UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA
FACOLTÀ DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
RELAZIONI INTERNAZIONALI COMPARATE
INTERNATIONAL RELATIONS

TESI DI LAUREA

DIESEL: METTERE LE BRAGHE AL MONDO

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI UN'IMPRESA ITALIANA

Relatore: Prof. Giovanni Favero

Correlatore: Prof. Stefano Soriani

Laureando: Serena Giada Forlin

Matricola: 818823

ANNO ACCADEMICO 2011 – 2012

INDICE

RINGRAZIAMENTI **1**

ABSTRACT **3**

INTRODUZIONE **7**

CAPITOLO 1: LA MODA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE **13**

1.1 LA MODA **13**

1.1.1 LUSSO E LIFESTYLE 15

1.1.2 STORIA DELLA MODA DAGLI ANNI 70 17

1.2 LA GLOBALIZZAZIONE **21**

1.2.1 LE MULTINAZIONALI 22

1.2.2 LA DELOCALIZZAZIONE 24

1.2.3 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE 25

1.3 STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE **26**

1.3.1 OUTSOURCING 28

1.4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE AZIENDE ITALIANE **31**

CAPITOLO 2: ATTI E BILANCI **35**

2.1 INTRODUZIONE **35**

2.2 DIESEL DI SCHIENA ROSSELLA & C. – S.N.C. **36**

2.3 DIESEL – S.R.L. **37**

2.4 DIESEL – S.P.A. **40**

2.5 RENZO ROSSO AMMINISTRATORE UNICO **43**

2.6 LA SVOLTA DEL 1995 ..... **46**

2.7 IL 1996 47

2.7.1 LA DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA 48

2.8 1997 – 1998 50

2.9 1999 51

2.10 DAL 2000 52

2.11 IL 2007 E LA CRISI 55

2.12 TABELLE E GRAFICI 57

2.12.1 UTILE E FATTURATO NOMINALI E RIPORTATI IN EURO 2010 57

2.12.2 FATTURATI DISAGGREGATI PER AREA 60

2.12.3 INDICE DI INDEBITAMENTO 63

2.12.4 DEBITI VERSO BANCHE E FORNITORI 65

2.12.5 DEBITO VERSO FORNITORI SU FATTURATO 67

2.12.6 DEBITO VERSO BANCHE SU CAPITALE 69

2.12.7 R.O.S.- RETURN ON INVESTMENTS 71

2.13 CONCLUSIONI SU ATTI E BILANCI 72

CAPITOLO 3: DA PICCOLA AZIENDA A MULTINAZIONALE 73

3.1 RENZO ROSSO 73

3.1.1 L'IMPRENDITORE 75

3.1.2 LA FAMIGLIA E LA SUCCESSIONE 78

3.2 IL JEANS 79

3.2.1 DIESEL 80

3.2.2 GLI STILISTI 81

3.2.3 I CREATIVI E LA CREATIVITÀ 83

3.3 L'INTERNAZIONALITÀ 88

3.3.1 ITS – INTERNAZIONAL TALENT SUPPORT.....91

3.3.2 INNOVAZIONE.....93

3.3.3 PREMI E RICONOSCIMENTI INTERNAZIONALI 94

3.4 LA TECNOLOGIA.....95

3.4.1 L'*E-COMMERCE* 97

3.5 INTERNAZIONALITÀ OLTRE LA MODA 100

3.5.1 DIESEL FARM 100

3.5.2 PELICAN HOTEL.....103

CAPITOLO 4: DIESEL, BRAND INTERNAZIONALE 105

4.1 IL BRAND 105

4.1.1 DIESEL BRAND IDENTITY.....107

4.1.2 DIESEL BRAND EQUITY.....108

4.1.3 LA QUOTAZIONE IN BORSA.....110

4.2 BRAND EXPANSION 113

4.2.1 DSQUARED.....114

4.2.2 MAISON MARTIN MARGIELA.....114

4.2.3 OTB – ONLY THE BRAVE 115

4.3 IL RETAIL.....116

4.3.1 IL CONSUMATORE 118

4.3.2 DIESEL BRAND COMMUNITY 120

4.3.3 DIESEL PLANET.....121

CAPITOLO 5: DIESEL, FOR SUCCESSFUL COMMUNICATION 124

5.1 LA COMUNICAZIONE, UNA PREMESSA TEORICA 124

5.1.1 LA COMUNICAZIONE NEL SISTEMA MODA.....126

5.2 LA PUBBLICITÀ, UNA PREMESSA TEORICA 129

5.2.1 PUBBLICITÀ E COMUNICAZIONE NEL SISTEMA MODA 131

5.2.2 LA PUBBLICITÀ PER DIESEL 132

5.2.3 DCT – DIESEL CREATIVE TEAM 133

5.3 INTRODUZIONE ALLE CAMPAGNE PUBBLICITARIE 134

5.3.1 GUERRIGLIA MARKETING 135

5.3.2 VIRAL MARKETING 136

5.4 LE CAMPAGNIE, FOR SUCCESSFUL COMMUNICATION 138

5.4.1 THE LUXURY OF DIRT – 1999 138

5.4.2 JOANNA – 2000 139

5.4.3 KING FRANK – 2000 140

5.4.4 SAVE YOURSELF – 2001 141

5.4.5 THE DAILY AFRICAN – 2001 142

5.4.6 ACTION! – 2002 143

5.4.7 HAPPY VALLEY – 2002 144

5.4.8 OIL KLASH KLASH – 2003 145

5.4.9 NATURE, LOVE IT WHILE IT LASTS – 2004 146

5.4.10 BE STUPID – 2011 147

5.5 CONCLUSIONI SULLA DIESEL SUCCESSFUL COMMUNICATION 148

CONCLUSIONI 151

BIBLIOGRAFIA 155

ARTICOLI DA GIORNALI 159

SITOGRAFIA 181

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio relatore, il Prof. Giovanni Favero, che mi ha seguita con pazienza e grande disponibilità sin dal principio di questo lavoro: grazie a lui ho avuto la possibilità di approfondire la conoscenza di ciò che davvero mi piace. Un ringraziamento va anche al mio correlatore, il Prof. Stefano Soriani.

Ancora una volta voglio ringraziare con tutto il cuore i miei genitori. Credo che il supporto che queste due meravigliose persone mi hanno dato sia stato fondamentale e indispensabile per arrivare sino a qui. Materialmente e psicologicamente mi hanno sempre sostenuta, incoraggiandomi e motivandomi costantemente. Il papà Giuseppe, con le sue lunghe chiacchierate al telefono, per tirarmi su il morale nei momenti più bui, e le spiegazioni di economia che rendevano sempre l'idea. La mamma Roberta, con il suo pasticcio e i sughi pronti, per farmi guadagnare un po' di tempo al momento di preparare il pranzo, e lo shopping terapeutico che per qualche ora mi faceva passare le preoccupazioni.

Un grazie particolare va anche a Morris, un fratello speciale, che sebbene si sia avvicinato a casa, sento sempre al mio fianco con le parole giuste per incoraggiarmi e farmi fare un sorriso oppure una grassa risata!

Un ringraziamento speciale va alla persona che ha iniziato a condividere una vita con me, il mio fidanzato Thomas. La convivenza, specialmente in questo periodo di tesi, non gli ha reso le cose facili! Comunque non ha mai smesso di spronarmi e aiutarmi in tutti i modi che conosceva. Sempre comprensivo, mi ha fatta ridere, mi ha accontentata, mi ha aiutata a superare le difficoltà e ha condiviso con gioia i momenti felici di questo percorso.

Questa è la mia Famiglia, la cosa più bella che si possa desiderare, formata da persone fantastiche che mi fanno vivere la vita con il sorriso. Grazie a loro mi sono rialzata, dopo essere caduta, e ho sorriso, dopo aver pianto. Devo particolare gratitudine ai miei nonni, a quelli che ci sono, Pellegrino e Agnese, per avermi sempre sostenuta con i loro pensieri, e ai miei angeli custodi, Ermanno e Rita, che vegliano su di me.

Ringrazio i miei zii Franco e Silvia, con mio cugino Nicola e Najat (assieme a lui o lei, ancora non lo sappiamo!), e i miei suoceri, Enzo e Nica. Grazie a mio cognato Manuel (che verrà a Venezia per vedermi!) e Karen, con la piccola Emma, che con i suoi sorrisi mi ha dato tanta gioia. A loro devo riconoscenza per le attenzioni e l'incoraggiamento che mi hanno riservato in questi mesi.

Ritengo doveroso ringraziare le altre persone che mi hanno aiutata, in tutti i sensi e in tutti i modi, ad arrivare alla fine di questo percorso. Emanuela, grandissima amica e compagna di una bella esperienza che senza di lei non sarebbe stata lo stesso, Mattia, che ha sempre trovato le frasi giuste per farmi sorridere e per farmi credere un po' di più in me stessa, Elisa, che anche se non la vedo tutti i giorni è come se ci fosse sempre, e Roberta, che con lo stesso affetto di una sorella mi è sempre stata vicina. Un grazie particolare va a Claudia, senza di lei Excel per me sarebbe ancora un mondo sconosciuto!

Ringrazio anche tutti coloro che non ho potuto nominare ma che hanno condiviso con me le tappe che mi hanno portata a raggiungere questo traguardo.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to recreate the history of a successful Italian fashion enterprise focusing on its different aspects of internationalization. I chose Diesel, the denim firm owned by Renzo Rosso, for two main reasons: it is a very well developed italian firm and there is no specific study that puts together fashion and international relations. Diesel, especially in the last years, has represented a referential case study, mainly for what concerns economics, marketing and management. Nevertheless, it does not exist a large bibliography related to this firm, which is considered a frontrunner in the production and distribution of denim products at a global level. Two main groups of sources that are the deeds and reports deposited at the Chamber of Commerce of Vicenza, and the Diesel's press releases that consist of articles taken from national and international fashion magazines compose my research material. In addition to that, I have used articles and books in order to build a coherent history also form a theoretical point of view.

As a matter of fact, Diesel is an efficient example in terms of internationalization because since its birth its principal intention was to become an international brand, able to compete against other firms associated with denim but already known in the United States and in the rest of the World. The self-made identity construction process of Diesel started in 1978, when it broke up with the Genius Group owned by Adriano Goldshmied. Renzo Rosso gradually acquired the shares of the firm until he entirely bought it. He wanted to create a firm in his own image whose motto would be "we do what we like": my work practically consist in the reconstruction of the various stages that brought Renzo Rosso to the achievement of this goal.

Diesel, from the beginning, has been a fresh, innovative and a little bit rebel enterprise in the Italian fashion system, since 1978 it began to conquer the international commercial market, distinguishing itself from the others. During these years Diesel became so internationally familiar that everybody knows it but very few people know that is an Italian fashion firm. Thanks to the deeds and reports that I had examined, I had reconstructed the history of Diesel from the most objective point of view, keeping an eye on the internationalization. Indeed, the two main goals of this

thesis have been the reconstruction of a complete history of Diesel and a close exam of different aspects of its internationalization. As long as I know, there are no similar studies of this kind.

First of all, I studied the history of the Italian fashion system from the 70s to these days, in order to create a useful background of knowledge to understand in a better way the specific case study. In addition to that, entered into more details about the luxury fashion market, as Diesel belongs to it. After a first view of the fashion system I introduced some concepts related to international relations, such as globalization, multinational companies, delocalization, internationalization and, as it is my field of interest, the internationalization of Italian fashion firms.

Secondly, after this basic background connected to the two main field of analysis of this thesis, I focused my attention on the deeds and reports of Diesel at the Chamber of Commerce in order to reconstruct the history of Diesel on documental sources and to assess its international success on the basis of budget data. Through the examination of official data, following a chronological line, it has been interesting to see how fast has been the expansion and internationalization of a firm that entered in a market that, at the time, seemed to be overstocked with Levi's in the first line. Diesel was born in Molvena, a place near Vicenza, in the North of Italy, and only recently, in 2011, Renzo Rosso decided to relocate the headquater in Breganze, after 32 years. Since the beginning of its activity Diesel was able to sell its denim products all over the World, and in many times, to realize more satisfactory results in foreign countries rather than in Italy. In 1996 it was opened the first Diesel Store in New York, exactly in front of the Levi's one. This was only the first step towards an expansion that would not stop. A quality that makes Diesel even more special, as part from its rapid growth, is that the internationalization process took place during the years mainly thanks to self financing. More than this it is worth to say that Diesel is a limited company but it is not a public company yet, i.e. its shares are not sold into the stock exchange.

I tried also to explain the history and main features of Diesel from more interpretative point of view. Reading the press releases and the books, I reflected on the main characteristics of a fashion firm and focused my attention on the main actors of the evolution process, analysing the role of the businessman and the function of

designer and creative talent from foreign countries. I reflected also upon the importance of technology in the era we are living in, especially inside a fashion firm. For example, the importance of the e-commerce cannot be ignored as far as it is one of the most useful means to reach consumers located in the most different countries on Earth. This is a symptom of the globalized era in which we are living and thanks to the Internet and the compression of time and space distances, every one could buy something that is produced in the most different place in the World.

The peculiarity of Diesel lies in its development that brought it from the realization of simple denim wear to the prêt-à-porter, until it turned into one of the most popular firms among the luxury brands. Diesel does not only propose a simple denim jacket, a watch, or a pair of shoes, but it suggests a lifestyle made of clothes and made of a way of thinking: Diesel has transformed a philosophy in substance.

Then I concentrated my attention on the brand concept. After the explanation of the term I tried to put it and all its meanings into relation with Diesel. As a result, I realized some important considerations about the theoretical constructions of the brand identity, the brand equity and the brand extension as they are all linked to Diesel and its policies. Another important point concerns the stock exchange quotation. The group of Italian fashion firms that are already floating at Piazza Affari is wide but it does not comprehend Diesel. It has been interesting to inquiry the reasons why such a firm reject the idea of quotation despite all the advantages it should have in terms of financing its the internationalization process. Than, I focused my attention on the role of the consumer. It is true that an experienced business man, together with creative talents from all over the World and all the technological means made available by progress and globalization would not have the same level of success without the end user. It has been interesting to consider the retail as one of the most powerful means of attraction in which a fashion firm could invest its resources. Diesel fits the bill perfectly since its marketing strategies applied to the retail sector turned out to be incisive and successful in any country where they were implemented. Such a kind of shop has a name that is Diesel Planet, a real shop supplied with everything the customer could need, from the bar to take a coffee to the relax area to settle back and rest a bit. Another element for which Diesel is renowned as international is the widespread community of fans and followers that communicate on line thanks to the

net. The Diesel community is a virtual community made of fans from every part of the World who communicate and exchange opinions, but could also receive information with regard to the events that Diesel organizes around the globe.

The last chapter before the final summary deals with communication. I have tried to explain the meaning of communication and advertisement, firstly from a theoretical point of view and than adapting the theory to the practical case study. I developed my line of reasoning in this way in order to give a theoretical interpretation to Diesel's successful way of communicating and proposing denim products. More than on the product itself, Diesel makes the customer focus the attention on global character questions such as the obsession for eternal youth, the bored generations of our age, the problem of oil consumption and its consequences, nature and its decline caused by humans and finally the most recent campaign that incite people into being stupid, converting ideas into action instead of remaining still for the fear of taking a chance.

There are no previous studies concerning Diesel and its internationalization process. Diesel perfectly lent itself to this kind of analysis, being one of the most efficient examples of Italian firm that chose the international way. In addition to that, Diesel represents, together with other Italian firms, such as Benetton for example, a model of innovation and renovation both from the points of view of style and technology. Diesel realized a process of evolution and globalization characterized by a constant on-going improvement. If on the one hand Diesel adjusts its policies to the international fashion tendencies, sometimes anticipating them, on the other hand it is a firm that has rarely known periods of crisis, neither from the point of view of sales nor income. In fact, also the Diesel financial trend shows a gradual increase of the sales volume, interrupted by small decrease, only in few occasions.

Lastly, a focus on Renzo Rosso that since the birth of Diesel keeps on handing down his courage and audacity to the firm, trying to transmit his values into his work. In fact, in more than one situation Rosso says that Diesel is not his work but his life. It will be interesting in the future to inquire into the development of this firm in order to see if the policies that characterized it now will be pursued even in the future, above all in consideration of two important factors: the evolution of the international context and the handover that will see Renzo Rosso leave his responsibilities to a successor.

INTRODUZIONE

Diesel ha rappresentato negli ultimi anni un *case study* di riferimento, specialmente per quanto riguarda gli studi inerenti all'area dell'economica, della gestione aziendale e del marketing. Nonostante questo, la bibliografia strettamente legata a questa azienda non va al di là di qualche libro e di rassegne stampa contenenti articoli da quotidiani o *fashion magazine* nazionali e internazionali. Sin dalla sua nascita, Diesel è stata un'azienda fresca, innovativa e un po' ribelle, e anche a più di trent'anni dalla sua costituzione, queste continuano a essere le caratteristiche che la rendono popolare in tutto il mondo, talmente popolare da essere scambiata per un'azienda francese o statunitense piuttosto che per un'azienda italiana. Nata negli anni in cui il mercato del jeans sembrava già saturo, con Levi's in testa, Diesel ha sbaragliato la concorrenza, non senza suscitare polemiche e discussioni di caso.

Gli obiettivi principali di questa tesi sono due: fornire un quadro generale dell'evoluzione di Diesel tramite l'analisi degli atti e dei bilanci, disponibili presso la Camera di Commercio di Vicenza, al fine di ricostruire una storia quanto più fedele possibile alla realtà dei fatti, ed esaminare i diversi aspetti di internazionalità dell'azienda tramite la lettura e l'interpretazione di dati ufficiali e non. Lo spunto teorico è dato dal dibattito di marketing sulla moda, sui processi d'internazionalizzazione delle aziende e sulla comunicazione. Questo lavoro nasce, infatti, dal bisogno di mettere in relazione la passione per l'industria della moda con le relazioni internazionali. Ho scelto Diesel per due motivi principali. Il primo è che rappresenta una realtà imprenditoriale italiana ben sviluppata, sana e conosciuta in tutto il globo. Questo aspetto, assieme al suo altrettanto noto ed eccentrico pioniere, le conferiscono una certa originalità sotto diversi punti di vista che saranno analizzati nei successivi capitoli. La seconda motivazione per cui ho scelto Diesel, sebbene apparentemente lontana dal mio percorso di studio, è stata la necessità di effettuare un'indagine nuova. Infatti, con l'aiuto della letteratura, ho tentato di dare una mia originale interpretazione di diverse sfaccettature di quest'azienda, e grazie alla documentazione ufficiale depositata presso la Camera di Commercio, ne ho ricostruito

la storia, seguendo un filo cronologico e cercando di mantenere un punto di vista quanto più obiettivo possibile.

Molti credono che Diesel sia un'azienda straniera e pochi sanno che Diesel nacque nel 1978 a Molvena, in provincia di Vicenza, nel Veneto, e che inizialmente faceva parte di un gruppo più ampio chiamato Moltex. Acquistandone gradualmente le quote, forse perché si era reso conto già all'inizio del potenziale di cui era dotata, Renzo Rosso ne diventò proprietario nel 1985. Molto legato alle sue radici e al suo paese d'origine, Rosso mantenne per molti anni la sede aziendale a Molvena per spostarla più recentemente a Breganze. Nel 1996 Rosso aprì il primo *store* negli Stati Uniti, proprio di fronte a quello di Levi's, e da li l'espansione sembrò essere inarrestabile, tanto che oggi conta centinaia di negozi sparsi in tutti i continenti. Queste le origini di un processo di internazionalizzazione che per il momento sembra non volersi, e non doversi, arrestare. Uno degli aspetti che rende l'evoluzione di Diesel ancora più impressionante è il fatto che questa sia avvenuta prevalentemente grazie all'autofinanziamento. Sono molto rari i casi in cui un'azienda attua un processo di internazionalizzazione senza essere quotata in Borsa e senza un forte investimento da parte del sistema bancario. I debiti verso le banche che emergono dai bilanci risultano infatti prevalentemente a breve termine, da restituire entro l'anno successivo.

Per la lettura di un vicenda imprenditoriale delineata per la sua quasi totalità in chiave internazionale, sono stati di grande importanza i dati di bilancio, reperiti presso la Camera di Commercio in seguito al rifiuto da parte dell'azienda di fornire questo tipo di documentazione. Oltre a questo, la bibliografia comprende tanti libri sulla moda che sono stati utili per creare una base teorica alla quale applicare poi i riferimenti a Diesel. Un'ampia lista di articoli di giornale e riviste di moda, trovati presso la Biblioteca Comunale di Molvena, è stata selezionata in base al mio interesse particolare per l'internazionalità dell'azienda, ed è servita per fornire una panoramica generale delle politiche di Diesel e dei differenti aspetti che la contraddistinguono, come la particolare attenzione per il retail, i negozi e la loro unicità, le campagne pubblicitarie, nonché le riflessioni di Renzo Rosso a proposito della quotazione in Borsa e molto altro ancora.

Data questa premessa, si deduce la peculiarità di Diesel nel suo genere, quello di azienda di moda, che nel corso di qualche anno è passata dal semplice jeans al pret-

a-porter fino ad arrivare al lusso, proponendo un *lifestyle* completo, fatto non solo di vestiti e accessori, ma anche di una vera e propria filosofia di vita. L'innovazione e la creatività rappresentano gli elementi di maggiore interesse in quanto parte irrinunciabile dell'azienda e delle sue politiche. Nel caso di Diesel non è difficile individuare quale sia il soggetto imprenditoriale di maggiore rilevanza all'interno dell'azienda. Quello che farò, oltre ad analizzare l'internazionalità di Diesel, sarà mettere quest'ultima in relazione all'imprenditore che l'ha fondata, i cui aspetti del carattere si sono più volte riflessi nelle scelte compiute nel corso degli anni.

Il primo capitolo diventa il dibattito sulla moda e l'internazionalizzazione delle imprese. Introdurrò il concetto di moda, soffermandomi brevemente sulla descrizione del segmento del lusso in quanto Diesel, secondo una prospettiva di analisi contemporanea come la mia, rientra in questo preciso settore. Concluderò poi questa parte con la storia delle moda dagli anni '70 ai giorni nostri, focalizzando l'attenzione sulla sua evoluzione e in modo particolare sugli eventi storici che ne hanno determinato le variazioni di stile. Alla fine del primo capitolo si introducono concetti come globalizzazione, multinazionali e delocalizzazione. Proseguirò concentrandomi sulle strategie di internazionalizzazione, sul fenomeno dell'outsourcing e, nello specifico per il nostro caso di interesse, sull'internazionalizzazione delle aziende italiane.

Il secondo capitolo fornisce una valutazione obiettiva dell'azienda e del suo andamento nel corso degli anni. Gli atti e bilanci lasciano poco spazio a un'interpretazione soggettiva: la documentazione contabile dal 1978 al 2011 fornisce un'idea chiara dell'andamento aziendale. Da questa documentazione emergerà che Diesel ha il controllo di aziende situate rispettivamente in Marocco e in India, finalizzate alla produzione. Il ruolo della delocalizzazione, da quanto si legge sia negli articoli e nelle interviste, sia da quanto emerge dalle note ai bilanci, raramente è dichiarato in maniera evidente dall'imprenditore, forse perché ne risentirebbe l'immagine aziendale.

Il terzo capitolo consiste nell'analisi di Diesel da un punto di vista diverso e forse meno obiettivo rispetto a quello del capitolo precedente. Con l'aiuto della scarsa bibliografia disponibile traccerò la storia di Diesel, delle sue caratteristiche principali e della sua internazionalità. Procederò esponendo una breve biografia di Renzo Rosso

che pur non essendo il proprietario dell'azienda sin dalla sua origine, lo diventò nel giro di pochissimi anni. Successivamente approfondirò la figura dell'imprenditore dal punto di vista teorico per comprendere meglio il ruolo di questa figura all'interno di Diesel. In seguito tratterò brevemente il tema della famiglia e della successione. Poi parlerò del jeans e del suo ruolo negli anni in cui Diesel nacque, prendendo in considerazione un periodo precedente al successo di Levi's in America. Il corpo principale di questo capitolo sarà costituito dalla storia di Diesel, ricostruita mediante la lettura e l'analisi degli articoli delle rassegne stampa e dalla recente autobiografia di Renzo Rosso. Analizzerò il ruolo degli stilisti, dei creativi e della creatività quali fattori aziendali irrinunciabili sui quali si basa tutta la filosofia Diesel. Nel paragrafo dedicato specificatamente all'internazionalità, dopo un'introduzione generica del termine in relazione al case study preso in esame, parlerò di ITS, un contest internazionale del quale Diesel si è fatta promotrice, che supporta i giovani talenti delle case e delle scuole di moda. Chiuderò il paragrafo con un breve elenco dei premi e riconoscimenti che sono stati conferiti a Diesel e Renzo Rosso, la maggior parte dei quali a livello internazionale. Il contesto contemporaneo impone alle aziende di applicare sempre più tecnologia, sia ai sistemi di produzione, sia per quanto riguarda il commercio. Per questo motivo concluderò il terzo capitolo esponendo l'importanza dell'aspetto tecnologico anche nel settore della moda, in quanto già soggette a cambiamenti ciclici propri all'interno del contesto globale. L'*e-commerce* sarà l'esempio lampante di come Diesel abbia centrato l'importanza dello sviluppo in questo senso, senza dimenticare il ruolo del consumatore all'interno del processo di vendita. Due paragrafi saranno infine dedicati ad aspetti di internazionalità di Diesel che esulano da quello che è il campo della moda ma si inseriscono perfettamente in un contesto di internazionalizzazione in vari sensi: la Diesel Farm e il Pelican Hotel. La prima è un'azienda vinicola di proprietà di Renzo Rosso che produce e vende vini e oli pregiati, realizzati nelle colline fra Marostica e Breganze per poi essere distribuiti in pochi ristoranti nel mondo. Il secondo è un hotel situato a Miami che Renzo Rosso ha acquistato e ha trasformato nel primo hotel della moda. Infatti, in questo luogo, ogni stanza è diversa dall'altra in quanto le camere sono tutte arredate secondo lo stile di diverse epoche. L'attenzione viene puntata ancora una volta nel cliente, al quale viene offerta la possibilità di vivere

in diverse atmosfere e in diversi contesti, creando l'illusione di trovarsi in un posto diverso.

Il quarto capitolo è focalizzato sul concetto di *brand* in generale e in tutte le sue sfumature. In modo da poter affrontare con una solida base il resto del capitolo, partirò con la definizione di *brand*, analizzando poi nello specifico i concetti così come sviluppati da Diesel, di *brand identity* e *brand equity*. Chiuderò infine la parte iniziale parlando della possibilità finora scartata di una quotazione in Borsa, spiegando, grazie alle interviste rilasciate dal patron di Diesel e al confronto con il dibattito aziendale, il perché dell'avversione verso questo tipo di scelta, illustrandone i punti a favore e a sfavore. Cercherò poi di analizzare il più ampio concetto di *brand extension,* una sfumatura che interessa l'azienda in questione in modo diretto. Dsquared, Maison Martin Margiela e Only the Brave sono le estensioni di marca di Diesel, inglobate dal marchio tramite l'acquisizione di quote societarie. A interessare l'ultima parte del capitolo sarà l'importantissimo ruolo del consumatore e del retail, elemento per il quale Diesel è nota nel mondo grazie alle sue strategie originali. Restando in tema, ma allo stesso tempo un passo indietro, introdurrò il concetto di brand community, la comunità virtuale degli affezionati alla marca che attraverso il web possono non solo condividere la loro ammirazione, le loro opinioni e le loro critiche sul marchio ma possono anche essere informati dei vari eventi organizzati dall'azienda, in tutte le parti del globo. Nel caso specifico del retail spiegherò il concetto del Diesel Planet, il nome con il quale si usa indicare il punto vendita Diesel provvisto di tutto, come una vera e propria piccola città.

Il quinto capitolo verterà sulla comunicazione. Diesel è ben nota, ed è stata anche al centro di diverse polemiche, per le sue campagne pubblicitarie. Nella prima parte introdurrò il concetto di comunicazione, fornendo di questo una base teorica per affrontare nello specifico il settore della moda. Ripeterò la stessa operazione per la pubblicità, analizzandola prima dal punto di vista teorico e poi da quello empirico. Nella terza parte di questo ultimo capitolo analizzerò assieme comunicazione, pubblicità e moda. Per entrare più nel dettaglio, spiegherò come si declina il concetto di pubblicità per Diesel, mettendo in luce il valore e il potenziale conferiti all’azienda da questo elemento. A questo proposito è importante anche capire cos’è il Diesel Creative Team e il suo ruolo. Le campagne pubblicitarie, come si vedrà proseguendo

con la lettura, possono essere classificate secondo le loro caratteristiche. Analizzerò nel dettaglio il guerriglia marketing e il viral marketing quali strategie adottate da Diesel. Prima di trarre le conclusioni in merito a comunicazione e pubblicità per l'azienda italiana, analizzerò alcune delle campagne che hanno contribuito a rendere Diesel un'impresa molto conosciuta, senza risparmiare a quest'ultima critiche inerenti all'esagerazione e all'esasperazioni di determinati concetti. Le campagne che prenderò in considerazione saranno: *The Luxury of Dirt (1999)*, *Joanna (2000)*, *King Frank (2000)*, *Save Yourself (2001)*, *The Daily African (2001)*, *Action! (2002)*, *Happy Valley (2002)*, *Oil Klash Klash (2003)*, *Nature, love it while it lasts (2004)*, *Be Stupid (2011)*.

L'obiettivo di questa tesi è di interpretare la storia di un'azienda, la sua evoluzione e la sua globalità sotto diversi punti di vista. Alcune costanti come l'innovazione tecnologica e l'attenzione alla comunicazione raramente sono state trascurate nella vita di Diesel. La sua crescita è stata progressiva e continua ancora oggi. Se da una parte Diesel si adegua al panorama della moda internazionale esplorando, e talvolta anticipando, stili e tendenze, dall'altra va notato che il contesto economico, con le crisi e le recessioni che si sono susseguite dal 1978 ad oggi, ha influenzato solo in minima parte l'andamento dell'azienda. Diesel si afferma di anno in anno in qualità del leader del suo settore, e solo in rare occasioni manifesta la paura di non poter affrontare la concorrenza.

Il focus dell'internazionalità non è mai stato abbandonato durante la stesura di questa tesi, proprio per non perdere di vista l'obiettivo principale. Tutti i concetti utilizzati possono essere collegati per dare un'idea del segreto di quest'azienda e di come essa sia riuscita a "mettere le braghe al mondo".

CAPITOLO 1:
LA MODA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

1.1 LA MODA

"La moda è estro, creatività, intuito.
Ma anche organizzazione, strategia e management.
E queste due componenti, apparentemente contrastanti,
devono convivere ed amalgamarsi
per assicurare il successo di un'idea imprenditoriale"
RENZO ROSSO

La moda è un sistema composto da elementi in costante aggiornamento per affrontare le richieste e le esigenze di un mercato globalizzato. È proprio per la sua natura dinamica e la sua complessità che risulta difficile fornire una descrizione chiara ed esauriente. Ciò che è certo è che essa è costituita da un "enorme patrimonio culturale, di conoscenze, di innovazione […] che esprime una delle pochissime eccellenze competitive, riconosciute a livello internazionale, del nostro sistema paese"[1]. Erroneamente si tende a limitare il campo della moda a quello che sono gli abiti ma in realtà questo fenomeno, perlomeno nella sua accezione contemporanea, riguarda una miriade di oggetti.

Sono due le radici etimologiche individuate, entrambe derivanti dal latino. La prima vuole che il termine trovi la sua origine dalla radice *mos*, ovvero legge, norma, buoni costumi. La seconda fa derivare il termine dalla radice *modus* ovvero misura, norma, modo, maniera[2]. Quello che in inglese, francese e tedesco si esprime con *mode*, ovvero usanza o costume, il Dizionario della Lingua Italiana Zingarelli lo definisce "foggia, corrente del vestire o dell'acconciarsi", e nella sua seconda accezione "corrente, usanza, costume in auge"[3]. Le sue origini sono da ricercare molto indietro nel tempo: si comincia a parlare di moda a partire dall'Ottocento, ma già all'epoca dei romani le classi sociali si distinguevano per mezzo di abiti, accessori e colori in accordo

---

[1] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda; il management al servizio della creatività,* RCS Libri S.p.A., Milano, 2000, p. XVI
[2] *Ibidem*
[3] N. ZINGARELLI, *Vocabolario della Lingua Italiana,* Milano, Ed. Zanichelli S.p.A., 1970, p. 1075

con le *leggi suntuarie*[4]. Se alla parola moda associamo la necessità di coprirsi, allora bisognerà guardare ancora più indietro, al tempo in cui il tessuto veniva utilizzato solo ed esclusivamente per coprirsi e ripararsi. Inoltre, mentre nel passato il termine veniva per lo più usato soltanto per riferirsi a capi di abbigliamento, oggi si è trasferito a settori di consumo molto diversi tra loro.

Il termine moda verrà utilizzato come nozione, per quanto difficoltosa possa essere la determinazione di un concetti tanto variegato, o come fenomeno, ossia come manifestazione sociale costantemente attuale. Moda è qualcosa che procura valore aggiunto a vestiti ed accessori, non è concepibile parlare di moda pensando alla semplice stoffa che si indossa. Perché qualcosa di intangibile come una tendenza possa essere definita "moda" o "alla moda" non basta che sia espressa da un solo individuo ma un'intera collettività deve manifestare il suo gusto attraverso la materia. Solo quando ciò si affermerà in un gruppo appartenente a una determinata cultura e situata in un determinato punto geografico, si potrà parlare di moda. Infatti, se pensiamo a un capo di vestiario, subito "ci proiettiamo in un preciso momento storico"[5] e lo associamo al paese di origine.

Questo fenomeno "comporta l'emergere di gusti ben definiti, anche se temporanei, da parte dei consumatori. Ciò significa che alle diverse variabili che determinano l'aspetto di un capo di abbigliamento vengono attribuiti […] valori"[6]. A questo proposito, se dovessimo individuare le motivazioni che portano un certo orientamento del gusto ad affermarsi a livello nazionale, o addirittura internazionale, certamente al primo posto andrebbe la necessità dell'uomo di comunicare la propria identità e, di conseguenza, di attribuire un valore personale ai capi che sceglie di indossare. Nella situazione odierna, in cui sempre di più tutti gli aspetti della vita sembrano omologarsi e uniformarsi a livello globale, diventa importante poter esprimere se stessi attraverso il mezzo più semplice e immediato che è proprio il modo di vestire e quindi di apparire. Affermare l'individualismo resta comunque elemento irrinunciabile e imprescindibile del nostro campo d'indagine, dato che è proprio la

---

[4] Si tratta di leggi apposite atte alla regolamentazione dell'abbigliamento. Oltre a contenere limitazioni del lusso imponevano l'obbligo per determinati ceti sociali di adottare segni distintivi.
[5] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 8
[6] P. CRESTANELLO, *L'industria Veneta dell'abbigliamento; internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura,* Franco Angeli, Milano, 1999, pp. 41 - 42

necessità di farsi notare che da alla moda quel carattere che è l'aggiornamento costante che la fa cambiare nei secoli, nei decenni, negli anni e addirittura nelle stagioni. Ma la moda è dotata anche di un forte carattere imitativo: infatti si usa l'espressione "lanciare una moda" e di riflesso si pensa a una massa di persone pronte a seguire un certe inclinazioni. Il rischio che si corre è l'omologazione e non più l'espressione dell'unicità di ogni singolo individuo, ma dopotutto moda è proprio questo. In ogni caso finisce sempre per essere la società il giudice ultimo che determina il successo o il fallimento di una determinata tendenza.

Tracciando l'evoluzione della società e degli elementi che più la influenzano, come per esempio la rivoluzione industriale per gli anni a cavallo tra la fine del '700 e la prima metà dell'800 e l'innovazione tecnologica dei giorni nostri, si traccia anche lo sviluppo di stili e tendenze, assieme ad altre componenti come stilisti, passerelle, tessuti, colori e modalità di produzione. La scansione temporale della moda come la concepiamo oggi è determinata dalle stagioni. Sono le condizioni climatiche che di fatto impongono l'utilizzo di differenti materiali, anche se sempre più decisive stanno diventando le scelte stilistiche dei produttori che, al comando del sistema industriale contemporaneo, guidano la distribuzione e la diffusione della loro merce.

Se un tempo il settore dell'industria tessile era il riferimento immediato del settore moda, oggi lo scenario appare cambiato. Gli stilisti non si limitano più a proporre abiti ma creano veri e propri *lifestyle*. Vestirsi si trasforma da necessità giornaliera abituale a stile di vita, appunto. Occhiali, bracciali, collane, borse e calzature appartenenti al medesimo stile o a stili diversi vengono messi assieme per creare qualcosa.

1.1.1 LUSSO E LIFESTYLE

"Il lusso comincia dove finisce la necessità"
COCO CHANEL

Abbiamo appena visto come la moda sia qualcosa che si crea e alla quale le persone si adeguano, che cambia a seconda delle stagioni o della storia.

Il lusso è un particolare segmento della moda che prevede l'uso di elementi connotati da elevata qualità, e di conseguenza spesso anche molto costosi. Infatti secondo il Dizionario deriva dal latino *luxu* (m.), "propriamente eccesso, sfoggio di ricchezza, sfarzo, superfluità, cosa o spesa eccessiva o superflua"[7]. Il lusso viene adottato come lifestyle nel momento in cui un qualsiasi soggetto non riesce a non sfoggiare la sua ricchezza che si riflette in oggetti che possono andare dall'abbigliamento, agli accessori, alle automobili, alle abitazioni. Ormai in qualsiasi campo gran parte della popolazione sembra essere costituita da "consumatori globali, […] persone cosmopolite che, ovunque consumino, cercano e pretendono gli stessi standard di qualità del prodotto e, soprattutto, e sempre di più, di accuratezza del servizio"[8].

L'anglismo *lifestyle* si riferisce proprio a quello di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti. Fu Alfred Adler, medico e psicologo austriaco, a coniare l'espressione "stile di vita" che ancora oggi per i suoi sostenitori è sinonimo di personalità. Lo psicologo sosteneva infatti che nell'essere umano vi fosse un'innata propensione all'affermazione individuale e alla competizione. L'obiettivo dell'individuo è quello di personalizzare tutte le scelte possibili nei vari campi della sua vita al fine di raggiungere la propria auto affermazione. Come sottolinea Adler, non tutti sono consapevoli di questo processo in atto, alcune scelte possono essere compiute senza ponderazione ma non è il nostro caso[9]. Quello che in italiano si traduce "stile di vita" indica precisamente il modo di vivere di una persona, che non si limita a tenere conto soltanto delle abitudini quotidiane ma considera anche i suoi valori e la sua visione del mondo. Stili di vita sono individuabili in abitudini come il tabagismo, l'alimentazione, la tendenza alla sedentarietà o al movimento e molti altri ancora, ma nel nostro caso ci si riferisce al tocco particolare che l'individuo usa per comunicare sé stesso a la sua unicità nel mondo. L'individuo è pervaso dall'illusione di crearsi, di costruire un sé attraverso l'esibizione e l'ostentazione e ogni singola entità detiene il proprio e sarà sempre differente con qualsiasi altro venga comparato.

---

[7] N. ZINGARELLI, *Vocabolario della Lingua Italiana,* Milano, Ed. Zanichelli S.p.A., 1970, p. 981

[8] E. SACERDOTE, *La strategia del retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, Milano, Franco Angeli S.r.l., 2007, p. 11

[9] A. ADLER, *Il senso della vita,* Roma, Newton Compton Editori, 2012

Nella categoria del lusso si possono raggruppare tutti gli oggetti connotati da altissimo valore simbolico. Mentre un tempo ostentare la propria ricchezza materiale era necessario per definire la classe sociale di provenienza, oggi è la personalità che risalta. Un'altra differenza sostanziale che distingue il lusso odierno da quello degli anni passati è la sua diffusione. Oggi infatti il lusso non è più bene per pochi ma è diventato raggiungibile da una fascia molto più ampia di consumatori grazie al decentramento produttivo, alle innovazioni tecnologiche e ad altri fattori che messi insieme permettono di realizzare più oggetti, in minore tempo e con minori costi. L'esclusività si fa da parte per lasciare spazio alle sempre più numerose persone che sentono il bisogno di questo tipo di bene.

Lusso è sinonimo di potere e molto spesso nel corso della storia è stato associato ai vizi e ai piaceri, non a caso rientra nella lista dei setti peccati capitali. Proprio per queste sue caratteristiche viene considerato da chi non condivide questo tipo di cultura un bene effimero, superfluo, non necessario che quindi si trasforma in sinonimo di spreco. Il motivo per il quale il lusso e la moda vengono associati è che la moda è il simbolo più comune di ciò che non serve.

1.1.2 STORIA DELLA MODA DAGLI ANNI 70

"La moda è qualcosa che interrompe il consueto per crearne un altro"
PINO CARUSO

Conoscere la storia della moda significa conoscere la storia del mondo, della società, di quali sono state le tappe più importanti in grado di influenzare le abitudini del vestire e la maniera di vivere di moltissime generazioni.

Come affermano Stefania Saviolo e Salvo Testa nel libro "Le imprese del sistema moda"[10], una spinta verso il successo all'interno del settore si è verificata dagli anni Settanta grazie all'affermarsi di elementi come il *pret-à-porter* e il decentramento produttivo, fattore che ha portato molte aziende a internazionalizzarsi.

[10] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., 2000

Con il termine francese *prêt-à-porter* si indica un tipo di moda molto diverso da quello che aveva caratterizzato il settore negli anni precedenti. Infatti spariscono quasi del tutto i sarti che confezionavano abiti di alta moda su misura per i loro clienti per lasciare spazio alle industrie di moda che producono in serie prodotti finiti e, appunto, "pronti per essere indossati". Questo elemento rappresenta lo spartiacque fra la grande sartoria e l'industrializzazione del settore tessile e crea un rapporto nuovo tra stilista e mercato. Le misure diventano standard e la produzione in serie sostituisce l'unicità dei pezzi da atelier. Il *pret-à-porter*, in inglese *ready-to-wear*, riscuote enorme successo in modo particolare nel decennio che va dal 1970 al 1980, quando l'apertura dei mercati successiva al dopoguerra e i grandi cambiamenti sociali che cominciavano a dilagare, incoraggiarono la nascita di un nuovo rapporto moda – industria. Ciò andò a penalizzare la cosiddetta *haute couture*[11], termine francese comunemente usato per indicare l'alta moda, origine e termine di questo processo. Dagli anni '80 tutto diventò *pret-à-porter* e le grandi case di moda fanno sfilare le loro modelle con il solo scopo di dimostrare le abilità tecniche e innovative che le contraddistinguono. Gli stilisti più giovani presero il posto dei grandi maestri e assieme a loro portano una rivoluzione nella produzione. Si sposta anche lo scenario principale del cambiamento: infatti le passerelle parigine hanno lasciato spazio alla Milano di Versace ed Armani. La fine degli anni '80 segna una svolta per l'Italia e il suo stile, già in forte ripresa grazie all'uso delle tecnologie e al loro sviluppo. Mentre per molti la tecnologia è portatrice di progresso, per molti altri invece non è altro che la conseguenza dell'avanzare e del progredire dell'umanità. Di fatto l'evoluzione tecnologica è allo stesso tempo forza motrice dell'avanzamento, in modo particolare quello industriale, ed effetto di una società che nutre il costante bisogno di aggiornarsi, quasi la tecnologia fosse una condizione costantemente necessaria.

Dal punto di vista storico, il periodo qui preso in considerazione (dagli anni Settanta ai giorni nostri) è stato teatro di cambiamenti politici e culturali che hanno esercitato grande influenza a livello mondiale. Le crisi che dilagavano in tutto il mondo non riguardavano più solo l'economia o la situazione petrolifera bensì i singoli individui o perlomeno delle categorie. Le femministe per esempio misero in atto delle

[11] Alta moda delle sartorie di lusso.

contestazioni, concentrate principalmente sul ruolo della donna nella società. Il lavoro non era più di serie e la ricchezza cedeva il suo posto alla realizzazione individuale.

Diverse rivoluzioni sociali presero vita anche nelle strade e furono in grado di influenzare la moda fino al suo livello più alto. I canoni venivano sconvolti e cominciarono a non esistere più quelle convenzioni che imponevano un determinato abito per una certa occasione o una specifica situazione sociale. Abbinare indumenti totalmente differenti divenne la regola che mise in crisi il ruolo della moda come rappresentazione di perfezione, eleganza e bellezza. La rigidità delle regole che sino a quel momento erano state imposte in questo contesto venne contrastata da tutto ciò che era *casual*, ovvero ciò che non obbediva alle norme, che prevedeva libertà sia nella scelta degli abiti da indossare che di comodità e benessere. In questo modo si permetteva ad ogni singolo di ricercare il proprio stile, di creare un'immagine di sé con la quale sentirsi a proprio agio. Un tipo di abbigliamento del genere non necessitava della ricerca di grandi sarti in grado di confezionare abiti dalle linee perfette, foderati, imbottiti e rinforzati, quanto piuttosto di praticità non separata dall'eleganza. L'unico elemento che poteva sostituire il ruolo del sarto era l'industria, precisamente l'industria di confezione. Non è corretto però usare il termine "sostituire", dato che un'industria senza i sarti non sarebbe potuta funzionare. Ci voleva una mente pensante e un braccio in grado di realizzare delle idee che dovevano necessariamente stare al passo con i tempi se si aspirava comunque al successo. Lo stilista stesso aveva anche il compito di commercializzare la produzione e fu proprio in quegli anni che nacquero i negozi monomarca, dei quali parleremo più avanti.

Alla fine degli anni Ottanta ormai non bastava più un modo di vestire diverso e completamente rivoluzionato: infatti l'insoddisfazione e la ricerca di sé trovavano espressione nella sempre più dilagante cultura delle discoteche, della droga, del sesso e della musica. Gli anni Ottanta sono il palcoscenico per band che con il loro stile e la loro musica raccontano e fanno la rivoluzione: The Clash, AC/DC, Queen, Bon Jovi, Guns 'n Roses, Metallica e Iron Maiden, solo per citare alcuni tra i più conosciuti. Mentre rock e pop si fondono per far nascere punk, metal e sottogeneri vari, nel 1981 nasce anche MTV[12], la Music Television ancora oggi tanto amata dai giovani.

[12] http://it.wikipedia.org/wiki/MTV (data di consultazione 9 novembre 2012)

Anche dal punto di vista politico questi anni portarono con sé personalità che furono in grado di cambiare il sistema sotto molti punti di vista. Tra le più rappresentative Ronald Reagan e Margaret Thatcher, conservatori e liberisti che applicarono la deregolamentazione: nei paesi anglosassoni divennero in quegli anni gli ideali dominanti. Tali politiche, assieme alle privatizzazioni, rinnovarono la ricerca del lusso da esibire che era stato tipico degli inizi del fenomeno "moda". Stili differenti che attirano clienti differenti, questo era diventata la moda negli anni Ottanta che vedeva la coesistenza di vecchio e nuovo, stilisti ormai affermati che proseguivano la loro attività adattandosi ai tempi e nuovi stilisti emergenti che mettevano in pratica idee nuove idonee ad un nuovo pubblico. Creatività e comunicazione erano diventate le parole d'ordine.

L'ultima parte del Novecento fú segnata dal consolidamento del processo di internazionalizzazione, iniziato nel decennio precedente. Creatività e industrializzazione coloravano il panorama della moda, arricchito da personalità emergenti rappresentative del settore. L'abilità del sarto di professione non bastava più per collezionare successi, era necessario adattarsi a ciò che era diventata l'attualità. L'innovazione tecnologica è un altro elemento costitutivo fondamentale della *knowledge society*[13] che si andava affermando proprio in quegli anni. Nuovi beni e soprattutto nuovi mezzi per produrli vengono introdotti gradualmente. Modalità di produzione, strategie di marketing, strategie di distribuzione e nuove forme di investimento segnano l'epoca moderna. Non soltanto la moda è caratterizzata da questi cambiamenti ma si rivoluzionano anche le maniere di comunicare ed informarsi. Di fatto le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (dette anche ICT, acronimo di *Information and Communication Technologies*[14]) trasformano l'economia e ne orientano l'andamento. I primi anni Novanta, grazie alla diffusione di Internet e del World Wide Web, rappresentano la svolta definitiva per le economie dei Paesi sviluppati e per le loro società.

---

[13] È la società basata sull'informazione.

[14] È uno degli elementi simbolici del progresso ed indica precisamente l'integrazione dei mezzi di comunicazione, la diffusione di tecnologia come i personal computer. Le ICT sono centro di interesse al giorno d'oggi per quanto riguarda i paesi del Nord Africa e comprendono anche mezzi audiovisivi e cellulari.

Un altro elemento che rivestì un ruolo fondamentale nell'organizzazione della produzione nell'Italia di quegli anni fu il distretto industriale. Il distretto industriale è "una comunità di persone, di imprese, di istituzioni e di associazioni che operano su un territorio geograficamente limitato all'interno del quale si è accumulato un patrimonio condiviso di valori e di saperi diffusi"[15].

L'ennesimo cambiamento avvenne sul finire del millennio, e continua ancora oggi, nel campo della fabbricazione e della distribuzione. Alla fine degli anni Novanta erano infatti sempre di più le catene di negozi che grazie alla dislocazione della produzione in Paesi dove la manodopera aveva prezzi molto bassi, si potevano permettere di offrire non solo prodotti economici ma anche la possibilità di acquistare più capi e cambiare quindi lo stile a seconda di occasioni e tendenze. H&M, e il gruppo di negozi appartenenti al gruppo Inditex come per esempio Zara, Pull&Bear, Stradivarius, riscossero successo a livello internazionale e continuano ad aprire filiali in ogni parte del mondo, assicurandosi fette di mercato sempre più ampie. Le masse, la serialità ed il marketing sono le conduzioni essenziali per la moda attuale.

1.2 LA GLOBALIZZAZIONE

Vale la pena di introdurre qui brevemente un fenomeno non più recente ma che nella situazione odierna e specialmente per il nostro oggetto di studio riveste un ruolo fondamentale nel determinare i comportamenti delle nazioni e delle imprese. Oggi più di quando la fase di globalizzazione attuale iniziò a diffondersi, possiamo definire il mondo in cui viviamo un'immensa rete tenuta insieme da rapporti economici, politici e culturali che travalicano i confini nazionali. La parola stessa globalizzazione deriva da globo e suggerisce la visione di un mondo fatto di luoghi sempre più interconnessi.

Una costante di questo fenomeno è l'integrazione crescente tra le economie mondiali, caratteristica che ha portato con sé un aumento della concorrenza tra diversi Paesi, dando vita a una nuova regolamentazione commerciale. Infatti si tende sempre

[15] E. MERLO, *Moda italiana, storia di un'industria dall'Ottocento ad oggi*, Venezia, Marsilio, 2003, p. 102

di più alla creazione di un mercato unico con sempre più circolazione di merci e sempre meno barriere doganali. Nel dopo guerra i mercati cominciarono ad avere il bisogno di regolamentazioni a livello internazionale e proprio per questo venne creata l'Organizzazione Mondiale del Commercio. Nata con l'acronimo inglese GATT (*General Agreement of Tariffs and Trade*[16]) oggi è il solo e unico trattato che si occupa di regolare i rapporti commerciali tra le Nazioni. Alla sua base stanno accordi ideati e sottoscritti da tutti i suoi membri e rettificati da un apposito parlamento. L'obiettivo principale di questa organizzazione è quello di aiutare produttori e consumatori di beni e servizi a gestire al meglio le loro attività. Sebbene da un lato questa abbia parzialmente eroso il potere degli Stati, dall'altro è necessaria per mantenere un determinato equilibrio in un contesto tanto competitivo.

1.2.1 LE MULTINAZIONALI

"Le trasformazioni più vistose dello spazio industriale dipendono […] dalle imprese di grande dimensione, le quali sono in grado di attuare una strategia che travalica i ristretti ambienti regionali o nazionali, per incidere significativamente sull'organizzazione economica a molteplici livelli spaziali, da quello locale a quello planetario"

S. CONTI, G. DEMATTEIS, C. LANZA, F. NANO

Quella della multinazionale è una delle immagini simboliche della globalizzazione. Erroneamente si tende a credere che sia un fenomeno di recente nascita e diffusione quando invece già dagli anni Sessanta alcune imprese statunitensi (come per esempio Ford e General Motors) cominciarono a investire nei mercati europei; esempi di imprese che travalicano i confini nazionali si hanno peraltro sin dalla fine dell'800.

Precisamente si usa il termine multinazionale per indicare "grandi imprese che attraverso una rete più o meno complessa di affiliate straniere sono in grado di

[16] Nasce come GATT nel 1947 ma nel 1955, a partire dal 1° gennaio, diventa WTO, *World Trade Organization,* che si differenzia dal GATT, semplice accordo internazionale, per essere una vera e propria organizzazione internazionale.

operare contemporaneamente in una molteplicità di mercati nazionali differenti"[17]. Grazie alla loro presenza distribuita sul territorio internazionale, le grandi compagnie in questione sono in grado di controllare più mercati contemporaneamente. I cambiamenti economici e il culmine della crescita occidentale avvenuta a partire dagli anni Settanta le portarono a scavalcare i confini nazionali diventando addirittura più potenti degli stessi governi degli Stati di appartenenza. Sta di fatto che le multinazionali arrivarono in quegli anni a gestire più della metà degli scambi internazionali.

Sono tre i fattori principali che fanno di un'impresa una multinazionale: la direzione e l'organizzazione di fasi produttive delocalizzate in altri Paesi, l'abilità nello sfruttare le aree geograficamente più convenienti (per disponibilità di materia prima, minor costo del lavoro, agevolazioni doganali, ecc…), e la adattabilità che connota queste aree geografiche. Non a caso una delle strategie applicate dalle aziende, come vedremo nell'esempio che prenderò in considerazione nei prossimi capitoli, è quella di adattarsi alle esigenze di un mercato che riflette alla perfezione le dinamiche mutevoli della globalizzazione e che quindi non si limita ad espandersi dal punto di vista della produzione ma contemporaneamente allarga il proprio campo di attività producendo oggetti diversi, assicurandosi così di soddisfare differenti esigenze.

Un errore comune è quello di confondere le multinazionali con le imprese internazionalizzate, sebbene la differenza che le distingue sia sostanziale, sia per momento di nascita che per sviluppo di struttura ed organizzazione.

[17] A. VANOLO, *Geografia del sistema – mondo; territori e reti nello scenario globale,* UTET Universitaria, Novara, De Agostini Scuola S.p.A., 2010, pg. 98

1.2.2 DELOCALIZZAZIONE

"Fra le difficoltà in cui si dibattono le grandi imprese,
che avvertono maggiormente la pressione dell'aumento dei costi
di produzione […] , si fa strada una sempre più accentuata
tendenza al decentramento produttivo"
ELISABETTA MERLO

Generalmente la parola delocalizzazione si usa per fare riferimento al sempre più frequente spostamento della produzione in Paesi che spesso coincidono con Paesi in via di sviluppo. La frammentazione del processo produttivo mette le imprese nelle condizioni ideali per il miglioramento della resa produttiva ma allo stesso tempo le inserisce in un contesto internazionale. Lo spostamento in aree diverse del mercato è dovuto principalmente alla maggiore convenienza dei prezzi in termini di costo del lavoro e alla maggiore possibilità di sfruttare le materie prime che un determinato territorio può offrire. In questo modo le aziende diventano più competitive sebbene il punto di riferimento resti il mercato di provenienza. Lo spostamento delle imprese verso un territorio straniero non implica che le vendite della merce in questione avvengano nel mercato ospitante; di fatto la maggior parte della volte i beni vengono ricondotti al Paese d'origine per essere poi venduti a prezzi molto alti rispetto al costo che ha avuto la loro realizzazione. Nonostante questo, non sono soltanto i Paesi che intraprendono la via della delocalizzazione a trarne vantaggio bensì anche i Paesi ospitanti godono di certi benefici. Cresce l'occupazione, aumenta il flusso di capitali stranieri in entrata, si espande la domanda interna come conseguenza dello sviluppo di nuove attività nel territorio e della diffusione di nuova conoscenza che vi viene trasferita. Ovviamente nel Paese che genera l'investimento è inevitabile provocare una diminuzione dei posti di lavoro, un calo della domanda da parte degli stessi consumatori e la perdita di quel *know-how*[18] che prima era tratto distintivo esclusivo. Bisogna dire che se la produzione non venisse spostata all'estero, nonostante tutti i vantaggi e gli svantaggi che questo comporta, probabilmente non ci si potrebbe considerare competitivi a livello globale.

[18] È un termine inglese che indica l'insieme delle conoscenze e delle capacità necessarie a realizzare un determinato lavoro.

1.2.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE

Fondamentale è la differenza che distingue il processo di delocalizzazione dall'evoluzione in senso internazionale di un'azienda. Non bisogna confonderli dato che differiscono sia in termini di obiettivi che in termini di mezzi per raggiungerli. L'internazionalizzazione, infatti, ha come obiettivo quello di acquistare quote di mercato nei Paesi dove si sono effettuati gli investimenti. L'interesse che spinge un'azienda ad internazionalizzarsi è quello di espandere il suo mercato e non più quello di cercare costi più convenienti e tariffe doganali agevolate. La parola indica "quei processi che hanno cadenzato, nel corso del Novecento, l'evoluzione delle grandi imprese industriali, volte a integrare in misura crescente le economie nazionali tramite flussi di conoscenze tecniche, materie prime, beni intermedi, prodotti e servizi finali"[19]. Sebbene internazionalizzazione sia un concetto strettamente legato a quello di globalizzazione, laddove si faccia riferimento all'integrazione mondiale, al flusso di capitali sviluppato a livello internazionale e alla circolazione di beni e servizi indifferentemente in qualsiasi area del globo, gli stessi studiosi che hanno pensato a questa definizione del paragrafo precedente differenziano i due concetti, spiegando come il primo sia un processo di espansione geografica dei mercati mente il secondo indichi una sempre più crescente integrazione che interessa in modo particolare anche i processi produttivi.

Nell'ambito delle Relazioni Internazionali si parla spesso di internazionalizzazione in riferimento a imprese appartenenti ai più disparati settori. La peculiarità di questo concetto sta principalmente nello scoprire e usufruire delle opportunità commerciali offerte da un mercato sempre più ampio. Nel momento in cui un'impresa decide di internazionalizzarsi, un complesso sistema di scambi si verrà a creare, agevolando le iniziative economiche, commerciali e produttive. Anche la concorrenza, se si considera che viviamo in un'epoca in cui spazio e tempo sono sempre più compressi, svolge un ruolo fondamentale all'interno di un processo che inevitabilmente tutti i Paesi dovranno conoscere se vogliono reggere la concorrenza e aggiudicarsi un posto fra i competitori globali. Nel XXI secolo l'evoluzione per

[19] S. CONTI, D. DEMATTEIS, C. LANZA, F. NANO, *Geografia dell'economia mondiale*, Torino, UTET Libreria, 1999, p. 229

dimensione delle aziende sta diventando condizione fondamentale non tanto per la sua crescita e il suo sviluppo quanto per la sua stessa esistenza. Se un'azienda decidesse di non intraprendere questa strada vi verrebbe condotta forzatamente sotto la forte spinta delle logiche di mercato che impongono le loro scelte.

Spesso l'internazionalizzazione nasce come necessità di operare in un ambito diverso da quello di origine, già saturo. Se un'azienda decide di intraprendere questa politica deve innanzitutto ponderare la scelta del mercato nel quale intende attuarla. La direzione dell'investimento riveste un ruolo basilare se si vuole raggiungere il successo. Assieme a variabili di carattere economico come possono essere il calcolo del prodotto interno lordo oppure il tasso di inflazione, nel nostro settore di interesse ovvero la moda bisogna tenere conto di fattori di carattere sociologico e culturale che, nonostante l'omologazione dilagante in epoca moderna e contemporanea, continuano a diversificarci. La lingua, il tipo di governo, la gestione dell'economia, il ruolo della donna e le differenze di genere, le discrepanze riguardanti il concetto di libertà, oltre che costumi e usanze, tutto cambia a seconda del luogo.

1.3 STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Secondo quanto sostenuto dagli autori della raccolta di saggi a cura di Cosetta Pepe e Antonella Zucchella "L'internazionalizzazione delle imprese italiane" [20], l'internazionalizzazione di un'impresa può avvenire in modi differenti. In ogni caso il primo passo di apertura verso i mercati è costituito dalle esportazioni, sebbene non possano essere considerate una vera e propria forma di internazionalizzazione. In questa fase le attività produttive sono ancora localizzate nel mercato di origine e l'impresa si limita ad esportare il suo prodotto in altri mercati. Questo tipo di attività è regolamentata dal governo che provvede all'applicazione di tariffe doganali e fiscali, controllando così le attività nazionali. La mancanza di contatto diretto con i Paesi ospitanti può talvolta giocare a sfavore dell'investitore dato che le esportazioni

[20] C. PEPE, A. ZUCCHELLA, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna, 2009

corrono il rischio di essere sostituite da chi non ha paura di immettersi in maniera diretta.

Il passo successivo è quello degli Investimenti Diretti Esteri. Gli IDE, o FDI (*Foreign Direct Investments*), sono investimenti a livello internazionale effettuati da un investitore in favore di un'impresa localizzata appunto in un altro paese. Secondo la definizione della OECD[21], gli investimenti diretti esteri implicano una relazione a lungo termine tra due soggetti in questione, il *foreign direct investor* e la *direct investment enterprise*. L'investitore diretto estero può essere un individuo, un'impresa pubblica o privata, un governo, un gruppo di individui o un gruppo di imprese che opera in un Paese straniero piuttosto che in quello di provenienza. L'IDE non implica necessariamente il controllo totale dell'impresa dato che, secondo una definizione del Fondo Monetario Internazionale, basta avere una quota pari al 10% perché venga posta in essere una relazione di investimento diretto[22]. A seconda poi del punto di vista dal quale si guarda il flusso degli investimenti, questi si possono suddividere in *outflows* ed *inflows*, rispettivamente "in uscita" e "in entrata". Molto spesso l'investitore esercita un'influenza tale da condizionare strategie di impresa e management nel momento in cui quel 10% delle azioni entrano in suo possesso. Proprio sulla base di queste ultime, le imprese possono essere divise in: *succursali*, ovvero aziende completamente controllate da un investitore straniero, *sussidiarie*, ossia quelle aziende il cui investitore straniero detiene più del 50% delle quote, ed infine le *associate*, cioè quelle imprese il cui investitore detiene tra il 10% ed il 50% delle quote. Non vi è alcun dubbio sul ruolo e sull'importanza che questo fattore gioca nel processo di avanzamento economico degli ultimi anni[23].

Le joint ventures sono un'altra forma di internazionalizzazione, quella che le imprese scelgono una volta presa la decisione definitiva di operare in un determinato mercato.

Un altro parametro da tenere in considerazione è il *licensing* (in italiano *licenza*), che consente l'acquisizione graduale di informazioni sul mercato nel quale, in

---

[21] Organization for Economic Cooperation and Development

[22] STATISTICS DEPARTMENT, with the approvation of C. S. CARSON, *Foreign Direct Investment Trends and Statistics*, 28 ottobre 2003, data di consultazione 6 novembre 2012, http://www.imf.org/external/np/sta/fdi/eng/2003/102803.pdf

[23] A. VANOLO, *Geografia del sistema – mondo; territori e reti nello scenario globale,* UTET Universitaria, Novara, De Agostini Scuola S.p.A., 2010

futuro, l'azienda vorrebbe operare. Questo fenomeno si realizza nel momento in cui un soggetto che possiede dei diritti li cede ad un altro soggetto affinché ne possa usufruire facendone trarre dei benefici di tipo economico. I casi di accordo tra chi cede la licenza e chi la acquista variano a seconda dei casi e delle parti coinvolte. Nel nostro caso il licensing è spesso applicato a questioni di marketing, cioè si realizza quando l'acquirente della licenza ottiene il pieno diritto di sfruttamento del marchio in questione.

Un fenomeno più complesso è rappresentato dall'outsourcing, al quale dedicherò il prossimo paragrafo.

1.3.1 OUTSOURCING

Anche il fenomeno dell'*outsourcing* rientra fra le strategie di internazionalizzazione essendo una forma di orientamento industriale adottabile dalle imprese. Questo sistema si crea nel momento in cui una compagnia subcontratta una delle sue funzioni di impresa a un soggetto esterno: per questo in italiano il termine risulta traducibile con la parola "esternalizzazione". La peculiarità di questo sistema sta nel fatto che alcune attività facenti parte del processo produttivo vengono affidate ad un soggetto esterno, l'*outsourcer*, poiché divenute troppo impegnative per la stessa impresa. La differenza sostanziale che distingue outsourcing da delocalizzazione è che mentre nel primo caso un'impresa affida ad un'azienda esterna parte della sua attività, nel secondo si tratta di spostamento geografico di azioni in parti del mondo dove è più conveniente. Nel caso della delocalizzazione la proprietà dell'azienda non viene modificata ma soltanto spostata mentre nel caso dell'esternalizzazione si affida ad altri lo svolgersi di alcune attività.

Esistono diversi tipi di outsourcing: il *full outsourcing*, *outsourcing di base*, *transformational outsourcing* e *outsourcing funzionale*. La differenza fra questi quattro tipi di strategia varia poiché l'azienda può decidere di esternalizzare parte delle sue attività cedendone il completo controllo oppure mantenendolo in parte, può decidere di riorganizzare completamente quella parte di attività che decide di svolgere in outsourcing oppure esternalizzare un'intera area.

Gli obiettivi di questo sistema sono l'ottimizzazione della produzione e dell'attività, riducendo sia i costi operativi che i possibili rischi che potrebbero derivare da una mala gestione dei processi in questione. Come ogni politica aziendale, suscita approvazione da una parte ma anche scontento dall'altra, infatti chi viene penalizzato sono i lavoratori che associano l'outsourcing a licenziamenti e blocco delle assunzioni. Tra i punti a sfavore di tale politica si ricorda anche il vincolo che si crea tra l'outsourcer e l'impresa affidataria che perderà parte della sua autonomia di gestione.[24]

Dopo un'attenta analisi generica del mercato sul quale si ha intenzione di operare, il passo successivo sarebbe quello di studiare le tendenze commerciali caratterizzanti il preciso segmento di mercato interessato. L'errore che molto spesso le aziende commettono è quello di buttarsi in mercati sconosciuti o non adeguatamente analizzati soltanto per approfittare di condizioni favorevoli temporanee localizzate in un determinato punto. L'eccezione che conferma la regola è rappresentata da Renzo Rosso, titolare della Diesel, che spesso viene etichettato come "l'uomo che ha venduto i jeans agli americani". Rosso ha infatti sfidato le regole dell'internazionalizzazione e ha cominciato a vendere il suo prodotto in un mercato apparentemente già saturo, ottenendo, al di la di previsioni tutt'altro che ottimistiche, un successo senza eguali in campo. Questo sarà uno degli aspetti di maggiore interesse dei prossimi capitoli nei quali l'attenzione sarà circoscritta a questa azienda che gode di fama internazionale non solo nel campo dell'abbigliamento.

Tutte le fasi di internazionalizzazione che abbiamo analizzato contribuiscono a far accedere le aziende nei mercati e di conseguenza creare un legame di integrazione che può essere di due tipi. Se da un lato c'è l'integrazione orizzontale che si verifica nel momento in cui l'azienda mette in atto talune strategie per arrivare a coprire la maggior parte del mercato conquistabile nel suo settore, dall'altro lato si trova il suo opposto, la cosiddetta integrazione verticale. L'integrazione verticale si verifica quando un'azienda sceglie di accorpare e controllare il maggior numero delle fasi produttive necessarie alla realizzazione del prodotto.

---

[24] C. PEPE, A. ZUCCHELLA, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, cit.

Dopo aver analizzato due aspetti fondamentali della globalizzazione delle imprese, entriamo più nel dettaglio ad approfondire quelli che si chiamano *drivers*. I drivers, lo suggerisce la parola stessa (in italiano, *guidatori),* sono le forze motrici che guidano le imprese verso i mercati. Si dividono in drivers di mercato, di costo, di governo e di competizione. I market drivers si sfruttano nel momento in cui il marketing può essere facilmente applicato a clienti globali con gusti e bisogni comuni. I government drivers sono quelle leve che puntano sulle politiche ai apertura, sull'abbattimento delle barriere doganali, su regole comuni e assenza di ostacoli. I cost drivers si fondano anche sulla ricerca di prezzi agevolati, i competitive drivers hanno le loro basi sulla competizione e la concorrenza.[25]

Al fine di realizzare un'analisi completa dei fenomeni che abbiamo preso in considerazione osserveremo brevemente gli aspetti negativi che questi possono apportare alle economie e ai Paesi coinvolti. Se da un lato c'è chi crede che delocalizzazione e internazionalizzazione non possano fare altro che rafforzare l'economia di un Paese, dall'altro c'è chi sostiene che la diminuzione dei posti di lavoro sia da ricercare tra le maggiori conseguenze di questi processi, con un conseguente decadimento dell'attività economica e del sistema produttivo coinvolti. Non vanno trascurati nemmeno i costi logistici e di spostamento di materiale che questo tipo di politica, una volta applicata, può comportare. Un altro elemento a rischio è il *Made in Italy* e la sua immagine. Certamente la riduzione dei costi di produzione, la manodopera a basso costo, la reperibilità di materie prime direttamente in un certo luogo, l'abbattimento delle barriere commerciali e tutto quello di cui abbiamo parlato sino ad ora sono ottimi vantaggi ma possono correre il rischio di non compensare la perdita di immagine a livello internazionale. Non sempre la delocalizzazione può risultare adeguata al tipo di azienda e agli di scopi che questa intende perseguire. Affacciarsi su un nuovo mercato, denso di competitori e offerte differenziate, può essere una grande opportunità o una prova insidiosa dove i rischi di esito negativo devono, se non evitati, essere portati al minimo affrontabile.

---

[25] C. BENEVOLO, C. CASELLI, "Le imprese italiane tra internazionalizzazione e globalizzazione. Una valutazione del grado di globalizzazione del settore e delle imprese nella filiera tessile – abbigliamento", in C. PEPE, A. ZUCCHELLA (a cura di), *Internazionalizzazione delle imprese italiane,* cit., pp. 22 - 25

1.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE AZIENDE ITALIANE

"L'internazionalizzazione […] è un processo ineludibile e inevitabile,
carico di rischi e potenzialità
soprattutto per un Paese come l'Italia,
in cui il sistema di imprese è fondato sulle PMI"
OSSERVATORIO FILAS

Prima di passare al prossimo capitolo, nel quale concentreremo l'attenzione su uno specifico caso italiano, applicando la teoria alla pratica, passiamo ad esaminare in maniera più approfondita il caso dell'internazionalizzazione di imprese italiane con l'aiuto del libro di Sandro Trento "Il capitalismo italiano"[26]. Non c'è dubbio che tutti i settori di appartenenza delle piccole medie imprese italiane abbiamo dovuto affrontare delle sfide notevoli dovute ai cambiamenti che hanno avuto luogo nel sistema, ma circoscriveremo l'attenzione al settore tessile e dell'abbigliamento, spicchio di mercato che gode di apprezzamento a livello globale, in modo particolare per quel che riguarda la divisone della moda che come abbiamo visto sperimenta già un costante aggiornamento. Purtroppo la delocalizzazione è diventata una condizione necessaria per sopravvivenza dell'azienda stessa, addirittura più che per la sua crescita. La delocalizzazione italiana è simbolo di successo specialmente grazie alle politiche di contenimento dei prezzi. Chi ha compiuto questa scelta infatti si è trasformato in competitore globale presente in più contesti internazionali[27].

Recenti studi dimostrano che l'orientamento italiano verso l'internazionalizzazione propende più verso la ricerca di risorse strategiche piuttosto che verso nuovi mercati. Dovrebbe essere questa invece la tendenza dominante qualora l'obiettivo fosse quello di sfruttare le potenzialità dei mercati emergenti.

Per capire a fondo l'evoluzione dell'internazionalizzazione delle imprese italiane sarà utile tracciare a grandi linee quelle sono state le varie fasi di sviluppo che hanno portato all'attuale "quarto capitalismo", espressione coniata da Andrea Colli[28] per indicare quelle imprese di fascia intermedia presenti all'estero come nel Paese d'origine. Ma perché si prende in considerazione proprio il capitalismo? Il capitalismo è "un sistema economico e sociale che si caratterizza per un processo di accumulazione

[26] S. TRENTO, *Il capitalismo italiano,* Il Mulino, Bologna, 2012
[27] OSSERVATORIO FILAS, *Delocalizzazione: perché le imprese puntano all'estero?,* p. 14
[28] A. COLLI, *Il quarto capitalismo*, Marsilio, Venezia, 2002

di capitale, che ha come finalità il profitto e nel quale i beni capitali sono di proprietà privata"[29] che spesso è stato individuato come causa delle crisi che hanno afflitto le economie nel corso dei secoli. Storia ed economia sono inevitabilmente legate ed è proprio per questo che esistono diversi capitalismi in corrispondenza di diversi periodi storici.

Ripercorriamo ora in breve le fasi dell'evoluzione del capitalismo italiano. Il primo capitalismo viene fatto coincidere con il crollo dell'economia italiana a cavallo tra Ottocento e primi del Novecento. "Il capitalismo italiano si caratterizzò sin da allora per una elevata concentrazione del controllo, per intrecci azionari tra banche e imprese e per la diffusione di gruppi societari a controllo familiare"[30]. Nonostante la successiva crisi finanziaria, quelle società ben organizzate e con solide basi riuscirono a sopravvivere permettendo che il tessuto industriale italiano non si sfaldasse. Sebbene la crisi del'29 cominciasse a farsi sentire in Italia con un po' di ritardo rispetto agli altri Paesi, le conseguenze furono molto pericolose. Gli istituti bancari avevano investito gran parte dei loro capitali in azioni delle grandi industrie, situazione che in quel contesto avrebbe potuto portare al crollo dell'intero sistema italiano. Nel 1933 nacque l'IRI, Istituto per la Ricostruzione Industriale, "holding pubblica"[31] il cui obiettivo principale fu quello di sostenere le aziende in crisi tramite l'acquisizione di quote di partecipazione. L'IRI doveva acquistare dalle banche i pacchetti di azioni che queste ultime possedevano in modo da risollevare sia loro che le industrie interessate. È in questo frangente che nasce lo stato imprenditore che salva e trasforma il capitalismo italiano.

Il secondo capitalismo corrisponde al secondo dopo guerra, nuovo momento di crisi per tutte le economie mondiali. In Italia gruppi controllati da famiglie e gruppi a controllo statale costituivano i due insiemi più significativi nel panorama economico dell'epoca[32]. Le banche restavano punto focale del sistema finanziario benché prive della possibilità di acquistare quote di partecipazione delle imprese. Dagli anni Cinquanta l'industria riceve una grande spinta facendo aumentare il prodotto lordo

[29] S. TRENTO, *Il capitalismo italiano,* cit., p. 14
[30] *Ivi*, p. 67
[31] *Ivi,* p. 69
[32] Da qui l'economia italiana del secondo dopo guerra prende il nome di mista, proprio per la presenza di queste due grandi maggioranze, statale e privata, *Ivi,* p. 76

privato oltre che il reddito nazionale. Grazie a questa crescita, alcuni anni dopo l'Italia entra a far parte del G7, il gruppo delle sette nazioni più potenti del Mondo.

Il terzo capitalismo è quello delle piccole imprese e dei distretti industriali. La grande impresa entra in crisi e comincia la frammentazione del processo produttivo. Scompare il fordismo e le piccole imprese sfruttano al meglio le nuove tecnologie per diventare più flessibili ad un costo minore, "diventando l'ossatura della nuova industria italiana"[33]. Gli anni successivi sono connotati da grande forza e dinamismo a livello mondiale. Il 9 Novembre 1989 crolla il Muro di Berlino, nel 1991 si dissolve definitivamente l'Unione Sovietica e comincia una vera e propria espansione delle economie di mercato.

Ciò che porta le piccole medie imprese di fronte alla globalizzazione si chiama quarto capitalismo, il capitalismo di quelle industrie che sono cresciute nel cuore di un distretto industriale e affrontano un nuovo sistema. Le piccole dimensioni diventano medie che poi diventano grandi, il tutto per adattarsi a un ambiente nuovo.

Il Made in Italy non è più la fabbrica che aveva sostituito le sartorie produttrici di haute couture ma diventa laboratorio, atelier che si concentra su design e marketing, che sfrutta tutte le risorse possibili per raggiungere il mondo. Il clima di quel periodo stimola creatività ed evoluzione e il Nord Est italiano, cresce non solo in quanto a fatturato bensì anche in quanto a relazioni internazionali e importanza all'interno della filiera produttiva[34]. Alcuni elementi hanno contribuito più di altri a connotare il Made in Italy come per esempio la costante ed esigente domanda dei compratori, la specializzazione di nicchia che contraddistingue alcuni settori particolari, le potenzialità degli stilisti e l'integrazione all'interno della filiera. Quella del prodotto italiano è una realtà talmente consolidata nel corso del tempo che risulta difficile da imitare. Nonostante questo, anche per la patria dell'eccellenza, della cura per i dettagli, della garanzia di provenienza e qualità, era divenuto difficile reggere la competizione e l'aggressività delle potenze emergenti come Cina ed India che di certo non facilitano la ripresa, così come l'unificazione monetaria[35]. Nonostante dal 1990

---

[33] S. TRENTO, *Il capitalismo italiano,* cit., p. 139

[34] Insieme di tutte le fasi della realizzazione di un prodotto, a partire dai macchinari necessari alla realizzazione fino ad arrivare alla distribuzione e alla vendita al consumatore.

[35] Questa avrebbe infatti eliminato a possibilità di mettere in atto svalutazioni competitive nell'area europea.

fossero state istituite diverse norme antitrust e svariati provvedimenti a tutela della concorrenza, l'Italia non riusciva a ritornare su quella strada di crescita che aveva percorso negli anni passati.

Nonostante l'altalenarsi di cadute e riprese, tutto sommato, come scrive Sandro Trento, la storia del capitalismo italiano è una bella storia. Si è passati dall'essere paese contadino frammentato in piccoli stati regionali all'essere considerati una delle potenze più sviluppate dei nostri tempi. Riassumendo il percorso del capitalismo italiano diremo che il primo è quello delle grandi industrie a gestione familiare mentre il secondo è quello a partecipazione statale. Il terzo è quello delle piccole imprese che ci conduce al quarto. Il quarto capitalismo è forse quello più dinamico, popolato dalle "multinazionali tascabili"[36], ovvero quelle piccole medie imprese i cui mercati sono arrivati molto oltre l'ambito nazionale. Sono imprese che costituiscono una base importantissima per la nostra economia; gli imprenditori se ne prendono cura come se si trattasse della loro stessa vita e si concentrano sempre più su design, sviluppo della creatività, introduzione di nuovi materiali. Un dato di fatto è che in realtà ancora più importanti delle imprese sono proprio gli imprenditori, sono loro i veri protagonisti che si celano dietro ai cambiamenti e alla costante attualizzazione della loro attività in tutti i suoi aspetti.

Attraverso le argomentazioni apportate fin qui si deduce che le aziende italiane, sempre meno attratte da minori costi di lavorazione e manodopera, sono piuttosto attirate dalla ricerca di mercati strategici nei quali localizzare le vendite. La competizione si dice globale proprio perché si tratta di concorrenza in un ambiente che travalica i confini nazionali per diffondersi nel globo, come vedremo nei prossimi capitoli. Ampliare le frontiere e i limiti di azione sono principi base che hanno favorito il successo di Renzo Rosso e della sua azienda: infatti "avere una struttura di network con un quartier generale in Occidente, stabilimenti dislocati all'estero, rete distributiva in outsourcing, rappresenta un modello che, in proporzione alle attività, attiene ad un mondo che non è più esclusivamente quello della grande impresa"[37].

---

[36] S. TRENTO, *Il capitalismo italiano*, cit., p. 168
[37] OSSERVATORIO FILAS, *Delocalizzazione: perché le imprese puntano all'estero?,* p. 15

CAPITOLO 2:
ATTI E BILANCI

2.1 INTRODUZIONE

In questo capitolo cercherò di ricostruire la storia di Diesel, l'azienda veneta leader nella produzione del jeans, in quanto impresa esemplare per modalità di sviluppo ed espansione internazionale. Grazie ai dati degli atti e dei bilanci, depositati nel tempo dalla stessa azienda presso la Camera di Commercio di Vicenza, tenterò di delineare le fasi principali di uno sviluppo aziendale cominciato nel 1978, e che prosegue ancora oggi. Sarà proprio l'utilizzo di dati ufficiali a consentire la riproduzione di una storia fedele alla realtà, caratterizzata da scelte aziendali e finanziarie, aumenti di capitale alternati a momenti di difficoltà economica.

Gli atti, che scandiscono le più importanti variazioni avvenute all'interno dell'azienda, e i bilanci, costituiti da conti economici, stati patrimoniali, note integrative e commenti ai dati, permettono di individuare quali sono state le fasi che hanno portato Diesel a realizzare un processo di internazionalizzazione in un lasso di tempo molto breve.

I bilanci aziendali reperiti presso la Camera di Commercio in seguito al rifiuto da parte dell'azienda di collaborare a questo lavoro, consentono di ricostruire l'andamento economico dell'azienda, oltre al contesto internazionale, all'interno del quale sembra avere più successo che non in quello d'origine, prenderò in considerazione parametri come l'acquisto di materie prime confrontato con l'acquisto di prodotti da commercializzare per verificare quanto effettivamente venga prodotto all'interno dell'azienda.

La seconda metà degli anni novanta segna una fase molto delicata per le grandi firme: l'entrata nei mercati stranieri. Per reggere la competizione, le fasi della produzione venivano spostate sempre di più all'estero, dove la manodopera aveva un costo più conveniente. Si vedrà che Diesel, sin dal principio, aveva raggiunto il cliente straniero con molta facilità, e i dati confermano infatti che le vendite all'estero

superavano quelle effettuate in Italia già alla fine degli anni '70, al momento dell'avvio dell'attività.

2.2 DIESEL DI SCHIENA ROSSELLA & C. – S.N.C.

Al contrario di quello che si potrebbe pensare, Diesel non è sempre stata proprietà esclusiva di Renzo Rosso. La costituzione di questa azienda avvenne nel 1978, e più precisamente, secondo quanto riportato sotto al voce "data di iscrizione" nel registro delle ditte, il 25 ottobre 1978. L'atto di registrazione venne depositato da Schiena Rossella[38] e Renzo Rosso, al cui ruolo di imprenditore sono dedicati i capitoli successivi. Rossella Schiena risultava essere titolare e unica proprietaria della Ditta Individuale Artigiana "Moltex di Schiena Rossella" avente sede in Molvena. Moltex era un gruppo più ampio, già iscritto al registro imprese, che comprendeva diverse aziende. Il totale dell'attività ammontava allora a Lire 46.819.614, ovvero € 156.101 (riportati in Euro 2010) e Schiena Rossella decise di vendere e trasferire a Renzo Rosso parte della sua azienda. Al tempo stesso Rosso accettò di acquisire un centesimo delle quote aziendali per un prezzo pari a Lire 90.000, corrispondenti a circa € 285 (riportati in Euro 2010). Al momento del deposito dell'atto Rosso aveva già pagato la suddetta quota e diventava quindi titolare ufficiale di questa parte di Moltex. È interessante notare che nello stesso documento è precisato che l'atto di vendita comprendeva anche un'impresa di nome "Diesel", il cui nome era stato depositato l'anno precedente, ovvero nel luglio del 1977. Il nome venne volturato[39] in quell'occasione alla costituenda società in nome collettivo. Riassumendo, nel 1978 Rossella Schiena era proprietaria della nuova azienda denominata Diesel per il 99/100 e Renzo Rosso per 1/100.

La ragione sociale della società correva sotto il nome "DIESEL di Schiena Rossella & C. S.n.c." con sede a Molvena e aveva per oggetto la confezione e il

[38] Nata a Roma il 24 aprile 1946 e allora residente a Schio.

[39] Da *voltura,* s.f., ovvero registrazione mediante la quale si trasferisce da una persona ad un'altra la totalità di un bene, di un servizio, oppure annotazione sul registro catastale del trasferimento di proprietà, http://dizionari.hoepli.it/Dizionario_Italiano/parola/voltura.aspx?idD=1&Query=voltura (data di consultazione 6 gennaio 2013)

commercio di abbigliamento e accessori anche per conto terzi. La durata della società era stata fissata sino al 31 dicembre 2050 e al tempo della costituzione disponeva di un capitale sociale corrispondente a Lire 9 milioni, pari a € 28.777 riportati al 2010, della signora Schiena, e Lire 90.000 di Rosso, al quale, come socio, spettavano anche l'amministrazione e la rappresentanza della società. Secondo la legge, l'amministratore di un tipo di società come quella che stiamo analizzando, può "compiere tutti gli atti che rientrano nell'oggetto sociale, salvo limitazioni della procura o dell'atto costitutivo, che non possono essere opponibili a terzi se non iscritte al registro delle imprese"[40].

Appena due mesi dopo, il 22 dicembre, la società venne trasformata da S.n.c. a S.r.l. La prima forma, quella di società in nome collettivo, è un tipo di società di persone in cui tutti i soci rispondono per i debiti sociali. Normalmente questo genere di società, che ha come oggetto l'esercizio di attività commerciali di dimensioni medio – piccole, come nel nostro caso, prevede l'iscrizione al registro delle imprese[41]. Nel secondo caso, quello della società a responsabilità limitata, si tratta di una società di capitali dotata di personalità giuridica e rispondente delle "obbligazioni sociali solamente con il suo patrimonio"[42].

2.3 DIESEL - S.R.L.

Renzo Rosso entrò in gioco con un ruolo di fatto dominante quando, il 22 dicembre del 1978, la società venne trasformata in S.r.l.. In quell'occasione il Tribunale di Vicenza nominò un perito per la valutazione del patrimonio sociale di Diesel che venne determinato per un totale di Lire 20 milioni diviso in quote a norma di legge, spettanti ai soci di competenza. Mentre la sede di Molvena e la durata della società rimasero invariate, cambiarono i due principali amministratori. Se da una parte rimase invariata la posizione di Renzo Rosso, dall'altra entrò a far parte della società il marito di Rossella Schiena, Adriano Goldschmied[43]. Un'altra variazione che ebbe luogo in quell'anno fu la modifica dell'oggetto sociale. Infatti, la società, da quel momento,

---

[40] http://it.wikipedia.org/wiki/Società_in_nome_collettivo (data di consultazione 6 gennaio 2013)
[41] *Ibidem.*
[42] http://it.wikipedia.org/wiki/Società_a_responsabilità_limitata (data di consultazione 6 gennaio 2013)
[43] Nato il 29 novembre del 1943 a Vico Canavese e allora residente a Schio.

poté produrre e commerciare, anche al dettaglio, articoli di abbigliamento e relativi accessori. Venne stabilito che avrebbe potuto assumere lavorazioni da terzi e contemporaneamente conferire lavorazioni a terzi. Venne poi modificato il mandato dell'amministratore Renzo Rosso, con l'aggiunta di poteri quali l'approvazione di modifiche, soppressioni o aggiunte allo statuto.

Il 23 ottobre del 1979, per necessità finanziarie della società, il capitale venne aumentato, e passò da Lire 20 milioni (€ 55.250.000 riportati al 2010) a Lire 90 milioni, € 248.627.000 in Euro 2010), confermando il versamento della quota per intero. Il 1979 fu l'anno in cui Diesel cercò di diventare autonoma, separandosi da quello che era il tipo di organizzazione del laboratorio della Moltex, che produceva prevalentemente per conto terzi. L'intenzione era quella di abbandonare il confezionamento di capi finiti per altri per produrre qualcosa di distinto, con un marchio proprio. Il mercato della moda, come sappiamo, era caratterizzato da una forte concorrenza e, per un'azienda che stava cercando di immettersi nel settore, le cose risultavano ancora più difficili a causa dei costi che l'entrata nel mercato imponeva. Già nel 1978 Diesel si dichiarava soddisfatta dei risultati raggiunti e la problematica di maggiore rilevanza sembrava essere la giacenza di merce in magazzino che sarebbe stata venduta in stock, in quanto ormai "passata di moda". La struttura dell'azienda stava prendendo forma, aumentava il numero dei dipendenti e il successo delle vendite all'estero annunciava il carattere internazionale che avrebbe in seguito contraddistinto l'azienda. Il primo utile netto d'esercizio registrato da Diesel nei bilanci ufficiali fu di Lire 18.226.120, € 50.350 riportati in Euro 2010.

La costante che si manifestò anche nel bilancio dell'anno successivo fu il successo e l'incremento di utile e fatturato dovuti principalmente alle vendite all'estero. Come spiegava il relatore del bilancio del 1979, infatti, circa un terzo della produzione già al tempo veniva venduto fuori dall'Italia. Costanti erano anche l'incertezza dei prezzi determinata dalle difficoltà economiche generali del periodo ma anche dalle caratteristiche dallo stesso settore della moda che soffriva dei cambiamenti dei gusti dei consumatori più di qualsiasi altro settore. L'incertezza più i costi dovuti all'inflazione portava poi insicurezza nel determinare i prezzi di vendita che dovevano sempre e comunque tenere conto della concorrenza.

RIQUADRO 1: SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA

La società a responsabilità limitata entrò a far parte del Codice Civile Italiano nel 1942. La finalità che si intese raggiungere tramite l'istituzione di questo nuovo tipo di società fu quello di creare una tipologia societaria che stesse nel mezzo tra società di persone (quello che era prima Diesel) e la società per azioni. L'obiettivo non venne raggiunto in quanto la s.r.l. non godeva di una vera e propria disciplina autonoma, che aveva invece la società per azioni (http://it.wikipedia.org/wiki/Società_a_responsabilità_limitata). Essendo dotata di personalità giuridica, la società a responsabilità limitata è tenuta a rispondere per le obbligazioni sociali solo con il suo patrimonio. Solitamente una s.r.l. viene costituita tramite contratto o atto unilaterale, redatti assieme a diverse formalità. Una peculiarità della società a responsabilità limitata è l'impossibilità di dividerne le azioni. In caso di partecipazioni esterne si parlerà di "quote". Inoltre, in assenza di una disposizione specifica che ne regoli i ruoli, ciascun socio disporrà dei diritti in misura proporzionale alla partecipazione posseduta. Nonostante le quote siano liberamente trasferibili, l'atto costitutivo può vietare il loro trasferimento. Al di là di tutte le peculiarità che disciplinano le s.r.l., esistono diversi organi costitutivi di ciascuna. Prima fra tutti è l'assemblea dei soci, che ha il compito di approvare i bilanci, distribuire degli utili, nominare i diversi amministratori, e gode inoltre della possibilità di modificare l'atto costitutivo. Poi vi è l'organo amministrativo, caratterizzato da amministrazione completa, che può essere congiunta o disgiunta in caso di presenza di più amministratori. Agli amministratori è affidata anche la rappresentanza della società. Alla fine c'è l'organo di controllo, spesso costituito da un collegio sindacale o da un revisore (http://www.societaeimpresa.com/societa_responsabilita_limitata_srl.php).

2.4 DIESEL - S.P.A.

Il 21 luglio del 1982 fu convocata un'assemblea straordinaria per aumentare il capitale sociale e trasformare l'azienda in una società per azioni. Il capitale sociale del quale disponeva l'azienda corrispondeva ancora all'epoca a 90 milioni di lire, il cui valore nel frattempo era calato a € 148.600 2010. L'azienda era passata nel 1979, dopo un solo aumento di capitale, da 20 milioni iniziali a 90 milioni di lire, con un versamento di 70 milioni. Questa volta l'aumento di capitale fu molto più consistente in quanto, con il versamento, si arrivò a 300 milioni di Lire, pari a Euro 495.334 2010. Di questa cifra, 60 milioni facevano allora parte di riserve straordinarie, utilizzate per pari somma in proporzione alle quote dei rispettivi soci. Nelle casse sociali vennero versati 150 milioni di lire in denaro, dei quali 100 milioni richiesti dagli amministratori sempre in proporzione alle quote sociali.

Il 1982, rispetto all'anno precedente, registrò un notevole aumento delle vendite, che praticamente raddoppiarono, sia per quello che riguardava il mercato italiano sia per quello straniero. Affermatasi a livello nazionale, e a livello europeo in modo particolare, Diesel cominciò a puntare su mercati stranieri: Stati Uniti, Giappone e Medio Oriente. Libano, Egitto, Israele, Kuwait, Emirati costituirono la nuova frontiera del jeans. Come spesso accadde anche in seguito, Diesel non si fece intimorire dalla concorrenza e puntò là dove pochi, all'epoca, avevano intravisto opportunità di guadagno.

Essendo aumentato in maniera notevole l'ammontare del capitale sociale di Diesel, gli amministratori proposero e ottennero in quella stessa sede la modifica di statuto sociale. La società venne trasformata in S.p.A. sotto il nome di "DIESEL – S.P.A." e vennero confermati la sede, l'oggetto sociale e la durata dell'attività. Le azioni erano 30.000 e valevano 10.000 Lire ciascuna e spettavano ai soci in proporzione alle loro quote della trasformata società.

RIQUADRO 2: SOCIETÀ PER AZIONI

La società per azioni è un tipo di società disciplinata dal codice civile ed è un modello di società molto diffuso. Fra le caratteristiche principali che la distinguono dalle altre tipologie adottabili dalle aziende vi è una "limitazione della responsabilità in capo ai soci nel limite del capitale sociale sottoscritto ed essendo il capitale sociale suddiviso in azioni" (http://www.societaeimpresa.com/societa_azioni_spa.php). Nel caso di Diesel, la sottoscrizione delle azioni avviene secondo la modalità simultanea, ovvero quando si verifica la stipulazione di un contratto di fronte ad un notaio e alla presenza di tutti i soci fondatori dell'azienda. Secondo l'articolo che la disciplina, la S.p.A. deve rispondere a determinate condizioni per essere costituita. Per procedere alla costituzione il capitale sociale deve essere sottoscritto per intero, devono essere rispettate tutte le normative riguardanti i conferimenti (che ne vengano versati in denaro almeno i tre decimi) e devono sussistere le autorizzazioni e le altre condizioni richieste per la trasformazione in S.p.A. (http://www.diritto24.ilsole24ore.com/guidaAlDiritto/codici/codiceCivile/indice/articolo.635.4.4.4.0.5.html).

Sino al 1983 persistette l'organizzazione commerciale a mezzo agenti, sia per l'estero che per l'Italia, ma non si contarono rilevanti aumenti per quello che riguardava le vendite. Consistenti investimenti invece furono destinati alle pubblicità e alla sponsorizzazione dei prodotti a marchio Diesel. Circa 300 milioni di lire vennero spesi per la ricerca di un mezzo sempre aggiornato per attirare il consumatore.

L'anno seguente rappresentò il consolidamento di un giro d'affari ormai ben avviato e in via di sviluppo. Nonostante il fatturato fosse calato solo leggermente, il risultato registrato fu negativo. Il 1984 fu quindi il primo e unico anno nel quale Diesel chiuse il rendiconto con una perdita dovuta agli ammortamenti e all'aver sostenuto totalmente i costi iniziali per manifestazioni, pubblicità e promozioni dei marchi.

La situazione commerciale di quel periodo dava risultati soddisfacenti, e per questo l'azienda decise di dedicarsi al rafforzamento della struttura organizzativa interna. L'andamento delle vendite, infatti, era talmente soddisfacente che, al fine di evitare la saturazione dei mercati con un solo prodotto, l'azienda cominciò a produrre una nuova linea, DIESELITO, per bambini. In questo modo Diesel si sarebbe assicurata una fetta di mercato più ampia che era destinata a crescere nel corso degli anni. Come se non fosse abbastanza, Diesel realizzò un contratto con la Wiston Mills di New York che per un certo periodo si sarebbe occupata di utilizzare, per diffonderlo, il marchio aziendale negli Stati Uniti. Qualche anno più tardi la Santa Fé S.p.A. avrebbe avuto lo stesso ruolo all'interno del mercato italiano, diventando così una delle partecipazioni non di controllo di Diesel.

Il 14 maggio del 1985 viene nominata per la prima volta in un verbale ufficiale Marina Tosin, collega di Renzo Rosso alla Moltex. Una volta approvati il bilancio e le relazioni accompagnatorie dell'anno 1984, i soci membri discussero riguardo una notevole perdita di capitale d'esercizio, pari a Lire 83 milioni e 455 mila, pari a Euro 99.820 2010. L'azienda sanò la perdita mediante il versamento di denaro derivante dalla Riserva Straordinaria accumulata nel corso degli anni passati, ma nonostante questo dalla notevole perdita si evince che il momento non era finanziariamente prospero come quelli precedenti. Alla fine del 1985 il capitale sociale di Diesel versato per intero ammontava a Lire 1 miliardo, pari a Euro 1.196.112 al 2010. Il 20 Dicembre di quell'anno scandì un passaggio decisivo per la storia dell'azienda, in quanto si ebbe una variazione delle cariche di maggiore importanza al suo interno. Adriano Goldschmied consegnò le sue dimissioni da amministratore e fu direttamente Renzo Rosso giustificare le dimissioni del suo socio, che per primo aveva creduto in lui, che gli aveva insegnato il mestiere, che gli aveva dato una seconda possibilità e aveva intravisto il suo potenziale di imprenditore. Essendo venuto a mancare un membro fondamentale del Consiglio, che di norma prevedeva la presenza di due amministratori, venne nominato Battista Ferro [44] come sostituto di Goldschmied. Riassumendo lo stato aziendale nel 1985, Goldschmied rassegnò le sue dimissioni, Renzo Rosso venne iscritto nel registro delle società quale Presidente del Consiglio di Amministrazione, e Battista Ferro venne iscritto quale Consigliere della Diesel S.p.A.

[44] Nato il 17 marzo del 1936 a Feltre.

In corrispondenza con la cessazione dell'incarico di Goldschmied, cessò anche la collaborazione che per alcuni anni aveva legato Diesel alla Genius Group dello stesso Goldschmied, società che fino ad allora per conto di Diesel si occupava di ricerca e pianificazione dei mezzi pubblicitari. In seguito a questo due eventi, l'azienda di Rosso, dotata di più autonomia, poté concentrarsi sullo sviluppo e la diversificazione della gestione aziendale, dell'organizzazione dei campionari, oltre ad avere più libertà nella scelta dei clienti e dei prodotti da commercializzare. Questa prospettiva permise ai dirigenti di anticipare in maniera efficace quelle che sarebbero state le vendite del 1986 in quei paesi che Renzo Rosso cominciò a visitare alla ricerca di potenziali mercati di successo. L'anno successivo i ricavi delle vendite lievitarono in maniera esponenziale, aumentando solo in Italia del 17,6%.

2.5 RENZO ROSSO AMMINISTRATORE UNICO

L'incarico di Battista Ferro non durò molto, in quanto il 21 maggio del 1987 anche costui consegnò le dimissioni. Questa data segnò una svolta non indifferente per Rosso poiché l'organo amministrativo venne sostituito con un Amministratore unico, identificato in quella data proprio in Rosso.

Il 21 luglio dello stesso anno veniva depositata presso la Camera di Commercio di Vicenza una delibera di fusione. I due attori coinvolti erano rispettivamente DIESEL S.p.A. e ITALGLAUBERT S.p.A., proprietaria dell'immobile di via a Molvena, rispettivamente nei ruoli di incorporante ed incorporata. La delibera di fusione mediante incorporazione avvenne sulla base della situazione patrimoniale dell'incorporata. In questa occasione, Diesel entrò di diritto in "tutti i rapporti giuridici attivi e passivi, mobiliari ed immobiliari, comunque facenti capo alla incorporanda"[45]. In seguito a questo provvedimento cessarono tutte le cariche della società acquisita e vennero confermate le cariche sociali per la società acquirente. Il processo di fusione venne completato nel Dicembre del 1987, e non venne accompagnato da alcun aumento di capitale in quanto la società incorporante, ovvero Diesel, divenne titolare dell'interno capitale dell'incorporata. Fu una mossa astuta quella dell'incorporazione

[45] Atto depositato da Renzo Rosso, Amministratore Unico di Diesel S.p.A., in data 9 settembre 1987.

poiché consentì a Diesel di aumentare in maniera piuttosto consistente il capitale, acquisendo inoltre terreni e fabbricati che prima erano di proprietà di Italglaubert, alla quale Diesel pagava un affitto. La fusione con Italglaubert permise di rilevarne i beni immobiliari, traendone un vantaggio, che andava a sommarsi a quello derivante dal distacco dalla società di Goldschmied. Fu per questo motivo che nel 1985 l'utile di Diesel risultò praticamente raddoppiato rispetto all'anno precedente.

Nel 1987 Diesel ebbe un utile netto pari a Lire 1 miliardo e 70 milioni, pari a Euro 1 milione e 152 mila riportati a 2010. Le politiche applicate negli anni successivi allo scioglimento del legame con la Genius Group portarono ad un andamento estremamente positivo, e i numeri lo confermano. L'espansione che aveva interessato l'area europea stava a confermare per l'ennesima volta la propensione aziendale verso l'internazionalità. La crescita che si sperava di realizzare negli Stati Uniti e in Giappone, iniziata qualche anno prima, avvenne tramite agenti di rappresentanza, formula dal successo già provato in campo nazionale.

Alla fine del 1988 la società denominata COMPAGNIA ELIPORTH S.R.L. entrò in affari con Diesel vendendo parte della sua attività tramite subentro di contratto di locazione. Renzo Rosso non assunse debiti o crediti della venditrice ma acquisì lo spazio in vendita per Lire 220 milioni, circa 225.000 € al 2010. La ditta venditrice era titolare di una licenza per la vendita di capi di abbigliamento e garantendo di avere in suo possesso il ramo d'azienda da vendere, cedette parte della sua attività di vendita e commercio al dettaglio a Vicenza. La cessione comprese l'arredamento della parte interessata, l'avviamento commerciale dell'esercizio e le merci esistenti, fino ad un importo massimo di Lire 70 milioni valutate a prezzo di costo.

I guadagni nel 1988 triplicarono in confronto a quelli totalizzati nell'anno precedente, marcando ancora una volta lo sviluppo positivo che stava prendendo l'evoluzione dell'azienda. Se gli anni precedenti erano stati gli anni del consolidamento delle vendite e della struttura aziendale, il 1988 fu l'anno del consolidamento dell'immagine del marchio Diesel, talmente affermato che cominciò a essere richiesto dagli operatori più qualificati del settore moda, facendo aumentare così anche il numero dei consumatori raggiunti. Importantissima fu l'acquisizione di alcune quote di minoranza di ERREDI S.r.l., lavanderia che disponeva di mezzi, strutture e tecnologie

all'avanguardia, indispensabili per realizzare i cicli produttivi di Diesel, che implicavano la necessità di rendere "vissuto" il denim.

Il 1990 segna l'ennesima svolta per Renzo Rosso e il suo ruolo all'interno di Diesel. Precisamente, il 21 aprile del 1990 tutti i più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione vennero conferiti a Renzo Rosso, scandendo così una tappa importantissima della sua carriera, quasi a riconoscimento legale del suo ruolo. Augusto Rosini che già faceva parte del Consiglio di Amministrazione, venne nominato Consigliere Delegato con pieni poteri, esclusi quelli di compravendita di immobili e di prestare garanzie. Oltre a questo gli venne conferita la capacità di "sovraintendere all'organizzazione aziendale e al suo sviluppo con particolare riferimento ai settori produttivi e commerciali"[46]. Il 1990 fu un'occasione di crescita anche per Marina Tosin che, in qualità di Consigliere Delegato, assunse tutti i poteri previsti dalla carica, circoscritti però all'utilizzo dei fidi e alla disposizione dei conti bancari. In aggiunta le venne accordato il compito di curare gli adempimenti fiscali e amministrativi. In pratica le deleghe dei consiglieri configurarono una variazione dei compiti all'interno dell'azienda. L'utile registrato nel 1990 rispetto a quello dell'anno precedente risultò raddoppiato, effettuati gli ammortamenti e gli accantonamenti per imposte.

La nuova acquisizione del 1991, la Tandem S.r.l., venne incaricata di gestire la distribuzione diretta dei prodotti Diesel all'interno del mercato americano, dove Diesel voleva insediarsi, consapevole della rilevanza di quella particolare area geografica. Infatti, qualche anno dopo, a Tandem venne affidato l'incarico di acquistare immobili negli Stati Uniti per cercare di gestire al meglio l'immagine del prodotto all'estero. Nel 1992 il mercato mondiale dell'abbigliamento sperimentò una crisi che Diesel riuscì a superare in attivo, seppure n un utile di minore entità rispetto all'esercizio precedente. La distribuzione al dettaglio del prodotto e del marchio Diesel venne affidata a una società newyorkese, la Soho Price CO..

Tre anni più tardi, nel maggio del 1993, Marina Tosin ricevette i più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione con firma singola e libera e a Renzo Rosso rimasero le sole competenze di legge e statuto. Marina Tosin dovette comunque continuare a sovraintendere alla gestione amministrativa, fiscale e contabile di Diesel, il cui capitale sociale ammontava ancora a Lire 1 miliardo, pari a Euro 776.233 al 2010.

[46] Atto depositato da Renzo Rosso, Amministratore Unico di Diesel S.p.A., in data 21 Aprile 1990

Oltre a questo aveva la responsabilità di curare l'apertura e la chiusura di conti bancari, nonché di firmare qualsiasi documento di valore fiscale quale redditi, IVA e altri modelli. Augusto Rosini venne incaricato di gestire lo sviluppo e l'organizzazione dell'azienda, responsabilità che durò sino alle dimissioni, dovute a motivi personali, consegnate il 23 dicembre 1993. A quel punto gli amministratori unici dell'azienda rimasero Renzo Rosso e Marina Tosin. Quest'ultima divenne il braccio destro di Rosso nel momento in cui, nell'ottobre del 1995, venne nominata Vice Presidente della Società con l'obbiettivo di facilitare la gestione degli affari societari.

2.6 LA SVOLTA DEL 1995

Il 6 ottobre del 1995 sancisce una vera e propria svolta per Diesel S.p.A. poiché in questa data si verifica il secondo considerevole aumento di capitale della società da 1 miliardo di Lire pari a 709.094 Euro 2010 fino a Lire 10 miliardi, pari a Euro 6 milioni e 822 mila riportati in Euro 2010. Ben 9 miliardi di Lire vennero versati a titolo gratuito, in parte togliendoli dalla Riserva di Rivalutazione Monetaria [47] e dalla Riserva Straordinaria. In seguito a questo imponente aumento vennero create 900.000 nuove azioni dal valore nominale[48] di Lire 10.000 ciascuna. In seguito a questo consistente aumento, lo stesso statuto societario subì una variazione e venne istituita una clausola che sanciva la possibilità di aprire filiali, agenzie e uffici di rappresentanze in qualsiasi località del territorio nazionale ed estero.

Presumendo che l'azienda necessitasse di notevoli capitali per l'internazionalizzazione, venne effettuata una variazione dello statuto che determinava la possibilità per i soci di sopperire alle necessità finanziarie della società attraverso versamenti fruttiferi o infruttiferi, sia per aumento di capitale[49] che in conto futuro

[47] Ex L. 72 del 19 marzo 1983

[48] Il valore nominale di un bene o di un'azione è il valore teorico di un bene o di un'azione che si contrappone al valore reale della medesima, che a differenza del primo tiene conto della potenziale influenza della domanda e dell'offerta del bene sul suo valore. Nel nostro caso si tratta di azioni, e ci si riferisce quindi al valore della quota di capitale sociale rappresentato da ogni singola azione (i valori reali della stessa possono invece variare) http://it.wikipedia.org/wiki/Valore_nominale (data di consultazione 3 gennaio 2013)

[49] Si chiamano versamenti in conto futuro aumento di capitale quei versamenti effettuati per aumento di capitale deliberati ma non iscritti al Registro delle Imprese, versati in un conto transitorio. L'importo

aumento [50] del capitali e senza necessariamente adeguarsi alla proporzione delle rispettive quote di capitale.

2.7 IL 1996

Il periodo temporale che di seguito prenderò in considerazione è quello che va dal 1996 al 2011. Il *Corriere della Sera* riportava, alla fine del 1996, un articolo che metteva in evidenza la necessità dell'azienda di assumere personale. Già al tempo Rosso era alla ricerca continua di nuovi stimoli che rendessero l'azienda ancora migliore. Qualsiasi tipo di ruolo venisse offerto all'interno dell'azienda era ormai considerato sotto una prospettiva internazionale. Ragazzi da tutto il mondo, di un'età media di 25 anni, popolavano il quartier generale della Diesel, allora ancora a Molvena.

Il 1996 è l'anno in cui Diesel diede il via alle acquisizioni della gestione diretta della distribuzione del prodotto aprendo una catena di negozi di proprietà. Diesel Denmark Aps, il pacchetto di maggioranza delle Distribution Italian Fashion S.A., Diesel Tiendas, sono le più significative gestioni acquisite in quell'anno. Questo genere di azione determinò al tempo un notevole rafforzamento del marchio a livello internazionale e rappresentò per Diesel l'entrata nel mondo del retail, che sarà analizzato nel quarto capitolo.

Con l'apertura di sette nuovi *store* fra Italia, Francia, Gran Bretagna, Danimarca e Stati Uniti, Diesel dava il via a una strategia della quale non tarderà a cogliere i frutti. Diciassette filiali sparse in tre continenti (America, Europa e Asia) costituivano un notevole avvio all'internazionalizzazione, che aveva bisogno di più controllo e coordinazione per essere gestita. In quel periodo Diesel registrò un aumento di unità e quindi di costo del personale, avvalendosi di collaboratori qualificati e di alto profilo per mantenere un alto livello professionale. "Per i megastore cerchiamo una persona

---

diventerà capitale sociale nel momento in cui avverrà l'iscrizione. In caso la procedura non andasse a buon fine i capitali devono essere restituiti dato che in principio erano stati versati proprio per agevolare l'aumento del capitale sociale, S. M. GHISONI, *Il manuale delle Srl,* Edizioni FAG Srl, Milano, 2006 p. 174

[50] La differenza che distingue questo tipo di versamento da quello spiegato nella nota precedente sta nel fatto che in questo caso c'è una manifesta volontà dei soci di provvedere all'aumento dei capitali anche in un momento successivo, *Ibidem.*

ogni 35 metri quadrati"[51]. Con un sistema di gestione organizzato e pianificato, il successo dei primi megastore targati Diesel fu garantito.

Nonostante una situazione economica generale non favorevole, legata alla crisi asiatica e alle conseguenti turbolenze valutarie, che imponevano la necessità di gestire problemi di livello internazionale, Diesel nel 1996 registrò un aumento dei ricavi rispetto all'anno precedente, e i costi di maggiore rilevanza vennero registrati per le nuove iniziative di carattere internazionale

2.7.1 LA DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA

Dai dati a disposizione emerge che la produzione di Diesel non avviene esclusivamente in Italia. In alcune occasioni Rosso ha ammesso che parte della produzione viene delocalizzata all'estero, specialmente nei Paesi in via di Sviluppo dove il costo della manodopera risulta essere molto basso. Sebbene nelle note integrative e nelle note di commento ai bilanci questo non venga mai dichiarato in maniera esplicita, dall'elenco delle imprese controllate in maniera indiretta emerge che Diesel controlla tre aziende, K-Bit Brave Sourcing Put Ltd., K-Bit Ltd e K-Bit Marocco Sarl, localizzate rispettivamente in India, Grecia e Marocco, che possono essere identificate come le prime fonti produttive di Diesel all'estero. Certo, in Paesi in alcuni casi poveri, dove la manodopera ha costi bassissimi, le condizioni di lavoro non devono essere delle migliori. Purtroppo mancano le fonti per sviluppare un discorso critico riguardo questo argomento.

Per quel che riguarda il paradosso di un'azienda simbolo del Made in Italy che da prodotti quasi sempre fatti all'estero, Rosso ha parlato spesso di *italian concept*[52]*:* l'ideazione del prodotto avviene in Italia ma viene messa in pratica, quindi realizzata, all'estero, anche se, al tempo, Bronte era l'eccezione che confermava la regola. Renzo Rosso, già tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, iniziò a servirsi degli stabilimenti del distretto tessile siciliano per far produrre i suoi jeans. Situato alle

[51] M. BELLISARIO, "Corriere lavoro - Task force di 250 emergenti alla corte di Renzo Rosso", *Corriere della Sera,* 22 novembre 1996 (data di consultazione 4 novembre 2012)
[52] Z. KRATCHMAROVA, "Il ribelle ora sale in cattedra", *Economy,* [s.d.] (data di consultazione 18 gennaio 2012)

pendici dell'Etna, Bronte, ospita numerose aziende façoniste, alle quali, dagli anni Settanta, moltissime conosciute aziende del casual italiano affidavano la produzione dei loro prodotti: oltre a Diesel si ricordano anche Americanino, Benetton, Levi's e Carrera. Con il tempo e grazie alla particolare precisione e cura per i dettagli, Bronte divenne un produttore per conto terzi talmente conosciuto che altri marchi di fama internazionale decisero di spostare lì parte della loro produzione. Sia gli stabilimenti di Bronte e Maletto, di proprietà di Silio Barbagallo, sia la Top Jeans di proprietà di Maurizio Avellina, lavoravano per Diesel[53].

E' probabile che in quegli anni Renzo Rosso avesse deciso di spostare la produzione in Sicilia perché esisteva la Cassa per il Mezzogiorno. La Casmez fu un ente istituito nel 1950[54] al fine di agevolare i processi industriali che avrebbero dovuto colmare il divario economico che divideva il Sud e il Nord Italia. L'agevolazione era costituita dal finanziamento delle iniziative industriali esterne e si sarebbe dovuto concludere nell'arco di dodici anni. Sebbene l'ente avesse cessato di esistere nel 1984, l'iniziativa venne prolungata sotto il nome di Agenzia per la promozione e lo sviluppo del mezzogiorno, o AgenSud[55]. La detassazione degli utili consentiva di ridurre i costi per i produttori insediati al Sud permettendo loro di praticare prezzi più bassi sulle commesse delle aziende esterne, che in tal modo li preferivano e incameravano indirettamente parte del risparmio fiscale.

La produzione di Diesel negli anni '90, invece, avveniva per il 65% all'estero, con una concentrazione particolare in Asia e in Africa. Dal 2003 ci fu un cambio di rotta e si ridusse la percentuale delle lavorazioni effettuate all'estero per prediligere il Made in Italy vero e proprio. La preferenza per la qualità italiana era finalizzata a rientrare nel segmento premium del mercato, anziché seguire la strada delle grandi catene come Zara e H&M, che per reggere il ritmo delle collezioni dovevano per forza produrre all'estero.

Il 1996 fu un anno molto importante per Diesel, come vedremo anche nel resto dei capitoli. La maggior parte degli ammiratori del marchio conosce questa data in quanto fu nel 1996 che Rosso aprì il primo store negli Stati Uniti, di fronte a Levi's.

---

[53] http://www.mincomes.it/fondi_strutturali/le_regioni/schede/scheda%20sicilia.pdf (data di consultazione 25 gennaio 2013)
[54] L. 646/10 agosto 1950
[55] http://it.wikipedia.org/wiki/Cassa_del_Mezzogiorno (data di consultazione 25 gennaio 2013)

Pochi sanno che il 1996 fu anche l'anno di acquisizione del Bassano Virtus Soccer Team, la squadra di calcio di Bassano che Rosso sponsorizza ancora oggi. Nell'anno dell'acquisto Rosso comprò il 95% della società, aggiungendo versamenti a copertura delle perdite. Negli anni seguenti, la società ebbe bisogno di ulteriori finanziamenti per coprire le perdite, senza peraltro conseguire vistosi successi a livello sportivo.

Nel contesto internazionale, il 1996 fu un anno caratterizzato da una crescita sostenuta del reddito negli Stati Uniti e in Inghilterra, dove ci fu un aumento dell'occupazione, e una crescita più debole in Europa. A causa di queste ragioni, il commercio mondiale subì un rallentamento che fece registrare anche per Diesel, sensibile alle variazioni del contesto internazionale, una lieve diminuzione delle esportazioni. L'assenza di un miglioramento del mercato del lavoro contribuì a un calo nei consumi e quindi della produzione. In Italia, più specificatamente, venne registrato un netto rallentamento con una crescita del PIL inferiore dello 0,7% rispetto all'anno precedente.

2.8 1997 - 1998

Nel 1997 i ricavi dell'azienda aumentarono notevolmente rispetto all'anno precedente. La differenziazione delle vendite e la consistente ripresa economica generale contribuirono a far migliorare la situazione anche in Italia, che registrò un aumento del PIL dell'1,5%. Nonostante la situazione favorevole in Italia, Diesel registrò una leggera contrazione nei ricavi dovuta all'apprezzamento della Lira, come vedremo nei grafici. Anche in quell'anno la ricerca delle novità stilistiche, di nuovi materiali e di nuove tecnologie di produzione contrassegnò l'impegno di Diesel, confermandosi come una costante anche negli anni successivi. Contemporaneamente, si intensificano i rapporti con le ditte controllate che cominciavano a conferire a Diesel una sempre maggiore visibilità internazionale all'interno della *fashion industry*.

Gli store aperti a Barcellona, Chicago, San Francisco, Las Vegas, Hong Kong e Glasgow promettevano piuttosto bene, confermando Diesel come leader del segmento del lusso, portando l'azienda alla fine del 1997 a contare mille dipendenti. Fu un anno importante anche perché fu Diesel a ricevere il premio *Advertiser of the*

year, riconoscimento molto ambito che negli anni precedenti era stato vinto da multinazionali di successo come Pepsi Cola, Levi's, Nike, Heineken e British Airways.

Il 1998 si aprì con la prospettiva dell'unione monetaria e Diesel mise in atto un piano di adeguamento e di verifica dei sistemi informativi finalizzato a prevenire qualsiasi inconveniente che sarebbe potuto sorgere in seguito all'unificazione monetaria, avvalendosi di una società di consulenza specializzata per fissare i termini di passaggio all'euro. Mentre l'Europa era in un certo senso al riparo da tensioni di tipo economico, Asia, Russia e America Latina vennero colpite da crisi finanziarie che provocarono un rallentamento delle esportazioni.

Diesel cresceva sempre di più e una parte degli investimenti venne indirizzata verso la creazione di software di protezione e tutela del marchio. In proposito, un decreto legislativo emanato al termine del 1997[56] ed entrato in vigore all'inizio del 1998 prevedeva sanzioni amministrative e fiscali nei confronti di coloro che avessero agito per conto dell'azienda. In quell'anno aumentarono anche gli investimenti per le campagne pubblicitarie e la promozione dell'immagine dell'azienda, probabilmente in seguito alla vincita del premio che aveva riconosciuto ufficialmente l'abilità dell'azienda di realizzare propagande efficaci e di successo.

2.9 1999

Nel 1999 il commercio internazionale tornò gradualmente ai livelli che avevano preceduto la crisi. Gli Stati Uniti cominciarono a raccogliere i frutti della *New Economy,* affermando nuovamente la loro leadership mondiale. A parte l'Indonesia, che in quell'anno si trovò ad affrontare delle problematiche di politica interna, la maggior parte dei paesi che avevano sofferto per la crisi economica negli anni precedenti cominciarono una ripresa progressiva.

Sebbene, a causa della sempre più attiva concorrenza globale, il settore della moda in Italia avesse rilevato un aumento dei consumi a livello nazionale pari all'1,8%, il segmento del denim registrò un leggero calo. Questo fattore influenzò Diesel solo in minima parte in quanto la società puntava già allora l'attenzione verso le esigenze del

[56] Dec. Leg. 18-12-1997 n.472

consumatore e la conferma si ebbe da un aumento dell'utile netto. Parte del patrimonio di Diesel venne in quest'anno trasferito alla Red Circle S.r.l., società controllata da Diesel che si occupava di acquisto, vendita, permuta, costruzione e ristrutturazione di fabbricati e aree fabbricabili. Non a caso, proprio nel 1999, Renzo Rosso comprò l'area fabbricabile di Breganze, dove attualmente sorge la sede centrale dell'azienda, della quale parleremo più avanti, assieme a un fabbricato industriale e due fabbricati ad uso civile, vendendo contemporaneamente un fabbricato situato a Marostica.

2.10 DAL 2000

Il 2000 fu l'anno dell'entrata in vigore dell'Euro. Il primo utile netto che Diesel registrò nella nuova valuta fu pari a € 1.411.563. Aumentarono notevolmente sia i costi sia il valore della produzione, ma nonostante questo i soldi investiti in prodotti finiti superarono di gran lunga gli investimenti per le materie prime da lavorare. Altri investimenti vennero indirizzati alle macchine elettroniche per il salvataggio dati segnalando la prevalente esternalizzazione della produzione alla progettazione dello stabilimento che sarebbe dovuto sorgere a Breganze. L'inizio del nuovo millennio corrisponde inoltre all'acquisto nella sua totalità di Staff International: l'azienda di Noventa Vicentina firmò un contratto con Diesel, che per gestire al meglio la transazione creò appositamente la Sarabax. Nonostante un aumento dei ricavi del 4,5% rispetto al 1999, Diesel rilevò nel 2000 un contrazione dell'utile da Lire 27,2 miliardi a 2,7 miliardi, conseguenza dell'applicazione della legge sulla rivalutazione del marchio[57], oltre che della svalutazione delle partecipazioni.

Se il 2000 fu un anno di passaggio, segnato da un cambiamento importante all'interno del contesto internazionale, l'anno successivo rappresentò quello che dalla nascita dell'azienda fino a quel momento fu l'anno più proficuo, con un particolare riferimento ai ricavi e al cospicuo incremento dell'utile a confronto con l'anno precedente. Mentre le spese per le materie prima rimasero pressoché invariate, si dimezzò il costo dei prodotti da commercializzare, quindi acquistati da terzi senza la

[57] Legge n. 342 del 21 novembre 2000

necessità di applicare lavorazioni aggiuntive. Da quanto emerge dagli atti depositati alla Camera di Commercio, il capitale sociale, grazie all'utilizzo di riserve, fu aumentato, passando da Lire 10 miliardi a € 10 milioni. Un milione di azioni costituiva la società e ognuna di queste valeva € 10,00 ciascuna. In coincidenza con l'aumento di capitale entrò a far parte dei consiglieri di amministrazione anche Andrea Rosso[58], figlio di Renzo Rosso, attualmente a capo della linea 55 DSL.

Nel 2002 il capitale sociale fu raddoppiato sino a raggiungere € 25.000.000. Un importante cambiamento si verificò allora per Diesel S.p.A., che divenne a tutti gli effetti una controllata della Only the Brave. Se per Diesel le cose migliorarono, non fu altrettanto per la neo acquisita Staff International S.r.l.. La società registrò infatti delle gravi perdite che furono sanate dalla sua controllante. Lo stesso fondatore di Diesel confermò che la crisi era dovuta alla natura ciclica della moda, e mentre variate produttrici di jeans fermavano la produzione, per Diesel si verificò il contrario. L'azienda cercò infatti di concentrarsi sulla ricerca di nuovi bisogni che nel mercato futuro avrebbero dovuto essere soddisfatti.

Anche quell'anno il fatturato del 16,6% rispetto al 2001: mentre Diesel continua a ottimizzare le sue risorse, il settore tessile in generale archiviò il 2001 come un anno non particolarmente redditizio. Nel complesso il settore risentì della crisi internazionale ma anche della sua stessa natura ciclica, come abbiamo visto nel primo capitolo dedicato alla moda. Il 2001 segnò uno spartiacque per il mondo della moda e del lusso ma fu una vera e propria opportunità per chi seppe mettere in atto strategie vincenti, concentrandosi sul business e non lasciandosi intimorire dalla crisi.

Per quanto riguarda il 2003, lo si ricorda come un anno difficile per il settore della moda nonostante verso la fine dell'anno si registrasse un leggero avvio di miglioramento. Diesel si conferma ancora una volta leader di successo del settore registrando un aumento di fatturato del 7,9%.

Il 2004 fu l'anno degli investimenti in impianti, macchinari e altri tipi di migliorie, concentrati soprattutto negli stabilimenti di Breganze e Molvena. I primi veri segni di evidente crescita dopo la crisi dell'anno precedente si videro negli ultimi mesi del 2004, nonostante questi stentassero a mostrare il loro beneficio per quello che riguarda l'area produttiva. Fino al 2004 gli investimenti che Diesel indirizzava alla

[58] Nato a Dolo il 22 Novembre 1977.

ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie, nuovi tessuti e nuovi metodi di lavorazione, non venivano capitalizzati a causa della loro natura ricorrente e ripetitiva; dal 2004, in corrispondenza della realizzazione dei prototipi della linea gioielli, questi costi cominciarono a essere capitalizzati[59].

Il 2004 fu anche l'anno in cui Renzo Rosso ricevette la cittadinanza onoraria di Bronte. Questo paese della Sicilia non è conosciuto soltanto per i pistacchi, bensì anche per essere il luogo dove un milione e mezzo di jeans firmati Diesel venivano realizzati ogni anno. Era il 1978 quando arrivò il primo furgone Fiat di Rosso pieno di stoffa denim da tagliare e lavorare[60]. Non solo la Sicilia interessava le aree di produzione localizzate in Italia bensì anche la Puglia. A riguardo, è interessante un articolo che uscì nel 2009 in una rivista siciliana online[61]. L'articolo è relativo ad un'ordinanza emessa dal Tribunale di Bronte e vede Diesel nella parte della "condannata". In seguito all'emissione della sentenza, Diesel fu costretta a continuare a produrre i suoi jeans nella fabbrica del CSM (Consorzio Siciliano Manifatturiero) per almeno altri cinque anni da allora. Venne imposta la soglia di 890 capi finiti l'anno al fine di salvaguardare centinaia di posti di lavoro. La decisione del giudice fu esecutiva ma Diesel avrebbe potuto presentare ricorso. L'imprenditore del CSM di Catania, al tempo, fece un paragone di costi di produzione fra lo stabilimento di Bronte e la spesa che Diesel effettuava per far realizzare il prodotto all'estero. Ne emerse che nei Paesi in via di Sviluppo la cifra risultava essere più bassa ma che Diesel, anche qualora avesse scelto di mantenere la produzione in Italia, ne avrebbe guadagnato, dato il fatto che i jeans venivano venduti a cifre molto più alte rispetto al costo di produzione.

Negli anni tra il 2005 e il 2006 si verificò una crescita abbastanza sostenuta dell'economia, e il prodotto interno lordo dei paesi dell'area Euro crebbe in maniera meno sbilanciata. Per Diesel non ci sono grandi differenze di costi e valori della produzione fra i due anni. Nel 2005 rientra in scena Adriano Goldschmied all'interno del contesto di Pitti Immagine. A Renzo Rosso venne consegnato il premio "Pitti

---

[59] "I costi capitalizzati […] sono dei costi sostenuti da un'impresa all'interno di un esercizio economico che però non vengono considerati all'interno del conto economico in quanto non sono di competenza esclusiva dell'esercizio. Vengono pertanto "capitalizzati", ovvero portati all'attivo di stato patrimoniale" http://it.wikipedia.org/wiki/Costi_capitalizzati (data di consultazione 13 gennaio 2013)

[60] B. BARBAGALLO, N. PETRALIA, "Il jeans deve essere italiano", *MF Fashion,* 9 dicembre 2004 (data di consultazione 13 gennaio 2013)

[61] http://archivio.siciliainformazioni.com/cronaca-regionale/condannata-la-diesel-bronte-continuera-a-produrre-i-jeans/ (data di consultazione 24 gennaio 2013)

Immagine Uomo" mentre a Goldschmied venne consegnato il premio alla carriera[62]. Il riconoscimento, esistente già da dieci anni, premiava gli imprenditori italiani che si distinguevano per la qualità dei loro prodotti e per la ricerca di innovazione continua.

Nel 2006 nacque la "Only the Brave Foundation", una onlus creata da Diesel a scopo benefico di solidarietà sociale. In quell'anno vennero nominate altre persone autorizzate a porre la loro firma sulle fatture di esportazioni ed importazioni. Renzo Rosso, sempre tra i leader del settore, anche in quell'anno fu annoverato tra i primi imprenditori in quanto a bilanci delle società vicentine.

2.11 IL 2007 E LA CRISI

Il 2007 fu un anno caratterizzato da grandi tensioni sui mercati finanziari, assieme all'innalzamento dei prezzi del petrolio e delle materie prime. Mentre l'Europa cresceva, sebbene a ritmi molto lenti, gli Stati Uniti e il dollaro sperimentarono una recessione che toccò i minimi storici. Il quadro dell'economia mondiale cominciò a peggiorare e nell'anno seguente cominciò a dilagare la crisi dei mutui subpirme. Questa crisi colpì l'economia reale creando una consistente contrazione nei consumi. Tutte le economie subirono un grave peggioramento. Il Giappone chiuse in grave recessione mentre decelerò notevolmente la crescita dei paesi del BRIC: Brasile, Russia, India e Cina. Le difficoltà economiche si protrassero sino al 2009, e si ripercuotono ancora oggi, e portarono con sé incertezza, contrazione dei consumi e una generica recessione globale. Dal 2008 Diesel cominciò a delegare parte della produzione all'impresa controllata situata in Marocco, la K-Bit Marocco Sarl. In periodo di investimenti per la realizzazione della nuova sede, conveniva anche a Rosso delocalizzare parte della produzione dove i costi di lavorazione erano senz'altro più vantaggiosi. La spesa per le materie prime aumentò leggermente rispetto al capitale investito nell'anno precedente.

Per Diesel fu l'anno in cui anche la controllata Diesel Kid, che si occupa della linea bambini, passò sotto il controllo della Only the Brave. Per Diesel Kid, inoltre,

[62] R. P., "Pitti Immagine: Rosso e Goldschmied vincono il premio per il «made in Italy», *Il Giornale della Toscana,* 22 giugno 2006 (data d consultazione 13 gennaio 2013)

venne stipulato un contratto di licenza con la Global Brand Marketing di Santa Barbara, California. L'azienda chiuse il bilancio annuale ancora volta in positivo mentre procedevano i lavori per la realizzazione del complesso di Breganze. Realizzato con le tecnologie più all'avanguardia e nel rispetto dell'ambiente, vennero investiti € 54, 8 milioni. Lo stabilimento di Breganze riscosse successo e ammirazione: Emma Marcegaglia e Luca Zaia, presenti all'inaugurazione, dichiararono "Questo è l'esempio di un'Italia, in questo caso un Veneto, che funziona"[63]. Il *Diesel Village* è una piccola città, dotata di bar, ristorante, asilo nido e palestra, tutto ciò che serve per rendere più agevole il lavoro dei dipendenti. L'*headquater* è simbolo di un total green che ricorda un po' la campagna *Nature, love it while it lasts.* L'intera struttura è stata realizzata rispettando i migliori criteri possibili in quanto a eco compatibilità e a risparmio energetico. La sede possiede infatti un livello di autosufficienza talmente elevato che è in grado di produrre energia "da vendere", nel vero e proprio senso dell'espressione.

La dinamica dei consumi cominciò a dare significativi segnali di ripresa nel 2010, con la crescita dell'Asia, con Cina e India in testa, e la lenta ripresa degli Stati Uniti. Il 2011 segnò comunque la presa di vigore delle economie mondiali, sebbene leggermente rallentate. Il segmento della moda, nello specifico, fu caratterizzato da due velocità, quella della prima metà dell'anno, che si dimostrò favorevole, e quella della seconda metà, che invece si dimostrò meno soddisfacente. Diesel S.p.A. incorporò Diesel International B.V. tramite un atto di fusione in cui fu specificato che la fusione non aveva avuto luogo in seguito a fallimento ma per altri motivi non dichiarati.

Nel 2010 Renzo Rosso vince il premio Rinaldo Mezzalira, consegnato a personalità vicentine che si fossero distinte in diversi settori della società, dando così un prestigio maggiore alla loro città di provenienza.

[63] M. SMIDERLE, "L'esempio – Diesel, la Marcegaglia: «Questa è l'Italia da promuovere», *Il Giornale di Vicenza,* 16 settembre 2010 (data di consultazione 18 gennaio 2013)

2.12 TABELLE E GRAFICI

2.12.1 UTILE E FATTURATO NOMINALI E RIPORTATI EURO 2010

ANNO	UTILE NOMINALE	UTILE IN EURO 2010	FATTURATO NOMINALE	FATTURATO IN EURO 2010
1979	€ 9.413	€ 50.350	€ 350.350	€ 1.874.022
1980	€ 27.366	€ 120.848	€ 973.111	€ 4.297.258
1981				
1982	€ 48.574	€ 155.291	€ 3.555.368	€ 11.366.511
1983	€ 53.650	€ 149.201	€ 4.610.718	€ 12.822.407
1984	-€ 43.101	-€ 108.399	€ 4.112.512	€ 10.342.968
1985	€ 33.310	€ 77.146	€ 4.905.416	€ 11.360.943
1986	€ 163.827	€ 357.471	€ 10.316.901	€ 22.511.478
1987	€ 1.033.415	€ 2.155.704	€ 18.099.444	€ 37.755.440
1988	€ 1.639.115	€ 3.258.561	€ 28.644.371	€ 56.945.010
1989	€ 3.955.222	€ 7.372.534	€ 43.233.293	€ 80.586.858
1990	€ 7.060.678	€ 12.405.611	€ 71.316.059	€ 125.302.316
1991	€ 7.935.481	€ 13.101.479	€ 93.704.426	€ 154.706.007
1992	€ 5.288.306	€ 8.286.776	€ 106.704.102	€ 167.205.328
1993	€ 12.059.376	€ 18.125.242		
1994				
1995	€ 16.797.029	€ 23.062.321	€ 184.338.960	€ 253.097.392
1996	€ 10.508.537	€ 13.881.777	€ 186.294.783	€ 246.095.408
1997	€ 12.790.918	€ 16.615.402	€ 182.749.306	€ 237.391.348
1998	€ 13.348.427	€ 17.032.593	€ 195.440.202	€ 249.381.698
1999	€ 14.075.809	€ 17.679.216	€ 200.953.000	€ 252.396.968
2000	€ 1.411.563	€ 1.729.165	€ 210.061.000	€ 257.324.725
2001	€ 29.300.000	€ 34.954.900	€ 291.303.000	€ 347.524.479
2002	€ 35.914.000	€ 41.839.810	€ 339.564.000	€ 395.592.060
2003	€ 38.762.000	€ 44.072.394	€ 366.368.000	€ 416.560.416
2004	€ 62.871.000	€ 70.038.294	€ 446.151.000	€ 497.012.214
2005	€ 63.279.191	€ 69.353.993	€ 486.393.000	€ 533.086.728
2006	€ 58.030.514	€ 62.324.772	€ 493.805.000	€ 530.346.570
2007	€ 72.608.899	€ 76.674.997	€ 529.536.000	€ 559.190.016
2008	€ 74.525.178	€ 76.239.257	€ 541.624.000	€ 554.081.352
2009	€ 83.200.000	€ 84.531.200	€ 478.234.000	€ 485.885.744
2010	€ 52.925.615	€ 52.925.615	€ 472.043.000	€ 472.043.000

Tabella 1: Utile e Fatturato nominali e riportati in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

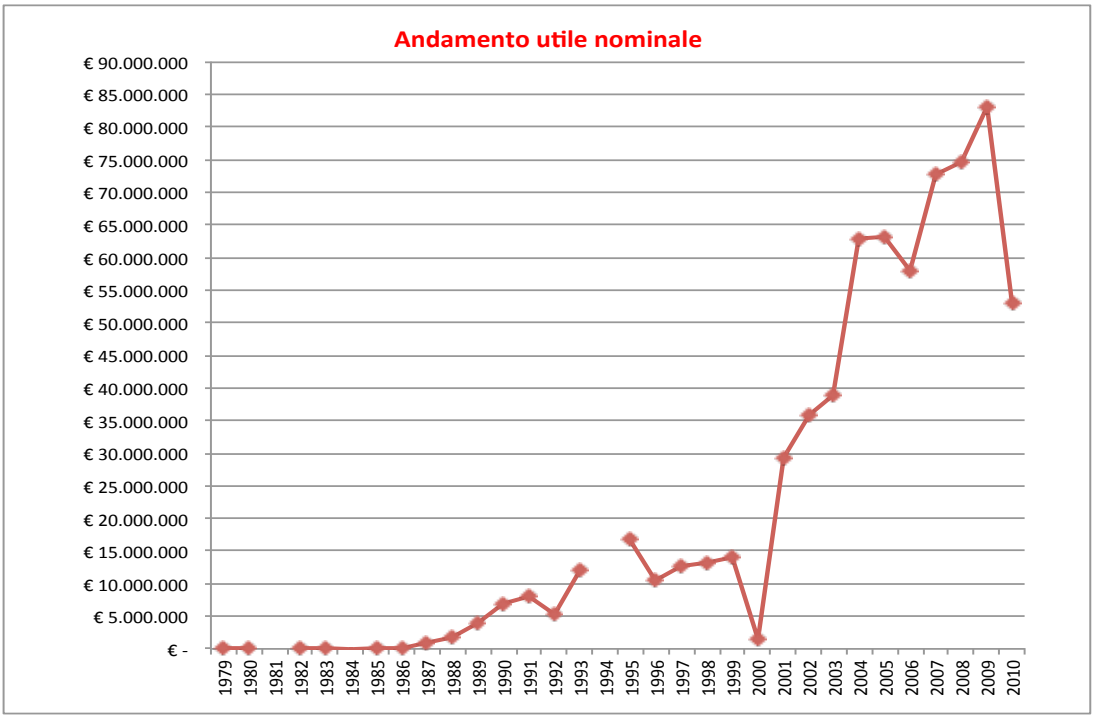


Figura 1: Andamento utile nominale (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

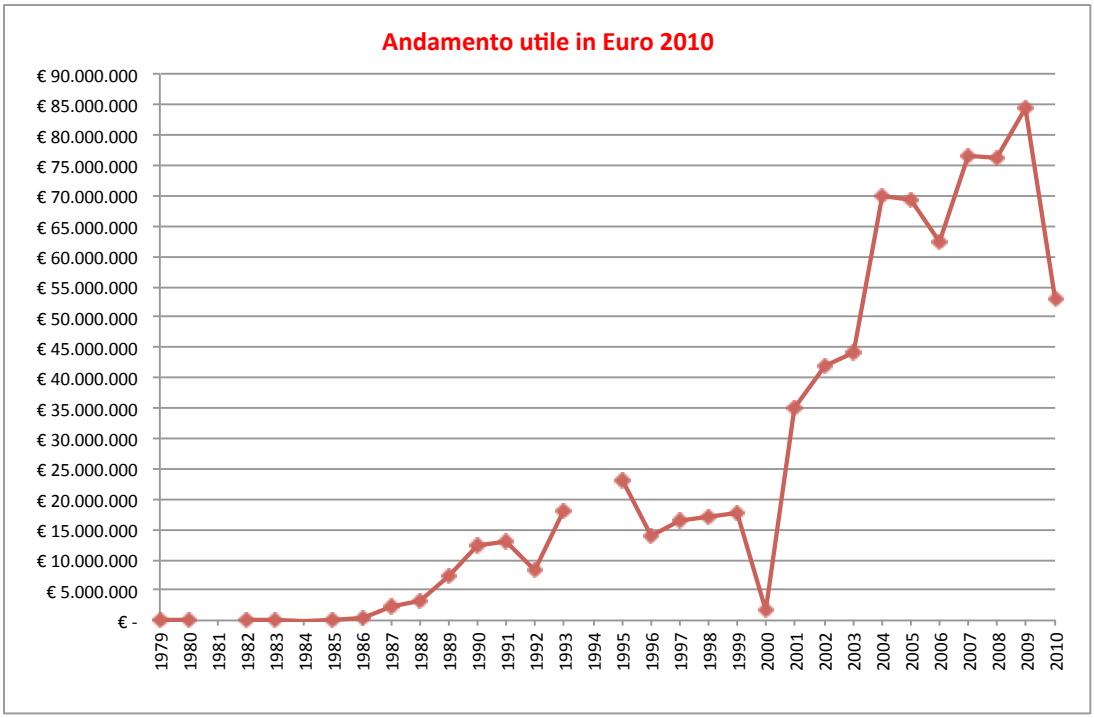


Figura 2: Andamento utile in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

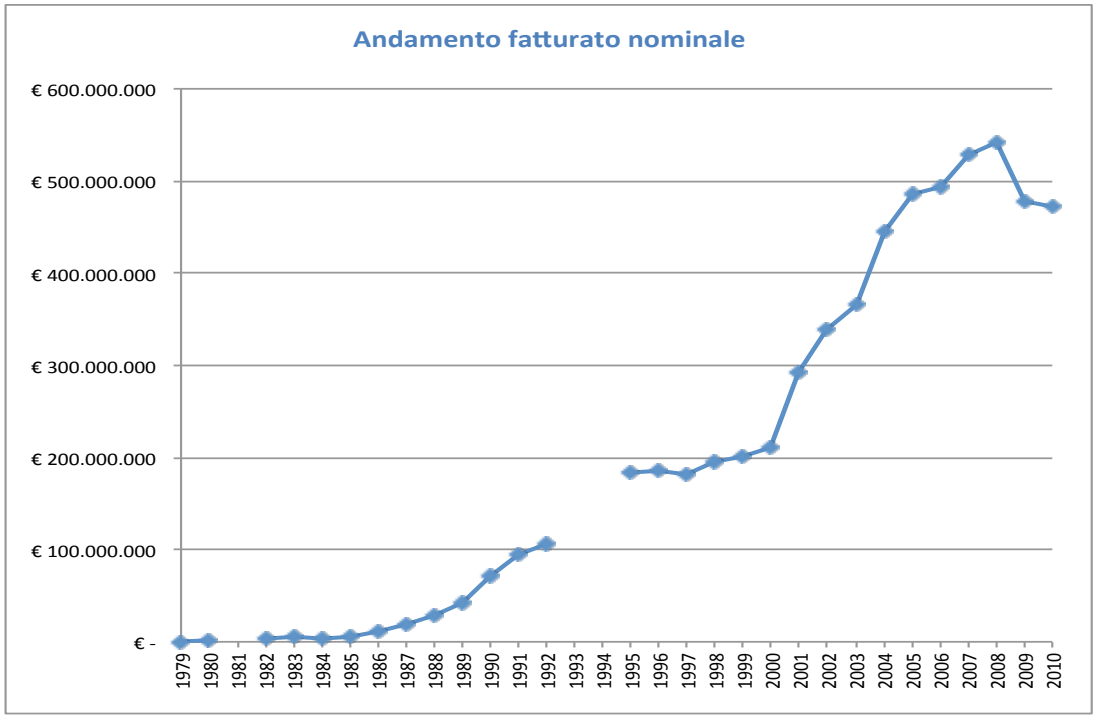


Figura 3: Andamento fatturato nominale (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

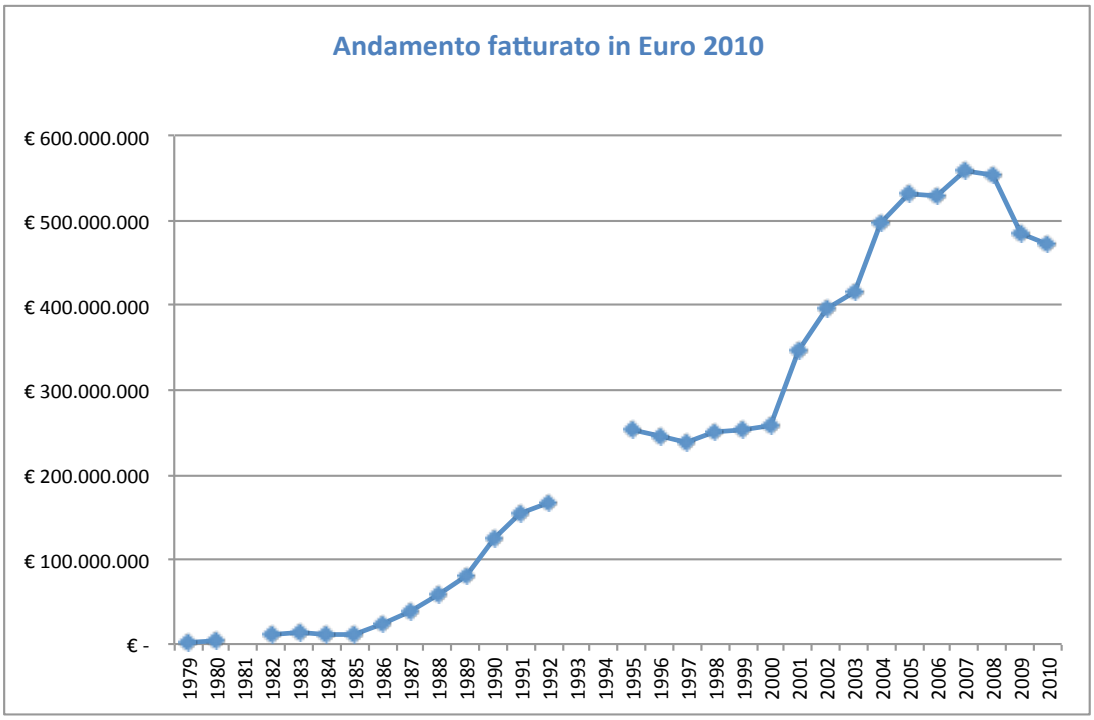


Figura 4: Andamento fatturato in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

2.12.2 FATTURATI DISAGGREGATI PER AREA

	ITALIA	
ANNO	FATTURATO NOMINALE	FATTURATO IN EURO 2010
1995	€ 30.780.314	€ 42.261.371
1996	€ 31.534.858	€ 41.657.547
1997	€ 31.296.771	€ 40.654.506
1998	€ 34.713.134	€ 44.293.959
1999	€ 39.166.541	€ 49.193.175
2000	€ 48.887.000	€ 59.886.575
2001	€ 73.323.000	€ 87.474.339
2002	€ 81.625.000	€ 95.093.125
2003	€ 81.239.000	€ 92.368.743
2004	€ 92.264.000	€ 102.782.096
2005	€ 103.348.000	€ 113.269.408
2006	€ 112.485.000	€ 120.808.890
2007	€ 123.106.000	€ 129.999.936
2008	€ 124.336.000	€ 127.195.728
2009	€ 106.577.000	€ 108.282.232
2010	€ 94.547.000	€ 94.547.000

Tabella 2: Fatturato ITALIA (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

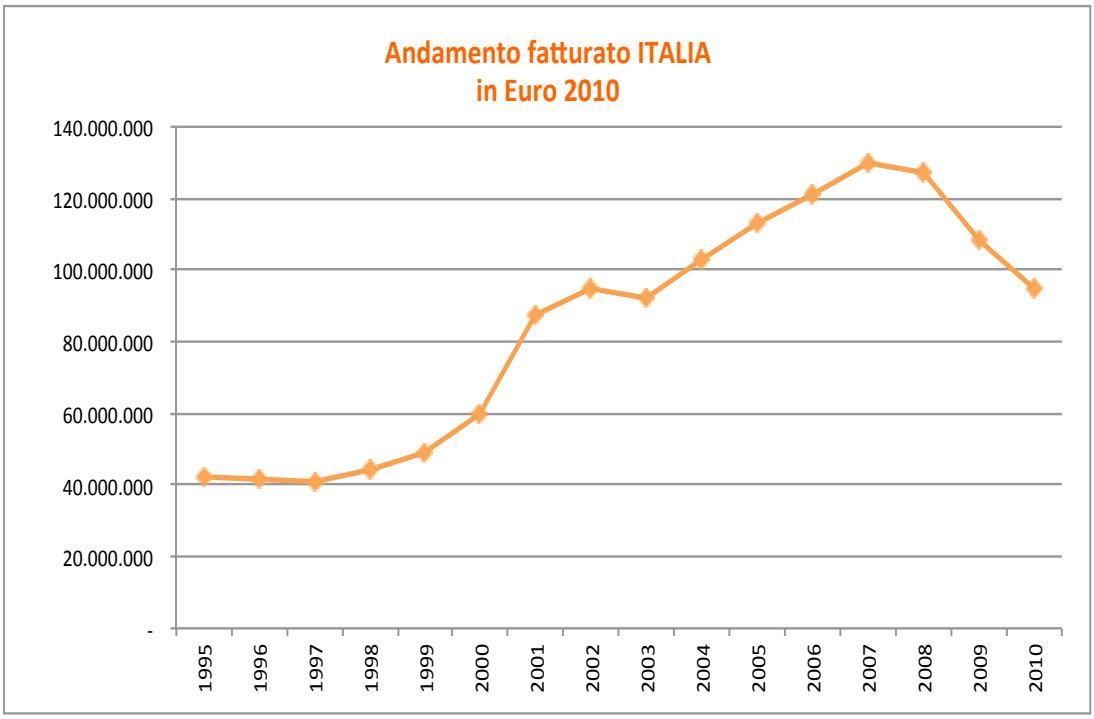


Figura 5: Andamento fatturato ITALIA in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

	EUROPA (escl. ITALIA)	
ANNO	FATTURATO NOMINALE	FATTURATO IN EURO 2010
1995	€ 141.933.201	€ 194.874.285
1996	€ 136.681.350	€ 180.556.063
1997	€ 132.389.593	€ 171.974.081
1998	€ 140.216.498	€ 178.916.251
1999	€ 136.601.816	€ 171.571.881
2000	€ 126.509.000	€ 154.973.525
2001	€ 164.781.000	€ 196.583.733
2002	€ 185.200.000	€ 215.758.000
2003	€ 197.300.000	€ 224.330.100
2004	€ 253.500.000	€ 282.399.000
2005	€ 269.800.000	€ 295.700.800
2006	€ 250.652.000	€ 269.200.248
2007	€ 277.729.000	€ 293.281.824
2008	€ 270.300.000	€ 276.516.900
2009	€ 226.300.000	€ 229.920.800
2010	€ 191.366.000	€ 191.366.000

Tabella 3: Fatturato EUROPA (esclusa italia) (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

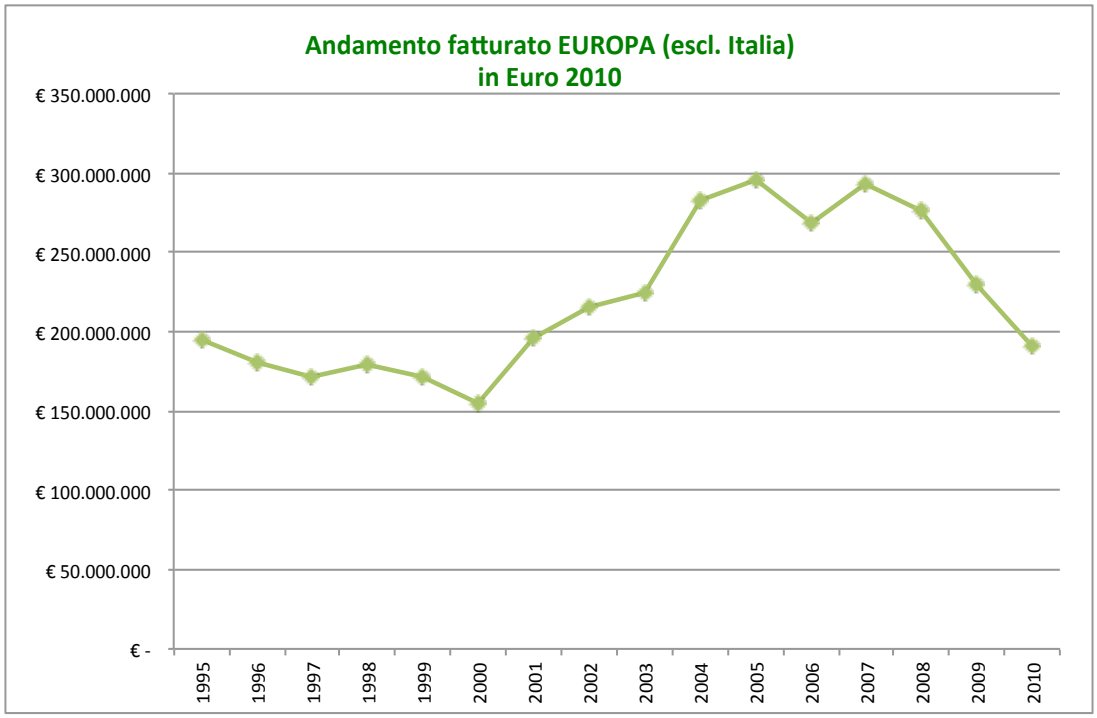


Figura 6: Andamento fatturato EUROPA (escl. ITALIA) in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

ANNO	RESTO DEL MONDO	
	FATTURATO NOMINALE	FATTURATO IN EURO 2010
1995	€ 7.525.444	€ 10.332.435
1996	€ 18.078.573	€ 23.881.795
1997	€ 19.062.940	€ 24.762.759
1998	€ 20.520.898	€ 26.184.666
1999	€ 24.141.843	€ 30.322.155
2000	€ 29.475.000	€ 36.106.875
2001	€ 47.784.000	€ 57.006.312
2002	€ 38.200.000	€ 44.503.000
2003	€ 68.700.000	€ 78.111.900
2004	€ 92.700.000	€ 103.267.800
2005	€ 80.000.000	€ 87.680.000
2006	€ 91.732.000	€ 98.520.168
2007	€ 99.390.000	€ 104.955.840
2008	€ 111.900.000	€ 114.473.700
2009	€ 110.500.000	€ 112.268.000
2010	€ 122.271.000	€ 122.271.000

Tabella 4: Fatturato RESTO DEL MONDO (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

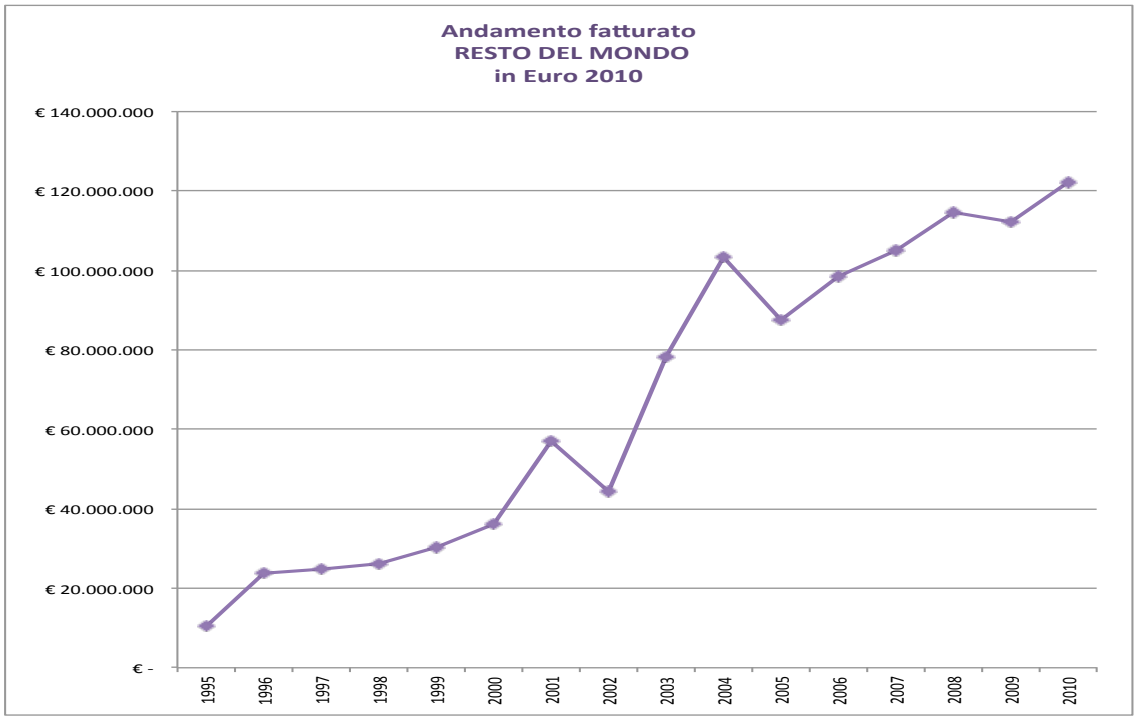


Figura 7: Andamento fatturato RESTO DEL MONDO in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

2.12.3 INDICE DI INDEBITAMENTO

ANNO	TOTALE PASSIVO	TOTALE PATRIMONIO NETTO	INDICE DI INDEBITAMENTO
1979	€ 205.800	€ 57.717	3,57
1980	€ 458.725	€ 85.084	5,39
1981			
1982	€ 1.857.196	€ 261.679	7,10
1983	€ 2.347.371	€ 573.558	4,09
1984	€ 2.585.449	€ 530.000	4,88
1985	€ 2.653.122	€ 667.058	3,98
1986	€ 5.547.442	€ 830.886	6,68
1987	€ 7.792.429	€ 1.383.958	5,63
1988	€ 12.948.721	€ 3.064.840	4,22
1989	€ 18.924.286	€ 7.020.062	2,70
1990	€ 39.074.462	€ 14.080.740	2,78
1991	€ 49.660.659	€ 21.499.765	2,31
1992	€ 65.588.435	€ 26.788.071	2,45
1993			
1994			
1995	€ 125.459.601	€ 71.709.785	1,75
1996	€ 150.959.093	€ 82.218.323	1,84
1997	€ 164.961.308	€ 93.201.642	1,77
1998	€ 180.406.986	€ 106.689.070	1,69
1999	€ 170.830.317	€ 103.994.975	1,64
2000	€ 334.307.515	€ 226.006.539	1,48
2001	€ 368.830.751	€ 255.299.530	1,44
2002	€ 407.674.616	€ 291.213.306	1,40
2003	€ 432.031.434	€ 298.664.364	1,45
2004	€ 499.982.651	€ 300.785.598	1,66
2005	€ 734.812.292	€ 502.001.789	1,46
2006	€ 763.753.783	€ 524.932.303	1,45
2007	€ 762.327.775	€ 573.466.202	1,33
2008	€ 781.697.520	€ 627.988.880	1,24
2009	€ 827.780.012	€ 691.149.185	1,20
2010	€ 846.168.601	€ 724.072.300	1,17
2011	€ 912.902.758	€ 768.253.038	1,19

Tabella 5: Indice di indebitamento in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

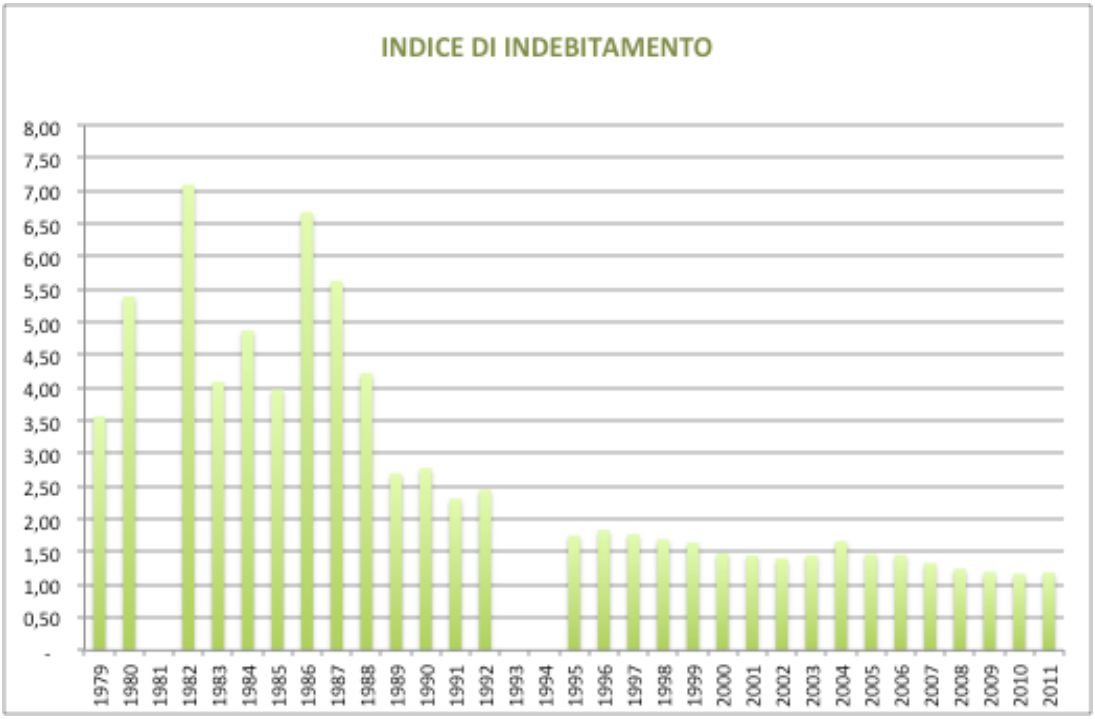


Figura 8: Indice di indebitamento (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

2.12.4 DEBITI VERSO BANCHE E VERSO FORNITORI

ANNO	DEBITI VERSO BANCHE IN EURO 2010	DEBITI VERSO FORNITORI IN EURO 2010
1979	€ 164.450	€ 393.991
1980		
1981	€ 154.815	€ 830.244
1982	€ 709.063	€ 3.410.537
1983	€ 895.913	€ 1.846.820
1984	€ 1.197.915	€ 2.749.526
1985	€ 774.665	€ 2.791.695
1986	€ 1.901.892	€ 5.676.172
1987	€ 1.302.961	€ 8.361.721
1988	€ 2.055.505	€ 10.144.750
1989	€ 637.348	€ 9.683.653
1990	€ 2.015.745	€ 20.572.532
1991	€ 5.052.152	€ 21.754.781
1992	€ 12.364.218	€ 28.578.846
1993		
1994		
1995	€ 23.868.354	€ 42.338.935
1996	€ 29.255.711	€ 52.323.828
1997	€ 35.974.154	€ 42.990.506
1998	€ 36.613.891	€ 45.112.522
1999	€ 23.657.048	€ 47.677.206
2000	€ 27.234.489	€ 57.067.492
2001	€ 7.333.456	€ 71.511.300
2002	€ 6.296.148	€ 67.013.627
2003	€ 6.797.963	€ 85.576.997
2004	€ 28.403	€ 105.060.427
2005	€ 30.674	€ 94.206.955
2006	€ 4.080	€ 95.286.137
2007	€ 93.431	€ 120.614.591
2008	€ 1.647	€ 111.217.172
2009	€ 3.110	€ 98.832.952
2010	€ 3.038	€ 87.942.630

Tabella 6: Indebitamento verso banche e verso fornitori in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

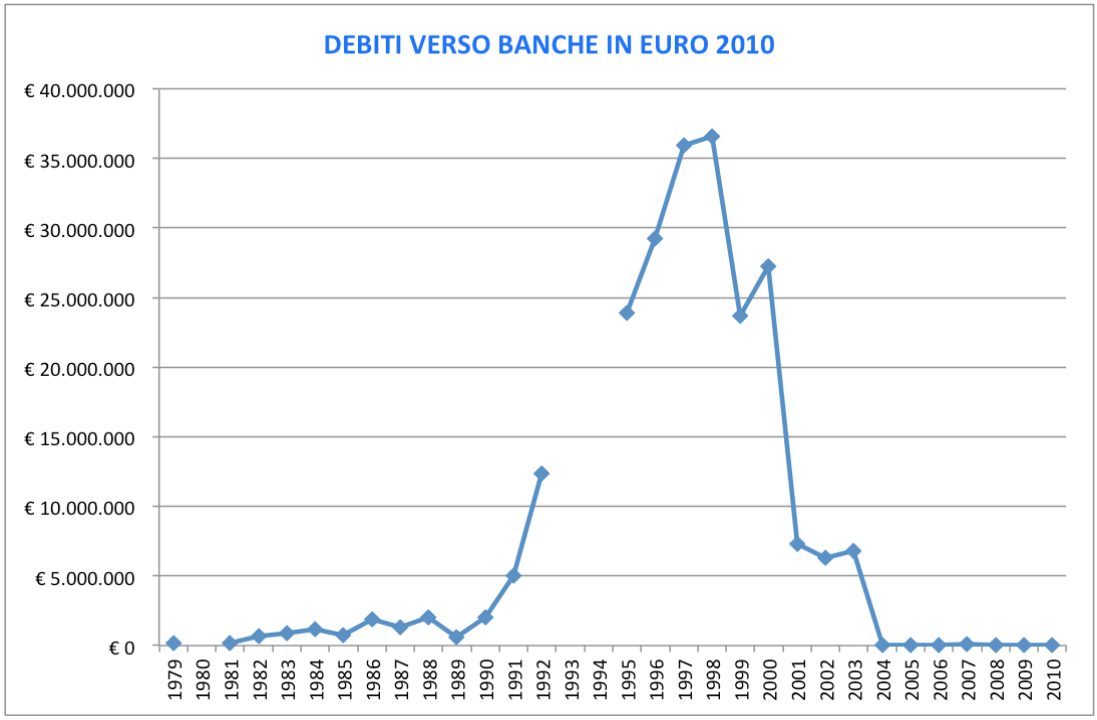


Figura 9: Debiti verso banche in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

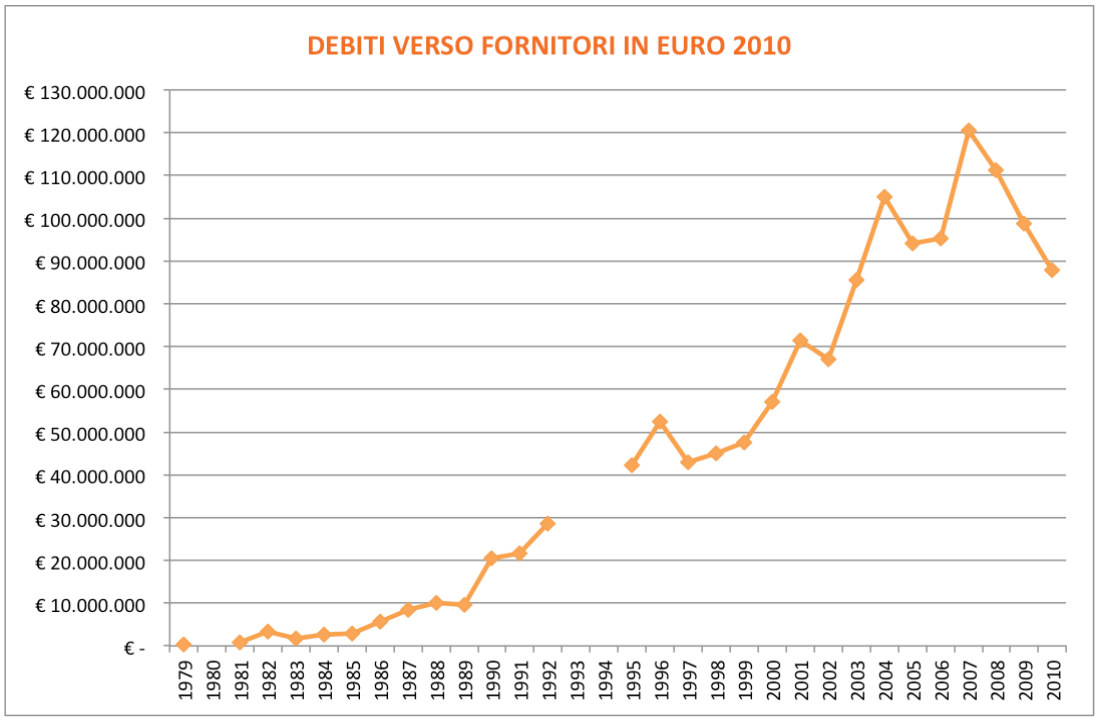


Figura 10: Debiti verso fornitori in Euro 2010 (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

2.12.5 DEBITI VERSO FORNITORI SU FATTURATO

ANNO	DEBITI VERSO FORNITORI IN EURO 2010	FATTURATO IN EURO 2010	DEBITI VERSO FORNITORI SU FATTURATO
1979	€ 393.991	€ 1.874.022	21%
1980			
1981			
1982	€ 3.410.537	€ 11.366.511	30%
1983	€ 1.846.820	€ 12.822.407	14%
1984	€ 2.749.526	€ 10.342.968	27%
1985	€ 2.791.695	€ 11.360.943	25%
1986	€ 5.676.172	€ 22.511.478	25%
1987	€ 8.361.721	€ 37.755.440	22%
1988	€ 10.144.750	€ 56.945.010	18%
1989	€ 9.683.653	€ 80.586.858	12%
1990	€ 20.572.532	€ 125.302.316	16%
1991	€ 21.754.781	€ 154.706.007	14%
1992	€ 28.578.846	€ 167.205.328	17%
1993			
1994			
1995	€ 42.338.935	€ 253.097.392	17%
1996	€ 52.323.828	€ 246.095.408	21%
1997	€ 42.990.506	€ 237.391.348	18%
1998	€ 45.112.522	€ 249.381.698	18%
1999	€ 47.677.206	€ 252.396.968	19%
2000	€ 57.067.492	€ 257.324.725	22%
2001	€ 71.511.300	€ 347.524.479	21%
2002	€ 67.013.627	€ 395.592.060	17%
2003	€ 85.576.997	€ 416.560.416	21%
2004	€ 105.060.427	€ 497.012.214	21%
2005	€ 94.206.955	€ 533.086.728	18%
2006	€ 95.286.137	€ 530.346.570	18%
2007	€ 120.614.591	€ 559.190.016	22%
2008	€ 111.217.172	€ 554.081.352	20%
2009	€ 98.832.952	€ 485.885.744	20%
2010	€ 87.942.630	€ 472.043.000	19%

Tabella 7: Debiti verso fornitori su fatturato (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

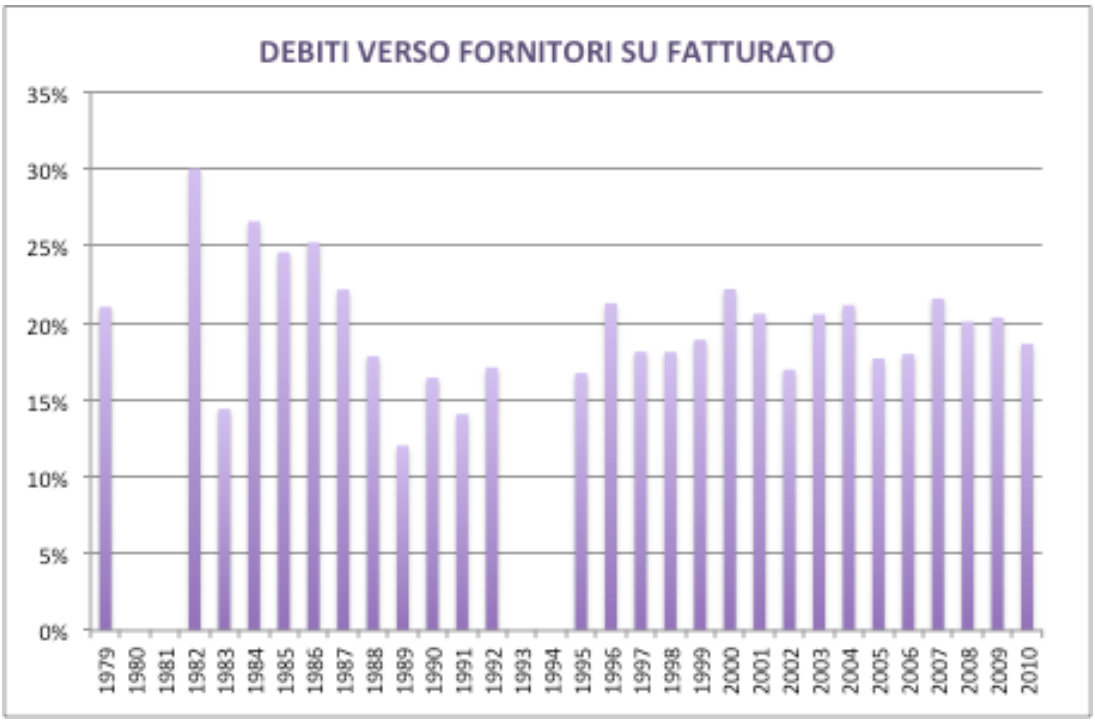


Figura 11: Debiti verso fornitori su fatturato (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

2.12.6 DEBITI VERSO BANCHE SU CAPITALE

ANNO	DEBITI VERSO BANCHE IN EURO 2010	TOTALE PASSIVO IN EURO 2010	DEBITI VERSO BANCHE SU CAPITALE
1979	€ 164.450	€ 1.100.824	15%
1980			
1981			
1982	€ 709.063	€ 5.937.456	12%
1983	€ 895.913	€ 6.528.039	14%
1984	€ 1.197.915	€ 6.502.404	18%
1985	€ 774.665	€ 6.144.631	13%
1986	€ 1.901.892	€ 12.104.518	16%
1987	€ 1.302.961	€ 16.255.007	8%
1988	€ 2.055.505	€ 25.742.057	8%
1989	€ 637.348	€ 35.274.869	2%
1990	€ 2.015.745	€ 68.653.830	3%
1991	€ 5.052.152	€ 81.989.748	6%
1992	€ 12.364.218	€ 102.777.078	12%
1993			
1994			
1995	€ 23.868.354	€ 172.256.032	14%
1996	€ 29.255.711	€ 199.416.962	15%
1997	€ 35.974.154	€ 214.284.739	17%
1998	€ 36.613.891	€ 230.199.314	16%
1999	€ 23.657.048	€ 214.562.878	11%
2000	€ 27.234.489	€ 409.526.706	7%
2001	€ 7.333.456	€ 440.015.086	2%
2002	€ 6.296.148	€ 474.940.928	1%
2003	€ 6.797.963	€ 491.219.740	1%
2004	€ 28.403	€ 556.980.673	0%
2005	€ 30.674	€ 805.354.272	0%
2006	€ 4.080	€ 820.271.563	0%
2007	€ 93.431	€ 805.018.130	0%
2008	€ 1.647	€ 799.676.563	0%
2009	€ 3.110	€ 841.024.492	0%
2010	€ 3.038	€ 846.168.601	0%

Tabella 8: Debiti verso banche su capitale (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

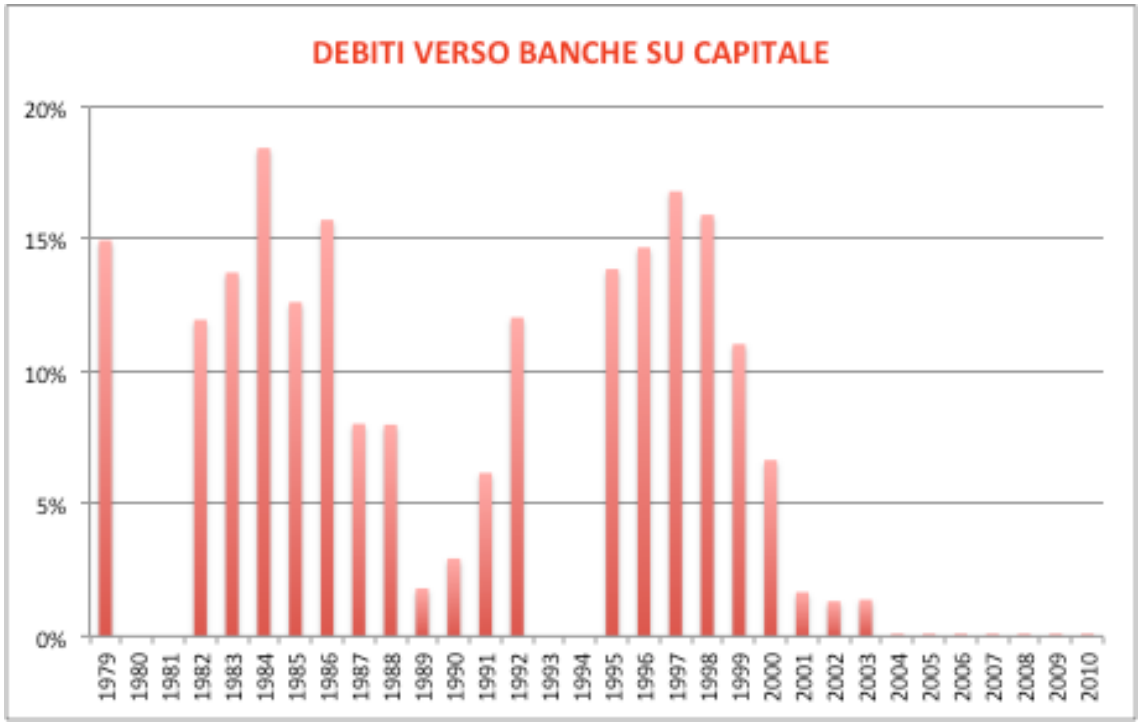


Figura 12: Debiti verso banche su capitale (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

2.12.7 R.O.S.

ANNO	RISULTATO OPERATIVO IN EURO 2010	VENDITE NETTE IN EURO 2010	R.O.S.
1996	€ 45.643.191	€ 242.742.883	19%
1997	€ 42.488.991	€ 234.098.682	18%
1998	€ 40.395.608	€ 245.946.336	16%
1999	€ 39.114.352	€ 244.974.715	16%
2000	€ 41.442.975	€ 240.201.675	17%
2001	€ 74.518.359	€ 320.532.854	23%
2002	€ 94.778.575	€ 355.885.365	27%
2003	€ 80.413.188	€ 362.934.948	22%
2004	€ 132.957.014	€ 445.977.646	30%
2005	€ 129.021.120	€ 479.861.680	27%
2006	€ 132.526.230	€ 474.491.052	28%
2007	€ 141.473.376	€ 488.998.752	29%
2008	€ 110.177.100	€ 483.407.397	23%
2009	€ 91.948.000	€ 418.840.920	22%
2010	€ 82.207.000	€ 402.749.000	20%

Tabella 9: R.O.S. – Return on Sales (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

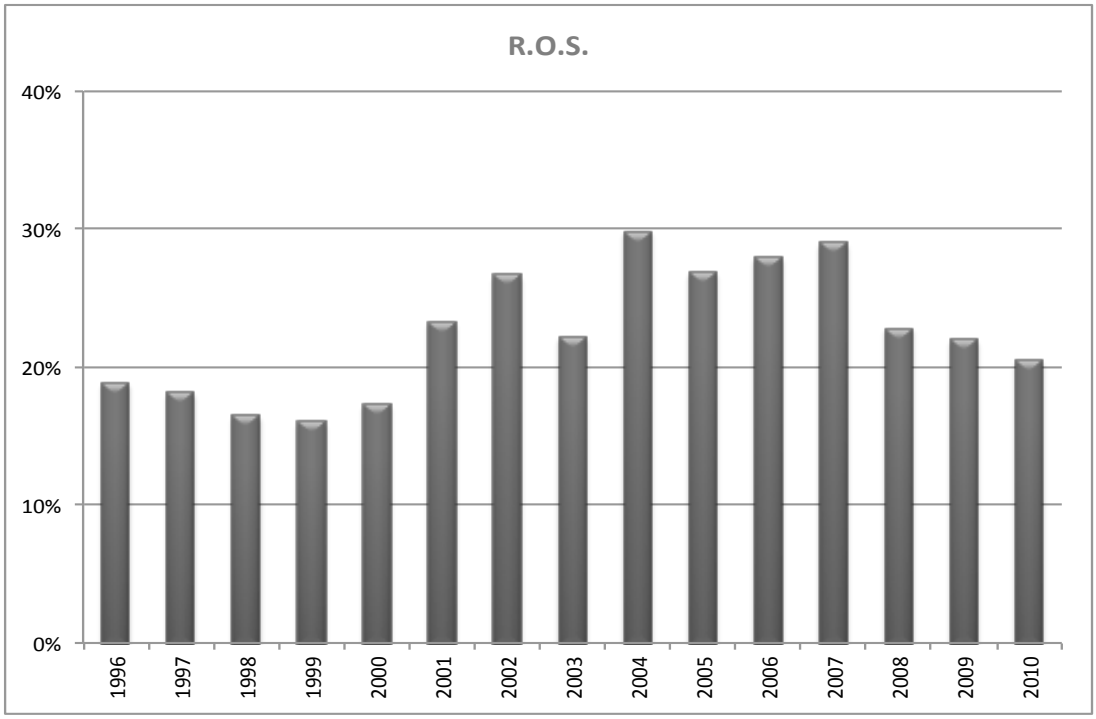


Figura 13: R.O.S. (dati elaborati da Serena Giada Forlin)

2.13 CONCLUSIONI SU ATTI E BILANCI

Atti e bilanci della Diesel hanno consentito di ricostruire una storia più completa: mettendo a confronto gli utili, i fatturati, i disaggregati per area, l'indice di indebitamento, i debiti verso banche e fornitori e il R.O.S., si è riusciti a ricostruire l'andamento dell'azienda e il suo sviluppo all'interno del contesto internazionale.

Dai dati a disposizione risulta evidente che, nel periodo precedente all'acquisto della totalità delle quote di Diesel da parte di Renzo Rosso, l'azienda gode di un ampio credito da parte dei fornitori, molto probabilmente legati al gruppo Moltex. Questo spiega anche, per buona parte, l'indice di indebitamento più alto dal 1979 fino al 1987. La quota più alta di debiti verso fornitori su fatturato è indicativa di tempi di pagamenti più lunghi. Per quanto riguarda invece l'indebitamento verso le banche, le cifre crescono in maniera esponenziale per poi essere riassorbite in maniera molto rapida. Nello caso specifico dell'andamento preso in considerazione, sono individuabili due fasi principali: quella del 1984, nella quale l'azienda risultava apparentemente sottocapitalizzata ma i successivi aumenti di capitale avrebbero reso quel debito relativamente significativo, e quella degli anni '90, del 1998 in particolare.

I numeri e i commenti ai bilanci dimostrano il carattere internazionale di Diesel, tratto distintivo dell'azienda sin dal principio della sua attività. Nonostante i vari momenti di crisi globale che hanno caratterizzato il periodo di attività preso in considerazione, Diesel è sempre riuscita a distinguersi. Certamente non sono mancati per l'azienda momenti di calo alternati a svariati aumenti di fatturato. Le problematiche che si sono presentate nel corso degli anni non hanno tuttavia scoraggiato l'azienda che, al contrario, ha sempre visto nelle crisi lo stimolo per proseguire in maniera migliore.

Data questa premessa sulla situazione e l'andamento finanziario reale di Diesel, facilmente comprensibile anche grazie ai grafici, nel prossimo capitolo cercherò di completare la ricostruzione della storia dell'impresa analizzando più nel dettaglio la figura dell'imprenditore, l'azienda e chi ne fa parte, e i diversi aspetti di internazionalità che la contraddistinguono.

CAPITOLO 3:
DA PICCOLA IMPRESA A MULTINAZIONALE

3.1 RENZO ROSSO

"Un paio di jeans cuciti in casa,
può ispirare un ragazzo a migliorarsi"
RENZO ROSSO

Renzo Rosso, ancor'oggi proprietario e direttore generale del colosso Diesel, nacque a Brugine, un paesino in provincia di Padova, il 15 settembre del 1955, da madre e padre contadini. Crebbe nella fattoria di famiglia aiutando regolarmente i genitori dopo la scuola, e attraverso un'educazione semplice apprese alcuni valori della vita, tra i quali quelli che considera i più importanti, ovvero "il rispetto per gli altri, e la dignità"[64]. L'orgoglio per le radici contadine e la concretezza dei valori ricevuti dalla famiglia, Renzo scelse la via dello studio. Poiché che i fratelli maggiori non avevano proseguito gli studi, Renzo scelse di distinguersi preferendo frequentare una scuola che a suo dire non era troppo impegnativa. Per questo motivo cominciò a studiare nell'Istituto Marconi di Padova, che, essendo l'unica scuola specializzata nel settore tessile, lo avrebbe fatto diventare perito confezionatore. Non a caso chi insegnava in quella scuola non erano semplici professori ma veri e propri imprenditori che mettevano a disposizione il loro tempo e la loro competenza perché i ragazzi imparassero il mestiere. Nonostante fosse stata la mancanza di voglia di studiare ad aver spinto Rosso a scegliere questo tipo di formazione, egli dovette rassegnarsi e cominciare a conoscere la modellistica industriale e le sue applicazioni in laboratorio. L'interesse verso l'attività crebbe talmente tanto che già all'età di 15 anni Rosso aveva realizzato il suo primo paio di jeans, creato grazie al vero denim che un amico fece arrivare direttamente dagli Stati Uniti, al cartamodello realizzato a scuola e alla macchina da cucire Singer della madre. Al tempo fu tanto il successo riscosso da quel primo jeans che gli amici accorrevano numerosi per averne un paio, 3500 lire il prezzo.

[64] R. ROSSO, *Be Stupid, for Successful Living,* Rizzoli, Milano, 2011, p. 18

Era il 1970 ed era solo l'inizio di quello che si sarebbe poi trasformato in un impero internazionale.

Dopo aver terminato la scuola Rosso trovò lavoro presso la Moltex, l'azienda di Adriano Goldschmied, che già era diventata popolare grazie alla fondazione di AG Jeans. Mentre l'imprenditore scelse il giovane studente, convinto delle sue abilità, Rosso cercava di sopravvivere all'interno di una fabbrica dove gli erano state affidate mansioni che fino a quel momento aveva soltanto studiato sui libri di scuola. Per lui quell'incompetenza non rappresentava un pericolo poiché aveva preso l'impiego sottogamba, convinto che di lì a poco sarebbe stato chiamato alle armi e i problemi non sarebbero più stati i suoi. La lettera di richiamo gli avrebbe permesso di licenziarsi senza destare sospetti riguardo alla sua "ignoranza" in materia. Forse fu un segno del destino, fatto sta che solo la metà dei ragazzi della classe '55 fu chiamata e Renzo non rientrava nella lista. Se fosse partito le cose sarebbero andate diversamente e oggi non esisterebbe nemmeno l'impero Diesel.

Una volta imparato il mestiere e guadagnata la fiducia del suo datore di lavoro, Rosso, ancora giovanissimo e appena ventenne, cominciò ad adagiarsi sugli allori. I soldi e le belle ragazze erano la sola preoccupazione che il giovane dipendente si prendeva. Adriano, che non tardò ad accorgersi dei significativi cali di produzione, decise di licenziarlo per poi riassumerlo dopo infinite suppliche, dettando le sue condizioni: a vari livelli di incremento sarebbero corrisposti, in proporzione, progressivi aumenti di salario. Il giovane non se lo fece ripetere due volte e si mise subito al lavoro, puntando sin dal principio al livello più alto. Dopotutto la sfida caratterizza quello che ancora oggi è "l'universo Diesel", e costituisce parte fondamentale delle politiche e dello spirito aziendale. Si può solo immaginare cosa spinse Rosso a puntare così in alto arrivando al risultato maggiore nel tempo più breve: forse la paura di rimanere senza lavoro, forse la volontà di dimostrare quanto valesse o forse, come dice lui stesso, perché "se mi dite che non posso fare una cosa, mi sforzerò al massimo per dimostrarvi che avete torto"[65]. Sappiamo per certo che una lezione simile gli servì come trampolino di lancio per dare il via a qualcosa di molto più grande e innovativo che lo avrebbe cambiato per sempre.

[65] *Ivi.,* p. 35

Adriano Goldschmied, vedendo sotto i suoi occhi una crescita che non avrebbe ritenuto minimamente possibile, cominciò a realizzare che licenziare Rosso sarebbe stato un grande sbaglio. Nel 1978, grazie a Goldschmied, assieme ad altri imprenditori tessili del Veneto, anche Rosso contribuì alla fondazione del Genius Group[66], all'interno del quale c'era anche Diesel. Fu proprio attraverso questo marchio che Rosso propose ad Adriano una partnership finalizzata alla promozione del neonato gruppo, e alla promozione di nuovi talenti nel mondo della moda. Adriano accettò e cedette il 40% della sua quota. Nel 1985 Diesel venne acquisita da Renzo Rosso che ne divenne proprietario al 100%: era solo l'inizio di un'esponenziale crescita internazionale.

3.1.1 L'IMPRENDITORE

"L'imprenditore è colui che ha il talento imprenditoriale"
SANDRO TRENTO

Prima di proseguire con la storia dell'evoluzione di Diesel, vale la pena approfondire la figura di Renzo Rosso come imprenditore. C'è un aneddoto della sua vita che riflette alla perfezione quello che questo personaggio è oggi, quasi come se fosse stato uno specchio del futuro. È lui stesso nel suo libro "Be Stupid" a raccontare di quando da bambino ricevette in regalo un coniglio dal padre di un suo compagno. Dopo aver realizzato che il coniglio era femmina, e peraltro incinta, Rosso si adoperò per costruire un rifugio adatto, comperò da mangiare e allevò la madre e i suoi piccoli con molta cura. I conigli diventavano sempre di più e Rosso li vendeva al mercato del paese, a un prezzo adatto a ricompensare tutto lo sforzo che ci voleva per allevarli in maniera sana e del tutto naturale. A dodici anni, con pazienza, sacrifici e una buona dose di inventiva, cominciò ad affiorare lo spirito vincente di questo imprenditore. "L'imprenditore è colui che controlla il capitale, che controlla i mezzi di produzione, che gestisce l'impresa"[67].

---

[66] Genius Group è un gruppo fondato da diversi imprenditori finalizzato a promuovere giovani talenti. Del gruppo facevano parte alcune delle marche ancora oggi conosciute nel mondo della moda, come per esempio Goldie, Ten Big Boys, Martin Guy, Katherine Hamnett e, ovviamente, Diesel.
[67] S. TRENTO, *Il Capitalismo italiano,* cit., p. 14

Risulta chiaro che un'attività di questo tipo comporta una conseguente instabilità del reddito, spesso influenzato, in senso più ampio di quello che si limita alla vendita dei conigli da parte di un ragazzino, dall'andamento dei mercati. L'incertezza dei risultati e del successo sono fattori che si fanno ancora più evidenti in un settore mutevole come quello della moda. Furono l'intraprendenza e il coraggio a fare di Rosso Rosso un imprenditore coraggioso, capace di costruire se stesso e la sua azienda con un investimento di capitali il cui potenziale rendimento, all'epoca, era sconosciuto. Probabilmente intravide delle buone opportunità di successo e di guadagno: non in molti avrebbero agito allo stesso modo.

Renzo Rosso incarna alla perfezione la figura dell'imprenditore "innovatore" illustrata da Joseph Schumpeter[68]. L'economista austriaco, che scrisse fra il 1927 e il 1949, aveva ipotizzato un allentamento del "legame tra il profitto e l'attività creativa dell'imprenditore"[69] causati da una progressiva omogeneizzazione delle abitudini di vita, la "progressiva perdita di significato della famiglia per la vita individuale"[70]. Ciò che fa dell'imprenditore uno dei soggetti più importanti all'interno del processo economico imprenditoriale, è l'utilizzo del "profitto privato come fondo di partenza per un ulteriore estensione del raggio d'azione delle personalità dell'imprenditore"[71]. Infatti Renzo Rosso utilizzò i suoi capitali per comprare le prime azioni di Diesel quando questa era ancora sotto la direzione di Rossella Schiena e diede sin da subito il suo stampo all'azienda, a sua immagine e somiglianza.

L'imprenditore innovatore, quindi, è colui che, oltre a intravedere delle buone possibilità di profitto in una determinata azione, è disposto a correre dei rischi in favore di questa incertezza. "Per poter entrare in un certo mercato deve riuscire a distinguere il proprio prodotto rispetto a quelli offerti dagli altri imprenditori". Rosso riuscì, attraverso alcune decisioni strategiche che lui stesso ancora oggi definisce "stupide", a imporsi in un mercato dove gli americani sembravano non avere eguali. La determinazione sul cosa produrre, come produrre, dove vendere e a che prezzo, sono tutti fattori che messi insieme contribuirono, e contribuiscono ancora, alla

[68] J. A. SHUMPETER, "*L'imprenditore e la storia dell'impresa",* Bollati Boringhieri, Torino, 1993
[69] *Ivi.,* p.27
[70] *Ibidem.*
[71] *Ibidem.*

realizzazione non solo di un personaggio ma anche di una realtà imprenditoriale di successo. Chi mai avrebbe potuto pensare di vendere il jeans proprio agli americani? Rosso lo fece mettendo in atto idee vincenti, rischiando del proprio e migliorandosi. Ora il marchio gode di una fama mondiale che non si limita al jeans ma si estende in diversi campi della moda.

Sebbene in alcuni casi le agevolazioni fiscali, legislative e di regolamentazione dei mercati possono aiutare la creazione di nuove aziende, l'assenza di talento imprenditoriale rende vano ogni sforzo. Talento e abilità del fondatore, unite alla validità dei collaboratori che esso sceglie, possono dare vita ad un mix perfetto capace di conquistare i mercati e i consumatori di tutto il mondo.

Renzo Rosso rappresenta ancor'oggi il successo dell'imprenditorialità italiana da un punto di vista globale e questo merito gli è stato riconosciuto in passato in più di un'occasione formale attraverso premi e riconoscimenti. Ad esempio, nel 1997, Rosso ricevette il "Premio Risultati" dall'Università Bocconi e dal *Sole 24 Ore* per essersi contraddistinto, con Diesel, per la qualità delle performance finanziarie degli ultimi cinque anni. Nello stesso anno arrivò un altro riconoscimento davvero importante che lo incoronò "Imprenditore dell'anno" a New York[72]. Appena tre anni dopo, nel 2000, Renzo Rosso riceve il premio "Made in Italy Award" che lo vide protagonista sempre a New York, stavolta premiato dall'Italia Magazine. Nel 2001 fu di nuovo la società Ernst&Young a premiare Rosso come imprenditore dell'anno all'interno della sottocategoria dell'innovazione. "E pensare che volevo fare il caporeparto" disse nel 2005 quando a Verona, ricevette la laurea *honoris causa*.

L'abilità che deve essere riconosciuta all'imprenditore veneto in questione è quella di aver impostato la sua azienda sempre in linea con gli obiettivi che lui stesso si proponeva di raggiungere, sempre fedele alla la sua stessa personalità, anticonformista e un po' ribelle. Il suo modo di gestire l'azienda prevede la più totale libertà purché entro il termine fissato si raggiungano gli obiettivi prestabiliti. Troppa pianificazione non fa al caso di Rosso, che da sempre preferisce la spontaneità.

---

[72] Premio consegnato da Ernst & Young, rete globale di società particolarmente attiva per il settore delle imprese. Secondo dei dati ricavati dal *Sole 24 Ore* (8 ottobre 2009) Ernst & Young è la seconda società in Italia ad occuparsi di revisione dei bilanci e consulenze aziendali di vario genere.

Il successo di Diesel si afferma anche perché il padrone stesso incarna lo stile e i valori medesimi dell'azienda. È vero che se si ambisce a raggiungere affermazione e consensi bisogna cercare di trasmettere al consumatore lo stile dell'azienda ma Rosso li propone in modo particolarmente efficace. Il suo stesso aspetto personale invoglia sia i giovani clienti, che cercano di immedesimarsi e tentano di riprodurne un'imitazione, sia i dipendenti, che si conformano al target aziendale senza problemi di sorta.

3.1.2 LA FAMIGLIA E LA SUCCESSIONE

Diesel, come ribadisce Renzo Rosso in più di un'occasione, ancora prima che un lavoro rappresenta la sua vita. Molto spesso accade infatti che le "imprese rappresentino dei veri e propri «progetti di vita» per l'imprenditore che le ha fondate e le successive generazioni"[73].

L'imprenditore risulta riservato riguardo al suo primo matrimonio ma è certo che dalla prima moglie ha avuto tre figli, in ordine rispettivamente Andrea, Stefano e Alessia, mentre dall'unione celebrata con un secondo matrimonio sono nate due gemelle, Asia e Luna, e l'ultima arrivata, India. Durante un'intervista, una giornalista affermò che "un'azienda ereditata dai familiari si estingue nel giro di tre generazioni"[74] ma Rosso non si lasciò intimidire dimostrandosi fiducioso, con ancora tanta voglia di andare avanti con il suo lavoro e ottimista riguardo una possibile gestione da lasciare nelle mani dei figli più grandi, Stefano e Andrea.

Oggi, mentre Andrea è direttore di stile a capo della divisione 55DSL, Stefano ha intrapreso un percorso di formazione che un giorno lo potrebbe portare a sostituire il padre nella posizione di Direttore generale.

---

[73] S. TRENTO, *Il capitalismo italiano,* cit., p. 168

[74] Z. KRATCHMAROVA, "Il ribelle ora sale in cattedra", *Economy,* [s.d.], p. 24 (data di consultazione 18 ottobre 2012)

3.2 IL JEANS

I jeans si distinguono in tutto il mondo perché "sono sinonimo di comfort, spazi aperti, libertà"[75] e ogni persona li può indossare e "sentirsi a proprio agio"[76]. Stando a quanto dice il patron della Diesel, il jeans sarebbe entrato a fare parte del mondo della moda in Italia nel 1968, anno di grandi rivoluzioni e proteste mondiali. Furono marche come Fiorucci e Benetton che in quegli anni cominciarono a creare le prima paia di jeans particolari. Per meglio dire, queste furono le aziende di moda che per prime cominciarono a utilizzare il jeans per realizzare dei prodotti, lo stesso jeans che altre aziende, alcuni anni più tardi, fecero entrare nel fashion system connotandolo di carattere cosmopolita in costante evoluzione. Se guardassimo contemporaneamente alle sue origini e al suo successo odierno, potremo senza dubbio affermare che il jeans è un capo attuale il cui successo non si spegnerà mai. Ciò che contraddistingue il fenomeno della moda è il costante aggiornamento, principio che a quanto pare non sfiora, se non minimamente, il capo preferito dai giovani, e non solo, di tutto il mondo.

La mutevolezza delle richieste non sfiorò Renzo Rosso allora e non lo tange nemmeno in questi ultimi anni di attività. Al contrario, il suo carattere e le sue politiche aziendali spingono perché siano proprio i momenti di calo della richiesta a ravvivare la voglia di produrre qualcosa di più innovativo, in modo da non allentare mai creatività e produzione. Sembra proprio che Diesel sia in costante allenamento, dalla sua nascita, per emergere in un mercato dove avrebbe dovuto vendere un prodotto che non era una novità, per poi mantenere alti gli standard internazionali ormai consolidati e riconosciuti.

Il jeans è un prodotto talmente cosmopolita che il rischio che si corre è quello dell'omologazione, ma Diesel pensa anche a questo. La gamma di prodotti realizzati è infatti talmente vasta che ogni persona viene messa nella condizione di scegliere quale sia per lei il modello più congeniale, differenziandosi dalla massa.

---

[75] V. BISTI, "Parla il fondatore di Diesel", *www.stile.it/articolo/intervista-a-renzo-rosso*, 25 gennaio 2002 (data di consultazione 18 ottobre 2012)
[76] *Ibidem.*

3.2.1 DIESEL

"Renzo. Rosso. Diesel."
DAVID[77]

Diesel è una delle aziende più rappresentative di quel processo di *self made identity* e internazionalizzazione che ogni azienda dovrebbe intraprendere qualora l'obiettivo fosse la realizzazione di un *brand* internazionale. Si tratta di un caso estremamente particolare dal momento che si tratta di un'azienda del settore moda, settore pieno di contenuti simbolici e soggetto a cambi di tendenze e consumi stagionali.

Diesel nacque nel 1978, precisamente il 6 ottobre[78], grazie alla volontà del suo fondatore di dare vita ad un'azienda creata a sua immagine e somiglianza dove ognuno faceva ciò che gli piaceva, proprio come dice il motto "we do what we like"[79]. "Mi piacque il nome Diesel perché era breve, internazionale e si pronunciava in quasi tutto il mondo allo stesso modo"[80]. Si nota già dalle origini il carattere mondiale che Rosso avrebbe voluto dare alla neonata azienda. Dietro il nome Diesel, oltre al fatto della praticità in quanto a pronuncia in termini internazionali, c'è un'altra giustificazione. Nel pieno delle crisi petrolifere che il mondo intero si era trovato ad affrontare, sembrava non ci fosse nulla di meglio che un nome rappresentativo di energia alternativa, la stessa energia alternativa che connotava simbolicamente i jeans Diesel.

Come già detto nel paragrafo precedente, Diesel nasce inizialmente come società facente capo al più grande Genius Group. Sarà stato per la voglia di sfida, quella di provare a entrare in un mercato apparentemente già saturo, o per il desiderio di libertà creativa, che da sempre contraddistingueva l'attuale re del jeans, che nel 1985, sette anni dopo la sua fondazione, Renzo Rosso acquisì il controllo completo della società diventandone proprietario al 100%. Genius Group cedette la totalità delle quote di partecipazione a questo giovane trentenne con il desidero di mettersi in gioco ed entrare nel mercato. L'obiettivo principale non è ancora cambiato da allora: Renzo

[77] David è il nome di un'artista inglese che Adriano Goldschmied suggerì a Renzo Rosso quando arrivò il momento di trovare un logo che rappresentasse Diesel. Il ragazzo si perse a Marostica e le uniche parole che pronunciava erano "Renzo. Rosso. Diesel.". Dopo svariati giorni rinchiuso un una stanza, realizzò un disegno perfetto rappresentante un indiano moicano di profilo, con la cresta da punk. Quello diventò il simbolo Diesel e tutt'oggi ne rappresenta l'essenza inconfondibile.
[78] R. ROSSO, *Be stupid for successful living,* cit., p. 42
[79] C. CILLO, A. LANZA, "La costruzione dell'identità di marca: il caso Diesel", Micro&marco marketing, n. 1, Il Mulino, Bologna, aprile 2000, p. 130
[80] *Ibidem.*

Rosso vuole "solo" raggiungere il successo internazionale e portare l'eccellenza e l'innovazione del suo prodotto, Made in Italy, in tutto il mondo.

Non si può negare che Diesel abbia qualcosa senza eguali nel mondo. Renzo Rosso ha trasformato il denim puro e semplice in tessuto raffinato ed elegante, dando vita a un capo che non ha ancora conosciuto declino, come per esempio succede a moltissimi altri capi di moda soggetti alla sua inesorabile mutevolezza. Con il passare del tempo le tecniche si sono evolute tanto da far rientrare Diesel e i suoi prodotti (giusto per non limitarci solo al jeans) nel segmento del lusso di cui abbiamo parlato nel primo capitolo, anche se la parola lusso non piace a Renzo Rosso che preferisce classificare i suoi prodotti come "premium", per rimarcare il fatto di come, partendo da un prodotto tipico del settore casual, sia riuscito ad evolversi ed entrare in una delle categorie della moda più rilevanti.

3.2.2 GLI STILISTI

"Senza gli stilisti,
gli abiti non diventano moda"
YUNIYKA KAWAMURA

A partire dallo *start up* fino ad arrivare al periodo attuale, Renzo Rosso ha sempre applicato in Diesel un metodo tutto personale per reclutare nuovi stilisti e creativi. Tralasciando la canonica maniere di esaminare curriculum di candidatura, Mr. Diesel preferisce girare il mondo alla ricerca di giovani talenti, che con lui hanno in comune la voglia di realizzare sempre cose uniche, belle e originali.

Lo stilista riveste un ruolo di primaria importanza all'interno dell'azienda poiché è lui il generatore dal quale prendono vita i concetti e le idee che verranno successivamente trasposti in materia vera e propria. Rappresenta una figura cruciale all'interno di Diesel dato che, in sostanza, spetta a lui reggere la concorrenza presente nei mercati sempre più internazionalizzati.

Sebbene nel nostro caso sia Renzo Rosso la figura più rappresentativa del mondo Diesel, effettivamente non avrebbe senso pensare alla moda senza pensare agli stilisti che fanno delle creazioni il loro lavoro, anche se, pur essendo una figura fondamentale, da soli non potrebbero concretizzare le loro idee. Da qui si deduce che

quella dell'imprenditore manager della moda, e quella degli stilisti che collaborano con lui, sono figure complementari che non potrebbero esistere una senza l'altra.

Renzo Rosso colse nel pieno l'importanza di questo rapporto, e ne diede dimostrazione simbolica nel 1998. Al momento di ritirare "il premio più ambito al mondo delle aziende che fanno pubblicità"[81], quello che lo coronava *Advertiser of the Year,* Renzo Rosso non si accontentò di accettare il premio, e quindi decise di farlo alla sua maniera. Chiamato un makeup artist da Londra, fece realizzare delle maschere perfettamente identiche al suo viso. Le fece indossare ai suoi collaboratori, che, sbigottiti dalla richiesta, salirono sul palco assieme a lui. Rimasero stupiti non solo il pubblico ma anche gli stessi organizzatori della premiazione nel vedere arrivare questi cinque Renzo Rosso. Questo gesto simbolico racchiudeva in se molto più che stupore: fu l'azione simbolica che vide il grande capo d'azienda scendere in campo con i suoi collaboratori e con umiltà riconoscere il merito del loro lavoro.

Come sottolinea la teorica della moda Yuniyka Kawamura, lo stilista è un disegnatore di capi di abbigliamento che si trasformano in moda in un momento successivo. Dato il fatto che non necessita di un'abilitazione specifica, si può definire "stilista" chiunque sia in grado di autodefinirsi tale[82].

La parola "stilista" trova la sua radice etimologica nella parola stile e indica chi cura con particolare attenzione i dettagli, i particolari e gli elementi di stile, ma anche chi progetta e disegna nuovi modelli e prodotti industriali. È dovuto a questa seconda accezione il motivo che fa coincidere il termine italiano stilista con i termini inglesi "designer" e "stylist" (colui che progetta e impone la moda)[83].

Detto che il significato del termine stilista è molto labile, a parte la definizione presa dall'Enciclopedia Treccani on line, nessuno studioso si è mai cimentato nella ricerca di una vera e propria legittimazione di questa figura. Da sempre, quando si parla di stile, lo si associa a un donna bella e ben vestita, con accessori costosi e di classe, non certo ai progettisti e disegnatori che danno vita a quegli oggetti. Questo accade perché si preferisce analizzare la moda dal punto di vista di coloro che la indossano piuttosto che dal punto di vista di coloro che la creano.

---

[81] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful living,* cit., p. 106
[82] Y. KAWAMURA, *La moda,* Il Mulino, Bologna, 2005, p. 79
[83] http://www.treccani.it/vocabolario/stilista/ (data di consultazione 28 novembre 2012)

3.2.3 I CREATIVI E LA CREATIVITÀ

"Il successo storico delle aziende […]
ha il suo punto di forza nella creatività, soprattutto degli stilisti"
S. SAVIOLO, S. TESTA

Possiamo affermare che, nel caso di Diesel, la creatività costituisce il principale punto di forza. Le idee, sempre originali, sono ciò che fa avanzare Diesel nelle classifiche dei brand più conosciuti e più apprezzati, non solo da compratori e consumatori ma anche da coloro che si occupano di economia e finanza. I creativi sono coloro che mettono in atto un'attività tale da condizionare, in termini di innovazione, l'intera filiera della produzione, creando un vantaggio sia per l'azienda che per i clienti appartenenti a parti di mercato sempre più frammentate[84].

La creatività, in rapporto con la sua gestione, è qualcosa che nel nostro caso dipende in gran parte dal management dell'impresa stessa. Stilisti e creativi costituiscono l'anima di Diesel, anima che riesce a influenzare l'intero processo della filiera attraverso il costante aggiornamento dei capi di abbigliamento. Il processo di innovazione riguarda tutte le fasce di consumatori coinvolte nell'acquisto, dal consumatore del prodotto di base al consumatore orientato al prodotto di lusso. In seguito a queste affermazioni diventa ovvio identificare stilisti e creativi come coloro che guidano l'intero andamento dell'azienda e che determinano il successo della produzione con cadenza stagionale. La creatività, e la sua personificazione nella figura dello stilista, costituiscono un interessante spunto di riflessione date la loro importanza per il funzionamento dell'impresa e la loro specificità, visto che non tutti siamo dotati di spirito geniale ed inventivo.

"L'importanza della creatività è legata proprio all'evoluzione del contesto"[85]. Non esiste frase migliore per esprimere la sostanziale differenza tra quello che era il panorama industriale delle imprese della moda negli anni passati e lo scenario attuale, quello del ventunesimo secolo, influenzato dalla globalizzazione, dalla crescente competizione tra imprese e da consumatori cosmopoliti sempre più esigenti. Questa situazione impone, a chi come Diesel fa parte del contesto attuale, di prestare sempre più attenzione a quello che richiede il mercato, appagandone le richieste e talvolta

[84] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda,* cit., p. 27
[85] *Ivi*., p. 22

soddisfacendole in anticipo. Per entrare nel mercato, emergere e mantenere una determinata posizione, creatività e management devono necessariamente procedere simultaneamente.

L'unicità che ha portato Diesel a essere annoverata dalla stampa internazionale come azienda del lusso è dovuta al fatto che innovazione e creatività hanno fin dall'inizio costituito il marchio identificativo dei laboratori di idee, della fabbrica e dello stesso stile di vita di chi ci lavora. Diesel è un grande *melting pot* delle più svariate culture del mondo rappresentate da creativi e stilisti selezionati personalmente da Renzo Rosso fra le cosiddette "seconde linee" di scuole, istituti professionali e delle case di moda nel mondo. È di un'importanza non trascurabile la provenienza di coloro che hanno il compito di analizzare nel minimo dettaglio i comportamenti e le tendenze dei consumatori poiché non si troveranno più di fronte alla sola realtà nazionale ma a target internazionali, globali e cosmopoliti. Più globali saranno i designer, più globale sarà l'impatto delle relative creazioni. L'importazione di nuovi stimoli è un patrimonio inestimabile che Diesel ha costruito e mantiene, consapevole che la sua rilevanza non potrà mai essere sottovalutata. Determinazione, ambizione e convinzione profonda sono le caratteristiche essenziali che Rosso ricerca nei suoi dipendenti e fa di tutto per trovarle e farle crescere.

Creatività è il valore aggiunto di Diesel, è quel tipo di creazione che si distingue dalle altre presenti nel mercato. In questo caso, infatti, si tratta di un tipo di creatività artistica e commerciale insieme. Secondo quanto sostengono Stefania Saviolo e Salvo Testa[86], esistono due tipi di creatività, quella artistica e quella commerciale. Mentre la prima ha un valore intrinseco, ovvero viene considerata di qualità indipendentemente dal giudizio dei mercati o di qualsiasi altro ente, la seconda è un tipo di creatività finalizzata alla realizzazione di un prodotto di successo, adatto a soddisfare esigenze specifiche, il cui valore si determinerà non in se ma in relazione a qualcun altro. Quella in cui la Diesel si potrebbe identificare corrisponde a una combinazione di entrambe. Sebbene a prima vista la creatività commerciale possa sembrare priva di iniziativa personale e messa a punto per il semplice scopo d'impresa, per Diesel le cose sono diverse. Da una parte è vero che i creativi sono sempre alla ricerca di nuovi stimoli con un fine, ma anticipando le esigenze dei mercati sono in grado di imporre la loro idea, il

[86] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 23

loro stile e quello che loro stessi considerano "arte". La libertà espressione in Diesel non viene mai messa in discussione poiché ognuno è libero di credere nei suoi ideali e nel suo proprio stile. Il fatto che poi tutte queste visioni vengano "sviluppate e trasformate in valore economico"[87] non costituisce altro che la peculiarità dell'impresa che stiamo analizzando.

La creatività non è qualcosa di cui tutti sono dotati e non è nemmeno qualcosa che si può insegnare e quindi apprendere. È qualcosa di innato di cui una persona è o non è dotata. Renzo Rosso è stato talmente abile nella selezione e nella conseguente gestione del suo personale da dare vita ai cosiddetti *creative team*, squadre di lavoro dove le persone che si mettono in gioco, talvolta trovandosi d'accordo, talvolta scontrandosi, danno vita a pura originalità. È lo stesso Renzo Rosso ad affermare nel suo libro autobiografico l'importanza di quello che lui chiama "gioco" di squadra. Sottolinea più volte l'importanza della collaborazione e spinge a riflettere su quanto sia sbagliato credere di potercela fare da soli. Passione e professionalità sono le doti vincenti, quelle che lo rendono orgoglioso dei suoi collaboratori, o meglio della sua squadra.

Il lavoro di gruppo è un altro aspetto fondamentale dell'azienda, e consiste nel mettere insieme idee, visioni, pensieri, concetti che di conseguenza si sviluppano in novità, traducendosi in potenziale irrinunciabile per l'impresa. La creatività di gruppo applicata a jeans, magliette, cinture, accessori e persino profumi rende i prodotti unici seppure nella loro semplicità. A volte l'apparenza inganna e se un jeans ci sembra un semplicissimo paio di jeans, spesso e volentieri anche usato, in realtà ci sono dei processi di ideazione e realizzazione che non tutti sarebbero in grado di realizzare. Vedremo nei prossimi capitoli come la creatività sia applicata non solo alla realizzazione dei prodotti ma anche alla gestione del punti vendita e del retail, argomenti ai quali dedicherò il prossimo capitolo, e alla comunicazione attraverso le campagne pubblicitarie, che nel corso degli anni hanno suscitato scalpore ma che allo stesso tempo hanno ricevuto premi e riconoscimenti, questione che approfondirò nell'ultimo capitolo. La comunicazione creativa di Diesel non è mai tramontata poiché il segreto è pensarla in relazione a un pubblico con il quale si possa stabilire un legame, e di conseguenza renderla affezionato al prodotto stesso. Si può affermare che Diesel

[87] *Ibidem.*

abbia creato un nuovo modo di fare pubblicità e quindi di trasmettere qualcosa al suo pubblico, ha inventato un linguaggio "che poi altri hanno usato ed è diventato persino banale"[88]. C'è persino chi sostiene che esista la pubblicità prima e dopo Diesel.

Come abbiamo visto, dal punto di vista storico, la creatività è considerata come qualcosa di innato, ma consideriamo, per una breve analisi, lo psicologo statunitense che ha iniziato gli studi in materia, Joy Paul Guilford[89]. Esso individua nove fattori per i quali si potrebbe parlare di intelligenza creativa[90], nonostante la difficoltà di stabilire oggettivamente e scientificamente i suoi tratti identificativi precisi: percettività dei problemi, capacità di generare idee, abilità di analisi, capacità di strutturare la propria conoscenza, estensione del settore ideativo e capacità di valutazione. A differenza di quanto affermato nei paragrafi precedenti riguardo il nostro *case study*, secondo la pedagogia contemporanea "la capacità creativa non è esclusiva delle persone di talento". Sempre secondo la teoria esistono determinate condizioni ambientali che sarebbero in grado di stimolare la produzione di creatività nelle persone e Diesel sembrerebbe identificarsi a pennello con questa fase della teoria. Procedendo con l'analisi teorica, in un periodo successivo, l'attenzione venne focalizzata sulla particolare dimensione personale dell'individuo creativo (corrispondente a quello che Saviolo e Testa descrivono come "uomo-prodotto" nel loro libro). Indipendenza, fiducia in se stessi e anticonformismo sono tutti potenziali requisiti dello stilista creativo.

Abbiamo parlato dei creativi in quanto figure rappresentative del successo di Diesel, ma non possiamo trascurare l'ambiente in cui applicano la loro abilità. Ricompense, incentivi, stimolazione e motivazione sono il motore che spinge i giovani a migliorarsi e lavorare con passione. Diesel, con tanto di palestra, bar, ristorante e persino asilo nido aziendale, riproduce alla perfezione un ambiente di lavoro che genera nei dipendenti il desiderio di fare bene e realizzare qualcosa di utile per la loro azienda.

---

[88] C. PLAZZOTTA, "Il sogno di Diesel? È la creatività", *Marketing,* 23 luglio 2004, p. 19 (data di consultazione 29 novembre 2012)

[89] J. P. GUILFORD, *Creative talents: their nature, uses and development,* Bearly Ltd, Pennsylvania State University, 1986

[90] http://www.treccani.it/enciclopedia/creativita/ (data di consultazione 29 novembre 2012)

In Diesel un altro fattore incisivo è quello dell'età: infatti "i dipendenti di Diesel, di età media inferiore ai trent'anni, si identificano tutti nell'imprenditore leader, sono perfettamente allineati con il target dell'azienda e sono fieri di vestire i prodotti Diesel"[91]. Freschezza e innovazione si espandono anche sotto questo aspetto della grande azienda. Mentre con l'arte, e la creatività artistica, la qualità della produzione migliora con l'avanzare dell'esperienza, la creatività commerciale vive grazie all'afflusso di idee giovani e al passo con i tempi.

Il successo dell'azienda leader nella produzione del jeans wear è dovuto anche, come abbiamo visto, a "manager speciali" come Renzo Rosso che grazie alla sua abilità nel gestire le risorse e nell'amministrare con destrezza diverse persone, diverse culture e diverse idee, è riuscito non tanto a realizzare l'obiettivo di "migliorare il singolo processo o la singola attività, quanto piuttosto quello di collegare e integrare le attività lungo e al di fuori della catena del valore aziendale, rendendo le attività complementari"[92].

Abbiamo visto in questo paragrafo come la creatività sia una componente fondamentale e irrinunciabile specialmente nel caso delle imprese di moda, nel caso di Diesel in particolare dato che è riuscita a trasformare il jeans in un processo creativo in rinnovamento continuo. Creatività è anche quella filosofia che ha portato Diesel a guadagnarsi delle ottime posizione all'interno dei mercati. Dopo tutto il mercato e il consumatore nel suo piccolo sono orientati verso un certo tipo di prodotto soltanto nel momento in cui questo risulta contemporaneo e di buon gusto. Dal punto di vista che più ci interessa, creatività per Diesel è proprio la messa a punto delle condizioni più adatte al suo sviluppo. Come è vero che è il prodotto finito ad interessare maggiormente chi si interessa di creatività, e altrettanto vero che vi è tutto un processo che conduce poi ai risultati.

---

[91] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda,* cit., p. 28
[92] *Ivi*., p. 29

3.3 INTERNAZIONALITÀ

"Non pensavo che Diesel sarebbe diventato
un brand globale dalla sera alla mattina,
però stava diventando un piccolo cult
in vari paesi del mondo"
RENZO ROSSO

È ormai risaputo che Diesel è un'azienda che riscuote successo e ammirazione a livello internazionale, e non solo tra i giovani. A livello mondiale già alla fine degli anni '90 si parlava di "[93]fenomeno Diesel", l'azienda che aveva cominciato con il jeans ed era arrivata a produrre non solo una linea completa di abbigliamento bensì anche profumi, occhiali e accessori, simboli non soltanto di un tipo di moda nato e cresciuto nel giro di pochi anni ma anche di un *lifestyle* costantemente al passo con i tempi.

Sin dalla fondazione Renzo Rosso aveva voluto puntare in alto, sfidando se stesso, poiché al principio anche lui nutriva dei dubbi riguardo al successo che avrebbero potuto avere i suoi prodotti, all'interno dei mercati e secondo i gusti dei consumatori.

Dal 1985, anno della completa acquisizione, al successo mondiale del jeans wear Diesel, il passo era stato breve. "In soli dieci anni è entrata nel ristretto gruppo del gotha mondiale dei produttori di jeans affiancando colossi del calibro di Levi's, Wrangler e Lee"[94]. Il brand ormai era diventato internazionale e l'Italia cominciava a essere stretta, ed effettivamente Rosso aveva sempre sostenuto che laddove un brand avesse puntato al vero successo, avrebbe dovuto creare un mercato universale.

Se dovessimo individuare, nella pratica, un anno per l'ufficializzazione di una Diesel veramente internazionale sarebbe il 1996. I punti vendita Diesel erano già ottocento sparsi in 75 Paesi diversi[95] ma il 1996 fu l'anno in cui Mr. Diesel aprì il suo primo negozio. Per realizzare quello che probabilmente era un sogno di espansione al quale già pensava, l'imprenditore non si limitò ad aprire il suo primo *store* negli Stati Uniti, riconosciuti come patria madre del denim, ma lo fece proprio davanti a Levi's, simbolo della concorrenza. La grande azienda del denim americano aveva da poco aperto un negozio in Lexington Avenue, una via dello shopping molto esclusiva nel

[93] M. CARRER, "Renzo Rosso e il «caso Diesel», *Il Giornale di Vicenza,* 27 gennaio 1996, p. 17 (data di consultazione 4 novembre 2012)
[94] A. MILESIO, "Diesel, in jeans fino alla Borsa di New York", *Il Giornale di Vicenza,* 2 Febbraio 1996, p. 15 (data di consultazione 4 novembre 2012)
[95] *Ibidem.*

centro di New York, e proprio di fronte a quest'ultimo Diesel decise di aprire il suo. Senza pensarci due volte Rosso partì all'attacco del suo rivale comprando uno spazio di 1.400 metri quadrati "facendone il quartier generale dell'offensiva agli Stati Uniti"[96].

Rosso aveva preso quella che lui stesso definirebbe una idea stupida e si trovò a gestire uno spazio enorme senza sapere come riempirlo di prodotti, così pensò di far installare una postazione dj, un bar, in modo che quel punto vendita non fosse un semplice negozio ma una vera e propria immagine di quello che la Diesel rappresentava, con l'entusiasmo di chi vi lavorava[97] e lo stupore dei negozi vicini. L'apertura del negozio di New York fu solo l'inizio poiché già nello stesso anno seguirono le aperture dei megastore a Londra e Parigi. E anche i numeri di Diesel continuavano a crescere: infatti se nel 1989 l'azienda contava 72 dipendenti, nel 1994 questi erano più che raddoppiati e avevano raggiunto quota 185. Il fatturato, che nel 1982 ammontava a cinque miliardi di lire, nel 1995 aveva raggiunto i 530 miliardi.

Rosso ha preso molte decisioni coraggiose nella sua vita e i rischi corsi rappresentarono già all'inizio della sua carriera un trampolino di lancio per il successo internazionali di cui avrebbe goduto negli anni successivi e di cui gode tutt'ora, nel XXI secolo.

Il caso Diesel si presta alla perfezione allo studio, in ambito internazionale, non soltanto per quanto riguarda gli aspetti analizzati sino ad ora, come possono essere la presenza di creativi da tutto il mondo o l'apertura di negozi e filiali nei cinque continenti. Un aspetto fondamentale da tenere in considerazione quando si compiono studi e ricerche nell'ambito congiunto di moda e di relazioni internazionali è infatti il rapporto con i consumatori. A riguardo sarà interessante analizzare alcuni aspetti rilevanti quali la costruzione dell'identità di marca e le varie strategie messe in atto al fine di raggiungere consumatori da tutto il mondo, ma questo argomento sarà trattato nel prossimo capitolo.

A prima vista Renzo Rosso, con la sua sfacciataggine e il suo modo di proporsi ai mercati, sarebbe potuto sembrare superbo e persino arrogante. A una più attenta

---

[96] M. D., "La Diesel a New York", *Il Giornale di Vicenza,* 2 marzo 1996, p. 16 (data di consultazione 4 novembre 2012)

[97] Gli aspiranti commessi erano stati radunati nel teatro di Broadway ed era stato detto loro di esprimere se stessi nella maniera che avessero ritenuto più efficace nei due minuti di tempo che avevano a disposizione. 52 su 500 vennero selezionati e pochi di loro avevano idea di come si faceva a vendere.

analisi, si arriva però a capire che questo insieme di atteggiamenti, proposte e maniere poco tradizionali, altro non sono che la carta vincente per il successo internazionale.

La conseguenza più importante delle indagini globali su stilisti, creativi, esigenze di consumatori appartenenti a diversi target e persino ristoranti (quelli con licenza di vendere i prodotti Diesel Farm), è appunto l'internazionalità dell'azienda, assieme con la realizzazione, nata quasi come esigenza, di costituire una rete di connessione fra genialità, stile, produzione e consumo. Infatti, l'originalità di Diesel sta negli sforzi della direzione per gestire, incoraggiare e supportare chi realizza i prodotti, ma l'abilità internazionale che fa di Diesel un marchio singolare è il modo di proporre il prodotto.

Durante il corso degli anni '80, l'applicazione di chi lavorava all'interno di questa azienda, proprietario compreso, era focalizzata principalmente sulla qualità del prodotto. Prestando la massima attenzione alla qualità dei propri prodotti, apportando continue migliorie sia nei materiali usati che nella loro lavorazione, Diesel non ha mai smesso di soddisfare i propri clienti in quanto a caratteristiche, unicità e nicchia di capi realizzati. In Diesel tutto viene curato fino al minimo dettaglio, come succede anche in Diesel Farm a conferma della politica praticata dall'azienda, dal disegno alla progettazione e dalla realizzazione alle sue rifiniture. L'idea anticonformista che Renzo Rosso mise in pratica appena acquisita la totalità dei diritti Diesel nacque dal desiderio di materializzare una passione che lo affascinava sin da piccolo, quella per il vintage. Se oggi si riprendono i tessuti che nel passato avevano fatto la moda, una delle prime idee innovative al tempo dello *start up* aziendale fu quella di prendere jeans nuovi e farli sembrare usurati. Molto spesso, come racconta Rosso in moltissime interviste, i jeans venivano rispediti al mittente, con lamentele annesse, in quanto considerati fallati. In pochi riuscirono a cogliere la bellezza dei costosissimi trattamenti e la potenzialità di quel marchio che aveva fatto del jeans finto usurato il suo punto di forza. In laboratorio si effettuavano lavaggi e fissaggi molto costosi proprio per conferire al jeans nuovo quell'aspetto che lo rendeva unico nello stile, per questo motivo questo genere di prodotti venivano venduti a prezzi altissimi rispetto alla concorrenza, poiché Rosso e i suoi collaboratori avevano scommesso che "se gli esperti di denim erano

disposti a pagare una fortuna per jeans di seconda mano, allora avrebbero pagato un sacco di soldi per jeans nuovi con la patina dell'usato"[98].

Un altro tratto distintivo a cui abbiamo già accennato è l'innovazione, non solo nel senso dei materiali utilizzati quanto nel senso dell'anticipare tendenze e stili globali. Da sempre Diesel realizza intere collezioni innovative che difficilmente possono reggere il confronto con competitori quasi "obsoleti".

3.3.1 ITS – INTERNATIONAL TALENT SUPPORT

"Volevo i giovani, quelli più affamati,
con la voglia di arrivare e senza paura di rischiare"
RENZO ROSSO

Anche in un'azienda come la Diesel, è importante tanto mantenere le risorse creative esistenti quanto cercarne di nuove. Le aziende possono ricorrere ad acquisizioni, sperando che i creativi rimangano tali anche se spostati in un contesto aziendale differente, oppure ad accordi internazionali, riponendo fiducia nei frutti delle collaborazioni con altri laboratori, oppure ancora possono ricorrere a *scouting* di creativi indipendenti con i quali instaurare collaborazioni anche se solo stagionali.

È quest'ultimo, lo *scoutig* (in italiano *ricerca*), uno dei metodi prediletti da Renzo Rosso, ottimo sistema sia per reclutare giovani artisti creativi da mettere a servizio dell'azienda, che, allo stesso tempo, per dare un'opportunità di realizzazione e di crescita a giovani talenti emergenti. Questo per Diesel avviene tramite l'*ITS*, ovvero *International Talent Support*. Diesel è stata la prima azienda a credere in questo progetto, di portata internazionale, in quanto vera e propria opportunità di offrire ai giovani tutti i mezzi finanziari necessari per sviluppare e applicare il loro talento. Nel caso specifico di questa competizione di moda, l'obiettivo primario è quello di dare visibilità e supporto ai giovani talenti che escono dalle scuole di moda e si vogliono cimentare in qualcosa di nuovo, di reale, come può essere per esempio quello di realizzare una collezione in maniera autonoma per poi distribuirla nei negozi più importanti del mondo (molti dei quali i monomarca Diesel). Accessori, gioielli e moda

[98] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful Living,* cit., p. 51

in generale sono i tre ambiti nei quali è divisa la competizione riservata gli studenti degli ultimi anni delle scuole di moda.

È grazie alla creatività che in più di una occasione Diesel ha sbaragliato la concorrenza globale e ha messo in campo prodotti unici nel loro genere.

Nel 2012 ITS è arrivato alla sua undicesima edizione. Sebbene sia una competizione di carattere internazionale, anzi globale, ha luogo a Trieste, in Italia, precisamente in Friuli Venezia Giulia, dove si radunano comunque ragazzi delle etnie più disparate. Dopotutto la città risulta geograficamente centrale, come ci fanno notare i curatori del sito internet di ITS, per l'incontro di culture provenienti da Est e Ovest.

Nella giuria si ritrovano ogni anno alcuni dei più importanti fashion designer, fotografi, opinion leader e giornalisti, ovviamente provenienti da tutto il mondo. Convocati due volte all'anno, una per selezionare i finalisti e una per decretare i talenti vincenti, si mettono a disposizione dei partecipanti, rispondendo alle loro domande e condividendo la loro esperienza. Nulla separa la giuria dagli artisti emergenti durante la competizione, proprio a sottolineare la volontà di mettersi sullo stesso piano, senza ostacoli o differenze. Questo tipo di organizzazione permette ai guru della moda di respirare il clima giovanile e innovativo e consente ai giovani di ricevere consigli di inestimabile valore.

La collaborazione di Diesel nella realizzazione di questo evento ha portato alla creazione del Diesel Award, un premio speciale consegnato al giovane più meritevole. Ogni anno, il premio consiste nella cosa più pratica che in una circostanza simile si possa offrire: oltre che un premio in denaro, che il giovane può usare nella maniera che ritiene più adatta a realizzare e promuovere il suo lavoro, viene offerta la possibilità di concretizzare un "best special project" per Diesel attraverso uno stage semestrale all'interno del Diesel Creative Center, nella sede principale dell'azienda, attualmente situata a Breganze, in provincia di Vicenza[99].

Quale migliore dimostrazione per un'azienda di respiro internazionale se non quello di aiutare le new entries del mondo della moda ad distinguersi nel panorama globale?

[99] http://www.itsweb.org/jsp/en/index/index.jsp (data di consultazione 27 novembre 2012)

3.3.2 INNOVAZIONE

"Il cambiamento è l'essenza di queste imprese […]
l'innovazione […] la loro ragione di esistere"
S. SAVIOLO, S. TESTA

Anche innovazione è collegata a Diesel in maniera indissolubile in quanto questa azienda realizza prodotti unici nel loro genere, di prima realizzazione e di difficile imitazione. Quando nacque, il jeans era tutto uguale, e le variazioni erano pressoché minime. Ora basta guardare ai tipi di lavaggi, fissaggi e trattamenti che vengono applicati ai jeans. Dopotutto "Diesel propone tremila articola a stagione, sta ai singoli buyer scegliere quelli più congeniali alla propria clientela, interpretandone i gusti e le inclinazioni"[100].

Sin dal principio della sua storia, ancora da quando faceva parte del Genius Group di Adriano Goldschmied, si parlava de "la fabbrica che maltratta i jeans". La giornalista Giulia Crivelli intitolava così il suo articolo sul Sole 24 Ore in riferimento alla Martelli Lavorazioni Tessili, azienda di Giovanni Petrin, che sin dagli anni Settanta collaborava con Goldschmied. Fornitrice di servizi quali le tinture e il trattamento di jeans, già nel 2006 l'azienda contava quattro stabilimenti in Italia e due all'estero (rispettivamente in Turchia e Romania), per un totale di 1.500 persone occupate. Una volta che Goldshmied cedette la società a Renzo, la Martelli si trovò spiazzata ma la conoscenza e le competenze accumulate in anni di cooperazione le consentirono di iniziare la realizzazione dei suddetti servizi richiesti per rivali americani che il jeans lo avevano inventato, Levi's[101].

Rosso nel 2004 disse che il suo segreto era stato quello di "aver creduto per primo nella contaminazione fra casual e luxury"[102]. Infatti, piuttosto che acquistare nuovi marchi e crescere per linee esterne, Rosso preferì dedicarsi alla qualità e all'innovazione.

L'innovazione è un tipo di evoluzione che, sia in termini di tecnologia che in termini di lavorazione dei capi, risulta fondamentale specialmente in un contesto tanto competitivo come quello odierno, dove la competizione all'interno dei mercati è in

---

[100] Z. KRATCHMAROVA, "Il ribelle ora sale in cattedra", *Economy,* [s.d.], pp. 16 – 24
[101] G. CRIVELLI, "La fabbrica che «maltratta» i jeans", *Il Sole 24 Ore,* 9 Dicembre 2006 (data di consultazione 27 novembre 2012)
[102] A. B., "Renzo Rosso: il mio segreto? Aver creduto per primo nella contaminazione fra casual e luxury", www.*fashinmagazine.it* , 6 luglio 2004 (data di consultazione 27 novembre 2012)

costante crescita. La concorrenza è alimentata dalla globalizzazione, forza che, oltre ad annullare le dimensioni spazio temporali permettendo un sempre maggiore flusso di cose e persone, impone alle aziende un costante rinnovamento. Questo è ben noto al leader di Diesel, che ha fatto dell'innovazione una parola chiave, da tenere sempre in mente senza mai smettere di applicarla alla realtà aziendale. Ancor'oggi, nonostante la fama di cui gode, il marchio non trascura di mettere in atto gli ammodernamenti necessari per aggiornarsi, stando attento a non perdere di vista i valori fondamentali che lo contraddistinguono.

La costante generazione di idee messa in atto dai creativi costituisce l'elemento principale dell'innovazione. Per Diesel la creazione di idee è un processo evolutivo che spesso e volentieri trova la sua radice proprio all'interno dell'azienda e del suo clima. I creativi che lavorano per l'azienda, sono spesso mandati all'estero alla visita delle più disparate culture del mondo, sono le principali fonti di innovazione e creatività dell'azienda. Data la molteplicità di persone e culture che entrano a far parte di questo tipo di circolo, l'innovazione per Diesel si può definire un processo aperto, visto che una fine non è individuabile. Quello che costituisce l'innovazione è uno sviluppo costante finalizzato ad anticipare il consumatore e i suoi gusti, dato che proprio da questo attore nasce lo stimolo che porta alla necessità di costante rinnovamento.

Laddove all'esterno si può individuare il cliente come generatore di innovazione, all'interno dell'azienda sono principalmente i designer, che producono aggiornamento dinamico di tecnica e stile, e i responsabili delle campagne pubblicitarie, altro tratto di innovazione fondamentale per Diesel che tratteremo nei capitoli successivi.

3.3.3 PREMI E RICONOSCIMENTI INTERNAZIONALI

- 1996 "Premio risultati" come "Migliore Azienda Italiana dell'anno" (dall'Università Bocconi di Milano)
- 1997 Renzo Rosso nominato "Imprenditore dell'anno" per lo straordinario sviluppo di Diesel negli Stati Uniti (da Ernst & Young)

- 2003 Renzo Rosso riceve il premio "Movieline's Hollywood Life's Annual Breakthroguh of the Year", riconoscimento per come Diesel ha gestito il su ingresso nel mercato americano
- 2004 Renzo Rosso riceve l' "International Leading Entrepreneur Award" in quanto imprenditore particolarmente intraprendente nel rappresentare le sue visioni, dotato di grande etica professionale
- 2005 Renzo Rosso viene nominato "Man of the Year" dal mensile GQ, riceve il premio Pitti Immagine a Firenze, l'allora Sindaco di Roma Walter Veltroni gli conferisce il premio per la "Visione creativa del Business"
- 2006 L'Hollywood Life Magazine, a Los Angeles, conferisce a Renzo Rosso il premio "Fashion Visionary" in quanto Diesel rappresenta uno dei brand più innovativi e di successo nel panorama della moda internazionale
- 2010 Riconoscimento conferito a Renzo Rosso dalle Nazioni Unite, a New York, in occasione del summit sui Millennium Development Goals, per le sue promesse relative agli obiettivi del millennio
- 2011 Renzo Rosso viene insignito del titolo di "Cavaliere del Lavoro" dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano

3.4 TECNOLOGIA

Certamente creatività e innovazione non sarebbero connotate dallo stesso potenziale se a supportarli non fosse la tecnologia. Il continuo perfezionamento dei mezzi di produzione e del modo di vendere i prodotti sono una necessità che si viene a creare di continuo, in seguito all'evoluzione della società e del contesto in cui un'azienda si sviluppa. Globalizzazione, competizione, crisi finanziarie ed economie instabili sono tutti drivers dell'innovazione tecnologica. Tanti sono i mezzi a disposizione e tanti sono i mezzi che verranno messi a punto con il continuo progresso tecnico che caratterizza la nostra era.

L'avanzamento prodotto dalla tecnologia non ha portato soltanto a cambiamenti inerenti la produzione ma anche di destinatari, ovvero i consumatori. La

soddisfazione del cliente, delle sue richieste e delle sue esigenze rivestiva un ruolo importante nel determinare gli obiettivi dell'azienda, ruolo non altrettanto determinante quanto quello che riveste oggi.

L'IT[103] si è trasformata, con il passare del tempo, in un vero e proprio strumento di competizione, specialmente se si pensa ai mezzi informatici e alle tecnologie per la comunicazione. La posizione di leadership creativa di Diesel, congiuntamente ad un avanzamento tecnologico, possono collocare il brand tra le posizioni più ambite all'interno del mercato internazionale. Nel caso in cui l'azienda in questione non riuscisse a sopperire alla mancanza di tecnologia, si troverebbe probabilmente alla fine del suo ciclo di vita, incapace di reggere il confronto internazionale.

Per quanto riguarda l'ambito personale Renzo Rosso afferma di amare tutto quello che fa parte della tecnica applicata al miglioramento della vita quotidiana. Videoconferenza, telecomandi in grado di gestire luci e tv in tutta la casa, sono elementi di progresso tecnologico che entrarono in casa Rosso ormai vent'anni fa, quando la maggior parte delle persone che potremmo definire "comuni" a malapena conoscevano l'uso del personal computer. In un intervista del 2004 ad un giornalista di *Milano Finanza* Rosso racconta il suo ricordo più vivo in questo ambito, ovvero quello di quando comprò per la prima volta, ad Hong Kong, una "macchina tecnologica"[104]. L'aspetto di grandissimi scatoloni, neanche comparabili alla tecnologia di cui disponiamo oggi giorno, incuriosì il patron della Diesel tanto che, una volta tornato in patria, strinse un accordo con quella che al tempo era la Sip[105]. L'installazione, personalmente seguita dal committente, agevolò la trasmissione di dati e procurò quell'aggiornamento che per via della lentezza della posta a volte mancava. E questo fu solo una parte della voglia di innovazione che Renzo Rosso avrebbe trasmesso alla sua azienda.

Recentemente Rosso ha dato un'altra dimostrazione della sua passione per la tecnologia, e della sua vicinanza alla città d'adozione nella quale tutt'ora vive,

---

[103] *Information Technology*

[104] G. CAPOLINO, "Renzo Rosso, la tecnologia dei creativi", *Milano Finanza,* 19 ottobre 2004, p.58 (data di consultazione 29 novembre 2012)

[105] Società Italiana per l'Esercizio Telefonico, fondata nel 1899 come SIP – Società Idroelettrica Piemontese.

fornendo a tutta Bassano il wi-fi gratuito. D-Spot, così si chiama il sistema di collegamento wireless, ha conferito a Bassano, nel 2011, un primato mondiale: è infatti la prima città completamente e gratuitamente connessa alla rete. I 50 hot spot collocati in diversi punti rappresentano un'operazione unica mai realizzata in un centro urbano.

Per quello che invece riguarda l'azienda, quando si parla di Diesel e tecnologia, il primo pensiero va alla struttura alla comunicazione con i clienti, all'organizzazione dei negozi (retail) e ai nuovi mezzi usati per vendere come per esempio l'*e-commerce.*

3.4.1 E-COMMERCE

È il commercio elettronico quello che si indica con l'espressione inglese *e-commerce.* Queste parole racchiudono in se diverse sfumature e significati, tutti rappresentanti, in ogni caso, l'avanzamento e l'evoluzione tecnologica. *E-commerce* può rappresentare il rapporto tra un produttore che offre dei beni, e un consumatore che rappresenta una domanda. Il tipo di transazione che avrà luogo fra i due soggetti in questione avverrà tramite Internet. Da un punto di vista più generico *e-commerce* sta ad indicare l'insieme delle telecomunicazioni dedicate alle transazioni commerciali. Nel terzo ed ultimo caso, che rappresenta forse il più interessante ed attuale in rapporto al nostro *case study* è la gestione attraverso mezzi elettronici delle attività commerciali, attraverso le quali sia la proposta che l'acquisto si verificano per mezzo del World Wide Web.

Analizzeremo in seguito i fattori più rilevanti che un'azienda dovrebbe tenere in considerazione qualora mostrasse l'intenzione di espandere il suo campo d'azione all'area del web. La reputazione suscitata è di fondamentale importanza per il raggiungimento non solo dell'attività ma anche del suo conseguente successo, avessero la fiducia che il produttore deve cercare di far nascere nel consumatore affezionato ai propri prodotti. Nel caso Diesel non ci poteva essere strategia migliore per avvicinarsi ai clienti di tutto il mondo se non quella di vendere i prodotti sul web. Un secondo aspetto fondamentale è quello dell'utilità avvertita dal cliente. Nel momento in cui il consumatore non trovasse pratico e vantaggioso il fatto di comprare

i suoi jeans Diesel on line piuttosto che recarsi in uno store (che magari non è poi neanche così tanto vicino a lui), l'*e-commerce* smetterebbe di essere una necessità e verrebbe meno la sua esistenza.

Facebook e Twitter sono i *social network* più conosciuti, specialmente tra i giovani, e Diesel è nota per essere molto attiva anche in questo campo. Apparentemente questi moderni mezzi di comunicazione risultano essere tra i più efficaci per raggiungere fan e clienti da tutto il mondo, non soltanto per farli comprare i prodotti ma anche per coinvolgerli in diverse attività come per esempio concorsi o realizzazione di eventi.

Logicamente, sia chi mette in campo le proposte, sia chi le deve poi valutare, dovrà possedere la tecnologia necessaria per tenersi aggiornato e il possesso delle competenze informatiche da entrambe le parti rappresenta un fattore non trascurabile nello sviluppo dell'*e-commerce.*

Dal 1995 esiste il Diesel *web site* che sin dalla nascita si è rivelato rivoluzionario e cosmopolita come l'azienda stessa. Erano gli anni in cui il commercio elettronico stava prendendo piede negli Stati Uniti e, come in più di un'occasione, Rosso si rivelò pioniere della novità. Sebbene all'inizio il sito non fosse nato per vendere i jeans, Rosso decise di provare a vedere come avrebbe funzionato la vendita, in vista di un ipotetico sviluppo in questo senso. In un solo giorno Rosso riuscì a vendere sedici paia di jeans, e fu solo il primo di una serie di traguardi di cui andare fieri. Rosso affermò che un negozio on line, a quell'epoca, quando appunto non tutti disponevano della tecnologia necessaria per comprare online, non avrebbe avuto senso, ma si doveva stare "un passo avanti a tutti gli altri"[106].

Date queste premesse si capisce subito quanto l'*e-commerce* sia legato alla componente tecnologica che di sicuro a Diesel non manca. Anzi, ancora più rivoluzionaria fu l'idea messa in pratica nel 2007, quando si decise di aprire una specie di "casa virtuale" per lanciare una nuova linea. Al di là dell'originalità della proposta, che consisteva nel visitare il sito dove si potevano ammirare le modelle che indossano la nuova linea in questione vivendo la vita di tutti i giorni, la vera innovazione sta nel modo di ricercare un cliente interattivo che possa sperimentare un'esperienza unica nel suo genere.

[106] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful living,* cit., p. 127

Se nel 2007 i negozi on line, o più in generale gli oggetti venduti in rete, avevano preso piede ma fino ad oggi la tecnologia si è man mano perfezionata, diventando una realtà quotidiana. Se quattro anni fa Diesel doveva ringraziare *l'e-commerce* in quanto da quest'ultimo ricavava il 40% del fatturato[107], oggi le cose non possono che essere migliorate. Essendo il web un servizio importantissimo ed irrinunciabile, Diesel ne ha affidato il compito di gestione a Yoox[108], una società specializzata con la quale ha instaurato una proficua collaborazione. Questo permette il contatto e l'interazione con fan internazionali provenienti da tutte le parti del mondo.

Un'ulteriore rivoluzione nel campo della moda è nata di recente, nell'aprile 2012. Si tratta dell'introduzione di nuove figure, chiamate s*ale – assistant,* le quali scattando una foto al cliente, sono subito in grado di consigliare il pezzo desiderato e fornirne tutti i dettagli. Applicazioni, showroom online e sfilate in streaming sono, assieme alla digitalizzazione della creazione, l'innovazione più recente, specialmente per ciò che riguarda il campo del retail. In questo caso, la società a cui Diesel si è rivolta per la gestione di questo aspetto è H – UMUS[109], società specializzata nella creazione di "strumenti interattivi per showroom e reti commerciali con un focus sul piano del retail"[110].

Oltre a ciò, Diesel ha anche aderito ad un progetto inerente al mondo dei videogiochi grazie ad una collaborazione con il famoso videogioco The Sims. In sostanza al giocatore viene data la possibilità di crearsi un'identità virtuale dove vestire i capi Diesel che arrivano direttamente dalle ultime collezioni.

---

[107] A. BERTOLINI, L. RUBINELLI, "Diesel Planet: una lezione di come si può evolvere il negozio con il web", *MARKUP*, aprile 2009, p. 97 (data di consultazione 18 ottobre 2012)

[108] YOOX è partner globale di Internet retail specializzato nell'assistenza delle aziende di moda e design. Affermatosi come leader di mercato con gli store multi-brand in yoox.com. Quest'ultimo, fondato nel 2000 è uno store virtuale di moda del quale, appunto, fa parte anche Diesel. YOOX.MI è il nome con il quale la società è quotata in Borsa, della quale anche Renzo Rosso possiede il 4% delle partecipazioni, http://www.yooxgroup.com/it/company_profile/the_group.asp (data di consultazione 27 novembre 2012)

[109] La società si occupa di interazione digitale focalizzata sul retail delle aziende di moda con l'obiettivo di rendere più facili ed immediati i processi di vendita, http://www.h-farmventures.com/it/company/h_umus (data di consultazione 27 novembre 2012)

[110] M. CASADEI, "Lo start – up della moda è digitale: mettersi in gioco con app, siti e social media", *il Giornale di Vicenza,* 27 aprile 2012 (data di consultazione 18 ottobre 2012)

3.5 INTERNAZIONALITÀ OLTRE LA MODA

3.5.1 DIESEL FARM

"Vino e moda sono simili,
hanno in comune un attento lavoro di ricerca,
la possibilità di fare tesoro del passato
e di anticipare il futuro.
E la necessità di esercitare lo spirito di osservazione"
DIESEL FARM

Diesel Farm è una realtà parallela a quella che è la Diesel conosciuta per il denim, gli accessori e il casal di lusso. Siamo fuori dal campo dell'abbigliamento ma sempre di qualità si parla: infatti Diesel Farm è una fattoria, situata tra le colline di Marostica e Breganze, di proprietà di Renzo Rosso, nella quale si producono vini, olio e grappa delle migliori qualità.

Acquistata dall'imprenditore nel 1994, questa fattoria è dotata di vigneti, stalle, pascoli, personale e tanto altro. Figlio di contadini e legato alla terra, Mr. Diesel ha deciso di applicare istinto e curiosità, che da sempre lo contraddistinguono, ad un'attività differente da quella quotidiana delle passerelle e dei laboratori creativi, realizzando un sogno che aveva in comune con il padre. Diesel Farm è la materializzazione di un Renzo Rosso genuino al quale piace circondarsi dagli amici, e nessuna occasione sembra essere più adatta del bere un bicchiere di vino in compagnia. Curiosi sono i nomi dei prodotti realizzati nei 35 ettari di pascolo, nell'ampia area boschiva e nei 6 ettari di vigneto: Rosso di Rosso (varietà che nasce da uve Cabernet e Merlot), Bianco di Rosso (che nasce da uve Chardonnay) e, l'ultima arrivata nel 1996, Nero di Rosso (il Pinot nero)[111]. L'eccellenza dei prodotti è dovuta alla loro fortunata posizione, a 300 metri d'altezza, ubicazione particolarmente favorevole per la coltivazione delle viti. Come la moda Diesel non si limita al jeans, Diesel Farm non si limita al vino, infatti anche Olio di Rosso e Grappa di Rosso rientrano nei listino, quasi per sottolineare che nelle colline tra Marostica e Breganze ritrova il meglio che può essere offerto dalla natura. In particolare, di olio esiste una variante dell'Olio di Rosso (che nasce da olive Frantoio e Ascolane), ovvero la Riserva

[111] www.dieselfarm.it (data di consultazione 29 novembre 2012)

(che nasce da coltivazioni rarissime di olive Grignan)[112]. I vini in modo particolare sono talmente pregiati che il numero delle bottiglie limitate varia a seconda delle annate. Peculiare è anche l'affinamento in barrique, un legno speciale dove il vino viene lasciato a riposare addirittura per anni. Oltre a questo tipo di invecchiamento "il vino ha riposato alcuni mesi in barili di rovere francese sui depositi naturali di fermentazione e non è stato filtrato, al fine i salvaguardarne l'integrità e la ricchezza aromatica"[113].

Come nella moda, nulla in questo mondo parallelo è lasciato al caso. Non potrebbe mai mancare in una realtà simile il tocco che contraddistingue il suo padrone: infatti anche le confezioni dei prodotti stessi rispecchiano alla perfezione lo spirito Diesel, la creatività e l'essere fuori dagli schemi, senza tralasciare la cura per i minimi dettagli. Il *packaging* è infatti realizzato con vetro pregiato e la stampigliatura avviene direttamente sulle bottiglie, numerate a mano. Il tocco di Diesel si vede anche nella ricorrenza del numero 5, il favorito di Rosso, nei millesimi delle confezioni e nei centimetri di misura del tappo.

Renzo Rosso è soltanto l'ultimo di una serie di artisti facendo parte del mondo della moda che hanno deciso di darsi un ulteriore tocco di visibilità a livello internazionale mettendo la moda "in bottiglia", come per esempio Salvatore Ferragamo e Laura Biagiotti. A differenza degli altri Renzo Rosso è stato supportato, dalla vite all'imbottigliamento, da un consulente della Winemaking[114], Roberto Cipresso[115]. I due, oltre a condividere la passione per il buon vino, condividono la stessa terra d'origine, e per Cipresso "lavorare su quei vigneti è stato come partecipare al restauro di una grande opera d'arte dimenticata"[116].

---

[112] www.winenews.it, 20 novembre 2006 (data di consultazione 29 novembre 2012)

[113] M. DE MUNARI, "Diesel o vino è sempre qualità", *Euposia,* Dicembre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

[114] Società di consulenza vitivinicola fondata da Roberto Cipresso e Fabio Zanucchi nel 1999. È la prima società in Italia ad essere specializzata in consulenza, divulgazione e informazioni vitivinicola. Non si limita soltanto a questo, infatti Winemaking provvede, oltre che all'assistenza per la decisione della qualità di vino che si vuole raggiungere, alla formazione del personale, al delineamento delle strutture più adatte al raggiungimento di un determinato obiettivo. Winemaking Diesel, archivio Diesel.

[115] Diplomato alla scuola agraria del suo paese si trasferisce in Toscana appena dopo il diploma per lavorare con i più importanti viticoltori d'Italia. Diventato winemaker (colui che "fa" il vino) in Toscana, l'attività si estende al Friuli Venezia Giulia, Marche, Puglia e infine anche Veneto.

[116] Diesel Farm, archivio Diesel.

Originale e di qualità, non manca per Diesel Farm il tocco di internazionalità che ormai distingue Diesel da anni. Il motto dell'azienda agricola è "think global make local", detto che si manifesta nella volontà di mantenere la produzione in Italia per salvaguardare qualità e unicità, per poi far arrivare al mondo un prodotto rinomato e ambito, ambito perché soltanto a pochi, anzi pochissimi, eletti Mr. Diesel ha concesso la vendita dei suoi prodotti. I 100 locali che rientrano nella rosa dei fortunati sono stati prima scelti da alcuni collaboratori e poi ulteriormente scremati da Renzo Rosso in persona. Dato che all'epoca Diesel vantava la presenza di 80 uffici sparsi in tutto il mondo, non deve essere stato troppo impegnativo questo "tour enogastronomico", infatti nel 2004, al Vinitaly, Rosso lancia la "Diesel Guide", la guida dove sono contenuti i 100 ristoranti selezionati che potranno vendere le pregiatissime bottiglie il cui numero si aggira tra le 450 e le 500 unità annue. Famoso anche per il fatto di essere molto pignolo, Rosso sottopose ad attento esame non solo la qualità del cibo ma anche l'accoglienza al ristorante e l'atmosfera che lo caratterizzava.

Anche il vino è entrato a far parte di quello che Rosso chiama "luxury program" nel quale desidera portare freschezza e innovazione, abbandonando la classicità, applicando, come nella moda, un continuo "up to date". Chi si può vantare di aver un bel jeans o un bell'orologio Diesel, la Diesel Farm farà sfoggio nelle tavole esclusive di prodotti dallo stile unico e dal sapore intenso che a Rosso tanto ricordano le sue origini, la sua terra e le tradizioni, tra cui quella del vino, apprese da suo padre[117]. È la particolarità di queste produzioni che rende i prodotti della Diesel Farm non accessibili a tutti portafogli. Il costo di una bottiglia si aggira tra i 140 e i 150 euro. Dopo tutto è lo stesso imprenditore che esprime il desiderio di realizzare vini selettivi e di qualità, destinati solo ai ristoranti più esclusivi[118].

L'aspetto internazionale di questa importante attività è sottolineato anche dal fatto che in passato venne scelto come vino per alcune occasioni ufficiali di rilevanza mondiale come per esempio il pranzo con la Regina Elisabetta al Quirinale nel 1998 e il pranzo offerto dalla comunità italiana a Hillary Clinton in occasione ufficiale a New York nel 1999.

---

[117] M. V. ALFONSI, "Renzo Rosso: ovvero come la moda entra nell'enologia (e viceversa), *Taste Vin,* ottobre – novembre 2006 (data di consultazione 27 novembre 2012)

[118] C. PROVERA, "Renzo Rosso «costruttore del lusso», *Monthly,* febbraio 2007 (data di consultazione 27 novembre 2012)

Il 20 Novembre 2006 Diesel Farm firma un accordo con Meregalli e gli affida la distribuzione del vino di Rosso in tutto il mondo. Meregalli è un'azienda di Monza nota per l'esportazione di vini di alta gamma con copertura internazionale. I primi paesi fortunati che riceveranno la fornitura Diesel Farm saranno, rispettivamente in ordine cronologico, Spagna e Svizzera.

3.5.2 PELICAN HOTEL

"From the day it opened its doors
the Pelican has been the coolest hotel
in the heart of South Beach"

Il Pelican Hotel è il primo hotel al mondo dedicato alla moda, e il primato della realizzazione di questo singolare edificio è detenuto da Renzo Rosso.

Nel suo libro l'imprenditore racconta di come, durante un viaggio in cerca di ispirazione per una nuova campagna pubblicitaria, trovandosi a Miami, si imbatté in una strada dall'architettura singolare che subito colpì la sua attenzione. Il design di quella stradina mostrava tutti i segni del decadimento, conferendole un aspetto vagamente decò. Un edifico in particolare attirò l'attenzione di Rosso, il Pelican Hotel.

Dall'anno in cui fu restaurato, nel 1994, il Pelican Hotel rappresenta la zona più fashion di Miami, Florida. Fu il primo di una catena di hotel Diesel firmati Diesel. Rosso infatti lo comprò appena due giorni dopo: fu amore a prima vista. Nonostante ancora una volta la maggior parte dei suoi collaboratori non apprezzasse la sua scelta, Mr. Diesel non si fece scoraggiare e perseguì il suo obiettivo: rendere quell'hotel unico al mondo, dandogli un'impronta in pieno stile Diesel. L'intenzione principale era quella di creare un ambiente dove chi andava in vacanza potesse comunque sentirsi un po' a casa, o perlomeno potesse avere la possibilità di scegliere in che epoca vivere. Strano ma vero, Rosso ebbe la geniale idea di progettare stanze tutte diverse l'una dall'altra, realizzando una sorta di hotel a tema dove ognuno avrebbe deciso la sua stanza in base ai gusti e alle preferenze. L'idea funzionò al di là delle aspettative poiché effettivamente quel luogo poteva offrire una possibilità che non si poteva ritrovare in altro posto al mondo. Minimalista, industriale, stanze psichedeliche o appartenenti alle epoche più disparate, le venticinque stanze della struttura avrebbero potuto

accontentare tutti i gusti. Tutte erano state arredate con oggetti unici nel loro genere reperiti nei mercatini e nelle bancarelle più impensabili dello stato della Florida. Era come se il cliente avesse la possibilità di scegliere tra 25 settings cinematografici dove poter ambientare il suo soggiorno. Anche in questo campo l'attenzione per i dettagli si contraddistingue rendendo il Pelican diverso dal resto delle strutture alberghiere. Al piano più alto venne realizzata una Penthouse, di proprietà di Renzo Rosso, il quale la utilizza come casa negli Stati Uniti.

Ecco un'altra dimostrazione di come Diesel si distingua a livello internazionale anche al di la del campo della moda prêt-à-porter.[119]

[119] http://www.pelicanhotel.com/history (data di consultazione 6 dicembre 2012)

CAPITOLO 4:

DIESEL BRAND, MARCHIO INTERNAZIONALE

4.1 IL BRAND

"Per differenziarci da tutti gli altri nomi
che affollavano il mercato del denim,
volevo trasformare Diesel
in un marchio esclusivo"
RENZO ROSSO

Secondo il glossario di marketing la marca è il "nome, disegno, segno grafico che identifica un prodotto o una linea di prodotti di un'impresa. Per il marketing la marca è un mezzo di differenziazione del prodotto avente lo scopo di simboleggiare in modo sintetico e continuativo l'immagine del prodotto stesso presso il consumatore e i clienti"[120].

Sostanzialmente la marca, o il *brand* secondo la traduzione inglese più comune in quest'epoca di globalizzazione, è il nome, il simbolo o il disegno che contraddistingue un prodotto da un altro. L'apposizione di un determinato segno di riconoscimento in uno specifico prodotto fa si che quest'ultimo possa essere distinto dai prodotti offerti dalla concorrenza e possa così catturare l'attenzione del cliente.

Il brand è un concetto ricco di proprietà e valenze simboliche distintive, tanto da essere difficilmente differenziabile da quello che fino agli anni Novanta si identificava con il termine "marchio". La differenza infatti è molto sottile. Mentre il marchio è il puro e semplice tratto distintivo di un'azienda, il brand, nonostante la traduzione dall'inglese possa sembrare ingannevole, non si limita a rappresentare un simbolo ma racchiude in sé tutto quello che vi ruota attorno, ovvero ciò che, nel caso di Diesel, rappresenta il lifestyle. È lo stesso patron dell'azienda a confermare che la differenza tra marchio e brand è abissale, affermando che "il primo identifica una semplice collezione, il secondo un vero e proprio stile di vita. Diesel è un brand"[121]. In questo modo entrano a far parte del concetto di brand anche l'identità, la comunità

---

[120] http://www.marketinginformatico.it/glossario-marketing/Marca-(Brand).php (data di consultazione 3 dicembre 2012)
[121] Z. KRATCHMAROVA, "Il ribelle ora sale in cattedra", cit., p. 22

dei consumatori, le campagne pubblicitarie, le competizioni organizzate dall'azienda, gli eventi e così via.

La collocazione che un brand come Diesel prevede all'interno del mercato odierno, e non solo, prevede che il brand sia stato approvato, accettato e soprattutto differenziato da quelli concorrenti, altrimenti non avrebbe ragione d'essere. Ciò che conferisce all'azienda la sua stessa identità è ciò che permette al cliente di scegliere, eliminando qualsiasi insicurezza. Diesel come azienda applica diverse tecniche per distinguersi dai competitor globali, partendo dall'originalità delle proposte, in continuo anticipo sulle tendenze attuali, alla qualità che viene conferita al prodotto. In questo modo, chi prova Diesel viene scoraggiato dal provare altri prodotti.

Diesel è diventata, ormai a livello internazionale, un vero e proprio modo di vivere, emblema di lusso che ha contaminato sia giovani che adulti con jeans, accessori, profumi e persino macchine (vedi l'esempio della 500 di Fiat in versione limitata Diesel). Diesel come marca e il moicano come marchio, rappresentano in tutto il mondo una filosofia di vita che semplifica la decisione di quel consumatore che ormai si vede riflesso in tutto e per tutto dal brand.

Renzo Rosso è l'imprenditore che parecchi altri competitori invidiano. In pochi anni è riuscito a dare vita a un brand, creando prodotti perfetti e insostituibili, i preferiti da adolescenti e giovani fashion victims. Durante la metà degli anni Novanta, quando Diesel aveva già cominciato il suo processo di internazionalizzazione, l'imprenditore cominciò a puntare in alto, sviluppando esclusività e qualità.

La riflessione che sorge spontanea è il prezzo. Diesel ormai da anni è entrata a fare parte del mondo del lusso prêt-à-porter e da anni ormai si è conquistata una *brand reputation* fatta di prezzi che il consumatore è sempre disposto a pagare in favore di un singolare prodotto di qualità. Nel 1996 Renzo Rosso già vendeva i suoi jeans per 110 dollari (il corrispondente di circa 114 euro attuali). In molto pensarono che fosse impazzito cominciarono a chiedersi come potesse vendere quei jeans a prezzi altissimi nella loro patria d'origine.

Fatto sta che Rosso aveva creato già nel 2002 quello che era un mercato di nicchia e i suoi jeans venivano venduti nei negozi più prestigiosi di New York dove le signore facevano la fila per avere un paio di jeans al massimo dell'originalità

desiderabile[122]. Di fronte a catene come Zara o H&M, Renzo Rosso decise di fare la differenza puntando sulla qualità anziché sulla quantità. Ogni linea di produzione venne così arricchita dai cosiddetti elementi *premium*, realizzati con tessuti di qualità e rigorosamente firmati "made in Italy". Ovviamente questo fece salire i prezzi che ancora oggi variano dai 100 ai 300 euro circa, e questo perché i prodotti, perlomeno quelli appartenenti alle edizioni limitate che devono curare in maniera più attenta i dettagli, sono spesso rigorosamente Made in Italy. Esistono anche linee dalla tiratura limitata (infatti si vendono soltanto in pochissimi ed esclusivi negozi nel mondo) che possono arrivare a costare anche 460 euro[123]. La creatività che fa variare la proposta si conferma ancora una volta come la carta vincente.

4.1.1 DIESEL BRAND IDENTITY

"The visible elements of a brand
(such as colours, design, logotype, name, symbol)
that together identify and distinguish
the brand in the consumers' mind"[124]

La canalizzazione delle idee innovative si sposta dalla generazione di nuovi prodotti all'elaborazione di alcune delle più efficaci campagne pubblicitarie mai conosciute, che con il tempo andranno a far parte di tutto ciò che messo insieme costituisce la cosiddetta *brand identity*. Sin dalle origini Diesel non si limita a trasmettere le sue virtù ai soli creativi o agli addetti alle campagne pubblicitarie. Rosso è fermamente convinto del fatto che per creare una vera e propria identità di marca sia necessario coinvolgere i dipendenti, a prescindere dal loro ruolo all'interno dell'azienda. Solo in questo modo, rappresentando sia dentro, verso i dipendenti, che fuori, verso il consumatore, i valori dell'azienda, si possono guadagnare affermazione e consenso.

A un'attenta analisi del panorama attuale, si può capire come Diesel, dalle origini, abbia ambito ad un target globale, a un cliente localizzato in tutte le parti del

---

[122] M. STURANI, "Miei cari, carissimi jeans", *Il Giornale di Vicenza,* 15 aprile 2002, p. 20 (data di consultazione 18 ottobre 2012)
[123] Z. KRATCHMAROVA, "Il ribelle ora sale in cattedra", cit., p. 19
[124] http://www.businessdictionary.com/definition/brand-identity.html (data di consultazione 3 dicembre 2012)

mondo. Si parla di globale, o internazionale, in quanto risulta estremamente difficoltoso individuare un target preciso di clienti affezionati al marchio. Non sono solo i ragazzini a risparmiare per comprarsi i jeans Diesel ma anche gente di età differenti.

Prima ancora che un marchio di jeans, Diesel è un modo di vivere. E questa non è altro che la dimostrazione dell'efficacia delle le idee messe in pratica da Renzo Rosso, assieme ai suoi collaboratori, non possono che essere definite vincenti.

Fa parte del gruppo di creativi per le campagne anche lo stesso Renzo Rosso e anche Wilbert Das[125], direttore creativo di Diesel.

4.1.2 DIESEL BRAND EQUITY

Brand equity è l'inglese corrispondente a quello che in italiano si definisce patrimonio di marca o valore del marchio. Non è una definizione tangibile in quanto indica il patrimonio aziendale immateriale che fa si che l'azienda sia conosciuta dal mercato, è la relazione tra offerta e domanda che decreta il successo o meno di un brand. Detto che il concetto esprime il funzionamento di un'impresa in relazione al suo rapporto con il mercato di riferimento, si può affermare che Diesel gode di un brand equity molto sviluppato. Sono moltissimi i fattori da tenere in considerazione se si vuole determinare il valore di un marchio e di conseguenza il suo livello di internazionalizzazione.

I valori di Diesel sono al primo posto in questo campo. Dalla sua nascita questa impresa cerca di trasmettere valori relazionati in modo particolare alla libertà di fare ciò che si vuole per il cosiddetto *successful living*. I tratti distintivi che permettono a Diesel di emergere nel panorama della moda attuale sono senza dubbio l'attualità delle produzioni, sempre innovative e realizzate in seguito a viaggi nel mondo per studiare gli stili dei diversi paesi e prenderne ispirazione. La riconoscibilità del marchio

[125] Stilista olandese che lavora per Diesel dagli anni '80. Dopo il suo ingresso all'interno dell'azienda, Diesel non si limiterà più ad essere un gigante del jeans ma diventerà fashion brand, ovvero produttore di altri accessori come collane, borse, scarpe e gioielli. All'inizio del 2007 lancia addirittura una linea di profumi.

è dettata appunto dai dettagli e dall'attenzione per l'indagine dei creativi che non proporranno mai qualcosa di sorpassato (se non rivisitato in maniera del tutto originale) ma offriranno sempre al consumatore capi d'abbigliamento all'avanguardia.

Per quanto riguarda la riconoscibilità Diesel è determinante anche il punto vendita. Effettivamente, quale occasione per mettere in mostra il Diesel *lifestyle* se non quella di allestire vetrina nelle città più importanti del mondo? Ma qui si passa alle strategie del retail nel mondo della moda e del lusso che approfondiremo più avanti.

La personalità della marca è quarto elemento da considerare se si vuole compiere un'indagine efficace sulla brand equity. Il nostro caso è la materializzazione più efficace di questo fattore. Quale azienda di moda se non Diesel può vantare il fatto di trasmettere la sua personalità al consumatore? Di certo ce ne saranno altre ma nel nostro caso, a partire dall'imprenditore che l'ha fondata, la personalità di marca è stata trasferita da lui, ai suoi dipendenti, all'ambiente di lavoro, al consumatore, ai punti vendita. Tutto riflette la personalità dinamica e cosmopolita della quale Renzo Rosso è dotato sin dalla giovane età. Dai capi di abbigliamento ai negozi dove sono venuti, tutto parla di Diesel.

Dopo aver tenuto conto dei vari aspetti legati principalmente all'offerta, bisogna considerare la fedeltà che i consumatori accordano alla marca. Infatti non si potrebbe valutare efficacemente il patrimonio di marca se questa non avesse un seguito di cosiddetti affezionati o se i buyer dei grandi negozi non facessero a gara per accaparrarsi determinati prodotti. La fedeltà nasce nel momento in cui il consumatore, dopo aver sperimentato il prodotto, lo percepisce come proprio e si instaura un legame di familiarità che, a dipendenza dell'azienda, sarà il più duraturo possibile.

Che siano i buyer, ossia coloro che si occupano di controllare e coordinare gli acquisti per conto di una catena di negozi, oppure i singoli individui, ciò sul quale si deve fare affidamento sarà la conoscenza della marca e la valutazione della sua qualità. Se, come Diesel, la marca gode di un buon background, le crisi saranno minime perché le persone saranno sempre disposte a risparmiare per avere la qualità piuttosto che fare affidamento a prodotti sconosciuti[126].

[126] C. CILLO, A. LANZA, *La costruzione dell'identità di marca: il caso Diesel,* cit.

4.1.3 LA QUOTAZIONE IN BORSA

"Diesel: ecco un'azienda che la Borsa amerebbe"
A. FRIGERIO

Ancora più idonea alla valutazione della *brand equity* sarebbe la valutazione della quotazione in borsa. Diesel sembra incarnare alla perfezione il tipo di capitalismo sul quale scrive Sandro Treno[127]. Il quarto capitalismo infatti è rappresentato dalle medie imprese a gestione familiare che hanno fatto del made in Italy il loro punto di forza ed evolvendosi sono entrate a far parte dei punti di forza dell'economia italiana[128]. Oggi il 90% di Diesel risulta essere di proprietà di Rosso mentre il restante 10% è di Stefano e Andrea, i suoi figli, con il 5% ciascuno, del quale però il 4,5 % è ancora nuda proprietà[129] del padre. Il quarto capitalismo, di cui abbiamo parlato nel primo capitolo introduttivo, "costruisce il proprio successo su una visione di lungo termine, sul radicamento territoriale e sull'innovazione del prodotto attraverso nuovi materiali, la qualità, il design, il servizio ai clienti e una forte propensione per lo sviluppo dei marchi"[130].

Per riprendere il discorso sulla quotazione in Borsa, c'è da dire che le imprese che rappresentano il cosiddetto quarto capitalismo sono imprese che principalmente hanno la possibilità di autofinanziarsi e che non sono ancora nelle condizioni di entrare a far parte di Piazza Affari. Per Diesel e il suo fondatore questo risulta un argomento controverso, nonostante già nel 2002 Diesel venisse definita "un'azienda che la Borsa amerebbe"[131]. Era il 1996 quando nella sezione di economia del Giornale di Vicenza si leggeva che entro dieci anni cinquanta aziende si sarebbero quotate in Borsa. Effettivamente, dieci anni dopo, nel 2006, Pambianco[132] annoverava nuovamente Diesel nella stessa lista di aziende legate al mondo della moda che disponevano delle credenziali per entrare in Borsa. Ricavi superiori ai quaranta milioni di euro, il fatturato

---

[127] S. TRENTO, *Il capitalismo italiano,* cit.
[128] A. COLLI, *Il Quarto Capitalismo,* cit.
[129] Proprietà privata non associata al reale godimento del bene posseduto.
[130] S. TRENTO, *Il capitalismo italiano,* cit., p. 169
[131] A. FRIGERIO, "Diesel: ecco un'azienda che la Borsa amerebbe", *Corriere Economia,* 8 luglio 2002, p. 4 (data di consultazione 4 Novembre 2012)
[132] Pambianco è una società di consulenza che assiste le aziende di moda, lusso e design nella loro entrata nel mercato e nei loro progetti di sviluppo. Dalla fondazione, avvenuta nel 1977, ancora oggi Pambianco lavora al fianco delle aziende per assisterle nelle loro scelte, aiutandole a interpretare le esigenze dei mercati. Strategie, posizionamento strategico e strutture competitive sono i maggiori campi d'azione, http://www.pambianco.com/it/societa.html (data di consultazione 3 dicembre 2012)

degli ultimi tre anni (che al tempo dell'indagine significava il periodo compreso fra 2002 e 2004), crescita superiore al 10%: questi sono i parametri che furono utilizzati per realizzate un specie di pagella che indicava chi si trovava nella situazione adatta alla quotazione.

Nel 2011, in un articolo pubblicato su www.pambianconews.com, il patron della Diesel affermò che stava valutando una possibile quotazione in Borsa, ma in riferimento alla holding, a cui fa capo anche Diesel, Only the Brave. La proposta era quella di raggiungere l'obiettivo nell'arco di tre anni con lo scopo di rendere l'azienda maggiormente visibile[133]. Ancora più di recente, Rosso è tornato ad affermare la sua intenzione di volersi quotare. Insomma, se fosse vero entrerebbe in campo quando tutti meno se lo aspettano. Nel periodo di crisi globale, iniziato nel 2009, e che fa sentire le sue ripercussioni anche oggi nel 2012, la maggioranza degli esperti crede che quotarsi in Borsa sia un follia. Mr. Diesel, all'età di 54 anni, crede sia giusto cominciare a pensare alla quotazione, probabilmente come agevolazione del processo di successione in favore dei figli, successione che ritiene opportuno programmare in anticipo. La volontà è quella di continuare ancora per un po' ad apportare il suo contributo all'azienda, trasmettendone i valori essenziali ai figli, i quali in un futuro prossimo dovranno essere pronti a gestire l'azienda senza che si senta troppo il distacco dalla maniera di guidarla del padre[134].

Per cercare di capire perché il mercato desiderasse già allora un'entrata di Diesel nel mercato azionario di Piazza Affari mentre Renzo Rosso rimaneva, come oggi, avverso alla quotazione, teniamo conto che solitamente la quotazione funge da finanziamento per le aziende. Non a caso molte scelgono di intraprendere questa via nel momento in cui si trovano di fronte a difficoltà economiche, quando necessitano dei mezzi per finanziare nuovi progetti finalizzati all'espansione o quando, dopo aver sviluppato una crescita straordinaria, hanno bisogno di saldare i debiti accumulati. Quotarsi in Borsa comporterebbe un cambio di mentalità radicale poiché implicherebbe una maggiore trasparenza da parte dell'azienda. Tradotto in termini pratici, quotarsi significherebbe avere l'obbligo di fornire con scadenza trimestrale i

---

[133] http://www.pambianconews.com/analisiericerche/moda-e-lusso-ecco-le-50-aziende-giuste-per-la-borsa/ (data di consultazione 3 dicembre 2012)

[134] M. SMIDERLE, "«Penso alla Borsa e alla successione, ma senza fretta»", *Il Giornale di Vicenza,* 19 maggio 2011 (data di consultazione 19 ottobre 2012)

dati aziendali e i bilanci, sottoporsi al giudizio degli analisti ed essere presi in considerazione per indagini di mercato, quando invece, nelle imprese a gestione familiare, i conti si fanno alla fine dell'anno e senza troppa paura di aver soddisfatto richieste di fattori esterni.

É facile dedurre perché Piazza Affari non faccia al caso di Renzo Rosso, conosciuto per essere eccentrico e controcorrente. L'imprenditore veneto di per se non ama parlare di numeri, è minimamente interessato al fatturato e nutre sempre più passione per l'innovazione. Le cose non sono cambiate dal 2004 quando, all'ennesima domanda di un giornalista riguardante l'interesse vero la quotazione, Rosso rispondeva "no, e il motivo è sempre lo stesso"[135]. Diesel sarebbe amata dagli analisti proprio per le condizioni finanziarie dell'azienda ma il rifiuto dell'imprenditore nasce dalle regole che gli sarebbero imposte. Una quotazione gli starebbe stretta in quanto si sentirebbe "schiavo dei conti"[136] e questo non è da lui. Rosso vive di libertà imprenditoriale e compie scelte non comuni tra chi condivide il suo medesimo lavoro. Rendere conto a qualcuno non ha mai fatto al caso suo e forse ha ragione quando dice che se avesse quotato Diesel non avrebbe potuto fare quello che ha fatto. Si riferisce particolarmente a al dimezzamento dei punti vendita, scelta per la quale persino i suoi collaboratori lo "avrebbero ucciso" ma che portò esiti positivi nel lungo termine. Ancor'oggi Rosso sostiene che Diesel disponga dei mezzi e delle potenzialità per autofinanziarsi e "sostenere, anno su anno, il proprio sviluppo"[137].

Dopo aver effettuato questa analisi del Diesel *brand*, a partire dal suo significato per passare poi a tutte le sue forme e sfumature, si conclude che il *brand* non è semplicemente la marca bensì un complesso sistema di svariati parametri da tenere in considerazione. Da punto di vista oggettivo sarà l'azienda a non dover trascurare mai quegli aspetti che la rendono diversa dai suoi competitori, mentre da un punto di vista soggettivo, dovranno essere i clienti a connotare i prodotti di valore simbolico e, di conseguenza, instaurare con loro un legame di tipo duraturo. Starà poi

[135] C. TRABONA, "Rosso: «Torno a produrre in Italia»", *Corriere del Veneto,* 4 luglio 2004, p. 10 (data di consultazione 29 novembre 2012)
[136] *Ibidem.*
[137] Z. KRATCHMAROVA, "Il ribelle ora sale in cattedra", cit., p. 24

alla comunicazione e alle strategie di marketing determinare il rapporto che nascerà fra le scelte del produttore e la ricezione del cliente.

Riassumendo, se da un lato abbiamo il valore di marca che il consumatore attribuisce a un capo, dall'altro abbiamo il valore di marca proprio dell'impresa. Nel primo caso il valore della marca dipende dall'importanza che il consumatore attribuisce a un capo. Questo ci riporta al quanto spiegato nel capitolo introduttivo, ossia a quella concezione dell'abbigliamento secondo la quale il vestire si trasforma in linguaggio per comunicare qualcosa di se stessi e della propria personalità. Nel secondo caso il valore per l'impresa è quello derivante da un possibile aumento delle vendite come conseguenza di apprezzamento globale.

4.2 BRAND EXPANSION

All'inizio degli anni '90 Renzo Rosso realizzò che diminuire la produzione per puntare sulla qualità era la strategia vincente. Diesel già applicava questa strategia in quanto precorritrice nel campo dei jeans, sempre più unici ed esclusivi. Il perfezionamento avvenne quando, al momento di fare il passo successivo, venne lanciato il *DieselStyleLab*. Come suggerisce lo stesso nome, si trattava di un laboratorio creativo e sperimentale, ed era la prima *brand extension* di Diesel.

I casi di *brand extension* sono quei casi in cui un'impresa utilizza una marca per commercializzare il suo prodotto, il quale, proprio grazie alla marca, acquisterà un'evidenza maggiore. Nel 2000 Diesel inizia la sua collaborazione con Staff International facendone la sua prima estensione di marca, ancora oggi società a cui fanno capo le licenze di produzione e distribuzione di Sophia Kokosalaki, Dsquared e Maison Martin Margiela. Staff International, nonostante il successo e la professionalità, non godeva di buona salute per quello che riguardava la situazione finanziaria. Rosso, per l'ennesima volta, decise di buttarsi: la acquistò, salvandola così dal fallimento. Dopo aver scelto quali marchi tenere e quali lasciare poiché non rispecchiavano la filosofia Diesel, ma mantennero tra gli altri due che ancora oggi riscuotono successo a livello internazionale, Dsquared e Maison Martin Margiela.

4.2.1 DSQUARED

"Born in Canada.
Living in London.
Made in Italy"
DEAN&DAN CATEN

Dean e Dan Caten sono veri e propri artisti internazionali della moda. Lo dice il modo stesso che hanno di "riassumersi", "nati in Canada, vivono a Londra, producono in Italia". I gemelli canadesi nacquero in Canada e nel 1983 si trasferirono a New York per frequentare una delle più prestigiose scuole di moda fino a quando nel 1991 arrivarono in Italia, paese che all'epoca si distingueva per le capacità sartoriali. Qui realizzarono la loro prima collezione che, grazie al tocco internazionale che univa diverse provenienze e capacità, conquistò subito le case di moda più conosciute. La novità delle loro collezioni stava nella realizzazione di capi appartenenti ad "uno dei segmenti più importanti del mercato della moda: il casual di lusso"[138].

Da Lenny Kravitz a Ricky Martin, da Justin Timberlake a Robbie Williams, passando per Madonna, Naomi Campbell ed Eva Herzigova, tutte star di livello internazionale che amano il marchio e sono affezionate allo stile dei gemelli Caten.

Non sono mancati per questa casa di moda i riconoscimenti arrivati da tutte le parti del mondo: "La Kore", l'oscar italiano della moda, "Man of the Year" da GQ Usa, migliore team creativo alternativo, "Aguja de Oro" dalla Spagna e altri ancora[139].

4.2.2 MAISON MARTIN MARGIELA

Questa casa di moda prende il nome dal suo fondatore, Martin Margiela appunto. Dopo essersi laureato nel 1980, Martin lavorò come free lance per cinque anni. Nove anni dopo la laurea presentò la sua prima collezione, dal design non tradizionale e anticonformista. Margiela fu scoperto da Renzo Rosso grazie all'acquisizione di Staff International. Essendo un uomo molto riservato, che nonostante il lavoro non amava stare sotto i riflettori, colpì Rosso quando lo contattò

---

[138] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful Living*, cit., p. 163

[139] http://experience.dsquared2.com/it/d2universe/terms/history/mode/company-profile (data di consultazione 12 dicembre 2012)

per dare vita ad una partnership congiunta. Nel 2002 cominciarono a lavorare fianco a fianco e la Maison di Martin, grazie a questa collaborazione, guadagnò in fama e popolarità. Nonostante si sia ritirato dalle passerelle, tutt'ora Rosso nutre una grande ammirazione per Martin, artista internazionale.[140]

4.2.3 OTB – ONLY THE BRAVE

Only the Brave è la *holding* che dal 2002 ad oggi gestisce realtà come Diesel, Maison Martin Margiela e la stessa Staff International. La *holding* è una società che possiede azioni o quote di altre società, nello specifico Only the Brave è una società a responsabilità limitata, che inizia la sua attività già dal 1990, che ha come oggetto sociale, oltre che l'assunzione di partecipazioni e quote di altre società, prevede la concessione di finanziamenti, lo sfruttamento economico e commerciale dell'attività nelle sue varie forme e la libertà di realizzare operazioni commerciali, industriali e immobiliari. Renzo Rosso risulta essere il proprietario della *holding*, con una quota nominale di 9.000.000,00 €, mentre i figli Andrea (già direttore di stile della 55DSL) e Stefano sono con proprietari con una quota di nominali versata pari a 50.000,00 ciascuno (quote in parte di nuda proprietà del padre). Rosso riveste, all'interno della società, i ruoli di consigliere, presidente del consiglio e amministratore delegato, assieme a Marina Tosin[141]. Il ruolo di consiglieri è svolto dai figli Stefano e Andrea.

Stando ad un'intervista del 2008 rilasciata a una giornalista del Corriere della Sera, le intenzioni di Rosso erano quelle di stare a capo della Only the Brave più che di Diesel, per concentrarsi sull'internazionalizzazione di marchi come, oltre che Diesel ovviamente, Martina Margiela, per esempio. Il punto focale è sempre quello di mettere a disposizione l'esperienza per dare un aiuto alle aziende di moda ad emergere.

---

[140] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful Living*, cit., p. 162 - 165

[141] Marina Tosin (09/02/1959) è da anni amica e collaboratrice di Renzo Rosso. Si sono conosciuti quando entrambi lavoravano alla Moltex, per Adriano Goldshmied.

4.3 IL RETAIL

"Il retail è lo 'spazio' principale nel quale
la marca ha la possibilità di rappresentarsi"
EMANUELE SACERDOTE

A dispetto della popolarità di cui gode, Diesel continua a non trascurare i compratori. La singolarità che fa di questa azienda una vincitrice nel rapporto con il cliente sta in un dettaglio peculiare e distintivo: la differenziazione del punto vendita a seconda degli Paese in cui viene aperto. L'abilità sta quindi nel dare ovunque nel mondo un'immagine rappresentativa dell'azienda, differenziandola però in alcuni tratti tipici che appariranno come appartenenti ad una specifica cultura. Al contrario di griffe come Zara o H&M che hanno uniformato la loro strategia a livello planetario[142], Diesel si distingue ed emerge come leader specializzato nella diversificazione, distinguendosi ancora una volta per anticipazione della tendenza.

Il *retail* è la vendita al dettaglio, ovvero il tipo di vendita che si differenzia dalla vendita all'ingrosso in quanto il prodotto è destinato al pubblico e non alle grandi aziende che comprano maggiori quantità di prodotto da rivendere. Nella prima pagina dell'introduzione a "La strategia del retail nelle aziende di moda", scritta dallo stesso curatore Emanuele Sacerdote, *retail* viene definito come "il canale di distribuzione e di vendita al dettaglio dei prodotti a marca industriale"[143]. Shopping sta ad azione come retail sta a luogo, e per Diesel, il retail rappresenta un "vettore strategico per l'affermazione […] del proprio vantaggio competitivo"[144]. La forza dominante della comunicazione risulta essere accompagnata dal posizionamento strategico e dalla considerazione basilare nei confronti del negozio monomarca.

I primi negozi monomarca Diesel erano bellissimi e sorsero a New York in Lexington avenue, a Londra in King's Road e a Parigi in Rue Etienne Marcel. L'idea iniziale fu quella di commissionare a una società specializzata lo studio di un negozio modello, standard, che si sarebbe potuto riprodurre facilmente e rapidamente in qualsiasi parte del mondo. Ma Renzo Rosso ebbe una delle classiche illuminazioni geniali che lo distinguono. L'imprenditore voleva che ogni negozio fosse diverso

---

[142] P. ZEGNA, "Introduzione", in E. Sacerdote (a cura di), *La strategia del retail nella moda e nel lusso,* cit., pp. 11 -13
[143] E. SACERDOTE, *La strategia del retail nella moda e nel lusso,* cit., p.15
[144] *Ibidem.*

dall'altro, non solo in termini di design: anche la produzione doveva differenziarsi "a seconda della città, della strada in cui si trovavano e del consumatore con cui parlano"[145]. Sebbene fosse un'idea che lo stesso Rosso definirebbe "stupida", e che incontrò l'avversione dei suoi manager, la sua realizzazione si rivelò un successo. I clienti Diesel sarebbero rimasti incantati da questa strategie e, inoltre, avrebbero avuto un valido motivo per raggiungere i negozi Diesel nel mondo, spinti dalla curiosità a sperimentare esperienze ogni volta differenti. Il reparto Diesel dedicato all'Interior Design collaborò con architetti locali dei paesi interessanti in modo da apprendere e realizzare al meglio l'obiettivo prefissato. In questo modo Diesel si era guadagnata il primo posto "nei distretti commerciali emergenti"[146] di tutto il mondo.

Tra gli altri aspetti importanti per sviluppare delle strategie di retail di successo ci sono anche quelle che Emanuele Sacerdote raggruppa sotto il nome di "Store Wars"[147]. La prima delle dieci regole per l'eccellenza è la centralità del cliente. Il consumatore, come abbiamo visto, detiene il primato di rilievo in quanto guida le scelte dell'azienda. Al secondo posto troviamo il territorio, inteso come lo spazio dove avviene l'incontro fra il prodotto e il cliente, quindi il negozio. Il negozio non si deve limitare ad essere un semplice spazio ma deve essere curato nei minimi dettagli, cosa che a Diesel riesce alla perfezione dato il suo successo nel mondo. La terza viene chiamata ideal - tipo, è consta di sette punti principali: localizzazione, posizionamento strategico, insegna, format, offerta, micro marketing, staff di vendita e servizi aggiuntivi. La posizione è basilare a seconda del tipo di cliente del quale si desidera attirare l'attenzione. Si parla quindi di "*reason to come in*", ossia la ragione per entrare, quella che spinge il consumatore dentro il negozio. La conseguenza di un retail adeguato e di successo si verificherà con la "*reason to come back*", ovvero la fedeltà che una volta instaurata nel consumatore lo farà essere sempre più propenso a recarsi di nuovo nel negozio di una determinata marca. L'organizzazione degli spazi e l'assortimento dell'offerta fanno parte delle strategie di retail dall'esito positivo. Ultime ma non meno importanti sono la "legge del personale", ovvero l'attenzione prestata alla formazione del personale addetto alle vendite, e il fattore rinnovamento,

---

[145] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful Living,* cit., p. 83
[146] *Ibidem.*
[147] E. SACERDOTE, *La strategia del retail nella moda e nel lusso,* cit., p. 245

dato che la dinamicità del punto vendita in tutti i suoi aspetti giova all'aspetto e all'attrazione dei clienti.

Diesel merita di essere ricordata per la sua strategia di retail, sempre innovativa e cosmopolita come il marchio stesso. La sua abilità sta nel fatto di aver creato una rete internazionale, grazie alla tecnologia, trasmettendo in ogni parte del mondo lo tendenze e l'unicità del Diesel *lifestyle*.

Dal capitolo sugli atti si potranno fare le adeguate considerazione per misurare il successo effettivo del brand e delle sue *retail strategies*.

4.3.1 IL CONSUMATORE

"La gestione del contatto con il consumatore finale è […] fattore strategico di successo che concorre a definire l'immagine complessiva, l'autorevolezza e la capacità di penetrazione del brand"
PAOLO ZEGNA

Si può vedere dai capitoli precedenti quanto sia importante il ruolo che riveste il consumatore, in modo particolare nel nostro campo d'indagine, ossia quello della moda. Se per anni il rapporto di fiducia che si crea tra produttore e consumatore si è basato sulla convenienza di quel determinato prodotto, nell'epoca della globalizzazione, caratterizzata da un'espansione costante dell'offerta, il consumatore orienta la sua scelta in base ad altri parametri. Ad esempio, se prendiamo in considerazione Diesel, azienda di abbigliamento che recentemente è entrata a far parte del mondo del lusso prêt-à-porter, la scelta "avviene in seguito ad un percorso emotivo nel quale giocano un ruolo importante l'immagine associata al marchio dell'azienda e il desiderio di esclusività e appagamento del cliente"[148].

Il rapporto che si instaura tra i due attori, azienda e consumatore, è determinato dall'abilità del primo, per quello che riguarda la cura dell'offerta e il modo di proporla, e del secondo che fra le tante proposte presente sul mercato si lascia sedurre e convincere da una sola in particolare. Se gli acquisti da parte di eventuali consumatori affezionati dovessero calare, la colpa dovrebbero essere individuata

[148] G. SODO, "La centralità del cliente", in E. Sacerdote (a cura di), *La strategia del retail nella moda e nel lusso,* Franco Angeli S.r.l., Milano, 2007, p. 63

nell'incapacità dell'offerta di rendersi appetibile in modo tale da continuare ad attirare il cliente.

Le parole di Gaetano Sodo[149] sembrano calzare esattamente con la storia di Diesel. "Avviata negli anni '80 come piccola impresa, di nicchia operante sul mercato nazionale, grazie alla creatività […] di un imprenditore illuminato si è rapidamente imposta come polo di attrazione per le fashion victim di tutto il mondo"[150].

Nei suoi primi anni di vita Diesel puntava sulla novità, ovvero sul fatto di proporre di proporre qualcosa di nuovo ad una clientela che ormai i jeans già li conosceva. Il Diesel jeans wear divenne subito simbolo di innovazione e qualità, oltre che di esclusività. A sostegno di questi fattori, un imprenditore intelligente, quale fu Renzo Rosso, investì gran parte delle risorse finanziarie a sua disposizione. Tutto sarebbe stato poi riguadagnato in popolarità, vendite e fatturato. Riguardo questo punto, vale la pena ritornare agli studi si Schumpeter per spiegare la questione dei profitti. L'economista, infatti, fa notare come sia più facile rimanere impressionati da grandi successi piuttosto che puntare l'attenzione sui piccoli fallimenti che nel corso del tempo possono aver avuto luogo nella storia di un'azienda. Mentre i successi sono visibili in diversi modi, i fallimenti tendono a essere più difficili da individuare, se non tramite deduzioni basate sui dati dei bilanci aziendali. Renzo Rosso si dimostra, in più di un'occasione, poco interessato al fatturato. Questo è ciò che lui lascia intendere dalle interviste rilasciate, ma sorge spontaneo chiedersi se effettivamente un imprenditore del suo calibro possa essere così disinteressato nei confronti del profitto, elemento che è in ogni caso parte costitutiva della sua identità.

Ricapitolando, la comunicazione con il consumatore è creazione e personalizzazione di affinità e influenza reciproca, come un circolo vizioso, il consumatore influenza l'azienda e l'azienda influenza il consumatore.

---

[149] *Ibidem.*
[150] *Ibidem.*

4.3.2 DIESEL BRAND COMMUNITY

Visitando i negozi Diesel e lo stesso sito web, si realizza all'istante quanto sia azzeccata in questo caso l'associazione fra moda e tecnologia. La *Diesel Brand Community* è la comunità online della quale fanno parte tutti i clienti Diesel più affezionati che vogliono essere costantemente aggiornati. La realizzazione di un tipo di comunità simile nasce dallo sfruttamento delle opportunità offerte da Internet. La tribù degli affezionati Diesel non si accontenta però di essere informata solo sui prodotti ma anche sui vari eventi organizzati dall'azienda (conosciuta appunto per party e feste a livello internazionale).

Un'eccellente organizzazione della brand community si ebbe i corrispondenza del trentesimo compleanno dell'azienda. Era il 2008 quando Renzo Rosso e il suo team avrebbero dato vita a quella che lui stesso definisce "la festa delle feste"[151]. A dimostrazione delle capacità del marchio, della sua volontà di sottolineare il suo carattere internazionale che appartiene a tutto il mondo, Diesel non si limitò a festeggiare in un solo paese ma organizzò il *Diesel World Wide Tour.* Dopotutto sarebbe stato poco corretto festeggiare in un paese soltanto, allora furono scelte ben diciassette città del mondo. Organizzato alla perfezione, coordinati i fusi orari di tutte le location, ovviamente grazie alla tecnologia del web che permise una perfetta sincronizzazione della brand community, cominciò nel 2008 l'itinerario Diesel che univa per una volta tutti insieme tutti i suoi fan, dai più comuni ai più famosi, come M.I.A., Kayne West e Pharrel Williams.

Quella appena descritta fu solo una delle occasioni in cui il web funzionò da punto i contatto con le brand communities di tutto il mondo. Il coinvolgimento del consumatore rappresenta da sempre, per Diesel, un punto forza e una conferma di internazionalità. È molto importante interagire con i propri ammiratori via web poiché è l'unico mezzo per raggiungere in maniera immediata tutti i luoghi del mondo.

Diesel è presente anche su Facebook e Twitter, i due social network più conosciuti ed utilizzati a livello globale. E quale metodo miglior se non quello di mantenere il contatto costante con il cliente, aggiornarlo sempre su eventi e prodotti, facendolo sentire importante e fondamentale per l'impresa.

---

[151] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful Living,* cit., p. 69

4.3.3 DIESEL PLANET

E quale metodo per espandersi funziona meglio, se non quello di investire le proprie risorse in un network di negozi? Nulla arriva in modo migliore ad un cliente globale. I negozi Diesel piazzati nelle vie esclusive dello shopping mondiale hanno avuto un successo indiscusso in termini di vendite e notorietà. Oltre che a soddisfare il cliente bisogna notare come avere un negozio localizzato in un preciso paese, in una precisa via, possa facilitare all'azienda stessa, oltre che il rilevamento di gusti, anche un'adeguata visibilità e controllo del brand.

Il *Diesel Planet* è una finestra aperta sul mondo Diesel, una vera e propria atmosfera viene creata affinché il cliente si possa immerge e possa assaporare lo stile di vita Diesel, racchiuso in uno spazio limitato. Nulla meglio del *Diesel Planet* può essere preso come esempio per spiegare il concetto di *flagship store*, ossia quella "tipologia di punto vendita, un negozio, che attraverso le sue caratteristiche rappresenta una sorta di modello che propone il mood e la qualità del servizio al cliente secondo la scelta del marchio. Spesso viene inaugurato un *flagship store* anche per dare una svolta allo stile e al format del marchio attualizzando l'immagine data al pubblico esterno"[152].

Il punto principale di un Diesel *flagship store* è indubbiamente l'area dedicata ai jeans, anche se sono presenti moltissimi altri prodotti, come ampie collezioni che spaziano dagli accessori, alle borse e alle scarpe, che contribuiscono a rendere l'offerta più completa.

Il primo Diesel *flagship store* italiano venne inaugurato a Milano, in Piazza San Babila, e riproduce con la massima fedeltà le caratteristiche più importanti del brand, interpretandolo. In questo caso la fidelizzazione del consumatore che avviene, oltre che grazie all'organizzazione di eventi serali, grazie alla *home collection* fatta di lampade e mobili pieni di libri da sfogliare. Entrare in un *Diesel Planet* significa vivere un'esperienza diversa da quella che si sperimenta entrando in un negozio "normale", *Diesel Planet* è sinonimo di *brand experience.* L'azione compiuta dal consumatore non

[152] http://www.sapere.it/sapere/dizionari/neologismi/comunicazione/flagship-store.html (data di consultazione 28 dicembre 2012)

si limita più allo shopping ma diventa un'esperienza di vita a tutti gli effetti, fatta di coinvolgimento ed interattività.

Con tutta questa innovazione si ha veramente la sensazione che Diesel sia un fonte inesauribile di rinnovamento, oltre che per proposte d'abbigliamento, anche per quanto riguarda il rapporto con il cliente. Questo rapporto è influenzato anche da quelle figure, che in inglese vengono indicate con il termine *opinion leaders,* ovvero celebrità che, avvicinandosi in modo particolare alla marca, sono poi in grado di esprimere un giudizio che poi a sua volta influenzerà il consumatore. Il rapporto tra il leader d'azienda e gli *opinion leaders* dovrà essere curato al massimo, in termini di servizi e attenzione, in occasione di eventi di vario genere, alle singole preferenze. Questo genere di contatti che l'azienda instaura con i vari VIP attirati dal marchio, sono da curare con impegno e perseveranza dato il loro enorme potenziale. Del gruppo degli *opinion leaders* fanno parte anche giornalisti ed esperti di tendenze che hanno il compito di commentare e recensire le varie collezioni.

È interessante la metafora che Gaetano Sodo utilizza nel suo saggio per spiegare la trasformazione del rapporto azienda-cliente. L'autore paragona i due elementi rispettivamente ad una lei e un lui, in un rapporto di coppia, e rende il concetto assolutamente chiaro quando, al momento di affrontare i cambi di orientamento dei consumatori, lo spiega relazionandolo a una coppia in crisi. Dopotutto può succedere che con il passare del tempo i gusti cambino assieme alle esigenze. In quel momento, la strategia per mantenere viva l'intesa fra i due soggetti bisogna "comprendere le esigenze del partner e riuscire ad adattarsi ai cambiamenti"[153]. Nel corso degli anni, per quanto concerne la storia di Diesel, si è visto come la creatività degli stilisti, la genialità dell'imprenditore-innovatore e l'impegno dei responsabili delle campagne pubblicitarie, abbiano fatto sì che il legame non si interrompesse e anzi fossero sempre di più gli affezionati del marchio.

Questo tipo di politiche, perseguite con costanza, hanno trasformato Diesel in una multinazionale della moda del lusso presente in tutti i mercati del mondo che, nonostante la sua grandezza, non ha mai trascurato i fattori che la rendono unica sin dalla nascita. Renzo Rosso infatti afferma in più di un'occasione che un reparto che

[153] G. SODO, "La centralità del cliente", in E. Sacerdote (a cura di), *La strategia del retail nella moda e nel lusso,* cit., p. 68

non sarebbe minimamente trascurabile è proprio quello della comunicazione, fattore al quale dedicherò il prossimo capitolo.

CAPITOLO 5:

DIESEL, FOR SUCCESSFUL COMMUNICATION

5.1 LA COMUNICAZIONE, UNA PREMESSA TEORICA

"La comunicazione è trasmissione simbolica (mezzo)
di una rappresentazione mentale (messaggio)
tra due soggetti: quello che trasmette (mittente)
e quello che riceve (destinatario),
e questa trasmissione va a buon fine
solo se avviene in uno specifico contesto,
ossia nel quadro di riferimento di un insieme di codici condivisi"
S. SAVIOLO, S. TESTA

Comunicare è una parola che deriva dal latino *communis*, termine che nella sua accezione originaria è strettamente legato all'ambito religioso in quanto nel latino ecclesiastico il termine indicava "l'avvicinamento all'altare per prendere la comunione"[154]. Nel significato contemporaneo più noto, comunicare significa "rendere comune, trasmettere, […] essere in relazione, in comunicazione, […] condividere o trasmettere pensieri, […] propagare, trasmettere"[155].

L'atto comunicativo è costituito da attori e fasi ben precisi. In primo luogo, perché si possa verificare una comunicazione, è necessaria la presenza di un emittente, ovvero di colui che emette un messaggio, diventando inevitabilmente un fattore fondamentale della dell'atto di trasmissione. In secondo luogo, in una posizione di primaria importanza, si trova la fonte, ossia il mezzo che l'emittente decide di usare per trasmettere al meglio il messaggio. Una parte davvero imprescindibile, senza la quale non si verificherebbe comunicazione, è il destinatario. Il destinatario è colui al quale l'emittente si rivolge, il ricettore al quale si indirizza la comunicazione e nel quale si spera di suscitare determinate emozioni e sensazioni. Senza chi, cosa, come, a chi e con che effetti, non si potrebbe parlare di comunicazione, in quanto tutte sono fasi ed elementi delle quali non si può fare a meno. Specialmente all'interno di un contesto impregnato di globalità, il ruolo della comunicazione contribuisce a creare

[154] N. ZINGARELLI, *Vocabolario della lingua italiana Zanichelli,* cit., p. 383
[155] *Ibidem.*

un'immagine del prodotto, della marca e della stessa impresa, dando un importante sostegno alla competizione.

Per approfondire l'approccio teorico alla diffusione di informazioni, utilizzerò la schema della comunicazione linguistica di Algirdas Julien Greimas[156]. Secondo lo psicologo Karl Bühler[157] l'attività linguistica di trasmissione del messaggio è composta da tre funzioni che corrispondo rispettivamente a: espressione (quella che riguarda il destinante), richiamo (quella che interessa il destinatario) e rappresentazione (quella che rimanda al contesto all'interno del quale è emesso il messaggio). Roman Jackobson[158] aggiunge altri tre fattori alla triade di Bühler, teorizzando uno schema comunicativo composto di sei fattori che sono rispettivamente destinante, destinatario, messaggio, contesto, codice e canale di contatto[159].

Data questa premessa prettamente teorica, facciamo un'ultima riflessione, basandoci sul significato del messaggio e su come quest'ultimo viene assimilato dal destinatario, in modo da rendere più facile l'applicazione pratica al caso specifico della comunicazione nell'ambito della moda. Il destinante, ovvero colui che come abbiamo visto concepisce e trasmette un messaggio, si deve preoccupare dell'efficacia del suo messaggio. La differenza tra una trasmissione efficace e una poco efficace risiede nel tipo di ricezione che si verifica nel destinatario. Greimas, assieme ad altri linguisti, sottolinea la diversità tra comunicazione ricevuta e comunicazione assunta. Sebbene a prima vista la differenza possa sembrare irrilevante, l'importanza di questa distinzione non è da sottovalutare in quanto nel primo caso, quello in cui la comunicazione si identifica come "ricevuta", si indica la semplice ricezione di comunicazione, nel secondo caso invece, quello della comunicazione "assunta", si rende implicita una vera e propria assimilazione da parte di chi assorbe la comunicazione. Il soggetto in questione si impegna quindi a elaborare il messaggio, al fine di assimilarlo e renderlo proprio, dando vita ad una comunicazione efficace che ha raggiunto l'obiettivo primario di inviare un messaggio nella maniera più adeguata. Non basta, specialmente

---

[156] A. J. GREIMAS, J. COURTÉS, *Semiotica: dizionario ragionato della teoria del linguaggio,* Torino, Pearson Italia S.p.A., 2007

[157] K. BUHLER, *Theory of Launguage: The Representation Function of Language,* John Benjamins Publishing, Amsterdam, 2011

[158] R. JACKOBSON, *Saggi di linguistica* generale*,* Feltrinelli Editore, Milano,2002,

[159] A. J. GREIMAS, J. COURTÉS, *Semiotica: dizionario ragionato della teoria del linguaggio*, cit., p. 46

nel mondo globalizzato in cui viviamo, emettere un messaggio, ma bisogna adoperarsi per farlo arrivare al destinatario nella maniera più efficace possibile.

5.1.1 LA COMUNICAZIONE NEL SISTEMA MODA

"Il problema di base della comunicazione della moda è
[…] che non è possibile centrare la comunicazione solo sul prodotto
perché il prodotto cambia ogni sei mesi:
questa è la ragione per cui le aziende che comunicano meglio,
riuscendo a consolidare un'identità di marca,
sono spesso quelle che offrono un prodotto più continuativo
in quanto è per loro più semplice identificare i valori
della marca con un particolare prodotto"
S. SAVIOLO, S. TESTA

Allontanandomi dall'ambito teorico per addentrarmi in maniera più approfondita in quello pratico, passo ora ad analizzare il caso della comunicazione nel sistema delle aziende del mondo della moda, inserendo la comunicazione nel più ampio, ma ben delineato, contesto della trasmissione dei messaggi e della propaganda inerente ai prodotti appartenenti al sistema moda.

La comunicazione è una delle risorse più importanti per le aziende, specialmente quelle del settore moda che devono costantemente mantenere sotto controllo l'immagine e il modo di reclamizzare il loro prodotto. La moda è già di per sé un fenomeno comunicativo che prevede creazione, mantenimento, trasmissione e comunicazione di identità aziendale. L'informazione e la divulgazione di un determinato prodotto rappresentano una risorsa strategica fondamentale per le imprese del settore, specialmente per quelle che nel corso degli anni hanno imparato a gestire questo processo sfruttandone tutto il potenziale. Saper indirizzare il flusso delle informazioni verso un obiettivo prefissato è una dote che non tutte le aziende possono vantare di possedere. Inoltre, la capacità di rimanere coerenti con le politiche del brand e con la realtà aziendale rappresenta uno di quei fattori che, se si realizzano come conseguenza dell'applicazione di politiche comunicative adeguate, possono portare benefici e vantaggi competitivi che gioveranno all'immagine stessa

dell'azienda. L'immagine di un brand, se costruita su basi solide e ben ponderate, può fungere da biglietto da visita per entrare nei mercati internazionali.

Se da una parte è vero che l'innovazione e la tecnologia, applicati alla produzione, possono portare alla diffusione di un prodotto a livello mondiale, dall'altra è anche vero che se tanto avanzamento non viene accompagnato da un'adeguata politica comunicativa, ogni sforzo teso a reggere la competizione viene reso vano. Un altro componente fondamentale dei processi comunicativi della moda è il contesto. Le condizioni e le circostanze nelle quali un messaggio viene lanciato rivestono un ruolo non indifferente, sia per quanto riguarda l'emittente e le sue intenzioni, sia per quanto concerne il destinatario e la sua interpretazione di tale messaggio.

Per quanto riguarda il contesto odierno c'è da dire che la moda, oltre ad essere fenomeno comunicativo, si è evoluta fino a diventare fenomeno mediatico, ovvero spettacolo. Un esempio lampante di come la moda sia rappresentazione di spettacolo lo troviamo in Diesel, che in più di un'occasione ha trasformato le passerelle da sfondo per le sfilate a veri e propri show. Nel 2007, per esempio, Diesel ha presentato al Pitti Uomo un vero e proprio show intitolato "Air Liquid Show". Di fronte ad un pubblico proveniente da tutto il mondo, all'interno del palazzo della Dogana Vecchia a Firenze, Rosso presenta la nuova collezione in maniera del tutto particolare e innovativa; fa entrare in scena il suo ologramma, una specie di clone virtuale. Con un paesaggio marino in movimento proiettato sullo sfondo di una normale passerella, hanno sfilato assieme indossatori reali e indossatori virtuali. "Una formula che per la prima volta nel mondo consente di proiettare su due facce antistanti una dimensione: in questo caso gli abissi marini voluti da Diesel come ispirazione per la pre-collezione uomo primavera-estate 2008" [160]. Per chi non apparteneva al settore, risultò quasi impossibile capire come le modelle in passerella potessero fluttuare fra anguille, squali e alghe, anche se già Alexander McQueen a Parigi, aveva mandato in passerella un ologramma di Kate Moss, sorpresa in quel periodo a fare uso di cocaina[161]. Un vero e

[160] L. BOCCARDI, "E in passerella arrivò anche il fondo del mare", *Il Gazzettino,* 22 giugno 2007 (data di consultazione 29 Novembre 2012)

[161] P. GERVASIO, "Diesel conquista Firenze con una sfilata di ologrammi", *MF Fashion,* 22 giugno 2007 (data di consultazione 27 novembre 2012)

proprio "spettacolo multimediale"[162], un mix di tecnologia e realtà che rivoluzionò il modo di proporre la moda e le collezioni.

Riprendendo brevemente la storia della moda, già analizzata nel primo capitolo, vorrei citare il filosofo, scrittore e sociologo francese Gilles Lipovetsky, in quanto teorico e studioso del consumo, della modernità, oltre che, quello che interessa a noi, della moda e dell'effimero[163]. Secondo la sua visione della moda, era il consumatore, già all'epoca in cui egli cominciò a riflettere su questo argomento, l'elemento predominante del sistema sul quale si dovevano basare le trasformazioni degli abiti e il modo di pubblicizzarli. L'enorme variazione dell'offerta in quanto a prezzi, stili e valori corrispondeva pienamente alla possibilità del consumatore di reinventarsi, diventando creatore primo della sua personalità. Per quanto riguarda la teoria delle comunicazione, il sociologo francese sosteneva l'esistenza di quattro parametri fondamentali dei quale le aziende dovevano tenere conto per evitare il fallimento di fronte alla competizione. Per quanto riguarda il marchio, i due pilastri della moda futura sono la deregolarizzazione dei tempi di produzione e l'esplosione della pubblicità, mentre per quello che riguarda il cliente sono la personalizzazione dell'uso del marchio e il distanziamento dallo stilista. Fra i quattro punti appena elencati mi concentrerò sulla pubblicità e sul suo potenziale, già intravisto alla fine degli anni '80 dal sociologo della moda e dell'effimero. Se questa era la visione dell'epoca, a maggior ragione nel ventunesimo secolo le aziende devono adoperarsi per alimentare quei processi di comunicazione creativa che permettono loro di emergere nel contesto cosmopolita.

La filosofia comunicativa che rende Diesel differente da molti altri marchi presenti sul mercato sta proprio nel fatto di concentrarsi sulla comunicazione di un messaggio mentre la concorrenza punta esclusivamente sul prodotto. Nel momento in cui un'azienda si trovasse a sponsorizzare un ottimo prodotto ma quest'ultimo non venisse percepito in maniera adeguata dal target al quale è indirizzato, ogni impegno diventerebbe inutile. Diesel è conosciuta a livello globale proprio per il fatto di essere dotata di grande personalità, la quale vale più di qualsiasi altro investimento in tecnologia applicata, per esempio, agli impianti di produzione.

---

[162] *Ibidem.*
[163] G. LIPOVETSKY, *L'impero dell'effimero,* Garzanti Libri S.p.A., Milano, 1989

Grazie alla sue strategie di comunicazione, Diesel non è un semplice denim brand ma è uno stile di vita materializzato in un prodotto che il cliente sceglie fra tanti altri in quanto costituisce la maniera più adatta di rappresentare se stesso. Il jeans non è altro che una manifestazione concreta dei valori Diesel, è discorso che si materializza e che il consumatore rende proprio.

5.2 LA PUBBLICITA', UNA PREMESSA TEORICA

La pubblicità rappresenta, specialmente nel contesto odierno, un peso in costante aumento nella vita economica e sociale delle persone, in quanto i prodotti da reclamizzare sono sempre più omogenei e standardizzati. Il metodo pubblicitario è sempre più indirizzato alla differenziazione di prodotti molto simili tra loro, a differenza di quando serviva prettamente da stimolo all'acquisto. Nel corso degli anni, come abbiamo visto nel primo capitolo, i tempi sono cambiati così come sono cambiati i significati del consumo: mentre le caratteristiche del prodotto sono passate in secondo piano, i pubblicitari oggi si concentrano sempre di più su ciò che distingue il prodotto, e questa distinzione, molto spesso, è dettata dalla personalità del marchio più che dalla qualità dell'oggetto.

Sempre più attenzione viene prestata alla strategia pubblicitaria, agli slogan, al mezzo che si decide di utilizzare, e grazie a tutti questi fattori messi insieme, notorietà e fatturato aumenteranno esponenzialmente. Come già illustrato nel corso di questa ricerca sul caso Diesel, il consumatore, in maniera inconsapevole, riveste un ruolo importantissimo all'interno del processo di posizionamento e nelle scelte strategiche dell'azienda, in quanto destinatario del messaggio pubblicitario.

La pubblicità costituisce una delle forme di comunicazione più efficaci, specialmente in ambito commerciale. È una forma di comunicazione a pagamento che grazie a mezzi come televisione, giornali, internet, posta e radio, diffonde informazioni e immagini relative a un determinato prodotto in modo da tale da attirare l'attenzione del consumatore e orientare le sue decisioni di acquisto e consumo di beni e servizi. Attraverso stampa, affissioni, cataloghi, spot e, più recentemente, siti web, le aziende si fanno conoscere reclamizzando attraverso diversi canali i loro prodotti. Il consumo è

l'unità con la quale si misura il successo della pubblicità e del processo di significazione che la caratterizza. Dopotutto è la pubblicità che "fa assumere al consumatore un atteggiamento positivo"[164] nei confronti del prodotto. Effettivamente, non ci sarebbe pubblicità se non ci fossero consumatori.

Da una prospettiva di analisi prettamente giuridica, esiste un decreto legge, precisamente il numero 145/2007, secondo il quale si può definire pubblicità ogni "forma di messaggio che sia diffuso nell'esercizio di un'attività economica, allo scopo di promuovere la vendita o il trasferimento di beni mobili o immobili, oppure la prestazione di opere o servizi"[165]. Inoltre, "sono incluse nella nozione di pubblicità quelle forme di comunicazione che, anche se non tendono direttamente a spingere all'acquisto di beni o servizi, promuovono comunque l'immagine dell'impresa presso il pubblico dei consumatori". Quest'ultima precisazione sembra calzare a pennello con il nostro *case study*. A un prima e distaccata osservazione sembra proprio che il comune denominatore delle campagne pubblicitarie firmate Diesel sia l'attenzione per contesto e le frasi ironiche ad effetto, piuttosto che sul prodotto che contraddistingue l'azienda, ovvero il jeans. Ironia, apertura mentale e attualità sono le componenti principali delle campagne che analizzeremo nel prossimo capitolo, in quanto differente aspetto di internazionalità dell'azienda, come vedremo subito.

Le definizioni appena analizzate escludono però la pubblicità sociale. Mentre la pubblicità commerciale si distingue da altri tipi di pubblicità in quanto è volta a sponsorizzare un prodotto che deve essere venduto, la pubblicità sociale promuove finalità sociali che interessano la cittadinanza. Un'altra distinzione è quella tra pubblicità pubblica, ossia quella divulgata dallo Stato, e la propaganda politica, un tipo di pubblicità completamente diverso volto a promuovere il voto in favore di ipotetici candidati per una qualche carica. L'abilità di Diesel che verrà analizzata nel prossimo capitolo è quella di unire i primi due tipi di pubblicità, commerciale e sociale, che solitamente andrebbero separati, promuovendo sia il capo di abbigliamento che sensibilizzando la cittadinanza nei confronti di problematiche che interessano indifferentemente tutte le parti del mondo. In questo modo l'ironia e l'attualità è

[164] F. ATTANASIO, *La pubblicità oggi,* Franco Angeli, Milano, 1998, p.98
[165] D. leg. n.145 02-08-2007

diventata strumento per valicare i confini dettati dai diversi stili di abbigliamento locale.

L'implementazione di strategie pubblicitarie ponderate rende il prodotto noto e appetibile agli occhi del target al quale è indirizzato. Come è vero che senza destinatario non esisterebbe comunicazione, è vero anche che non tutte le aziende hanno come obiettivo quello di raggiungere un target mondiale. Non è il caso di Diesel che con le sue campagne cerca di avvicinare quanti più clienti possibili, prevalentemente giovani, alla sua filosofia, contagiandoli con il suo lifestyle.

5.2.1 PUBBLICITÀ E COMUNICAZIONE NEL SISTEMA MODA

Come abbiamo detto, comunicare la moda attraverso la pubblicità risulta complicato in quanto essa costituisce già di per sé un mezzo di comunicazione. Tuttavia esistono diversi mezzi attraverso i quali un'impresa può reclamizzare il suo prodotto e la sua visione della moda e dello stile di vita.

La maggior parte delle volte i team creativi delle aziende si trovano a collaborare con le agenzie di pubblicità, il cui compito è quello di rendere al meglio, sotto il profilo visivo, gli obietti aziendali, rispecchiandone il carattere e le caratteristiche che lo connotano. Perché si possa verificare una collaborazione efficace, l'agenzia pubblicitaria deve avere ben chiari tutti questi obiettivi e chiaramente, da una lunga collaborazione deriverà una sempre migliore conoscenza e, di conseguenza, un più facile svolgimento del lavoro. Un'impresa di moda potrà scegliere di focalizzare la comunicazione sulla ripetizione del nome di un determinato prodotto, sull'accentuarne un attributo, sulla rivendicazione di un ruolo (come per esempio Benetton che reclamizza i suoi maglioni colorati ma allo stesso tempo elogia le società multietniche attraverso le immagini) oppure sulla riflessioni di un valore, nel caso di Diesel il "successful living" che si ritrova in tutti gli spot. Il tutto può avvenire per mezzo di campagne stampa o spot televisivi.

Nel processo comunicativo del sistema moda sono coinvolti non solo il titolare dell'azienda ma anche l'ufficio stampa, il cui compito è quello di interagire con i giornalisti in vista della presentazione di una nuova collezione. La competenza

dell'ufficio stampa si estende inoltre all'andamento economico dell'azienda del quale gli addetti devono conoscere i dettagli.

Gli altri strumenti a disposizione della comunicazione e della pubblicità nel settore della moda sono classificabili in tre insiemi: stagionale, istituzionale e relazionale. Del primo insieme, quello stagionale, fanno parte quei sistemi comunicativi aventi scadenza semestrale (infatti le collezioni si presentano come "primavera-estate" oppure "autunno-inverno") come sfilate o cataloghi. Il secondo insieme, quello degli strumenti di comunicazione istituzionali, comprende le sedi, i negozi, le sponsorizzazioni e i magazine aziendali. Il terzo e ultimo insieme è costituito dalla comunicazione relazionale, ovvero il web, il marketing aziendale, il mailing e gli eventi[166]. Nei prossimi capitoli analizzerò dal punto di vista pratico, usando Diesel come esempio, quanto detto sino ad ora dal punto di vista teorico.

5.2.2 LA PUBBLICITÀ PER DIESEL

"Rinnovarsi sempre
per non cambiare mai"
RENZO ROSSO

Innovare senza mai abbandonare i tratti distintivi che la contrassegnano sin dalla sua origine sembra essere il principio cardine sulla quale Diesel sviluppa la sua pubblicità. Le strategie di gestione in questo campo sono una forza alla quale Renzo Rosso e il Diesel Creative Team non rinuncerebbero mai: per la questione resta quella di innovare senza mettere da parte quelle caratteristiche che, giusto per restare in tema, sono ancora "alla moda". Cogliere le tendenze senza mai vincolarsi a esse è il segreto che ha reso l'azienda veneta unica in questo campo. La natura mutevole della moda e il costante cambiamento di tendenze che la caratterizza non hanno mai rappresentato un ostacolo per l'impresa di Renzo Rosso che anzi, al contrario, ha fatto di questi fattori una forza per non perdere la sua identità e per rafforzarla in maniera continua. La costruzione dell'identità deve essere fra i primi obiettivi che un'azienda si pone in quanto è il fattore più duraturo che la distingue.

[166] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., pp. 249 -254

Anche in questo campo si definisce Diesel come impresa leader in quanto, sin dalle origini, ha dimostrato una maniera originale di proporsi, perpetuata sino a oggi, concretizzando quei valori di base che non sono mai cambiati. Le campagne Diesel hanno avuto un carattere planetario sin dall'inizio e gli attori della "strategia Diesel" hanno sempre fatto il possibile per diffonderla a livello globale.

Le celebri campagne pubblicitarie di Diesel iniziarono nel 1991 e da quel momento non hanno mai smesso di essere innovative, creative e controcorrente. L'applicazione della creatività non si limitò ai capi d'abbigliamento ma diventò un tratto distintivo di Diesel nel mondo, grazie al lavoro congiunto del Diesel Creative Team e delle agenzie pubblicitarie esterne che fornivano la loro partecipazione.

5.2.3 DCT – DIESEL CREATIVE TEAM

Il Diesel Creative Team è un gruppo di creativi che nacque dalla necessità di mettere in collegamento diversi settori dell'azienda al fine di dare vita a un lavoro coerente e che rispecchi alla perfezione tutti i valori aziendali. Il DCT fu la concretizzazione del coordinamento Diesel, finalizzata non soltanto alla semplice proposta di un prodotto ma anche alla comunicazione aziendale. Il capo dell'azienda, i creativi dell'immagine, gli stilisti, i responsabili di produzione, e, ovviamente, gli addetti alla comunicazione, si riunirono nel tentativo di dare vita, attraverso il comune impegno, a campagne sempre nuove, oltre che ideare eventi e pensare all'arredamento dei punti vendita sparsi nel mondo. Lo scopo primo di quel team è ancora oggi quello di condividere con tutto il mondo quelli che all'interno sono i valori di base dell'impresa.

Le attività principali svolte dal DCT sono quelle di sviluppo e definizione di campagne promozionali, anche se non prettamente connesse al prodotto. I creativi si occupano di potenziare la storia aziendale raccontandola attraverso pubblicità e sponsorizzazioni sempre originali ed efficaci. Il gruppo apporta il suo contributo anche per quanto riguarda il progresso dell'impresa stessa in quanto fornisce la sua collaborazione al perfezionamento delle collezioni, cercando di individuare sempre un

filo conduttore tra i contenuti della collezione che si propone e gli strumenti attraverso i quali la si propone, al fine di mantenere una certa coerenza.

5.3 INTRODUZIONE ALLE CAMPAGNE PUBBLICITARIE

"Il progetto di comunicazione […]
prende avvio da una riunione
in cui il cliente […] esplicita il concetto della marca
e la cultura d'impresa"
S. SAVIOLO, S. TESTA

Le campagne pubblicitarie di Diesel si fecero conoscere a livello internazionale e diventarono popolari in quanto rappresentazioni di un mondo sempre diverso ma costantemente in linea con le problematiche attuali. Grazie allo sfruttamento di diversi *media* e diversi linguaggi comunicativi, il messaggio non mancò mai di essere veicolato con successo verso il tipo di cliente prescelto, rendendo Diesel un'azienda unica anche sotto questa prospettiva di analisi. Originalità e spiccata innovazione sono ciò che anche oggi rende l'azienda veneta leader della "successful communication". Scelte comunicative audaci, linguaggi diversi ben coordinati e alcuni valori di base che l'azienda, dal 1978, non ha mai dimenticato, sono il mix che ha reso questa azienda differente dalle altre. Oltre a tutto questo, in Diesel si ritrova una grande consapevolezza dell'importanza che ha il fatto di costruire un discorso concreto e attuale, fondato su temi sociali che analizzeremo nei prossimi paragrafi.

Diesel comunica costantemente scenari nuovi, propone riflessioni sociali e rende concreti immaginari ed esperienze, il tutto finalizzato al coinvolgimento e alla partecipazione del consumatore. Condividere tematiche di attualità è l'ingrediente che costituisce l'identità di marca Diesel e che ne riflette perfettamente la filosofia. L'abilità che un'azienda deve avere, se vuole emergere nel contesto globalizzato in cui ci troviamo, è quella di proporre nella maniera più adeguata il suo prodotto, dato che non basta più accontentare il cliente proponendo qualità elevata. Assecondare le esigenze del cliente è un obiettivo che deve essere accompagnato all'innovazione nel settore marketing e comunicazione. Comunicare la moda, specialmente al giorno

d'oggi, è qualcosa di estremamente complesso, reso ancora più complicato dalla sua frammentazione in diversi settori.

Dopo aver visto come la moda sia già di per sé un fenomeno comunicativo, passerò ad analizzare nello specifico alcune tra le più famose campagne pubblicitarie di Diesel, sempre coerenti con l'identità aziendale e sempre garanti del riconoscimento dei valori e del life style. Nei prossimi capitoli vedremo come Diesel sorprenda, diverta e allo stesso tempo, a volte, sconcerti il pubblico cosmopolita che la segue. Fare la moda significa comprendere la società e adattarvisi, dato che è la società stessa a determinare certi cambiamenti.

5.3.1 GUERRIGLIA MARKETING

Fu il pubblicitario statunitense Joy Conrad Levinson a utilizzare il termine "guerriglia marketing" per la prima volta[167], nel 1984. Levinson coniò questo termine per indicare una formula pubblicitaria all'epoca non convenzionale e caratterizzata da un basso costo di realizzazione. Il guerriglia marketing si diversifica da tutti gli altri mezzi pubblicitari in quanto ne prevede un utilizzo creativo di questi, finalizzato a fare leva sull'immaginario collettivo e sui meccanismi psicologici dei consumatori[168]. Nei prossimi paragrafi vedremo come alcune delle campagne di Diesel si possano facilmente individuare come esempi di questa strategia di vendita.

Fra le linee guida individuate da Levinson è possibile infatti riconoscere alcuni tratti distintivi dell'azienda di Renzo Rosso. La teoria e la pratica, in questo caso, hanno in comune un investimento per la campagna pubblicitaria che non si basa sul denaro ma su altri tipi di risorse, come l'immaginazione e l'energia. Un altro termine di misurazione dell'efficacia del guerriglia marketing è la misurazione del profitto, non delle vendite: meglio puntare alla proposta di uno standard di qualità anziché puntare tutto su una diversificazione di prodotti troppo ampia, meglio utilizzare la tecnologia a

---

[167] J. C. LEVINSON, P. R. J. Hanley, *Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato*, Castelvecchi Editore, Roma, 2007

[168] http://it.wikipedia.org/wiki/Guerriglia_marketing (data di consultazione 29 dicembre 2012)

disposizione come punto di forza per rafforzare i propri obiettivi, meglio combinare sempre diversi metodi di fare marketing al fine di ottenere risultati più soddisfacenti.

La guerriglia mediatica venne utilizzata da Diesel, per esempio, nella campagna "Joanna", dove nel periodico "It's real!" si proponevano ai lettori articoli di giornale basati su storie inventate. Simile a questo è uno dei primi esempi di guerriglia marketing. Erano i tempi di *The Blair Witch Project* e della leggenda metropolitana, messa in rete a metà degli anni '90, riguardante dei ragazzi scomparsi in un bosco, di cui poi furono ritrovate le riprese. Si può affermare che tutti gli ipotetici scenari che Diesel propone di stagione in stagione possono essere classificati come guerriglia mediatica finalizzata a creare scalpore, a sensibilizzare le persone verso problemi reali del nostro mondo e, alla fine, a pubblicizzare il jeans come capo d'abbigliamento.

Due esempi di guerriglia marketing verificatisi in Italia sono stati la campagna di promozione di Romanzo Criminale da parte di SKY[169] e il blitz ambientalista che ha visto delle statue indossare delle mascherine antismog[170].

5.3.2 VIRAL MARKETING

Un altro tipo di marketing nel quale moltissime campagne Diesel, se non tutte, si possono riconoscere, è il marketing virale. L'espressione "marketing virale" suggerisce l'analogia esistente fra la diffusione di un messaggio e la diffusione di un virus. Il viral marketing è un tipo di strategia che prevede l'utilizzo di mezzi che permettano al messaggio di diffondersi, come un virus appunto, nel modo più rapido possibile. Il meccanismo funziona come una sorta di passaparola in quanto si sfrutta un

[169] Nell'ottobre 2008, al momento di lanciare la serie tv "*Romanzo Criminale – La serie*", i pubblicitari di SKY posizionarono delle statue di alcuni membri della banda della Magliana proprio di fronte al palazzo della Civiltà Italiana a Roma, destando stupore e sconcerto tra popolazione e nello stesso sindaco Alemanno,http://www.iltempo.it/roma/2008/10/16/939674caos_proteste_mezzi_busti_romanzo_criminale.shtml (data di consultazione 24 dicembre 2012)

[170] Nello stesso anno della campagna di SKY, Terra!, un'associazione indipendente a difesa del territorio, mette in atto una singolare protesta contro l'inquinamento e, in maniera simbolica e allo stesso tempo efficace, fa indossare delle maschere antigas ad alcune delle statue presenti in città come Padova, Roma e Milano, per farle proteggere dallo smog. Gli attivisti che hanno lanciato questo tipo di protesta hanno, con Terra!, il più ampio obiettivo di indurre l'Europa a porre dei limiti sulle emissioni di CO2 delle automobili,
http://www.terraonlus.it/it/co2-auto/76-150-statue-a-roma-dicono-no-alla-co2-terra-lancia-la-campagna-per-lefficienza-energetica-nel-settore-dellauto (data di consultazione 24 dicembre 2012)

numero di utenti limitati che, potenzialmente interessati a una determinata idea, la passano ad altri contatti, dando il via alla diffusione.

Il mezzo più efficace attraverso il quale mettere in atto una *viral marketing strategy* è la rete, e Diesel lo sa molto bene. Non a caso, infatti, tra gli esempi di viral marketing, si possono ricordare e-mail, giochi on line e siti curiosi, tutti elementi che ci rimandano ai social network attraverso i quali Diesel si manifesta continuamente, oppure quella campagna nella quale gli utenti potevano spiare le modelle sfilare con la nuova collezione di intimo come in una sorta di Grande Fratello, attraverso il sito web di Diesel. La partecipazione attiva e il coinvolgimento dei clienti ha fatto molto per l'azienda e per l'espansione dei suoi prodotti e dei suoi ideali.

5.4 LE CAMPAGNE, FOR SUCCESSFUL COMMUNICATION

5.4.1 LUXURY OF DIRT - 1999

Luxury of dirty, "il lusso dell'immondizia", fu una delle prima campagne pubblicitarie di Diesel, la quale non prese in considerazione soltanto il jeans ma anche altri oggetti appartenenti alla collezione autunno inverno dell'anno 1999, come per esempio occhiali, intimo e calzature. L'intera campagna pubblicitaria era focalizzata su uno degli aspetti più importanti e distintivi dell'azienda che cominciava a muoversi nel contesto internazionale: il jeans "finto usato". Jeans sporchi e usurati entrarono a far parte della collezione stagionale. Il nome stesso della campagna metteva in luce il fatto che Diesel produceva immondizia di lusso, ovvero quel jeans usurato che Renzo Rosso, all'inizio della sua carriera, riceveva indietro in quanto in pochi capivano che era realizzato apposta in quella maniera. Attraverso trattamenti costosissimi i jeans venivano rovinati e venduti a prezzi esorbitanti. Una delle prima campagne pubblicitarie dell'azienda, The Luxury of Dirty portava con sé quello che nei paragrafi precedenti abbiamo annoverato come comune denominatore di tutte le campagne successive, l'ironia. L'ironia in questo caso si concentrava sull'azione dello shopping e su quanta importanza il consumatore medio del tempo attribuisse a questo. Assieme alle immagini della campagna in questione apparissero frasi ironiche del tipo "Prima ero una pilota da combattimento che difendeva la pace. Poi sono stato un dottore che

salvava delle vite. Adesso l'unica cosa che voglio è fare compere". Il layout del catalogo, intitolato "The meaning of life", conteneva immagini aggiuntive che ritraevano ad esempio una coppia che rifletteva sul vero senso della vita e che arrivava alla conclusione che neanche l'amore poteva portare loro tanta felicità quanta la s*hopping experience.* Gli scatti per la campagna vennero realizzati in Messico e l'ideazione della medesima nacque dal Diesel Creative Team e l'agenzia pubblicitaria svedese Paradiset.

5.4.2 JOANNA - 2000

L'anno 2000 è l'anno in cui Diesel decise di non concentrarsi sull'ideazione di una nuova campagna ma sulla distribuzione del magazine "It's Real!", un periodico che proponeva storie di scandali di celebrità internazionali. La star sulla quale il primo numero del periodico focalizzò l'attenzione fu Joanna, una cantante pop country polacca che era stata buttata fuori da un locale a causa degli abiti "sporchi" che indossava. Ritornava, parzialmente e proposto in una maniera differente, il tema della campagna dell'anno precedente, il *Luxury of Dirt*. A differenza di quest'ultima, Joanna

rappresentava una presa in giro della stampa internazionale in quanto le notizie che si potevano leggere nelle riviste (ovviamente in vendita in tutti i Diesel Store) non erano vere ma insinuavano falsità sui personaggi più popolari del momento, come spesso accadeva anche nella realtà. Con uno stile molto verosimile, come dimostrarono gli stessi scatti somiglianti in tutto e per tutto a quelli dei fotoreporter, Diesel riuscì a stupire la stampa e il suo pubblico cosmopolita con qualcosa che non fosse semplicemente il jeans ma un messaggio ben più articolato.

5.4.3 KING FRANK - 2000

King Frank è il nome dell'ennesima particolare campagna Diesel. L'azienda decise di proporre il suo prodotto attraverso le foto di un fotografo americano che insistette molto perché Diesel gli affidasse questo compito. Il potenziale innovativo di questo personaggio colpì subito l'azienda veneta e il suo team di creativi che decisero di mostrare la faccia di King Frank, e il suo indirizzo internet, proprio nelle pagine delle riviste patinate internazionali dove sarebbero apparse le pubblicità. Il fotografo americano, e la campagna che portò il suo nome, restavano in continuità tematica con la campagna precedente, quella di Joanna, perché King Frank rappresentava la demistificazione della moda e dei suoi canoni in quanto artista un po' eccentrico e fuori dalle righe. Un po' più profonda fu la riflessione sul potenziale di Internet come mezzo di diffusione e comunicazione globale che, in questo caso, permise all'artista di raggiungere un altissimo livello di notorietà.

5.4.4 SAVE YOURSELF – 2001

La campagna denominata *Save yoursefl,* ovvero "Salva te stesso", rappresentava una delle paure che probabilmente allora come oggi ognuno di noi porta con sé: l'invecchiamento. Alcune statistiche dissero che nel 2050 l'età media della popolazione mondiale sarebbe stata di sessant'anni e il problema riguardava in modo particolare la gioventù. Ovviamente i giovani rigettavano l'idea di vedere i segni dell'invecchiamento e Diesel divenne il simbolo della giovinezza, l'azienda che offriva il jeans quasi fosse un siero anti età, per sentirsi sempre giovani e capaci di dire "no alla vecchiaia!". La campagna Diesel in questione dispensò consigli utili nella vita di tutti i giorni che sembravano finalizzati a ritardare l'invecchiamento. Mentre alcuni slogan poggiavano su basi scientifiche, altri erano stravaganti e bizzarri, come ad esempio " non muovetevi e sarete giovani per sempre". Il catalogo della campagna fu una rivista patinata che assomigliava a una guida per l'eterna giovinezza.

5.4.5 THE DAILY AFRICAN - 2001

Forse una delle più conosciute e delle più controverse campagne pubblicitarie firmate Diesel fu proprio *The Daily African*. Si trattò di una campagna stampa basata "su un'idea decisamente provocatoria"[171]. Le immagini della campagna ritraevano persone di colore in situazioni caratterizzate da sfarzo e lusso, con ville e limousine che facevano da sfondo. *The Daily African* mise in discussione la superiorità del mondo Occidentale rispetto a quella del continente africano e lo fece capovolgendo geograficamente la situazione, ponendo quindi l'Africa al centro del globo, circondata da tutti gli altri paesi. Tutto venne rovesciato e mentre l'Africa diventava il paese delle grandi decisioni, dell'espansione economica e della ricchezza, l'Europa e il Nord America diventavano lo scenario di problematiche come la siccità, la fame e la povertà. I jeans Diesel furono inseriti nel contesto, indossati da modelli e modelle di colore ritratti e fotografati in situazioni particolarmente *glamour* che vennero rafforzate da finte pagine di giornale dove gli articoli trattavano argomenti inerenti ai paesi più poveri del mondo (come per esempio Italia, Svizzera e alcuni paesi degli Stati Uniti). Alcuni degli articoli vennero intitolati ad esempio "L'Africa promette aiuti economici all'America" oppure "Spedizione africana per esplorare l'Europa sconosciuta"[172].

L'intento della campagna era quello di far riflettere sulle problematiche che ancor'oggi affliggono un intero continente, cercando, ancora una volta attraverso l'ironia, di sensibilizzare il pubblico mondiale senza dichiarazioni di tipo razzista ma

[171] R. ROSSO, *Be Stupid for Successful Living,* cit., p. 114
[172] *Ibidem.*

puntando “sulla follia e lo squilibrio del nostro mondo”. L’unico timore che suscitò qualche incertezza fu quello di una comunità afro americana che si sarebbe potuta irritare per la campagna, che poteva essere trovata magari irrispettosa. Nonostante i pareri contrari espressi dalla stampa internazionale, la campagna venne giudicata dalla maggior parte dei critici una campagna innovativa e coraggiosa, e vinse premio “Best Advertisment Campaign” a Cannes.

5.4.6 ACTION – 2002

Action fu la pubblicità che forse più di tutte rispecchiò il *successful living* tanto acclamato da Diesel. La campagna intitolata “Azione” aveva come intento quello di spronare i giovani di tutto il mondo a vivere la loro vita in modo attivo senza limitarsi ad avere idee e non metterle in pratica. La passività veniva denunciata

Action fu la pubblicità che forse più di tutte rispecchiò il *successful living* tanto acclamato da Diesel. La campagna intitolata “Azione” aveva come intento quello di spronare i giovani di tutto il mondo a vivere la loro vita in modo attivo senza limitarsi

ad avere idee e non metterle in pratica. La passività veniva denunciata per favorire un tipo di azione finalizzata a esprimere in maniera dinamica la propria opinione. E cosa meglio del jeans marchiato Diesel poteva favorire questo processo? *Action* promosse un tipo di messaggio che si materializzava nel jeans e nell'intera collezione del marchio italiano, e incitava specialmente i giovani a compiere quelle azioni che si davano per scontate, come stringere più mani o rispettare la mamma, ma che rendevano la vita più bella e degna di essere vissuta.

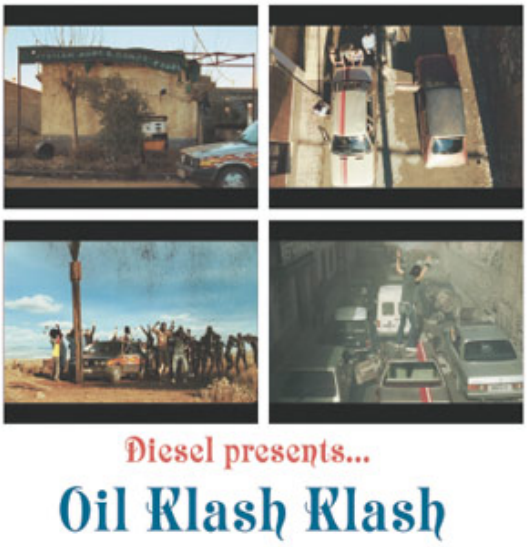
5.4.7 HAPPY VALLEY – 2002

Per l'estate 2002, Diesel offrì una valida alternativa alla vita triste e depressa di tutti i giorni e lo fece invitando tutti coloro che condividevano uno stato d'animo cupo e infelice nella Diesel Happy Valley. Lo sfondo ricordava un po' quello dei Teletubbies, i cartoni animati per bambini, dove tutto trasmette gioia, allegria, eccitazione e desideri. Tutti gli elementi appena elencati di potevano "comprare" da Diesel che per l'occasione si autodefinì "lo sponsor mondiale delle emozioni umane più spensierate"[173]. In occasione della campagna venne creata anche una mascotte, Donald Diesel, che portava con sé sorrisi e felicità e guidava i clienti, sempre attraverso il web, facendo loro da guida.

[173] Ufficio Stampa Diesel, "Benvenuti nella Happy Valley", 2002

In sostanza, questa campagna era una presa in giro, ironica come sempre, delle multinazionali, le quali veicolavano non solo gli acquisti ma anche le emozioni dei consumatori globali. Tra i commenti ironici si ricordano “bevi questa bibita e avrai una vita divertente” oppure “indossa queste scarpe da ginnastica e ce la farai”.

5.4.8 OIL KLASH KLASH – 2000



Oil klash klash è una chiara ed ironica riflessione sull’influenza del petrolio. Per l’occasione venne creata appositamente una storia che raccontava di un villaggio e dei suoi abitanti. Un bel giorno, in questo paesino, finì la benzina ma gli abitanti non si fecero abbattere e innamorati delle loro macchine andavano spingendole per le strade. Sembrava come se il petrolio non fosse un fattore determinante per la felicità delle persone che anzi, da quanto era venuto a mancare questo elemento, vivevano più serene. Questa situazione di paradisiaca tranquillità durò fino a che non fu scoperto un pozzo di petrolio e ricominciò la vita frenetica della città, con il traffico e le lunghe code che non mettevano affatto la gente di buon umore.

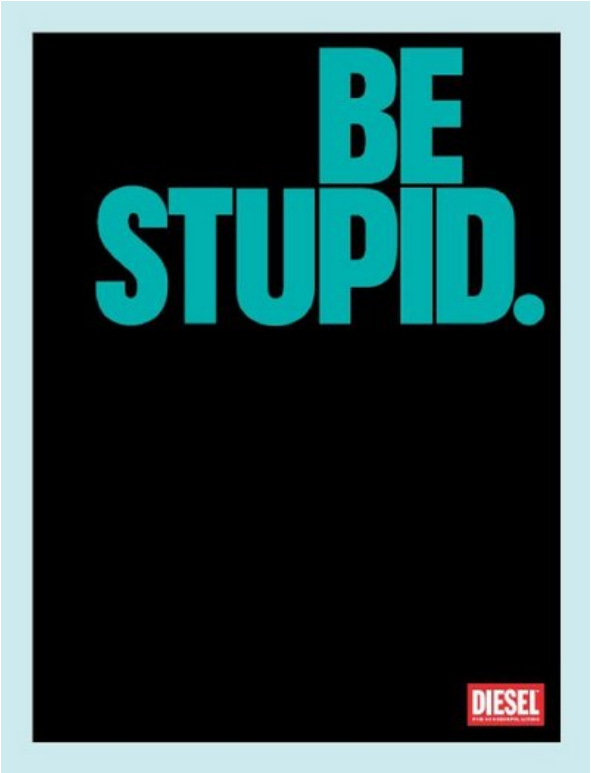
Ancora una volta il messaggio si concentrò su una tematica di rilevanza internazionale piuttosto che sull’abbigliamento Diesel, stimolando la riflessione sull’importanza e l’influenza del petrolio sulla società.

5.4.9 NATURE, LOVE IT WHILE IT LASTS – 2004

Nel comunicato stampa che descriveva la campagna si legge "Vuoi avere una successful living? Diventa un amante della natura, […] prima che scompaia, dobbiamo dimostrarle che ci possiamo prendere cura di lei"[174]. "Natura, amala finché dura" fu lo slogan della campagna che presentava la collezione primavera – estate 2004. Il tema fu di nuovo di portata internazionale in quanto la natura e la sua potenzialità sono qualcosa che ancora oggi riguarda tutti. Siamo talmente abituati a vedere i documentari in televisione, sfogliare giornali a sfondo naturalistico e a dare per scontata l'esistenza di tanta carta che non ci rendiamo conto di quanto è importante la natura per noi. Bisogna amarla finché c'è, almeno fino a quando l'uomo non l'avrà completamente distrutta. Per questo motivo le immagini della campagna ritraevano modelli e modelle in situazioni che normalmente non avremmo nemmeno immaginato perché troppo strane, come per esempio uomini e donne che scendono dalle piante, che si intrecciano agli alberi o abbracciano un uovo finché non si schiude. Sensibilizzare non solo i clienti Diesel ma la popolazione mondiale su un tema di tale portata continuò a rimanere tra le priorità dell'azienda. Sul sito diesel.com si poteva addirittura entrare a far parte della "Diesel Society of nature lovers".

[174] Ufficio Stampa Diesel, "Nature, love it while it lasts", 2004

5.4.10 BE STUPID – 2011



Be Stupid, ovvero "sii stupido", è la campagna pubblicitaria più recente di Diesel, oltre ad essere quella nella quale Renzo Rosso si riconosce di più dato che ha usato l'espressione come titolo del libro autobiografico in cui racconta vari aneddoti che lo hanno portato ad essere il personaggio che è ora.

La campagna "*Be Stupid*", a prima vista, potrebbe sembrare un incoraggiamento privo di senso, ma in realtà rappresenta l'essenza della filosofia di Diesel, forse meglio di tutte le altre campagne: "è una filosofia che insegna alle persone a stupirsi per quanto succede, a stupire gli altri. Se non ci si stupisce, tutto scade nel già visto, nel già fatto, tutto diventa routine"[175]. Ancora un volta il Diesel Creative Team, assieme alle agenzie pubblicitarie con la quale sono in collaborazione, ha cercato di stravolgere i canoni della normalità per stupire e spronare di nuovo i giovani a non vivere passivamente ma a fare qualcosa di concreto per loro vita. La campagna rappresenta uno stimolo per i ragazzi di tutto il mondo a fare ciò che altri proibiscono, esorta a essere audaci, andare oltre il limite, infrangere le regole e

[175] G. CORBATTA, "Prefazione", in *Be stupid for successful living*, cit., p. 10 - 11

soprattutto seguire l'istinto. Leggendo le pagine del libro di Renzo Rosso si vede come l'intento primo delle sue parole sia quello suggerire un modo di vivere che a lui è servito a realizzare il suo successo di imprenditore.

5.5 CONCLUSIONI SULLA DIESEL SUCCESSFUL COMUNICATION

Le campagne analizzate nel capitolo precedente sono state scelte proprio perché racchiudono la più efficace *successful communication* di Diesel. Le problematiche affrontate nel corso degli anni, di stagione in stagione, hanno costantemente tenuto conto di vari problemi, sempre diversi. Il petrolio, il mondo delle celebrità, la noia diffusa tra i giovani, la natura troppo spesso sfruttata e in pericolo, fino alla più recente *Be stupid*, incoraggiamento ad intraprendere uno stile di vita che rispecchia il *lifestyle* di Renzo Rosso e Diesel.

Abbiamo visto in questo capitolo quale sia l'importanza della comunicazione, unita a una adeguata pubblicità, per le aziende del sistema moda. La comunicazione della moda viene criticata e suscita disappunto nei consumatori perché risulta difficile distinguere un marchio da un altro a causa dell'omologazione. Se fino ad oggi lo strumento più utilizzato per presentare le collezioni erano state le sfilate, Diesel è l'eccezione che conferma la regola. Con le sue campagne sempre diverse e all'avanguardia, dalla sua nascita sino ad oggi, Diesel è riuscita a rivoluzionare il modo di fare pubblicità. Uno dei tratti distintivi dell'azienda veneta è quello di utilizzare le campagne pubblicitarie per sensibilizzare la popolazione mondiale su problemi attuali e globali.

Diesel in questo campo rappresenta obiettivamente un punto di rottura con i canoni precedenti in quanto è stata capace di spostare il focus dal prodotto al marchio. In ogni caso il declino della sfilata come strumento di informazione è stato dovuto principalmente alla nascita del prêt-à-porter, un tipo di moda che prevedeva un confronto diretto con il consumatore finale. Ecco quindi che ci si può permettere di trasformare una sfilata in puro spettacolo e non soltanto in occasione di vendita.

Negli anni ’90 diventò una tendenza generale quella di spostare il baricentro dell’attenzione dal prodotto a un’ideologia più ampia, tanto che si rischiò di cadere nell’estremizzazione opposta, vedendo l’abito scomparire “inghiottito dal contesto”[176].

Comunicare la propria identità di marca diventò una necessità, specialmente in quegli anni che rappresentavano l’inizio di una competizione che sarebbe andata aumentando sempre di più. Diesel non fu la sola a carpire il potenziale che un’accurata gestione dei finanziamenti per la pubblicità poteva generare. Benetton, azienda nata nel 1965 a Ponzano Veneto, già a metà degli anni ’80 cominciò a puntare sul rafforzamento del marchio e della sua immagine. Per quanto riguarda quest’altra azienda veneta, il suo successo in campo pubblicitario fu dovuto in parte al progressivo aumento degli investimenti e in parte ad un grande collaboratore, il noto fotografo Oliviero Toscani. Come ci spiega Giovanni Favero[177] nel suo libro, fu proprio questo personaggio a suggerire di proporre uno stile di vita, non limitandosi più ai soli capi di vestiario. Una delle campagne di maggiore successo di Benetton fu probabilmente *All the colors of the World,* che ritraeva modelli giovani, di tantissime razze diverse, indossare abiti di tutti i colori, tratto distintivo che rende l’azienda nota livello internazionale. L’evoluzione della strategia di Benetton che interessò gli anni ’90, vede l’impresa utilizzare campagne con immagini dal forte impatto mediato e sociale. Erano gli anni della guerra nel Golfo e venne usata l’immagine di un cimitero di guerra per sensibilizzare l’opinione pubblica. Per quanto riguarda le tematiche di carattere internazionale, Benetton precedette Diesel. Benetton infatti sfruttò i temi dello “sfruttamento minorile, la criminalità organizzata, l’inquinamento, l’immigrazione clandestina”[178].

Già dodici anni fa Stefania Saviolo e Salvo Testa spiegavano la necessità di creare una comunicazione di *immaginario* piuttosto che di *immagini*, poiché “quello dell’immaginario è un contesto più ampio e pervasivo perché super le tradizionali segmentazioni […] proponendo l’identità della marca come chiave di lettura trasversale”[179]. La sfida attuale consiste nel “far identificare il consumatore con il protagonista di una storia; perché questo avvenga, la marca deve poter raccontare

[176] S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 275
[177] G. FAVERO, *Benetton, i colori del successo,* EGEA S.p.a., Milano, 2005
[178] *Ibidem.,* p. 112
[179] *Ivi.,* p. 274

storie pertinenti, credibili e coerenti"[180]. Abbiamo visto, nelle brevi descrizioni che accompagnano le campagne pubblicitarie, prese in considerazione, come Diesel sia riuscita nell'intento, nonostante critiche ricevuti in alcuni casi. Effettivamente a volte i toni delle campagne sono stati esagerati proprio per scuotere il pubblico, come per esempio nel caso di *The Daily African* o nella più recente *Be Stupid*.

Sebbene dalla sua nascita abbia ricevuto sia critiche, per lo spirito esageratamente ribelle delle sue campagne, sia apprezzamenti, per l'efficacia di trasmissione dei suoi messaggi, Diesel è utilizzata ancora oggi come *case study* per analizzare dal punto di vista pratico l'evoluzione delle tecniche di marketing, della comunicazione pubblicitaria e della pubblicità del sistema moda.

[180] *Ivi.*, p. 275

CONCLUSIONI

In conclusione di questo lavoro vorrei cercare di riassumere i punti salienti dell'evoluzione storica di un'azienda italiana conosciuta in tutto il mondo, i cui aspetti di internazionalità hanno offerto moltissimi spunti di riflessione. Le dinamiche che nel corso degli anni hanno impegnato le aziende nei processi di internazionalizzazione hanno dato modo anche a Diesel di realizzare un rinnovamento costante, sia dal punto di vista stilistico che tecnologico. Cercherò, riepilogando i fatti in ordine cronologico, di evidenziare quelle che sono state le tappe più importanti dell'evoluzione di Diesel e della sua internazionalizzazione.

L'azienda nacque nel 1978 e inizialmente faceva parte di un gruppo più ampio la cui si sede era localizzata a Molvena, nel Veneto, precisamente in provincia di Vicenza. Appena un anno dopo la sua iscrizione nel registro imprese, Renzo Rosso ne rilevò una prima quota, partendo dall'acquisizione di un decimo delle sue azioni, sino ad arrivare a comprarne la totalità nel 1985. Diesel si affermò sin da subito come azienda controcorrente rispetto alle tendenze dell'epoca. La prima e più clamorosa dimostrazione di questa tendenza fu l'apertura del primo *store* negli Stati Uniti, patria indiscussa del denim e della concorrenza rappresentata dal Levi's. Il coraggio di quella sfida viene ancora oggi tramandato da Rosso alla sua azienda in maniera diretta, tanto che nel corso degli anni non ha mai smesso di proporre innovazione e prodotti continuamente all'avanguardia. Le proposte che Diesel realizzava per i clienti puntavano principalmente al mantenimento della coerenza aziendale, assieme a una costante attenzione ai prodotti e al consumatore. La ricerca di creativi e stilisti provenienti da tutto il mondo, e continuamente in viaggio alla scoperta di cosa faceva tendenza in un determinato periodo e in una determinata area geografica, permise all'azienda di anticipare alcuni orientamenti stilistici prendendo vantaggio sui *competitor* internazionali. A favore di Rosso e della sua azienda giocò anche la grande disponibilità di capitali, dati i costanti aumenti di capitale effettuati dallo stesso imprenditore e dai suoi soci, in modo particolare nei primi anni di attività, che assieme ai prestiti a breve termine concessi dalle banche, costituirono un fattore decisivo per l'internazionalizzazione, tappa obbligatoria nel contesto dalla globalizzazione e dal

contesto moderno e contemporaneo.

Se Diesel nacque nel 1978, non tardò ad affermarsi il suo lifestyle. Molto spesso criticata per i costi troppo elevati dei suoi prodotti, l'azienda si difese nel corso degli anni usando come giustificazione il bisogno di garantire la qualità dei prodotti di alta gamma, quelli del *lifestyle* per il quale gli affezionati erano disposti a pagare cifre altissime. Il Diesel *lifestyle* si fece largo tra i giovani, disposti a pagare sempre di più per qualcosa griffato Diesel. La costanza nel proporre linee di jeans che rientravano nel segmento dell'alta moda a un prezzo pari a 300 euro, se non di più, non è mai stata smentita nel corso degli anni. Sebbene un processo di vendita di questo tipo si basi sulla garanzia del marchio italiano, sono in pochi a credere che il costo effettivo di un paio di jeans sia così alto. Nei commenti ai bilanci non si fanno espliciti riferimenti agli impianti di produzione localizzati all'estero, ma tra le imprese controllate indirettamente da Diesel ce ne sono alcune, classificate come "fonti produttive", localizzate in India e in Marocco. Sfortunatamente scarseggia la letteratura disponibile per ricostruire con più precisione, da un punto di vista critico, la situazione di chi lavora per Diesel in India e in Marocco.

A metà degli anni Novanta Diesel cominciò a scoprire sempre di più l'importanza di internazionalizzarsi. Attraverso l'apertura, e il successo, dei primi negozi monomarca di New York, Parigi e Londra, l'azienda diede il via a una serie di aperture che oggi toccano tutti i continenti. La disponibilità dei paesi ospitanti, combinata a una sapiente gestione aziendale e alla capacità di anticipare cambiamenti e tendenze, sono ciò che già al tempo fece di Diesel il colosso attuale. Grazie agli atti e ai bilanci si è riusciti a ricostruire la storia dell'impresa che sin dal principio si è puntato su tecnologia, innovazione, creatività e internazionalizzazione, com'è possibile vedere dai capitoli che compongono questo lavoro.

Il successo nato inizialmente dalla produzione del denim jeans presto si espanse e Diesel individuò la necessità di ampliare la produzione. Gioielli, borse, scarpe e profumi entrarono a far parte della produzione, rendendo lo stile Diesel più completo. Dalla metà degli anni Novanta Diesel cominciò a non rientrare più in quel segmento della moda chiamato prêt-à-porter, e s'inserì nel segmento del lusso, senza però abbandonare completamente quella che era stata l'origine del marchio, caratterizzata da modelli di base dal costo accettabile, quelli che probabilmente Rosso

fa produrre all'estero. Per reggere il ritmo incalzante delle scadenze stagionali di presentazione delle collezioni, e la crescente competizione che caratterizzava quel segmento di mercato, Rosso dovette ricorre a metodi alternativi. Dai dati di bilancio emerge anche la natura altalenante degli acquisti di materie prime, pronte per essere lavorate, e di prodotti pronti da commercializzare. Le due voci lasciano aperta una libera interpretazione di ciò che nelle note integrative e nelle relazioni del collegio sindacale non è reso esplicito. L'internazionalizzazione è un aspetto che nel nostro caso coinvolge non solo elementi come l'espansione dei mercati, la visione imprenditoriale, la comunicazione e il retail ma anche, in maniera meno esplicita, la produzione. La delocalizzazione produttiva è inevitabile, specialmente per un'azienda di dimensioni globali come quella analizzata. Laddove con il termine delocalizzazione si volesse indicare lo spostamento della produzione, in genere nei Paesi in via di sviluppo, anche Diesel rientrerebbe nella lista di aziende che hanno fatto ricorso a questa soluzione. Generalmente un'azienda è spinta a scegliere la delocalizzazione per far diminuire il costo di lavorazione di un prodotto che poi verrà venduto nel paese dell'impresa controllante sotto il suo marchio. In modo particolare per le aziende di grandi dimensioni è inevitabile ricorrere a questa strategia di organizzazione della produzione se non vogliono precludersi la possibilità di reggere la competizione e la concorrenza globali. Nel caso di Diesel, questa scelta si rivela in linea con quelli che sono gli obiettivi aziendali, nonostante generalmente sia resa meno esplicita di altri fattori poiché ne risentirebbe il prestigio del Made in Italy.

La ricchezza di Diesel, oltre che dalle imprese di produzione localizzate in India e Marocco, è generata anche dal gran numero di partecipazioni, e di affiliate, gestite in maniera diretta o indiretta, presenti a livello internazionale. Tra queste ricordiamo: Diesel Wall S.r.l., Diesel Italia S.p.A., Diesel Service S.p.A., Diesel International B.V., Bassano Virtus 55 Siccer Team S.r.l. e Gold Rush S.A.. Altre imprese controllate, sotto il nome Diesel seguito dal nome del paese dove si trovano, sono localizzate in Germania, Giappone, Belgio, Austria, Francia, Svizzera, Stati Uniti, Svezia, Canada, Finlandia, Spagna e Danimarca.

Diesel, sin dalle sue origini, è stata consapevole dei motivi che le avevano conferito tanta popolarità, sia all'estero che in Italia, e l'identità dell'impresa non tardò ad essere riconosciuta, sia dal fondatore che dal consumatore. Il terreno

internazionale è stato il punto di focalizzazione che l'azienda ha avuto ben chiaro sin da subito. Risulta pressoché impossibile individuare cambiamenti estremi nella storia di Diesel, in quanto dal principio ha saputo sfruttare al meglio la sua immagine, rinnovandola e aggiornandola per farla stare al passo con i tempi. Ancora una volta cade a pennello l'esempio del primo store aperto negli Stati Uniti per rendere evidente la strategia di visibilità internazionale perseguita. I rallentamenti nella crescita dell'azienda sono appena percettibili e dovuti principalmente alle ripercussioni delle crisi economiche finanziarie a livello globale.

Stimolante è stato valutare il livello di internazionalizzazione e di presenza sul territorio globale affrontando il tema della comunicazione e delle campagne pubblicitarie. Diesel ha fatto della pubblicità uno dei suoi punti di forza. Con i suoi slogan e le sue immagini non ha problemi a raggiungere il pubblico di tutto il mondo, cercando di sensibilizzarlo nei confronti di temi di interesse mondiale.

Sarà interessante, nel futuro, riprendere lo studio di quest'azienda per verificare se effettivamente verranno perseguite le politiche che ancora oggi la contraddistinguono, in relazione a due fattori di primaria importanza: l'evoluzione del contesto internazionale e il passaggio di consegne che prima o dopo vedrà Renzo Rosso abbandonare la sua carriera di imprenditore per lasciare spazio a un successore.

BIBLIOGRAFIA

Atti e bilanci (dal 1979 al 2011) di Diesel S.p.A. reperiti presso la Camera di Commercio di Vicenza

A. ADLER, *Il senso della vita,* Newton Compton Editori, Roma

F. ATTANASIO, *La pubblicità oggi,* Franco Angeli, Milano, 1998

ASSOCAMERESTERO, *Stile italiano e italian way of life: carte vincenti per il Made in Italy?,* in collaborazione con le CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO, Supplemento al n°37 di éItalia, Gennaio – Febbraio 2006, Edizioni Voices, Milano, 2006

G. BIANCHINO, A. C. QUINTAVALLE, *Moda: dalla fiaba al design*, Igda, Novara, 1989

L. BORTOLOSO, *Tessili e abbigliamento: organizzazione del lavoro, tecnologia e professionalità nelle fabbriche del Veneto*, Angeli, Milano, 1979

K. BUHLER, *Theory of Launguage: The Representation Function of Language,* John Benjamins Publishing, Amsterdam, 2011

G. BUTAZZI, A. MOTTOLA, *La moda italiana*, Electa, Milano, 1987

A. CALABRÓ, *Orgoglio industriale*, Mondadori, Milano, 2009

R. CAPPELLERI, *Marketing della moda e dei prodotti life-style*, Carocci, Roma, 2011

M. G. CAROLI, L. FRATOCCHI, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, 2000

M. CIAMPI, *SYMBOLIA, Il futuro del Made in Italy: le regole, la missione, la sfida*, Febbraio 2010

C. CIAPPEI, A. SANI, *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, Stanze della moda, Firenze University Press, 2006

C. CILLO, A. LANZA, "La costruzione dell'identità di marca: il caso Diesel", Micro&marco marketing, n. 1, Il Mulino, Bologna, aprile 2000, p. 130

L. COCCIOLO, D. SALA, *Atlante Illustrato della moda*, Demetra, Verona, 2011

A. COLLI, *Il quarto capitalismo*, Marsilio, Venezia, 2002

S. CONTI, D. DEMATTEIS, C. LANZA, F. NANO, *Geografia dell'economia mondiale*, UTET Libreria, Torino, 1999

P. CRESTANELLO, *L'industria veneta dell'abbigliamento; Internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura*, Franco Angeli, Milano, 1999

M. CONTINI, *5000 anni di moda*, Mondadori, Milano, 1977

G. FAVERO, *Benetton: i colori del successo*, EGEA, Milano, 2005

A. FIORENTINI, *Moda italiana anni Cinquanta e Sessanta*, Cantini, Firenze, 1991

S. M. GHISONI, *Il manuale delle Srl,* Edizioni FAG Srl, Milano, 2006

S. GNOLI, *Un secolo di moda italiana 1900 – 2000*, Maltemi, Roma, 2005

A. J. GREIMAS, J. COURTÉS, *Semiotica: dizionario ragionato della teoria del linguaggio,* Pearson Italia S.p.A., Torino, 2007

R. JACKOBSON, *Saggi di linguistica* generale*,* Feltrinelli Editore, Milano, 2002

Y. KAWAMURA, *La moda*, Il Mulino, Bologna, 2006

M. LAMIERI, A. LANZA, *Strategie di internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Ufficio Studi Imprese e Territorio, Intesa S. Paolo S.p.A.

J. C. LEVINSON, P. R. J. Hanley, *Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato*, Castelvecchi Editore, Roma, 2007

G. LIPOVETSKY, *L'impero dell'effimero,* Garzanti Libri S.p.A., Milano, 1989

E. MANUCCI, *Il marchese rampante*, Maldini e Castoldi, Milano, 1998

E. MERLO, *Moda italiana, storia di un'industria dall'Ottocento ad oggi*, Marsilio, Venezia, 2003

E. MORINI, *Storia della moda*, Skira, Milano, 2010

OSSERVATORIO FILAS, *Delocalizzazione: perché le imprese puntano all'estero?*

C. PEPE, A. ZUCCHELLA, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Collana Aidea, Bologna, 2009

V. RENDINI, *Frontiere del Made in Italy: delocalizzazione produttiva e identità delle merci*, in Studi Culturali, Aprile 2009

R. ROSSO, *Be stupid for Successfull Living*, Rizzoli, Milano, 2011

L. ROWLAND, M. VAGGI, *La moda, la storia dell'abbigliamento dalle toghe romane ai jeans*, DeAgostini, Novara, 1992

E. SACERDOTE, *La strategia retail nella moda e nel lusso; dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, Franco Angeli, Milano, 2007

S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda; il management al servizio della creatività*, RCS Libri S.p.A., Milano, 2000

J. A. SHUMPETER, "*L'imprenditore e la storia dell'impresa",* Bollati Boringhieri, Torino, 1993

L. TESTONI, *L'ultima sfilata*, Sperling & Kupfer, Milano, 2010

S. TRENTO, *Il capitalismo italiano*, Il Mulino, Bologna, 2012

A. VANOLO, *Geografia del sistema – mondo; territori e reti nello scenario globale,* UTET Universitaria, De Agostini Scuola S.p.A., Novara, 2010

N. ZINGARELLI, *Vocabolario della Lingua Italiana,* Ed. Zanichelli S.p.A., Milano, 1970

ARTICOLI DA GIORNALI

E. A., “Diesel punta sull’e-commerce con la “vetrina”. The Diesel Style Lounge”, www.fashionmagazine.it , 14 novembre 2007 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

A. ALBA, “Diesel Village, la nuova «casa» di Rosso vale 100 milioni”, *Corriere del Veneto,* 1 Agosto 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

M. V. ALFONSI, “Renzo Rosso: ovvero come la moda entra nell’enologia (e viceversa)”, *Taste Wine,* Ottobre – Novembre 1006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. V. ALFONSI, “La moda è veramente a un punto critico? Esportare necesse est”, *Il Giornale di Vicenza,* 13 Gennaio 1985, p. 7 (data consultazione 4 Novembre 2012)

M. V. ALFONSI, “Come vestiremo nell’inverno prossimo? A Modit proposte di 240 espositori”, *Il Giornale di Vicenza,* 14 Gennaio 1985, p. 3 (data consultazione 4 Novembre 2012)

M. V. ALFONSI, “A Pitti - Trend le avanguardie del’abbigliamento”,*Il Giornale di Vicenza,* 4 Marzo 1985, p. 2 (data consultazione 4 Novembre 2012)

G. M. ANSALONI, “Lusso di nicchia o grandi numeri?”, *MF Fashion,* 1 Dicembre 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

G. M. ANSALONI, “Monomarca, è finita l’era dei megastore”, *MF Fashion,* 29 Aprile 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

G. M. ANSALONI, “Renzo Rosso, basta marchi ora compriamo il know how”, *MF Fashion,* 23 Maggio 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

D. AQUARO, “Le biografia che risvegliano il capitano coraggioso che è in te”, *Il Sole 24 ore,* 24 agosto 2012 (consultazione 18 ottobre 2012)

D. AQUARO, “Economia e politica a lezione di sobrietà”, *Il Sole 24 Ore,* 12 febbraio 2012 (consultazione 18 ottobre 2012)

D. AQUARO, “Renzo Rosso e Make a Change premiano progetti di imprenditoria sociale. Ecco i vincitori”, *Il Sole 24 Ore*, 16 novembre 2011 (consultazione 18 ottobre 2012)

L. ASNAGHI, “Il sole della creatività spunta dal Far East”, *Affari&Finanza,* 8 Maggio 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

L. ASNAGHI, “Jeans – corazza per giovani duri. La moda italiana a New York”, *La Repubblica,* 9 Febbraio 2007 (data di consultazione 27 Novembre 2007)

A. BALISTRI, “Corrono i conti Diesel: utile a 112 milioni”, *Il Sole 24 Ore,* 6 Maggio 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

A. BALISTRI, “Nel casual di lusso vince il made in Italy”, *Il Sole 24 Ore,* 19 gennaio 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

R. BARAT, “Anche lei vino, signor Diesel?”, *Vini,* febbraio – marzo 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

C. BARBIERI, “Il caso Bronte è frutto della crisi dei consumi”, *Il Giornale di Vicenza,* 12 maggio 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

F. BARETTI, “Mister Diesel e il Dalai Lama”, *Il Corriere del Veneto*, 2 Agosto 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

P. BARTOLOMEI, “Il “modello veneto”? Bello ma senz’anima”, *Il Giornale di Vicenza,* 14 Febbraio 1996, p. 16 (data consultazione 4 Novembre 2012)

H. BATTAGLIA, “Diesel si fa strada nel lusso con un life style al passo con i tempi”, MARK UP, gennaio 2010, pag. 38 -39 (consultazione 18 ottobre 2012)

G. BAUDO, “Rosso, gli USA cuore di tutto”, *Milano Finanza,* 20 Novembre 2004 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

P. BEDIN, “Jeans e dici Levi’s”, *Il Giornale di Vicenza,* 5 Gennaio 1996, p. 32 (data consultazione 4 Novembre 2012)

C. BEGHELLI, “L’invasione degli shoppable music video: clicchi sul cantante e acquisti online il suo look. I pionieri? Diesel, Burberry e i canadesi di SSense”, *Il Sole 24 Ore,* 11 maggio 2012 (consultazione 18 ottobre 2012)

M. BELLISARIO, “Task force di 250 emergenti alla corte di Renzo Rosso”, *Corriere della Sera,* 22 novembre 1996, p. 6 (data consultazione 4 Novembre 2012)

D. BELLONI, “La finanza del Dalai Lama: «Le aziende producano gioia»”, *Il Giornale,* 31 Luglio 2007 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. BERNARDINI, “Rosso: viva la creatività, dico ‘no’ alle imitazioni”, *Il Giornale di Vicenza,* 3 maggio 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. BERNARDINI, “Rosso: 5 milioni alle micro imprese colpite dal sisma”, *Il Giornale di Vicenza,* 26 luglio 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

A. BERTOLINI, “Il fashion deve puntare ai mercati internazionali”, MARK UP, gennaio – febbraio 2012, pag. 66 (consultazione 18 ottobre 2012)

A. BERTOLINI, “La comunicazione dialettale crea un nuovo legame con il territorio”, MARK UP, luglio – agosto 2011, pag. 58 (consultazione 18 ottobre 2012)

A. BERTOLINI, L. RUBINELLI, “Diesel Planet, una lezione su come si può evolvere il negozio con il web”, MARK UP, aprile 2009, pag. 96 – 97 (consultazione 18 ottobre 2012)

S. BERTOLINI, “Quei simpatici stakanovisti del mitico nordest”, *Corriere della Sera,* 13 Marzo 1998, pp. 13 – 16 (data consultazione 4 Novembre 2012)

L. BIALAZIEWICZ, “Geography for production and the context of politics. Dislocation and new ecologies of fear in the Veneto città diffusa, *Environment and planning,* XXI (2006), London, England, pp. 41 – 47

V. BISTI, “Parla il fondatore di Diesel Jeans”, www.stile.it, 25 gennaio 2002 (consultazione 18 ottobre 2012)

L. BOCCARDI, “E in passerella arrivò anche il fondo del mare”, *Il Gazzettino,* 22 giugno 2006 (data di consultazione 29 Novembre 2012)

N. BOTTAZZI, “Tramonta la maliarda e scoppia il baby-boom”, *Il Giornale di Vicenza,* 12 Marzo 1996, p. 15, (data consultazione 4 Novembre 2012)

P. BOTTELLI, “Renzo Rosso: arriva lo slow fashion. Meno look modaioli, più spazio al Made in Italy”, *Il Sole 24 Ore*, 17 febbraio 2012 (consultazione 18 ottobre 2012)

C. BOTTONI, “Diesel lancia la linea Black Gold e punta al mondo premium”, *Il Sole 24 Ore,* 15 novembre 2007 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

C. BOTTONI, “Diesel cresce negli USA e apre un megastore a New York”, *MF Fashion,* 25 Marzo 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

C. BRAZZALE, “Tailoring cosmopolitanism in the Italian Nordest”, Streetnotes, University Library, University of California, Davis, UC Davis, 2012

D. BURCHIELLARO, www.marieclarie.it, 22 settembre 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

A. BUSSI, "Cento domande per Renzo Rosso", *Marie Claire,* Ottobre 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

A. C., "Renzo Rosso "Imprese dimenticate dai politici", *La Nuova Venezia,* 30 Maggio 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

E. C., "Tre nuovi opening per Diesel", www.fashionmagazine.it, 2 Novembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

E. CAGNAZZI, "Diesel jeans sbarca in Tunisia", *Italia Oggi,* 5 Maggio 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

R. CAMPAGNOLI, F. PAPARO, "La brand experience, fattore di successo a 360°", MARK UP, marzo 2012, pag. 66 – 67 (consultazione 19 ottobre 2012)

E. CAMMAROLA, "For Successful Living", *Kult,* Marzo 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

G. CANTARO, "Jeans in barrique", *D di Repubblica,* 23 Dicembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

V. CAPELVENERE, "La moda va in bottiglia", *MF Fashion,* 14 Aprile 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

G. CAPOLINO, "Renzo Rosso, la tecnologia dei creativi", *Milano Finanza*, 19 ottobre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

R. CARMINATI, "Shopping multimediale", *Panorama,* 26 Settembre 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

M. CARRER, “Renzo Rosso e il Caso Diesel”, *Il Giornale di Vicenza,* 27 Gennaio 1996, p. 17, (data consultazione 4 Novembre 2012)

M. CARRER, “Vicenza piace alla World Bank”, *Il Giornale di Vicenza,* 8 Marzo 1996, p. 17, (data consultazione 4 Novembre 2012)

A. della CASA, “Rosso valuta l’uscita da Yoox”, *Il Giornale di Vicenza,* 6 gennaio 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

A. della CASA, “Yoox, Rosso non vende le sue quote e il titolo sale”, *Il Giornale di Vicenza,* 12 gennaio 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

A. della CASA, “Il gruppo Diesel regge la crisi meglio dei concorrenti”, *Il Giornale di Vicenza,* 19 ottobre 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. CASADEI, “La start-up della moda è digitale: mettersi in gioco con app, siti e social media”, *Il Sole 24 Ore,* 27 aprile 2012 (consultazione 18 ottobre 2012)

M. CASADEI, “Diesel e Prada sbarcano nel mondo dei video games: e la griffe viene cliccata milioni di volte”, *Il Sole 24 Ore,* 8 giugno 2012 (consultazione 18 ottobre 2012)

E. CAZZARO, “Rosso premiato da Ciampi «Diesel promuove l’Italia» “, 30 Novembre 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

E. CAZZARO, “Le mie vacanze, barca e niente mondanità”, *Corriere del Veneto,* 13 Agosto 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

C. CHINELLO, “Arriva il Rosso di Renzo”, *Il Mattino,* 10 Aprile 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

C. CICUTO, “Diesel porta il denim sulla Fifth Avenue”, *MF Fashion, 1 febbraio 2009* (data di consultazione 7 dicembre 2012)

F. COLLI FRANZONE, “Renzo, Rosso, Diesel”, *Mood,* 15 Giugno 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

P. COLTRO, “E’ tropicale la Venezia Diesel”, *Il Mattino,* 9 Gennaio 2007 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

R. CORSINI, “Volti divini”, *Vanity Fair,* 20 Settembre 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

M. CR., “Non possiamo perdere i nostri artigiani”, *Il Gazzettino,* 29 giugno 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

M. CREMA, “Quelli che non sono meteore”, *Il Gazzettino,* 31 Dicembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

G. CRIVELLI, “la fabbrica che -maltratta- i jeans”, *Il Sole 24 Ore,* 9 Dicembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

G. CRIVELLI, “Diesel compra a New York un palazzo di 10mila metri quadrati”, *Il Sole 24 Ore,* 7 Settembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

G. CRIVELLI, “Griffe stregate dal super lusso”, *Il Sole 24 Ore,* 3 febbraio 2007 (data di consultazione 29 novembre 2012)

G. CRIVELLI, “Due chiacchiere con Renzo Rosso”, *Il Sole 24 ore*, 13 Settembre 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

G. CRIVELLI, “Diesel e Yoox partner online”, *Il Sole 24 Ore,* 11 novembre 2007 (data di consultazione 6 dicembre 2012)

G. CRIVELLI, “Arriva il jeans Adidas by Diesel”, *Il Sole 24 Ore,* 27 Novembre 2007 (data di consultazione 7 Dicembre 2012)

G. CRIVELLI, “Jeans, long seller globale che non invecchia”, *Il Sole 24 Ore,* 16 marzo 2012 (consultazione 18 ottobre 2012)

G. CRIVELLI, “Made in Italy, la moda è super creativa ma poco tecnologica”*, Il Sole 24 Ore*, 25 Maggio 2009 (data consultazione 7 Novembre 2012)

L. G. BENENATI, “Con quella faccia da turbo”, *Capital,* Gennaio 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

M. I. D., “Internet, incredibile autostrada per l’internazionalizzazione”, *Il Giornale di Vicenza,* 15 Febbraio 1996, p. 15 (data consultazione 4 Novembre 2012)

L. DAVI, “Cucinelli e Rosso, velocità diverse su listing”, *Il Sole 24 Ore,* 29 giugno 2011 (consultazione 18 ottobre 2012)

G. DE BELLIS, “I jeans mettono il Diesel per conquistare New York”, *Il Giornale,* 12 Febbraio 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. DE MUNARI, “Diesel o vino è sempre qualità”, *Euposia,* dicembre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

F. DONATI, “Vicenza in vetrina del Made in Italy che fa architettura”, *Il Giornale di Vicenza,* 28 agosto 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

L. DUBINI, “Stilisti, più capitali per sfondare negli Usa”, *Corriere della Sera,* 7 Novembre 1996, p. 25,(data consultazione 4 Novembre 2012)

M. DUSO, “Ecco i tre “miracoli” vincenti; In squadra Gemmo Impianti, Diesel e Cartiera di Sarego”, *Il Giornale di Vicenza,* 18 Dicembre 1996, p.18 (data consultazione 4 Novembre 2012)

R. E., “Al via la borsa delle imprese”, *Il Giornale di Vicenza,* 1 Febbraio 1996, p. 16 (data consultazione 4 Novembre 2012)

M. ELDER, “Luxury fashion in Moscow remains oprimistic”, *Financial Times,* 21 marzo 2009 (consultazione 19 ottobre 2012)

A. ELKANN, “Rosso va in America con i jeans Diesel”, *La Stampa,* 6 Febbraio (data di consultazione 27 Novembre 2012)

E. F., “Diesel nella Grande Mela con 55DSL”, www.fashionmagazine.it, 6 Novembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

E. FABBRI, “E il lusso cambia le regole”, *Fashion,* 25 Luglio 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

A. FARKAS, “Diesel, è sfida con Levi’s all’ultimo jeans”, *Corriere della Sera,* 2 Marzo 1996, p. 21 (data consultazione 4 Novembre 2012)

G. FERRAINO, “Meno tasse alle imprese e più soldi a chi lavora”, *Corriere della Sera, 2 gennaio 2008* (data di consultazione 7 dicembre 2012)

G. FERRÈ, “A tutto Diesel verso l’high casual”, *Corriere Economia,* 8 Gennaio 2001, (data consultazione 4 Novembre 2012)

R. FONTANELLI, “E la rete scopre il commercio del lusso”, *Affari e Finanza,* 22 gennaio 2007 (data di consultazione 29 novembre 2012)

R. FONTANELLI, “E-commerce, l’Italia sul podio”, *Milano&Finanza,* 6 settembre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

V. FRIEDMAN, “The rise of the ‘artist-businessman’”, *Financial Times*, 3 gennaio 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

V. FRIEDMAN, “The public image: Diesel”, *Financial Times,* 5 luglio 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

V. FRIEDMAN, “Designs tailored for disorderly times”, *Financial Times,* 3 ottobre 2008 (consultazione 19 ottobre 2012)

V. FRIEDMAN, “Hard lines for womanliness”, *Financial Times,* 1 marzo 2007 (consultazione 19 ottobre 2012)

A. FRIGERIO, “Diesel: ecco un’azienda che la Borsa amerebbe”, *Corriere Economia,* 8 Luglio 2002, p. 4 (data consultazione 4 Novembre 2012)

R. GALVANI, “Mister Diesel va nel lusso”, *Panorama,* 29 Dicembre 2005, p. 133 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

P. GERVASIO, “Diesel conquista Firenze con una sfilata di ologrammi”, *MF Fashion,* 22 giugno 2007 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

C. GIOIA, “Renzo Rosso, a questi prezzi compro a manetta in borsa”, *Milano Finanza,* 19 gennaio 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

F. GHIURA, “Un premio ai manager eccellenti”, *Milano Finanza,* 15 Dicembre 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

A. GIANNOTTI, “New York il motore della moda è Diesel”, *Il Tempo*, 8 Settembre 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. GOBBI, “Rosso «volevo fare il caporeparto, ho cambiato il mondo», *Corriere del Veneto,* 15 gennaio 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

A. M. GRECO, “Con Diesel in passerella, il jeans va di lusso”, *Il Giornale,* 16 gennaio 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

J. IMAZ, *La moda es como la cocina, no se hace desde la teoría*, modaes.es, n°3, julio – agosto – septiembre, 2012, pp. 44 – 49

C. JUCKER, “ «Scordatevi il casual, ora mi dedico al lusso» ”, *Il Sole 24 Ore,* 17 gennaio 2007 (data di consultazione 29 novembre 2012)

C. JUCKER, “Diesel argina la recessione e sceglie l’ad del rilancio”, *Il Sole 24 Ore,* 7 maggio 2010 (consultazione 18 ottobre 2012)

C. JUCKER, “Non solo jeans Diesel ora firma anche la casa”, *Il Sole 24 Ore,* 20 giugno 2007 (data di consultazione 29 novembre 2012)

C. JUCKER, “Levi’s, Diesel e Armani sul podio, *Il Sole 24 ore,* 9 Dicembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

Z. KRATCHMAROVA, “Il ribelle ora sale in cattedra”, *Economy,* [s.d.] (data di consultazione 18 gennaio 2012)

E. INGS-CHAMBERS, “Table talk: fashion meets fine dining”, *Financial Times,* 21 luglio 2007 (consultazione 19 ottobre 2012)

G. LA ROSA, “L’arte di essere creativi”, *Il Sole 24 Ore,* Novembre 2007 (data di consultazione 7 Dicembre 2012)

F. LOMB., “Meregalli porterà nel mondo i vini del signor Diesel”, *Il Giorno – Nord Italia,* 22 Novembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. LOMBARDI, “Il creativo dei jenas”, *Platinum,* 1 febbraio 2009 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

G. LO VETRO, “Mi chiamo Rosso invento la moda e voto Veltroni”, *L’Unità,* 22 giugno 2007 (data di consultazione 29 novembre 2012)

G. LO VETRO, “Darfur, ecologia, Aids: la moda si scopre etica”, *Fashion,* 15 Luglio 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

Z. LONGHIN, “Ma è vero Made in Italy?”, *Il Giornale di Vicenza,* 25 Luglio 1996, p. 15 (data consultazione 4 Novembre 2012)

P. MAESTRO, “Prima pietra per Diesel nella sede di Breganze”, *Il Giornale di Vicenza,* 1 Agosto 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

M. MADEIRA, “Fashion Fuel”, www.vogue.com, 9 Gennaio 2007 (data consultazione 27 Novembre 2012)

S. MANUELLI, “Fuel for thought”, *Desing Week,* 10 Luglio 2003, p. 15, (data consultazione 4 Novembre 2012)

C. MARINONI, “La moda? La fai tu”, *Men’s Helath,* Luglio 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

A. MATARRESE, “L’invasione degli ultra jeans”, *L’Espresso,* 16 Novembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

S. MENKES, “Renzo Rosso, jeans genius”, *The New York Times,* 30 settembre 2003 (consultazione 3 novembre 2011)

S. MENKES, “Renzo Rosso: jeans genius”, *New York Times*, 30 Settembre 2003 (consultazione 5 novembre 2012)

C. MERCURIO, “Tutto su mio padre”, *Fashion,* 15 Giugno 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

A. MILESIO, “Diesel, in jeans fino alla Borsa di New York”, *Il Giornale di Vicenza,* 2 Febbraio 1996, p. 15 (data consultazione 4 Novembre 2012)

D. MONTI, “Prezzi da duecento euro in su, i jeans diventano di lusso”, *Corriere della Sera,* 17 febbraio 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

M. P. MORELLI, “Il Rosso vince”, *Industria Vicentina,* gennaio 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

M. P. MORELLI, “Ossigeno in terra pugliese”, *Il Giornale di Vicenza,* 25 marzo 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

E. MYCHASUK , “Waiting in the wings”, *Financial Times,* 16 novembre 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

F. NACCARI, “Rosso «l’industria del lusso non conosce confini»”, *Il Mattino,* 5 giugno 2007 (data di consultazione 29 novembre 2012)

R. P., “Pitti Immagine: Rosso e Goldshmied vincono il premio per il made in Italy”, *Il Giornale della Toscana,* 22 giugno 2006 (data di consultazione 29 novembre 2012)

V. P., “Diesel d’oro nella collezione a New York”, *Il Giornale di Vicenza,* 16 Settembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

V. P., “Rosso incontra il Dalai Lama”, *Il Giornale di Vicenza,* 3 Agosto 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

B. PACELLI, “Premiate le eccellenze italiane”, *Italia Oggi,* 9 Novembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

T. PALAZZI, “L’età dell’oro di Diesel”, *MF Fashion,* 15 Settembre 2009 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

V. PALUMBO, “Se l’investimento va a gettoni”, *Corriere della Sera,* 3 Dicembre 1996, p. 18 – 19 (data consultazione 4 Novembre 2012)

A. PANNOFINO, “Renzo le alghe e i giovani d’oggi”, *GQ,* Settembre 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

R. PAOLINI, “Adesso la parola d’ordine è delocalizzare”, *L’Indipendente,* 26 Aprile 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

R. PAOLINI, “Rosso, miliardario che de localizza in Puglia”, *L’indipendente,* 18 maggio 2005 (data di consultazione 29 novembre 2012)

L. PAROLIN, “Avere successo? Bastano curiosità ed iniziativa”, *Il Giornale di Vicenza,* 14 luglio 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

G. L. PARACCHINI, “La moda italiana? Si presenta solo all’estero”, *Corriere della Sera,* 8 Febbraio 2007 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

G. L. PARACCHINI, P. POLLO, “Moda, l’handicap in passerella”, *Corriere della Sera,* 29 settembre 1998, p. 19 (data consultazione 4 Novembre 2012)

L. PAROLIN, “Vorrei realizzare in città un museo dedicato ai nuovi linguaggi visivi”, *Il Giornale di Vicenza,* 14 luglio 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

G. PIETROBELLI, “Rosso «Il Veneto non fa squadraperchè qui ognuno pensa per sé»”, *Il Gazzettino,* 24 Luglio 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

V. PITTURERI, “Crisi nera, il Bassano vede Rosso”, *Il Giornale di Vicenza,* 28 marzo 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

V. PITTURERI, “Rosso più Rossi…sulla Rossa”, *Il Giornale di Vicenza,* 16 gennaio 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

C. PLAZZOTTA, “Il sogno di Diesel? È la creatività”, *Marketing,* 23 luglio 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

P. POLLO, “Ungaro, sogni orientali sulla passerella di Parigi”, *Corriere della Sera,* 9 Marzo 2002, p. 21 (data consultazione 4 Novembre 2012)

G. PONS, “Un paese di bamboccioni e clientele. Renzo Rosso: gli americano hanno ragione, così torneremo poveri”, *La Repubblica,* 16 Dicembre 2007 (data di consultazione 7 Dicembre 2012)

C. PROVERA, “Renzo Rosso costruttori di lusso”, *Monthly,* February 2007 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

C. PROVERA, “Diesel lancia sul mercato i gioielli Fossil”, *Finanza e Mercati,* 1 Settembre 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

C. PROVERA, “Rosso «Diesel non è più soltanto jeans», *Finanza e Mercati, 23 giugno 2005* (data di consultazione 29 novembre 2012)

R. QUERZÈ, “Ma questi blue jeans vanno un po’ stretti”, *Corriere della Sera,* 3 Marzo 1997, p. 19 (data consultazione 4 Novembre 2012)

R. QUERZÈ, “Viaggio nelle aziende, così in Made in Italy sta rifacendosi il look”, *Corriere della Sera,* 14 novembre 1997, p. 12 – 13 (data consultazione 4 Novembre 2012)

M. R., “Aziende, l’obiettivo è quotarsi in Borsa”, *Il Giornale di Vicenza,* 15 Giugno 1996, p. 15 (data consultazione 4 Novembre 2012)

V. RAVÀ, “Wine & fashion accoppiata vincente”, *MF Fashion,* 9 Novembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

B. RODESCHINI, “Diesel continua a crescere (+6%)”, *MF Fashion,* 27 novembre 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

A. ROSICA, “Una collezione firmata Diesel. Intervista a Renzo Rosso”, *Flash Art,* novembre 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

P. ROSSI, “L’azienda secondo Rosso: non solo luogo di lavoro”, *Il Gazzettino,* 1 Agosto 2007 (data di consultazione 6 Dicembre 2012)

R. ROSSO, “I politici? Dovrebbero essere più giovani”, *Corriere del Veneto,* 28 Giugno 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

R. ROSSO, “Innovation Valley. Il globale è locale”, *Corriere del Veneto,* 18 dicembre 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

P. RIAÑO, *El mapa de los proveedores de Inditex*, modaes.es, n°3, julio – agosto – septiembre, 2012, pp. 20 – 26 (data di consultazione 15 luglio 2012)

M. S. SACCHI, “Sotto il vestito si scoprono le vere imprese”, *Corriere Economia,* 8 Luglio 2002, p. 3 (data di consultazione 4 Novembre 2012)

M. S. SACCHI, “Renzo Rosso lascia i suoi jeans in Diesel”, *Corriere Economia,* 18 febbraio 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

S. SIANI, “La ricetta del Signor Diesel: jeans, provincia e successful living”, *Rolling Stone,* Novembre 2004, p. 42 (data di consultazione 29 novembre 2012)

S. SAMMARO, “Dieel Black Gold. È tempo di prêt – à – porter”, www.modaonline.it , 15 novembre 2007 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

S. SAMMARO, “Staff International prosegue la sua campagna acquisti con l’accordo che aggiudica la maggioranza del marchio Sophia Kokosalaki all’azienda guidata da Renzo Rosso”, www.modaonline.it, 9 Gennaio 2007 (data si consultazione 27 Novembre 2012)

S. SANSONI, “Full steam ahead for Diesel”, *Business Week,* 29 Aprile 1996, p. 58 (data di consultazione 4 Novembre 2012)

E. SCARCI, “Il made in Italy vince nel lusso”, *Il Sole 24 Ore,* 20 Marzo 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. SMIDERLE, “Il tessile abita ancora nel Vicentino. E nel Nord Est le imprese crescono”, *Il Giornale di Vicenza,* 23 Agosto 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. SMIDERLE, “Breganze mette il Diesel”, *Il Giornale di Vicenza,* 17 Febbraio 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

M. SMIDERLE, “Mr. Renzo Rosso oggi parla all’ONU, il suo appello “Aiutate l’Africa” “, *Il Giornale di Vicenza,* 13 febbraio 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Renzo Rossi for President”, *Il Giornale di Vicenza,* 4 febbraio 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Penso alla Borsa e alla successione. Ma senza fretta”, *Il Giornale di Vicenza,* 19 maggio 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Il Cavaliere Rosso ringrazia il sogno diventato business”, *Il Giornale di Vicenza,* 1 giugno 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Il Cav. Rosso striglia Marchionne e i politici”, *Il Giornale di Vicenza,* 20 ottobre 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Rosso, il business in rete”, *Il Giornale di Vicenza,* 12 novembre 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Rosso: “noi assumiamo gli stupidi”. L’ultima provocazione di Mr. Diesel”, *Il Giornale di Vicenza,* 27 gennaio 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Diesel cambia la struttura, 35 in mobilità”, *Il Giornale di Vicenza,* 7 maggio 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “L’esempio-Diesel, la Marcegaglia “’Questa è l’Italia da promuovere”, *Il Giornale di Vicenza,* 16 settembre 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Marcegaglia: governo avanti, basta con le case e i cognati”, *Il Giornale di Vicenza, 16 novembre 2010* (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Renzo Rosso: la burocrazia mi ha fatto perdere 10 anni”, *Il Giornale di Vicenza,* 16 settembre 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Diesel allarga i confini e pensa a nuovi brand. Rosso prende 3 premi”, *Il Giornale di Vicenza,* 10 novembre 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Io malato? Balle, mai stato così bene in vita mia”, *Il Giornale di Vicenza,* 12 novembre 2009 (consultazione 19 ottobre 2012)

M. SMIDERLE, “Borsa, grandi matricole”, *Il Giornale di Vicenza,* 24 Giugno 1996, p. 23 (data consultazione 4 Novembre 2012)

M. SMIDERLE, “La Borsa dei desideri”, *Il Giornale di Vicenza,* 3 Agosto 1996, p. 16, (data consultazione 4 Novembre 2012)

V. STRAMARE, “Internazionali si diventa”, *Fashion,* Dicembre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

M. STURANI, “Miei cari, carissimi jeans”, *Corriere Economia,* 15 Aprile 2002, p. 20 (data consultazione 4 Novembre 2012)

C.T., “Ettore Riello “Luca lavori per noi”, *Corriere del Veneto,* 30 Maggio 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

S. TENEDINI, A. MANTOVANI, “Vicenza esporta eleganza in tutto il mondo”, 26 Marzo 1996, p. 9 (data consultazione 4 Novembre 2012)

R. TESSA, “Le grandi firme a caccia del cliente globale”, *Affari e Finanza,* 7 Novembre 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

R. TESSA, “La lunga marcia di Diesel dal jeans a holding del lusso”, *Affari&Finanza,* 9 Gennaio 2006, p. 23 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

R. TESSA, “Voglia di Borsa. Le pagelle al made in Italy”, *Affari&Finanza,* 23 Gennaio 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

L. TESTONI, “Made in Italy nel club dei miliardari”, *Finanza e Mercati,* 22 Dicembre (data di consultazione 27 Novembre 2012)

A. TONELLO, “Diesel entra nel mondo del vino e dell’olio”, *Il Giornale di Vicenza,* 3 aprile 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

C. TRABONA, “Rosso «Torno a produrre in Italia»”, *Corriere del Veneto,* 4 luglio 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

C. TARBONA, “La Diesel di Rosso rompe gli indugi «Attacco alla Cina»”, *Corriere del Veneto,* 28 ottobre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

M. L. TRUSSARDI, “Boutique virtuali. I nuovi portali del lusso on line”, *Libero Mercato,* 2 febbraio 2008 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

A. DELLA VALENTINA, “Diesel, il negozio si espande sul web”, *Italia oggi,* 14 novembre 2007 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

E. VALLIN, “Leadership mondiale per i jeans del Veneto”, *Il Sole 24 Ore,* 12 dicembre 2007 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

L. VENTURA, “American dream”, *MF Fashion,* 1 Novembre 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

F. VER., “«I love jeans». Quesi pantaloni blu diventati opera d’arte”, *Corriere del Veneto,* 30 Dicembre 2007 (data di consultazione 7 Dicembre 2012)

M. VETTORAZZI, “Qui regnano gli impenditori”, *Italia Oggi,* 13 Marzo 2006 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

A. VIERO, “Rosso: «Diesel stupirà anche nei nuovi media», *Corriere del Veneto,* 23 maggio 2007 (data di consultazione 29 novembre 2012)

F. VISENTIN, “La ricetta di Renzo Rosso, guru Diesel «Si cresce solo dimenticando il fatturato», *Il Corriere del Veneto,* 30 settembre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

I. ZANADA, “Diesel mira al target alto”, *Italia Oggi,* 20 Luglio 2005 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

A. ZALTRON, “Bassano, web per tutti e gratuito. La Diesel di Rosso paga il wi-fi”, *Il Giornale di Vicenza,* 30 settembre 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

A. ZORZAN, “Diesel al rilancio ‘green’ nella nuova sede di Breganze”, *Il Sole 24 Ore,* 16 settembre 2010 (consultazione 18 ottobre 2012)

M. ZIO, “Il jeans deve essere italiano”, *MF Fashion,* 9 dicembre 2004 (data di consultazione 29 novembre 2012)

M. ZIO, “Il caso del denim veneto”, *MF Fashion,* 18 dicembre 2007 (data di consultazione 7 dicembre 2012)

C. ZUCCON MORGANI, “Rosso testimonial per San Giovanni”, *Il Giornale di Vicenza,* 26 maggio 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

C. ZUCCON MORGANI, “H-Farm, il nido che aiuta a volare le nuove imprese”, *Il Giornale di Vicenza*, 6 maggio 2012 (consultazione 19 ottobre 2012)

C. ZUCCON MORGANI, “Accesso immediato e senza registrazione”, *Il Giornale di Vicenza,* 12 novembre 2011 (consultazione 19 ottobre 2012)

C. ZUCCON MORGANI, “Un modo per restituire al territorio ciò che la comunità ha dato alle loro aziende, *Il Giornale di Vicenza,* 17 novembre 2010 (consultazione 19 ottobre 2012)

G. ZULIN, “Dove si esportano le fabbriche italiane?”, *Libero,* 23 Novembre 2004 (data di consultazione 27 Novembre 2012)

C. C. R. WHITE, “New line, new images”, *New York Times,* 10 Dicembre 1996 (consultazione 5 novembre 2012)

SITOGRAFIA

http://archivio.siciliainformazioni.com/cronaca-regionale/condannata-la-diesel-bronte-continuera-a-produrre-i-jeans/ (data di consultazione 24 gennaio 2013)

http://businesscasestudies.co.uk/diesel/live-breathe-and-wear-passion/introduction.html

http://dizionari.hoepli.it/Dizionario_Italiano/parola/voltura.aspx?idD=1&Query=voltura (data di consultazione 5 gennaio 2013)

http://www.businessdictionary.com/definition/brand-identity.html (data di consultazione 3 dicembre 2012)

http://en.wikipedia.org/wiki/Renzo_Rosso

http://it.wikipedia.org/wiki/Guerriglia_marketing (data di consultazione 29 dicembre 2012)

http://it.wikipedia.org/wiki/Cassa_del_Mezzogiorno (data di consultazione 25 gennaio 2013)

http://it.wikipedia.org/wiki/MTV (data di consultazione 9 novembre 2012)

http://it.wikipedia.org/wiki/Società_in_nome_collettivo (data di consultazione 5 gennaio 2013)

http://it.wikipedia.org/wiki/Società_a_responsabilità_limitata (data di consultazione 6 gennaio 2013)

http://it.wikipedia.org/wiki/Valore_nominale (data di consultazione 3 gennaio 2013)

http://www.diritto24.ilsole24ore.com/guidaAlDiritto/codici/codiceCivile/indice/articolo.635.4.4.4.0.5.html (data di consultazione 5 gennaio 2012)

http://www.dieselfarm.it/ (data di consultazione 29 novembre 2012)

http://www.h-farmventures.com/it/company/h_umus (data di consultazione 27 novembre 2012)

http://www.iltempo.it/roma/2008/10/16/939674caos_proteste_mezzi_busti_romanzo_criminale.shtml (data di consultazione 24 dicembre 2012)

http://www.imf.org/external/np/sta/fdi/eng/2003/102803.pdf (data di consultazione 4 Novembre 2012)

http://www.itsweb.org/jsp/en/index/index.jsp (data di consultazione 27 novembre 2012)

http://www.marketinginformatico.it/glossario-marketing/Marca-(Brand).php (data di consultazione 3 dicembre 2012)

http://www.pambianco.com/it/societa.html (data di consultazione 3 dicembre 2012)

http://www.pambianconews.com/analisiericerche/moda-e-lusso-ecco-le-50-aziende-giuste-per-la-borsa/ (data di consultazione 3 dicembre 2012)

http://www.pelicanhotel.com/history (data di consultazione 6 dicembre 2012)

http://www.referenceforbusiness.com/biography/M-R/Rosso-Renzo-1955.html

http://www.sapere.it/sapere/dizionari/neologismi/comunicazione/flagship-store.html (data di consultazione 28 dicembre 2012)

http://www.slideshare.net/onlygoodvibez/caso-diesel

http://www.terraonlus.it/it/co2-auto/76-150-statue-a-roma-dicono-no-alla-co2-terra-lancia-la-campagna-per-lefficienza-energetica-nel-settore-dellauto (data di consultazione 24 dicembre 2012)

http://www.treccani.it/enciclopedia/creativita/ (data di consultazione 29 novembre 2012)

http://www.treccani.it/vocabolario/stilista/ (data di consultazione 28 novembre 2012)

http://www.winenews.it/, 20 novembre 2006 (data di consultazione 29 novembre 2012)

http://www.yooxgroup.com/it/company_profile/the_group.asp (data di consultazione 27 novembre 2012)