

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA
E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

“Da Diesel a OTB , dal jeans al sociale”

RELATRICE:

Ch.ma Prof.ssa Sedita Silvia Rita

LAUREANDO
SIMONETTI MATTIA
Matricola n.1223601

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	2
1.1 IL MARKETING E LA SUA EVOLUZIONE	2
1.1.1 MARKETING 3.0 E LE SUE CARATTERISTICHE.....	3
1.1.1 GLOBALIZZAZIONE E CREATIVITÀ	5
1.1.2 LA MISSION E LA FORMAZIONE DELLA REPUTAZIONE	7
1.1.3 CAMBIAMENTO CON L'ARRIVO DEI NUOVI MEDIA.....	8
1.2 CREAZIONE DELL'ESPERIENZA	10
1.3 I CLIENTI	13
1.3.1 COME CREARE IL RAPPORTO COL CLIENTE	14
CAPITOLO 2	17
2.1 RESPONSABILITÀ SOCIALE	17
2.1.1 MODELLI DI SOSTENIBILITÀ	18
2.1.2 TRIPLE BOTTOM LINE	19
2.2 CAUSE RELATED MARKETING	20
2.2.1 MODELLI DI CAUSE RELATED MARKETING	22
2.2.2 TEORIA DEGLI STAKEHOLDER	23
2.2.3 BILANCI SOCIALI.....	26
2.2.4 CICLO VITALE DI UNA CAUSA SOCIALE	27
2.2.5 COME IL CRM INFLUENZA LA BRAND IMAGE	29
CAPITOLO 3	30
3.1 DA DIESEL A OTB	30
3.1.1 NASCITA ED EVOLUZIONE DEL BRAND	31
3.1.2 PROGETTI ED AZIONI SOCIALI.....	33
3.2 “BE ALTERNATIVE, BE DIFFERENT”, COME DIESEL CREA L'ESPERIENZA	36
3.2.1 GLOBALIZZAZIONE TECNOLOGIA E CREATIVITÀ.....	36
3.2.2 COSTRUZIONE IDENTITÀ DI MARCA E RAPPORTO COL CONSUMATORE.....	37
3.2.3 PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA , MINACCE E POSSIBILITÀ	40
3.2.3 IL PIANETA DIESEL E LA SUA COMMUNITY	41
3.2.4 INFLUENZA DEL CODICE ETICO NEI RAPPORTI CON STAKEHOLDER	43
CONCLUSIONI	44
BIBLIOGRAFIA	48
SITOGRAFIA	49

INTRODUZIONE

Per un'azienda, la costante crescita ed evoluzione nel tempo, insieme all'adattamento ai comportamenti dei consumatori ed alle nuove tecnologie, consente di avere un passo in più rispetto ai competitor. L'innumerabile quantità di aziende di medie dimensioni che sono presenti nel mercato, obbliga chi vuole sopravvivere ad attrezzarsi in maniera innovativa facendo in modo di creare un rapporto unico col cliente.

Nella prima parte si analizza l'evoluzione del marketing, che ha portato le aziende a spostare il focus dal prodotto alla figura del consumatore, incentrandosi sulla creazione dell'esperienza dedicata a lui. Il giusto mix di valori trasmessi per la formazione dell'esperienza è fondamentale, il vero obiettivo è selezionare un target di clientela con le caratteristiche comuni al brand. Tra i tanti aspetti che caratterizzano un'impresa e che hanno valenza nella creazione della reputazione al giorno d'oggi, figurano la sostenibilità e la responsabilità d'impresa, difatti nella concezione di successo aziendale sono inseriti una serie di fattori che vanno oltre il lato puramente economico. “quali responsabilità nei confronti della società ci si può ragionevolmente aspettare che un uomo d'affari si assuma?” è la domanda che si pone Bowen , per analizzare gli ideali dei vari imprenditori. I valori del *businessman* spesso vengono trasmessi nella propria realtà, essendo l'impresa uno specchio di ciò che il fondatore è realmente. Infatti, nella seconda parte vengono specificate le metodologie per entrare ottimamente in un contesto sociale ed essere sostenibili. Avere una *corporate social responsibility* (responsabilità d'impresa), permette di creare una *brand image* ottimale, e contemporaneamente rendere utile la potenza del brand per migliorare il proprio territorio e lavorare su cause sociali , le quali senza attenzioni da parte di chi ha possibilità di offrire risorse andrebbero perse. Un brand che ha adottato sia uno spostamento verso il consumatore che contemporaneamente una linea d'azione che rispetta un codice etico orientato alla tutela di risorse umane ed ambientali è Diesel, nel terzo capitolo viene analizzato il brand e la sua evoluzione, da un piccolo marchio partito nell'entroterra veneto , alla holding OTB , uno dei gruppi più importanti nel settore moda a livello mondiale. Partendo da un jeans come unico prodotto identificativo ed arrivando a competere e progettare in ambiti completamente distanti dall'abbigliamento. Rappresenta un buon esempio di innovazione e miglioramento della

propria brand identity e del giusto modo di seguire l'evoluzione tecnologica, della popolazione e delle abitudini dei consumatori. Renzo Rosso fondatore del marchio Diesel nel 1978, porta con se fino ad oggi gli stessi ideali di partenza che hanno sempre contraddistinto il brand. Il progresso aziendale ha rispettato l'evoluzione del marketing, analizzando le diverse campagne, Diesel parte con una concentrazione unica sulla vendita del prodotto creato per poi col tempo incentrare tutte le risorse sul creare un'esperienza col cliente. Il brand punta tutto sulla trasmissione dei valori di innovazione e creatività, cercando di immergere il consumatore in un *Diesel planet*, collegando il nome del brand ad un'esperienza fuori dal comune.

“Sono sempre stato più interessato all'imperfezione, perché è quella che spicca nella massa”(Rosso,2016)

Per creare un'esperienza unica, i valori appena citati sono alla base della struttura aziendale. L'innovazione e creatività rappresentano la benzina che porta avanti il marchio, facendo in modo di non renderlo obsoleto. La costante ricerca di nuove risorse sia umane che tecnologiche, che possano portare un vantaggio al brand sono fondamentali per essere sempre un passo avanti la concorrenza. L'altra caratteristica primaria è la globalizzazione. L'apertura verso altre culture e nuovi mondi, permette la collaborazione di creativi, stilisti, manager con i più diversi *background* culturali, che però messi assieme possono portare a nuove idee concepite, che senza un processo cooperativo non sarebbero nate.

CAPITOLO 1

1.1 IL MARKETING E LA SUA EVOLUZIONE

Il marketing “Riguarda il processo di pianificazione ed esecuzione del concetto di fissazione del prezzo, di comunicazione e di distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che soddisfino obiettivi individuali e di organizzazioni” (American Marketing association, 2009). Nel corso degli anni ha subito e continuerà a subire un processo evolutivo che ha spostato l'attenzione su diversi soggetti. Inizialmente le prime esperienze di marketing venivano esclusivamente basate sul cosiddetto marketing 1.0.

Progetti e sponsorizzazioni erano concentrate totalmente sul prodotto e sulla spinta orientata a massimizzare la mole di oggetti venduti, l'obiettivo era standardizzare il processo ad aumentare la produzione nel modo più efficiente possibile, sfruttando economie di scala che avrebbero portato un ribasso dei prezzi di mercato. L'evoluzione del cliente comporta una conseguente evoluzione dello scopo da raggiungere da parte dell'azienda. Con l'avanzare degli anni e il cambiamento della popolazione la prospettiva del marketing orientato al prodotto si trasporta gradualmente sul cliente. Le aziende e le organizzazioni devono tenere in forte considerazione questo cambiamento ed adattarsi conseguentemente per sopravvivere , «Vi sono due tipi di imprese: quelle che cambiano e quelle che scompaiono.»(Kotler,2010) . Procedendo col tempo, il nuovo modello è il marketing 2.0, viene sorpassato il concetto di vendita esclusiva del prodotto arrivando ad un'idea di fidelizzazione per progetti di lungo termine tra clienti e ¹fornitori, con l'arrivo delle prime piattaforme social più evolute si “avvicinano” i clienti tra loro. Il soggetto definito cliente al giorno d'oggi ha una capacità critica e di informarsi in modo autonomo altissima e quindi ha la possibilità di valutare e ponderare la scelta tra molte proposte. Uno step ancora successivo, dovuto allo sviluppo di tecnologie ha portato al marketing 3.0 ,una fase dove le imprese orientano il focus sul consumatore e sulla formazione di un qualcosa di unico per lui. Puntando ad una fidelizzazione per la creazione della community , anche grazie all'avvento dell'online e dei nuovi media (marketing 4.0).Se inizialmente la ricerca di profitto era l'unico obiettivo, ora si unisce ad un bilanciamento di obiettivi di responsabilità sociale d'impresa. La creazione di un'esperienza unica è il vero scopo, cercare di colpire nel profondo il cliente ed entrare in sintonia con lui.

1.1.1 MARKETING 3.0 E LE SUE CARATTERISTICHE

Il professor Kotler nel suo libro il marketing 3.0 spiega ed analizza una nuova visione di marketing. La concentrazione sulle emozioni e coinvolgimento del cliente è fondamentale. Si è arrivati a questo punto dopo una lunga evoluzione che è andata di pari

¹ istituto Cortivo ,Comunicazione e marketing sociale,cap 3 ,pg 103

passo con dei cambiamenti economici esterni . Con l'avanzamento del marketing è variata l'idea del marketer nei modi di porsi con l'acquirente, ma è cambiato ²sicuramente anche il comportamento del cliente stesso nei confronti del venditore. Per fare un paragone, nell'idea di marketing iniziale dove il focus era incentrato unicamente sul prodotto , il cliente veniva considerato come un bersaglio passivo che subiva le proposte del venditore. Se analizziamo invece il 3.0 notiamo che il possibile cliente ha aumentato il suo potere decisionale a dismisura, facendo un salto in avanti nella scelta. Il rapporto da parte dell'azienda non deve essere inteso come marketer-consumatore, ma piuttosto come marketer – essere umano, con relative emozioni e sensazioni. In tempi di eventuale difficoltà, che negli ultimi anni si sono verificati molto più frequentemente, il rapporto umano col cliente è sicuramente utile. La valutazione di testa e cuore cercando di capire chi si ha davanti in certe situazioni è un valore aggiunto. Queste caratteristiche possono essere raggruppate in una rappresentazione grafica , definita delle 3i.

Le 3i di Kotler



Fonte: P., Kotler; G., Gary Armstrong - Fabio Ancarani - Michele Costabile, Principi di Marketing, Italia, 2015

Kotler in questa rappresentazione mostra il mix delle 3 variabili fondamentali sulle quali si basa il marketing 3.0.

- Brand identity: considera l'insieme di tutte le azioni e valori trasmessi dal brand, che in qualche modo influenzano il consumatore nel posizionamento all'interno di una propria classificazione mentale in competizione con altri brand. In sintesi

² P., Kotler; G., Gary Armstrong - Fabio Ancarani - Michele Costabile, Principi di Marketing, Italia, 2015

come ogni consumatore considera il brand nel suo schema mentale, influenzato dall'identità volutamente mostrata dal marchio stesso.

- Brand image: rappresenta le proprietà esterne del prodotto, che l'azienda mostra al pubblico creando un feeling emozionale che rimane impresso nella memoria del cliente. Vi è una differenza tangibile, quantificabile e di valore tra due prodotti simili ma con immagini di marca diverse
- Brand integrity: riuscire a mantenere l'aspettativa creata tramite posizionamento e le informazioni trasmesse. Rispetto della mission e del payoff mostrato al pubblico. Il cliente deve ritrovare gli ideali di base quando effettua il contatto con l'azienda, e quindi i primi a dover rispettare le colonne portanti dell'impresa sono i dipendenti, che essendo i primi ad interfacciarsi col cliente devono rappresentare al meglio il brand.

1.1.1 GLOBALIZZAZIONE E CREATIVITÀ

Un impatto importante che ha influenzato l'evoluzione del marketing è sicuramente stato l'avvento della globalizzazione e dalle nuove tecnologie che sono due cose correlate tra loro. La globalizzazione, infatti, viene guidata dalla tecnologia e comporta ad un sostanziale avvicinamento tra le persone ed una riduzione delle distanze. Semplifica lo scambio di informazioni tra nazioni o persone molto distanti tra loro. L'avvento della globalizzazione porta una serie di paradossi e sbilanciamenti all'interno della società che hanno procurato diversi cambiamenti. Da una parte si richiede l'integrazione economica, puntando ad un'uguaglianza totale ma realmente delle economie simili non si vengono a creare, mettendo un grande distacco tra le potenze ed i paesi in via di sviluppo. Kotler afferma "la globalizzazione rende tecnologicamente connessi gli individui, rendendoli cittadini globali, ma profondamente radicati al loro territorio"³. Se da un certo punto di

³ Kotler ,intervento Milano 2015

vista la globalizzazione sembra portare ad un'unione di culture diverse tra loro, togliendo le differenze che creano diversità, dall'altra parte in modo non voluto c'è un rafforzamento e una difesa della propria cultura nei confronti delle altre, creando una sorta di campanilismo. Tutti queste divergenze influiscono sull'evoluzione del comportamento delle persone. La singola persona comincia a sentirsi parte di qualcosa di più grande, non più partecipe alla piccola realtà di quartiere ma aumenta la consapevolezza di essere un cittadino globale. La svolta non sta sicuramente nel trovare la soluzione a questi problemi creati, ma cercare di adattarsi al contesto e ambientarsi. I marketer però devono saper interpretare questi paradossi, fornendo al cliente un'immagine di brand dinamico che in qualche modo agisce socialmente, cercando di organizzarsi in modo eticamente corretto. Diventa importante trovare il giusto modo di approcciare per comprendere i problemi della comunità. L'apertura a nuovi orizzonti e modi di vedere il cliente derivano da un approccio più creativo. Il rapporto tra classe operaia ed intellettuali e artisti nella società odierna vede gli operai in netto vantaggio a livello numerico, ma analizzando il valore della posizione all'interno dell'ambiente, i creativi occupano una posizione molto più rilevante e diventano la spina dorsale dell'economia di un paese. La globalizzazione porta ad una creazione di reti che sono un punto a favore per gli scopi aziendali se sfruttate in modo giusto. L'aumentare della rete o community può essere esponenziale, infatti David P. Reed afferma ⁴ che l'utilità delle grandi reti, formate da reti di reti (con particolare riferimento alle reti di relazione sociale) cresce esponenzialmente con la dimensione della rete. Il passaparola, blog o i social creano una community che aumentando il proprio bacino aumenta gli esponenti che parlano del brand stesso. L'impatto sul consumatore è fondamentale, fornire una responsabilità è importantissimo nella mission del marchio. Vuol dire che la scelta non è uguale per tutti i brand, spesso un consumatore è spinto a seguire più assiduamente un marchio piccolo perché si immedesima nel piccolo imprenditore, che assomiglia più al consumatore rispetto a grandi multinazionali, il senso di responsabilità è più alto di conseguenza. Se indubbiamente il singolo consumatore risulta debole, il potere collettivo invece risulterà enormemente forte, più di qualsiasi altra impresa.

⁴ David P. Reed (Harvard Business Review, Febbraio 2001, pp 23-4)

1.1.2 LA MISSION E LA FORMAZIONE DELLA REPUTAZIONE

⁵ “nel marketing 3.0 non possiedi davvero i tuoi marchi una volta che hanno successo. Aziende che abbracciano il marketing di questo tipo devono convivere con il fatto che esercitare il controllo sul marchio è quasi impossibile”. Per questo nel marketing 3.0 è fondamentale la decisione degli obiettivi sui quali focalizzarsi. La mission è un elemento difficile da decidere, dal seminario di Jack e Suzy Welch deriva il dato che su 100 amministratori delegati , 60 non ha una dichiarazione pulita dei futuri intenti aziendali. Seguendo i principi del nuovo marketing per creare la mission bisogna usare una prospettiva che trasforma le vite dei consumatori. L’idea dietro una grande mission è quella di avere una grande storia che coinvolge il pubblico. Sostanzialmente la missione richiede la partecipazione dei consumatori. L’idea di “business as unusual” quindi un’idea considerata insolita , mischiata con la giusta mission dovrebbe trovare spazio nel mercato per colpire il cliente.

“il giudizio diffuso che i diversi stakeholder dell’impresa hanno ,si basa sulla credibilità delle sue affermazioni, qualità e affidabilità dei suoi prodotti e servizi, sulla legittimità e e responsabilità delle sue azioni”⁶ .La reputazione che deriva dalle azioni compiute da una certa organizzazione , è collegata per diversi aspetti alla fiducia. Il punto di collegamento sono gli stakeholder, infatti attraverso progetti organizzati e campagne mirate bisogna cercare di coinvolgerli e fidelizzarli.

La reputazione aziendale è un concetto composto da diversi fattori che vanno contestualizzati. Il primo è la corporate personality ,dove si intende il cuore e la vera natura dell’organizzazione. Dentro questo fulcro centrale si distinguono la cultura dominante durante la creazione, e diversi processi attraverso i quali si prendono delle decisioni. Come secondo fattore è presente la corporate identity, che rappresenta come realmente si vuole essere visti e come l’azienda vuole mostrarsi , comprendendo come raggiunge i propri obiettivi e come si posiziona nel mercato. Oltre a come vogliamo essere visti , c’è la parte reale di come l’audience vede il nostro brand ed è la corporate image e non sempre coincide con ciò che vogliamo mostrare. Come filo conduttore di tutti questi

⁵ P.kotler, marketing 3.0

⁶ Cap 1.1.4 A. Francesconi e C. Dossena, “L’IT per l’analisi e la gestione della web corporate reputation. Un caso aziendale”,

blocchi, la corporate communication lavora e sostiene il processo di creazione di reputazione. Questa si forma attraverso processi sociali multipli, per esempio scambi di informazioni e di messaggi tra i vari attori. Varia dalle scelte effettuate da chi sta intorno all'azienda. La misurazione della reputazione porta ad avere un riscontro concreto sul tema, non può però far affidamento ad un solo parere di una categoria di stakeholder. Si valutano attraverso aspetti analitici di una moltitudine di caratteristiche. I vantaggi che può portare una buona reputazione sono infiniti, ma alcuni di questi permettono di avere un vantaggio incredibile sugli altri concorrenti, partendo da riduzione di costi di transazione e fidelizzazione dei clienti, che da promotori di buona pubblicità motivano il *premium price* e un aumento del valore finanziario. Questa cassa di risonanza produce un nome nei media e quindi un aumento di seguito, che di conseguenze tornerà favorevole nelle vendite.

1.1.3 CAMBIAMENTO CON L'ARRIVO DEI NUOVI MEDIA

Questo ultimo punto nel marketing 3.0 e nella sua evoluzione verso il 4.0 diventa fondamentale, la presenza e l'importanza nei vari media è la base sulla quale partire. Si trasforma da reputazione aziendale a media reputation, il centro della visibilità di un'impresa. I due concetti di media e corporate reputation rimangono collegati dato che dipendono uno dall'altro, in quanto la visibilità e reputazione aziendale influenzerà quella sui social e viceversa. Viene quindi definita Reputazione mediatica “ la generale valutazione di un'azienda che viene riportata sui media stessi “⁷. Wartick analizza come nei social media alcuni fattori influenzano maggiormente la reputazione rispetto ad altri. La base di partenza per costruire una buona reputazione coincide con un parere popolare positivo, che deriva da un ottimo operato passato precedente al lavoro di comunicazione sui mass media. Il passaggio fondamentale anche per il marketing 3.0 sta nel Web. A partire prima dai blog semplici ed arrivando a community e gruppi appositi con commenti che sono simili a dei social, concludendo con i social veri e propri come Facebook e

⁷ Cap 1.1.4 Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories(2000)

Twitter. Con l'avvento del web innovativo si fa un salto successivo in ambito di reputazione, da *media identity* si passa alla reputazione aziendale del Web.

Cambia completamente l'approccio rispetto ai media tradizionali, ed entriamo nel vivo del marketing 3.0 e le sue fasi successive. Infatti, il mondo del Web ha una caratteristica fondamentale rispetto agli altri media, ed è la bidirezionalità. Possibilità di avere una controparte che risponde ed esprime le sue sensazioni che a sua volta verranno viste da altri utenti. I Social "supportano creazione di reti informali di utenti, facilitando il flusso di idee permettendo una generazione, diffusione, condivisione e modifica de contenuti"⁸. Si parla ora di community, non più del cliente semplice che crea un rapporto con l'impresa. Sfruttando la multidirezionalità del Web, nascono i collegamenti tra i vari clienti come gruppo. L'obiettivo è cercare di creare dei gruppi fidelizzati che aiuteranno a proteggere e creare una *web reputation*. La creazione di queste community da una grande forza al cliente, e per quelle realtà che ricevono pareri negativi nelle community ha dato vita a delle crisi di reputazione che hanno messo in cattiva luce l'azienda. L'attenzione nell'agire online deve essere molto alta, molteplici sono i punti che possono favorire la reputazione e la brand image, ma contemporaneamente distruggerla se gestiti male. La persistenza delle pubblicazioni o dei commenti è illimitata, anche dopo molto tempo possono essere trovate nel mondo del web. Spesso le informazioni rimangono così come vengono create, il concetto di indeperibilità, "l'informazione trasmessa ripetutamente tra diversi soggetti viene mantenuta per intero, mentre nel vecchio scenario analogico il passaparola tendeva a perdere informazioni"⁹. A livello comunicativo è fondamentale per non permettere un passaggio errato di messaggio. Il Web "collega" ed avvicina tutto più facilmente, si definisce virulenza la capacità e la facilità con la quale le informazioni si diffondono tramite il passaggio di un link o un copia incolla. Un'altra arma a doppio taglio che i marketer devono tener conto è l'incancellabilità, ovvero la difficoltà assoluta, praticamente impossibile di cancellare una certa informazione entrata nel mondo del Web e dei social, anche se eliminata dal sito principale il collegamento con altri siti e blog è palese, inoltre la possibilità di screenshottare lo schermo fotografa

⁸ C. Dossena, Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community, FrancoAngeli. 2012.

⁹ La comunicazione per la nuova impresa, di commercio industria artigianato agricoltura di Torino. 2005

il momento salvandolo per sempre. Una caratteristica che ha dato una potenza smisurata al cliente è la verificabilità in tempo reale, tramite l'online la possibilità di cercare ed eventualmente confutare un dato è disponibile per tutti immediatamente, mentre prima con l'offline la verifica poteva essere fatta solo in un secondo momento. In questo modo il ricevente prende potenza e l'azienda in questione che effettua comunicazione è costantemente in vetrina pronta a subire attacchi. Il lavoro effettuato coi clienti per creare reputazione online è molto complicato, ma spesso non è direttamente influenzato dalle scelte aziendali, ci sono altre varianti che possono entrare in gioco. Essendo una rete di contatti che si espande, può essere che la reputazione si crei ricevendo informazioni da altre persone invece che dall'azienda madre, e nel mondo del web ci sono delle gerarchie che sono stabilite da seguaci, azioni passate, importanza mediatica ed altri fattori che però non sono sotto controllo dell'impresa. L'approccio è multimediale, quindi i canali utilizzati sono molti ma tutti interconnessi tra loro. Per creare un buon parere il numero di commenti positivi deve essere molto elevato, d'altra parte basta anche solo un commento negativo all'interno della community per abbassare la reputazione a dismisura.

1.2 CREAZIONE DELL'ESPERIENZA

Il marketing 3.0 si organizza sull'esperienza vissuta, da questo anche definito marketing esperienziale. L'esperienza che deve vivere il cliente diventa fondamentale per superare i valori classici che spingono all'acquisto di un prodotto e invece far breccia nel lato emotivo e sensoriale. Con esperienza si considera un processo che va oltre al solo acquisto, ma comprende delle fasi che precedono e succedono la fase d'acquisto del prodotto. Bernd Schmitt, un professore della Columbia University e teorico del marketing esperienziale afferma che “le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing pre e post acquisto. Le esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali”¹⁰

¹⁰ 1.2 *Experiential Marketing. How to get customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to Your Company Brands*, 1999

La creazione di una *experience* completa che può risultare efficace si basa sulla successione di alcuni step che comprendono tutta la filiera commerciale. Una volta nei marketing 1.0 e 2.0 dove il cliente non era al centro del progetto, ma ciò che faceva da fulcro era il prodotto stesso, l'esperienza si basava solo sulla fase di acquisto del prodotto stesso ed ai servizi del consumo. L'idea dell'esperienza completa invece si struttura seguendo 4 fasi principali che coinvolgono a pieno il cliente (Arnould, Price, Zinkhan, 2004).

- pre acquisto : la fase di partenza , quella dove il cliente deve già sentirsi partecipe e dove deve realmente crearsi il collegamento tra le due parti è la fase di pre acquisto. In questa situazione un possibile cliente spinto da diversi bisogni si mette autonomamente alla ricerca di un prodotto o servizio che possa soddisfare il suo bisogno. In questo momento l'azienda deve creare il primo passo dell'esperienza, facendosi notare dal pubblico interessato mirando attraverso una comunicazione sensoriale alle emozioni, scegliendo tra i bisogni spirituali del cliente il modo giusto per farsi vedere.

- momento dell'acquisto: questa fase, che nel vecchio marketing era il punto centrale e ora anche se accerchiata da altri momenti fondamentali non ha perso d'importanza. Infatti, nel momento dell'acquisto il cliente deve ritrovare l'immagine del brand rappresentata. Per ambo le parti è fondamentale come punto di collegamento, per mostrarsi come si vuole molti fattori vanno coordinati, anche uno solo può scomporre l'idea creata. La formazione del personale, la struttura del negozio e l'arredamento con i vari colori ¹¹sociali ed immagini riconoscitive, se parliamo di punto vendita fisico, o la struttura organizzativa di un e-commerce rappresentano già una grande parte di come l'azienda si pone potendo creare un'esperienza dentro il luogo di vendita. Quando il cliente procede all'acquisto, un grande passo è già stato fatto ma il lavoro per creare un'esperienza ottimale è appena iniziato.

-La fase di consumo: viene testato il prodotto o servizio appena acquistato, in questa fase si hanno delle aspettative che derivano da ciò che è stato creato nelle fasi precedenti.

¹¹ 2003; Arnould, Price e Zinkhan, 2004,

Questo consumo è centrale a livello emozionale in quanto genera molteplici sensazioni che ovviamente più positive risultano più daranno valore all'esperienza vissuta.

- post consumo: riprendendo i criteri del marketing 3.0, considerando il cliente come punto centrale, diventa di prima importanza per la creazione esperienziale il proseguimento del rapporto successivamente al consumo. Può essere il passo conclusivo che dà valore aggiunto ad un'esperienza che si è creata durante le diverse fasi. Se fino a questo momento si è operato ottimamente, l'idea di lasciare un ricordo e di mantenerlo vivo è decisiva. “Emozioni, memoria a lungo termine e motivazioni inconscie determinano circa l'80% delle decisioni di consumo “(Roberts, 2007). Attraverso un mantenimento dei canali di comunicazione, per esempio con un gadget di ringraziamento o delle promozioni speciali riservate ad ogni cliente ,si può tenere viva la memoria del brand e far sentire speciale il cliente.

Per valutare un'esperienza va considerato un paniere di variabili molto ampio. Il luogo dove viene creata la stessa, che può partire online, continuare con la fase d'acquisto in negozio e concludersi ancora una volta online con il customer service per esempio. In tutte queste variabili un'esperienza va considerata secondo quattro criteri che uniti stimano un grado di soddisfazione generale del progetto creato:

- capacità di coinvolgere il consumatore : “Il principio di fondo è quello di aumentare l'interazione emotiva tra prodotti, servizi, ambiente, da un lato, e consumatore, dall'altro, rimuovendo ogni possibile barriera”¹². Oltre a questi l'aumento dei benefici sensoriali è un obiettivo primario, per esempio alcune marche di biscotti come la Balshen hanno inserito in fase di progettazione un esperto del suono per riuscire a produrre un rumore durante la masticazione piacevole e migliore creando un'esperienza positiva.

- rilevanza differente tra i valori simbolici e quelli funzionali del prodotto: l'approccio di base carica di significati aggiuntivi il prodotto o servizio. Staccarsi dal valore oggettivo del prodotto può portare ad una creazione di community legata al valore emozionale percepito. Per esempio, il marchio Harley Davidson ha creato un gruppo d'acquisto

¹² École Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, 21-22 janvier 2005

attaccato emotivamente al prodotto, che supera la prestazione oggettiva su strada e si focalizza sulle caratteristiche sensoriali e al gruppo di appartenenza collegato al brand.

- plurifunzionalità: in relazione all'aumento di valore e di differenziazione del servizio, la plurifunzionalità è un punto al quale mirare. Avvicinare altri prodotti o servizi aggiuntivi che aumentano l'esperienza e possono arricchirla. In questo senso ha operato starbucks offrendo un'esperienza più ampia con Barnes e Noble inserendo una libreria all'interno del negozio ricreando un salotto culturale, con un'esperienza diversa dal solito bar.

- autodeterminazione dell'offerta da parte del cliente: come ultimo punto da ricercare, il più importante per la creazione dell'esperienza, troviamo l'autodeterminazione dell'offerta da parte del cliente consumatore, che corrisponde alla rappresentazione dell'esperienza a pieno. Raggruppa i precedenti punti tra loro per superare il concetto di emozionale ed arrivare al concetto di offerta che personalizza l'esperienza. Con l'autodeterminazione si crea il vero rapporto impresa cliente. Ad esempio, Nike con il progetto "Nike by you", ha riservato una sezione del sito ad un programma di personalizzazione completo della scarpa a partire dalla tomaia fino ai lacci, con l'arrivo diretto a casa con un confezionamento personalizzato. Queste scelte portano ad un'esperienza unica di autodeterminazione dell'offerta.

1.3 I CLIENTI

Il cliente è la figura centrale, intorno al quale si basa tutto il marketing 3.0 e la creazione dell'esperienza. La figura che può aiutare a creare una reputazione e contemporaneamente creare una community. La fidelizzazione del cliente successiva al processo d'acquisto e consumo è fondamentale sia a livello funzionale che economicamente parlando. Mantenere clienti che hanno già avuto un'esperienza positiva è molto più facile che trovarne di nuovi nel mercato. A livello economico inoltre hanno già un *background* delle caratteristiche aziendali e quindi possono capire meglio eventuali variazioni di prezzo o cambiamenti, che agli occhi di un estraneo che sta valutando tutte le offerte nel mercato possono far variare la scelta. I clienti non sono tutti uguali e si differenziano molto, tanto da essere categorizzati. (L.Hollebek) analizza la diversità in base a diversi criteri che sono il grado di differenziazione percepito tra i diversi marchi e il grado di coinvolgimento

durante i vari processi di acquisto e consumo. In base a queste variabili stila quattro categorie di consumatore.

- **Monotoni o apatici:** Questo tipo di cliente si può trovare spesso nell'acquisto di beni di prima necessità dove la ricerca di un brand del quale fidarsi è il primo obiettivo. La voglia inerente al dispendio di energie nella scelta è bassa, ed in alcuni casi il cliente è disponibile a spendere una somma maggiore rispetto ai competitor pur di non cambiare.

- **Ricercatori di varietà:** trovano alta la differenziazione tra i vari marchi. Non sentono un senso di appartenenza a nessun marchio, e sempre alla ricerca di novità. La loro sensazione di piacere deriva più dallo switch e la prova dei vari brand che nel consumo di un brand unico

- **Consumatore conveniente:** Questo tipo di cliente mantiene un livello basso di entrambe le varianti scelte prima per la classificazione. Sia un basso apprezzamento tra le differenze che caratterizzano i brand , che contemporaneamente è irrilevante il livello di coinvolgimento percepito. Il ragionamento opera sul breve termine, e se la scelta di un marchio comporta un risparmio immediato allora sarà la scelta giusta per questo tipo di cliente.

- **Cliente insicuro:** Intrecciando le due variabili, l'appartenenza ed il coinvolgimento sono molto alti ma d'altra parte la percezione di differenziazione tra brand è molto bassa. Questo può derivare da delle mancanze personali nella scelta o nella effettiva inutile differenziazione tra brand in alcuni ambiti. In queste condizioni il cliente si trova sempre in una fase di incertezza temendo che un eventuale acquisto possa risultare errato.

1.3.1 COME CREARE IL RAPPORTO COL CLIENTE

Ogni cliente al giorno d'oggi è alla ricerca di un prodotto che possa soddisfare il bisogno funzionale e insieme a questi andare a toccare i bisogni spirituali. Di conseguenza ogni cliente ha dei bisogni differenti. Questa piramide è stata aggiornata e presa in considerazione da Zohar e Marshall che confermano nel loro saggio che Maslow ribaltò

la piramide inizialmente creata¹³. Se in partenza la posizione dei bisogni di auto-realizzazione erano posti in cima alla piramide e per arrivare a questi bisognava passare per tutti gli step precedenti. Partendo dai bisogni fisiologici, passando per quelli di sicurezza e appartenenza, quelli di stima arrivando in fine a quelli autorealizzativi.

Piramide bisogni Maslow, con aggiornamento bisogni autorealizzazione



Fonte: Psychology Today – scala dei valori di Abraham Maslow

Rappresentati nella piramide sovrastante i bisogni però vengono ritrattati da Maslow prima della sua morte. Ammettendo che i bisogni di autorealizzazione, stima e di spiritualità andavano in prima posizione nella vita giornaliera dei clienti. Procedendo così con un'inversione della piramide ed una valorizzazione dei bisogni autorealizzativi che sono quelli fondamentali per la creazione dell'esperienza. Nella creazione di un rapporto col cliente e dell'esperienza collegata, diventa fondamentale capire due peculiarità che caratterizzano questo rapporto azienda-cliente. La prima è cosa lega e cosa porta dei consumatori all'inizio a spendere del loro tempo e loro energie per seguire un brand senza essere sicuri di avere un ritorno in futuro. E poi come altra caratteristica va analizzato quali sono i punti che attraverso processi di valorizzazione, un brand riesce a mettere in mostra ad eventuali clienti. A livello teorico il contatto azienda - cliente si basa su come un cliente attraverso il suo vissuto si identifica in una marca, suddividendo in categorie di brand più affini o meno affini a lui, costruendo delle gerarchie personali, inoltre viene considerato il contesto sociale, che influenza le scelte dell'affinità col brand. Queste differenze a livello teorico favoriscono o meno la capacità di un brand di creare un

¹³ *Toward a Psychology of Being* del 1968

rapporto col cliente, ma a livello pratico l'approccio è differente, il primo approccio ha un valore enorme, e per effettuare questo ci sono varie modalità:

- faccia a faccia : interazione più datata e che è stata la prima a nascere nel tempo, e che probabilmente ha avuto anche maggior sviluppo. Questa si verifica nei punti vendita fisici dove c'è il contatto diretto B2C. Risulta fondamentale la competenza dei dipendenti nel mostrare il miglior lato dell'azienda.

- individuali da remoto: si considerano sempre le interazioni dirette consumer /azienda, ma in questo caso che avvengono tramite mezzi da remoto. Possono essere chiamate telefoniche, mail ,posta, video call. Il principio è lo stesso del faccia a faccia ma in questo caso si inserisce la distanza, quindi un fattore in più da considerare. L'assenza della comunicazione non verbale può variare il messaggio recepito

- standardizzate: comprendono quelle interazioni spesso online , che non differenziano il rapporto col cliente ma comunicano indifferentemente agli interessati la stessa informazione con lo stesso modo. Ad esempio una lista broadcast o mail automatiche, sicuramente a livello economico consentono un risparmio ma a livello emozionale non provocano un grande feeling col cliente .

I tipi di approccio sopra citati , per performare al massimo andrebbero uniti e mixati insieme , operando su tutti i modelli disponibili non focalizzandosi su uno. Bisogna essere versatili in ogni modo attraverso il quale si riesce a contattare il cliente e riuscire a rappresentare l'identità aziendale e non sbagliare nessun approccio. Negli ultimi anni l'adattamento all'e-commerce è stato un grande sforzo da parte dei grandi brand di lusso , nel momento pandemico ancor di più si sono trovati a doversi mostrare al pubblico solamente online e di conseguenza il primo obiettivo è stato riorganizzare il sito web rendendolo una boutique identica a quella fisica a livello di identità di brand e che trasmettesse le stesse emozioni. Un esempio di applicazione corretta nella creazione di un rapporto col cliente e che ha conseguentemente ampliato smisuratamente la popolarità

del marchio è Zalando¹⁴. La globalizzazione che è uno dei punti fondamentali secondo Kotler, lo è anche per il sito d'abbigliamento che opera in più di 14 paesi. Cercando un pubblico giovane ed innovativo che sa apprezzare i trend del momento. Attraverso studi sui siti con i quali collaborare sponsorizzando il link del sito, mirando a quei blog più affini alle caratteristiche dell'azienda. L'altro punto fondamentale è la tecnologia che continua a portare innovazioni. Piattaforme di fidelizzazione come Facebook usate per il rilascio di commenti e feedback. E come ultimo punto, il più fondamentale nella creazione dell'esperienza è l'avvicinamento col cliente. Già essendo una multinazionale l'immagine popolare è una realtà distante dal consumatore, quindi per ridurre questa distanza, è stato istituito un contatto (customer service) 7/7 che risponde in modo personalizzato ad ogni utente rende l'idea di maggiore attenzione fornita. Come Zalando anche molti altri brand mirano a questo rapporto. Dopo tutti questi processi scelti con cura, il brand raggiunge un risultato a livello di posizionamento che varia dal contesto, l'obiettivo però è diventare per i clienti un *lovemark*, andando oltre la concezione di interesse per un brand ed arrivando a definire i clienti degli innamorati per il marchio. Grazie alle emozioni suscitate dallo stesso portano il cliente ad una fidelizzazione completa.

CAPITOLO 2

2.1 RESPONSABILITÀ SOCIALE

Il dovere di aziende e imprese verso la società nella quale sono immerse, e nei confronti dell'ambiente esterno entra in gioco a partire dagli anni '50. Tra i primi studiosi di questa idea emerge Donham che sosteneva che "il vero problema delle aziende è quello di creare e far sviluppare una classe imprenditoriale socialmente responsabile"¹⁵. In questa pubblicazione del 1927 esponeva già alcune sue idee, esprimendo del timore motivato dal fatto che se in futuro i manager non agiranno con un senso di responsabilità sociale si procederà verso un declino.

Viene introdotto nell'etica di pensiero di aprire gli orizzonti. Andando oltre il limite dei risultati solamente economici. Infatti, oltre al fatturato aziendale anche gli aspetti sociali

¹⁴ Il Marketing 3.0 di Kotler e il Caso Zalando, 22 luglio 2020

¹⁵ Harvard Business School, Wallace B. Donham, "The Social Significance of Business"

sono da considerare importanti. Negli anni '60 si parla allora di CSR "Corporate Social Responsibility", Bowen per definire al meglio questo concetto si pone delle domande riguardanti specialmente l'imprenditore o da lui definito businessman, "quali responsabilità nei confronti della società ci si può ragionevolmente aspettare che un uomo d'affari si assuma?"¹⁶. Partendo da questa domanda, analizza l'evoluzione della figura dell'imprenditore concentrandosi sulla persona stessa ed andando a valutare il cambiamento del suo pensiero in contemporanea all'innovazione aziendale. Con il passare degli anni la competizione aumentava. Come sempre dove nasce un business che inizialmente è redditizio, in breve tempo si verifica un effetto definito "oceano rosso". Ovvero l'ambiente diventa colmo di realtà simili che entrano in competizione tra loro, con queste condizioni non bastava più una differenza di prezzo per impadronirsi di una quota di mercato. "Nell'Oceano Rosso vige una continua lotta per aggiudicarsi una maggiore fetta di domanda all'interno dello stesso settore, dove non c'è innovazione"(Frasson,2019). L'impresa deve lavorare sulla brand image e distinguersi rendendosi migliore rispetto ad altri agli occhi dei clienti.

Come per ora analizzato, un approccio responsabile e sostenibile presenta una moltitudine di critiche possibili. A prima vista ci sembra di far riferimento solamente ad un aspetto di facciata di collaborazione tra l'impresa e le azioni sociali che vengono fatte. Senza considerare la possibilità concreta di collegato ritorno economico e di brand image.

2.1.1 MODELLI DI SOSTENIBILITÀ

Dal punto di vista dell'innovazione e delle tendenze di consumo, si sta diffondendo una maggiore attenzione verso concetti come qualità della vita, salute, benessere e salvaguardia dell'ambiente(Fabris,2010). Diventa importantissimo essere socialmente responsabili. Lo si può essere in maniera diversa da ogni organizzazione. Esistono sostanzialmente quattro tipi di responsabilità sociale d'impresa che vanno in qualche modo a toccare tutti gli aspetti più importanti a livello globale al giorno d'oggi.

La responsabilità ambientale, che intraprende un percorso di rispetto e sostegno dell'ambiente. Questo modello è uno dei più condivisi tra i modelli di sostenibilità disponibili. Vengono considerate diverse varianti. Le prime che vengono prese in

¹⁶ "Social responsibilities of the businessman", Harper & Row, New York, 1953

considerazione sono il consumo energetico e l'utilizzo di energie rinnovabili, quantità di emissioni di gas serra. Poi sono valutate quantità di rifiuti prodotta ed altri consumi a livello di materie prime e la capacità di riciclo. Questi fattori sono tutti valutabili con dei valori soglia, sotto i quali si è considerati realmente responsabili nell'ambiente. Ci sono poi altre attività che non possono essere misurate, ma che comunque fanno parte di questa cerchia. Ad esempio l'istruzione verso i propri clienti e verso i dipendenti stessi, campagne marketing orientate ad un'etica sostenibile.

Il secondo tipo di responsabilità è definita filantropica. Viene usata come idea di fondo, quella di apportare nel nostro mondo un contributo che lo può migliorare in qualche modo. La collaborazione con alcune organizzazioni no profit può essere un buon modo. La scelta accurata dei progetti è fondamentale. In alcuni casi di eccellenza alcune aziende creano un loro fondo che autofinanziano (Diesel, Otb)

Il terzo tipo di sostenibilità è quella etica. Non sempre l'aspetto esteriore dell'azienda rispetta la realtà di ciò che è realmente. Ai nostri occhi è visibile solamente ciò che l'azienda stessa vuole farci vedere, quindi tutta la parte di bilanci, progetti, rapporto coi lavoratori e stakeholders è nascosta. La sostenibilità etica comporta uno svolgimento di queste attività in modo pulito e secondo le normative vigenti, con trasparenza. Informarsi su condizioni di lavoro e materie prime dei propri fornitori e venditori, non solo dell'impresa propria.

Come ultimo modello sostenibile, ci addentriamo sull'aspetto economico. Vengono sostenute tutte le scelte finanziarie, garantire dei posti di lavoro e un reddito corretto ai propri lavoratori. Saper stare all'interno di un ambiente economico e rapportarsi giustamente con i vari componenti, da fornitori ai clienti. Partecipare in maniera costruttiva se siamo immersi in un insieme di aziende (Consorzio) che collaborano senza cercare di eliminare la concorrenza slealmente.

2.1.2 TRIPLE BOTTOM LINE

Questa serie di aspetti sociali che interessano le imprese possono essere raggruppati in modo concreto nell'idea di Triplice approccio o Triple bottom line. (John Elkington, 1994) conia questo termine per definire un approccio basato su tre dimensioni sulle quale

si deve basare una data attività¹⁷. Sono 3 le direttrici principali questo concetto. La prima, quella economica, che quindi comprende la crescita aziendale e il raggiungimento di obiettivi che comportano aumento di ricchezza. La seconda e la terza invece vanno oltre il classico scopo meramente economico di un'azienda e si addentrano nel sociale. Responsabilità verso i vari componenti dell'ambiente nel quale lavoriamo sia interni che esterni, dalle condizioni di lavoro ai salari. Quella ambientale invece cerca di ottenere un equilibrio energetico e rispettare dei limiti soglia di inquinamento in tutte le fasi aziendali. La combinazione di queste tre linee di pensiero si traduce in alcuni aspetti concreti che l'imprenditore stesso mette in atto. Di conseguenza anche l'attività subirà dei cambiamenti sul piano strategico e organizzativo. Spesso adattarsi a questi criteri può portare un bilancio non positivo nell'immediato, ma sicuramente la valutazione dell'imprenditore deve svilupparsi nel lungo periodo. Dando tempo alle scelte di bilanciamento e di adattamento ad un sistema che non sempre è pronto ad accettare imprese con un'etica "pulita". Va tenuto presente che l'obiettivo primario di un'azienda è sopravvivere e quindi l'ottenimento di un risultato economico rimarrà sempre in cima alla lista, ma adottare delle misure su aree sociali e ambientali non intaccherà questo obiettivo principale, anzi potrà solo che migliorarne l'efficienza se vengono effettuate azioni nel giusto modo.

2.2 CAUSE RELATED MARKETING

Il cause related marketing è a tutti gli effetti un metodo per far marketing che ha l'obiettivo di sostenere una o più cause sociali. Per far questo si instaura una collaborazione con determinate organizzazioni no-profit, alle quali verrà devoluta una parte dei ricavi a sostegno di progetti che variano dall'ambito sociale al medico e ambientale. Il termine Cause related marketing è stato definito per la prima volta nel 1985, facendo chiarezza sulle caratteristiche e rappresentando un qualcosa di concreto che si distaccava dalla comune responsabilità sociale. Varadarajan e Menon individuano come principale peculiarità il collegamento tra la donazione e transizione di un bene. Viene definito come "un processo di formulazione e implementazione di un'attività di marketing, caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una

¹⁷ Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne, 12 ottobre 2006, Giacomo Manetti

specifica somma per una causa stabilita nel momento in cui un consumatore s’impegna in uno scambio economico che genera profitto all’impresa e che soddisfa gli obiettivi dell’organizzazione e dell’individuo”. Nel tempo diversi studiosi hanno approfondito le ricerche e migliorato la definizione. (Kotler e Andreasen) arrivano a dire che è uno sforzo effettuato da un’impresa per accrescere le proprie vendite, contribuendo alla realizzazione di uno o più obiettivi di organizzazioni no profit¹⁸ ,Il Crm negli anni ha subito un’importante evoluzione, soprattutto nel lato degli scopi che spingono certe imprese ad intraprendere questa strada. La responsabilità sociale per la risoluzione di problemi concreti che era il principale fattore che spingeva questa collaborazione è rimasta nel tempo, ma negli ultimi anni per le aziende il CRM è diventato anche una forma di investimento. Lo scopo di “vincere assieme” è raggiunto da molte realtà odierne, ottenendo grandi risultati sociali, sulla risoluzione di certi problemi. Degli esempi che hanno funzionato sono, la collaborazione tra Burger King e l’associazione NOBully, ideando un panino che attraverso una campagna pubblicitaria personalizzata rappresenti la lotta contro il bullismo. Altri casi come Nike con una delle campagne più iconiche con alcuni tra i più famosi calciatori(Henry, Ronaldinho) in collaborazione con KBF foundation , produssero dei braccialetti contro il razzismo . Risulta fondamentale aumentare la brand awarness e migliorare la reputazione associando un grande marchio all’idea che collabora per migliorare in qualche modo il mondo agli occhi degli stakeholder . Stilando un progetto a lungo termine e preferendo investire per far del bene, rispetto ad avere un ritorno diretto sull’aumento di vendite di un prodotto sul breve termine.

Viene considerata a tutti gli effetti un’attività di marketing, un modo per avere degli effetti positivi facendo del bene. Come in molti casi la chiave giusta non sta mai in un solo aspetto o in un solo modo di agire ma nel mix di più soluzioni. Infatti l’insieme di promozione alle vendite, sponsorizzazioni e collaborazioni con le organizzazioni giuste ,unite ad una filantropia aziendale di base portano a degli ottimi risultati. La combinazione di più fattori porta ad un’organizzazione maniacale e molto ingombrante a livello di tempistiche. La valutazione si sviluppa su più aspetti e va divisa per essere il più efficiente

¹⁸ Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Philanthropy Rajan Varadarajan and Anil Menon(1988)

possibile. Esistono diversi modelli di collaborazione, per esempio può essere definita monomarca o Intercompany (più aziende), una cooperazione dove la campagna può essere mossa da una sola causa e da molteplici cause ed eventualmente comprendendo l'unione di più realtà che combattono per lo stesso motivo. Il rapporto può essere a livello organizzativo, a livello del prodotto oppure a livello del marchio stesso. La scelta poi deve essere sicuramente coerente con l'immagine promossa e con le caratteristiche del prodotto. Come metodologia ci si espone a molti attacchi. Il fatto di collaborare con aziende no profit che operano per il sociale viene criticato, e visto come operazioni effettuate solamente per un ritorno economico sulla propria azienda e non per il reale bene sociale. La differenza la comporta il reale approccio etico aziendale e la struttura del progetto che si viene a creare nel lungo termine.

2.2.1 MODELLI DI CAUSE RELATED MARKETING

Con Cause related marketing si tiene in considerazione un aspetto generale, ma Andreason nel 1996 specifica la presenza di diverse metodologie e settori nei quale è possibile applicare una marketing di causa¹⁹. La forma che viene definita tradizionale, è quella descritta fino ad ora, con una semplice collaborazione tra un'azienda ed una organizzazione /progetto no-profit. In questo caso l'azienda contribuisce con delle possibili donazioni economiche oppure con forniture di materiali per la realizzazione di certi progetti. Il secondo modello di CRM è definito promozionale, in questo specifico entriamo nell'ambito commerciale e della sponsorizzazione . Tipologia mirata al messaggio da condividere come pubblicità verso la causa sociale scelta. Non sempre c'è un contributo finanziario ceduto direttamente .Per esempio tramite la vendita di un determinato prodotto o in volantini promozionali può figurare logo/messaggi relativi all'iniziativa con la quale si è scelto di collaborare. Come terzo tipo, il cause related marketing di licensing comprende sostanzialmente una licenza ceduta da parte dell'organizzazione no-profit. Connessioni di logo o marchio o immagine che vengono forniti all'azienda principale che può usarli a suo piacimento aggiunto per alzare o

¹⁹ Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes E. Anderson and Srinivasan Swaminathan(2004)

modificare il livello della sua brand image. Come ultimo modello, il Crm joint fund raising, dove l'azienda si inserisce come intermediario nella raccolta fondi per i propri clienti.

Questi 4 principali modelli di CRM vengono accomunati da alcune caratteristiche condivise che comportano la modifica del comportamento d'acquisto del consumatore interessato. Il nuovo posizionamento di un brand o la rivalutazione in base alle possibili collaborazioni effettuate ,dipende da un comportamento attivo dei consumatori. Diversi studi hanno quindi focalizzato l'intento sul capire come diverse campagne di CRM possano influenzare il pensiero di un possibile interessato. Partendo dalla base che agendo su fattori emozionali e culturali , ogni cliente verrà interessato in modo diverso, non si avrà una regola fissa. Risultano però tutte le metodologie molto variabili ed efficaci sia nel breve periodo , aumentando le vendite di un dato prodotto, che a lungo termine incrementando la brand awarness.

2.2.2 TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

Il CRM è un attività di marketing che nel tempo è stata influenzata ed è arrivata a questa concezione grazie a delle teorie di pensiero particolari ed inerenti all'ambiente circostante l'impresa. "Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione."²⁰.Freeman definisce così gli stakeholder e ci crea una teoria intorno. Li definisce come individui che sono influenzati o che influenzano una certa organizzazione. Questi interessati all'ambiente in qualche modo devono essere gestiti in maniera da essere funzionali all'azienda. Con stakeholder managment, Freeman porta i vari manager ad essere consapevoli dell'esistenza di più stakeholder e persone interessate direttamente o indirettamente all'azienda, e di agire in modo da coinvolgere gli stessi. Innegabile che dal momento che riconosco la presenza di pubblico interessato (stakeholder) che può essere attivo all'interno della mia impresa come investitore, o può

²⁰ Teoria degli stakeholder-Edward R. Freeman Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti 2007

anche essere solamente incuriosito dall'esterno, la spinta a rendere la mia immagine sostenibile e appetibile agli occhi degli altri aumenta. Nel lato pratico vanno gestite come fondamentali la comunicazione delle relazioni con quel gruppo di interessati. Questa teoria porta alla luce un pensiero diverso rispetto a quello esistente. Si aprono gli occhi sul sistema impresa e si supera definitivamente il modello base input-output. Il vecchio pensiero gira intorno ad un meccanismo semplice e veritiero, ma che con l'evoluzione e la globalizzazione non è del tutto completo. Questa veduta aziendale viene definita input-output e viene preso come unico obiettivo creare profitto e che tutti i componenti del processo in qualche modo agiscano per l'azione più basilare di ogni azienda, prendere un input(materiale in entrata), effettuare un processo con il quale ricaverò un valore aggiunto al mio prodotto , e farlo uscire come output(prodotto da vendere). La mancanza principale è la considerazione di ciò che sta intorno all'impresa stessa. Nell'ambiente di marketing è necessario gestire tutti i soggetti interni ed esterni all'azienda e che influenzano la capacità organizzativa, permettendo così di instaurare e mantenere un rapporto vantaggioso con i clienti. Il modo di operare è in costante trasformazione dinamica, con molti cambiamenti. Attraverso la Marketing intelligence e ricerca di marketing posso trovare delle strategie per operare nei diversi settori. Un'analisi eccellente ed accurata spazia su tutto l'ambiente che ruota intorno all'azienda, essendo molto ampio questo ambiente può essere diviso in 2 parti più specifiche. Macroambiente e microambiente, il primo che comprende tutti quegli ambiti che in qualche maniera centrano con il nostro mondo aziendale e volontariamente o involontariamente influenzano il nostro operato. Fanno parte di questo macroambiente, l'ambiente tecnologico, culturale, sociodemografico, politico sociale. Entrando invece nello specifico e nei componenti adiacenti alla nostra impresa e che partecipano attivamente all'attività, troviamo il microambiente che comprende soggetti più vicini come fornitori, clienti, concorrenti ed azionisti .Raggruppandoli in una categoria sono gli *stakeholder*, questa divisione viene altrettanto effettuata tra stakeholder interni ed esterni, in base a quale dei due soggetti ci si trova davanti l'azienda dovrà adattare le strategie di marketing e di comunicazione sociale.

- Rapporto con gli stakeholder interni: dialogo con risorse interne alla nostra azienda, o collegate in maniera molto vicina. Le risorse umane hanno diversi ambiti nel quale devono essere seguiti per garantire un'ottima efficienza. Le

condizioni nell'ambiente di lavoro, la disponibilità, organizzazione con titolare, licenziamenti e periodi di eventuale aspettativa, fondi accumulo di pensione. Altri aspetti che riguardano tutti i giorni come servizi forniti all'interno dello stabilimento, palestre, mense, svago. L'insieme di queste attività crea un'energia che permette di aumentare l'efficienza operativa e creare un ambiente tranquillo. La valorizzazione del dipendente con possibile ascesa all'interno dell'azienda. Anche qua ci sono dei parametri oggettivi che permettono di verificare attraverso un numero prestabilito di mansioni un conseguente miglioramento. Il lavoratore deve ricevere il giusto connubio tra autonomia ed essere seguito nel modo corretto, l'autonomia fa vivere un'esperienza serena e che carica d'importanza e responsabilità, d'altra parte l'essere seguiti è necessario per essere sempre in linea con l'avanzamento dell'azienda. Un'attività che opera con CSR, comprende anche l'ambiente intralavorativo, rapporto tra colleghi, tra dipendenti e responsabile. Naturalmente questi rapporti variano da azienda ad azienda in base alle caratteristiche dell'impresa stessa. Possibilità di smart working, orari flessibili, progetti per il lavoratore. Tutti questi servizi fanno parte di una nuova ottica lavorativa che sorpassa quelle obsolete, la risorsa umana si trova al centro del progetto e della strategia aziendale. Tra i fattori critici di successo oltre a tutte quelle peculiarità che caratterizzano l'azienda, ora troviamo le risorse umane che sono diventate un punto fondamentale per avere un vantaggio competitivo sui concorrenti. L'obiettivo è non standardizzare il dipendente e conformarlo rendendolo uguale agli altri, ma invece valorizzare le sue caratteristiche.

- Rapporto con stakeholder esterni :gli obiettivi principali aziendali devono risultare quelli di creare profitto attraverso la vendita di prodotti o servizi che creino soddisfazione negli acquirenti. Comunicare esattamente i valori che la proprietà vuole trasmettere. Soddisfare gli stakeholders e comunicare in modo corretto gli scopi da raggiungere e quelli raggiunti. Non è facile fare questo, infatti lo stesso comunicare qualcosa è un'azione che va curata nel minimo dettaglio. Quindi devo essere preciso in tutti i passaggi che poi mostrerò al pubblico. Il concetto di ethic marketing esprime i principali sentimenti che attirano il cliente, come fiducia e competenza, rispettare un'idea di base sana e pulita. Rappresentare

sempre in qualche modo la propria vision e mission iniziale. L'unione di tutti questi fattori messi assieme dovrà creare un'immagine commerciale che rappresenterà l'azienda, il compito di far ciò spetta agli addetti marketing interni. Oltre alle attenzioni sul processo produttivo c'è bisogno di massima accuratezza nelle scelte comunicative, dato che ci troviamo al giorno d'oggi davanti ad un pubblico super connesso e pronto a scovare qualsiasi errore presente. Quindi oltre a come esprimiamo a livello qualitativo il contenuto va seguito anche il messaggio sotto l'aspetto morale ed etico. La comunicazione deve essere socialmente e politicamente corretta, veritiera ed eticamente giusta. Non deve essere presente un'esagerazione in nessuno degli ambiti comunicati, eccedere sul convincere un acquisto spropositato da parte dei clienti porta un oscuramento del lato riguardante sprechi e riciclabilità dei materiali. D'altra parte, una focalizzazione unicamente sulla questione sociale ed ambientale alla lunga può stancare il cliente non attirandolo come altre campagne marketing. In conclusione, un bilanciamento sia nella comunicazione interna che in quella esterna è il massimo per rendere la propria azienda sostenibile e contemporaneamente efficiente alle vendite.

2.2.3 BILANCI SOCIALI

Le organizzazioni che vogliono verificare il loro impatto sociale si sottopongono a pratiche definite di *auditing*, ovvero verifica di informazioni. Questa pratica definisce “ un processo di definizione ,osservazione e rendicontazione del comportamento etico e dell'impatto sociale di un'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi con la partecipazione dei soggetti portatori di interesse e di tutta la comunità”²¹

Dagli anni '90 in poi a partire dagli Stati Uniti d'America fino ad arrivare in Italia si comincia a parlare di bilanci sostenibili con lo scopo di mettere in evidenza la correlazione tra le azioni svolte dall'azienda con i risultati ottenuti. Gli indicatori della sostenibilità possono essere: la qualità dell'ambiente di lavoro, crescita professionale e qualità del lavoro. I punti fondamentali sono una riduzione dei consumi, un'ottima gestione ambientale, qualità della filiera produttiva ed infine una corretta gestione delle relazioni con le comunità locali e con i consumatori. Si usa il termine rendicontazione

²¹ Balancing Performance, Ethics, and Accountability Simon Zadek.(1998)

sociale per comunicare all'esterno i valori rispettati dall'azienda, sono delle forme di comunicazione e marketing particolari (comunicazione ambientale). Dal 2000 nasce il GRI (Global reporting initiative) che è un ente internazionale senza scopo di lucro che attraverso standard di rendicontazione sostenibile di aziende fornisce una bilanciata rappresentazione delle performance sociali come la chiarezza, tempestività, trasparenza ed inclusività. Attraverso la rendicontazione sociale e ambientale sostanzialmente sintetizziamo il valore socioeconomico che l'organizzazione ha creato, questo si collega alla teoria degli stakeholders, visto che dei buoni risultati comportano soddisfazione alle diverse categorie degli stessi. Per avere delle certificazioni riconosciute sono stati inseriti dei brevetti che confermano i valori rispettati dall'azienda. Fondamentale diventa procedere con un'analisi sia dalla parte del progetto che dal lato dell'organizzazione. Ogni progetto creato da un'impresa va contestualizzato, inserendo nella valutazione le caratteristiche dell'ambiente circostante. Molte volte un'impresa comincia ad agire in modo sociale in ambito territoriale, dove trova dei problemi che sente più vicini a se stessa ed alla popolazione limitrofa.

I rinascimenti sono molto ambiti tra le aziende. B Lab, che è un'associazione no profit americana ha istituito una certificazione (B corp) che è diventata un simbolo nel mondo. Il ricevimento di questo riconoscimento è un obiettivo ambito da molte imprese e rende l'attività rinomata in tutto il mondo per le "proprie performance ambientali e sociali, riuscendo ad integrare nei documenti statutari il proprio impegno verso gli stakeholder" (Blab 2014). Una società che si impegna a rispettare dei criteri di responsabilità e trasparenza e che opera in modo da avere un impatto positivo dell'ambiente²². Non sono aziende no-profit, ma quella del profitto è solo uno dei tanti scopi insieme a tutti quelli già citati a livello sociale ed ambientale.

2.2.4 CICLO VITALE DI UNA CAUSA SOCIALE

Tutti i progetti in qualsiasi ambito hanno un ciclo vitale che comprende le varie fasi dello sviluppo. Il cause related marketing essendo a tutti gli effetti una strategia di marketing è rappresentato da un ciclo di vita della causa sociale. La prima fase introduttiva è la fase di nascita, in questo momento di incubazione si analizza la causa sociale scelta. Tra la

²² The B Corp Movement: A Systematic Literature Review. Elsa Diez-Busto, Lidia Sanchez-Ruiz

popolazione questa causa prende voce e diventa rilevante agli occhi degli interessati. Aumenta la voce anche dei diretti coinvolti nella causa, che possa essere di tipo alimentare, medico, sociale o di altre motivazioni. Procedendo con il ciclo si trova la fase di legittimazione, come dice il termine la causa diventa legittima rispetto l'opinione pubblica. Al giorno d'oggi tramite social media e blog si diffonde la voce molto velocemente anche in situazioni distanti dalla causa stessa. Il terzo passo del ciclo è la mobilitazione. Dopo i primi contatti col grande pubblico vengono fuori anche le prime possibili soluzioni. Infatti, in questo momento il numero di individui che sostengono la causa è molto alto e uniforme, mentre sono differenti le vedute sulle possibili soluzioni da intraprendere. Dopo questo arriva la formalizzazione che rende "ufficiale" il problema, spesso viene anche istituzionalizzato e riconosciuto. Un passo avanti su condivisione sia di scelte sia di soluzioni possibili. Il ciclo si conclude con la fase di implementazione dove viene definito uno o più progetti generici per risolvere il problema. Intervento di regolamentazioni legislative e presa in carico di responsabilità. Generalmente l'intervento aziendale valuta dei criteri di entrata nella causa, questi sono l'aumento della diffusione sociale della causa e la contemporanea diminuzione di vedute differenti sulle possibili soluzioni. Solitamente dopo un periodo abbastanza lungo, la causa sociale viene accettata e intesa come patrimonio unito all'azienda, da quel momento non rappresenta più realmente un valore aggiunto che può modificare il posizionamento di mercato. Con l'avanzamento del ciclo vitale cambiano oltre gli interessi degli stakeholder anche gli interessati stessi. I primi a credere nella causa sociale sono i direttamente colpiti (terremotati, situazioni povertà, problemi alimentari, malati o persone vicine a questi), quindi le persone che sono molto vicine a queste problematiche. In successione poi il bacino si allarga anche a persone inizialmente meno interessate ma che con l'aumento dell'opinione pubblica si sono aggregate al progetto. L'impresa deve adattarsi al ciclo vitale della causa sociale, le scelte diventano fondamentali soprattutto nella prima fase. Vanno effettuate le decisioni sulle quali si fonderà poi tutto il progetto successivo, adesione o meno alle varie proposte. Nella fase di mobilitazione l'impresa cerca di entrare nel progetto da sostenere a livello generale, senza però addentrarsi in soluzioni affrettate che potrebbero portare un'opinione pubblica che si contrappone all'azienda. Entra realmente in gioco l'azienda dovendo studiare dei metodi efficaci di approccio durante la fase di formalizzazione. Non deve risultare più un aspetto esterno, ma bisogna modificare

le proprie operazioni tenendo conto della causa. In fase finale è importante il riconoscimento della completa assimilazione della causa con l'immagine aziendale che diventa un insieme del patrimonio aziendale, conseguentemente anche le azioni di marketing e comunicazione devono essere adattate.

2.2.5 COME IL CRM INFLUENZA LA BRAND IMAGE

Le attività di marketing e di promozione rappresentano la “vetrina” dell'azienda e come si mostra agli occhi dei clienti. Quindi una causa sociale alla quale viene data importanza da parte di una data azienda può risultare come elemento di posizionamento nel mercato d'interesse. Per mettere in moto il meccanismo e posizionarsi in un certo modo l'azienda deve comunque partire dalle materie prime base, i prodotti offerti nel mercato non devono sembrare semplicemente creati per far degli atti di bene o delle donazioni, ma anzi il prodotto deve soddisfare sia il classico bisogno che porta l'acquisto e contemporaneamente anche il bisogno di aumentare il benessere sociale²³. Per riconoscere l'effetto della causa sociale sul posizionamento entrano in gioco delle matrici di rappresentazione. Il mix di caratteristiche e di scopi che possiede un prodotto lo portano ad essere categorizzato. La massima realizzazione della causa sociale che quindi aumenta il valore del prodotto, che diventa un elemento distintivo e di rappresentazione per l'impresa, porta a definire il prodotto ottimale. Un prodotto invece, viene definito utopico quando incontra una difficile capacità di trasmissione del messaggio non incidendo sul posizionamento, viene visto come acquisto casuale o una tantum, per esempio oltre ad alcuni prodotti, anche dei servizi che non riescono a trasmettere correttamente dei valori etici rientrano in questa categoria. La costruzione di brand identity è come idea concettuale relativamente nuova, comprendere che le possibili cause sociali ed i vari progetti che girano intorno all'azienda possano realmente modificare l'immagine al pubblico non è cosa da tutti. Sono diverse le definizioni dell'azione del CRM sulla brand identity e sulla brand awareness, ma tendono a lasciare qualche aspetto in parte. Secondo Downey, nel 1986 cerca di comprendere più ambiti affermando che l'identità è un elemento differenziante dell'organizzazione rispetto a tutte le altre concorrenti, ed è in

²³ Kotler 1972; Pini 1995, 63-67; Pini e Savazzi 1996

grado di generare culture e condotte autonome. Evidenzia che la relazione con gli interessati(stakeholder) risulta realmente uno dei punti dai quali si può partire per creare un'impresa.

Sintetizzando il cause related marketing include, “qualsiasi sforzo effettuato da un'impresa per accrescere le proprie vendite, contribuendo alla realizzazione degli obiettivi di una o più organizzazioni non profit” (Kotler, Andersen). I vari progetti portano a 3 obiettivi principali. Il primo è il raggiungimento della promozione delle vendite attraverso delle vere e proprie campagne di marketing. Poi attraverso queste tecniche si sostiene una causa sociale scelta in partenza. E come ultimo punto che riprende un fattore fondamentale del marketing 3.0 , la partecipazione attiva del cliente è un fattore primario al quale si mira fin dall'inizio e che comporta la creazione di un rapporto tra l'azienda ed il consumatore.

CAPITOLO 3

3.1 DA DIESEL A OTB

Da diesel a Otb, dal Jeans al sociale. Da una piccola azienda territoriale ad una holding di tutto rispetto , tra le più considerate a livello mondiale nel mondo del luxury brand. Da una produzione focalizzata solamente sul jeans come prodotto principale, arrivando ad operare in ambiti sociali totalmente distanti dall'idea di partenza.

Renzo Rosso , imprenditore fondatore e ancor oggi proprietario di Diesel e fondatori della Holding Otb, nasce a Padova nel 1955. Da una tradizione contadina, Renzo si stacca e a differenza dei suoi fratelli intraprende un percorso scolastico e di formazione. Il mondo dell'industria e della produzione di abbigliamento entra subito a far parte di lui, infatti il pezzo che porterà Diesel alla ribalta (Il jeans) era una sua visione già antecedente alla creazione del brand.

A 15 anni grazie alle competenze apprese a scuola riesce a creare il primo paio di jeans, il materiale in arrivo dagli Stati Uniti era vero denim ²⁴e grazie ad un suo amico comincia

²⁴ REDVOLUTION, Vita e pensieri di Renzo Rosso, l'uomo che ha creato Diesel.(2013)

a scoprire e ad avere una visione su ciò che sarà poi la sua fortuna. La sua è la figura dell'imprenditore innovatore, che oltre ad una buona gestione del progetto in corso deve avere sicuramente un'intuizione, anche rischiosa molto spesso. La visione oltreoceano del prodotto jeans, e l'importazione in Italia entrando poi in competizione con i brand americani all'inizio poteva sembrare follia. Follia però è una parola che si affianca bene a Diesel, l'animo sbarazzino del brand si trasferisce nei suoi prodotti e nelle sue campagne pubblicitarie.

3.1.1 NASCITA ED EVOLUZIONE DEL BRAND

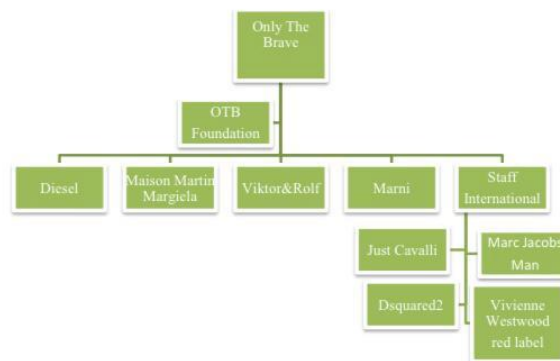
Diesel è uno dei marchi da prendere come riferimento se intendiamo valutare la crescita ed il cambiamento adattato alla globalizzazione, sul come aumentare il valore del brand e come espandersi in altri ambiti, essendo sempre socialmente responsabili. Questa idea risulta presente già dall'anno di formazione, il 1978. Più precisamente il 6 ottobre e nel luogo di Molvena in Veneto. La libertà come motto, "we do what we like"²⁵ rappresenta l'idea di base che viene trasmessa a tutti i dipendenti. Il nome Diesel risulta subito funzionale e corretto, nome corto e indipendentemente dalla lingua pronunciabile nella stessa maniera, simbolo già di apertura oltre i confini nazionali. Inizialmente l'azienda nasce attraverso la creazione di un gruppo, Genius Group, in collaborazione con Goldscmied e altri tessitori veneti. Sette anni dopo, nel 1985, Rosso acquista completamente il 100% del marchio dando inizio al colosso che conosciamo ora. L'idea di espansione verso l'estero, portando con sé le idee "pazze" e contemporaneamente l'ideologia di made in Italy sono state le carte giuste per arrivare ad oggi.

Analizzando le tappe, il punto di forza è stato il voler far risaltare un'identità di marca, il creare un'appartenenza e far sentire parte di un'élite chi possedeva Diesel. Dal momento della creazione in meno di dieci anni il brand viene affiancato ai colossi del jeans nel mondo come Levi's e Lee. Come analizzato nei capitoli precedenti la globalizzazione e la creatività sono pezzi fondamentali nella costruzione di una formula vincente. Il 1996 fu l'anno di consacrazione a livello globale, già in quel momento più di 75 erano i punti vendita presenti in diversi paesi, ma in quell'anno viene aperto il primo negozio completamente Diesel a New York, nella terra del "nemico" e per di più davanti allo store

²⁵ Renzo Rosso Be stupid for succes living p.42(2011)

storico di Levis's. Uno store gigantesco che divenne presto il quartiere generale negli states. Questo store consentì la legittimazione del brand che in poco tempo proseguì con le aperture nelle città più importanti del mondo. Dopo meno di 10 anni dalla completa acquisizione, nel 1994 più precisamente, il numero di dipendenti totali toccava quota 185, raddoppiandoli rispetto a 5 anni prima. Raggiunto un certo livello, bisognava mantenerlo ma la concorrenza non si fermava, anzi rendeva le cose alquanto complicate. “ le grandi catene stanno portando via tutto il mercato medio, quindi se si vuole proporre qualcosa di speciale bisogna guardare inevitabilmente verso l'alto”²⁶ affermava Rosso nei primi anni del 2000. In adattamento a questo decide di mettere le basi per creare un gruppo di collaborazione, quella che oggi definiamo holding. Inizia a studiare quali aziende sono in un periodo di crisi e quindi potenzialmente favorevoli a livello economico da acquistare e valuta se attraverso queste si può costruire un impero solido, creando una rete di appartenenza che possa giovare a tutti i brand presenti all'interno. Nel 2002 fonda Only The Brave (OTB) in italiano “ solo i coraggiosi”, anche con questo nome continua un'idea di stravaganza e coraggio legati al suo personaggio. Mason Margela, Dsquared, Just Cavalli, Staff international sono solo alcuni dei marchi presenti all'interno di OTB.

Struttura Holding OTB group



La holding produce 1.5 milioni di ricavi nel 2012, incremento impressionante e fornisce lavoro a circa 6000 dipendenti in tutto il mondo. Della torta dei ricavi, la fetta più grande è occupata ancora dal marchio fondatore, Diesel. Rosso per organizzazione della holding

²⁶ Redvolution, vita e pensiero di renzo rosso, pg.45(2013)

decide di delegare parzialmente la gestione di Diesel e dedicarsi a pieno alle attività di OTB , cercando costantemente uno sviluppo aziendale. Otb group ha l'obiettivo di gestire dall'alto lo sviluppo di tutti brand presenti all'interno, supportandoli nella parte corporate e dando delle linee guida nella comunicazione col pubblico. Le caratteristiche comuni che devono rispettare i vari brand sono la crescita gruppo, sostenibilità e l'innovazione che deve essere sempre ricercata senza mai fermarsi nello sviluppo.

Loghi(Diesel,Otb;Otb foundation)



3.1.2 PROGETTI ED AZIONI SOCIALI

L'azione nel sociale nasce da un sentimento interno, che in diversi modi attraverso iniziative completamente differenti tra loro permette di inserirsi fisicamente nel territorio per risolvere problematiche concrete e contemporaneamente instaurare un rapporto di fiducia con gli stakeholder. “L'eternità è quello che lasci”²⁷, è citando il Dalai Lama che Renzo Rosso spiega i suoi vari programmi al di fuori del contesto moda.

Si percepisce però da alcuni colloqui effettuati con dipendenti del reparto comunicazione della holding, come inizialmente le azioni sociali effettuate da Diesel e successivamente Otb nascono esclusivamente dall'idea filantropica di Rosso e del brand. Il primo scopo non è mai stato stabilire dei programmi per avere un ritorno sulla figura del brand, ma solamente per voler far del bene ed operare in tematiche che l'imprenditore sentiva vicine. Indubbiamente col passare degli anni e con l'affermarsi delle progettualità, questi tipi di azioni hanno contribuito a creare una reputazione socialmente responsabile e di riguardo verso le tematiche sociali sia italiane che estere collegata al brand e alla holding. Questa reputazione fa sicuramente bene al brand al giorno d'oggi. Come inserito nell'organigramma sovrastante, il primo braccio collegato alla holding e che sta sopra tutti brand acquistati è OTB foundation. La fondazione nasce all'interno di Otb stessa nell'anno 2008 inizialmente per operare nel territorio del vicentino , aiutando i ragazzi in

²⁷ Assemblea Confindustria Vicenza 2016, Renzo Rosso

difficoltà e con l'avanzamento degli anni si espande operando fino in Africa. La sede è all'interno dell'ex diesel village ora Otb village a Breganze. L'investimento attuale è di circa 10 milioni di euro divisi tra i vari progetti in tutto il mondo, aiutando più di 300 mila persone. Alcuni collaboratori della fondazione attraverso interviste spiegano come sia complicata la scelta dei progetti giusti da finanziare, per questo spesso in paesi distanti dove la conoscenza è minore sfruttano il sostegno di altre fondazioni come "Nove", che seguono gli stessi ideali esposti pubblicamente anche da OTB che sono innovazione, impatto sociale diretto, sostenibilità. Nel panorama moda italiana, Diesel già dal 2011 è sempre stata affine ad una produzione responsabile e sostenibile. Seguendo la linea di pensiero "Diesel for responsible living" l'impresa cerca di agire pensando alle generazioni future ed al rispetto ambientale. Seguendo 4 filoni etici principali:

- "Be the alternative", questo primo punto si sviluppa a partire dalla produzione fino al packaging, con la ricerca di materiali a basso impatto e sostenibili. Investire in ricerca e sviluppo è l'idea di base che si avvicina al pensiero di collaborazione per essere maggiormente esperti a nuove visioni più sostenibili in tutti i processi dell'azienda

- "Stand for the planet", agire a favore del clima, cercando di limitare emissioni di gas e utilizzo di acqua in produzione. Il riciclaggio è fondamentale in un'azienda di questo tipo dove gli scarti di produzione sono enormi, operazioni di riuso ed innovazione vecchi prodotti sono importantissime

- "Celebrate individuality", la cultura sostenibile viene trasmessa a tutta l'azienda, rispettando i diritti dei lavoratori ed il codice etico otb, lasciando spazio alle potenzialità di ognuno.

- "promoter integrity", mantenere le stesse idee coerenti e filantropiche durante tutto il processo, cercare di trasmettere questa cosa e scegliere con cura anche i fornitori ed i rivenditori che rispettano gli stessi standard stabiliti dalla casa madre.

Tra i progetti più iconici sostenuti dalla fondazione oltre al millenium village in Mali che aveva come obiettivo entro il 2015 di migliorare nettamente le condizioni di vita a Dioro, portando cibo ed acqua potabile dal 17% della popolazione inizialmente, arrivando al 68 % della popolazione, troviamo il programma definito "pink shuttle". Esclusivamente dedicato alle donne e fornito da donne. In Afghanistan, terra dove la figura femminile non

è del tutto libera ,non potendo girare autonomamente in biciletta o moto. L'idea di Otb insieme alla fondazione Nove, inserisce delle donne alla guida di pulmini che trasportano lavoratrici o studentesse nei loro posti di lavoro. L'idea dei progetti è sempre a lungo termine e dopo la realizzazione trovano sempre un fine che possa essere utile alla popolazione, in questo caso dopo aver stabilito una buona rete di trasporti, l'obiettivo è di affidare a delle donne formate nel giusto modo l'intera organizzazione in modo tale da poter trasformare il progetto da gratuito ad una fonte di reddito per loro.

L'importanza di agire nel territorio a livello sociale da una rilevanza al gruppo stesso enorme. Si è sotto gli occhi di tutti e quindi anche se i progetti non nascono con l'idea di aumentare la brand image , in qualche modo fanno parlare di chi fa qualcosa per la comunità. Un progetto locale che ha fatto parlare molto di Renzo Rosso è stato il contributo nella ristrutturazione del ponte di Rialto a Venezia²⁸. Nel 2012 Otb ha vinto l'appalto per partecipare al restauro, fornendo 5 milioni di euro . Un simbolo per la città di Venezia ed in generale per il Veneto, dal 1590 non aveva mai subito una ristrutturazione completa, quindi avere ricevuto l'appalto è un motivo di vanto unico.

I fattori sociali che agiscono sulla popolazione italiana e mondiale al giorno d'oggi sono molti, ciò che può implementare la reputazione e la brand image può essere un'azione in ambiti completamente distanti da quello di partenza. La versatilità e la creatività portano anche al saper differenziare i progetti. Per esempio, un settore dove ha deciso di investire Rosso è il calcio, che è diventato nel tempo un fattore sociale, se intendiamo che in base all'andamento di una partita può variare l'umore della gente la giornata successiva. Rosso rispettando sempre l'idea di agire sul territorio diventa presidente prima del Bassano virtus e nel 2018 Del L.R Vicenza, diventando una figura riconosciuta anche nel mondo del pallone in quanto un presidente nativo della città stessa è una rarità molto ricercata. La parte di marketing e pubblicità a livello stilistico è sempre presente, Diesel diventa sponsor del Milan e del Vicenza , disegnando anche alcune mute per la squadra veneta. Il logo inserito sui kit da gara riceve una visibilità incredibile tenendo conto del numero di seguaci delle competizioni alla quali partecipano i due team.

²⁸ Da Diesel alla holding Otb:Renzo Rosso, il coraggio di essere un vero imprenditore

3.2 “BE ALTERNATIVE, BE DIFFERENT”, COME DIESEL CREA L’ESPERIENZA

Nel marketing 3.0 di Kotler, risulta importante la creazione dell’esperienza seguendo i bisogni spirituali del cliente. Globalizzazione e creatività²⁹ sono due grandi tematiche importanti per la creazione di un’esperienza completa e che possa risultare efficiente in tutto il mondo. Partendo da Diesel e fino ad oggi con OtB queste due grandi caratteristiche sono sempre state associate a Renzo Rosso, partendo sin dagli albori con l’apertura di filiali in tutto il mondo ed arrivando ad assumere creativi da ogni parte del globo per avere delle linee innovative. L’internazionalità riconosciuta deriva da una serie di componenti che messi insieme vanno a creare una grossa community. La scelta di creativi, materiali, targhettizzazione di consumatori, pubblicità ed espansione in ristoranti, hotel e squadre di calcio comporta una globalità aziendale. La qualità del prodotto che porta ad una nicchia di appartenenza l’acquirente, creando un sentimento di differenziazione rispetto ai competitor è sempre stato il primo obiettivo.

3.2.1 GLOBALIZZAZIONE TECNOLOGIA E CREATIVITÀ

Non basta avere delle risorse creative all’interno dell’azienda ma il passo necessario per avere un costante sviluppo è avere un apparato per la ricerca di forze e nuove figure creative in modo da aggiornare l’organico costantemente. Rinomata è la volontà di concedere possibilità ai giovani del territorio da parte di Rosso, “Volevo i giovani, quelli più affamati, con la voglia di arrivare e senza paura di rischiare”³⁰.

Attività di ricerca di talenti diventano necessarie per l’innovazione aziendale, per questo è stato dedicato un intero apparato aziendale (Its), *international talent support*. Una sorta di competizione dove diversi giovani talenti, attraverso il giudizio di un’esperta giuria che premierà il progetto più meritevole permetterà al giovane creativo di far un’esperienza all’interno del Diesel creative center e di entrare nel mondo di OtB. Con creatività e globalizzazione concorda molto bene il concetto di innovazione, che è uno dei criteri ricercati per far entrare un nuovo brand nella holding OTB, e si rispecchia molto

²⁹ La costruzione dell’identità di marca: il caso Diesel. Micro & Macro Marketing .Fascicolo 1, aprile 2000

³⁰ REDVOLUTION, Vita e pensieri di Renzo Rosso. Riccardo Micheletti 2014

in Diesel giocando quasi sempre d'anticipo rispetto agli altri brand. Le costanti idee sfornate dai propri collaboratori consentono di avere un'innovazione costante, questa però non riuscirebbe se non venissero utilizzate le giuste tecnologie. I processi che definiamo di innovazione possono essere anche la continua ricerca di tessuti o nuovi materiali che quindi in qualche modo portano a cambiare frequentemente il prodotto finale. In questo modo l'azienda diventa dinamica e non rimane attaccata ad un prodotto di successo, ma cerca sempre quello nuovo.

Essere avanti negli ideali è un punto a favore, ma esser precursori in mondi mai scoperti può portare ad un successo incredibile. Nel 1995 Diesel fu il primo brand di moda ad approdare nel mondo del Web e creare il primo sito www.diesel.com, anticipare l'avversario in questi ambiti portò poi uno studio maggiore del mezzo e una maggiore competenza nell'utilizzo. L'innovazione tecnologica è portata avanti da eventi di vario tipo, per esempio i classici cicli finanziari, la competizione tra brand o la stessa globalizzazione possono apportare modifiche al mercato in modo indiretto. La mentalità verso l'innovazione sostenibile e la novità, ha portato Rosso anche alla fondazione di una società di investimenti, *Red Circle investments*, che finanzia progetti di differente genere. Rosso afferma "dai miei primi investimenti nel settore con Yoox, H-Farm e Depop, ho avuto la conferma che credere nell'innovazione, nel digitale e nei giovani è garanzia di successo"³¹. Il rinnovo diventa fondamentale per essere sempre competitivi e per stare al passo coi consumer, infatti come si evolvono le aziende anche il consumatore grazie alla tecnologia si evolve e diventa di prima importanza stare al passo, mantenendo stabile l'identità di marca, senza snaturarla.

3.2.2 COSTRUZIONE IDENTITÀ DI MARCA E RAPPORTO COL CONSUMATORE

Per Kotler il brand è «tutto ciò che un prodotto o servizio rappresenta per i consumatori», ed è «la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture»³². Col brand andiamo oltre il semplice marchio, e consideriamo tutte quelle peculiarità che formano il lifestyle inerente ad un'azienda. La difesa rispetto alla creazione di un vantaggio competitivo è un obiettivo della "marca".

³¹ Renzo Rosso punta sul digitale e entra in Bending spoons, di Rita Miele. Numero 244 pag. 3 10/12/202

³² Philip Kotler, Gary Armstrong, "Principi di Marketing" 1980

Contemporaneamente si cerca di creare una relazione col consumatore che orienterà successivamente il processo d'acquisto. Come si è evoluto il mercato e il marketing in generale, anche Diesel ha variato il suo aspetto strategico, fino circa fine anni 80' tutta la comunicazione era orientata esclusivamente sul prodotto e sulle caratteristiche delle linee sponsorizzate, puntando sui processi innovativi rispetto al mercato di un tempo. Con l'avvento del nuovo marketing rivolto completamente al cliente, il focus si è spostato del tutto sulla valorizzazione della creatività e alla comunicazione di valori. La creazione di un team specifico, *creative team*, rende ufficiale il passaggio di veduta a livello strategico. Dalla produzione solamente alla comunicazione ed al supporto del processo d'acquisto. Creazione di un organo adibito solamente a promozione, comunicazione e gestione cliente. Inizia verso metà anni 90' la ricerca a livello sociale di individualità e differenziazione del sé, la specializzazione massima verso il target di riferimento particolarizza Diesel, andando sicuramente a perdere una parte di mercato procedendo con una mentalità fuori dal comune e mirando solo al target nel quale Diesel ricercava i suoi clienti. D'altra parte, quando il cliente in target ricercato verrà colpito agirà come amplificatore del messaggio e dell'identità, dato il senso di appartenenza e la particolarità che lo legherà al brand. Diesel può sempre rinnovarsi ma in qualche modo non smarrisce mai la propria identità, al contrario la rafforza. Questo è ciò che un cliente della community percepisce, essere innovativi a livello di tendenze culturali e non attaccarsi ad una collezione di successo riproponendola all'infinito, ma tenere la propria idea e coerenza sul mercato

La comunicazione per creare un rapporto forte punta su fenomeni di nicchia ed a forte impatto. Maurizio Marchiori, responsabile della comunicazione dice "Negli ultimi anni stiamo percependo un cambiamento nel gusto delle persone. Noi lo abbiamo definito il passaggio dal gusto chewing-gum al gusto whisky. Se vuoi un gusto che duri dieci minuti, che non ti lasci dentro niente, mastichi una gomma e sei a posto. Se, invece, vuoi assaporare un gusto intenso che ti tocca anche dentro, allora devi ricorrere a qualcosa di più intenso con più storia dentro"³³. Da questo nascono idee e campagne pubblicitarie molto più spinte ma che hanno sempre fatto parte dell'ideale di base. Per far entrare al massimo il cliente nel mondo del brand, fondamentale è stata l'idea di creare Diesel

³³ Maurizio Marchiori, La comunicazione Diesel come dichiarazione di onestà nei confronti del consumatore, in La moda nel consumo giovanile, Ed. FrancoAngeli, 2002, p. 194

planet , che corrisponde a creare un “pianeta”(Michieletti, 2013), nel quale ci si immerge e si entra nell’esperienza che si vuole creare durante il processo d’acquisto in store e sul web. Identità di marca, rapporto con stakeholder e consumatori vengono strutturati e gestiti attraverso la comunicazione.

«Un buon imprenditore è quello che pensa che i suoi consumatori sono intelligenti e che comprano quello che amano, non quello che una pubblicità gli dice di acquistare» (Rosso,2018). Infatti è stato effettuato uno spostamento del focus dalla semplice promozione del prodotto, alla trasmissione di valori cercando di far amare il brand , questo cambiamento è risultato un punto di forza che ha reso Diesel celebre nel mondo della moda. Diversi studi hanno analizzato il caso diesel per capire come un cambio di rotta e delle campagne pubblicitarie così stravaganti riescano a far un effetto del genere sulla brand identity, anche “times” ha analizzato il caso. Alcune campagne addirittura possono diventare poi un payoff del brand stesso. Ad esempio, nel 2010 dalla campagna “Be stupid”, nella quale si gioca sulla contraddizione ed ironia. Con *stupid* ci si riferisce a libero, con accezione positiva , sottintendendo che forse chi sembra diverso o con idee più pazze non è realmente stupido , ma lo è chi si uniforma alla massa. Differenza tra smart ovvero intelligenti e stupid inteso come stupidi crea quell’ambiguità che permette un ‘interpretazione della campagna. L’idea di creare sempre della rottura³⁴ rispetto alla comune comunicazione nelle campagne permette di formare progetti che diventeranno iconici nel mondo della moda e completamente innovativi. In questo caso specifico, attraverso un’annunciazione video senza immagini, viene creata suspense, spoilerando la campagna. Il coinvolgimento del pubblico e della community rimane il tema centrale, infatti fu data la possibilità a chiunque di inviare video o immagine di azioni strane ed inusuali, per poi essere valutate, e se scelte inserite nei manifesti pubblicitari. Successivamente con 40 manifesti diversi tappezzarono le città con immagine di gente che realizzava cose apparentemente “stupid”. La campagna impazzisce anche sui social e diventa virale, raggiungendo così uno degli obiettivi per avere una cassa di risonanza grandissima e gratuita grazie a tutti gli utenti che condivisero il trend.

³⁴ Il Marketing Diesel è Irriverente, Controverso e Provocatore Stricelli .novembre 2017

In conclusione, si capisce che la chiave sta nella bidirezionalità del messaggio, cercando di impegnarsi non solo nella vendita e nel passaggio di un messaggio come fanno altri brand, ma piuttosto di instaurare un rapporto che coinvolga l'interessato.

3.2.3 PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA , MINACCE E POSSIBILITÀ

Diventa fondamentale fare un'analisi SWOT dei punti di forza e debolezza del brand se si vuole comunicare nel modo giusto, e nel tempo rinnovarsi dove l'azienda è carente. Ovviamente questi punti vanno contestualizzati nel mercato nel quale si opera ed in base alla concorrenza. Nel caso diesel il punto maggiore di forza è quello di costruire un'esperienza e uno stile di vita che va oltre il solo abbigliamento. Comunicazione e pubblicità che sono mezzi di trasmissione di idee e messaggi che andranno a creare l'esperienza creata sono dei punti forti, con la loro imprevedibilità e particolarità. L'Adattamento ad un target molto ampio che si caratterizza maggiormente sui valori di appartenenza potendo così comprendere clienti con età e caratteristiche molto diverse tra loro. Sicuramente il prezzo di vendita è abbastanza alto e in questo modo si posiziona in un dato pacchetto di brand , luxury casual. Questo potrebbe essere un punto di debolezza per alcuni, d'altra parte può rendere esclusivo il prodotto. Attenzione va posta sulle minacce, che mischiate a punti di debolezza possono portare un cambiamento di rotta al cliente. Per Diesel come in tutto il settore moda, la continua nascita di brand e la numerosa quantità di idee dei creativi porta una competizione spropositata, che mixati con una poca fidelizzazione della clientela possono portare alla perdita di quote di mercato se non risulta costante l'innovazione. Dal periodo post crisi 2008, sono aumentati brand di posizionamento medio ed è aumentato l'interesse della gente verso questi. I *casual luxury* o *luxury* brand con dei prezzi al di sopra della media hanno dovuto ricercare una clientela di un altro livello, con maggior propensione alle spese per abbigliamento ed accessori, la quale è stata influenzata in maniera minore dalla crisi globale. In riferimento a questi punti, lavorare sulle possibilità da sviluppare in futuro è fondamentale per giocare d'anticipo. Le onde da cavalcare per future campagne pubblicitarie, come ad esempio l'eco sostenibilità e i codici etici dei diritti umani che sono dei punti cardine per Diesel ed in questo momento sulla bocca di tutti, possono essere favorevoli alla comunicazione per migliorare la brand image.

3.2.3 IL PIANETA DIESEL E LA SUA COMMUNITY

La ricerca del target però in questo caso a differenza di altri brand non si focalizza su età, sesso o provenienza geografica, ma su valori. La ricerca di un cliente interessato si basa sul motto principale, “we do what we like”, quindi liberi e oltre gli orizzonti. Viene definito “Diesel planet” il concetto generale nel quale ci si immerge perché va oltre l’abbigliamento. La rappresentazione ideale deriva dai leader di gruppo che cercano indipendenza ed innovazione dal vestiario allo sport fino alla musica, diventando un modo di vivere più che di vestire (Michieli ,2013) . Diesel brand community tiene uniti tutti i clienti appassionati nel mondo e che oltre alle classiche novità di collezione ed offerte vogliono essere informati di tutti gli eventi creati dal brand. La creazione di una community online è l’unico modo di tenere uniti gli appassionati ed interessati essendo dislocati in paesi diversi. Far immergere il cliente nel *planet* di Diesel è l’obiettivo e per far questo, oltre l’organizzazione del sito web che essendo un brand internazionale necessita di creare un’esperienza di contatto a distanza col cliente , il resto avviene negli store. Nella creazione di uno store di successo va tenuta conto la nazione e il contesto nel quale va inserito inizialmente, la posizione ed in mezzo a che altri tipi di store vive il negozio. Ad esempio l’inserimento in vie dove molteplici negozi sono di alta qualità e rinomati , consegnerà automaticamente ancor prima di aprire una caratura di quel livello anche al nuovo negozio, alzando la reputazione del brand.

La massima esperienza, infatti, per far entrare nel mondo del brand il cliente è accoglierlo nei propri store creati appositamente e nei minimi dettagli. Team di creativi ed artisti studiano tutte le possibili combinazioni per la creazione di esperienze, per avere un feedback diretto, addirittura all’interno della sede a Breganze un piano è riservato alla simulazione concreta della disposizione più efficiente da inserire nello store. Per un brand che nella sua idea di esperienza comprende tematiche che vanno oltre l’abbigliamento stesso, lo store fisico è un’occasione da sfruttare per trasmettere al cliente questo mondo. Entrare in uno store diesel crea una *experience* completamente diversa rispetto all’entrata in altri negozi. Come riferimento ad uno di questi in Piazza San Babila a Milano troviamo il Diesel planet italiano³⁵. In una posizione magnifica, uno store di 1500 m.q si sviluppa su tre livelli . L’entrata posiziona al centro una scala a chiocciola in lamiera lavorata,

³⁵ Diesel rinnova il flagship di Piazza San Babila, ott 2016

elemento di stile che collega in maniera unica i tre piani. Una parete di cristallo di 7 metri circonda tutto lo store. I 3 piani sono caratterizzati da elementi che creano l'esperienza al consumatore, il collegamento con l'arte e la cultura è fissato dalla presenza di librerie sfruttabili durante la permanenza con le migliori pubblicazioni su moda e tendenze. A braccetto con arte e cultura è la musica a caratterizzare l'esperienza, difatti la particolarità è la presenza di una console all'interno dello store che molto spesso ospita tra i più grandi dj mondiali a suonare, creando un vero e proprio evento che attira moltissimi clienti. A livello di innovazione la presenza di "isole digitali" in vari luoghi dello store, permette di navigare online nel sito del brand stesso potendo vedere tutte le collezioni, eventualmente se non presenti in store effettuare un ordine immediato. Esperienza vuol dire toccare tutti i sensi del cliente, e quello olfattivo ha una grande importanza, è presente una profumazione diversa per ogni reparto, in modo da collegare il tipo di collezione vista con dei profumi che la uniscono all'idea che quella collezione vuole trasmettere. Per rendere completamente personalizzabile l'esperienza in alcuni store è presente un laboratorio che permette la personalizzazione in loco del jeans acquistato.

Tutti questi elementi, che ad alcuni possono sembrare accorgimenti superflui ed al di fuori della categoria di appartenenza, riescono a portare ad una grossa fidelizzazione allo store ed una forte interpretazione del marchio. Concludendo, unendo i valori trasmessi nelle campagne pubblicitarie e mixandoli all'esperienza creata, si forma un'identità di marca sostenuta da quattro pilastri principali, che rappresenta Diesel a pieno.

- Prima di essere un brand o marchio, rappresentare uno stile di vita ed un modo di essere
- Costante orientamento all'innovazione ed alla creatività, con un punto di vista globale ed aperto ad influenze da ogni parte del mondo, per implementare le competenze delle risorse umane.
- Non specificare le caratteristiche classiche del target come età o sesso, ma cercare il target attraverso delle caratteristiche valoriali comuni, ed uno stile di vita differente e inusuale
- Nonostante il focus si sia spostato completamente sulla creazione dell'esperienza per il consumatore e accoglierlo nel planet Diesel, la base di partenza deve essere un prodotto di qualità che soddisfi il consumer.

3.2.4 INFLUENZA DEL CODICE ETICO NEI RAPPORTI CON STAKEHOLDER

Nel sito Diesel e Otb , sotto gli occhi di tutti e costantemente aggiornato è presente un codice etico firmato direttamente da Renzo Rosso. Potrebbe sembrare di secondaria importanza ai fini commerciali ma non è così in quanto regolando i rapporti con gli stakeholder indirizza il modo di porsi e di effettuare comunicazione verso l'esterno e regolando invece il rapporto con i collaboratori definisce anche le sedi di lavoro e la forma degli store. Ad esempio, la nascita della sede di OTB a Breganze in provincia di Vicenza, deriva indubbiamente dal rapporto dei collaboratori col brand e del brand con l'ambiente.

“Il Gruppo riconosce la centralità delle Risorse Umane nella convinzione che il principale fattore di successo di ogni impresa sia costituito dal contributo umano, professionale e creativo delle persone che vi operano. Spirito di squadra, trasparenza e mutuo rispetto sono considerati alla base delle relazioni con tutte le persone”³⁶.

Servizi a profusione e luoghi di lavoro creati per collaborare insieme. Si fatica a definire fabbrica uno stabilimento del genere, accogliente, innovativo esternamente ed internamente. Villaggio è la parola adatta, il collaboratore è al centro e viene trattato come risorsa fondamentale, compresa la sua famiglia. 98 mila metri quadrati, dei quali 35 edificati ed il resto in spazio verde. Circa 980 dipendenti di media, non contando molti creativi e stilisti che sono continuamente in transito. La divisione delle aree di lavoro è innovativa. Open space è l'idea, ambiti adiacenti collegati in modo da unire anche funzioni che potrebbero sembrare indipendenti tra loro ma che insieme rendono al meglio. Grandi spazi dove stilisti e creativi possono scambiarsi idee, provare con colleghi della produzione la realizzazione di capi e modificarli insieme. Seguendo sempre il codice etico dove un punto importante è la centralità delle risorse umane, si trovano diversi servizi per i dipendenti. Palestre e campi da calcio esterni ed interni, asilo per poter facilitare spostamenti familiari, ristorante aziendale come punto di aggregazione. Tutti questi inserimenti mettono a proprio agio il dipendente e consentono di lavorare nel modo più efficiente e sereno possibile. Oltre al codice etico verso i collaboratori, Otb stila un codice

³⁶ Codice etico OTB, 2021

ambientale che viene poi rispettato nella realizzazione di prodotti e store o nelle varie sedi. “Il Gruppo, infatti, in ottica di miglioramento continuo, promuove l’uso di pratiche operative in grado di ridurre l’impatto ambientale generato dallo svolgimento delle proprie attività.”³⁷. In adattamento a questo codice, Diesel village è completamente ecosostenibile, con un bassissimo impatto paesaggistico avendo creato delle oasi verdi che mischiano il paesaggio esterno con la sede. Prevalenza di materiali riciclati e riciclabili, del tutto autosufficiente a livello energetico grazie al sistema fotovoltaico. La scelta dell’open space comporta spazi ampi e luminosi che diminuiscono la necessità di luce artificiale. La sede rispecchia a pieno l’immagine del brand, avere dei valori etici da rispettare oltre a rendere il brand sostenibile agli occhi degli stakeholder, influenza completamente le scelte nella produzione e nella creazione di store o strutture appartenenti al brand. Oltre a stilare un codice etico, bisogna poi avere la responsabilità e l’impegno di rispettarlo operando in determinate maniere che possono risultare molto più faticose e dispendiose a livello di risorse, ma che nel lungo periodo porteranno i loro risultati ai collaboratori, ai clienti, agli stakeholder ed all’immagine del brand.

³⁷ Codice etico Otb, 2021

CONCLUSIONI

Nel mercato odierno, dove con una facilità impressionante è possibile entrare nel business e creare un piccolo brand anche senza avere a disposizione grandi infrastrutture, il paniere di offerte agli occhi del consumatore è immenso e quindi per far breccia in un cliente serve qualcosa di più che un semplice “bel prodotto”. Sicuramente non è facile, avere dei ritmi di produzione alti, numerosi store in giro per il mondo con moltissimi collaboratori con mansioni differenti e seguire un codice etico che rispetti socialmente le risorse umane e l’ambiente. Spesso si vedono realtà che raggiungono i risultati attraverso delle “scorciatoie”, sfruttano e sottopagano i collaboratori, usano materiali a costo minore ma più inquinanti per avere un profitto maggiore nell’immediato, andando poi a perdere reputazione nel lungo periodo. Sin dagli albori in Diesel per poi passare in OTB, il rispetto di un codice etico è stato fondamentale per la brand identity. Per le imprese, essere presenti in altri ambiti come quello sociale e culturale, aiutare la comunità e rispettare una certa etica, non è obbligatorio ma del tutto volontario e dipendente dagli ideali filantropici o meno della proprietà. Il businessman Renzo Rosso nutre fin dalla nascita un carattere sbarazzino e coraggioso che però a livello umano si traduce in rispetto per gli altri e per il proprio territorio. Sin dalla comunicazione iniziale, la trasmissione di questi valori non è fine a sé stessa, è invece orientata alla creazione di un rapporto tra l’azienda ed il cliente. Nella ricerca del target specifico si va oltre la categorizzazione di età o sesso o geolocalizzazione, scegliendo invece delle caratteristiche valoriali che accomunano i consumatori. In questo modo, andando a toccare il lato emotivo, risulta più forte la fidelizzazione ed il senso di appartenenza che manterrà il cliente attaccato all’esperienza vissuta. Rosso si può definire un imprenditore che nei suoi progetti ha una responsabilità sociale d’impresa, che rispetta fortemente. Dall’anno di fondazione questi valori hanno fatto parte del *Diesel planet*, il mondo nel quale si vuole far immergere il cliente. Nel processo evolutivo aziendale molte cose sono cambiate ma i valori di base sono rimasti gli stessi. Nel 2002 avvia un processo di innovazione con la fondazione della holding Only the Brave, per creare un’unione di marchi con gli stessi ideali che insieme agiscono sul mercato contro i competitor. Arriverà a comprendere molti brand iconici nella moda come Diesel, Margela, Dsquared2. Di fondamentale importanza è stato il bisogno di parametri di selezione dei futuri marchi da inserire nel gruppo. Crescita, innovazione e

sostenibilità sono i tre punti cardine espressi dai collaboratori del reparto comunicativo, che vengono osservati nel processo d'acquisizione di un nuovo brand e che successivamente ognuno di questi dovrà mostrare nella sua comunicazione verso gli stakeholder. Risulta fuori dal comune ma vincente come combinazione la formazione di una fondazione no profit direttamente dentro la holding (Otb foundation) ,creata per continuare a sostenere gli ideali sociali iniziati in Diesel, potendo così beneficiare di maggiori fondi e di una vicinanza unica tra la proprietà e la scelta dei progetti da finanziare.

Indipendentemente da quale sia l'intento iniziale con il quale si opera, successivamente si verrà a creare una reputazione che si attacca all'immagine del brand. Molte aziende operano con campagne di Cause related marketing (marketing di causa), per unire la loro brand image ad un ente no profit, portando così ad una collaborazione dove “vincono entrambi” . Per primo l'ente no profit con la propria causa sociale ricevendo risorse per agire in modo concreto e di conseguenza l'immagine del brand che viene legato alla campagna sostenuta, aumentando la propria reputazione agli occhi degli stakeholder. Come riferito da Rosso, nel suo caso l'idea di base nell'aiuto di popolazioni in difficoltà o finanziamento di progetti sociali è sempre partito con motivazioni meramente solidali ed umane senza pensare ad un ritorno d'immagine. Come in tutte le attività che operano in modo ottimale però, un ritorno e miglioramento della reputazione aziendale negli anni con la solidificazione dei progetti arriva autonomamente di riflesso anche se non voluto. Diesel e Otb in generale sono diventati dei punti di riferimento per la creazione di un' experience unica grazie alla trasmissione di valori inusuali ed al giusto modo di seguire l'evoluzione del marketing, mantenendo un fisso richiamo alla sostenibilità nel mondo e nel territorio ancor di più.

Come fattori chiave sono risultati appunto fondamentali la vicinanza con la propria terra e con la gente del territorio, rendendo la popolazione fiera di avere un gruppo così importante partito ed ancora attaccato alle radici. Mentalità globale ma attaccata alle origini. La sede principale a differenza di molte attività che ingrandendosi si spostano su grandi metropoli, è presente ancora a Molvena in provincia di Vicenza. Restaurare il Ponte di Rialto, ad esempio, è un gesto che rende un imprenditore un salvatore agli occhi dei cittadini veneti in primis, e contemporaneamente è un ringraziamento del brand verso la propria terra. Progetti nati con solo fini di aiuto a livello umano, diventati parte di una

brand image completa e che tocca moltissimi ambiti. Agire su fattori sociali, che cambiano l'umore delle persone è la concretizzazione del marketing 3.0. Come l'arte influenza l'umore e la creatività, anche il calcio e lo sport in Italia agiscono sull'atteggiamento degli appassionati. Operare in questi ambiti permette di ricevere direttamente un riscontro. Prendersi dei rischi fa parte del processo di creazione di un marchio di successo. Esporsi in luoghi dove si può essere giudicati frequentemente data la vicinanza con gli stakeholder è pericoloso e può influenzare negativamente la brand image portandola a fallire. D'altra parte la possibilità di ricevere feedback positivi relativi a campagne e progetti effettuati in maniera eccellente, facendo così parlare dell'azienda ,può dare la spinta in più che porta al trionfo di un brand.

BIBLIOGRAFIA

Marketing 3.0 ,From Products to Customers to the Human Spirit PHILIP KOTLER (2010)

Comunicazione e marketing sociale, Istituto Cortivo Padova, (Giugno 2003)

Redvolution, Vita e pensiero di Renzo Rosso, Riccardo Michieletti (gennaio 2013)

P., Kotler; G., Gary Armstrong - Fabio Ancarani - Michele Costabile, Principi di Marketing, Italia,(2015)

David P. Reed ,Harvard Business Review, (Febbraio 2001)

A. Francesconi e C. Dossena, “L’IT per l’analisi e la gestione della web corporate reputation. Un caso aziendale”,

Dossena, Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community, FrancoAngeli. (2012.)

La comunicazione per la nuova impresa, di commercio industria artigianato agricoltura di Torino. 2005

Toward a Psychology of Being , Abraham Maslow 1968

Harvard Business School, Wallace B. Donham, “The Social Significance of Business”(1927)

“Social responsibilities of the businessman”, Harper & Row, New York, (1953)

Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Philanthropy Rajan Varadarajan and Anil Menon

Teoria degli stakeholder-Edward R. Freeman Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti (2007)

Be stupid for succes living, Renzo rosso, (2011)

Grea S. (2000). Dentro la crescita dell’impresa, le analisi SWOT e PAR. Franco Angeli

SITOGRAFIA

Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy (2012)

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.1559&rep=rep1&type=pdf>

Da Diesel a Otb: Renzo Rosso ,il coraggio di essere un vero imprenditore(2019):

https://www.otb.net/data/press_42993/fiche/301/da_diesel_alla_holding_otb_-_renzo_rosso_il_coraggio_di_essere_un_vero_imprenditore_7899d.pdf

Otb foundation, Rialto ponte di rialto <https://www.otbfoundation.org/project/ponte-di-rialto/>

Otb foundation, rassegna stampa: <https://www.otbfoundation.org/wp-content/uploads/2021/08/Rassegna-Stampa-PS-3.pdf>

Economia circolare , diesel ed il rispetto ambientale(2020):

<https://www.nexteco.it/lab/storie-di-economia-circolare-aec-incontra-diesel>

Concetto Marketing sostenibile(Perinelli,2021)

<https://greenmarketing.agency/definizione-di-marketing-sostenibile/>

Il concetto e la teoria di stakeholder(2016)

http://www.antonioricciardi.it/materiali_spa1/stakeholders.pdf

Store Diesel San babila(2016)<https://it.fashionnetwork.com/news/diesel-rinnova-il-flagship-di-piazza-san-babila,742653.html>

Diesel , www.diesel.com

Dquadred2, www.Dsquadred2.com

Otb <https://www.otb.net/>

Sole24ore <https://www.ilsole24ore.com/>

Codice etico Otb <https://procurement.otb.net/documents/CODICE-ETICO.pdf>

Frobes <https://forbes.it/>

Corriere della sera https://www.corriere.it/moda/22_luglio_11/renzo-rosso-otb-punta-creare-gruppo-lusso-italiano-rivale-francesi-lvmh-kering-4ff85ff2-00ee-11ed-b67a-4569bb2fc5fe.shtml

