

Politecnico di Milano
Corso di laurea magistrale in Design della Moda

Benetton: 50 ani in 50 giorni

Caterina Olivi matr.720772

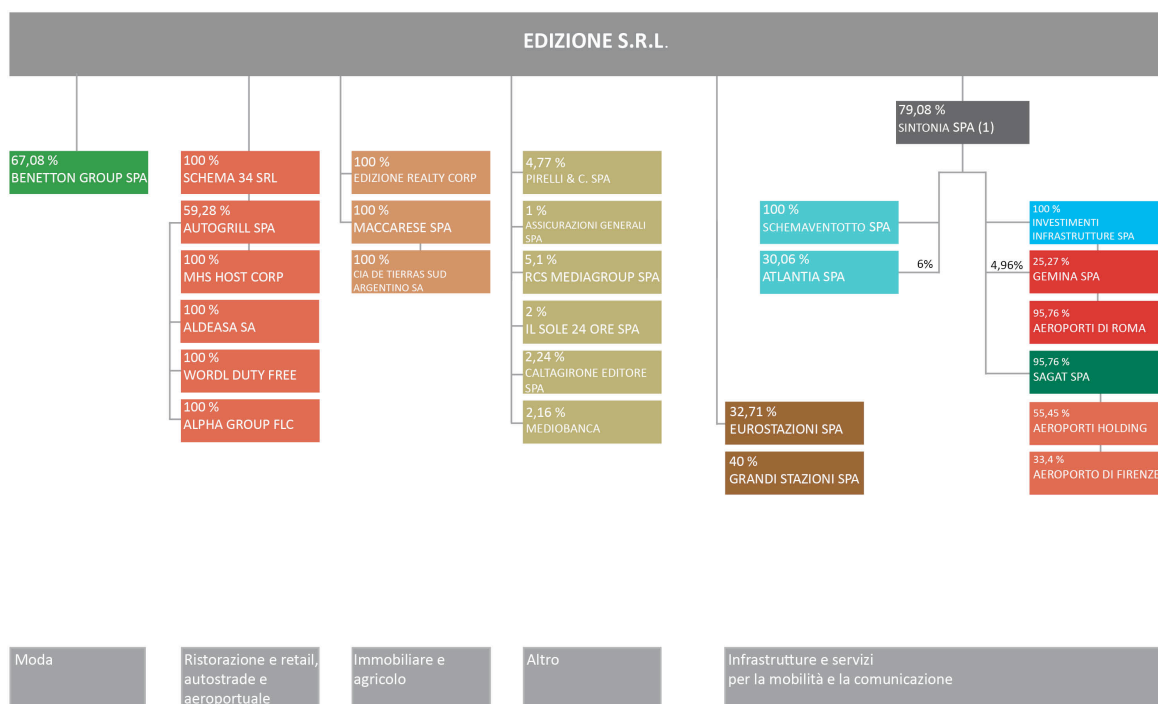
Relatore: Prof. Giovanni Maria Conti

Correlatore: Marco Bravo

- Storia e descrizione azienda

La storia e la famiglia Benetton;

Benetton Group è un'impresa multinazionale con più di 7000 dipendenti, che fattura circa 2000 milioni di Euro. E' controllata da **Edizione Holding**, riconducibile alla famiglia Benetton, che diversifica la propria attività in molteplici settori, dall'abbigliamento alla ristorazione, dallo sport alla telefonia, dall'agricoltura ai servizi aeroportuali. Le principali attività controllate dalla holding sono riassunte nel seguente organigramma:



(1) Gli altri azionisti sono: Goldman Sachs 11,88%, GIO 2,55% e Mediobanca 6,49%.

Edizione Srl, la finanziaria della famiglia Benetton, presenta un fatturato che ha raggiunto nel 2008 gli 11,4 miliardi di euro, con una popolazione totale del gruppo di oltre 90.000 persone. Edizione Srl è attiva nel settore retail principalmente con le partecipazioni in Benetton Group e Autogrill, mentre, attraverso la controllata Sintonia SA, opera nel settore delle infrastrutture e dei servizi per la mobilità, con partecipazioni in Atlantia-Autostrade per l'Italia, Investimenti Infrastrutture (Gemina-Aeroporti di Roma) e SAGAT. Edizione è inoltre presente, nei settori immobiliare, agricolo, alberghiero, sportivo, oltre a detenere partecipazioni di portafoglio, tra le altre, in Mediobanca, Assicurazioni Generali, RCS e Pirelli.

Il Gruppo Benetton

Le attività del Gruppo Benetton si articolano in tre segmenti distinti:

casual: abbigliamento, accessori e scarpe; la produzione annua di oltre 150 milioni di capi viene distribuita attraverso i marchi United Colors of Benetton e Sisley che sfruttano una rete commerciale di circa 5500 punti vendita in 120 paesi e che rappresentano il core business del Gruppo (74% del fatturato);

sport: abbigliamento, accessori e scarpe; distribuiti principalmente con i marchi Playlife e Killer Loop attraverso negozi a marchio Playlife e negozi multimarca di articoli ed attrezzature sportive (scarponi, sci, pattini, skateboard, snowboard, monopattini, racchette da tennis ecc.) distribuiti con i marchi Nordica, Prince, Killer Loop e Rollerblade attraverso negozi specializzati in articoli sportivi;

attività complementari: royalties, vendita di materie prime, servizi industriali e pubblicitari.

La creazione delle collezioni per i marchi United Colors of Benetton, Sisley e Playlife sono affidate ad uno staff di trecento designers: i primi due marchi sono più orientati al glamour, il terzo al tempo libero.

I designers, oltre all'ideazione dei modelli per le collezioni, hanno anche il compito di ricercare materiali innovativi e creare le collezioni per target molto differenti che

vanno dalla linea bambini a quella uomo/donna alla premaman, impegnandosi nella ricerca per l'ottenimento del massimo comfort. La produzione annuale dei numerosi modelli delle differenti collezioni viene realizzata grazie all'ausilio di evoluti programmi di computer design che integrano il resto delle fasi produttive dell'azienda.

Undercolors of Benetton è una estensione del marchio Benetton, caratterizzato dalle collezioni di intimo, mare, pigiama ed accessori per donna, uomo e bambino.

Benetton realizza due campionari base all'anno (primavera/estate e autunno/inverno) con la proposta di capi che vengono integrati da ulteriori collezioni volte a cogliere le tendenze moda (integrazioni) ed arricchiti da campionari inseriti durante la stagione di vendita per rinnovare l'offerta in negozio (flash).

La peculiarità di Benetton, fin dalle sue origini, sta nell'essersi sempre proposta come marchio internazionale: tale internazionalità si riflette nel campionario, che è sempre stato unico per tutti i mercati serviti dall'impresa. Tuttavia, fino a poco tempo fa, quest'unicità si traduceva nell'offerta di collezioni costituite da un elevato numero di modelli in grado di corrispondere alle singole esigenze dei vari Paesi. Più del 20% dei modelli presenti in campionario erano sviluppati per soddisfare le specifiche esigenze dei singoli Paesi (per esempio, le taglie più piccole per i paesi del Far East o i colori particolari richiesti dai paesi arabi).

Stava poi ai vari agenti selezionare i modelli ritenuti più adatti alla propria clientela. In sostanza, si trattava di una "globalizzazione parziale", che spesso offriva un'immagine del mondo Benetton differenziata per area geografica.

Ora, invece, l'azienda ha deciso di perseguire l'effettiva creazione di un solo campionario per tutti i mercati, ridotto in termini di quantità, allo scopo di rafforzare e trasmettere un'immagine unica a livello mondiale riducendo nel contempo i costi di produzione. Oggi solo il 5- 10% dei modelli proposti in campionario viene differenziato per cogliere le esigenze specifiche dei singoli paesi. Tale obiettivo di

rafforzamento del marchio viene perseguito anche attraverso una riduzione significativa del numero di capi proposti nelle due collezioni base, ottenuta attraverso l'aumento delle "uscite" nel corso della stagione, con minicollezioni flash per seguire meglio le ultime tendenze dei consumatori.

La storia

La storia del Gruppo Benetton è quella di una grande azienda italiana a "conduzione familiare".

Il capostipite è Gilberto Benetton, nato a Treviso nel 1935, che rimasto orfano all'età di quattordici anni, lascia la scuola e inizia a lavorare come commesso in un negozio di tessuti: qui inizia a prendere contatto con quel settore che poi lo renderà famoso in tutto il mondo. A venticinque anni arriva l'intuizione, inizio di tutta la storia dell'azienda: la sorella Giuliana gli confeziona un comune maglioncino, l'unica caratteristica era rappresentata dal colore "giallo", fatto completamente nuovo per i giovani di quegli anni che non portavano allora maglioni colorati. Molti ragazzi attirati da quel colore cominciarono a chiedergliene uno simile. Capì in quel momento che **attrarre l'attenzione ed imporre un'immagine distintiva, poteva essere una strategia imprenditoriale vincente.**

Nel 1965 viene così fondata a Ponzano Veneto, Treviso, la Benetton da Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo. Nello stesso anno viene aperto il primo negozio a Belluno e solo dopo poco più di 4 anni il primo negozio a Parigi.

L'idea fu quella di aprire negozi nei centri storici e nei luoghi più eleganti delle città in franchising (una formula inventata dallo stesso Gilberto).

Si iniziarono a produrre capi semplici, di lana color naturale che venivano poi a tinte a seconda delle richieste del cliente che aveva la possibilità di scegliere tra una vasta gamma di colori.

Nel 1969 il Gruppo Benetton acquista, restaura e modernizza, grazie al lavoro degli architetti Afra e Tobia Scarpa, Villa Minelli , situata a Ponzano che diventerà la sede centrale del Gruppo.

Nel 1972 il gruppo comincia ad aumentare il numero di marchi di proprietà , fonda "Jean West" e nel 1974 acquista la Sisley.

La sua politica espansionistica continua con l'apertura del primo negozio a New York nel 1980 a cui segue quella del primo negozio a Tokyo nel 1982.

Negli anni Ottanta il Gruppo contava più di 1.000 punti vendita in Italia, 250 in Germania, 280 in Francia, 100 in Inghilterra, 25 tra Olanda e Belgio.

Il gruppo Benetton inizia, a questo punto, una diversificazione dei suoi affari rivolgendosi al mondo dello sport. Negli anni ottanta, infatti, entra nella Formula 1 sponsorizzando la squadra Tyrrell, e dopo solo tre anni dal suo ingresso costituisce il team Benetton Formula Limited. Intorno al 1980 la Benetton Spa diventa sponsor ufficiale dell'A.S. Rugby Treviso e da quel momento in poi è un susseguirsi di risultati prestigiosi affiancati da nomi storici, sia in campo che in panchina. Dopo quattro stagioni brillanti, nel 1983 arriva il terzo titolo di Campione d'Italia, il primo come Benetton Rugby.

Negli stessi anni la Benetton diviene lo sponsor ufficiale della squadra di Basket del Treviso, dopo una annata deludente conclusasi con la retrocessione in A2. Nel 1982 l'allora presidente della squadra passa la mano direttamente alla famiglia Benetton che diviene proprietaria della società.

Nel settembre del 1987 la famiglia Benetton acquista l'Antares Vittorio Veneto, **Oggi Sisley Volley, una società di pallavolo di Belluno, attualmente milita nella Serie A1 del campionato italiano di pallavolo.** gloriosa società neo promossa in A2. Ingaggia subito giocatori leggendari grazie ai quali la squadra ottiene la promozione con il primato in classifica: nella stagione 1988/1989 inizia l'era Sisley.

Il successo del gruppo è dovuto non solo al suo modello distributivo, ma anche alle sue campagne pubblicitarie ottenute grazie alla collaborazione con Oliviero Toscani che durerà fino al 2000. Le **pubblicità, ricche di contestazione e provocazioni, cercavano di conquistare un pubblico giovanile.** Nel 1986 il Gruppo decide la quotazione in borsa iniziando con Milano a cui seguirono Francoforte e New York.

Nel 1987 nasce la Fondazione Benetton Studi e ricerche. La fondazione è presieduta da Luciano Benetton e diretta da Domenico Luciani. La mission della Fondazione: “il governo e il disegno del paesaggio, dei luoghi che vi stanno intorno e di quelli di ogni altra parte del mondo, in particolare in Europa e nel Mediterraneo”. **Domenico Luciani, da www.fbsr.it** La fondazione organizzava seminari, corsi brevi e viaggi di studio, laboratori sperimentali sulla vita e la forma dei luoghi, per la loro conoscenza, salvaguardia e valorizzazione.

Con cadenza annuale ed in particolare il secondo sabato di maggio, avveniva la consegna del Premio Internazionale Carlo Scarpa per il Giardino.

Nel 1991 nasce la rivista Colors ad opera di Luciano Benetton e Oliviero Toscani, venduta in una quarantina di paesi e scritta in 4 lingue diverse.

Nel 1994 nasce Fabbrica, il centro di ricerca sulla comunicazione grafica, cinematografica, musicale, editoriale e fotografica. Ancora oggi vi lavorano pochi giovani creativi selezionati in base ai loro progetti e ospitati in una grande struttura a Treviso, il cui progetto è stato affidato all'architetto Tadao Ando.

Nel novembre del 1999 avviene l'ingresso in Autostrade a seguito della cessione, da parte dell'Iri, dell'87% di Autostrade: la gran parte del pacchetto azionario viene ceduta in Borsa ed il 30%, per un corrispettivo di 2,5 miliardi, alla società Schemaventotto. Il 60% della Schemaventotto appartiene a Edizione Participations, filiale lussemburghese di Edizione Holding, capogruppo dei Benetton.

Nel 2000 il Team Benetton di formula1 viene acquisito dalla Renault.

Attualmente le campagne pubblicitarie istituzionali sono affidate al fotografo James Mollison e quelle di prodotto a David Sims.

James Mollison è nato in Kenya nel 1973 ed è cresciuto in Gran Bretagna. Il suo lavoro è stato dettagliatamente pubblicato nel mondo anche attraverso riviste come Colors, The New York Times Magazine, The Guardian Magazine, The Paris Review, The New Yorker e le Monde. E' molto conosciuto per il suo originale lavoro sulle grandi scimmie che è anche stato per lungo tempo in mostra presso il Museo di Storia Naturale di Londra e nel libro "James e le altre scimmie" (Chris Boot, 2004). Mollison attualmente vive a Venezia.

David Sims è un fotografo di moda britannico, ha lavorato anche per marchi come Calvin Klein, Jil Sander, Marc Jacobs, Stella McCartney, Givenchy, Hugo Boss, Levi's, Louis Vuitton, Prada, Nike, Zara, Valentino e Lanvin e nel 1996 ha vinto il premio Young fashion photographer of the year.

Nell'2003 Schemaventotto lancia l'OPA acquisendo un'ampissima maggioranza di Autostrade. L'Opa viene finanziata dalle banche. La società veicolata per mezzo dell'Opa con tutto il suo debito, si è poi fusa con Autostrade.

Per Offerta Pubblica di Acquisto o OPA, in inglese tender offer, s'intende ogni offerta, invito a offrire o messaggio promozionale finalizzato all'acquisto di prodotti finanziari: è quindi una sollecitazione al disinvestimento

Secondo il Regolamento CONSOB 11971/95, si considera pubblica un'OPA o OPS se rivolta ad un numero di soggetti superiore alle 100 unità e se riguarda un valore complessivo dei titoli oggetto di offerta pari a 2.500.000,00 euro

Nel Luglio 2003 Pirelli e la Edizione Holding della famiglia Benetton acquistano il 23% delle azioni Olivetti e, quindi, il controllo di Telecom Italia. L'acquisto avviene tramite costituzione di una nuova società per il 60% nelle mani di Pirelli e per il restante 40% controllata da Edizione Holding, che ha acquistato le azioni Olivetti

possedute dalla finanziaria lussemburghese Bell, per un importo di 7 miliardi di euro.

Il 10 ottobre 2006 da Parigi, in occasione delle celebrazioni per il quarantennale del marchio Benetton, Luciano Benetton lascia la guida del gruppo a suo figlio Alessandro.

Il Gruppo Benetton è guidato dal 1 giugno 2007 dall'amministratore delegato Gerolamo Caccia Dominioni

La famiglia possiede anche un imponente patrimonio immobiliare nelle principali città italiane, europee e americane, compresi alcuni edifici storici di notevole valore. In Patagonia (Argentina), tramite la Compagnia de Tierras Sud Argentino SA, possiede tenute per 900 mila ettari, con allevamenti di circa 280 mila ovini, che coprono parte del fabbisogno di lana del gruppo.

Nel 2008 l'accordo con Sears, gruppo leader nella distribuzione, per lo sviluppo commerciale del marchio United Colors of Benetton. Tale accordo prevede la creazione di circa 200 "corner" delle collezioni di abbigliamento Benetton all'interno dei grandi magazzini Sears presenti in tutto il territorio messicano. Parallelamente Benetton ha annunciato l'apertura di 50 nuovi negozi monomarca, di cui i primi due già inaugurati, per arrivare così entro il 2010 ad avere ben 250 punti vendita nel paese.

Oggi Benetton si prepara a vincere le sfide di un mercato sempre più complesso con un nuovo direttore creativo: il vietnamita You Nguyen che si occuperà del marchio a 360 gradi, dal marketing, all'architettura dei punti vendita.

"Vogliamo riprenderci quello che veramente ci caratterizza: la lana, il colore, le materie prime italiane. La concorrenza si vince con la consapevolezza, non rincorrendo quello che non si è", precisa Alessandro, oggi vicepresidente del gruppo.

La filosofia del rinnovamento che parte dalle origini è condivisa anche da You Nguyen:

"Voglio rendere attuale il dna di Benetton e valorizzarlo, il segreto del successo di questo marchio parte proprio dalla sua unicità e dal sapersi reinventare. La mia ispirazione? Su tutti Luciano Benetton, il suo pensiero e la sua figura di imprenditore rivoluzionario. E poi naturalmente lo stile italiano, vorrei riuscire a portare nella nuova collezione Benetton l'essenza dell'eleganza Made in Italy".

Comunicato stampa dell'8 giugno 2011, www.benettongroup.com

La famiglia Benetton

Luciano Benetton nasce nel 1935 a Treviso e ha dato inizio nel 1965, con i fratelli Giuliana, Gilberto e Carlo, all'attività del Gruppo Benetton. E' stato Senatore della Repubblica dal 1992 al 1994.

E' padre di quattro figli. Il suo patrimonio personale è stato stimato in 2,9 miliardi di dollari, questo lo ha reso il 5° uomo più ricco d'Italia e il 396° del mondo.

Giuliana Benetton nasce a Treviso nel 1937 è consigliere di amministrazione di Edizione Holding e del Gruppo Benetton.

Gilberto Benetton nasce nel 1941 a Treviso, è Presidente di Edizione Holding, Presidente di Autogrill e Consigliere del Gruppo Benetton. E' vicepresidente di Olimpia e azionista di riferimento di Telecom Italia, dove ricopre la medesima carica. E' inoltre consigliere di Autostrade, Mediobanca, Pirelli, Infrastrutture e Sviluppo, Lloyd Adriatico.

Carlo Benetton nasce nel 1943 a Treviso, è vicepresidente di Edizione Holding e consigliere di amministrazione del Gruppo Benetton.

Villa Minelli

La sede centrale del Gruppo Benetton è Villa Minelli, situata a Ponzano, a circa 30 Km da Venezia. Villa Minelli è un complesso di edifici del XVI secolo di grande interesse storico e culturale. E' stata acquistata dal Gruppo Benetton nel 1969 che

ne ha poi affidato il restauro e la modernizzazione agli architetti Afra e Tobia Scarpa che progetteranno in seguito anche la prima fabbrica (il maglificio), la casa, e la catena di negozi protagonista di un nuovo atteggiamento per la gestione della produzione, distribuzione e vendita, curando quindi l'immagine della società. I lavori di adeguamento e sistemazione hanno richiesto complessivamente più di quindici anni. Dalla metà degli anni 80, Villa Minelli è diventata la sede del Gruppo ed il centro vitale di tutte le sue funzioni strategiche.

Fabbrica: centro di ricerca del Gruppo Benetton per la comunicazione sociale

Fabbrica è il centro di ricerca per la comunicazione finanziato dal Gruppo Benetton. È nato nel 1994 con l'obiettivo di coniugare cultura e industria e di offrire a giovani di tutto il mondo opportunità di crescita creativa e scambio multiculturale. Ha sede a Treviso, nel complesso restaurato ed ampliato da Tadao Ando. Fabbrica invita giovani artisti/designer, offrendo loro una borsa di studio annuale e mettendo a loro disposizione un'occasione di formazione ed un patrimonio di risorse e relazioni per sviluppare, sotto la guida di esperti, progetti di comunicazione culturale e sociale nelle aree del design, comunicazione visiva, fotografia, video, musica, editoria.

Le campagne di comunicazione del Gruppo Benetton hanno rappresentato non soltanto un mezzo di comunicazione: sono riuscite, grazie ad una forza universale, ad attirare l'attenzione del pubblico mondiale.

Le campagne Benetton hanno ricevuto premi e consensi in tutto il mondo; nello stesso tempo hanno suscitato reazioni, a volte feroci, a volte semplicemente curiose, confermandosi sempre protagoniste, elementi di dibattito e di confronto delle idee.

Molti progetti realizzati da Fabrica si sono avvalsi della collaborazione di prestigiose associazioni (tra cui la FAO, UNV, WFP) ottenendo importanti riconoscimenti a livello internazionale.

COLORS

Colors è una rivista trimestrale che viene venduta in oltre 40 Paesi, pubblicata in 3 edizioni e 4 lingue diverse. Fondata nel 1991 sotto la direzione di Tibor Kalman, nella convinzione che le differenze sono positive e tutte le culture hanno lo stesso valore. Colors si esprime soprattutto attraverso le immagini, mezzo universale per raggiungere il maggior numero di persone con un impatto forte e immediato. Negli anni è diventata un punto di riferimento unico nel mondo dell'editoria globale, attirando l'attenzione dell'opinione pubblica su temi ed argomenti che hanno origine in aree geografiche delle quali, altre pubblicazioni, raramente si occupano.

Le associazioni, le iniziative benefiche e le sport sponsorship.

Il gruppo Benetton è da lungo tempo impegnato in una serie di attività culturali, sociali, artistiche e sportive. Alcune di queste testimoniano i forti legami che il Gruppo ha tradizionalmente mantenuto con le proprie radici, come la Fondazione Benetton che si occupa della protezione e promozione del patrimonio culturale e paesaggistico locale. I legami territoriali sono anche una componente importante dell'approccio Benetton allo sport. Dal suo impegno nel rugby, pallavolo, pallacanestro, alle storiche vittorie in Formula Uno, il Gruppo promuove non soltanto l'ottenimento dell'eccellenza competitiva, ma anche il raggiungimento di **importanti valori sociali: la partecipazione, l'incontro ed il confronto.**

Altre invece ne rispecchiano il profilo internazionale, come il Museo Leleque, nato con il patrocinio di Benetton in Patagonia, o la Biblioteca Pivano.

L'impegno sociale del Gruppo dura da decenni e si è da sempre sviluppato nel forte legame e nella stretta collaborazione con associazioni non profit riconosciute a livello internazionale.

Fondazione Benetton

La Fondazione Benetton Studi Ricerche, fondata nel 1987, promuove la ricerca e la cultura sia a livello internazionale che locale, con l'obiettivo di salvaguardare ed accrescere la conoscenza del patrimonio culturale ed organizza molteplici iniziative nella sede composta da due immobili storici prestigiosi.

Vengono organizzati ogni anno conferenze, convegni, seminari, corsi brevi, viaggi di studio, laboratori sperimentali e una campagna di studi, su un luogo designato da una giuria internazionale, alla quale viene associato il Premio Internazionale Carlo Scarpa per il Giardino.

In questo campo di ricerca e di sperimentazione la Fondazione collabora alla costruzione di un' università europea di nuova concezione.

La Fondazione dispone, nel palazzo Caotorta, di un centro di documentazione che comprende una biblioteca con oltre sessantamila volumi e un archivio di cartografie, mappe, immagini. Ha ricevuto alcune donazioni importanti, i disegni di Lino Bianchi Barriviera, uno dei grandi incisori italiani del XX secolo, le biblioteche di Ippolito Pizzetti e Fernanda Pivano, la casa di Gaetano Cozzi. Dispone inoltre, nel palazzo Bomben, di un auditorium e di spazi espositivi, dove organizza manifestazioni culturali, scientifiche, artistiche e musicali rivolte in particolare alla città e al mondo dei giovani e della scuola.

Ippolito Pizzetti (Milano 1926 – Roma 16 agosto 2007) è stato un paesaggista, saggista, traduttore e architetto italiano.

Fernanda Pivano (Genova 18 luglio 1917 – Milano 18 agosto 2009) è stata una traduttrice, scrittrice, giornalista e critica musicale italiana.

Caetano Cozzi (1922-2001), storico professore emerito dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Era considerato uno dei maggiori studiosi della storia della Serenissima

Museo Leleque

Il Museo Leleque in Patagonia è stato inaugurato nel 2000, con il patrocinio di Benetton, come risultato della passione e volontà sia di Pablo Korchenewski, che ha dedicato la sua intera vita a raccogliere oggetti e testimonianze delle popolazioni della Patagonia, che di Carlo Benetton. Il Museo è la prima ed unica struttura attualmente esistente completamente dedicata alla storia della Patagonia. Più di 15.000 oggetti esposti, inclusi reperti archeologici, testimonianze, documenti e fotografie narrano 13.000 anni di storia e cultura di questa terra.

Il Museo racconta l'esperienza delle popolazioni indigene ed emigrate in Patagonia, i cambiamenti che hanno avuto luogo nelle società vissute nel territorio e le relazioni tra i differenti gruppi etnici. I conflitti, le credenze, i riti religiosi sono alcuni degli argomenti affrontati.

Ponzano Children

Benetton ha voluto offrire il suo contributo per la realizzazione di un centro per l'infanzia, al fine di fornire un servizio fondamentale per migliorare la qualità di vita ed il lavoro dei dipendenti del Gruppo nonché un sostegno alla comunità circostante. Nella costruzione di un servizio educativo, il Gruppo Benetton, consapevole del ruolo etico e sociale proprio della cultura d'impresa, ha voluto mettere al centro la relazione, la ricerca, il benessere della comunità, affidando la consulenza pedagogica per l'avvio del nuovo centro infanzia a Reggio Children.

Reggio Children è la società a capitale misto (pubblico-privato) cui il Comune di Reggio Emilia, assieme ad altri soggetti, ha scelto di dare vita nel 1994 per gestire gli scambi pedagogici e culturali già da tempo avviati fra le istituzioni per l'infanzia del Comune di Reggio Emilia e numerosi insegnanti, ricercatori e studiosi di tutto il mondo.

Fra le finalità di Reggio Children rientrano:

- diffondere un'idea forte dell'infanzia, dei suoi diritti, delle sue potenzialità e risorse ancora così spesso misconosciute ed eluse;

- promuovere studi, ricerche e sperimentazioni attorno ai temi dell'educazione privilegiando i temi dell'apprendere attivo, costruttivo e creativo dei bambini;

- qualificare una più avanzata professionalità e cultura degli insegnanti, una maggiore coscienza dei valori connessi al lavoro collegiale e dei rapporti significativi coi bimbi e le loro famiglie;

- **valorizzare** i temi della ricerca, dell'osservazione, della documentazione, dell'interpretazione dei processi d'azione e di pensiero dei bambini; - **organizzare** iniziative culturali, mostre, seminari, visite guidate a servizi educativi, convegni e corsi di qualificazione e formazione sulle tematiche dell'educazione.

Il progetto architettonico del centro è stato realizzato da Alberto Campo Baeza, architetto spagnolo tra i più apprezzati a livello internazionale.

La rete mondiale di punti vendita

Nel 2005 si è ottenuta una grande crescita di mercato soprattutto nei Paesi dell'Est Europa, del bacino del Mediterraneo – Spagna, Grecia e Turchia – e Corea. In Turchia, inoltre, è stata costituita una società paritetica con il Gruppo Boyner per sviluppare le attività produttive e commerciali nel Paese e in alcune aree limitrofe.

Il Gruppo Boyner è il più grande retailer in Turchia, con una grande varietà di categorie di prodotto e con oltre 200 anni di storia nel settore del tessile. Con 280 negozi, le attività del Gruppo Boyner variano dalla manifattura tessile e prêt-à-porter al turismo e ai servizi. Con il marchio Beymen è distributore esclusivo in Turchia di molti brand europei di alta gamma, tra cui Ermenegildo Zegna e Versace.

"La società italo-turca Benetton Giyim Sanayi, posseduta pariteticamente da Benetton e Boyner Group, gestisce tutte le attività commerciali dei marchi United Colors of Benetton, Sisley, Playlife e Killer Loop.

Benetton è cresciuto nel Paese come nessun altro marchio internazionale.

“Con il percorso di ingresso nell'Unione Europea, inoltre, il mercato interno è destinato a crescere, così come l'attività nelle aree dell'Eurasia che offrono un forte potenziale di sviluppo commerciale. Oggi in Turchia sono già presenti oltre 100 negozi con le insegne Benetton, distribuiti in 50 città”.

Zeynep Selgur, General Manager della società, da <http://www.altagamma.it>

La distribuzione retail, che si avvale di una struttura centrale di coordinamento in Italia, ha superato i 300 negozi nelle principali capitali internazionali della moda: il programma di evoluzione dell'architettura interna dei negozi è proseguito nel 2005 con il nuovo concept Sisley, Pentagram, che corrisponde con maggiore coerenza

all'immagine glam e al posizionamento del marchio. Lo scorso anno aveva debuttato il concept Twins per UCB, che esprime i diversi temi delle collezioni.

Nel corso del 2005 sono state avviate politiche commerciali mirate da un lato ad ampliare l'offerta dei prodotti, estesa a capi nice price, favorendo la crescita del traffico di clienti nel punto vendita, e dall'altro a sostenere un aumento dei margini dei partner finalizzato ai loro investimenti per aggiornare e rinfrescare la rete di vendita.

Sul fronte del co-branding, Benetton e Mattel, hanno dato vita a una partnership mondiale, che si è conclusa nel dicembre 2006, con la creazione della linea di abbigliamento per bambina "Barbie loves Benetton", che ha avuto una favorevole accoglienza in tutto il mondo.

"Barbie e Benetton hanno unito le forze per creare una delle più eccitanti novità del mondo della moda. Deliziando e sorprendendo i clienti di tutto il mondo nel combinare la brillante abilità di Benetton nel settore abbigliamento e la sua forza nella distribuzione con la più famosa bambola fashion del mondo. Avere successo negli affari oggi significa avere il coraggio di correre dei rischi e sostenere idee innovative e creative. È ciò che fa la differenza tra un buon marchio e un marchio eccezionale. Il rapporto Benetton-Barbie dimostra che **pensiero innovativo**, **leadership fantasiosa** e il coraggio di dar vita a un' idea possono generare risultati esaltanti. Mattel è entusiasta della partnership e guarda a future attività innovative con Benetton. Barbie loves Benetton è una partnership splendida e un segno di questi due marchi, conosciuti in tutto il mondo, che rimarrà nel tempo".

Richard Dickson, Senior Vice President marketing, media and entertainment worldwide di Mattel.

Per quanto riguarda le licenze, si segnalano l'accordo mondiale per i prodotti Sisley Casa con Zorlu Holding, uno tra i maggiori gruppi imprenditoriali turchi e l'accordo

esclusivo con la francese Selective Beauty per lo sviluppo e la distribuzione mondiale dei profumi United Colors of Benetton.

Le risorse umane

Nell'anno 2005 il Gruppo ha ridisegnato la sua struttura organizzativa secondo tre fondamentali principi guida:

- team;
- conoscenza;
- qualità.

La distribuzione a gestione diretta, in particolare, è coordinata da una struttura Retail centralizzata che svolge anche funzioni di collegamento tra le diverse unità nel mondo.

La **Direzione Pianificazione della Produzione** consente, attraverso studi di previsione delle dinamiche di mercato, di anticipare e ridurre i tempi produttivi per cogliere tempestivamente le esigenze del mercato.

La **Direzione Commerciale**, a sua volta, è stata ridisegnata secondo i due principali canali di vendita:

- distribuzione wholesale;
- catena retail.

Ai giovani destinati alla carriera commerciale è stato dedicato il progetto **“Wanna Sell?”**, che prevede un'esperienza pratica di vendita sul campo, della durata di circa un anno, dove mettere in luce caratteristiche quali elevate capacità commerciali, sensibilità al prodotto, concretezza, velocità di integrazione nel sistema. Dopo un primo periodo di sei-otto mesi in negozio, i giovani migliori avanzano nel programma con un periodo di prova in affiancamento con un agente-capo area Benetton.

Descrizione dei processi produttivi, della dislocazione produttiva, organizzazione logistica e tecnologia.

Benetton ha acquisito il controllo diretto della fase logistica, sia per la produzione industriale sia per l'acquisto di prodotti finiti, ed ha effettuato investimenti nel modeling, nell'organizzazione e automazione dei processi logistici con l'obiettivo di raggiungere la totale integrazione all'interno del ciclo produttivo, dagli ordini all'imballaggio, alle consegne.

Fin dalla nascita dell'azienda infatti, Benetton ha esternalizzato solamente le fasi "labour intensive" della produzione, ovvero la confezione, alcune fasi del finissaggio, e lo stiro, affidate a piccole e medie imprese esterne solitamente specializzate in una delle fasi sopra descritte. Internamente sono sempre svolte le operazioni ad alta valenza strategica o a forte investimento fisso (circa il 30% a valore della produzione) quali, per esempio, la tessitura, il taglio, la tintura, il controllo qualità delle diverse fasi intermedie, l'imballaggio.

Con la crescita dei volumi prodotti però tale scelta si è tradotta, alla metà degli anni novanta, nella realizzazione del complesso produttivo di Castrette, in provincia di Treviso, a pochi chilometri dalla sede di Ponzano.

Castrette, che ricopre un'area di 100.000 m² ed è in grado di produrre circa 120 milioni di capi all'anno, è oggi uno dei più avanzati poli produttivi d'abbigliamento al mondo. Negli ultimi anni il Gruppo Benetton ha attuato una delocalizzazione delle piccole-medie imprese esterne, delocalizzando all'estero parte della produzione che precedentemente veniva fatta in Italia.

Benetton ha comunque deciso di replicare nei vari Paesi come Spagna, Portogallo, Tunisia, Croazia, Ungheria, il modello originale di Castrette, creando in scala ridotta

veri e propri poli produttivi. Questi risultano dunque costituiti da un nucleo centrale (di proprietà e gestito direttamente da Benetton) che coordina una ramificazione di piccole-medie imprese (spesso aperte e gestite da ex dipendenti Benetton), alle quali vengono affidate le fasi a basso contenuto strategico. Per esempio, Benetton Ungheria coordina le attività produttive dei terzisti di Ungheria, Ucraina, Repubblica Ceca, Polonia, Moldavia, Bulgaria e Romania.

Inoltre, l'internazionalizzazione della produzione è stata realizzata valutando la specializzazione e le competenze dei vari Paesi coinvolti – per esempio, produzione di t-shirt in Spagna, oppure di capospalla nell'Est europeo – così da creare poli focalizzati su una determinata tipologia di prodotto, con garanzia di elevata qualità.

I vari poli operano su ordine: la sede di Castrette affida un certo quantitativo alle sedi estere, che poi organizzano indipendentemente l'assegnazione delle singole lavorazioni ai terzisti collegati; i capi prodotti all'estero rientrano quindi in Italia, dove vengono smistati in funzione del cliente destinatario.

Attualmente l'apporto delle sedi produttive internazionali risulta tuttavia abbastanza limitato se confrontato con le strategie di delocalizzazione dei principali competitor: circa il 70% della produzione è ancora coperto dalla struttura italiana, percentuale che è però destinata a ridursi.

Anche il sistema di produzione di Castrette è stato modificato rispetto al modello originario in base al quale operano oggi le sedi produttive internazionali.

Attualmente, nella struttura italiana, anche le fasi un tempo considerate critiche di controllo qualità in ingresso e uscita, taglio e tintura, sono trasferite a una rete di aziende esterne controllate al 50-100% da Benetton.

Nel polo di Castrette vengono attualmente svolte solamente le operazioni di elaborazione del foglio posizionamento per il sistema CAD (poi trasmesso in formato file ai poli produttivi esteri), il taglio dei prototipi ed il controllo qualità delle diverse fasi intermedie.

Benetton ha, nel corso degli anni, esteso di molto il proprio livello di integrazione a monte con i fornitori di tessuti e filati. Si pensi che il principale fornitore – che garantisce il 60% del tessuto a navetta, il 90% del tessuto maglia cotone e il 90% del filato di lana cardato e pettinato – è controllato all'85% da Benetton.

Inoltre, l'integrazione con i più importanti fornitori localizzati, oltre che in Italia, anche negli Stati Uniti, Giappone, Corea – e l'instaurarsi di rapporti consolidati di partnership, consente, da un lato, di delegare a monte al fornitore stesso, il controllo qualità dei tessuti/filati, e dall'altro di inviare i materiali acquistati direttamente ai laboratori, alle aziende esterne ed alle sedi delocalizzate, con evidenti benefici in termini di costi di movimentazione e di timing complessivo di produzione. Anche la logistica viene presidiata direttamente. Benetton ha investito fortemente per l'automazione dei processi logistici, con l'obiettivo di ottenere la completa integrazione del ciclo produttivo, dall'ordine cliente all'imballo e spedizione.

Per rendere più efficiente la produzione, ogni ordine cliente viene inizialmente frazionato in lotti produttivi caratterizzati da omogeneità del modello, e alla fine viene ricomposto nel mix e nei volumi richiesti dal cliente.

Oggigiorno, invece, grazie all'impianto automatico di smistamento, Benetton è in grado di gestire in modo integrato sia gli ordini cliente sia i lotti di produzione, realizzando una ricomposizione dell'ordine cliente in sede di imballaggio, con la conseguente ottimizzazione dei tempi di consegna. Il risultato è la riduzione dei costi fissi (viene ridotto lo spazio mediamente necessario per stoccare un ordine) e variabili (vengono ridotti i costi di trasporto), nonché dello spazio necessario ai dettaglianti per conservare la merce non ancora esposta.

Una volta imballati, infatti, gli ordini vengono trasferiti, via nastro automatizzato, attraverso un tunnel di collegamento, alla Benlog, che gestisce le fasi di magazzinaggio e distribuzione. Le strutture della Benlog rappresentano una delle innovazioni e realizzazioni più importanti del "modello Benetton".

Il cuore del sistema logistico è il magazzino robotizzato in cui gli ordini vengono stoccati con logica casuale e successivamente identificati in base alla loro posizione. Il sistema, chiamato “Big Charlie” dispone di 266.000 posti scatola e si sviluppa su nove settori.

A valle del magazzino si trova il sistema Robostore 2000, ultima innovazione introdotta nel sistema logistico di Benetton. Si tratta di un riordinatore che ripartisce i prodotti verso le stazioni di carico in base non solo all’area geografica, ma anche allo specifico cliente destinatario. Grazie alla capacità di gestire fino a 30.000 ordini al giorno, questo sistema ha consentito di diminuire i costi relativi al personale e soprattutto di migliorare l’efficienza distributiva. Attualmente Benetton garantisce un tempo medio di sette giorni per consegne in tutto il mondo con una capacità di spedizione di 10 milioni di capi al mese.

La modalità tradizionale di operare della rete vendita Benetton – che affida a terzi la vendita diretta dei prodotti – ritenuta da molti, negli anni passati, l’arma vincente del Gruppo, sembra non bastare più a sostenere l’offerta sul mercato.

Infatti, l’evoluzione recente del mercato vede l’affermarsi delle grandi superfici di vendita monomarca con dimensioni sempre maggiori, fino ai 1500-3000 m², laddove la dimensione media dei punti vendita Benetton è molto inferiore.

Il rischio per Benetton è quello di vedere le proprie location soffocate dall’aggressiva strategia di penetrazione del mercato attuata dai competitor internazionali, che puntano sulle grandi dimensioni per imporre la propria presenza.

Anche per contrastare questo fenomeno, il Gruppo ha deciso di avviare un processo di razionalizzazione delle politiche commerciali e delle superfici di vendita, volto a:

- ampliare le dimensioni dei punti vendita, allo scopo di esporre tutta la gamma di prodotti a marchio Benetton dall’abbigliamento alle calzature, agli accessori;

- quando ciò non è possibile, specializzare i punti vendita per segmento di mercato e/o di prodotto (per esempio, solo uomo, o solo donna, solo Colors per la maglieria, Undercolors per l'intimo e abbigliamento mare);
- aprire nuovi punti vendita di dimensioni consistenti (700-2000 m2) nelle principali vie commerciali delle grandi città.

Il "Progetto Retail", iniziato nel novembre 1999, ha avuto come obiettivo quello di affiancare alla rete di vendita di negozi indiretti gestita con la formula tradizionale del licensing, una rete di vendita diretta, chiamata "Retail" e costituita da negozi di dimensioni medio-grandi, di proprietà e direttamente gestiti dalla casa madre.

Dal 2000 il Gruppo Benetton ha proposto quindi un nuovo approccio di mercato, attraverso aperture di punti vendita a gestione diretta presenti in 20 paesi tra i quali Germania, Giappone, Spagna e USA.

Il progetto Retail, implicando una completa integrazione a valle, rappresenta una forte discontinuità con il modo tradizionale di fare impresa del modello Benetton.

Con il progetto Retail, Benetton punta a rinnovare l'esposizione nei negozi attraverso la fornitura frequente di pacchetti look, che permettano il continuo refreshing di ogni punto vendita. Il negozio è così rifornito costantemente con pacchetti di articoli moda, che sono studiati, disegnati e realizzati per la stagione e nel corso della stagione di vendita. Un ulteriore importante obiettivo del progetto è stato quello di rinforzare e sviluppare la rete commerciale.

Il canale Wholesale utilizzato dall'azienda si basa su una rete di partner indipendenti, coordinati da rappresentanti commerciali autonomi (agenti) e da un team dedicato di area manager alle dirette dipendenze del Gruppo Benetton.

I partner commerciali non versano a Benetton alcun compenso per l'apertura di un punto vendita Benetton o per l'utilizzo dei marchi del Gruppo, né alcun tipo di diritto in percentuale sulle vendite o sui profitti; acquistano, espongono e vendono i prodotti dei marchi Benetton, allineandosi alle linee guida condivise con il Gruppo.

Gli agenti ricevono infine delle commissioni sulle vendite realizzate da Benetton nelle aree sotto il loro coordinamento.

Con l'apertura e la gestione diretta dei megastore, Benetton è così in grado di avvicinare meglio il consumatore finale e rafforzare l'immagine del Gruppo in un settore in cui la moda è sempre più imprevedibile e caratterizzata da cambiamenti fulminei e dove pertanto il tempo di risposta al mercato rappresenta un fattore di primaria importanza per il vantaggio competitivo. Grazie alle informazioni sul sell out provenienti da negozi e megastore di proprietà, rese disponibili tempestivamente attraverso il sistema informativo diretto punto vendita-sede centrale, chiamato Retail Pro, Benetton è in grado di aggiornare continuamente il sistema di progettazione e produzione delle collezioni.

Questo processo totalmente innovativo si fonda sullo scambio informativo rapido, continuo e puntuale ma comporta necessariamente anche un cambiamento nei tempi e nelle modalità dei processi di creazione, produzione e distribuzione del prodotto. L'impatto maggiore si ha proprio sulla progettazione, produzione e distribuzione delle collezioni flash lanciate nel corso della stagione per cogliere le ultime tendenze della moda.

Infine, nella rete di commerciale diretta cambiano anche totalmente l'approccio alla vendita e i rischi connessi. Nel sistema di licensing tradizionale, i negozi indiretti sono clienti che – attraverso la mediazione dell'agente che carica gli ordini nel portafoglio ordini – richiedono a Benetton certi prodotti in determinate quantità, scegliendo liberamente gli articoli tra tutti quelli presenti nello showroom dell'agente. In tal modo eventuali prodotti ordinati e invenduti, vengono gestiti dai proprietari dei negozi, che hanno la piena responsabilità della gestione della merce. Per la rete diretta invece gli ordini sono creati e proposti dal Commerciale, in base a previsioni derivanti da analisi di mercato e in coordinamento con la struttura Retail centrale per quanto riguarda la definizione dei volumi.

Nel corso del 2005 la Direzione Tecnica di Prodotto, costituita nel 2004, ha consolidato il suo ruolo di collegamento tra le funzioni prodotto, operations e commerciale, con il duplice obiettivo di un sempre migliore servizio alla tradizionale clientela Benetton, la rete mondiale di partner-imprenditori, e di un contatto più diretto con il mercato e il cliente finale.

"Stiamo lavorando per inserire la creatività necessaria alla concezione delle collezioni in un quadro omogeneo di comportamenti razionali e organizzativi, per coniugare pienamente l'innovazione di prodotto con la programmazione e rispondere con velocità ed efficacia alle richieste del mercato". **Walter Giurato, responsabile della Direzione Tecnica di Prodotto**

Una migliore razionalizzazione delle collezioni in particolare ha portato alla riduzione media del numero di articoli proposti, diminuendo dispersioni, inefficienze, costi e, nel contempo, rafforzando l'identità e la coerenza dei diversi marchi.

In parallelo, per completare l'offerta e cogliere le più ampie opportunità di crescita, le collezioni Benetton comprendono oggi anche capi nice price, basici ma originali, che si ispirano alle esigenze pratiche della vita quotidiana.

La pianificazione dell'offerta è finalizzata anche al costante miglioramento della velocità di rifornimento dei punti vendita, per raggiungere a breve l'obiettivo tra collezioni base, flash, integrazioni e lanci di tendenza, di almeno una proposta nuova ogni quattro settimane.

I capi continuativi, che rappresentano il Dna consolidato di ciascun marchio, sono disponibili tutto l'anno in tempi sempre più brevi, per arrivare a consegne entro sette giorni in Italia e 15 nel resto del mondo.

Nel 2005 è stata avviata anche la realizzazione, per ciascun marchio, di un Merchandising Plan che valuta l'andamento delle vendite dei diversi capi nell'anno precedente, fornendo ulteriori parametri di indirizzo alla pianificazione e allo sviluppo delle collezioni.

L'organizzazione produttiva, velocità e servizio.

Il sistema produttivo Benetton è stato ridisegnato nel 2005 evolvendo da un'organizzazione per Divisioni, lana e cotone ad esempio, ad una struttura per Unità di Servizio, come la pianificazione ed il controllo di qualità.

Questo sistema è più flessibile ed integrato e permette l'ottimizzazione qualitativa del servizio ed una maggiore velocità di consegna dei prodotti, supportando la crescita produttiva prevista.

Nel 2005 ad esempio la produzione di abbigliamento è cresciuta di tre milioni di capi rispetto all'anno precedente.

Questo sistema si avvale di una "rete delle competenze" che fa leva sulle migliori capacità industriali disponibili nei mercati internazionali.

Sul versante della logistica, nel 2004 è diventato pienamente operativo il nuovo hub di Hong Kong che, affiancando quello europeo, consente un più rapido intervento e un migliore customer service nei mercati di Cina, Paesi del Far East, Giappone e Stati Uniti. Sono in fase di studio altre unità nel mondo, che consolideranno il passaggio da un sistema centralizzato a un nuovo modello di logistica satellitare.

Sistema di smistamento automatizzato

L'attività logistica all'avanguardia della struttura di Castrette dispone di un sistema di smistamento completamente automatizzato, con propulsione basata su campi elettromagnetici, in grado di gestire i singoli ordini provenienti dai circa 6.000 negozi Benetton nel mondo.

I capi piegati e appesi vengono smistati automaticamente, imballati e inviati attraverso un tunnel lungo un chilometro fino a raggiungere il centro di distribuzione automatizzato.

Centro di distribuzione automatizzato.

Esteso su una superficie di 30.000 metri quadrati, questo sistema completamente automatico ha una capacità totale di 800.000 scatole ed è in grado di gestire giornalmente 120.000 colli in entrata ed uscita con una forza lavoro necessaria di sole 28 persone.

Da qui il prodotto finito viene direttamente inviato ai circa 6.000 punti vendita del Gruppo.

- Aspetti economici e finanziari interni

Corporate governance

Il Gruppo Benetton ha rivolto particolare attenzione alla Corporate Governance, procedendo nell'evoluzione delle strutture organizzative di controllo, decisionali e gestionali nel rispetto degli standard richiesti dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate.

Il sistema di governo societario è ispirato ai principi di correttezza e trasparenza nella gestione e nell'informazione.

La Società adotta il sistema tradizionale di governo societario grazie al quale l'organo di gestione dell'impresa è il Consiglio di Amministrazione, l'organo di vigilanza in ordine al rispetto della legge, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione è il Collegio Sindacale mentre la società di revisione esercita il controllo contabile.

Nell'ambito di tale sistema di governance, assume un ruolo di primaria importanza il Comitato per il Controllo Interno.

Investor relations:

Durante l'anno l'attività dell'Investor Relations ha voluto rafforzare la comunicazione diretta con i gestori di tutto il mondo aumentando così la trasparenza verso gli stakeholders; sono stati infatti organizzati con continuità presentazioni, conference call e incontri diretti con il management.

Un ulteriore perfezionamento della comunicazione con il mercato retail è stato raggiunto con l'arricchimento del sito internet,

www.benettongroup.com/investors/, all'interno del quale sono state sviluppate nuove sezioni e approfondimenti rispetto a quelle già esistenti. È stata inoltre introdotta una nuova modalità di confronto, rivolta in particolare agli analisti, una "virtual room" che permette un confronto corale su temi di discussione di interesse comune.

A fine anno poi, è stata realizzata un' identificazione dell'azionariato mirata a individuare la ripartizione geografica e la struttura degli investitori istituzionali. La ricerca ha evidenziato che le azioni detenute dagli investitori europei sono pari a circa il 55% mentre il 40% circa è detenuto da investitori americani e il 5% da giapponesi.

La comunicazione firmata Benetton

Il sodalizio con Oliviero Toscani, un nuovo modo di comunicare

“Oliviero, quando hai un momento libero, ci serve un’immagine da imporre in tutto il mondo.”

Così Luciano Benetton, in una telefonata del 1984, chiese ad Oliviero Toscani di occuparsi della creazione di una campagna comunicativa che fosse in grado di far conoscere al grande pubblico internazionale l’azienda di famiglia. Toscani fu sorpreso di sentire Luciano Benetton in persona e non un’agenzia pubblicitaria come solitamente succede ma era proprio quest’ultimo ad essere convinto del fatto che **“la comunicazione non si deve comprare da un fornitore esterno, deve nascere dal cuore dell’impresa”**.

Parte da questo assunto la strategia di comunicazione di un marchio la cui massima aspirazione è la creazione di “valore” attraverso l’immagine. Un’impresa che sceglie di creare “valore” non si rivolge ad consumatore indefinito ma all’individuo: entrando nell’universo dei valori, la marca non lega più il prodotto a politiche commerciali e di produzione ma crea qualcosa di meno materiale e più “sociale”. Rivolgendosi a un individuo invece che a un cliente, la marca può identificare il suo target non a partire dall’età o dal reddito dei consumatori, ma sulla base di una visione comune di ciò che è importante, a partire da un insieme di valori condivisi.

Benetton ha capito, fin dai suoi inizi di marca di abbigliamento giovane, che destinare risorse alla costruzione e valorizzazione della marca, equivaleva all’effettuazione di un investimento strategico. I colori dei pullover sono diventati presto la metafora dei colori uniti dei giovani di diversa nazionalità cui i maglioni erano destinati. Con l’allargarsi dei mercati Benetton è diventato in pochi anni un marchio globale, si è esteso il concetto di United Colors fino a comprendere, oltre

alle razze diverse, i concetti di tolleranza, di pace, di rispetto delle diversità. L'evoluzione dell'idea di “marca” si lega anche alla nuova realtà tecnologica dell'azienda. La grande intuizione di Benetton è stata proprio mettere a punto, all'inizio degli anni '60, quel procedimento che permetteva la tintura degli abiti finiti e non, come accadeva abitualmente, di fibre non tessute. Un *know how* che ha permesso all'azienda, ai suoi inizi, di rispondere molto più in fretta alle richieste della moda.

Durante il primo colloquio di Oliviero Toscani con Luciano Benetton, il fotografo si presentò nell' ufficio di Ponzano: si presentò con in testa una semplice idea: “tutti i colori del mondo”.

L' immagine era semplice ma innovativa: bambini e adolescenti di Paesi e gruppi etnici diversi che ridevano gioiosamente riuniti in tutti i colori della Benetton.

Toscani voleva impiegare il linguaggio dell'armonia tra le razze per superare le barriere culturali ed esprimere quell'immagine di valenza globale che la Benetton stava ricercando.

Toscani non amava servirsi di modelle professioniste e detestava rivolgersi alle grandi aziende pubblicitarie, decise quindi di ritrarre nelle foto per la campagna Benetton bambini “reali”, tipo di scelta che ancora oggi l'azienda compie soprattutto per quanto riguarda le campagne pubblicitarie (con la campagna “I'm unique” infatti, fino al 16 marzo 2011 Benetton era impegnata nei casting per scegliere i nuovi volti della campagna pubblicitaria invernale, oggi è in corso la campagna “It's my time”).

1984

La Benetton incrementò di 15 miliardi di lire il proprio budget pubblicitario e venne lanciata la campagna “Tutti i colori” nella primavera del 1984: a detta di Luciano Benetton, davanti al primo cartellone pubblicitario che vide a Milano “era strano e

meraviglioso vedere d'improvviso un'immagine che calzava come un guanto al nostro modo d'essere".

L'accoglienza nel mondo fu molto diversa rispetto a quella delle normali pubblicità "auto celebrative" delle grandi aziende del tempo: "Tutti i colori" vinse il premio della rivista "Avenue" in Olanda mentre in azienda arrivarono migliaia di lettere che testimoniavano quanto il messaggio della campagna fosse stato gradito dal pubblico.

In Sudafrica la campagna fu però messa al bando, fatta eccezione per alcune riviste rivolte esclusivamente alla comunità di colore. Altre critiche vennero mosse dagli Stati Uniti e dalla Gran Bretagna, proprio a causa quel razzismo contro cui le immagini erano rivolte.

1985

Il successo di "tutti i colori del mondo" spinse Toscani a riprendere anche successivamente il tema dell'armonia tra i popoli: nel suo studio di Parigi scattò altre foto con bambini "veri" tra i quattro e i quattordici anni appartenenti a nazioni totalmente diverse come il Giappone, l'Irlanda e la Costa d'Avorio. In questo nuovo servizio i bambini tenevano in mano degli accessori non-Benetton come le bandiere di nazioni storicamente nemiche: Germania e Israele, Grecia e Turchia, Gran Bretagna e Argentina, Stati Uniti e Unione Sovietica.

Un funzionario dell'UNESCO davanti a quest'immagine esclamò: "Altro che Nazioni Unite, questi sono i colori uniti!"

Queste stesse immagini vinsero, nel 1985, una serie di premi prestigiosi in Francia e Olanda come il Gran Prix de la Communication Publicitaire mentre in America, uno dei Paesi protagonisti della campagna, anche se le vendite Benetton stavano andando alle stelle, l'immagine provocò tutt'altra reazione.

L'azienda ricevette infatti molte lettere da parte di americani che ammonivano sul divieto vigente di utilizzare la bandiera a stelle e strisce nelle pubblicità: dopo il successo di "tutti i colori" dell'anno precedente si temeva di incorrere in un passo falso. La campagna di primavera-estate fu così lanciata senza l'immagine controversa, costò 3 milioni di dollari ed ebbe un impatto immediato in tutto il Paese fornendo risposte su quella che fu la chiave del successo della Benetton sui cartelloni pubblicitari statunitensi: vestiti dai colori decisi e immagini sapientemente montate di bambini sorridenti e dall'aria sveglia.

Fu questa l'epoca d'oro della collaborazione tra l'azienda e il fotografo Oliviero Toscani che ebbe da Luciano Benetton carta bianca sulle scelte delle immagini per le campagne pubblicitarie.

Le foto di Toscani con la loro valenza su scala globale generarono uno stuolo di imitatori nessuno dei quali riuscì però ad eguagliare lo stile Benetton: il fotografo era riuscito a combinare nel modo giusto una serie di idee: modelli "veri", problemi reali e innovazione profonda.

Dalla collaborazione professionale nacque con Luciano Benetton un rapporto destinato a durare nel tempo, che andava oltre il consueto rapporto che si instaura tra un artista creativo e un'attività commerciale per cui lavora: Toscani non solo non avrebbe dovuto rispondere del suo operato secondo i criteri tradizionali ma avrebbe avuto mano libera nella creazione di immagini assolutamente originali e imprevedibili.

Paradossalmente però le sue immagini subivano un processo di standardizzazione che si può paragonare a quello del Big Mac: le differenze tra McDonald's e Benetton erano numerose eppure in qualche modo l'azienda di Ponzano guardava a quel modello.

Le immagini destinate ad una diffusione globale predicavano l'omogeneizzazione delle abitudini sociali e dell'abbigliamento unitamente a quelle dei diritti e delle opportunità sempre nella stessa lingua: l'inglese-americano.

Altro carattere comune di queste immagini era la costante presenza del nome Benetton accompagnato dal logo aziendale (il nodo) stampato sui poster come un marchio di garanzia.

In un arco di tempo relativamente breve questo venne modificato: il logo mondiale e il tema dominanti divennero definitivamente: "United colors". L'immagine Benetton venne quindi curata esclusivamente da Toscani e gestita da un gruppo interno all'azienda composto da dieci persone che rispondevano direttamente a Luciano Benetton.

Toscani la ritenne un'operazione fondamentale per rispecchiare l'anima dell'azienda: l'evidente incisività delle sue immagini infatti era il frutto di un calcolo a tavolino. L'obiettivo delle campagne di Toscani non era quindi vendere vestiti ma presentarli in modo inedito in un mercato già definito. Lo stesso fotografo sosteneva che le sue immagini non avessero nulla a che vedere con la vendita in sé e per sé di capi d'abbigliamento, tendendo a sottolineare che vi era qualcosa di magico nella qualità del suo lavoro.

1986

Nel 1986 la campagna primavera-estate di Toscani si basò su un ampliamento del tema multietnico "United colors". Il fotografo scelse di nuovo modelli "reali" ma questa volta con caratteristiche etniche accentuate, essendo sua intenzione mostrare che **"benché vestiti con prodotti Benetton paiono indossare costumi nazionali"**. In questa campagna fu il mondo stesso il motivo ricorrente delle immagini: in una di queste un adolescente di razza bianca vestito da ebreo con in mano un salvadanaio a forma di mappamondo zeppo di dollari, era affiancato ad un

adolescente di colore vestito da indiano d'America. Benchè quest'ultimo avesse la mano sulla spalla del ragazzo "bianco" in un gesto di fraterna solidarietà, la presenza dei dollari infiammò i sentimenti degli ebrei in America come in Italia e in Francia.

Ponzano fu inondata da lettere che accusavano la Benetton di promuovere lo stereotipo negativo dell'ebreo avido. La vera metafora sottesa alle immagini era sfuggita a tutti coloro che avevano inviato lettere di protesta mentre a New York alcuni gruppi ebraici minacciarono il boicottaggio dei negozi Benetton.

La risposta dell'azienda che in un primo momento provvide ricoprendo le banconote, sostituì successivamente l'immagine ritenuta offensiva con quella di un giovane palestinese e un giovane ebreo che insieme reggevano un mappamondo ma non fece che peggiorare le cose.

Come scrisse il pubblicitario di New York J.J. Gross su *Advertising Age* ,

"gli ebrei chassidici che indossano questo tipo di abbigliamento sono, come gli arabi, , ostili allo stato di Israele. (...) Se l'intenzione della Benetton è mostrare dei tradizionali nemici che trovano nuovi modi per fare amicizia...bè, allora sarebbe come mostrare Mussolini insieme con Hitler."

Luciano Benetton rievocando in seguito la vicenda affermò che le scelte fatte per le campagne comunicative miravano all'obiettivo di toccare corde profonde, identità per le quali molte persone avevano combattuto ed erano morte.

Un critico americano scrisse che una delle bellezze dell'arte pura è la sua sostanziale irresponsabilità. La Benetton aveva raggiunto il limite e sentiva gravare sulle spalle dell'azienda tutta la responsabilità dell'arte commerciale.

Disse Luciano Benetton: "in quel momento avevamo gli occhi di tutti puntati addosso, al punto che era bastata una piccola dose di ingenuità per suscitare irritazione e danneggiarci. Mi ripromisi, per il futuro, di controllare ancora meglio ogni immagine, anche quelle che, come la foto incriminata, nascevano da un brillante atto creativo ed erano accompagnate dalle migliori intenzioni."

1987

Le immagini United Colors di Oliviero Toscani per le collezioni primavera-estate del 1987 furono realizzate con la consueta maestria tecnica: erano mirabilmente intense, nette e spiccavano per l'assenza di provocazioni.

“United Fashion of Benetton” mostrava dei bambini vestiti con i nuovi abiti Benetton in pose classiche, stile alta moda, senza calcare la mano su aspetti legate alle diverse etnie.

Al posto di oggetti “discutibili” come il mappamondo colmo di dollari che tanto fece infuriare le comunità ebraiche di mezzo mondo, nelle foto comparivano accessori che evocavano grandi nomi della moda come Yves Saint-Laurent, Louis Vuitton e Chanel. Fu una campagna un po' leziosa e con meno carisma delle precedenti che produsse però un vantaggio immediato: al settore pubblicità di Ponzano non arrivarono lettere di protesta.

1988

Per la campagna pubblicitaria per la primavera-estate “United Superstars of Benetton” Toscani si era ispirato a figure storiche: Napoleone, Giovanna d'Arco, Leonardo da Vinci, Giulio Cesare e Marilyn Monroe che aveva fatto impersonare da modelli adolescenti “veri”.

Vennero raffigurati anche Adamo ed Eva in un'immagine in cui i seni di quest'ultima “esplodevano” sotto il giubbino di jeans, immagine che puntualmente scatenò un'altra dose di polemiche in America.

La campagna per l'abbigliamento infantile “United Friends of Benetton” rappresentava invece alcuni bambini che indossavano delle teste giocattolo di animali tradizionalmente rivali in natura e venne insignita di numerosi premi.

1989

Dal 1989 in poi la produzione e l'acquisto degli spazi pubblicitari sui media diventò compito esclusivo della struttura interna all'azienda che vedeva come responsabile del coordinamento della produzione e della sua presentazione a Luciano Benetton in persona Oliviero Toscani che vide approvare il progetto creando così la divisione United Colors Communication.

Scomparve anche il logo a forma di nodo che venne sostituito dal rettangolino verde divenuto il marchio di fabbrica della Benetton; scomparve anche ogni didascalia, lasciando spazio solamente alla frase "United Colors of Benetton" impressa sul rettangolino.

La sostanziale differenza delle nuove campagne pubblicitarie fu la **totale scomparsa degli abiti dalle pubblicità**: ancora una volta dietro queste scelte vi era un realistico calcolo costi-benefici, anche se l'azienda continuava a sostenere che si trattasse di scelte creative rivoluzionarie per la loro innovazione.

In un'ottica di "risparmio" dovuta alla costruzione di un marchio globale, per cui non sarebbe stato più necessario adeguare la pubblicità ad una gamma sempre più ampia e differenziata di prodotti destinati a un altrettanto crescente e variegata gamma di Paesi e mercati venne creato un unico solo marchio per tutto il mondo, proposto con immagini appositamente studiate che ruotavano attorno a temi universali come la vita, la morte, l'amore, l'odio, la guerra, la pace, la religione, l'ambiente.

Toscani realizzò la campagna del 1989 con l'utilizzo di immagini sempre più coraggiose e diffuse un messaggio apertamente politico a difesa dell'uguaglianza razziale: una fotografia mostrava due uomini, un bianco e un nero, ammanettati insieme; un'altra ritraeva due ragazzi anch'essi uno bianco e uno nero, vestiti da

panettiere che cuocivano insieme un pane, una terza immortalava una ragazza nera che allattava al seno un neonato bianco.

Quest'ultima immagine spicca ancora oggi per la sua straordinaria semplicità, bellezza e armonia ma nonostante i numerosi premi che riuscì a guadagnarsi in Austria, Olanda, Francia, Italia e Danimarca, venne cancellata dai tabelloni pubblicitari degli Stati Uniti dopo che alcuni vi avevano scorto reminescenze dello schiavismo.

Intanto a New York un autobus su due recava sulla fiancata la gigantesca immagine del ragazzo bianco e del ragazzo nero ammanettati.

A Londra la Benetton aveva consultato la Commission for Racial Equality che la avvertì delle possibilità di dare adito ad equivoci ma né la Commissione né la Advertising Standards Authority ritennero che le immagini potessero violare alcun codice di legalità, decenza e correttezza.

Nonostante il benessere di questi organismi internazionali i seni della donna nera vennero condannati perché ritenuti troppo espliciti per essere esposti all'interno della metropolitana londinese mentre l'immagine dei giovani ammanettati venne ritirata poiché i britannici di colore pensarono erroneamente si trattasse di un poliziotto bianco che arrestava un nero.

Toscani dal suo canto etichettò le proteste come una "nevrosi anglosassone" sottolineando la quantità di premi che le immagini stavano ricevendo a livello internazionale.

Per lavorare alla seconda parte della campagna multirazziale per la successiva primavera-estate si spinse per le sue ricerche fino alla clinica ostetricia della sua zona dove trovò la giusta ispirazione per l'immagine ideale che stava cercando.

Dopo il successo dell'immagine della donna che allattava al seno un bambino bianco, la campagna primavera-estate del 1990 riprese il tema dell'uguaglianza razziale con toni più sommessi: veniva così reiterato il modello "bastone e carota" ovvero vive controversie a cui seguivano campagne più discrete e meno d'impatto volte ad una pacificazione del clima che ruotava attorno alla comunicazione Benetton.

La nuova campagna si avvale di immagini di immediato ed inequivocabile simbolismo: due mani, una nera e una bianca, che si passano un testimone; un bambino di colore che dorme su un tappeto di orsacchiotti bianchi di pezza; un lupo bianco che bacia una pecora nera; una fila di provette piene del sangue dello stesso colore di diversi capi di stato; e due bambini, uno nero e uno bianco, seduti fianco a fianco sul vasino.

Quest'ultima immagine accese in realtà più di una polemica a Milano, dove la Benetton aveva affittato il più grande tabellone del Mondo (770 metri quadrati) in Piazza del Duomo, proprio di fronte alla cattedrale.

Il cartellone venne stigmatizzato dalle autorità cittadine e dal cardinale di Milano in quanto, a loro giudizio, urtava la sensibilità dei fedeli che la domenica si recavano al Duomo di Milano per assistere alla Santa Messa.

Anche se l'azienda si mostrò sorpresa per la decisione, i dieci membri del team comunicazione sarebbero stati ancora più sorpresi e contrariati nell'osservare la mancanza di tali critiche che del resto era esattamente l'obiettivo perseguito attraverso le ultime campagne pubblicitarie, soprattutto se provenienti da un'istituzione come la Chiesa.

Nel frattempo queste immagini di Oliviero Toscani seppur meno controverse e quindi di minor impatto in termini pubblicitari ricevevano altri e numerosi premi come l'International Andy Awards of Excellence negli Stati Uniti e il Marketing Award in Gran Bretagna per la miglior campagna pubblicitaria europea sulla stampa.

Dal momento in cui l'allora Unione Sovietica era entrata nel mirino di Luciano Benetton, che la considerava come futuro territorio di conquista bennero prodotti degli spot televisivi che, grazie ai bassi costi richiesti per la pubblicità, venivano trasmessi dalla radio o dalla televisione di stato che poteva contare su un'audience potenziale di 118 milioni di spettatori al giorno.

Fu così che in tutta l'Europa orientale coloro che potevano permettersi la televisione via cavo e le antenne paraboliche potevano vedere gli spot della Benetton su MTV.

La campagna di Toscani per l'autunno- inverno proseguì invece sui tabelloni e sulle riviste di tutto il mondo e si avvaleva di ricorsi ad immagini simboliche: la mano di un giovane nero che stringeva un mazzo di fiori multicolori; la mano di un giovane bianco con in mano una tavolozza di colori vivaci; un pappagallo dai colori sgargianti appollaiato sulla schiena di una zebra (immagine censurata in Arabia Saudita dove una legge coranica proibiva la rappresentazione visiva di animali), quattro mani, due bianche e due nere, che offrivano una manciata di biglie colorate.

Come nelle fotografie delle campagne precedenti non vennero utilizzati abiti Benetton ma le immagini recavano solo il rettangolino verde con la scritta bianca: "United colors of Benetton".

Ad eccezione delle polemiche per l'immagine dei due bambini in Piazza del Duomo a Milano e della censura per il divieto di raffigurazione di animali in Arabia Saudita, le immagini delle ultime due campagne riuscirono a non sollevare grandi critiche, tendenza che subì un radicale cambiamento da questo momento in poi.

1991

Nel 1991 l'azienda continuava ad espandersi e una delle misure precauzionali per la buona riuscita degli investimenti e la continuità nelle vendite dell'azienda fu proprio

il ritorno ad una politica più dura nella campagna pubblicitaria realizzata da Toscani per la primavera-estate.

Le nuove immagini potevano raggiungere oltre cento paesi del mondo e trattavano in termini crudi realtà universali che Toscani riteneva in pericolo di affondare tra l'indifferenza sociale.

Una schiera di preservativi dai colori vivaci galleggianti su uno sfondo bianco ("un richiamo alla responsabilità nei confronti della sovrappopolazione e delle malattie a trasmissione sessuale") avevano l'intento di "demistificare tale oggetto riproponendolo in modo giocoso e colorato, alla stregua di un capo di moda".

Vennero distribuiti preservativi nei negozi Benetton di tutto il mondo: a New York l'azienda diede il proprio contributo, con il benestare del sindaco, ad un programma di informazione sull'AIDS e di distribuzione di preservativi nelle scuole pubbliche.

Dipendenti Benetton distribuirono anche dépliant informativi sul virus HIV nelle favelas di Rio de Janeiro poiché "era importante che anche le persone impossibilitate ad acquistare un maglione Benetton ricevessero informazioni così basilari ma fondamentali".

La campagna con i preservativi fu origine di grande confusione soprattutto negli Stati Uniti dove l'iniziativa incontrò l'approvazione generale dei clienti giovani e la disapprovazione di quelli più anziani.

In America l'immagine venne censurata in quanto considerata pornografica e quindi non pubblicizzabile attraverso i tradizionali canali di vendita di giornali e riviste come ad esempio i supermercati.

Ad un'azienda e un marchio che avevano già ottenuto risultati straordinari si andava ad aggiungere una dimensione quasi surreale: migliaia di pecore e capi di bestiame venivano inseminati artificialmente nelle tenute patagoniche mentre dipendenti Benetton circolavano nelle città a dispensare contraccettivi.

Questo bizzarro accostamento non fece in tempo ad essere percepito dal grande pubblico di fronte al forte impatto della seconda immagine di Oliviero Toscani che coincise con lo scoppio della guerra del Golfo.

La fotografia che ritraeva un cimitero di caduti della prima Guerra Mondiale in Belgio, mostrava lunghe file di croci simmetricamente allineate che proiettavano ombre uniformi come ad ammonire che in guerra la razza, il credo, la religione e l'età non contano e che l'unico vincitore è la morte.

L'immagine, di un realismo estremamente intenso risultò troppo forte ed eloquente proprio per la concomitanza della sua pubblicazione con lo scoppio della guerra del Golfo e ne venne vietata la circolazione in Italia, Francia, Germania e Gran Bretagna.

Delle altre tre immagini una ritraeva tre bambini- uno nero, uno bianco e uno asiatico- che facevano la lingua, ovviamente dello stesso colore; l'altra raffigurava un ragazzo bianco che baciava una ragazza nera mentre nell'ultima erano stati fotografati una serie di Pinocchi di differenti tonalità di legno, tutti marcianti nella stessa direzione.

Queste ultime fotografie che evocavano il lato più pacato e riflessivo del carattere di Toscani, ricevettero numerosi premi.

L'immagine dei tre bambini con la lingua fuori venne tuttavia considerata ancora una volta pornografica e ritirata dalla circolazione nei paesi arabi dove le autorità religiose non amavano le immagini degli organi interni.

La reazione della Chiesa e delle autorità cittadine all'immagine dei due bimbi seduti sul vasino di fronte al Duomo nella primavera dell'anno precedente non fu estranea alle scelte della campagna autunno-inverno dell'anno in corso, anche se il tema ufficiale indicato da Toscani era "l'amore, la ragione dominante della vita".

La prima immagine era quella di due giovani modelli, vestiti rispettivamente con abiti da prete e suora, che si baciavano: l'immagine, paradossalmente, trasmetteva un'idea profonda di innocenza. I loro abiti talari bianchi e neri riproponevano con

una sensibilità che pochi parvero riconoscere all'epoca, il tema dell'amore tra le "razze".

L'immagine venne subito messa al bando in Italia dalle autorità di controllo sulla pubblicità e il Papa stesso se ne risentì, ma in numerosi altri Paesi il successo fu enorme.

Negli Stati Uniti la Anti-Defamation League condannò l'immagine in quanto colpevole di banalizzare, deridere, profanare e offendere i valori religiosi e di conseguenza molte riviste si rifiutarono di pubblicarla.

In Francia la reazione fu più gratificante per Toscani: il Bureau de Publicité raccomandò di rimuovere l'immagine dai cartelloni e di rifiutarne la pubblicazione su riviste e giornali nell'interesse della "decenza e come segno di autodisciplina"; a Nantes poi, una banda di una ventina di facinorosi condusse alcune azioni di vandalismo ai danni dei negozi Benetton.

In Gran Bretagna invece l'immagine fu insignita dell'Eurobest Award.

Dalla Germania poi una suora in carne e ossa, Barbara Becker Schroeder, scrisse al responsabile della pubblicità Benetton: "La foto esprime grande tenerezza, tranquillità e pace. Le sarei grata se potesse farmene avere uno o più poster, meglio se di grandezze diverse."

La seconda immagine della campagna rappresentava un'angelica bambina bianca affiancata ad una coetanea di colore pettinata in modo da evocare le corna del diavolo.

La fotografia sollevò le solite polemiche negli Stati Uniti e in Gran Bretagna dove, come l'immagine dei due uomini ammanettati di una delle campagne precedenti, venne giudicata politicamente scorretta sul piano razziale.

L'immagine fu infatti rifiutata da *Child*, *Essence* e *YM*, ma accettata da *Cosmopolitan*, *Elle*, *Parenting* e *Seventeen*.

Ancora una volta la Advertising Standards Authority britannica ammonì preventivamente la Benetton sui possibili effetti di quella che poteva essere interpretata come un'aperta provocazione il che naturalmente era musica per le orecchie di Luciano Benetton e Oliviero Toscani.

La reazione negativa fu in seguito spiegata dallo stesso Luciano Benetton come un equivoco sul senso reale dell'immagine: "Una bambina è bionda e angelica, l'altra piena di mistero", disse. "Sono le due facce della stessa medaglia ma qual è la buona e quale la cattiva? L'immagine vuole anche raccontarci con un po' d'ironia che gli stereotipi sono inutili e che la tolleranza e l'amore sono valori supremi".

La terza immagine di Oliviero Toscani fu senza dubbio la più controversa: due anni prima, nella sala parto di un ospedale locale Toscani aveva scattato una serie di fotografie di cinque bambini appena nati. Lo aveva fatto con il consenso delle madri, una delle quali si era anche offerta di pagargli il servizio fotografico.

Per la campagna in corso Toscani scelse una di queste immagini che raffigurava una neonata ancora sporca di sangue e attaccata al cordone ombelicale, appena uscita dal ventre materno.

L'immagine risultò choccante poiché trasmetteva due realtà in conflitto: l'istintivo sentimento di tenerezza suscitato da una nuova vita che viene al mondo e l'esposizione brutale di questa primordiale immagine di innocenza su un cartellone pubblicitario.

Forse l'errore non consistette nell'utilizzo di un'immagine così potente e sensazionale, quanto nel non essersi limitati al formato più piccolo e di minor impatto delle pagine delle riviste. In seguito, la stessa azienda avrebbe ammesso che la pur legittima rappresentazione della realtà non doveva effettivamente dare adito a forzature.

In ogni caso l'immagine della neonata su migliaia di cartelloni pubblicitari in centinaia di Paesi per molti fu la prova che la Benetton aveva oltrepassato il limite.

In America l'immagine fu bloccata dall' American Board of Advertising Censor. Persino in Giappone venne rifiutata da Child, Cosmopolitan, Elle ed Essence, cosa che non fecero invece Vogue, Self e Partner. In Italia le proteste iniziarono da Palermo, dove le autorità locali chiesero alla Benetton di rimuovere tutti i cartelloni con quella foto; anche a Milano dove le autorità dichiararono che l'immagine offendeva il "comune senso del pudore e della morale" fu impossibile esporla in piazza del Duomo.

Critiche analoghe a livello governativo costrinsero l'azienda a far rimuovere l'immagine da centinaia di cartelloni in Gran Bretagna, Francia e Irlanda.

I primi istanti di vita della bimba fotografata nel momento della sua nascita vennero successivamente premiati dalla Société Générale d'Affichage svizzera mentre in Italia l'Ospedale Sant'Orsola di Bologna ne avrebbe richiesto una copia da appendere nella sala travaglio.

L'immagine venne anche esposta al Museo Boymans van Beuningen di Rotterdam in una mostra dedicata alla maternità nei secoli; occupò anche il posto d'onore sulla copertina del primo numero di Colors, la allora nuova rivista "per il villaggio globale" di grande formato edita dalla Benetton con Oliviero Toscani come direttore e il grafico newyorkese Tibor Kalman nella veste di direttore artistico. Colors era una produzione costosa, essendo pubblicata in cinque edizioni bilingue e distribuita gratuitamente in più di cento Paesi attraverso i principali negozi Benetton.

Il primo servizio del primo numero aveva per tema "la prima colazione nei diversi paesi del mondo" e presentava alcuni dei gruppi sociali che vivono in quel melting pot che è New York, compresa la Gay Police Officers' Action League (il movimento degli ufficiali di polizia omosessuali) e la Black Girls' Coalition, fondata da note modelle.

La rivista era innovativa per stile e contenuto e qualora altre riviste non avessero pubblicato alcune sue immagini, Oliviero Toscani avrebbe potuto esercitarvi un assoluto potere editoriale.

Nel frattempo la polemica contro la campagna United Colors of Benetton e la foto della neonata aveva raggiunto livelli tali che in molti Paesi la Benetton presentò cartelloni vuoti e pagine bianche sulle riviste a sostituzione delle immagini offensive, ottenendone un impatto pubblicitario ancora più forte.

Il caso di quest'ultima immagine non parve danneggiare le vendite né l'azienda poteva correre il rischio che questo accadesse: per questa ragione Laura Pollini, responsabile Benetton della comunicazione, si sentì in dovere di scusarsi a nome dell'azienda in un'intervista rilasciata ad un inviato della televisione britannica: "Siamo stupefatti e molto dispiaciuti per i problemi che ne sono sorti" dichiarò.

Intanto Toscani reagiva pubblicamente alternando, come sempre, il bastone e la carota: "Sono spiacente per il subbuglio che ho creato qui in Gran Bretagna, un Paese che si distingue per la sua tolleranza. Forse se avessimo usato un gatto o un cane non ci sarebbero state tante prese di posizione preoccupate. E' stato un atto di grande liberalità da parte della Benetton mostrare delle immagini 'reali' come la nascita di un bambino; il cordone ombelicale che tanto ha scandalizzato serviva per rafforzare il messaggio di unità trasmesso dalla Benetton".

In privato invece, Oliviero Toscani era infuriato. "Il mio modo di vedere le cose non si conforma al senso comune" spiegò. "E allora? Bisogna ammazzarmi o mettermi in prigione per questo? Sono un fotografo, e ho il diritto di fotografare e mostrare tutto ciò che voglio." Si espresse con parole taglienti anche nei confronti degli organi di controllo come l'Advertising Standards Authority. "Chi sono?" domandò. "Un gruppo di persone che vende auto e noccioline. Chi gli ha dato il diritto di ergersi a difensori della moralità?"

Queste erano le parole del Toscani privato, non quelle con cui scelse di dar voce alla sua figura pubblica di creativo della Benetton.

A Luciano Benetton intanto diceva: "Credo che dovremmo spingerci oltre".

Analisi:

Le prime campagne pubblicitarie Benetton hanno certamente segnato l' inizio di una nuova era nell' ambito della pubblicità: queste campagne portarono infatti a numerosi e accesi dibattiti sia nei Paesi europei che negli Stati Uniti e causarono numerose azioni legali ai danni dell'azienda sia nelle aule dei tribunali che nelle sedi degli enti che si occupavano delle norme di auto-regolazione in materia di comunicazione e pubblicità.

Dalle campagne pubblicitarie di Oliviero Toscani già descritte in precedenza sono stati desunti alcuni temi come i più caratterizzanti. Questi sono:

l'immagine raffigurante il malato di AIDS;

il bacio fra il prete e la suora;

la t-shirt raffigurante un soldato bosniaco;

il container con i rifugiati

il cimitero militare con la stella di David

la nave di rifugiati

il virus dell'HIV

la papera sporca di petrolio

il lavoro minorile.

Prima di analizzare queste immagini dal punto di vista delle controversie legali che hanno causato vi è un precedente aspetto da tenere in considerazione ovvero, dal punto di vista del marketing e della comunicazione, che cosa hanno in comune tutti questi argomenti trattati.

Fanno tutte parte di campagne pubblicitarie della stessa azienda, la Benetton appunto;

non sono legate a qualcosa di materiale prodotto dall'azienda o marchiato Benetton;

non contengono alcuna richiesta o suggerimento che induca ad acquistare un prodotto Benetton;

le uniche parole visibili sono lo slogan del marchio "United colors of Benetton";

utilizzano tutte dei soggetti di fatti politici o etici che hanno avuto grande rilevanza nel preciso momento storico in cui le campagne sono state realizzate;

esplicitano posizioni religiose;

indirizzano il dibattito su precise problematiche ambientali;

Utilizzano spesso una componente erotica.

Entrando nel dettaglio:

la prima immagine presa in analisi, quella che riguarda il paziente malato di AIDS introduce la problematica della malattia e del dolore che questa implica nei soggetti affetti dalla patologia. Legalmente la Benetton ebbe il consenso dei genitori del ragazzo malato, David Kirby, per pubblicare la foto. Nonostante questo l'immagine non venne inizialmente scattata da Oliviero Toscani con l'intenzione di utilizzarla per la campagna Benetton.

L'argomento ha avuto come risultato immediato quello di fare leva sui pregiudizi del grande pubblico contro coloro che erano un simbolo di diversità e che venivano dunque etichettati in modo negativo dalla società.

Per quanto riguarda invece le immagini raffiguranti i rifugiati il risultato è stato quello di sensibilizzare la società su temi scottanti come quello dello sviluppo dei

Paesi del Terzo Mondo mostrando le conseguenze delle guerre e di politiche inadeguate nei confronti di queste problematiche.

Per quanto riguarda poi la t-shirt del soldato bosniaco Toscani voleva riportare l'attenzione sui genocidi che stavano avendo luogo in Africa e in Bosnia.

Le tematiche religiose venivano invece affrontate sia nell'immagine raffigurante un prete e una suora intenti a baciarsi che in quella che ritraeva un cimitero militare con la stella di Davide;

così come le altre poi venivano trattati gli spinosi argomenti dell'inquinamento (la papera sporca di petrolio) e del lavoro minorile.

Non si riscontrano invece particolari significati nella rappresentazioni di soggetti a cui veniva data una carica erotica.

Oliviero Toscani sosteneva probabilmente che le moderne e liberali società europee avrebbero accolto e accettato le immagini come il simbolo di un nuovo stile della comunicazione ma non fu questo il caso.

La stampa, i cosiddetti opinion leaders intellettuali e alcuni gruppi sociali si opposero a queste campagne e le criticarono duramente: come già detto alcuni degli argomenti trattati vennero qualificati come illegali. Alcune delle immagini non vennero nemmeno scattate da Oliviero Toscani in persona ma provenivano da altri foto reporter in circostanze non legate allo sviluppo delle campagne di comunicazione Benetton, solo alcune vennero create ad hoc dal fotografo italiano e proposte appositamente per l'azienda.

Toscani spiegò, giustificò e difese queste campagne pubblicitarie nel suo libro "Advertising is a smiling carrion" (la pubblicità è una carogna che ci sorride).

Qui mosse delle accuse nei confronti della comunicazione tradizionale, in particolare la cosiddetta "life-style advertising", puntando il dito contro la monotonia e la totale

manca di immaginazione nel creare e dipingere un mondo immaginario che non esisteva nella realtà.

Secondo Oliviero Toscani questo tipo di pubblicità aveva perso l'abilità di comunicare con il consumatore e sostenne che questo stile di fare comunicazione traeva le sue radici intellettuali nella propaganda politica del Nazional Socialismo e del Comunismo degli anni '30.

In Germania le immagini del paziente malato di AIDS, del container di rifugiati, della papera sporca di petrolio e quella sul lavoro minorile vennero dichiarate illegali;

In Italia ebbero la stessa sorte le immagini del bacio fra il prete e la suora, quella del cimitero militare e del neonato come pure in Olanda divenne illegale l'immagine del malato di AIDS e in Norvegia quella del soldato bosniaco.

Le principali critiche mosse contro le campagne Benetton si dovevano al fatto di non essere correlate minimamente con il prodotto né con l'azienda sostenendo che questo nuovo stile pubblicitario tentava di colpire lo spettatore attraverso una reazione di shock ottenuto con l'uso improprio di immagini imbarazzanti e terrificanti, alcune di esse create ad hoc e fuori da qualsiasi contesto reale, con l'unico scopo di attirare l'attenzione del pubblico e far ricordare il nome "Benetton" nella mente di coloro che si trovavano di fronte ad una di queste immagini.

Venne anche detto che le campagne toccavano il dolore delle persone, invadendo la loro sfera privata e cercando di rompere forzatamente numerosi tabù.

Secondo una statistica sull'opinione pubblica in Olanda, il 75% dei soggetti intervistati definì le campagne pubblicitarie come "cattive" o addirittura "molto cattive".

Come già detto in precedenza le campagne furono anche accusate di offendere sentimenti religiosi e di promuovere il razzismo.

Fu così che i tribunali di mezza Europa qualificarono illegali alcune parti delle campagne Benetton poiché suscitavano i sentimenti e la compassione del pubblico per le problematiche trattate insinuando che la stessa azienda fosse affetta da tali problemi o che queste fossero atte a sfruttare il nascere di sentimenti di solidarietà che emergevano nel pubblico verso l'azienda, al fine di migliorare i benefici commerciali della Benetton.

I tribunali ma anche la stampa accusarono l'azienda di avere un atteggiamento cinico nei confronti dei temi trattati, sfruttando la miseria e la povertà che veniva mostrata all'interno delle campagne pubblicitarie: nel caso dell'immagine raffigurante il malato di HIV, ad esempio, Benetton venne accusata di violare la dignità umana.

Il fatto che l'azienda avesse ottenuto il consenso dei genitori di David Kirby per la pubblicazione dell'immagine e il padre del ragazzo in una conferenza a New York avesse dichiarato che l'immagine fosse stata scattata per volere del figlio di informare il grande pubblico su quella terribile malattia, non venne nemmeno preso in considerazione dai tribunali né dal dibattito pubblico.

Un'ulteriore argomentazione dal punto di vista legale contro Benetton fu poi il fatto che le campagne producevano grande avversione da un punto di vista emozionale contro la pubblicità in modo generalizzato e si paventava la possibilità che anche altre aziende cominciasse a voler raggiungere i consumatori con un analogo tipo di comunicazione. Secondo i tribunali le campagne Benetton forzavano i competitor dell'azienda ad imitare lo stile delle sue campagne pubblicitarie.

L'azienda, in sua difesa, affermò che nelle immagini utilizzate per la sua pubblicità non vi erano aspetti ingannevoli o fuorvianti per il pubblico né era esplicitata una richiesta o un suggerimento che portasse il consumatore ad acquistare un prodotto

Benetton: per un consumatore che non conosceva ancora l'azienda né il tipo di prodotto che questa vendeva sarebbe stato inoltre difficile identificare qual era l'autore delle pubblicità. Inoltre l'azienda si chiese perché una comunicazione che faceva leva sulle emozioni dei consumatori attraverso immagini di un mondo ideale (utilizzando concetti come l'eterna giovinezza, bellezza, felicità, salute, attrazione erotica ecc.) era ammissibile mentre mettere a confronto il pubblico con la dura realtà veniva considerato illegale.

Il risultato finale fu comunque quello di far balzare il nome Benetton nella classifica delle cinque aziende più conosciute e ri-conosciute in tutto il Mondo.

Le tre fasi

A questo punto si possono individuare nel processo di costruzione del valore della marca, avvenuto attraverso le campagne pubblicitarie dell'azienda, tre diverse fasi:

differenza;

realtà;

diritto di parola.

LA DIFFERENZA

Come già detto il cammino della comunicazione Benetton verso il suo destino di sconvolgimento degli stereotipi incomincia con la collaborazione di Oliviero Toscani a partire dalle immagini della campagna del 1986.

I gruppi felici di giovani multirazziali lasciano il posto alla raffigurazione di "coppie" che mettono in scena un'interpretazione della differenza assolutamente nuova. Il termine "differenza" acquista un significato polemico e oppositivo.

La marca scopre che gestire la problematica della differenza all'interno di un procedimento di comunicazione non è poi così semplice. Spesso, cercare di accostare individui diversi può portare al conflitto invece che alla felicità e all'euforia. Numerose immagini di questo periodo mostrano l'applicazione di questo procedimento. Un'immagine mostra un'opposizione religiosa e politica (il palestinese e l'israeliano).

Un'altra mostra un'opposizione religiosa e sessuale (il prete che abbraccia la suora) e un'altra ancora un'opposizione morale (gli stereotipi del male e del bene simboleggiati dall'angelo e dal diavolo).

Tutte queste opposizioni si fondano su interdizioni, su un'impossibilità di coesistenza, su una differenza che separa invece che unire. Prendendo atto di queste diversità e divieti, la marca assume un tono più impegnato. Prende posizione, non si limita a fornire una semplice rappresentazione "oggettiva" del mondo: la marca si impegna ad assicurare la coabitazione di identità opposte, vuole abbattere le barriere e assicurare il dialogo. Il suo progetto diventa l'integrazione degli opposti, Benetton cerca l'unificazione delle differenze sotto un'unica bandiera, quella della marca.

In questa fase, il "prodotto" scompare progressivamente dalle immagini pubblicitarie. Tradizionalmente, il discorso pubblicitario insiste sull'importanza del prodotto proprio nel cuore dell'annuncio. Questa presenza sarebbe necessaria per attribuire a una campagna un effetto commerciale reale. Benetton prende un'altra direzione, suggerendo che, una volta stabilite in modo chiaro l'identità della marca e la sua identità visiva, il prodotto diventa uno degli attributi della marca.

LA REALTÀ

Dopo l'uguaglianza, dopo l'esaltazione delle differenze, Benetton affronta la realtà di ciò che è comune a tutti, di ciò che è proprio dell'Uomo in generale.

Nel 1991, in occasione della Guerra del Golfo viene realizzata l'immagine con la foto di un cimitero di guerra:

Pubblicata su un solo giornale, in Italia, *Il Sole 24 Ore*, poiché tutti gli altri la rifiutarono, annuncia una frattura con le immagini precedenti. Lo stile diventa "realistico", si introduce la profondità di campo, un pezzo di "vita vera" irrompe nell'universo falso della pubblicità.

Questa unica foto provocherà centinaia di articoli in tutto il mondo. Alle opposizioni nei confronti dell'irruzione del tema della morte in pubblicità Benetton risponde con una nascita, la famosa immagine di un neonato ancora attaccato al cordone ombelicale.

In Italia, le proteste iniziano a Palermo, dove il Comune ingiunge alla Benetton di togliere le affissioni. A Milano, la censura è addirittura preventiva e il grande spazio di Piazza Duomo resta off-limits. Dopo arriva la condanna del Giurì di Autodisciplina Pubblicitaria, il Comitato di Autoregolazione della categoria per il quale la foto "non tiene conto della sensibilità del pubblico". Critiche analoghe vengono espresse anche in Gran Bretagna, Irlanda e Francia. È singolare però l'itinerario di quest'immagine che, passato il periodo del rifiuto, comincia ad essere compresa ed apprezzata.

A questo punto il linguaggio della comunicazione Benetton cambia radicalmente. Con la campagna del febbraio 1992, arriva lo scandalo planetario. Questa campagna è costituita da foto di agenzia che mostrano immagini drammatiche, reali: l'agonia di un malato di Aids, un soldato che bandisce un femore umano, un uomo assassinato dalla mafia, un'automobile incendiata, una nave presa d'assalto da emigranti.

La foto di David Kirby ritratto nella sua stanza dell'Ohio State University Hospital nel Maggio del 1990 con al capezzale i familiari è della fotografa Therese Frare ed era già stata pubblicata come foto giornalistica in bianco e nero su Life magazine nel Novembre del 1990. Aveva già vinto nel 1991 il World Press Photo Award, ma è stato grazie all'utilizzo pubblicitario che Benetton ne ha fatto che questa foto ha

raggiunto i media mondiali ed ha fatto discutere sul tema della morte per HIV. Tanto che oltre a vincere il premio dell'European Art Director Club per la miglior campagna del 1991, l'Infinity Award dell'International Center of Photography di Houston, e ad essere stata esposta in musei americani, francesi, italiani, svizzeri e tedeschi, nel 2003 la foto è stata inclusa nella raccolta Life 100 Photos that changed the world. I genitori di David, Bill e sua moglie Kay, parteciparono alla conferenza stampa indetta dalla Benetton alla Public Library di New York e mentre su quell'immagine il mondo si divideva tra accuse di cinismo e approvazione, e molte riviste avevano già rifiutato la pubblicazione, la madre di David disse: "Noi non abbiamo la sensazione di essere usati ma di usare la Benetton: David parla a voce molto più alta ora che è morto che non quando era vivo".

Le foto del malato di Aids, del soldato e degli immigrati albanesi non sono state realizzate ad hoc per la campagna pubblicitaria, sono immagini di agenzia, di stile tipicamente giornalistico, utilizzate per reportage di attualità. Sono foto che riproducono il mondo "reale", rientrano nelle convenzioni dell'informazione e introducono una nuova interessante domanda sul destino della pubblicità: si può usare il messaggio pubblicitario, l'enorme potenza dei budget impiegati in pubblicità, per instaurare con i consumatori un dialogo diverso dall'informazione sui prodotti?

IL DIRITTO DI PAROLA

Le reazioni a queste immagini "reali" furono, a volte, violente. La campagna fu rifiutata da molte testate giornalistiche, in vari paesi. Eliminando il prodotto dalle sue comunicazioni, infrangendo il tabù dei temi negativi, associando la sua marca alla rappresentazione dei conflitti e del dolore, e, soprattutto, abbandonando il mondo fittizio degli stereotipi pubblicitari, Benetton fa attenta alle fondamenta sulle quali riposano la cultura, il linguaggio e la specificità del discorso pubblicitario classico. Molte accuse riguardavano il carattere "chocante" delle pubblicità Benetton. I media però ci hanno abituato da tempo a ogni tipo di immagine: omicidi,

catastrofi naturali, genocidi. La lista dell'orrore e della sofferenza mediatizzati è purtroppo infinita. Nel caso di Benetton ciò che colpisce non può dunque essere l'immagine in sé ma piuttosto il fatto che queste immagini siano diffuse da un'azienda a fini pubblicitari. Altri critici trovavano accettabile e addirittura lodevole la preoccupazione dimostrata dalla marca di sensibilizzare il grande pubblico sui temi dell'AIDS, della guerra, del razzismo. Consideravano però assolutamente inaccettabile che questa operazione di sensibilizzazione fosse fonte di guadagno, fosse associata a un'attività commerciale. Nelle società occidentali ci sono istituzioni e figure professionali orientate verso il bene pubblico (ospedali, medici, polizia, vigili del fuoco, organizzazioni non governative e governative) che vengono remunerate o fanno profitti.

Il “perdono” per l'azienda arriva nel 1993, con la collaborazione della Caritas Svizzera e della Federazione Internazionale della Croce Rossa di Ginevra, Benetton lancia la campagna “Clothing Redistribution Project”, la prima operazione mondiale di redistribuzione di vestiti alle popolazioni bisognose. Il testimonial è Luciano Benetton stesso, significativamente nudo, coperto soltanto dall'headline “Ridatemi i miei vestiti” utilizzata come “teaser” e dalla successiva “Vuotate gli armadi”. Il vero successo della campagna sarà comunque testimoniato dai 460.000 Kg. di abiti usati, raccolti dalle 44 associazioni che, unendosi a Caritas e Croce Rossa, hanno reso capillare nel mondo l'opera di redistribuzione.

In occasione della Sesta Giornata Mondiale dell'AIDS poi, il 1 dicembre 1993, un enorme preservativo rosa, alto 22 metri e largo 3,5, è stato infilato sull'obelisco di Place de la Concorde a Parigi. L'endorsement, questa volta, era di ACT UP, una delle associazioni più radicali nell'informazione e nella lotta contro l'AIDS.

Tutti i telegiornali delle principali reti televisive internazionali e, ovviamente, tutta la stampa quotidiana e periodica mostrarono quella che è diventata l'immagine simbolo della lotta all'AIDS.

Attraverso l'alleanza con associazioni no-profit, istituzioni, grandi organismi internazionali, la Benetton ha sempre dimostrato che un uso "differente" della pubblicità è possibile.

CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE OGGI

L'ultima campagna con Toscani che risale al 2000 è stata realizzata in alcuni penitenziari americani con oggetto la pena di morte.

Le principali TV di tutto il mondo hanno dedicato all'argomento parte dei loro notiziari mentre tutta la stampa internazionale ha pubblicato le foto dei condannati mentre il dibattito sulla pena di morte si arricchiva di nuovi contributi.

Dal 2000 Oliviero Toscani ha lasciato l'azienda, il cui reparto comunicativo è oggi affidato a Fabrica, il centro di ricerca sulla comunicazione che lui stesso ha contribuito a fondare. Così a partire dal 2001, il brand ha alternato, ogni tre stagioni, tradizionali campagne prodotto e campagne istituzionali.

Benetton continua a parlare di consumo e di comunicazione. Il destinatario della marca **non è un target specifico, è invece un soggetto collettivo, consumatori che comprano dei vestiti e che la marca ritiene sufficientemente evoluti intellettualmente da smettere di bombardarli con spot coercitivi all'acquisto.**

Tra le campagne di Oliviero Toscani e quelle degli ultimi anni affidate a Fabrica si riscontrano quindi due sostanziali differenze:

- i contenuti delle immagini

Lo stile degli scatti è sempre il medesimo: giovani di diverse nazionalità, diverse razze tutti uniti nel nome di Benetton, fotografati su uno sfondo bianco. Le immagini proposte però non sono più così impattanti, non sono immagini di rottura né di denuncia, che facciano ancora ricoprire all'azienda quel ruolo di "coscienza sociale" che era stato suo nei decenni precedenti.

- i mezzi di veicolazione della comunicazione

Le campagne pubblicitarie degli anni '80 e '90 venivano disseminate sui cartelloni di mezzo mondo, erano visibili da chiunque vi passasse davanti, erano quindi pubblicità che facevano conoscere alle grandi masse soprattutto i valori e il nome dell'azienda, testimonianza ne sono anche le forti critiche sopracitate ricevute negli anni da Benetton.

Oggi le campagne pubblicitarie Benetton si trovano su alcune riviste di settore, negli spazi pubblicitari di alcune stazioni ferroviarie italiane, su alcuni mezzi di trasporto delle principali città italiane o sul sito istituzionale dell'azienda ma non hanno più quella larga esposizione dei decenni precedenti, sono diventate quasi pubblicità "di nicchia", per un pubblico che acquista determinate riviste o visita spontaneamente il sito dell'azienda.

Se è vero che i tempi, la società e i mezzi di comunicazione sono cambiati, forse Benetton dovrebbe riflettere su un miglior utilizzo delle nuove tecnologie.

Se da una parte sono state sviluppate applicazioni per iPad per la vendita di collezioni on-line, un blog di recentissima apertura (maggio 2011) ed è stata creata una pagina su facebook per i fans del marchio, da un'osservazione più attenta si può capire come nella realtà dei fatti non vi sia una struttura comunicativa ben organizzata e ben seguita sui social network che possa attrarre le nuove masse (non solamente composte da giovani) che utilizzano questi nuovi media.

L'azienda così perde l'occasione di dare un'adeguata visibilità a tutte le campagne di comunicazione, non solo su quelle di prodotto, ma soprattutto su quelle campagne

che vogliono ancora sensibilizzare il grande pubblico su temi di denuncia e sulla grande solidarietà di cui l'azienda è capace.

Le più recenti campagne legate soprattutto ad iniziative benefiche comprendono:

Volunteers in Colors, 2001, : una campagna di comunicazione Benetton, un numero speciale di COLORS e un concerto, in collaborazione con UN Volunteers, per celebrare l'Anno Internazionale del Volontariato.

Questa campagna non vede il volontariato associato soltanto all'emergenza e al dolore, ma piuttosto a un modo di realizzarsi nell'aiuto degli altri, legato a scelte personali e di qualità della propria vita.

Food For Life, 2003 : una campagna di comunicazione Benetton, un libro e un supplemento di COLORS, in collaborazione con World Food Programme, l'agenzia delle Nazioni Unite in prima linea per la lotta contro la fame nel mondo.

La campagna ha inteso riproporre con evidenza il problema della fame che ancor oggi rappresenta la più grande emergenza umanitaria mondiale, anche se, di fatto, è stata dimenticata dai media e dall'opinione pubblica.

James & Other Apes, 2004 : una campagna di comunicazione Benetton, un libro e una mostra del Museo di Storia Naturale di Londra, con il supporto del Jane Goodall Institute, fondato dalla nota primatologa impegnata nella salvaguardia dell'ambiente e messaggero di pace delle Nazioni Unite. Con questa iniziativa, Benetton ha proseguito la sua riflessione sulla diversità intesa come "ricchezza" del nostro mondo, estendendola dalla varietà delle razze umane agli esseri viventi che occupano il primo posto nella classificazione zoologica. I ritratti di queste grandi scimmie ci rimandano, in un gioco di specchi, agli interrogativi fondamentali dell'essere umano, racchiusi nello sguardo enigmatico di razze così vicine a noi nella scala evolutiva.

Africa Works, 2008: una campagna mondiale di comunicazione dedicata al progetto di microcredito in Senegal. Benetton ha messo in primo piano l’Africa che lavora: una campagna mondiale di comunicazione per promuovere il progetto di microcredito in Senegal di Birima, la società di credito cooperativo fondata dal cantante senegalese Youssou N’Dour, alla quale il Gruppo Benetton ha destinato anche un solido sostegno economico. Benetton ha scelto di sostenere e promuovere questo importante progetto perché, più delle tradizionali azioni di solidarietà, è un concreto sostegno allo sviluppo della piccola imprenditoria locale, grazie ad efficaci finanziamenti di microcredito. Un progetto che, proprio perché basato su capacità imprenditoriali, impegno nel lavoro, ottimismo e interesse per il futuro, punta con forza a sostenere il nuovo volto dell’Africa. In parallelo a stampa e affissioni, la campagna Benetton ha contato su una serie di iniziative ed eventi: un supplemento di COLORS sul microcredito; una riedizione della canzone Birima di Youssou N’Dour con la partecipazione straordinaria di Patti Smith, Simphiwe Dana, Irene Grandi e Francesco Renga; un videoclip della canzone; un cartone animato sul tema del microcredito realizzato appositamente per la comunità senegalese e le tv africane; un sito internet Benetton dedicato alla campagna e agli eventi collaterali e il portale www.birima.org, entrambi progettati e realizzati da Fabrica.

Volunteers in Colors. La campagna Benetton in collaborazione con l’UN Volunteers per celebrare l’Anno Internazionale del Volontariato.

Berlino, 25 settembre 2001. Un ex appartenente a una gang di strada, che mostra sulla pelle i segni tatuati della sua vita di ieri, oggi lotta contro la violenza; un giovane avvocato promuove e protegge i diritti umani; un travestito distribuisce preservativi alle prostitute; un’anziana ballerina di tip-tap anima le giornate dei ricoverati nelle case di cura. Provengono da nazioni di tutto il mondo, hanno vissuto le esperienze più diverse, sono giovani e meno giovani, ma hanno tutti in comune

l'impegno solidale nei confronti dei più deboli e di chi soffre. Sono i testimonial della campagna di comunicazione United Colors of Benetton per l'autunno 2001, realizzata in collaborazione con United Nations Volunteers (il programma delle Nazioni Unite che da trent'anni si occupa di volontariato nel mondo), in occasione dell'Anno Internazionale del Volontariato, le cui celebrazioni culmineranno il 5 dicembre 2001 nella giornata dedicata ai volontari di ogni Paese.

Con questa nuova campagna internazionale stampa e affissioni, fotografata da uno dei creativi di Fabrica, James Mollison, Benetton affronta uno dei temi tipici della sua comunicazione che, ancora una volta, parla di "gente vera" e tocca problemi concreti del vivere civile. Nell'ideazione della campagna, Fabrica (il Centro di Ricerca sulla comunicazione di Benetton) ha indagato sui vari modi di essere volontari oggi, privilegiando aspetti meno consueti e mostrando che si possono dedicare il proprio tempo e le proprie energie agli altri anche per migliorare noi stessi e la qualità della nostra vita.

In occasione della campagna sarà anche pubblicato un numero speciale di Colors, interamente dedicato al volontariato, mentre *Fabrica Musica* (il Dipartimento dedicato alla musica del centro di ricerca Benetton) eseguirà in concerto, il 5 dicembre a Roma, musiche espressamente composte per la Giornata Mondiale.

“Con la nuova campagna abbiamo scelto di schierarci a favore del volontariato - ha detto Luciano Benetton – di tutti coloro che scelgono di scendere in campo senza pregiudizi a favore di chi ha bisogno d'aiuto. La collaborazione con un ente prestigioso come le Nazioni Unite ci ha insegnato che esistono molti modi di essere volontari. Abbiamo voluto contribuire a migliorare la visibilità di una multiforme realtà di impegno, spesso sottovalutata se non ignorata, che al contrario rappresenta, quale occasione concreta di dare un significato profondo alla nostra vita, uno degli esempi più vitali e positivi per i giovani di tutto il mondo.”

Secondo United Nations Volunteers, che ha sede a Bonn, in Germania, e muove ogni anno 5.000 persone per servire le cause della pace e dell'impegno per lo sviluppo, il

volontariato non ha finora richiamato sufficiente attenzione sul suo valore sociale ed economico, anche se rappresenta l'espressione più diffusa della solidarietà umana nei paesi sviluppati e in via di sviluppo. Basti pensare che nei pochi Paesi in cui è stato quantificato, il volontariato costituisce tra l'8 e il 14 per cento del Pil. Uno studio condotto in nove Paesi europei stima che l'apporto elargito dai volontari in un anno, equivalga a quello offerto da circa due milioni di lavoratori. In Germania, in particolare, il 34 per cento della popolazione sopra i 14 anni (22 milioni di persone) partecipa regolarmente ad attività di volontariato. Negli Stati Uniti la forza lavoro volontaria vale 225 miliardi di dollari l'anno.

“L'anno Internazionale dei Volontari è stato dichiarato proprio per mettere in risalto queste enormi potenzialità -spiega Sharon Capeling-Alakija, coordinatrice esecutiva di UNV- e, in questo ambito, la campagna Benetton fornisce un importante contributo per fare uscire dall'ombra i volontari e metterli al centro dell'attenzione pubblica, mostrandoli per quello che sono: il collante della società”.

La collaborazione tra Benetton e Nazioni Unite risale al 1996 con la prima, grande campagna di comunicazione in occasione del World Food Summit, organizzato dalla FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) sui problemi della fame nei Paesi in via di sviluppo. Nel 1997 le Nazioni Unite e Benetton furono ancora insieme per festeggiare, con una campagna mondiale, il 50o Anniversario della Dichiarazione dei Diritti dell'Uomo, mentre è del 1999 la campagna di raccolta fondi per il Kosovo realizzata in collaborazione con l'Acnur-Unhcr (l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati).

La campagna Benetton-UNV è stata diffusa in tutta Europa, Stati Uniti, Sud America e Far East, su quotidiani, settimanali, stampa femminile e di tendenza, e billboard ubicati nelle principali capitali mondiali.

World Food Programme "Food For Life".

La campagna Benetton del 2003 è dedicata al cibo, che può significare salute, educazione, emancipazione, lavoro, pace, speranza per il futuro.

Ponzano, 13 febbraio 2003 - La campagna mondiale di comunicazione 2003 United Colors of Benetton e World Food Programme, l'agenzia delle Nazioni Unite in prima linea per la lotta contro la fame nel mondo, intende riproporre con evidenza il problema della fame che oggi rappresenta la più grande emergenza umanitaria mondiale, anche se, di fatto, è stata dimenticata dai media e dall'opinione pubblica.

Le fotografie scattate dal giovane fotografo di Fabrica James Mollison in Afghanistan, Cambogia, Guinea e Sierra Leone testimoniano la stretta relazione tra i problemi della malnutrizione e i vari aspetti sociali dell'esistenza. Il cibo diviene un vero e proprio agente di cambiamento sociale, importante motore di pacificazione e di sviluppo, in grado di cambiare drasticamente le prospettive di vita futura degli individui.

“Il problema della fame può essere risolto, perché il mondo produce cibo a sufficienza per sfamare tutti”, ha detto James T. Morris, Direttore Esecutivo del WFP. “Eppure, ogni cinque secondi una persona muore per fame o per cause ad essa correlate. E dato che il numero delle persone che muoiono per fame è in aumento, dobbiamo attirare urgentemente l'attenzione sul problema con tutti i mezzi possibili, per evitare che questa terribile tragedia continui. Spero che questa iniziativa crei la base per una discussione pubblica di rilievo sulla fame e ricollochi questo argomento in cima alle priorità internazionali.”

“Abbiamo scelto di collaborare con il WFP perché ne condividiamo l'impegno e il carattere concreto delle iniziative. Come già avvenuto con altre associazioni umanitarie, ci siamo schierati al suo fianco con una campagna in cui crediamo fermamente, anche perché rappresenta un momento di sintesi di alcuni temi sociali, guerra, malattia, emarginazione, di cui ci siamo occupati nei nostri precedenti progetti di comunicazione”, ha affermato Luciano Benetton.

A partire dalla foto simbolo della campagna, **Food for life**, che mostra un uomo la cui protesi metallica è a forma di cucchiaio, le immagini (che appariranno in affissione e sulla stampa di tutto il mondo) raccontano le storie vere di persone rappresentate nella propria individualità: donne, bambini e uomini, le cui possibilità di riscatto dalla violenza, dall'emarginazione e dalla miseria dipendono strettamente dalla possibilità o meno di trovare il cibo.

In Sierra Leone, ad esempio, gli ex-combattenti delle diverse fazioni ricevono aiuti sotto forma di cibo quando depongono le armi, e sono avviati ad attività lavorative che gli consentano di mantenersi in tempo di pace. In Afghanistan le donne sono retribuite con razioni di cibo per svolgere lavori strettamente necessari: così sono incoraggiate a raggiungere l'indipendenza e a ricostruire le loro vite. Di grande importanza è anche il programma per la distribuzione di cibo nelle scuole, attraverso il quale il WFP offre pasti caldi come incentivo ai bambini per andare a scuola e ricevere un'educazione. Gli aiuti in cibo diventano così "Food for peace", "Food for work", "Food to go home", "Food for education" e "Food for protection", contribuendo, senza creare dipendenza, a offrire nuove possibilità per ricostruire la coscienza di sé nelle vite di coloro che li ricevono.

Tutte le storie e i temi della campagna WFP-United Colors of Benetton 2003 sono stati riuniti e approfonditi in uno speciale allegato a Colors 54 Cibo, dal titolo "Hunger".

La campagna Benetton 2003, che vedrà un investimento di oltre 15 milioni di euro in oltre 30 paesi del mondo, rientra in un più ampio progetto di comunicazione sul cibo, ideato e realizzato da Fabrica, che comprende altre due principali iniziative. **Colors 54 Cibo** presenta le abitudini alimentari, i riti e il tempo dedicato al mangiare, al bere e alla preparazione del cibo in varie parti del mondo (con un allegato che racconta e amplifica i contenuti della campagna United Colors of Benetton 2003). Il cibo come mezzo di comunicazione, espressione artistica e del design è protagonista del volume **2398 gr.** (il peso stesso dell'opera) realizzato da Fabrica per i tipi di

Electa. I giovani artisti del centro Benetton, insieme con altri di fama mondiale, sono stati invitati a rappresentare il cibo ciascuno a suo modo: come feticcio, rituale, eccesso, dipendenza, festeggiamento, emozione, riflessione, contraddizione, oppressione, ossessione.

James e altri simili.

Londra, 7 ottobre 2004. Arron, 11 mesi, maschio, è nato in Camerun; Fizi, due anni, femmina, in Congo. Bonny, maschio di cinque anni, è indonesiano; Shanga, femmina di due anni, è nata in cattività, in Germania. Con Pumbu, Tatango, Jackson, James e altre decine di orfani, hanno in comune esperienze simili di violenza e dolore. Ma gli occhi di ciascuno di loro raccontano una personale storia di sofferenza e una propria identità. Sono i primati - gorilla, scimpanzé, orango e bonobo - protagonisti del nuovo progetto di comunicazione United Colors of Benetton, fotografati da James Mollison per Fabrica. Un "faccia a faccia" ravvicinato con esseri viventi che condividono con l'uomo il pianeta e più del 96 per cento del loro DNA.

James Mollison ha ritratto in primissimo piano gli orfani, confiscati ai mercanti illegali, che costituiscono la popolazione di almeno sette rifugi in Africa e Asia. Molti hanno visto uccidere le madri davanti ai loro occhi. Tutti insieme, ciascuno con il nome e la biografia personale come didascalia, testimoniano l'importanza della salvaguardia delle specie delle grandi scimmie, perché, se anche una soltanto si estinguesse, una parte rilevante del "ponte" che conduce alle origini dell'uomo andrebbe perduta.

«Nella maggior parte dei luoghi dove vivono, le grandi scimmie arriveranno all'estinzione entro i prossimi 10-15 anni se non interveniamo», afferma Jane Goodall, nota primatologa impegnata nella salvaguardia dell'ambiente e messaggero di pace delle Nazioni Unite, che ha patrocinato la campagna di comunicazione Benetton. «Cento anni fa c'erano circa due milioni di scimpanzé in Africa, oggi poco più di 150.000. Stanno estinguendosi come risultato della crescita delle popolazioni umane, e in seguito al continuo diradarsi delle foreste, alla

distruzione degli habitat, alla caccia e alle trappole. La situazione è addirittura peggiore per i gorilla di montagna e gli orangutango. Diminuisce il numero di scimmie selvagge così come aumenta la popolazione di orfani nei rifugi».

Con questa iniziativa, Benetton prosegue la sua riflessione sulla diversità intesa come “ricchezza” del nostro mondo, estendendola dalla varietà delle razze umane agli esseri viventi che occupano il primo posto nella classificazione zoologica. Con rigore antropologico, i ritratti di James Mollison ci rimandano, in un gioco di specchi, agli interrogativi fondamentali dell’essere umano, racchiusi nello sguardo enigmatico di razze così vicine a noi nella scala evolutiva.

L’intero progetto viene presentato in anteprima oggi a Londra, presso il Museo di Storia Naturale, con la partecipazione di Jane Goodall. In concomitanza con la campagna, in affissione nelle principali capitali internazionali dal 15 ottobre 2004, l’editore inglese Boot pubblicherà il volume “James e altri simili”, in uscita in Italia per l’editore Contrasto. La mostra del Museo di Storia Naturale, avrà luogo da maggio a settembre 2005.

Microcredit Africa Works, Benetton sostiene e promuove l’Africa degli africani. In collaborazione con Youssou N’Dour.

Febbraio 2008. Benetton mette in primo piano l’Africa che lavora: la campagna mondiale di comunicazione 2008 promuove il progetto di microcredito in Senegal di Birima, la società di credito cooperativo fondata dal cantante senegalese Youssou N’Dour, alla quale il Gruppo Benetton ha destinato anche un solido sostegno economico.

Africa Works –questo il claim della campagna realizzata da Fabrica, - ha presentato in tutto il mondo attraverso affissioni e stampa, a partire dal febbraio 2008, le immagini di lavoratori senegalesi che, grazie a finanziamenti dedicati, hanno avviato piccole e produttive attività imprenditoriali. Ritratti dal fotografo James Mollison

con i loro strumenti professionali su un fondale neutro, questi lavoratori- tra i tanti, un pescatore, un imbianchino, un musicista, un gioielliere, una contadina, un sarto, due venditrici di tessuti, un boxeur – diventano, da figure quotidiane, i simboli concreti di un’Africa che attraverso la dignità del lavoro combatte la povertà, propone uno sviluppo equo, valorizza le proprie ricchezze, ridiventa artefice del suo futuro.

Alessandro Benetton, Vicepresidente Esecutivo di Benetton Group, ha spiegato la convinta adesione all’iniziativa: “abbiamo scelto di sostenere e promuovere questo importante progetto perché, più delle tradizionali azioni di solidarietà, è un concreto sostegno allo sviluppo della piccola imprenditoria locale, grazie ad efficaci finanziamenti di microcredito. E’ un progetto che, proprio perché basato su capacità imprenditoriali, impegno nel lavoro, ottimismo e interesse per il futuro, punta con forza a sostenere il nuovo volto dell’Africa”.

Afferma Youssou N’Dour, uno dei cantanti africani più conosciuti e impegnati in progetti umanitari: “la mia esperienza diretta mi ha aperto gli occhi sul fatto che un prestito, per quanto ridotto sia il suo importo, se destinato a sviluppare un’idea, a realizzare un progetto, è una maniera efficace per lottare contro la povertà. Per questo è necessario che tutti prendano coscienza del valore del microcredito: l’Africa non chiede carità, ma fondi rimborsabili a interessi agevolati.”

In parallelo a stampa e affissioni, la campagna Benetton, ufficialmente presentata a Dakar il 13 febbraio 2008, è stata accompagnata da una serie di iniziative ed eventi: un inserto speciale della campagna allegato a Colors 73, dedicato al denaro nelle sue infinite forme e sostanze; una riedizione di *Birima*, canzone già incisa da Youssou N’Dour nel 2000 e da lui riarrangiata nel 2008 con la partecipazione straordinaria di Patti Smith, Simphiwe Dana, Irene Grandi e Francesco Renga; un videoclip della canzone; un cartone animato sul tema del microcredito realizzato appositamente per la comunità senegalese e le tv africane; un sito internet Benetton dedicato alla

campagna e agli eventi collaterali e il portale www.birima.org, entrambi progettati e realizzati da Fabrica

Birima, la società di credito cooperativo fondata da N'Dour, offre servizi finanziari a piccole e medie imprese, artigiani, professionisti e artisti per l'avviamento e lo sviluppo autonomo delle loro attività. Oltre che titolo di un successo internazionale del cantante, Birima è il nome di un leggendario re del Senegal che, parlando una sola volta l'anno, è diventato simbolo del valore della parola data, di un codice morale che richiama il principio guida della società: chi richiede un credito non deve fornire altre garanzie che la sua parola e la rispettabilità della sua famiglia.

La campagna Benetton per Africa microcredits ha riassunto alcuni concetti guida della sua comunicazione di sempre.

Con il sostegno e la promozione di un fondo che finanzia il lavoro in Senegal, sottolinea l'importanza della collaborazione con enti concretamente impegnati nella solidarietà e, nel contempo, valorizza l'impegno del singolo come primo ingranaggio per smuovere l'intera società. Concetti già evidenziati nel 2001, con la campagna *Volunteers in Colors* realizzata in collaborazione con United Nations Volunteers per l'Anno internazionale del Volontariato, ripresi nel 2003 nella campagna *Food for Life* insieme con World Food Programme, e proseguiti nel 2004 con la campagna per la salvaguardia delle grandi scimmie *James & Other Apes*.

UNITED BLOGS OF BENETTON

Il nuovo blog.benetton.com on line dal 23 maggio 2011 è “una finestra aperta che viaggia lungo le strade e le culture del mondo”. <http://blog.benetton.com>

Un blog tradotto in varie lingue e presente in diversi Paesi come Italia, Spagna, Gran Bretagna, Francia, Portogallo, Messico, Filippine, Cina.

Il blog è suddiviso in quattro diverse aree tematiche:

Fashion, dove si trovano indicazioni sulle tendenze di strada;

Tech, le innovazioni tecnologiche che aumentano la qualità delle relazioni con gli altri;

Young, per dare spazio ai giovani e alle loro diverse storie;

Culture, dove si parla di arte, cultura, musica.

Le collezioni Benetton su iPad

Quest'applicazione è stata pensata per gli agenti Benetton che possono così da una parte essere sempre costantemente aggiornati sui processi di sviluppo delle collezioni, dall'altra hanno la possibilità di inviare gli ordini di acquisto finale.

Tutto il ciclo di creazione e vendita delle collezioni Benetton può quindi contare su una maggiore integrazione e velocità grazie all'aggiornamento immediato dei dati e alla maggiore rapidità nell'effettuare gli ordini. Il nuovo sistema Benetton, inoltre, conferma l'indirizzo di una crescente attenzione all'ecosostenibilità, grazie a una sensibile riduzione dell'utilizzo della carta e dei trasporti.

La nuova applicazione Benetton è destinata ad avere ulteriori sviluppi: è già stato avviato un programma dedicato a United Colors of Benetton adulto per la realizzazione di un *negozio virtuale tridimensionale*, che permette alla forza vendita di vedere sul tablet sia la suddivisione dei prodotti per temi sia l'allestimento delle vetrine e la disposizione dei capi in negozio.

Nuovi progetti Benetton per una moda ecosostenibile

Nel nome di quel sistema di valori che l'azienda ha sempre voluto portare avanti, oggi Benetton rivolge un'attenzione particolare all'ambiente grazie a piccoli grandi

accorgimenti sia per quanto riguarda la produzione dei capi che l'utilizzo di materiali per varie componenti dei negozi.

Nel 2011 verranno rilasciate nell'ambiente seicento tonnellate di plastica in meno: è questo il risultato verde che sarà ottenuto da Benetton Group con l'introduzione di innovativi e leggeri appendiabiti in legno liquido – al 100% biodegradabile e riciclabile - al posto dei comuni modelli di plastica su cui si appendono i capi di abbigliamento. Gli appendiabiti ecologici, sviluppati in collaborazione con il *Fraunhofer Institut Chemische Technologie* di Pfinztal Berghausen (Germania), andranno gradualmente a sostituire i predecessori in tutta la rete mondiale di negozi Benetton.

Il programma degli appendiabiti in legno liquido rientra in un più ampio progetto di business ecosostenibile avviato da Benetton nel quadro di un'attenzione ai temi sociali, e in particolare al rispetto per l'ambiente, che costituisce da sempre un aspetto importante della sua identità imprenditoriale. Altri due programmi concreti di sostenibilità ambientale che segnano il cammino verde di Benetton riguardano i capi in cotone biologico e gli shopper in carta eco-friendly.

Nelle collezioni bambino Benetton il cotone biologico rappresenta già oltre il 30% del totale dei capi in cotone, e con la collezione primavera-estate 2011 si arriverà a un totale di 13 milioni di capi in cotone organico distribuiti tra i diversi marchi del Gruppo. Lo documentano le certificazioni etico-ambientali dei "Prodotti Tessili Biologici" in accordo con lo Standard GOTS (Global, Organic, Textile, Standard), un marchio adottato a livello internazionale che è sinonimo di garanzia della coltivazione.

L'interesse dello Standard GOTS è rivolto alla sostenibilità etico-ambientale (garantisce che i prodotti siano Ogm Free e che provengano da coltivazioni a basso impatto ambientale). Benetton effettua un ciclo costante di controlli per garantire che all'interno della fibra non sia presente il promotore CaMV 35S che indica la presenza di cotoni Ogm.

Già dal gennaio 2010, inoltre, ogni cliente che compra in un negozio United Colors of Benetton porta a casa il suo acquisto in una **shopper di carta eco-friendly, lavorata usando esclusivamente inchiostri a base acquosa e proveniente da** una cartiera certificata FSC, il marchio che identifica prodotti provenienti da foreste controllate e gestite secondo i dettami della sostenibilità sociale e ambientale.

La maglieria Benetton protagonista alla mostra Unravel: Knitwear in Fashion

Il *MoMu*, il prestigioso Museo della Moda di Anversa, in Belgio, ha scelto **la** maglieria Benetton tra i grandi interpreti della mostra *Unravel: Knitwear in Fashion*, aperta dal 16 marzo al 14 agosto 2011.

Protagonista nella storia, nella moda, nello stile e nella comunicazione di Benetton da oltre 40 anni, la maglieria è rappresentata all'interno della mostra da un'installazione con un mix di capi e accessori di lana coloratissima realizzati in occasione della prima sfilata Benetton a Parigi al Centre Pompidou per celebrare i suoi 40 anni.

Accanto a designer internazionali come Vivienne Westwood e Sonia Rykiel, a pezzi storici di Schiaparelli o Chanel e ad espressioni dell'avanguardia sulla scena della moda internazionale come Sandra Backlund e la Maison Martin Margela, Benetton testimonia il successo mondiale del maglione democratico, colorato, che sa rinnovarsi nella tradizione.

La tradizionale enfasi Benetton sulla lana, sul colore e sulla qualità della confezione è qui re-immaginata con nuova vita. C'è una particolare attenzione sul movimento e sulla trama di fili intrecciati che trasmettono esuberanza e armonia; sull'uso ottimistico di colori puri che sollevano lo spirito. L'effetto è la proiezione di una fede idealistica nell'internazionalità e nella possibilità della moda come arte.

“Forme e colori evocano tradizioni premoderne dal Giappone alla Scandinavia; rossi, verdi e turchesi vibranti sono sottolineati nella loro giusta collocazione con sfumature neutre. Le possibilità della lana- che si allarga, prende forma e ti avvolge

nella sua morbidezza- sono esplorate in libertà, e sviluppate in dettagli avventurosi. Le forme sono esagerate per abbracciare il corpo e mascherarlo, creando ombre impercettibili"(*)

(*) Richard Mason, "Benetton, 40° anniversario"

Nello spazio Benetton della mostra la storia del gruppo è raccontata da un video che condensa in pochi secondi, oltre 40 anni di innovazioni e successi, intrecciandoli con le campagne di comunicazione d'avanguardia entrate a pieno titolo nel dibattito culturale internazionale, anticipando il futuro della pubblicità.

Nel catalogo di *Unravel: Knitwear in Fashion*, edito dal MoMu - Fashion Museum e Lannoo Publishers, Benetton è presente con testi e immagini provenienti dal proprio archivio storico che ha sede nell'ex stabilimento Lana di Castrette (oggi centro di eccellenze creative, estetiche, commerciali e tecnologiche), e raccoglie ben 12.000 capi storici di maglieria, oltre ad attrezzi, testimonianze e a una grande raccolta di cataloghi, documenti e campagne pubblicitarie.

COLORS: una rivista, una piattaforma web partecipativa, una collana di cd musicali e di documentari, libri e mostre

Fondato nel 1991 sotto la direzione di Oliviero Toscani e Tibor Kalman, nella convinzione che le differenze sono positive e tutte le culture hanno lo stesso valore, *Colors* oggi rientra nel quadro delle attività editoriali di Fabrica, il centro di ricerca sulla comunicazione della Benetton. Nel nuovo complesso architettonico di Fabrica, restaurato e ampliato dall'architetto giapponese Tadao Ando, ha sede anche la sua redazione, che si avvale di una rete di collaboratori esterni distribuiti ai quattro angoli del pianeta.

Colors si esprime soprattutto attraverso le immagini: un mezzo universale per raggiungere il maggior numero di persone con un impatto forte e immediato. Con questo linguaggio visivo i temi di *Colors* oscillano tra quelli di forte impegno, come

l'ecologia, i conflitti del mondo, la lotta all'Aids, e altri più leggeri, come lo shopping, la moda, i giocattoli, i collezionisti, ma sempre rivisitati con un occhio anticonvenzionale.

Colors è un magazine trimestrale che raggiunge i giovani di tutto il mondo. Venduto in oltre 40 Paesi, è pubblicato in quattro edizioni bilingui (inglese+italiano, francese, spagnolo e coreano).

La serie completa di *Colors* è stata inserita nella mostra 25/25 del Design Museum di Londra (29 marzo-22 giugno 2007), che ha riunito i 25 oggetti di design che hanno maggiormente influenzato gli ultimi 25 anni. La rivista ha ricevuto riconoscimenti da media di tutto il mondo, come ad esempio *Good Magazine*, bimestrale statunitense di cultura e società, che ha inserito i primi tredici numeri, diretti da Tibor Kalman, nella classifica delle 51 migliori riviste di tutti i tempi, o *La Vanguardia*, quotidiano spagnolo che l'ha segnalata tra le riviste culturali più di tendenza nel panorama globale. *Colors* è stato anche inserito nel documentario *Inside the great magazines*, una trilogia prodotta in Canada che analizza l'evoluzione delle riviste dalle origini europee fino alla grande influenza che esse esercitano sulla nostra identità sociale, politica e culturale. *Colors 76/Teenagers* ha ottenuto il 1st Prize Stories nella sezione Art and Entertainment del World Press Photo 2010 con il reportage *Rainbowland* di Kitra Cahana ed è anche Merit Winner alla 89° edizione dell'Art Directors Club. *Colors 79/Collector* si è recentemente aggiudicato il Silver Prize nella categoria Editorial Design della 90° edizione dell'Art Directors Club.

COLORSDESIGNER

Dal 27 gennaio al 15 febbraio 2009 la Triennale di Milano ha ospitato la mostra Opening Soon, con l'esposizione di dieci progetti di store realizzati da importanti studi di architettura e dai concorrenti del concorso internazionale promosso e organizzato da POLI.design.

Il concorso vantava una giuria straordinaria nella quale spiccavano nomi importantissimi quali Andrea Branzi come presidente della giuria, Compasso d'oro

nel 1987 alla carriera e esperto di design ed architettura nonché docente del Politecnico di Milano. Tra i giurati: Makio Hasuike, designer di fama mondiale, compasso d'oro e Medaglia d'Oro della Triennale; Philippe Daverio, assessore alla cultura a Milano dal '93 al '97 e docente; Stefano Boeri, ex direttore di DOMUS e docente al Politecnico di Milano e Michele De Lucchi designer per Artemide, Kartell, Poltrona Frau, Olivetti e vincitore di moltissimi riconoscimenti in ambito di design come Good Design, Compasso d'Oro e Premio Smau per citarne solo alcuni. L'ammontare del premio era pari a 20.000€ mentre un premio di 3.000€ era destinato ai finalisti.

Ad oggi non è più possibile visitare il sito ufficiale del concorso e, sebbene i risultati del concorso siano consultabili sul web, non è possibile trovare indicazioni su un eventuale sviluppo dei progetti vincitori ad opera dell'azienda.

I PROGETTI DI COLORS

I progetti di Colors sono molteplici e diversi fra loro, tra questi vi sono:

COLORS Lab. Grazie al sito www.colors magazine.com lettori e redazione sono uniti in un nuovo spazio di condivisione. Scrittori, fotografi o semplici lettori possono partecipare al processo editoriale della rivista ed inviare il proprio materiale spontaneamente. Una nuova piattaforma partecipativa in cui mescolare redazione e pubblico, autori e lettori, in cui ricevere consigli e discutere il tema del magazine.

COLORS iPad. *Colors* spalanca le porte ad una nuova era dell'editoria: dalla stagione Autunno/Inverno 2010 il magazine in edicola è disponibile anche su iPad, con contenuti video e musica creati ad hoc per la tavoletta Apple, ad integrazione del magazine su carta. Dall'App Store si può scaricare inoltre il primo numero della rivista, quello con cui l'avventura è cominciata: da anni esaurito in edicola, è ora infatti disponibile su iPad, per la gioia di tutti coloro che lo hanno amato o ne hanno sentito parlare.

COLORS Music. Una raccolta musicale fondata sull'idea che la musica, come le immagini, è un mezzo universale che supera tutte le barriere raggiungendo il massimo numero di persone con grande forza e immediatezza. *Colors Music* seleziona la musica di varie zone del mondo e la presenta in versione inedita nel contesto contemporaneo. Sono già state prodotte le compilation *Nordic*, *Cumbia*, *Ottomanic*, *Rio Funk* e *Inner Asian Pop* in collaborazione con Irma Records, l'etichetta internazionale di Sony Music.

COLORS Libri. Da *1000 Extra/ordinary Objects*, *1000 SIGNS* e *Colors Extraordinary Records*, pubblicati con Taschen, alla collana con Skira Editore, con i libri *Hunger* e *Pagine Gialle*, agli ultimi nati *Faces* e *Violence*, volumi della serie COLORSNOTEBOOK, pubblicata da Birkhäuser. Un grande impegno editoriale reso possibile, fra l'altro, dalla rete di corrispondenti e fotografi di *Colors* in tutto il mondo.

COLORS Guides. La redazione di *Colors* ha curato *Africa Mon Amour*, una guida di 22 pagine ai 53 stati dell'Africa allegata al numero Autunno 2010 della rivista americana GOOD. Com'è nella tradizione di *Colors* e grazie alla sua rete internazionale di corrispondenti, fotografi e viaggiatori, *Africa Mon Amour* offre un viaggio sorprendente attraverso un'Africa inedita con i suoi artisti, locali, attività, festival, cose da fare, vedere e mangiare.

COLORS Mostre. *Colors* ha organizzato esposizioni in sedi prestigiose, in città come Firenze, Roma, Napoli, Londra, Istanbul, Madrid, Barcellona, Maastricht, Budapest, San Francisco, Lussemburgo e Santiago del Cile.

COLORS Documentari. Una nuova generazione di documentari per attirare l'attenzione su importanti temi che riguardano il mondo nella sua diversità e per dare voce alle storie di gente comune: da Hong Kong alla Patagonia, dalla *favela* di Rocinha al lago di Aral, che nel 2004 ha ottenuto il primo premio al Festival del cinema di Torino, nella sezione documentari. *Colors* realizza, inoltre, in modo continuativo alcuni documentari in coproduzione con la televisione svizzera RTSI, tra

cui *Shanghai Shanghai* (ritratto inconsueto dell'esuberante città simbolo della Cina moderna), *Margens* (diario audiovisivo di un viaggio in Brasile ai margini delle strade) e *Cacciatori dall'alba dei tempi* (dopo Patagonia ed Aral, conclusione della trilogia sulla vita nei luoghi estremi della terra).

I CATALOGHI

Il diverso approccio alla comunicazione, intesa come creazione di valore, si è espresso anche nella realizzazione dei cataloghi delle collezioni moda:

sempre fotografati con "gente vera", realizzati a volte in collaborazione con grandi testate giornalistiche (Enemies con Newsweek, ad esempio, per dare forza editoriale al messaggio di pace contenuto in un semplice catalogo commerciale) o con istituzioni educative (come l'Istituto St. Valentin, per giovani disabili, con sede a Ruhpolding, nelle Alpi Bavaresi). Oppure con i giovani abitanti desiderosi di riscatto di una cittadina siciliana, Corleone o ancora con le tribù metropolitane di un quartiere alla moda di Tokyo

IL CAMBIAMENTO DEL MERCATO E L'AVVENTO DI NUOVI COMPETITORS.

LE AZIENDE DEL FAST FASHION

Nell'ultimo decennio il mercato del fashion in Italia ha vissuto l'approdo di aziende specializzate nel fast fashion come i marchi appartenenti al gruppo spagnolo Inditex (Zara, Bershka, Massimo Dutti, Pull and Bear), H&M, Mango, Esprit: sono solo alcuni dei brand giovani in ambito moda, che nel giro di pochi anni sono riusciti ad imporsi introducendo alcune novità sostanziali in un settore ormai maturo. Innovazioni che hanno costretto i brand più famosi a rivedere i loro modelli di business, con novità che riguardano principalmente la tempistica e la struttura delle collezioni, la gestione della supply chain e delle reti di vendita.

Nell'ultimo quinquennio i brand più giovani, detti fast fashion, sono cresciuti mediamente del 15-20%, una crescita superiore a quella registrata nello stesso periodo dal segmento del lusso (+0,8%) e dall'abbigliamento femminile (0,1%). Il valore di mercato di questi brand è salito dell'11% e i punti vendita sono più o meno raddoppiati, con una presenza che si è concentrata nelle zone più prestigiose delle maggiori città. I grandi marchi stanno reagendo a questa rapida avanzata e ad una tendenza ormai diffusa che vede il cliente finale sempre meno propenso ad essere fedele ad unico marchio o a indossare solo capi firmati. Accade spesso, infatti, che i consumatori tendano a mescolare i capi di lusso (Armani, Ferrè, Versace, solo per citare alcuni marchi di alta moda italiana) con altri di minor valore commerciale (ad esempio una camicia Zara, pantaloni di H&M, la giacca di Promode o di uno dei tanti marchi del cosiddetto fast fashion).

La differenza fra queste tipologie di aziende e Benetton si riscontra non tanto per quanto riguarda la logistica (il cui apparato è molto simile a quello dell'azienda italiana sia per produzione che per distribuzione che dev'essere comunque resa più efficiente per stare al passo con i tempi delle aziende del fast fashion, soprattutto per quanto riguarda la gestione degli assortimenti) quanto per le caratteristiche di

prodotto: Benetton infatti ha sempre proposto capi basic le cui principali peculiarità erano la comodità e la qualità delle materie prima, mentre le aziende appartenenti al gruppo spagnolo propongono collezioni che non seguono la usuale tempistica stagionale semestrale ma vengono continuamente prodotti e distribuiti molto velocemente nei diversi negozi e hanno, grazie al lavoro di uffici stile molto efficienti, un contenuto fashion molto alto.

Aziende come Zara non si avvalgono di una comunicazione forte e mirata alla creazione di un immaginario o al profitto: il continuo susseguirsi di nuovi capi sugli scaffali dei negozi renderebbe inutile la comunicazione su un prodotto dalle brevissima durata.

IL CASO ZARA

Vediamo nel dettaglio le caratteristiche di Zara, individuato come principale competitor di Benetton:

Zara è una catena internazionale di negozi di abbigliamento fondata a La Coruña in Spagna nel 1975. La catena attualmente conta circa novecento negozi nel mondo, soprattutto in Europa e nell'Asia del Pacifico.

Nell'Agosto del 2005 l'azienda è entrata nella lista delle maggiori cento marche al mondo e nel marzo del 2006 ha superato nelle vendite uno dei suoi maggiori rivali, la svedese Hennes & Mauritz.

Nel 2006 l'azienda ha vissuto un altro punto di svolta dovuto probabilmente alle performance, il fatturato dell'azienda nel resto d'Europa infatti ha superato quello in Spagna.

Il fenomeno Zara è guardato con interesse da numerosi analisti economici che attribuiscono il successo dell'azienda ad alcune caratteristiche innovative del suo modello di marketing. Queste caratteristiche sono:

- tempi contenuti per il disegno di nuovi prodotti: nella sede dell'azienda lavorano oltre 200 disegnatori.
- non subappaltare la produzione, magari in Paesi dall'economia emergente. Viene tutto prodotto nella sua sede spagnola, subappaltando solo l'incastro finale dei pezzi a fabbriche poste nei dintorni della sua sede. Questo accorcia enormemente il tempo che occorre a una nuova collezione per arrivare nei negozi.
- la velocità nella progettazione e nei tempi di consegna ai negozi permette un continuo aggiornamento delle collezioni nei punti vendita, non si parla più di collezioni stagionali ma di tante piccole collezioni.
- questa estrema riduzione dei tempi ha portato l'azienda a spendere molto meno in pubblicità: è inutile presentare su una rivista una collezione che in breve sarà rinnovata.

Servono quindi stilisti in grado di lavorare velocemente in base ai dati che provengono dai punti vendita sui gusti dei consumatori.

- a causa di questa estrema velocità di rinnovo delle collezioni nei negozi Zara, entra in gioco anche un fattore psicologico importante, l'acquisto di impulso: sapendo che un certo bene forse domani sarà introvabile, l'acquirente è portato ad accaparrarselo.

Il disegnatore di Louis Vuitton, Daniel Piette, ha descritto Amancio Ortega, fondatore di Zara, come "il commerciante probabilmente più innovatore e più distruttivo del mondo": sicuramente Zara abbigliamento ha portato un nuovo modello di business nel settore dalla moda a basso costo con il quale i concorrenti devono fare i conti.

Siamo entrati nella stagione nella quale ogni consumatore è consapevole dei propri acquisti e diverso dagli altri: Zara, ad esempio, si è imposta a livello internazionale con una proposta personalizzabile sulle esigenze del singolo consumatore e sviluppando tempi e modi innovativi di proporre la collezione di stagione. Non più la

classica collezione estiva o invernale cadenzata nei tempi, ma un ciclo continuo di nuove proposte capaci di adattarsi nel corso dell'anno all'andamento dei gusti dei consumatori.

Negli ultimi anni inoltre, vi è molta attenzione alla politica di rispetto dell'ambiente che viene affrontata adottando misure precauzionali sia nei negozi, che per il prodotto che nei trasporti delle merci.

Zara è quindi molto attenta allo sviluppo sostenibile della società e dell'ambiente, impegno che è contenuto all'interno della politica di Responsabilità Aziendale del gruppo Inditex.

Questi sono alcuni degli obiettivi e delle azioni intraprese nell'ambito dell'impegno ambientale che coinvolgono sia i negozi che il cliente:

nei punti vendita

- si risparmia energia;
- Il negozio è ecoefficiente;
- si riduce la produzione di rifiuti e si ricicla;
- tutto lo staff è coinvolto all' interno di questi processi.

Risparmio energetico: il negozio ecoefficiente.

Il gruppo sta creando un modello di gestione ecoefficiente dei negozi che permetterà di ridurre il consumo energetico del 20%, mediante criteri di sostenibilità ed efficacia. Questo modello di gestione propone misure che interessano tutti i processi, dal design del negozio, agli impianti del sistema di illuminazione, di riscaldamento o refrigerazione, all'eventuale riciclaggio di mobili e decorazioni.

- Riduzione della produzione di rifiuti e riciclo:

il riciclo degli appendiabiti o degli allarmi che vengono raccolti in negozio e poi riciclati per creare nuovi elementi in plastica sono un buon esempio della gestione dei rifiuti. Milioni di appendiabiti ed allarmi sono riciclati ogni anno. Inoltre, sia il cartone e sia la plastica adoperati negli imballaggi sono anch'essi riciclati.

- Impegno condiviso con tutto lo staff: lo staff viene sensibilizzato.

Vengono infatti organizzate campagne di comunicazione interna e piani formativi specifici per sensibilizzare il personale sulle pratiche sostenibili come la razionalizzazione del consumo energetico, il trasporto sostenibile e la variazione di modelli di comportamento, sono solo alcune delle misure adottate.

nei confronti del prodotto

- Uso di tessuti ecologici.
- Il cotone organico.
- Produzione di calzature senza PVC.

Utilizzo di tessuti ecologici: il cotone organico.

Zara sostiene l'agricoltura ecologica ed utilizza nella confezione di determinati capi scelti cotone organico (cotone 100%, completamente privo di pesticidi, agenti chimici e sbiancanti). In negozio i capi prodotti con questo tipo di cotone sono contraddistinti da una etichetta identificativa per facilitarne la riconoscibilità da parte del cliente.

Produzione di calzature senza PVC.

Nella creazione delle calzature non vengono utilizzati materiali derivati dal petrolio non biodegradabili.

nel trasporto

Utilizzo di combustibile biodiesel:

la flotta di camion Zara, che trasporta ogni anno più di 200 milioni di capi, usa il 5% di combustibile biodiesel. Questa misura permette di ridurre le emissioni di più di 500 tonnellate di CO2 nell'atmosfera.

Politica di Trattamento degli Animali:

tutti i prodotti di origine animale, compresi pelli e cuoi, in vendita nei punti vendita provengono da animali allevati all'interno di aziende agricole per l'alimentazione e non sono mai animali sacrificati per la vendita di pellame.

Un altro importante competitor per Benetton è sicuramente la svedese Hennes and Mauritz: l'espansione di H&M negli ultimi anni è stata notevole, e oggi si contano circa 2.200 negozi in 40 mercati. Tra i mercati più importanti, in prima posizione si trova la Germania, seguita da Regno Unito e Svezia. Le previsioni di espansione e crescita per questo gruppo continuano a essere ottimistiche. Nell'autunno 2006, H&M ha lanciato un'operazione in franchising in Medio Oriente, a Dubai e in Kuwait. Il franchising non rientra tuttavia nella normale strategia di espansione dell'azienda. L'Italia è entrata a far parte del mondo di H&M nel 2003, con l'inaugurazione del primo negozio nella celeberrima zona commerciale di Corso Vittorio Emanuele a Milano.

Inditex comunque è diventata il primo gruppo di abbigliamento europeo, come suggeriscono anche i numeri dei fatturati, per cui il gruppo Inditex sorpassa sia Benetton che H&M.

LE TEORIE

Gli obiettivi pubblicitari di un'impresa possono essere:

- funzionali:

coordinazione e comunicazione;

aiuto nelle decisioni;

- operativi:

vendite (immediate o future, per l'acquisizione di nuovi consumatori, cambiamenti di atteggiamento, miglioramento dell'immagine);

- comportamentali:

nuovi clienti;

fedeltà alla marca;

aumento dell'impiego.

Il consumatore reagisce alle pubblicità proporzionalmente all'uso contemporaneo di tutte le politiche aziendali:



I seguenti sono alcuni modelli per l'elaborazione della comunicazione pubblicitaria :

- DAGMAR, 1961 , National Advertising Association:

Define Advertising Goals FOR Measured Advertising Results

il meccanismo utilizzato è quindi quello della Conoscenza-Comprensione-
Convinzione-Azione.

Il metodo teorizzava che un obiettivo pubblicitario fosse un compito specifico di comunicazione, realizzato su un pubblico determinato, in misura determinata, in un periodo di tempo determinato. Si trattava quindi di un compito di comunicazione e non di marketing con un obiettivo specifico, un compito specificamente definito, su un pubblico determinato, in un periodo di tempo dato.

Il modello suggerisce l'esistenza di una serie di fasi mentali attraverso le quali una marca o un oggetto deve passare per ottenere accettazione. Una persona inizia in un qualche momento con l'essere non a conoscenza della presenza d'una marca sul mercato. Il compito iniziale della marca è ottenere quindi conoscenza, avanzare d'un passo nella gerarchia.

Il secondo passo della comprensione comporta che un membro dell'audience impari qualcosa circa la marca. Quali sono le sue specifiche caratteristiche e richiami? In che modo differisce dalla concorrenza? A chi s'intende dia un beneficio?

La terza fase è la fase d'atteggiamento (o convinzione) che interviene tra la comprensione e l'azione finale. La fase d'azione comporta un qualche movimento manifesto da parte dell'acquirente, come provare una marca per la prima volta, o andare da un rivenditore per chiedere informazioni.

-AIDA

Attenzione Interesse Desiderio Azione

Molto simile ad uno dei primi modelli esplicativi dell'azione pubblicitaria attribuibile all'americano Starch, che agli inizi del XX secolo elaborò la teoria per la quale una pubblicità, per avere successo deve soddisfare delle specifiche prerogative: essere vista, essere letta, essere ricordata, indurre all'azione.

il messaggio pubblicitario deve quindi prima attirare l'attenzione del potenziale consumatore, successivamente stimolare l'interesse, suscitare desiderio e, infine, motivare all'azione, all'acquisto.

Attenzione Ogni giorno veniamo bombardati – secondo ricerche – da oltre 500 messaggi pubblicitari e di questi ne percepiamo effettivamente un numero che va dai 30 agli 80, riducendosi ad una decina per capacità di influenza sul consumatore. L'impatto di un messaggio quindi deve innanzitutto fare in modo di catturare l'attenzione del consumatore.

Interesse Una volta fermata l'attenzione, bisogna mantenerla: riuscire a farsi leggere e guardare. Ovviamente ogni messaggio vuole impattare su un determinato target. Ma una volta colta l'attenzione di quest'ultimo, sono le immagini ed i testi che devono accompagnarlo nell'approfondimento del messaggio, dell'offerta, della possibilità che stiamo proponendo.

Desiderio Una volta colta l'attenzione e creato interesse, il messaggio deve suscitare e stimolare il desiderio di un bene o di un servizio, nella fattispecie di quello che stiamo presentando. In questo contesto si gioca una partita con il lato empatico: la comunicazione dev'essere in grado di coinvolgere il destinatario portandolo ad un piano emotivo. Il consumatore deve identificarsi con questo prodotto o servizio e sentirne la necessità.

Azione Ovviamente dopo aver soddisfatto i tre punti già presentati, il messaggio deve essere in grado di generare un ritorno. E per ritorno si intende un'azione da parte del consumatore, l'acquisto nello specifico, ma più in generale la **condivisione di un'idea** o il cambiamento di una pregressa.

- HIERARCHY OF EFFECTS

Informazioni e fatti:

-conoscenza e comprensione (campagne di lancio, annunci descrittivi, jingle).

Sentimenti ed emozioni:

-gradimento, preferenza (campagne competitive, annunci argomentati, immagine).

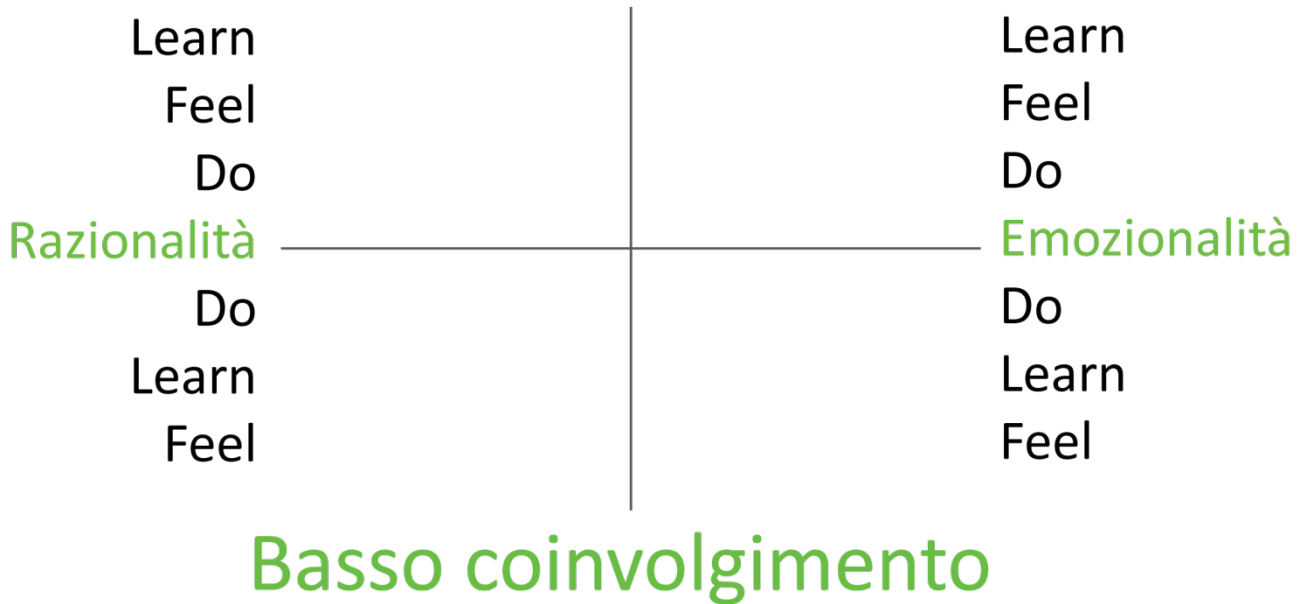
Desideri e motivazioni:

-convinzione, azione (testimonials, offerte limitate, promozioni, stimoli sul POP)

-FBC grid

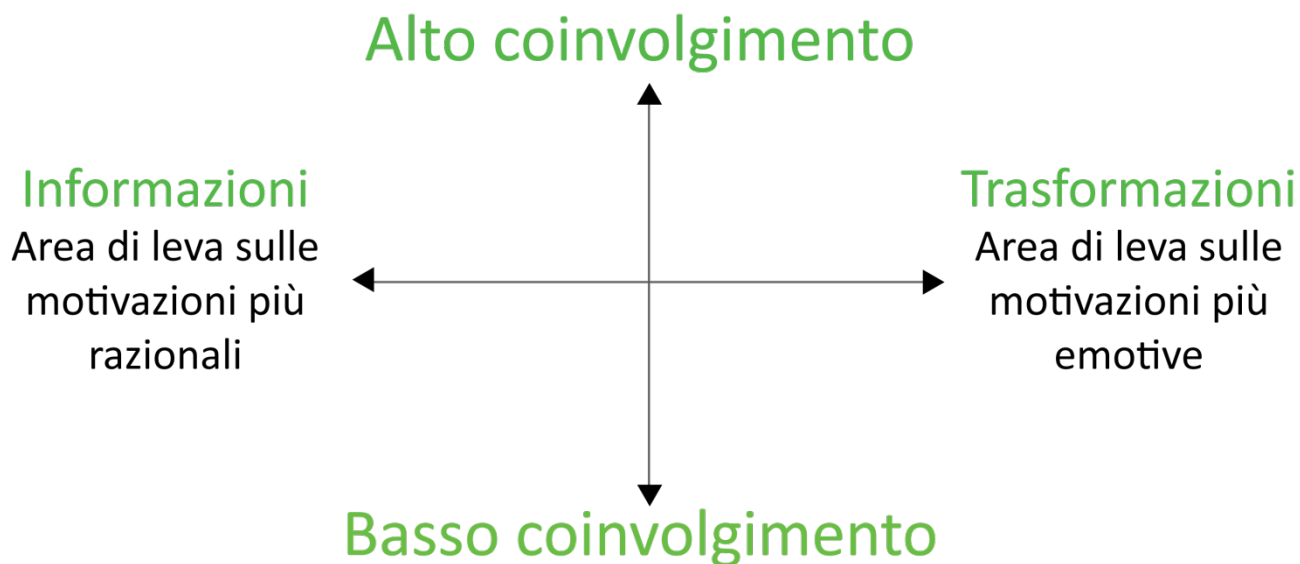
è uno dei Modelli più recenti di “elaborazione” prodotto da R. Vaughn (1980):

Alto coinvolgimento

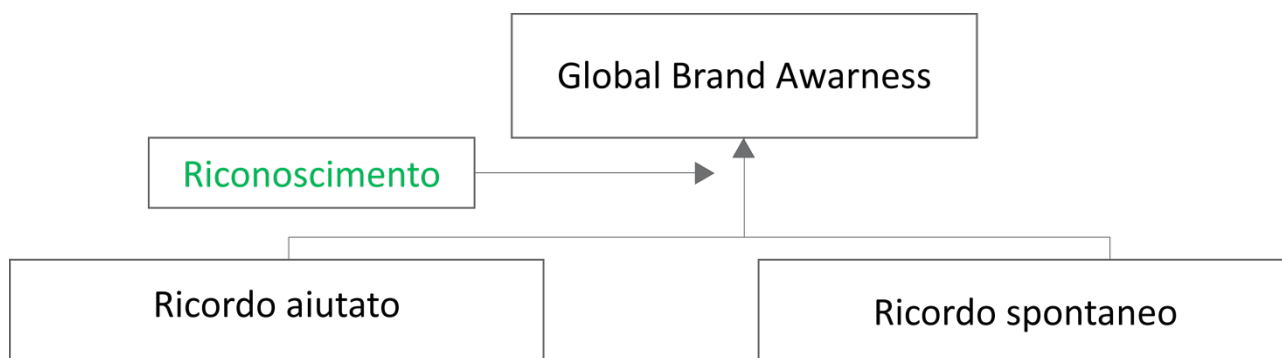


Partendo da questo modello si possono ipotizzare, valutando motivazioni e coinvolgimento, vari tipi di comportamento del consumatore.

Tra le derivazioni del modello di Vaughn, importante è quella proposta da: Rossiter e Percy (1997) che attribuiscono particolare importanza alla leva sulle motivazioni, sia razionali che emotive:



La **conoscenza** di marca, base dell'apprendimento, passa attraverso **vari livelli**: e' il **ricordo** generato, nel consumatore, dall'attività di comunicazione integrata svolta dalla marca stessa.



NUOVI SCENARI PER LA COMUNICAZIONE: VIRAL E GUERRILLA MARKETING

Per la comunicazione legata al progetto sono stati presi in considerazione diversi elementi che rispondono alle logiche del viral marketing e del guerrilla marketing: alla base del marketing virale vi è la creazione di qualcosa di così interessante che le persone vogliono subito condividere, scatenando un vero e proprio passaparola.

Il viral marketing è un approccio di marketing che permette ad un messaggio di raggiungere in maniera apparentemente autonoma un numero sempre maggiore di persone, proprio come farebbe un virus.

In generale, "il viral marketing si riferisce alle tecniche di marketing che utilizzano social network già esistenti per creare una maggiore diffusione virale del brand, in maniera analoga a quanto succede con il contagio dei virus patogeni e digitali.

Può essere sostenuto dal passaparola o migliorato dagli effetti tipici della rete di Internet. Le promozioni virali potrebbero prendere la forma di videogiochi interattivi, advergame, software di brand particolari, immagini e persino messaggi testuali. La forma base del viral marketing non è sostenibile nel lungo periodo."

David Meerman Scott *The New Rules of Marketing and PR*

E' questa una forma di promozione basata sulla libera circolazione delle idee attraverso un semplice processo di passaparola. Quando ci piace qualcosa è un desiderio normale il voler condividere le proprie scoperte con le persone vicine. Che sia con amici, familiari, colleghi di lavoro, chiunque sente lo stimolo di condividere le proprie novità con gli altri. E a loro volta, anche le persone con cui si è condiviso qualcosa, continueranno a fare la stessa cosa con gli altri.

In Italia ad esempio, secondo l'Agcom, uno dei maggiori strumenti sfruttati dal viral marketing, ovvero il social network Facebook, in due anni ha visto quasi raddoppiare i propri utenti unici (da 11 a 20 milioni) e si è osservato un considerevole aumento del tempo medio di permanenza per utente, 9 ore e mezza, che non ha eguali tra altri siti.

Con una penetrazione pari al 78% degli utenti attivi l'Italia diventa la prima nazione al mondo, insieme al Brasile, per penetrazione dei social media, con cifre che sfiorano l'86%.

L'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni è un'autorità indipendente, istituita dalla legge 249 del 31 luglio 1997. Indipendenza e autonomia sono elementi costitutivi che ne caratterizzano l'attività e le deliberazioni.

Al pari delle altre autorità previste dall'ordinamento italiano, l'Agcom risponde del proprio operato al Parlamento, che ne ha stabilito i poteri, definito lo statuto ed eletto i componenti.

Sono organi dell'Autorità: il Presidente, la Commissione per le infrastrutture e le reti, la Commissione per i servizi e i prodotti, il Consiglio.

Ciascuna Commissione è organo collegiale, costituito dal Presidente e da quattro Commissari. Il Consiglio è costituito dal Presidente e da tutti i Commissari.

L'Agcom è innanzitutto un'autorità di garanzia: la legge istitutiva affida all'Autorità il duplice compito di assicurare la corretta competizione degli operatori sul mercato e di tutelare i consumi e le libertà fondamentali dei cittadini.

Il guerriglia marketing invece consiste in una forma di promozione pubblicitaria non convenzionale e a basso costo ottenuta attraverso l'utilizzo creativo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici degli utenti finali.

Alcuni dei principi che rappresentano le linee guida di questa tipologia di marketing sono i seguenti:

- Il guerriglia marketing è uno strumento adatto agli imprenditori che non dispongono di grandi budget (stanziamento pubblicitario limitato)

- L'investimento nel guerriglia marketing si basa sul tempo, l'energia e l'immaginazione anziché sul denaro

- Il guerriglia marketing deve essere sempre una combinazione di diversi metodi di marketing

- Utilizzare le tecnologie esistenti come strumento per rafforzare il proprio marketing

IL CAMBIAMENTO DELLA SOCIETA' DAGLI ANNI '80 AD OGGI NELLE SUE MODALITA' DI AGGREGAZIONE

La nascita dei "giovani" : un modello di aggregazione sulla base di valori condivisi

I cambiamenti della società dagli anni '80 ad oggi rendono necessaria un'analisi del contesto giovanile, da sempre preso come riferimento da Benetton, e di come le dinamiche di comunicazione, aggregazione e condivisione di valori in un determinato gruppo sociale si ritrova, sono cambiate e si sono evolute.

A partire dagli anni sessanta del Novecento infatti, le innovazioni create nell'abbigliamento dai giovani hanno incominciato a costituire un punto di riferimento importante per il sistema industriale della moda.

Questo punto di riferimento è diventato poi particolarmente significativo nel corso degli anni ottanta e novanta, quando il processo di democratizzazione legato allo sviluppo del prêt-à-porter ha integrato sempre di più il sistema della moda nelle dinamiche di evoluzione della società.

Così, tra mode prodotte dai giovani e realtà industriale dell'abbigliamento si è stabilito un rapporto non più di contrapposizione o imitazione, ma di nutrimento reciproco e costante. Ciò peraltro ha consentito al sistema della moda di alleviare in parte la propria crisi culturale, attingendo numerose idee creative dalle innovazioni introdotte da parte dei giovani.

Nel corso degli anni sessanta i giovani sono diventati il gruppo sociale egemone sia a livello culturale sia nell'ambito dei consumi.

Per la prima volta erano dotati di un reddito da spendere e di tempo libero a disposizione e si sono presentati sulla scena sociale cercando di essere protagonisti, di rappresentare il modello di riferimento ideale dell'intera cultura del consumo, sfruttando anche il ruolo comunicativo dei mass media.

Inizialmente l'ambito nel quale le mode giovanili si formavano formate era quello della strada. Qui infatti i giovani hanno dato vita ad aggregazioni in bande, a subculture più o meno organizzate caratterizzate dalla condivisione di particolari valori, opinioni e comportamenti e soprattutto dalla creazione di forme espressive peculiari, quali appunto gli stili giovanili nel vestire o *streetstyles*, come sono stati definiti da Ted Polhemus (1994). Ted Polhemus, antropologo americano, si occupa da anni delle culture e delle "tribù" giovanili.

I giovani hanno truccato, decorato, mascherato e persino manipolato il loro corpo. Ma soprattutto lo hanno vestito, perché da sempre l'abbigliamento costituisce lo strumento fondamentale per comunicare attraverso il corpo.

Patrice Bollon (1991) ha evidenziato come storicamente, i primi gruppi sociali a differenziarsi tramite l'abbigliamento dalle regole dominanti nella società siano rintracciabili nella Francia e nell'Inghilterra del XVIII secolo.

A Parigi, ad esempio, dopo la morte di Robespierre, nel 1794, sono comparsi gli *incroyables* e le *merveilleuses*, ragazzi con indosso strette redingote con il collo largo, pantaloni di velluto e calze bianche di seta e ragazze con abiti all'antica di mussola o lino, spesso trasparenti, con la vita sotto il seno, alte acconciature e ballerine di seta.

Si trattava di un tentativo nostalgico ed elitario di mantenere in vita i codici del vestire propri dell'aristocrazia quando essi erano già trascinati sulla via della scomparsa dalla sempre più profonda crisi di questa classe sociale.

È però con lo sviluppo della società industriale moderna che le subculture giovanili sono diventate sempre più visibili sul piano sociale: le giovani generazioni hanno acquisito così una considerazione e un' autonomia di cui in precedenza non disponevano, grazie anche a fattori economici che permettevano loro di proseguire

gli studi senza essere costretti a lavorare, conquistando quindi una dimensione in cui il tempo libero diventava occasione di scambio, aggregazione e presa di coscienza della propria individualità, costituita da valori e convinzioni condivisibili con gruppi di persone dalle analoghe peculiarità.

La subcultura giovanile più espressiva è stata senz'altro quella dei *punks*, la cui invenzione è generalmente attribuita a Malcolm McLaren e a quella che poi è diventata un' affermata stilista, celebre per le sue originali creazioni: Vivienne Westwood.

I due avevano infatti negli anni settanta un piccolo negozio di abbigliamento a Londra su King's Road: *Sedizionaires*, gioco di parole tra "seduzione" e "sedizione", poi divenuto *Sex* e, infine, *World's*

End.

Con il loro abbigliamento volevano rappresentare un parodia portata all'estremo di quei discorsi sulla crisi economica che imperversavano sui mass media della società britannica alla meta degli anni settanta, si vestivano in maniera eccentrica, con colori dissonanti, abiti trasandati, scuciti o stracciati e abiti di pelle nera.

L'esempio dei punks aiuta a comprendere cosa significhi comunicare attraverso uno stile, che va inteso come un insieme molteplice ma coerente di elementi espressivi (capi d' abbigliamento, musica, oggetti, rituali di comportamento), attraverso i quali ciascun membro della subcultura può comunicare con gli altri e attribuire un significato unitario alle proprie esperienze.

Lo stile è quindi da considerarsi come un ricco gioco combinatorio di codici comunicativi in cui rientrano le pratiche rituali del consumo che impiegano gli oggetti disponibili sul mercato e nella società, e tutti quegli elementi simbolici che possano servire ai giovani per sviluppare una specifica identità.

Attraverso dunque l'attribuzione di significati condivisi dai suoi membri ad una vasta serie di oggetti e beni di consumo e la definizione di regole che ne definiscano l'utilizzo, la subcultura può costruire e rafforzare la propria identità e differenziarsi dalle altre formazioni culturali.

Per quanto riguarda invece il panorama italiano, su cui si focalizza l'interesse di questa ricerca, è interessante analizzare la nascita, negli anni '80 a Milano, della subcultura dei cosiddetti "*paninari*", individuati come la prima vera subcultura italiana.

Prendono il nome dal bar "Il panino" di Piazza Liberty a Milano (a due passi da Corso Vittorio Emanuele), individuato come il primo nucleo dove usavano radunarsi.

I paninari hanno rappresentato un grande passo in avanti nell'evoluzione delle subculture giovanili a causa del loro diretto e intenso legame con i media.

I paninari infatti hanno avuto un momento di celebrità sui media quando alcuni dei beni di consumo da loro indossati sono diventati oggetti di moda: le scarpe Timberland, i piumini Moncler, le borse Naj-Oleari.

All'inizio, la valenza "morale" dei paninari aveva creato gruppi di aggregazione nel centro di Milano, da dove provenivano gli appartenenti a questa subcultura, che rifiutavano il loro tradizionale abbigliamento raffinato-elegante "in favore di un modello più rude e virile". [\(Brogna et Al., 1990, pp 85-9\)](#)

L'aggregazione in questo caso si era evoluta, non era più un fenomeno "di strada" ma la comunicazione avveniva per mezzo dei media tradizionali, attraverso dei codici vestimentari che rappresentavano i valori e le idee di coloro che si "affiliavano" a questa subcultura.

NUOVI STRUMENTI PER LA COMUNICAZIONE: I NEW MEDIA

Se quindi l'evoluzione delle modalità di aggregazione dei gruppi giovanili che condividevano gli stessi valori e le stesse ideologie, è avvenuta prima attraverso la strada e successivamente attraverso i media, oggi si possono individuare come nuova frontiera per la creazione di gruppi "sociali" i cosiddetti *new media*: cellulari, tv digitale, iPad, Playstation di nuova generazione e soprattutto internet con i suoi social network e i blog dove chiunque può diventare l'emittente di messaggi. Strumenti cioè che tendono a voler creare vere e proprie "comunità virtuali".

Le aziende, in questo specifico caso quelle di moda, possono creare attraverso l'uso di internet un rapporto più stretto e biunivoco con il cliente, creando ad esempio maggior soddisfazione e fidelizzazione del cliente attraverso lo sviluppo di servizi integrativi (e-commerce, servizi per la personalizzazione del prodotto) rispetto all'offerta tradizionale.

Attraverso la web experience quindi, le aziende di moda possono dare al cliente un'esperienza totale del proprio marchio, mostrarne le peculiarità, l'identità e tutta la comunicazione, le lavorazioni sui prodotti e i servizi integrativi.

Internet offre quindi alle aziende ulteriori opportunità per comunicare con il cliente, come ad esempio:

- personalizzazione
- celebrazione del marchio
- esclusività della comunicazione (come ad esempio video disponibili solo sul web)
- appartenenza ad un gruppo (attraverso la registrazione al sito)
- esperienza (ovvero interazione)
- efficienza (nel caso di servizi personalizzati)

- conoscenza biunivoca (dal cliente al marchio e viceversa).

La reinterpretazione in digitale dei “vecchi” media, permette quindi di ottenere tre diversi livelli di coinvolgimento dell’utente nella comunicazione, si hanno infatti:

- interattività

con la codifica digitale infatti è stato possibile introdurre nei mezzi di comunicazione normalmente unidirezionali l’interattività tra l’emittente e il destinatario che può così scegliere fra diverse informazioni emesse e dare a sua volta informazioni richieste dall’emittente.

- multimedialità

ovvero la possibilità di far interagire diversi mezzi di comunicazione sullo stesso piano poiché tutte le informazioni vengono archiviate nello stesso modo e riutilizzate da diversi mezzi di comunicazione senza che vi sia necessità di modificarle.

- ipertestualità

ovvero la possibilità di avere un testo smembrato in molte parti connesse fra loro attraverso link, dando così la possibilità all’utente di fruirne anche in maniera non lineare ma a seconda di una propria scelta personale .

La rete diventa così più che uno strumento, un luogo di comunicazione e aggregazione dove la scrittura, la fotografia sono i veicoli della comunicazione: i nuovi media perdono così la loro funzione di produzioni di messaggi ad effetto diretto, acquisendo quella di produttori di una cultura, di un immaginario collettivo.

LO SPAZIO DEL RETAIL COME LUOGO CHE ACCOGLIE, COMUNICA E INSEGNA

L'atteggiamento della società non è cambiato solamente nel modo di comunicare e di fare aggregazione ma, dagli stessi anni sessanta, si riscontrano dei cambiamenti anche per quanto riguarda gli atteggiamenti di consumo con la nascita dei consumi di massa.

Nel dopoguerra infatti, con la riorganizzazione industriale e l'avvio della ripresa economica cominciano a distinguersi, soprattutto nell'Italia settentrionale, alcune piccole-medie imprese locali legate alla produzione artigianale (sarti, calzolai, camiciai, ricamatrici) che getteranno le basi per l'inizio della produzione industriale di abbigliamento.

Con l'avvento della meccanizzazione e poi dell'automazione è stata avviata infatti la produzione di grande serie, in cui gli obiettivi erano quelli della ricerca di *uniformità* dei capi, dell'*economicità* di costo, della *velocità* di produzione, della *qualità standardizzata* dei materiali, delle finiture.

Sui finire degli anni Cinquanta, però, il rapporto fra domanda e offerta tende a non essere basato più solo sulla caratteristica dell'utilità e della funzionalità, ma soprattutto sul suo valore simbolico.

Con il *boom economico* poi, l'acquisto di determinati beni scelti fra tutti quelli proposti dal mercato comincia ad essere mosso da motivazioni di integrazione sociale ed estetiche.

In quest'ottica nasce il premio Compasso d'oro per progettisti e produttori che lavoravano per ottenere prodotti che avessero al loro interno sia valori estetici che tecnici. Il premio venne sostenuto, nel 1954, dalla Rinascente, a testimonianza di come la grande distribuzione, e quindi i luoghi dove avveniva la vendita al pubblico dei prodotti, stessero assumendo un ruolo che andava oltre a quello della vendita, per diventare anche luogo di comunicazione e socializzazione.

Negli anni sessanta poi, l'industria continua a favorire lo sviluppo dei consumi che diventano il metro sociale per misurare la qualità della vita.

Anche i mezzi di comunicazione contribuiscono alla diffusione del consumismo attraverso l'esaltazione della società del benessere, del possesso di beni materiali.

Successivamente, il clima di agitazione politica del Sessantotto cambia radicalmente il concetto di consumo come integrazione sociale, dando vita alla progettazione e alla produzione di oggetti più semplici, leggeri, dinamici che esaltano quindi l'importanza di un miglior approccio progettuale.

Dopo la metà degli anni Settanta, la società, dal punto di vista dei consumi, comincia a subire una forte diversificazione di stili di vita, ideologie e comportamenti; cambiano quindi i valori, i sentimenti e le abitudini dell'intera società che hanno come effetto immediato la segmentazione del mercato.

Negli anni Ottanta poi, avviene un cambiamento radicale: con la soddisfazione di tutti i bisogni primari, l'attenzione dei consumatori si sposta verso quei beni che hanno un forte contenuto simbolico in grado di conferire uno specifico status sociale: il prodotto diventa quindi la rappresentazione del proprio stile di vita.

E' da questo momento storico che il sistema moda italiano comincia a creare un proprio modo di comunicare, di allestire eventi e di dare uno specifico carattere ai suoi spazi di vendita.

In questo periodo diventano centrali la comunicazione e la pubblicità che costruiscono un sistema valoriale attorno al prodotto.

Anche gli spazi di vendita si adeguano a questa spettacolarizzazione, diventando lo specchio delle aziende produttrici sia per i materiali utilizzati che per gli allestimenti che vengono plasmati a seconda del messaggio e dell'immaginario che un'azienda vuole trasmettere.

Gli anni Novanta vedono quindi un ritorno alla riflessione intesa come la ricerca della qualità intrinseca e di significato di un prodotto: lo spazio di vendita diventa quindi fondamentale sia per l'azienda che per il consumatore che diventa più consapevole ed "istruito".

In questi stessi anni nascono molti negozi in cui le imprese si impegnano a determinare dei codici stilistici al fine di determinare una forte identità di marca che permetta, all'azienda di rendere lo spazio riconoscibile, e al consumatore di poter scegliere a seconda delle variabili proposte.

Il consumo diventa quindi un mezzo per comunicare agli altri i propri valori, le proprie idee e le proprie preferenze.

Il consumatore diventa quindi sempre più consapevole e tende ad acquisire un controllo della richiesta che dà luogo a nuovi processi per la creazione di valore.

La crescente competitività fra le imprese induce ad un interesse sempre maggiore verso le politiche di marca che vedono l'inizio da parte delle aziende che iniziano a valorizzare e comunicare se stesse, la propria storia, i propri valori: la marca dunque vuole diventare un valore da possedere. Comin

Comincia quindi a profilarsi la necessità di fidelizzare il cliente, di comunicare strategicamente gli elementi immateriali dell'impresa, delineando precise brand identity che diano l'idea della struttura e dell'identità della marca al fine di farsi riconoscere fra tutte le altre.

L'immagine di un'azienda è in realtà la percezione che i consumatori hanno della marca, l'azienda deve quindi in questo senso cercare di mantenere un equilibrio costante fra identità e immagine percepita poiché questo aiuta a stabilire una relazione continua e duratura con il cliente e che ne possa influenzare i comportamenti di consumo.

Più che competere su un prodotto dunque, un'azienda può e deve evocare un insieme di emozioni e ricordi legati alla marca tali da poter motivare la fidelizzazione di un consumatore: in questo senso è fondamentale cercare di progettare l'esperienza del consumatore all'interno del punto vendita creando un coinvolgimento emotivo.

La comunicazione quindi deve definire gli obiettivi, progettare i contenuti e i modi per diffonderli a seconda del pubblico a cui sono riferiti, pianificare e gestire l'immagine di un'azienda poiché il pubblico sia in grado di comprenderla e di generare opinioni: lo spazio del retail diventa quindi il luogo dove "mettere in pratica" i valori della marca, renderli reali e tangibili per far vivere al consumatore la propria esperienza.

A fianco allo spazio retail poi, può esistere una comunicazione parallela che rimanda ai valori esternati all'interno dello spazio espositivo, ad esempio sul web o attraverso eventi temporanei che fanno tutti parte dello stesso progetto di creazione e mantenimento dell'immagine aziendale.

Si creano così nuovi spazi per la comunicazione che vedono l'utilizzo delle nuove tecnologie coerentemente con l'immagine che si vuole comunicare: in questo modo l'immagine che l'azienda costruisce anche attraverso piattaforme multimediali, non tangibili, ha poi un riscontro reale all'interno del punto vendita.

Nel caso del progetto per i cinquant'anni Benetton ad esempio, vi è coerenza tra la volontà di comunicare i valori del rispetto dell'ambiente, dell'ecosostenibilità dei processi produttivi e l'allestimento proposto, che viene realizzato con materiali e supporti naturali e ecologici.

Con l'esposizione dei prodotti pensati per il cinquantesimo anniversario dell'azienda vengono proposti all'interno di un insieme espositivo che porti il consumatore ad avere un rapporto reale, un'esperienza con le problematiche, i valori e i temi proposti.

La scelta di un progetto che focalizzasse l'attenzione ai temi della sostenibilità ambientale e sociale è stato dettato anche dalla tendenza di molte aziende che negli ultimi anni si stanno impegnando su questo fronte.

Questa scelta è dettata non solo per la volontà di creare un valore aggiunto per l'azienda, ma anche e soprattutto per la crescita sempre maggiore della richiesta da parte del mercato: i consumatori si fanno sempre più competenti e informati sulle problematiche dei processi produttivi e di prodotti che potrebbero nuocere sia all'ambiente che alla salute personale.

INPUT PROGETTUALI

Nel 2015 Benetton festeggia i suoi cinquant'anni. Per dare rilevanza alla storia dell'azienda, che per i suoi quarant'anni aveva festeggiato con una mostra al Centre Pompidou di Parigi, l'idea è quella di organizzare un evento che abbia luogo in più giorni durante l'apertura a Milano dell'Expo prevista per venerdì 1 Maggio 2015, proprio nei principali megastore Benetton della città che nei suddetti giorni sarà il focus dell'attenzione mediatica internazionale.

L'evento previsto per il 2015 affronta temi importanti per l'ambiente e per le popolazioni di tutto il Mondo, valori a cui la Benetton ha sempre fatto riferimento. Potrebbe essere quindi una buona occasione sia per la visibilità dell'azienda che per la partecipazione della stessa ad un progetto che si avvicina molto alla filosofia Benetton.

EXPO 2015

L'Expo è un'Esposizione Universale di natura non commerciale (non è dunque una fiera), organizzata dalla nazione che ha vinto una gara di candidatura e prevede la partecipazione di altre nazioni invitate tramite canali diplomatici dal Paese ospitante.

La prima Expo è stata quella di Londra nel 1851 e il suo successo ha spinto altre nazioni ad organizzare iniziative simili, come l'Expo di Parigi del 1889 ricordata per la creazione della Torre Eiffel.

Ogni Expo è dedicata a un tema di interesse universale.

Il ruolo di Expo più che esporre le maggiori novità tecnologiche è orientato all'interpretazione delle sfide collettive cui l'umanità è chiamata a rispondere.

“Un'esposizione è una manifestazione che, qualunque sia il suo titolo, ha come scopo principale l'educazione del pubblico: può esporre i mezzi a disposizione dell'uomo per soddisfare i bisogni della civilizzazione, dimostrare il progresso raggiunto in uno o più rami dell'attività umana, o indicare prospettive per il futuro.”

Art. 1, Convenzione sulle Esposizioni Internazionali

Il tema dell'Expo del 2015 sarà estremamente in linea con il sistema valoriale nonché le politiche adottate da Benetton: “Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita”

L'Expo 2015 sarà infatti un evento universale che darà visibilità alla tradizione, alla creatività e all'innovazione nel settore dell'alimentazione, raccogliendo tematiche già sviluppate dalle precedenti edizioni di questa manifestazione e riproponendole alla luce dei nuovi scenari globali al centro dei quali c'è il tema del diritto ad una alimentazione sana, sicura e sufficiente per tutto il pianeta.

Ecco alcuni dei temi che verranno affrontati:

- Rafforzare la qualità e la sicurezza dell'alimentazione, vale a dire la sicurezza di avere cibo a sufficienza per vivere e la certezza di consumare cibo sano e acqua potabile;

- Assicurare un'alimentazione sana e di qualità a tutti gli esseri umani per eliminare la fame, la sete, la mortalità infantile e la malnutrizione che colpiscono oggi 850 milioni di persone sul Pianeta, debellando carestie e pandemie;

- Prevenire le nuovi grandi malattie sociali della nostra epoca, dall'obesità alle patologie cardiovascolari, dai tumori alle epidemie più diffuse, valorizzando le pratiche che permettono la soluzione di queste malattie;
- Innovare con la ricerca, la tecnologia e l'impresa l'intera filiera alimentare, per migliorare le caratteristiche nutritive dei prodotti, la loro conservazione e distribuzione;
- Educare ad una corretta alimentazione per favorire nuovi stili di vita in particolare per i bambini, gli adolescenti, i diversamente abili e gli anziani;
- Valorizzare la conoscenza delle "tradizioni alimentari" come elementi culturali e etnici.

Le istituzioni pubbliche, le imprese private, le associazioni umanitarie, le organizzazioni non governative, le rappresentanze dei consumatori e dei produttori promuovono lo sviluppo dei sistemi economici e sociali di tutto il Pianeta.

All'Expo sarà possibile osservare ed entrare in contatto con le nuove frontiere della scienza e della tecnologia:

- preservare la bio-diversità, **rispettare l'ambiente in quanto eco-sistema** dell'agricoltura, tutelare la qualità e la sicurezza del cibo, educare alla nutrizione per la salute e il benessere della Persona;
- individuare strumenti migliori di controllo e di innovazione, a partire dalle **biotecnologie che non rappresentano una minaccia per l'ambiente e la salute**, per garantire la disponibilità di cibo nutriente e sano e di acqua potabile e per l'irrigazione;
- assicurare nuove fonti alimentari nelle aree del mondo dove l'agricoltura non è sviluppata o è minacciata dalla desertificazione dei terreni e delle foreste, delle siccità e dalle carestie, dall'impoverimento ittico dei fiumi e dei mari.

Milano e l'Italia: paese ospitante

L'Expo dedicata alla Sicurezza e qualità alimentare intende essere un punto di riferimento per l'economia del territorio e rappresentare al meglio le eccellenze nel settore dell'alimentazione dell'Italia e di Milano.

L'alta qualità della tradizione alimentare italiana è nota e apprezzata in tutto il mondo. Il cibo italiano è amato perché è **sano e genuino** in quanto il piacere, la qualità, il gusto alimentare, le cucine ed i prodotti regionali, la **biodiversità** e la salute di uomini e animali fanno parte della cultura italiana del saper vivere.

PIANO DI COMUNICAZIONE

Per la pianificazione e la comunicazione dell'evento, durante il quale è prevista la presentazione di una collezione Limited Edition in occasione del cinquantesimo "compleanno" dell'azienda, verranno utilizzati canali di diffusione di massa seguendo però i principi del **viral marketing**, per quanto riguarda la comunicazione sui new media, e del **guerrilla marketing** per quanto riguarda il tessuto urbano.

Per la comunicazione dell'evento verranno affissi cartelloni che, in un primo momento avranno il compito di incuriosire il pubblico senza svelare nulla di preciso riguardo all'evento, e successivamente comunicheranno in modo non del tutto esplicitato il luogo e la data dell'evento.

Un altro mezzo per incuriosire il consumatore in concomitanza con la seconda parte della comunicazione, saranno le vetrine: i capi verranno infatti posizionati all'interno delle vetrine che saranno però coperte: solo alcuni spiragli, alcuni buchi nella copertura della vetrina inviteranno il pubblico a "sbirciare" per avere una piccola anteprima sulla collezione che sarà presentata durante l'evento del 30 aprile e nei giorni successivi.

Sulla vetrina e sulla strada antistante il punto vendita (con particolare focus su quello di Piazza Duomo a Milano) verrà comunicata attraverso scritte, la data dell'evento, invitando i curiosi a presenziarvi nella giornata del 30 aprile.

TIMING COMUNICAZIONE ED EVENTO

ATTIVITA'	2015						
	G	F	M	A	M	G	L
COMUNICAZIONE PRE-EVENTO							
EVENTO IN MEGASTORE							
COMUNICAZIONE POST-EVENTO							
VENDITA COLLEZIONE LIMITED EDITION							

CELEBRAZIONE DEI 50 ANNI DELL'AZIENDA

L'evento comunicato avrà come scopo quello di attirare il pubblico, attraverso la comunicazione precedente, all'interno dei megastore Benetton della città di Milano al fine di presentare la collezione pensata come una Limited Edition per la celebrazione dei cinquant'anni dell'azienda, in concomitanza con l'apertura dell'Expo.

All'arrivo del pubblico sarà presentata quella che poi si scoprirà essere una collezione "fake": i capi infatti avranno le seguenti caratteristiche assolutamente non in linea con la filosofia aziendale:

- la confezione dei capi avviene attraverso l'uso di materiali estremamente inquinanti, non smaltibili e non biodegradabili;
- la tintura e la decorazione dei capi (caratterizzati da colori molto scuri) è prevista attraverso tecniche di stampa che prevedono l'impiego di tinture chimiche che

producono sostanze di scarto non smaltibili come i solventi utilizzati durante il processo di tintura.

UNA MODA SOSTENIBILE

Processi di lavorazione quali il lavaggio, la tintura, il “fissaggio” infatti, hanno un impatto sull’ambiente persino superiore a quello causato dalla coltivazione, sia in termini di consumo di risorse (acqua, energia), che di emissioni inquinanti nell’aria e nell’acqua. Anche i trattamenti chimici lasciano sulle stoffe residui contaminanti: formaldeide, cadmio, piombo, arsenico e altri metalli pesanti, “ammine aromatiche” impiegate nei coloranti benzinici, alogeni aromatici. Un vero arsenale chimico.

Sia le fibre naturali che quelle acriliche possono subire trattamenti astringenti, antitarma, antifiamma, antipiega o essere impregnate di sostanze che prevengono la formazione di batteri e funghi, che sono la causa dei cattivi odori ma che possono arrecare dei danni alla cute di chi indossa i capi trattati.

Secondo una ricerca presentata nel 1995 dall’istituto di Allergologia dell’Università di Firenze, su un campione di 20.000 persone il 10 per cento è risultato affetto da dermatite allergica da contatto con coloranti tessili.

La prevenzione consiste nel non esporsi alle sostanze irritanti, sia usando capi grezzi non tinti o tinti con colori naturali, come l’indaco, che proteggendo le zone sensibili con magliette in cotone bianco o fodere in seta.

Per quanto riguarda la tintura, un tessuto colorato con i prodotti naturali difficilmente è riproducibile nelle stesse gradazioni ma questo limite può anche essere considerato un pregio, perché ogni singolo capo d’abbigliamento diventa un pezzo unico.

Ecco un elenco di alcuni coloranti naturali che potrebbero essere usati per la tintura dei capi della collezione 50th:

- il giallo-melograno: si ricava dalla *Punica granatum*, una particolare pianta di melograno che cresce spontaneamente nelle aree rocciose dell’Afganistan.

Il grigio-mallo di noce: la junglas regia, ovvero il mallo di noce, è uno dei vegetali più usati per la tintura naturale dei tessuti. Si utilizza per ottenere le diverse gradazioni dei colori scuri.

Il rosso-cocciniglia: si ottiene dall'essiccazione delle femmine di *Dactylopius coccus* cacti, cioè la cocciniglia che vive nell'America centrale e in Oriente come parassita di una particolare specie di fico d'India.

Il porpora-campeggio: con i pigmenti del campeggio, una leguminosa che supera anche i dieci metri di altezza, si ottiene una gradazione scura del rosso porpora.

Il giallo-curcuma: deriva da una pianta proveniente dall'Asia meridionale, conosciuta e usata fin dai tempi antichi per tingere i tessuti.

Il rosso-robbia: il vegetale è originario dell'Europa meridionale. Per tingere la fibra tessile si usa il pigmento ricavato dalle sue radici.

Il blu-indaco: il pigmento che si ottiene da questa pianta può dare gradazioni dal viola all'azzurro. Ha una caratteristica: se il colore non è ben fissato sul tessuto tende a scolorire. È stato usato per i primi jeans

Una nuova possibile soluzione è data anche dalle piante di cotone che crescono naturalmente colorate. Usando queste varietà al posto di quelle tradizionali si possono realizzare prodotti tessili che saltano la fase della tintura.

I cotoni colorati sin dalla pianta esistono ormai in diverse tinte: grigio, arancio, ruggine, giallo e persino blu.

I trattamenti chimici non riguardano soltanto il cotone. Sulla lana "superwash", ad esempio, viene applicata una pellicola invisibile di resina sintetica per renderla irrestringibile. In questo modo, però, si riduce la capacità della lana di lasciar "respirare" la pelle.

In termini di processi produttivi sostenibili vi sono diverse misure che un'azienda può adottare per rispettare l'ambiente, di seguito ne vengono proposti alcuni esempi.

Depurazione biologica:

È in assoluto il processo più diffuso per eliminare i liquidi residui dell'industria tessile. Il trattamento, che può durare alcuni giorni, avviene in un reattore biologico composto da una vasca in cui proliferano dei batteri che si nutrono con gli inquinanti presenti negli scarichi e respirano l'ossigeno disciolto proveniente dall'aria. Il corretto funzionamento dell'impianto è assicurato dalla continua mescolatura meccanica del contenuto della vasca. A volte la depurazione biologica è completata con trattamenti addizionali quali, ad esempio, una filtrazione su letto di sabbia od una precipitazione delle particelle in sospensione.

Nella città meridionale di Mazamet, conosciuta per la tosatura delle pelli provenienti dall'Australia, l'Istituto Tessile di Francia (ITF) è diventato un centro di ricerca specializzato nella depurazione biologica. Jean-François Courtin, responsabile del servizio ambientale, raccomanda l'uso di fanghi a debole carica che contengono un elevato numero di batteri rispetto agli inquinanti entranti. I batteri "lavorano" per un periodo più o meno lungo per degradare completamente gli scarichi. In tal modo si realizza l'eliminazione di una minor quantità di fanghi a processo ultimato. A condizione che non contengano coloranti metallici od al cromo, i fanghi residui degli stabilimenti tessili possono essere trasformati in *compost* ad uso agricolo, senza inconvenienti sia per l'ambiente che per le persone. I fanghi, infatti, non emettono esalazioni particolari. Questa scelta promossa dall'ITF necessita di vasche di grandi dimensioni ed un maggior consumo energetico per ossigenare i batteri.

Membrane di micro filtraggio:

hanno suscitato molto interesse presso le industrie tessili e aziende specializzate nel trattamento degli scarichi. Migliorano, infatti, la depurazione biologica dei residui e permettono di ridurre le dimensioni del reattore biologico ottenendo gli stessi

risultati. Anche la quantità dei fanghi residui è ridotta di circa la metà. La Société d'Impression de Hem (SIH), che stampa tessuti nel nord della Francia, ha chiesto alla società d'ingegneria FLUIDES & AUTOMATION di migliorare il trattamento dei propri scarichi. Fluides & Automation ha messo a punto un trattamento di microfiltraggio con tre livelli di membrane minerali per una superficie totale di 189 m².

L'installazione, costata 2 milioni di euro, è in grado di trattare 30 m³/h di effluenti inquinati e funziona in continuo con una potenza installata di 300 kW. Modulare e relativamente standardizzato, questo tipo di installazione è indicato per le piccole e medie imprese tessili, così come nell'agro-alimentare (birrifici o lattifici ad esempio).

All'uscita delle membrane i 2 m³ di fanghi disidratati rimanenti (sui 30 m³ di effluenti trattati), vengono bruciati in un cementificio. L'acqua depurata è riciclata al 60% nelle operazioni di pulizia del materiale di stampa, mentre il rimanente viene riversato nella rete fognaria pubblica. L'installazione studiata dalla Fluides & Automation soddisfa le esigenze di depurazione ed offre il vantaggio di essere molto compatta e di funzionare automaticamente con una ridotta manutenzione.

Decolorazione all'ozono:

le aziende di tintura o di stampaggio devono confrontarsi con il particolare problema dei coloranti. Fino a poco tempo fa, non era possibile decolorare gli scarichi. Questo problema è ora in fase di soluzione grazie all'ozono. Utilizzato già un secolo fa per la disinfezione dell'acqua potabile, l'ozono è un gas molto ossidante ed è anche impiegato nei grandi stabilimenti dell'industria cartaria per la sbiancatura della pasta di carta in sostituzione del cloro. Da qualche anno, dunque, l'ozono è utilizzato per decolorare gli scarichi dell'industria tessile. La prima applicazione fu realizzata proprio in Italia a Prato dalle società francesi Ozonia e Degrémont, che hanno costruito una stazione di depurazione mista per gli scarichi della città (180.000 abitanti) e delle sue 400 aziende. L'impianto riceve poco meno di 1.000 m³/h di effluenti ed è composto da un trattamento biologico, un'installazione

supplementare di decantazione ed una stazione di ozonizzazione. L'ozono è prodotto con scariche elettriche generate nell'aria da un ozonizzatore.

A Lavelanet, nel Sud della Francia, Degrémont ha realizzato nel 1998 una nuova stazione di depurazione che tratta gli scarichi urbani e quelli di undici insediamenti industriali. I tecnici hanno previsto un trattamento biologico, un passaggio supplementare per il filtraggio su sabbia ed un impianto di ozonizzazione, che consuma circa 30 kg/h di ozono. In questo caso, Degrémont ha scelto di utilizzare un ozonizzatore ad ossigeno puro. Anche nell'azienda di tintura De Cathalo, sempre nel sud della Francia, Degrémont ha installato con successo un ozonizzatore associato ad un trattamento biologico.

Nel quadro del programma europeo di ricerca applicata Life, l'ITF di Mazamet si è consorziato con altri partner europei per sperimentare la depurazione biologica accoppiata al microfiltraggio ed alla decolorazione con l'ozono.

Il centro tecnico ha sperimentato un impianto pilota in una tintoria ed è prossima l'apertura di un'installazione a livello industriale in uno stabilimento in Portogallo. Il vantaggio di tale sistema risiede nel fatto che le membrane trattengono tutte le particelle in sospensione, conferendo una maggiore efficacia all'ozono che non ha altro obiettivo se non quello di reagire direttamente con le molecole del colorante.

Inquinante contro inquinante:

la società d'ingegneria Schaeffer Engineering Entreprises (See), in Alsazia, si è occupata del problema degli scarichi provenienti dagli stabilimenti di scoloritura dei jeans. Poiché la moda richiede jeans scoloriti, esistono in Europa diverse decine di stabilimenti che scolorano in media 10.000 jeans/giorno. La maggior parte di essi utilizzano un processo di decapaggio con la pietra pomice: gli scarichi residui contengono coloranti indaco o zolfo, oltre a colla provenienti dal tessuto e, soprattutto, particelle in sospensione di pietra pomice con diametri variabili da 1 a 50 micron.

La polvere di pietra pomice deve essere assolutamente eliminata prima di riversare gli scarichi nella rete fognaria per non causare danni alle pompe degli impianti di depurazione.

La società SEE ha messo a punto un astuto processo che elimina nello stesso tempo la pietra pomice, i pigmenti di colore ed i composti organici. Si utilizza proprio la pietra pomice per intrappolare gli altri inquinanti. Gli scarichi sono in primis indirizzati su una tela ad una pressione che può raggiungere i 15 bar. Le particelle di pietra pomice arrivano per prime sul tessuto e formano uno schermo che ferma i composti più fini e che viene rimosso quando raggiunge uno spessore di circa 25 millimetri. Questo tipo di microfiltraggio, già conosciuto nel settore agro-alimentare (olio d'oliva, vino,...) ha in questo caso un'elevata efficacia e consente di trattenere tutti i materiali in sospensione, coloranti compresi. Abbatte, inoltre, di circa il 70% l'inquinamento organico degli scarichi, misurato secondo i parametri BOD (Biochemical Oxygen Demand). Per uno stabilimento medio che tratta 10.000 jeans al giorno, si arriva a recuperare quotidianamente due tonnellate di fanghi composti di polvere e coloranti. L'impianto della SEE occupa solo 60 m² di superficie e questa compattezza è molto apprezzata dalle aziende delle zone mediterranee che generalmente non hanno molto terreno a disposizione.

- "Senza la nostra soluzione, le aziende di scoloritura non avrebbero avuto altra soluzione se non quella di sostituire la pietra pomice con la diatomite, una polvere minerale che non danneggia le reti, ma che ha un prezzo molto più elevato" -, assicura Francis Hobeika, l'inventore di questo processo. - "Ne sarebbe derivato un costo di 6.000 FF (circa 1.000 euro) in più al giorno per un'azienda di medie dimensioni". Il processo della SEE è già stato venduto ad una dozzina di aziende in Croazia, Tunisia, Marocco, Israele e due installazioni funzionano anche in Francia. La società SEE sta adattando il processo ad altre forme di nobilitazione del tessuto, mentre sta studiando in Marocco la possibilità di applicarlo alla conciatura.

Per quanto riguarda infine l'etichettatura e la garanzia di un capo "ecosostenibile", il marchio europeo che garantisce l'ecologicità è l'Ecolabel, la margherita che premia le industrie che realizzano prodotti "puliti" in tutte le fasi del loro ciclo di vita, nella produzione e in tutti i successivi trattamenti. Attualmente le aziende possono richiedere l'Ecolabel solo per alcuni prodotti tessili, per i quali sono stati definiti i criteri ecologici.

L'etichetta ecologica può essere rilasciata solo dall'organismo competente dello Stato in cui il bene è prodotto o commercializzato per la prima volta. Per l'Italia si tratta dell'Agenzia nazionale per la protezione dell'ambiente (Anpa).

PROPOSTE D'ALLESTIMENTO

La capsule collection verrà disposta all'interno di un espositore presente nel punto vendita (per gli store minori è stato pensato un espositore adattato di minor ingombro e facile posizionamento) e ogni capo sarà accompagnato da una sua scheda tecnica che ne illustrerà al pubblico le caratteristiche dei tessuti, le cifre dei materiali utilizzati, delle risorse impiegate per la loro produzione (come ad esempio i litri d'acqua necessari per produrli) e le sostanze di scarto tossiche che ne sono derivate attraverso rappresentazioni iconiche che aiuteranno il visitatore a capirne l'inadeguatezza e la pericolosità per la salute e per l'ambiente, anche ad una prima vista poco analitica.

L'allestimento per la presentazione della prima collezione "fake" ha caratteristiche tali da attirare immediatamente l'attenzione del visitatore proprio per la totale mancanza di contestualizzazione e di rispetto dei canoni Benetton: è caratterizzato da colori molto scuri, da figure iconiche che rimandano all'inquinamento, al pericolo per la salute, allo spreco di materie prime non rinnovabili.

MATERIALI

La preferenza per la struttura allestitiva andrà data a materiali con buone possibilità di essere riciclati una volta esaurito il loro ciclo di vita e con buona disponibilità in natura. Saranno da preferire materiali provenienti da processi produttivi che siano efficienti in termini energetici e che minimizzino l'impiego e l'emissione di sostanze inquinanti con minimizzazione degli scarti di produzione o che abbiano scarti riciclabili.

Per garantire la qualità dell'aria presente negli ambienti, si dovranno scegliere materiali che abbiano emissioni di sostanze tossiche nulle.

Tra i materiali più comunemente impiegati nella cosiddetta edilizia sostenibile ci sono:

Verranno quindi utilizzati per l'allestimento "ecosostenibile":

per la struttura: il legno, in assoluto il materiale più utilizzato nell'edilizia ecologica. Il legno possiede ottime caratteristiche di "rinnovabilità" ed inoltre le sue caratteristiche fisiche lo rendono adatto a creare spazi gradevoli e accoglienti, inducendo a livello psicologico, sensazioni di benessere e rilassamento.

Per la mensola su cui verranno appoggiati i prodotti: il sughero trasformato in pannelli mediante utilizzo di compressione e calore.

Per le etichette contenenti le specifiche dei prodotti: **la carta riciclata**

Per il tappeto erboso che delimita lo spazio della struttura: un tappeto ottenuto dall'insieme di tessuti di scarto provenienti dalla produzione dei capi.

I partecipanti all'evento dovranno essere quindi incuriositi dallo stridere dell'allestimento e dei prodotti presentati con l'universo Benetton così da essere

invogliati a “guardare oltre”: simmetricamente infatti, sull’ altro lato dell’espositore viene svelata la vera collezione pensata per il cinquantesimo compleanno dell’azienda: una collezione dalla modellistica più semplice e innovativa che permette di ridurre gli sprechi di tessuto, colorata attraverso la tecnica della tintura all’acqua (già utilizzata da Benetton per il 30% della produzione dell’abbigliamento bambino), realizzata con l’utilizzo del cotone biologico organico e senza creare materie di scarto che non siano smaltibili e che danneggino l’ambiente.

Il packaging che accompagnerà l’acquisto di uno dei capi della collezione sarà costituito da shopper di cotone, realizzate con gli scarti di lavorazione dei capi, così come le etichette che accompagneranno i capi e su cui vi saranno scritte le caratteristiche tecniche.

