Segreteria**

Valentina Vesco

**Direttore Manifestazioni**

Andrea Vaiani

**Direttore Marketing e Comunicazione**

Paola Cavaggoni

**Ambassador Relazioni Internazionali**

Marva Griffin Wilshire

**AMMINISTRAZIONE, RISORSE****UMANE, IT, LEGALE****Direttore Finanziario**

Gabriele Fraschini

**Direttore Risorse Umane**

Paola Saitta

**Responsabile Sistemi Informativi**

Paolo Bertoldi

**Responsabile Ufficio Legale**

Sara Macchi

**MANIFESTAZIONI****AREA COMMERCIALE****Coordinamento**

Alessandro Rossi

**Salone Internazionale del Mobile****Salone Internazionale del****Complemento d'Arredo****Workplace3.0**

Padiglioni 9-11, 14-18, 22-24

**Responsabile**

Tito Armellini

Greta Galotti (Italia/Estero)

Giovanna Ratti (Estero)

Barbara Zanellato (Italia)

Cinzia Baroni

Padiglioni 1-3, 5-7, 13-15

**Responsabile**

Barbara Conte

Carmen Cassarino

Giovanna Ratti (Estero)

Barbara Zanellato (Italia)

Guido Paramithiotti

**S.Project**

Italia

Luca De Micheli

Estero

Greta Galotti

**EuroCucina - FTK Technology for the Kitchen Salone Internazionale del Bagno Euroluce****Responsabile**

Paola Magro

Claudia Spiniello

Angelo Discesa

**Salone del Mobile.Milano Riyadh****Responsabile**

Monica Molinari

Fabiano Serventi

**SEGRETERIA OPERATIVA & INCOMING**

Elena Franconi

Valeria Scotti

Fabiano Serventi

**UFFICIO TECNICO - RELAZIONI CON FIERA****Responsabile**

Elisabetta Gaiaschi

Vincenzo Memmola

Stefano Bertinaria

Ludovico La Badessa

Marilda Moretti

**SALONESATELLITE**

Marva Griffin Wilshire (advisor)

Porzia Bergamasco (advisor)

Chiara Ghilardi

**MARKETING E COMUNICAZIONE****Press & Communication Strategy****Advisor**

Susanna Legrenzi

**Editorial Director & Cultural Events****Advisor**

Annalisa Rosso

**UFFICIO STAMPA****Head of Press Office Coordination**

Andrea Brega

**Head of Global Press Office**

Marilena Sobacchi

Martina Colombo

**International Press & Cultural Events****Senior Support**

Vlatka Selakovic Zanoletti

**Ufficio Stampa Senior Expert**

Patrizia Malfatti

**International Press Incoming & Media****Buying Manager**

Patrizia Ventura

Luna Marconi

**Segreteria operativa**

Massimo Poggipollini

**BRAND & DIGITAL MARKETING****Head of Brand & Digital Marketing**

Giovanna Ferrero

Francesca Giambarini

Giorgia Parrinello

Alice Oieni

Alessandro Mitola

Carlotta Primo

**Ufficio Grafico**

Mara Timpano

Adriana Di Giorgio

Silvia Sghirinzetti

**DIGITAL PRODUCT****Head of Digital Product**

Riccardo Gianni

Luisa Bentivegna

Viviana Giacich

Livia Accolla

# (Eco) Sistema Design Milano 2025

**Il progetto di ricerca (Eco) Sistema Design Milano è un'iniziativa di Salone del Mobile.Milano, co-ideata e realizzata con il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano.**

Progetto e Report a cura di

**Susanna Legrenzi**

Press &amp; Communication Strategy Advisor

**Salone del Mobile.Milano****Dipartimento di Design - Politecnico di Milano****Stefano Maffei**

Professore Ordinario

**Francesco Zurlo**

Professore Ordinario

**Massimo Bianchini**

Professore Associato

**Francesco Leoni**

Ricercatore

**Filippo Parolini**

Ricercatore

**Progetto grafico e impaginazione**

Giga

**Crediti fotografici**

© Salone del Mobile.Milano – SaloneSatellite 2025

© Ludovica Mangini – Thought for Humans. © Dentsu

Creative, © Andrea Mariani, © Alessandro Russotti,

© Giulia Copercini – The Night Before – Objects, Chairs,

Opera © Diego RavierRobert – Robert Wilson. Mother

© Lucie Jansch – Es Devlin. *Library of Light* © Monica

Spezia – Paolo Sorrentino. La dolce attesa © Monica Spezia

– Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage © Monica Spezia -

Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives

© Giulia Copercini – The Euroluce International Lighting

Forum © Giulia Copercini e © Saverio Lombardi Vallauri

© 2025 Salone del Mobile.Milano

Tutti i diritti riservati a

Salone del Mobile.Milano

Stampato in Italia da

Grafiche Mariano

Mariano Comense (CO) Italia

ISBN

978 88 941 6745 0

Per citare questo documento:

Legrenzi, S., Maffei, S., Zurlo, F.,

Bianchini M., Leoni, F., Parolini, F.

(2025). *(Eco) Sistema Design Milano.**Salone del Mobile.Milano Annual**Report 2025. Milano: Salone del**Mobile.Milano*

Un progetto sostenuto da

Federlegno Arredo Eventi Spa

Nessuna parte di questo libro può

essere riprodotta o trasmessa in

nessuna forma e con nessun mezzo

(elettronico o meccanico, inclusi

la fotocopia, la registrazione od

ogni altro mezzo di ripresa delle

informazioni) senza il permesso

scritto di Salone del Mobile.Milano.

<b>Giuseppe Sala</b> Sindaco di Milano	8	<b>1.5 Salone del Mobile.Milano 2025. Numeri</b>	56
<b>Attilio Fontana</b> Presidente di Regione Lombardia	10	<b>1.6 Progetto Vision 2025</b> <b>Laura Falcinelli</b> Manager e SME, Native Strategy	72
<b>Donatella Sciuto</b> Rettrice, Politecnico di Milano	12	<b>1.7 SaloneSatellite 2025</b> <b>Marva Griffin Wilshire</b> Curator and Founder, SaloneSatellite	78
<b>Gianfranco Marinelli</b> Presidente, Federlegno Arredo Eventi	24	<b>1.8 Thought for Humans.</b>	82
<b>Maria Porro</b> Presidente, Salone del Mobile.Milano		<b>1.9 Programma Culturale 2025</b> <b>Annalisa Rosso</b> Editorial Director & Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano	84
<b>Introduzione</b> <b>Tomás Maldonado</b> <b>Arte e artefatti</b> <b>Intervista di Hans Ulrich Obrist</b>	28	<b>1.10 The Night Before – Objects, Chairs, Opera</b>	88
<b>1 Salone del Mobile.Milano 2025</b>		<b>1.11 Robert Wilson. Mother</b> <b>Robert Wilson</b> Artista	94
<b>1.1 Un'infrastruttura per il futuro</b> <b>Maria Porro</b> Presidente, Salone del Mobile.Milano	36	<b>1.12 Es Devlin. Library of Light</b> <b>Es Devlin</b> Artista e Designer	100
<b>1.2 Salone, Milano e oltre</b> <b>Marco Sabetta</b> Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano	40	<b>1.13 Paolo Sorrentino. La dolce attesa</b> <b>Paolo Sorrentino</b> Regista	106
<b>1.3 Percorso di sostenibilità</b>	44	<b>1.14 Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage</b> <b>Pierre-Yves Rochon</b> Founder and Global Design Director, PYR	112
<b>Fiera Milano per la sostenibilità ambientale</b> <b>A cura di Fiera Milano</b>	47	<b>1.15 Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives</b>	118
<b>Linee Guida Green</b>	48	<b>1.16 The Euroluce International Lighting Forum</b> <b>Carlo Urbinati</b> Presidente Assoluce di FederlegnoArredo	122
<b>1.4 63° Salone del Mobile.Milano</b> <b>Andrea Vaiani</b> Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano	50		

## 2 La Settimana del design 2025

- 2.1 Milano, Capitale del design 132  
**Alessia Cappello**  
Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro,  
con delega Moda e Design, Comune di Milano
- 2.2 La Settimana del design 2025. Mappa 134
- 2.3 La Milano Design Week vista da chi la fa 136  
**Annibale D'Elia**  
Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano
- 2.4 La città in movimento 140  
A cura di Fastweb+Vodafone con il supporto di Motion Analytica
- 2.5 Osservazione sul campo 152  
**Filippo Parolini**  
Ricercatore, Politecnico di Milano
- 2.6 Il paradosso del mostrare 170  
**Stefano Maffei**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano  
**Francesco Zurlo**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

## 3 Sistema Design Milano

- 3.1 L'infrastruttura invisibile. Competitività territoriale e Sistema Design Milano 178  
**Stefano Maffei**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano  
**Francesco Zurlo**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
- 3.2 Sistema Design Milano: una mappatura aggiornata 184  
**Massimo Bianchini**  
Professore Associato, Politecnico di Milano

## 4 La produzione culturale di design a Milano

- 4.1 Esperimento Permanente. Il design e la città di Milano 200  
**Tommaso Sacchi**  
Assessore alla Cultura, Comune di Milano
- 4.2 Cultura del design: una storia d'incontri 202  
**Giampiero Bosoni**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
- 4.3 Capitale e produzione culturale nella rigenerazione dell'ecosistema del design milanese 208  
**Stefano Maffei**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano  
**Francesco Zurlo**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
- 4.4 Numeri e geografie della produzione culturale di design 214  
**Massimo Bianchini**  
Professore Associato, Politecnico di Milano

## 5 Salone del Mobile.Milano e Settimana del design: l'impatto sul territorio

- 5.1 Salone del Mobile.Milano: un volano di attrattività internazionale per la Lombardia 226  
**Debora Massari**  
Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia
- 5.2 Città, impatto, transizione 228  
**Stefano Maffei**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano  
**Francesco Zurlo**  
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

5.3	<b>Note metodologiche</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano <b>Massimo Bianchini</b> Professore Associato, Politecnico di Milano	232
5.4	<b>Flussi in arrivo e partenza</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano	236
5.5	<b>Ospitalità: offerta e domanda</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano	244
5.6	<b>Indotto</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano	252
5.7	<b>Analisi della spesa digitale e delle tariffe OTA</b> A cura dell'Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia	256
5.8	<b>Mobilità urbana</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano	262
5.9	<b>Sicurezza pubblica</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano	268
5.10	<b>Circolarità</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano	270
5.11	<b>Un journey per mappare l'impatto, dal globale al locale</b> <b>Francesco Leoni</b> Ricercatore, Politecnico di Milano <b>Massimo Bianchini</b> Professore Associato, Politecnico di Milano	272

## 6 Filiera Legno-Arredo Made in Italy

6.1	<b>FederlegnoArredo e Salone del Mobile.Milano tracciano la rotta. Il ruolo dei corpi intermedi e delle fiere per la competitività del settore</b> <b>Claudio Feltrin</b> Presidente, FederlegnoArredo	276
6.2	<b>FederlegnoArredo. Consuntivi 2024</b> A cura del Centro Studi FederlegnoArredo	278

## 7 Conclusioni

7.1	<b>Un journey complesso e dinamico che coinvolge tutta la città</b> <b>Stefano Maffei</b> Professore Ordinario, Politecnico di Milano <b>Francesco Zurlo</b> Professore Ordinario, Politecnico di Milano	286
7.2	<b>Salone come modello di osservazione</b> <b>Susanna Legrenzi</b> Press & Communication Strategy, Salone del Mobile.Milano	290

# Appendice

## Tavoli di lavoro

### Milan Design (Eco) System

### Design Culture @Milano

## Presente e futuro della produzione culturale di design nella città

Tavolo 1	Politiche culturali e governance della cultura del progetto <b>Chiara Rostagno</b> Vicedirettore Generale, Pinacoteca di Brera	294
Tavolo 2	Milano nel panorama globale delle culture del design <b>Marco Sammiceli</b> Curatore Settore Design, Moda e Artigianato Triennale Milano Direttore, Museo del Design Italiano	296
Tavolo 3	Spazi e infrastrutture per la cultura del design <b>Isabella Inti</b> Founder Temporiuso.org Co-direttrice M-US-T Master Temporary Uses, Politecnico di Milano	298
Tavolo 4	Cultura di design sostenibile e per la sostenibilità <b>Domenico Sturabotti</b> Direttore, Fondazione Symbola	300
Tavolo 5	Nuove generazioni, culture alternative e pratiche emergenti <b>Angela Rui</b> Curatrice, Ricercatrice, Head of Master of Arts IED Milano	302
Tavolo 6	Ruolo di formazione e ricerca nel promuovere le culture del design <b>Stefano Micelli</b> Professore, Università Ca' Foscari Venezia	304
Tavolo 7	Nuove narrazioni e comunicazione della cultura del design <b>Walter Mariotti</b> Direttore editoriale, Domus	306

Tavolo 8	Cultura come asset per le industrie creative ad alta intensità di design <b>Annibale D'Elia</b> Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano	308
Tavolo 9	I pubblici del design: comportamenti e nuove modalità di ingaggio <b>Andrea Rurale</b> Direttore, Intensive Program in Art Markets and Finance, Università Luigi Bocconi	310
Tavolo 10	Reti di innovazione tra ecosistemi territoriali e cultura del design <b>Luciano Galimberti</b> Presidente, ADI	312

Bibliografia	314
--------------	-----

Ringraziamenti	316
----------------	-----



## Indice Figure

### Capitolo 1

#### Salone del Mobile.Milano 2025

##### Salone del Mobile. Numeri pagg. 56 – 71

- 1.1 Superficie espositiva netta occupata
- 1.2 Espositori Salone del Mobile.Milano
- 1.3 Espositori italiani e stranieri
- 1.4 Espositori 2025 – Paesi di provenienza
- 1.5 Presenze Visitatori
- 1.6 Operatori 2025 – Paesi di provenienza
- 1.7 Press & Media 2025 – Paesi di provenienza
- 1.8 Presenze Visitatori da aree di prossimità
- 1.9 Presenze aziende allestitrici e maestranze
- 1.10 Indicatori di sicurezza
- 1.11 CAM Eventi
- 1.12 Energia
- 1.13 Rifiuti (kg/mq)
- 1.14 Rifiuti differenziati e indifferenziati
- 1.15 Km trasporto rifiuti verso impianti di trattamento
- 1.16 Trasporto pubblico
- 1.17 Tipologia mezzi trasporto pubblico o collettivo
- 1.18 Trasporto privato
- 1.19 Auto private
- 1.20 Ingressi Fiera Milano, Rho
- 1.21 Servizi per fruizione inclusiva
- 1.22 Biglietti venduti online
- 1.23 Servizi digitali
- 1.24 Ristorazione
- 1.25 Press & Media
- 1.26 Indicatori

##### Progetto Vision 2025 pagg. 72 – 77

- 1.27 Brand Reputation – Percezione del brand
- 1.28 Target Audience
- 1.29 Soddisfazione Complessiva
- 1.30 Intention to Return
- 1.31 Community

### Capitolo 2

#### La Settimana del design 2025

##### La Milano Design Week vista da chi la fa pagg. 136 – 139

- 2.1 Numero di iniziative accolte in palinsesto
- 2.2 Numero complessivo di eventi e appuntamenti
- 2.3 Qualità della manifestazione (Giudizio: buono o molto buono)

##### La città in movimento pagg. 140 – 151

- 2.4 Mappa SIM italiane ed estere Settimana del design 2025 (7-13 aprile 2025) e variazione % rispetto settimana precedente. Dati da rete mobile per Nucleo di Identità Locale (NIL)
  - 2.5 Mappe SIM italiane ed estere aree di attenzione Settimana del design (8-13 aprile 2025). Dati da rete mobile per Nucleo di Identità Locale (NIL) e aree di interesse
  - 2.6 Punti di interesse Settimana del design 2025. Dati da rete mobile per aree di Interesse
  - 2.7 Co-visite Distretti ed Eventi Settimana del design. Dati da rete mobile per flussi.
- ##### Osservazione sul campo pagg. 152 – 169
- 2.8 Distribuzione degli eventi per Nucleo di Identità Locale (NIL)
  - 2.9 Eventi censiti e osservati
  - 2.10 Eventi collettivi
  - 2.11 Eventi individuali e collettivi
  - 2.12 Tipologia e uso delle location
  - 2.13 Aperture straordinarie per tipologia di location
  - 2.14 Soggetti organizzatori degli eventi
  - 2.15 Declinazioni tematiche nei Distretti
  - 2.16 Contenuti degli eventi nei Distretti
  - 2.17 Tipologie di allestimento e modalità di condivisione degli spazi
  - 2.18 Tipologie di artefatti comunicativi
  - 2.19 Servizi e arredi urbani temporanei e permanenti

### Capitolo 3

#### Sistema Design Milano

##### Ecosistema Design Milano: una mappatura aggiornata pagg. 184 – 197

- 3.1 Design Core: Sistema delle Professioni del design, soggetti attivi del settore ATECO 74.10 a Milano e provincia
- 3.2 Design Core: Sistema delle Professioni del design, soggetti attivi del settore ATECO 74.10 a Milano e provincia e relativi addetti
- 3.3 Design Core: Sistema delle Professioni del design, evoluzione storica delle imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (serie 2009-2024)
- 3.4 Design Core: Sistema delle Professioni del design: imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia, imprese giovanili, femminili e straniere e addetti
- 3.5 Design Core: Sistema delle Professioni del design: distribuzione territoriale imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia
- 3.6 Sistema della Distribuzione: densità territoriale delle imprese associate alla vendita di prodotti di design a Milano e provincia

- 3.7 Sistema della formazione: studenti iscritti a Università e Istituti AFAM a Milano e provincia
- 3.8 Sistema della formazione: studenti laureati e diplomati presso Università e Istituti AFAM a Milano e provincia

### Capitolo 4

#### La produzione culturale di design a Milano

##### Numeri e geografie della produzione culturale del design pagg. 214 – 223

- 4.1 Produttori culturali di design a Milano
- 4.2 Produttori culturali di design a Milano: Archivi

### Capitolo 5

#### Salone del Mobile.Milano e Settimana del design: l'impatto sul territorio

##### Note Metodologiche pagg. 232 – 235

- 5.1 Dimensioni d'impatto analizzate tramite il *visitor journey*, con basi dati e relativi data holder

##### Flussi in arrivo e partenza pagg. 236 – 243

- 5.2 Passeggeri aerei in arrivo e partenza (aviazione commerciale)
- 5.3 Passeggeri aerei in arrivo e partenza (aviazione generale)
- 5.4 Flussi ferroviari (confronto settimanale)
- 5.5 Flussi ferroviari (confronto giornaliero)

##### Ospitalità: offerta e domanda pagg. 244 – 251

- 5.6 Strutture ricettive nelle province della Lombardia
- 5.7 Capacità ricettiva del Comune di Milano
- 5.8 RegISTRAZIONI nelle strutture ricettive di Milano e provincia
- 5.9 Pernottamenti nelle strutture ricettive del Comune di Milano
- 5.10 Pernottamenti nelle strutture ricettive della provincia di Milano

##### Indotto pagg. 252 – 255

- 5.11 Stima spesa turistica totale Settimana del design 2023, 2024, 2025 (in milioni di euro)
- 5.12 Stima spesa italiani e stranieri Settimana del design 2024 e 2025 (in milioni di euro)

##### Analisi della spesa digitale e delle tariffe OTA pagg. 256 – 261

- 5.13 Volumi di spesa giornaliera a Milano (31 marzo – 20 aprile 2025)

- 5.14 Provenienza geografica dei volumi di spesa durante la settimana di Salone del Mobile.Milano 2025

- 5.15 Volume di spesa settimanale a Milano (aprile 2024 – maggio 2025)

- 5.16 Categorie merceologiche più rilevanti per volumi di spesa durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile)

- 5.17 Tariffe degli hotel durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile) e variazione rispetto alla stessa settimana di aprile 2024

- 5.18 Tariffe delle “Case o Appartamenti” durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile) e variazione rispetto alla stessa settimana di aprile 2024

##### Mobilità urbana pagg. 262 – 267

- 5.19 Ingressi nella Metropolitana di Milano (tutte le linee, M1)

- 5.20 Servizi per la mobilità *sharing*

- 5.21 Transiti in Area B e Area C a Milano

### Capitolo 6

#### Filiera Legno-Arredo Made in Italy

##### FederlegnoArredo – Consuntivi 2024 pagg. 278 – 283

- 6.1 Filiera Legno-Arredo Consuntivi 2024
- 6.2 Macrosistemi
- 6.3 Fatturato alla produzione
- 6.4 Andamento esportazioni
- 6.5 Top 10 Paesi per esportazioni
- 6.6 Peso % dei Paesi per esportazioni

# Il paradosso del mostrare

Stefano Maffei

Professore Ordinario, Politecnico di Milano

Francesco Zurlo

Professore Ordinario, Politecnico di Milano

2.6

La Milano Design Week rappresenta un fenomeno che può essere letto attraverso le lenti dell'antropologia urbana e della sociologia dei consumi. Come sostiene Augé (1996), eventi globali di questo tipo producono *non-luoghi* temporanei, spazi effimeri che sospendono l'uso quotidiano e creano rituali collettivi di consumo simbolico. L'esperienza della Settimana del design, con le sue code e attese, si configura come *performance sociale* in cui l'accesso stesso diventa *merce* (Couldry, 2019). Al contempo, la crescente partecipazione di brand esterni al mondo del design genera processi di *festivalizzazione* urbana (Richards, 2020), dove il capitale culturale viene convertito in capitale economico e viceversa, con effetti di esclusione e *gentrificazione simbolica*. Questa dinamica rivela tensioni tra autenticità culturale e mercificazione, un nodo centrale nella sociologia contemporanea delle industrie creative (d'Ovidio e Pradel, 2025). Interpretare la Design Week come un rito urbano permette di evidenziare le relazioni di potere e appartenenza che attraversano la città e i suoi spazi temporanei.

## LA QUESTIONE DEL MOSTRARE

La questione è quella del *mostrare*: come vengono mostrate o si mostrano le merci nella società tardo-capitalista del XXI secolo, trasformate in uno spettacolo permanente, dove l'esposizione diventa mezzo stesso di produzione del desiderio. Walter Benjamin (2000) osservava nei *Passages* che la merce si palesa come *chimera*, nascondendo il valore d'uso dietro al valore di scambio: "...la forma di merce e il rapporto di valore dei prodotti di lavoro nel quale essa si presenta non ha assolutamente nulla a che fare con la loro natura fisica e con le relazioni fra cosa e cosa che ne derivano. Quel che qui assume per gli uomini la forma fantasmagorica di un rapporto fra cose è soltanto il rapporto sociale determinato che esiste fra gli uomini stessi..." (Marx, 1974/1867, Libro I, Cap. 1, §4, p. 104). Benjamin rielabora il concetto marxista del feticismo della merce, trasformandolo in una spettacolarizzazione delle merci all'interno di un universo culturale caratterizzato dalla meraviglia e dalla seduzione. All'interno della Settimana del design, le merci non solo sono mostrate, ma *si mostrano*: sono protagoniste di attivazioni urbane e narrazioni sensoriali. Oggi, questo principio si amplifica: non solo si mostrano gli oggetti, ma le merci *si mostrano* attraverso installazioni immersive e strategie esperienziali che fondono consumo e intrattenimento. Un esempio è l'installazione di Google *Making the Invisible Visible* presso Garage 21, curata da Ivy Ross, Chief Design Officer di Google, e realizzata insieme all'artista Lachlan Turczan, presentata alla Design Week 2025. Questo progetto ha trasformato lo spazio fisico in un ambiente sensoriale di luce, rendendo tangibili idee astratte: un'installazione immersiva che ha offerto ai visitatori un'esperienza sensoriale e creativa tra spazi modulari, proiezioni dinamiche e installazioni partecipative. Il display diventa quindi dispositivo di costruzione simbolica, in cui c'è un rimando *al brand più che all'opera* (Debord, 1967). La logica dell'esposizione si sposta dal prodotto al contesto, dal possesso all'esperienza condivisa, creando una *messa in scena permanente del consumo*. Questo mostrare non comunica più solo qualità d'uso, ma appartenenza, desiderio e identità sociale. L'esposizione contemporanea tende quindi a saturare la semiosfera urbana, generando *vetrinizzazione sociale* (Codeluppi, 2021), dove vita pubblica, consumo e spettacolo si fondono, elevando la merce a incarnazione del desiderio e dell'identità collettiva. Ma qual è il luogo in cui questa dinamica si palesa oggi? Come avviene questo processo del mostrare/mostrarsi?

## LA FIERA COME DISPOSITIVO E LA SUA EFFICACIA OGGI

Il modello della fiera come dispositivo culturale e commerciale nasce storicamente tra fine Ottocento e inizio Novecento, con esposizioni universali e fiere suscettibili di mostrare prodotti, innovazioni tecniche e simboli di prestigio

nazionale. Queste strutture avevano una funzione performativa, fondata sul *mostrare* come modalità di costruzione del valore, potenziali incubatrici d'innovazione e costruzione di reti. Ancora oggi il paradigma fieristico è centrale, come emerge nella Settimana del design milanese: un sistema in cui mostrare, provare, negoziare e vendere convergono, ma con modalità profondamente mutate. La domanda centrale è se l'efficacia originaria di questo dispositivo persista o necessiti di nuovi adeguamenti. Il tema del mostrare, e insieme del provare e del negoziare intesi come azioni culturali, si è evoluto dall'idea di esposizione statica a quella di esperienza performativa e immersiva. Nella tradizione delle fiere, si offrivano oggetti, prototipi, modelli; oggi la *mostra* si trasforma frequentemente in installazione, evento effimero, happening. Il *provare* non è semplicemente toccare o osservare, ma coinvolgere sensorialmente e mediaticamente. Il *negoziare* assume una dimensione simbolica: la presenza del brand diventa esperienza, oltre che contrattazione commerciale. Adeguare il concetto di mostrare alla contemporaneità richiede una riflessione critica: se mostrare significa ancora veicolare valore e rappresentare appartenenze, oggi bisogna farlo in contesti di sovraccarico semiotico. L'esibizione deve dialogare con forme narrative autentiche che corrispondono alla capacità di produrre valore culturale e imprenditoriale, non solo urlare più forte di tutti.

#### CRITICHE AL FUORISALONE: VISIBILITÀ, INVIDIA E GENTRIFICATION SIMBOLICA

Critici internazionali come Max Fraser osservano come la Design Week sia diventata il palcoscenico di brand molto diversi: moda, bellezza, tecnologia, automotive. Fraser (Fraser, 2025) denuncia un *turismo di marca* dove "...È comprensibile che anche altri vogliano una fetta di questa torta così appetitosa. Da molti anni ormai, la Settimana è stata conquistata da un ampio ventaglio di settori correlati, tra cui moda, arte, bellezza, tecnologia e automotive. I grandi marchi di consumo sono bravissimi a individuare e agganciarsi ai punti chiave per *attivarsi*. La Settimana del design di Milano è diventata definitivamente l'obiettivo più ambito per chi cerca di ampliare la propria penetrazione nel mercato...". Effettivamente, l'espansione produce un fenomeno che distorce e trivializza l'evento, fungendo da anticamera di un modello anti-design. Critiche rilevanti riguardano anche l'inquinamento visivo e culturale: una saturazione dei segni che rende difficoltosa la decodifica per chi lavora nel settore, da cui derivano frustrazione e esperienze non soddisfacenti, in contrasto con file di pubblico generalista paziente ed entusiasta. L'articolo del *Financial Times* intitolato *At Milan Design Week, fashion is centre stage* (Perry, 2025) mette in luce il crescente protagonismo del settore moda durante l'evento, indicando come brand di alto profilo stiano dominando il panorama degli allestimenti e della visibilità pubblica popolare. L'articolo descrive come "...I marchi di moda non sono nuovi all'idea di valorizzare l'architettura milanese attraverso installazioni esuberanti. Dopotutto, la città è la capitale della moda oltre che del design. Ma recentemente hanno portato nel mondo del design uno spettacolo più simile alle sfilate, e il design – il cui prestigio culturale è in ascesa e non è più secondo all'arte – sta a sua volta attirando un pubblico più interessato alla moda...", dove le attivazioni spettacolari dei grandi marchi finiscono per ridefinire l'esperienza del visitatore medio: "...A Milano, è innegabile che i marchi di moda di lusso dispongano del capitale culturale e finanziario necessario per attrarre nomi di spicco e organizzare eventi grandiosi e ambiziosi. Forse i marchi di arredamento si sentono messi in secondo piano, ma per molti versi questo è un invito a migliorare la propria offerta...". Tale affermazione evidenzia la tensione tra popolarità e qualità dell'esperienza: la coda come successo pubblicitario, con il paradosso per il professionista che *non vede quasi nulla*.

#### COSTI, COMPLESSITÀ E PRIVATIZZAZIONE URBANA

Il modello Settimana del design comporta costi elevati: branding, comunicazione, allestimenti, eventi pubblici richiedono risorse che le aziende storiche del mobile spesso non possono sostenere. Il risultato è (il rischio di) una *città privatizzata* alla *Blade Runner* o alla *Minority Report*, dove lo spazio pubblico è colonizzato da installazioni brandizzate e marketing. La complessità del sistema di attori pubblici e privati con aspettative diverse crea tensioni: l'episodio del cortile del Filarete occupato<sup>1</sup> durante l'evento Amazon è emblematico di conflitti tra visioni alternative sull'uso dello spazio pubblico con potenziali danni reputazionali (e perdita di visibilità) per la manifestazione nel suo complesso. Esiste sempre più diffusa una mancanza di autenticità: esperienze percepite come eccessivamente commerciali e forzate generano resistenza da parte delle comunità locali. La presenza di alcuni brand e categorie merceologiche è percepita come infestante. Questo processo può consolidare dinamiche di gentrificazione culturale, che generano un immotivato aumento dei prezzi dei servizi, dell'intrattenimento e dell'ospitalità per i residenti e una conseguente perdita di significato e accessibilità dello spazio pubblico.

#### GOVERNANCE DEI FENOMENI INCONTROLLATI: CULTURA DI ROBUSTEZZA E AFFIDABILITÀ

La metafora della rana bollita, *boiling frog*, attribuita a Noam Chomsky, è efficace per descrivere l'evoluzione graduale ma potenzialmente degenerativa del modello di Design Week milanese: l'escalation del turismo di marca, delle spinte corporative e della privatizzazione temporanea dello spazio urbano può crescere senza reazioni efficaci. Per contrastarla, serve una cultura organizzativa capace di governare l'*inatteso* che un fenomeno *bottom-up*, come quello della Design Week, porta inevitabilmente con sé. Un quadro di riferimento interpretativo, utile a comprendere come porsi di fronte a fenomeni difficilmente governabili come quello descritto, è ciò che ci propongono Weick e Sutcliffe (2001; 2007) a proposito delle *High-Reliability Organizations* (HRO – organizzazioni ad alta affidabilità) e dei principi che consentono loro di gestire la complessità di tali fenomeni.

Tali organizzazioni presentano cinque caratteristiche fondamentali:

1. *si preoccupano per il fallimento (Preoccupation with failure)*: hanno, cioè, un'attenzione costante ai quasi incidenti e ai segnali deboli che potrebbero portare ad un fallimento;
2. *sono riluttanti a semplificare le interpretazioni (Reluctance to simplify interpretations)*: esprimono un rifiuto alle semplificazioni ingannevoli, aprendosi a visioni multiple (Weick e Sutcliffe, 1999; 2007);
3. *sono sensibili alle operazioni (Sensitivity to operations)*: esprimono cioè consapevolezza delle dinamiche che accadono in prima linea, frutto di interazioni reali tra agenti, spazio ed eventi, ascoltando la voce di questi attori;
4. *si impegnano per la resilienza (Commitment to resilience)*: hanno cioè capacità di reagire, riorganizzarsi e apprendere dall'imprevisto;
5. *hanno rispetto per la competenza (Deference to expertise)*: cioè fiducia nella competenza situata, indipendentemente dalla gerarchia formale.

Applicare questi principi alla Settimana del design significa definire ruoli deputati a intercettare e risolvere i fallimenti incombenti nei processi del *mostrare*, aprire il dialogo tra stakeholder per evitare spiegazioni semplicistiche, valorizzare chi opera sul campo (allestitori, residenti, curatori) come portatori di esperienza e soluzioni, sviluppare flessibilità organizzativa per rimediare (come è accaduto, ad esempio, nel caso del *supersalone* a settembre 2021, l'evento speciale che ha

segnato il ritorno in presenza del Salone del Mobile.Milano, che aveva affidato la curatela al Presidente di Triennale Milano Stefano Boeri), invece di reagire solamente *ex post*, magari attraverso il patrimonio di giovani talenti e delle competenze tacite collettive che la città possiede. In analogia con modelli consolidati di partecipazione locale, come ad esempio, nel caso del movimento delle *Transition Town* (Hopkins, 2008), si potrebbe istituire un *patto tra stakeholder*, comprendente brand, istituzioni pubbliche, comunità locali, operatori culturali, per ripartire governance, costi e benefici. Tale patto faciliterebbe una condivisione della città come *bene comune* con una redistribuzione collettiva degli effetti positivi. Le lezioni delle *High Reliability Organization* implicano la necessità di una *responsabilità distribuita*: occorre riconoscere competenze diverse (es. curatori, residenti, imprese e amministrazione pubblica) per creare nuovi processi di ascolto e decisione e di costruzione negoziata di azioni individuali e collettive. È un modo per prevenire la trivializzazione, valorizzare l'autenticità e governare l'inatteso.

## CONCLUSIONI

Il *mostrare a Milano* è stato efficace nel costruire esperienze simboliche con un valore internazionale. Tuttavia, la sua applicazione contemporanea presenta limiti strutturali: saturazione semiotica, esclusione culturale, over-commercializzazione e fragilità organizzativa. Superare questi limiti richiede un ripensamento attivo del paradigma: dall'affidarsi alla visibilità quantitativa verso la qualità dell'esperienza; da un modello fine a sé stesso a uno orientato al bene comune; dalla governance aziendale alla governance ecosistemica fondata su cultura della consapevolezza, ascolto, resilienza, rispetto della competenza e responsabilità condivisa. Applicare i principi delle *High Reliability Organization* al contesto urbano e culturale può aiutare a evitare la condizione di *boiling frog* e favorire un salto di paradigma, un *leap-frog* per il sistema complesso dell'organizzazione dell'evento e del territorio. Solo così la Settimana del design potrà mantenere ed espandere una *leadership del mostrare*, restituendo a Milano una contemporanea e sostenibile efficacia.

<sup>1</sup> Si veda per un racconto dettagliato dell'episodio: Repubblica, 10 aprile 2025: [https://milano.repubblica.it/cronaca/2025/04/10/news/fuorisalone\\_studenti\\_bloccano\\_ingresso\\_installazione\\_amazon\\_statale\\_chiostro\\_farmacia-424119278/](https://milano.repubblica.it/cronaca/2025/04/10/news/fuorisalone_studenti_bloccano_ingresso_installazione_amazon_statale_chiostro_farmacia-424119278/), consultato il 14 settembre 2025.