



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Storia delle Arti e Conservazione dei
Beni Artistici

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Design e comunicazione
del Gruppo Benetton: un
caso di studio nell'impiego
della *corporate identity*

Relatore

Prof.ssa Stefania Portinari

Correlatore

Prof. Nico Stringa

Laureanda

Elisa Michielan

Matricola 819167

Anno Accademico

2012 / 2013

Indice:

| | |
|---|---------------|
| INTRODUZIONE | p. 5 |
| CAPITOLO 1 | |
| LA FORMAZIONE DELL'AZIENDA BENETTON | p. 9 |
| 1.1 La famiglia Benetton | 9 |
| 1.2 Il secondo dopoguerra: un contesto di cambiamenti | 19 |
| CAPITOLO 2 | |
| L'IDENTITÀ DI BENETTON ATTRAVERSO IL PRODOTTO E LA GRAFICA | p. 31 |
| 2.1 Fashion design: dal "fatto in casa" al "pronto da indossare". Cenni sulla storia e l'evoluzione della moda e del maglione in Italia | 31 |
| 2.1.1 Milioni di maglioni: basta il colore a dipingere un successo? | 36 |
| 2.2 <i>Corporate Identity</i> | 52 |
| 2.2.1 "United Colors of Benetton": quando lo slogan diventa marchio | 59 |
| 2.2.2 Design e tecnologia: le "etichette intelligenti" | 67 |
| CAPITOLO 3 | |
| I NEGOZI BENETTON, SPAZI FISICI ED EMOZIONALI DI VENDITA | p. 78 |
| 3.1 L'evoluzione del punto vendita: Afra e Tobia Scarpa e il progetto My Market | 78 |
| 3.2 Tecniche di <i>visual merchandising</i> e <i>retail design</i> per vincere la concorrenza | 90 |
| 3.2.1 L'evoluzione del concetto di standard nei punti vendita Benetton | 107 |
| 3.3 Quale futuro per i punti vendita? Il concorso <i>Colordesign</i> | 114 |
| CAPITOLO 4 | |
| LA COMUNICAZIONE BENETTON | p. 125 |

| | |
|--|---------------|
| 4.1 La "preistoria" della comunicazione Benetton | 125 |
| 4.2 L'"obiettivo" di Oliviero Toscani | 136 |
| 4.3 La realtà di Fabrica: il centro della comunicazione Benetton | 162 |
| 4.3.1 Villa Pastega Manera: l'internazionalità in provincia di Treviso | 176 |
| | |
| CONCLUSIONI | p. 185 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | p. 190 |
| | |
| SITOGRAFIA | p. 198 |

INTRODUZIONE:

“Per Benetton il design è il ritratto del gruppo, sintesi di prodotto, ambiente, ‘corporate culture’, specchio dei valori del brand e determinante forma di comunicazione nel mondo”¹

Alessandro Benetton

L'azienda Benetton, nata nel 1965 dall'impegno di quattro fratelli veneti, è riuscita ad affermarsi nel corso dei decenni come una delle più potenti realtà economiche al mondo. La fama che ha goduto e di cui beneficia ancora oggi, la perspicacia della strutturazione aziendale basata su un'impostazione "a rete" e quindi sull'affido di gran parte della produzione a subfornitori esterni; la vastità e diversificazione dei campi di investimento, che vanno dallo sport alla cultura, passando per autostrade e Autogrill; la pubblicità choc collegata alla figura-chiave del fotografo milanese Oliviero Toscani, hanno reso l'azienda veneta uno degli argomenti di studio più gettonati, non solo da parte di esperti di economia o di comunicazione, ma anche dagli studenti universitari, come può facilmente confermare il numero di titoli di tesi di laurea dedicate a questo argomento. All'interno di questo *mare magnum* di bibliografia già esistente, quale può essere allora il senso di un ulteriore lavoro incentrato sulla comunicazione Benetton? Le ricerche e i testi a disposizione sull'argomento sono per la maggior parte di taglio economico o "Toscanocentrici", focalizzati cioè quasi esclusivamente sul lavoro compiuto da Toscani tra il 1984 e il 2000, anni della collaborazione con Luciano Benetton, e dedicati alla svolta data alla comunicazione. Lo studio qui condotto si pone invece l'obiettivo di gettare uno sguardo più ampio e completo sui motivi che hanno decretato la conquista dei mercati internazionali dell'azienda veneta, non solo attraverso l'analisi critica e talvolta la messa in discussione delle fonti ufficiali, ma soprattutto per mezzo di uno studio più ampio del concetto di

¹ *Opening soon...*, catalogo della mostra a cura di L. Collina, L. Pollini, (La Triennale di Milano, 27.01-15.02.2009), Fabrice, Treviso 2009, p. 5.

comunicazione. Passando per il significato di *corporate identity*, pare infatti che la pubblicità di Benetton non possa prescindere dall'attenzione alla costruzione e alla valorizzazione dell'immagine aziendale anche con ricerche che riguardino il *retail design*, la grafica e il *visual merchandising*, facendo apparire limitativo concludere l'impegno nella comunicazione con la figura del fotografo milanese. Ogni argomento è stato trattato dal punto di vista del contesto storico e la proposta di paragoni con altre esperienze simili o completamente opposte, con un occhio di riguardo al *fast fashion*, in modo da restituire una visione il più fedele possibile della storia di Benetton.

Il lavoro si apre con una panoramica del profilo aziendale inquadrato nel momento della sua formazione, avvenuta nel mezzo del cosiddetto "boom economico" italiano. Partendo dai riferimenti alle radici familiari dei quattro fratelli veneti si cercherà di identificare i punti di forza che hanno permesso il decollo dell'azienda, sottolineando in particolare la sensibilità di Luciano Benetton nell'accorgersi dell'importanza che il concetto di tempo libero stava assumendo per i giovani e la mancanza di un abbigliamento adatto per viverlo, proponendo a questo scopo il maglione colorato di produzione industriale (I capitolo). Si tenterà di dimostrare poi come le fortunate vicende che videro protagonista l'azienda, dalla riconversione di vecchi macchinari in telai alla scoperta della tintura a capo finito, con l'introduzione del colore nei maglioni, non furono in realtà gli unici elementi che portarono al successo. La storia di Benetton sembra emblematica per dimostrare che la popolarità non passa solo attraverso il prodotto, ma attraverso tutto quell'ambito che potremmo definire "design della comunicazione", e che in questo caso specifico di studio riguarda la ricerca del logo (il famoso *stitch* ancora oggi in uso), i frequenti *restyling* passati per nomi famosi quali Massimo Vignelli e l'agenzia Pentagram, nonché il tentativo di introdurre la tecnologia di *chip* da inserire direttamente nell'abito eliminando il cartellino (capitolo II). Al concetto di design della comunicazione, assimilabile a quello di *corporate identity*, possono essere condotti anche l'analisi dell'evoluzione del punto vendita, sfruttando le idee dalla Londra degli anni Sessanta per un negozio "self service" con l'eliminazione della barriera fisica e psicologica del bancone tra l'acquirente e il proprietario, creando un luogo che

fosse punto di incontro tra i giovani, la differenziazione del nome dei marchi con la creazione di rispettivi *concept stores* per attirare un pubblico sempre nuovo, dando l'impressione che il mercato della moda giovane fosse saturo, le ricerche di *visual merchandising* e di *interior design* per una vendita della merce anche visiva, il confronto tra i primi punti vendita dell'azienda sino all'apertura dei nuovi *flagship store* e *concept store* Playlife (2011), passando per il concorso "Colordesign", lanciato da Benetton nel 2009 agli studenti del Politecnico di Milano per il progetto del negozio del futuro. Viene proposta anche una riflessione sul senso di investire sull'apertura di nuovi punti vendita in un'epoca in cui anche lo shopping si fa digitale (capitolo III). Passaggio obbligato per un'analisi della comunicazione di Benetton è la figura di Oliviero Toscani, con l'obiettivo di tracciarne il lavoro non attraverso il *fil rouge* degli scandali, la cui citazione è tuttavia imprescindibile, ma cercando di studiare la sua produzione attraverso parallelismi con la storia dell'arte e della pubblicità a lui contemporanea. Si toccherà infine il suggestivo mondo di Fabrica, dal 1994 centro di ricerca multiculturale e multirazziale della comunicazione Benetton, che va ad affiancarsi ad un altro grande impegno culturale sostenuto dai fratelli veneti, ovvero la Fondazione Benetton Studi Ricerche, che dal 1987 ha per finalità principale quella di salvaguardare e valorizzare il paesaggio, rivolgendo una particolare attenzione alle tematiche ambientali. Oltre all'importanza delle ricerche qui condotte, risulta significativo sottolineare l'accuratezza editoriale delle pubblicazioni e della *newsletter*, ulteriore segno di un impiego studiato della comunicazione e soprattutto del *graphic design*. Lo stesso logo poi, che rappresenta presumibilmente una menade danzante, invia un messaggio allegorico sulla festa e sulla fertilità, sui campi e i raccolti, richiamando l'attenzione al paesaggio, e dunque alla *mission* generale della fondazione. Obiettivo iniziale di questa tesi era in realtà quello di concentrare una buona parte del lavoro su Fabrica con lo scopo di capirne il funzionamento e l'organizzazione dall'interno, nonché cercare di stabilire quale fosse il posto occupato oggi all'interno dello sviluppo del design internazionale. L'inaccessibilità agli archivi aziendali "perché consultabili solo da personale interno", secondo quanto affermato dai responsabili, le telefonate effettuate ad

un ufficio sempre troppo impegnato, seppur predisposto da Benetton ad effettuare consulenza agli studenti che desiderano sostenere una tesi di laurea sull'azienda, le numerose e-mail inviate a vuoto o che in risposta contenevano il link del sito internet aziendale come "ricca fonte di informazioni", l'impossibilità di visitare Fabrica e la limitata bibliografia sull'argomento mi avevano fatta quasi desistere dall'intento. Grazie tuttavia alla recente amicizia con Francesco Cagnin, uno dei vincitori del premio "Unemployee of the year" messo in palio da Benetton nel 2012, che a sua volta mi ha presentato Jhon William Castaño Montoya, *sound design advisor* presso Fabrica, ho avuto la possibilità di passare qualche ora all'interno del centro di comunicazione di Benetton e di avere dunque un contatto diretto con questa realtà stimolante e innovativa, unica nel suo genere, che ha fatto dell'apertura verso il mondo esterno un proprio punto di forza. Il fatto di esservi entrata in contatto diretto solo attraverso "conoscenze", mi ha lasciato però il dubbio che si tratti, in fondo, di una struttura profondamente italiana.

Capitolo 1

LA FORMAZIONE DELL'AZIENDA BENETTON

1.1 LA FAMIGLIA BENETTON

“Possiedo moltissimi maglioni ma non molti sono Benetton. In genere evito di indossare prodotti della casa. È un capriccio personale, una specie di autoprovocazione”²

Luciano Benetton

Nel 2013 l'azienda Benetton vanta secondo cifre arrotondate per difetto una rete commerciale di 6.500 negozi dislocati in 120 Stati in tutto il mondo. Il patrimonio aziendale sempre arrotondato per difetto, risulta essere di più di 2 milioni di euro³. Il marchio Benetton è infatti attualmente ancora uno dei più noti a livello mondiale, conosciuto non solo per l'abbigliamento, *core business* dell'azienda, ma anche per l'interesse che quest'ultima ha da sempre dimostrato in diversi ambiti: lo sport, la strategia di comunicazione, l'attenzione nei confronti dei giovani, della cultura e del territorio veneto.

Luciano, Giuliana, Gilberto e Carlo Benetton sono i quattro fratelli che nel 1955, con poca disponibilità economica ma tanti sogni in testa, hanno iniziato la lunga strada per dare vita a quello che è stato spesso definito “un impero” commerciale⁴. Seguendo le inclinazioni naturali di ognuno, ciascuno dei quattro fratelli ha da subito occupato un ruolo preciso all'interno della giovane azienda: Luciano come presidente e responsabile della divisione commerciale; Giuliana a capo del settore design; Gilberto gestore della parte finanziaria e Carlo responsabile della produzione⁵.

² L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli: la storia del nostro successo*, Sperling&Kupfer Editori, Milano 1990, p. 267.

³ Cfr. www.benettongroup.com (sito consultato in data 18/06/2013).

⁴ Spesso si parla di “impero” associato a ciò che la famiglia Benetton è riuscita a costruire. Alcuni titoli di articoli giornalistici ne sono un esempio: *Benetton: alla conquista di un impero*, in “La Repubblica”, 27/01/1976; *L'Impero dei Benetton vale per fatturato più di poste italiane*, in “Corriere del Veneto” 27/10/2009, *L'impero Mediaset-Benetton compra Cinecity*, in “Il Sole 24 ore”, 30/12/2010.

⁵ A partire dal 24 aprile 2012 Alessandro Benetton, già vice presidente esecutivo, ha sostituito il padre Luciano nel ruolo di Presidente di Benetton Group. Attualmente Carlo è il vicepresidente

Luciano Benetton, il più grande dei fratelli, la “mente” prima dell’azienda, è descritto da chi lo conosce come un uomo riservato e poco incline a parlare di sé⁶. Ha concesso infatti rare interviste e un’unica autobiografia uscita nel 1990, realizzata in collaborazione con la giornalista statunitense Andrea Lee. L’opera, che è stata significativamente scritta in inglese in origine, per essere tradotta solo in un secondo momento in italiano⁷, permette di individuare alcuni passaggi-chiave dell’infanzia e della prima giovinezza dell’imprenditore trevigiano, fondamentali per la formazione del suo carattere e senza soluzione di continuità, della sua azienda.

A costituire tale bagaglio di esperienze contribuiscono ad esempio la guerra e la povertà, alcuni sfortunati eventi familiari e la cosiddetta “mentalità veneta”. Le origini della famiglia Benetton sono infatti assai umili, e sono inesorabilmente intrecciate alla triste storia di un’Italia sconvolta dalla dittatura e dal secondo conflitto mondiale.

Luciano Benetton nacque a Treviso nel 1935, nel pieno del regime fascista. Nello stesso periodo avvenne da parte di Mussolini la limitazione della libertà di

della società. Giuliana, Gilberto e lo stesso Luciano svolgono invece il ruolo di consiglieri. “Consigliere, ma non presidente onorario. Sono uno che ha un po’ di esperienza alle spalle e cercherò di suggerirla e di farla applicare, ma non sarò invasivo” ha spiegato Luciano: cfr. *Alessandro Benetton nuovo presidente*, 24 aprile 2012, www.quotidiano.net (sito consultato in data 18/06/2013).

⁶ Una divertente e scanzonata descrizione del carattere introverso di Luciano viene data dallo scrittore e giornalista Sergio Saviane, il quale paragona L. Benetton proprio per la sua scarsa inclinazione al parlare, all’anatra muta, considerato tuttavia animale molto pregiato in Veneto. “Sarà pigrizia, timidezza, scontroosità, modestia, astuzia, calcolo o indolenza, certo è che Luciano Benetton difficilmente riesce ad aprire bocca, non solo nei luoghi pubblici, ma anche nella vita di tutti i giorni. Mai visto un uomo così impenetrabile, si direbbe quasi sospettoso. (...) Del resto, nel Veneto, le anatre più buone e ricercate, con le carni più frolle, sono le ‘mute’. ” S. Saviane, *Il miliardario. La vita segreta di Luciano Benetton*, Marsilio Editori, Venezia 1998, p. 13.

⁷ L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit.

stampa e di associazione e alla polizia segreta OVRA furono assegnati ampi poteri; diventò obbligatorio possedere la tessera del partito per conseguire un impiego nell'amministrazione pubblica. I mezzi di comunicazioni, dal cinema alla televisione alla radio, furono messi al servizio del regime, il quale condusse una feroce campagna per limitare ogni libertà personale e controllare il pensiero delle genti⁸. Furono anni di privazioni e difficoltà, dove ogni padre faticava a garantire stabilità e sicurezza economica ai propri figli. Leone Benetton, capostipite della famiglia che di lì a pochi anni sarebbe diventata leader internazionale nella produzione della maglieria, condivideva la stessa situazione infelice degli altri capifamiglia veneti. Sia lui che la moglie Rosa tuttavia, a differenza di molti che erano inclini ad arrendersi a un destino disegnato da altri, ebbero la fortuna di possedere un forte senso del lavoro e di responsabilità, ma soprattutto uno spiccato spirito imprenditoriale e capacità di iniziativa, caratteristiche che trasmisero a tutti e quattro i loro figli⁹.

Il primo importante insegnamento che dette il padre Leone ai suoi discendenti fu quello del "non accontentarsi" e di avere sempre lo sguardo puntato sulla realtà, non solo locale, ma anzi, e soprattutto, internazionale. Il 1935 fu un anno importante per la famiglia Benetton, non solo per la nascita del primogenito Luciano, ma anche per un evento di portata molto più ampia: l'invasione dell'Etiopia da parte delle truppe italiane; Etiopia che fu poi conquistata nel maggio del 1936¹⁰. Fu in questa circostanza che la storia dell'Italia si intrecciò con le vicende della giovane famiglia di Ponzano, quando il Veneto fu anch'esso coinvolto in quell'ondata migratoria che portò all'estero milioni di italiani¹¹.

⁸ F. Chicco, G. Livio, *1922-1945: sintesi storica e documenti del fascismo e dell'antifascismo italiani*, Paravia, Torino 2000, pp. 290-291.

⁹ J. Mantle, *Benetton, la famiglia, l'azienda, il marchio*, Sperling&Kupfer Editori, Milano 1999, p. 15-16.

¹⁰ Il 3 ottobre 1935 le camicie nere di Mussolini invasero Addis Abeba, capitale etiopica, senza una dichiarazione di guerra. Grazie alla superiorità numerica per quanto riguarda uomini e mezzi il 9 maggio 1936 Mussolini proclamò la fondazione dell'Impero dell'Africa Orientale Italiana, incoronando Vittorio Emanuele III imperatore d'Etiopia. Per il regime fu un grande successo sotto un punto di vista propagandistico, non lo fu altrettanto invece da un punto di vista economico. L'Etiopia era infatti un Paese dal clima difficile, inadatto ad una produzione agricola. F. Chicco, G. Livio, *1922-1945: sintesi storica e documenti...*, *op.cit.*, pp. 301-303.

¹¹ Le grandi ondate migratorie che interessarono il Veneto furono due in particolare: la prima interessò l'arco di tempo tra la fine dell'Ottocento sino alla vigilia della prima Guerra Mondiale. Il secondo grande flusso migratorio iniziò nella seconda metà degli anni '40 e terminò negli anni '60 del '900, quando l'industrializzazione del Paese ha dato vita a numerosi posti di lavoro. Anche

All'inizio degli anni Trenta lo stesso Leone Benetton aveva visto il fratello Luigi partire per il Belgio in cerca di un impiego come operaio di fabbrica; nel 1937, nonostante il primogenito ancora piccolo e la moglie Rosa in attesa del secondo bambino, Leone Benetton, decise di trasferirsi da solo in Etiopia in cerca di fortuna. Come raccontò Luciano Benetton nella sua biografia, la madre non si disperò di fronte a tale scelta, in quanto lei stessa proveniva da una famiglia di emigranti. I genitori di Rosa Carniato si erano infatti trasferiti a Porth Arthur nell'Ontario, dove lei era nata e dove aveva trascorso la prima infanzia, avendo così la possibilità di essere a contatto con una realtà diversa, al di fuori di quella provinciale trevigiana. Con questi presupposti è evidente come un certo gusto per il rischio e per il cambiamento fossero insiti nella famiglia trevigiana. Si può in parte spiegare così il coraggio di Luciano e Giuliana Benetton nel lasciare il proprio posto di lavoro - come commesso lui, come operaia in un maglificio lei - e lo stipendio garantito a fine mese, per lanciarsi in un'avventura nuova e stimolante, ma che li costrinse a fare un investimento iniziale senza alcuna garanzia di successo.

I fratelli Benetton fecero inoltre del "cosmopolitismo" dei genitori una bandiera della politica aziendale, pronti a varcare i confini del Veneto per espandersi in Italia, ma anche in Europa, nelle Americhe e in Asia, arrivando a contare punti vendita in tutti e cinque i continenti. Ciò che può essere visto come un lungimirante investimento *ante litteram*, quando ben poche imprese avrebbero puntato sull'apertura di negozi in Paesi dall'economia ancora incerta come la Cina, l'India o il Brasile¹², tale dislocazione a livello mondiale dei negozi Benetton è invece attualmente letta dagli economisti come uno svantaggio: il marchio ha oramai infatti possibilità limitate di espandere ulteriormente il proprio mercato proprio a causa della sua già massiccia presenza anche in quei Paesi considerati attualmente in via di sviluppo¹³. La presenza del marchio Benetton anche nei

prima del 1875 si sono verificati casi di emigrazione, ma questi riguardavano le genti di quei paesi di montagna dove boschi e pascoli non riuscivano a coprire il fabbisogno dell'intera popolazione. U. Bernardi, *Addio patria, emigranti dal Nord-Est*, Edizioni Biblioteca dell'Immagine, Pordenone 2002, pp. 10-13.

¹² Anche le campagne pubblicitarie realizzate da Oliviero Toscani, di cui si parlerà

successivamente in questo scritto, sono espressione del cosmopolitismo della famiglia Benetton.

¹³ A. Camuffo, P. Romano, A. Vinelli, *L'evoluzione di un network per la competizione globale*, Economia & Management, gennaio-febbraio 2001, p. 83.

Paesi economicamente meno sviluppati non si è rivelato solo attraverso l'insediamento dei negozi, ma anche attraverso la dislocazione della produzione proprio in queste aree. Tale scelta si è rivelata per l'azienda sicuramente conveniente dal punto di vista economico, in quanto il costo di vita in quei luoghi è decisamente basso, soprattutto se relazionato agli standard occidentali, ma si tratta anche di una delle note più dolenti nella storia aziendale, in quanto non solo si pone a discapito del lavoro degli operai italiani e di quel "Made in Italy" di cui Benetton è simbolo nel mondo, ma anche perché lo stanziamento di fabbriche nei Paesi sottosviluppati, (che assorbono oggi l'80% della produzione) è spesso sinonimo di ricatti e minacce, di storie di speculazione nonché di violazione dei diritti umani. Tali situazioni sembrano alquanto stonare con i messaggi di denuncia razziale messi in atto durante le campagne pubblicitarie di Benetton realizzate nel periodo di collaborazione con il fotografo Oliviero Toscani (1982-2000), nonché la campagna del 2012 "Unemployee of the year" promossa dall'associazione UNHATE di Fabrica, con l'obiettivo di infondere nuova fiducia ai giovani disoccupati¹⁴. L'Etiopia non offrì a Leone Benetton le grandi possibilità che egli aveva sperato e così nel 1939 dovette tornare in Italia, deluso, ancor più impoverito e con la salute rovinata a causa della malaria contratta in Africa e lì malcurata¹⁵; nonostante ciò egli riuscì comunque a risollevarsi e a dare il via ad una propria piccola attività di noleggio di biciclette. Questa nuova impresa era iniziata mettendo a nolo solamente il vecchio biciclo della sorella; l'iniziativa ebbe subito successo tanto che i mezzi di trasporto da noleggiare passarono in poco tempo ad una trentina, con la conseguente assunzione di tre aiutanti. Leone Benetton poté così insegnare ai figli come si potesse intraprendere un'attività pur non avendo un elevato patrimonio iniziale, ma reinvestendo continuamente i ricavi e creando una sorta di *leasing*¹⁶.

¹⁴ L'argomento che riguarda la comunicazione di Benetton sarà ripreso e approfondito nell'ultima parte dello scritto.

¹⁵ L'esperienza in Etiopia si rivelò sfortunata in quanto Leone si ammalò di malaria. Mentre si trovava ricoverato in ospedale gli venne rubato il camion che aveva acquistato investendo tutti i suoi risparmi, l'obiettivo di dare vita ad un'attività nel settore dei trasporti. L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit., pp. 10-11.

¹⁶ Un *leasing* è "Il contratto attraverso il quale una parte (concedente) concede in godimento all'altra (utilizzatore) un bene dietro corrispettivo e per un determinato periodo di tempo alla scadenza del quale la parte che ha in godimento il bene può restituirlo o divenirne proprietario pagando la differenza tra quanto già versato e il valore del bene".

La politica di reimpiegare i guadagni nell'attività fu adottata immediatamente dal primogenito al momento della creazione della propria impresa, in quanto era consapevole che solo attraverso questo sistema un'azienda avrebbe potuto crescere velocemente. Reinvestire però significava anche non avere denaro fermo come capitale: Luciano Benetton infatti negli anni Sessanta, nonostante l'attività fosse in costante crescita (addirittura del 150% a partire dal 1961), non poteva dimostrare di poter disporre di un solido patrimonio, condizione unica e inderogabile affinché le banche concedessero finanziamenti. Tale situazione si rivelò tuttavia infine a vantaggio dell'azienda, in quanto permise di non avere alcun debito quando nel 1963 l'economia italiana subì un periodo di crisi, e le banche del Veneto e della Lombardia obbligarono le imprese a cui avevano concesso ingenti finanziamenti di pareggiare i conti.

Ancora da Leone Benetton proveniva l'obiettivo di "dare alla gente ciò di cui aveva bisogno, a condizione che non costasse troppo". Egli applicò questo principio ai mezzi di trasporto, rendendosi conto di quanto fossero importanti in tempo di guerra. In particolare approfittò della necessità di spostamento dei soldati stanziati a Treviso, i quali lontani da casa non avevano con sé le proprie biciclette: i militari divennero infatti da subito fedeli clienti del noleggio. Luciano Benetton applicò la massima del padre nel campo dell'abbigliamento. Lavorando come commesso di vestiti nel negozio dei Della Siega a Treviso ed entrando quotidianamente a contatto con i gusti dei clienti, aveva potuto rendersi conto direttamente che le persone sentivano il bisogno di ciò che il mercato ancora non offriva, ovvero di quello che verrà definito l'"abbigliamento *casual*". Fu da questa consapevolezza che nel giovane nacque l'idea di intraprendere il mercato del pullover, non ancora in voga all'epoca, ma capo di abbigliamento unisex e informale, adatto ad ogni occasione d'uso. La qualità dei capi Benetton si presentò buona ma non eccessivamente raffinata, in modo che anche il prezzo potesse essere accessibile alla maggior parte della popolazione, a differenza ad esempio invece dei maglioni inglesi o scozzesi, che erano famosi per la lavorazione impeccabile ma anche per i prezzi molto elevati.

Un altro interessante paragone tra padre e figlio Benetton riguardò il modo di gestire la concorrenza, in quanto entrambi riuscirono per un lungo periodo a non

avere rivali in grado di minacciarli veramente. Negli anni Quaranta a Treviso non c'erano altre attività che prestassero il servizio di noleggio di biciclette, lasciando a Leone Benetton il monopolio nel settore.

Anche il figlio riuscì a non avere concorrenti nei primi quindici anni di attività grazie alla tecnica di aprire punti vendita diversi, con nomi differenti, ma tutti riforniti dal proprio maglificio. In questo modo si inibirono i potenziali avversari ad aprire ulteriori negozi dando l'impressione che il mercato fosse già saturo.

Se il padre acquistò poi a pochi soldi biciclette rotte per aggiustarle e riportarle all'uso, il figlio non si fece sfuggire l'occasione di comprare a bassissimo prezzo delle vecchie macchine per la produzione di un tipo di calza ormai fuori moda, che un calzificio della provincia di Treviso stava svendendo. Attraverso l'aiuto di tecnici le macchine per calze vennero convertite in macchine per maglie ad un costo irrisorio. Il guadagno poi fu maggiore di quanto sperato, in quanto i macchinari convertiti superarono il numero di quelli necessarie alla fabbrica Benetton, potendo così essere vendute ad altri produttori di maglieria¹⁷.

Leone Benetton non poté vedere come la sua propensione agli affari ebbe seguito nei figli dal momento che egli morì nel 1945, nell'anno in cui l'Italia festeggiava la fine della guerra, e quando il primogenito Luciano aveva solo dieci anni. Quel momento segnò simbolicamente la fine dell'infanzia per il figlio, sentendosi investito della responsabilità della propria famiglia.

Luciano Benetton affermò nella propria autobiografia: "Non pensavo di avere un talento naturale più degli altri, però sapevo di avere un vantaggio: un'infanzia che mi aveva abituato a pensare e a non lasciarmi spaventare dalle avversità. E dalla mancanza della protezione paterna avevo sviluppato l'indipendenza"¹⁸. Il padre lasciandolo, gli aveva dato l'ultimo fondamentale insegnamento: la libertà data dall'autonomia¹⁹.

Luciano Benetton è infine profondamente "veneto": inequivocabili sono le sue origini a partire dal nome di famiglia (Benettòn; non Bènetton come molti

¹⁷ G. Nardin, *La Benetton, strategia e struttura di un'impresa di successo*, Edizioni Lavoro, Roma 1987, p.14.

¹⁸ L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit., p. 18.

¹⁹ Alla domanda "Qual è la cosa che conta di più per lei?" posta dalla giornalista Maria Pia Fusco a Luciano Benetton in occasione dell'inaugurazione di Fabbrica, l'imprenditore veneto ha risposto: "Senza dubbio la libertà". M.P. Fusco, *Treviso, la Fabbrica di talenti*, in "La Repubblica", 22/09/2000.

pronunciano, soprattutto nel milanese), terminando quest'ultimo con la consonante "n", caratteristica tipica dei cognomi della regione del nord Italia²⁰. Egli è veneto nella parlata, dall'accento leggermente cantilenato²¹ come quello dei suoi conterranei, ma lo è soprattutto nel profondo legame che sente con la città in cui è nato, Treviso ("Questa città ci ha dato molto, per cui sentiamo di dover restituire una parte", disse in un'intervista)²². La famiglia Benetton investì infatti nel recupero e nella restaurazione di edifici situati nel territorio trevigiano; primo tra tutti fu Villa Minelli a Ponzano, struttura che fece da scenario costante all'infanzia dei quattro fratelli e che attualmente è sede degli uffici aziendali²³.

²⁰ In Veneto sono molto diffusi i cognomi che terminano con una consonante in quanto nel dialetto locale c'è la tendenza a far cadere l'ultima vocale della parola. Molti sono gli esempi, tra cui Manin, Brion, Pavan. In particolare il cognome Benetton nasce nel padovano, ma trova una grande diffusione anche nell'area di Treviso (Ci sono attestazioni di Benetton a Ponzano sin dalla nascita in cui nacque l'archivio parrocchiale a Ponzano, intorno al 1500). Deriva pare dalla forma dialettale contratta dell'accrescitivo del nome Benedetto. Anche Pierre Cardin, rinomato stilista dell'alta moda francese, è pseudonimo di Pietro Cardin, anche lui veneto, nato a San Biagio di Callalta, in provincia di Treviso.

²¹ Diversi sono i video in rete in cui poter ascoltare interviste a Luciano Benetton. La pubblicità per la carta di credito American Express, girata nel 1987, con protagonista Luciano Benetton (www.youtube.com/watch?v=OgmCKhFWfY4) è stata evidentemente doppiata, probabilmente anche per il forte accento di Luciano.

²² *Fabbriche e palazzi col marchio Benetton*, in "Il Gazzettino", 18/05/2005.

²³ Un lungo restauro da parte di Afra e Tobia Scarpa ha avuto come protagonista Villa Minelli (1971-1979 e 1989-1990). La villa risalente al XVII secolo si presentava in uno stato di degrado generale e diffuso in tutti le sue parti. Il restauro conservativo ha interessato i paramenti lapidei, tutti gli intonaci interni ed esterni, i soffitti lignei policromi e i volumi delle barchesse laterali.

Importante in questo contesto di valorizzazione del territorio è la Fondazione Benetton, nata nel 1987 e di cui lo stesso Luciano Benetton è presidente. La sede attuale ha luogo nei prestigiosi palazzi Bomben e Caotorta, in via Cornarotta a pochi passi dal duomo di Treviso. I due storici palazzi sono stati oggetto di un importante restauro affidato a Tobia Scarpa e terminato nel 2003, in riferimento ad uno degli obiettivi che la Fondazione stessa si pone: la valorizzazione di zone nell'ambito della provincia trevigiana, attraverso il progetto "Luoghi di Valore"²⁴. Il palazzo Bomben ospita ampi spazi espositivi, un auditorium ed è sede delle iniziative culturali programmate dalla Fondazione.

Negli anni Ottanta l'azienda Benetton a Treviso ha investito anche nello sport, sponsorizzando dapprima la squadra di rugby ("Benetton rugby"), poi quella di pallacanestro ("Benetton basket") e infine quella di pallavolo ("Sisley volley")²⁵. È sempre in questi anni che la famiglia Benetton ha finanziato i lavori per il Palaverde, un palazzetto coperto che ospita tutt'ora manifestazioni sportive, spettacoli e concerti, a Villorba, nella periferia nord di Treviso.

Stando a quanto sino a qui riportato, sembrerebbe tuttavia la città di Treviso a dover essere "in debito" - riprendendo le parole di Luciano Benetton riportate sopra - con la famiglia di Ponzano. La cosa probabilmente più importante che questa città ha tuttavia lasciato a Luciano Benetton e a i suoi fratelli è la *formamentis*. È evidente che in questa famiglia la propensione all'imprenditoria fosse fortemente sentita, caratteristica in generale tipica dei veneti degli anni Sessanta i quali si sono distinti nel contesto di rimonta economica nel nord Italia²⁶. Luciano Benetton parlò così dei veneti nella sua autobiografia: "Capaci di cavar fuori qualcosa di buono anche dai sassi, di tenere duro anche di fronte ad avversità inimmaginabili, di avere una calma praticità e di essere dei gran lavoratori.

²⁴ "Dal 2007 al Premio Internazionale è affiancato il progetto Luoghi di valore, che si concretizza nella raccolta di libere e soggettive segnalazioni di luoghi nell'ambito della provincia di Treviso, ed è finalizzato alla promozione in ambito locale della partecipazione delle persone, delle comunità, delle scuole, alla ricerca e alla riflessione sul legame universale tra luogo e condizione umana". Cfr. *Bollettino della Fondazione Benetton*, n. 1, Treviso febbraio 1989.

²⁵ A partire dal 30 giugno 2012 l'azienda Benetton ha lasciato il suo ruolo di proprietaria e sponsor di Benetton Basket e di Sisley Volley con la motivazione che questo impegno fosse "Troppo costoso: spendiamo molto ma i risultati sportivi sono calati. Le nuove leve della famiglia non spingono per lo sport e buttare i soldi non piace a nessuno". Cfr. M. Fattorini, *La famiglia Benetton si rifà il look. Addio a basket e volley*, in "La Stampa", 26/04/2012.

²⁶ G. Roverato, *La cultura imprenditoriale veneta*, in "Schema" nn. 12-13, 1983.

Hanno forte senso della famiglia, frugali, di poche parole, conservatori, ma dotati di un provvidenziale senso di inventiva, sono stati paragonati ai mormoni. (...) Probabilmente sono simili agli scozzesi o agli abitanti del New England: il loro cattolicesimo di stretta osservanza ha sfumature calviniste ignote a gran parte del resto d'Italia"²⁷. Questa "analisi sociologica"²⁸ descrive caratteristiche a metà tra il luogo comune e la realtà, peculiarità di cui Luciano Benetton e la sua famiglia sembrano comunque esserne validi rappresentanti.

L'azienda Benetton ha avuto sin dalla sua nascita uno straordinario successo. Era il 1965 quando nacque ufficialmente il Gruppo Benetton. La società era guidata da persone con una decennale esperienza alle spalle: già infatti nel 1955 Luciano Benetton aveva coinvolto l'intera famiglia nel suo progetto di "diventare ricco"²⁹ vendendo i maglioni che la sorella confezionava. Da subito l'impresa ottenne l'affermazione nel campo dell'abbigliamento, con l'apertura del primo punto vendita all'estero già nel 1969, a Parigi.

Questi ottimi risultati non si possono però risolvere in modo quasi "legendario", semplicemente facendo riferimento ad una grande forza di volontà e a delle intuizioni vincenti da parte dei fondatori, come sin troppo spesso viene lasciato intendere dalle fonti ufficiali. Occorre piuttosto affrontare uno studio del particolare contesto economico, sociale, politico e della moda in cui la storia dell'azienda trevigiana si inserì, così da poter valutare in modo più obiettivo gli elementi che ne hanno permesso il successo.

²⁷ L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, *op. cit.*, p. 11.

²⁸ Molto simile è in realtà anche quanto viene scritto in varie opere che raccontano la propensione delle genti venete all'imprenditoria. Cfr: G. Roverato, *La cultura imprenditoriale veneta...*, *op. cit.*, p. 15 .

²⁹ "Nico e Luciano erano amici per la pelle, eppure capitava che lo stesso Nico non riuscisse a capire Luciano: 'Come fai a lavorare in un posto del genere?' gli domandò un giorno mentre erano fuori dal negozio dei Dalla Siega. 'Perché devo, idiota!' gli rispose Luciano. 'Sono io che guadagno da vivere per la famiglia. E poi lavorare qui mi piace', proseguì, 'perché mi lascia molo tempo per pensare.' 'A che cosa?' 'A come diventare ricco.' " J. Mantle, *Benetton, la famiglia, l'azienda, il marchio...*, *op. cit.*, p. 26.

1.2 IL SECONDO DOPOGUERRA: UN CONTESTO DI CAMBIAMENTI

Terminata la seconda guerra mondiale l'economia non solo dell'Italia, ma anche dell'Europa, aveva bisogno di una spinta esterna per riprendere a funzionare. Il sostegno arrivò da parte dell'America, i cui aiuti si tradussero nel piano UNRRA³⁰ (1943) e nel piano Marshall³¹ (1947), grazie ai quali vennero fatte giungere in Italia diverse materie prime, tra cui grossi quantitativi di filati di lana e di cotone. Avendo a disposizione tali materiali, che a causa della politica autarchica messa in atto da Mussolini non erano più giunte in Italia dal 1933³², fu possibile la ripresa del settore tessile tradizionale, campo in cui alcuni sarti della nostra penisola avevano iniziato ad ottenere risultati di fama internazionale già a partire dagli anni Trenta, quando la maglieria da donna in angora di Luisa Spagnoli di Perugia³³ e la maglieria di lusso per uomo di Avon Celli di Milano³⁴ avevano

³⁰ Piano UNRRA (*United Nations Relief and Rehabilitation Administration*): si tratta dell'organizzazione internazionale per l'assistenza economica e civile alle popolazioni delle Nazioni Unite danneggiate dalla guerra. Gli aiuti furono successivamente estesi anche a paesi ex-nemici. Circa il 40% dei fondi dell'UNRRA furono usati nell'acquisto di generi alimentari. Fra le altre merci acquistate ci furono carbone, carburanti e lubrificanti, materie prime industriali, fertilizzanti, sementi e macchine agricole, cotone, lana e indumenti, e oltre 10.000 diversi tipi di materiali sanitari e medicinali. F. Catalano, *L'economia italiana di guerra*, Istituto Nazionale per la Storia del Movimento di Liberazione, Milano 1969, p. 50.

³¹ Piano ERP (*European recovery program*) o Piano Marshall: fu uno dei piani politico-economici statunitensi per la ricostruzione dell'Europa dopo la Seconda guerra mondiale.

È da sottolineare che sia il piano UNRRA sia il Piano Marshall non vennero elargiti esclusivamente per una generosità fine a se stessa, ma che gli stessi politici statunitensi sentivano il pericolo di una crisi economica dovuta alla sovrapproduzione interna di merci. Una buona soluzione apparve quella di aprire e liberalizzare il mercato con il vecchio continente. I programmi di aiuti americani vennero fortemente propagandati, sottolineando i meriti degli Stati Uniti in Europa, e di sradicare qualsiasi tentazione comunista. L'Europa doveva adottare il capitalismo e la produzione di massa del modello americano. *Ibidem*.

³² A causa della politica di "autosufficienza" messa in atto da Mussolini, durante il periodo fascista il settore tessile tradizionale subì una profonda crisi. Le perdite più evidenti riguardarono in particolare il serico e il cotoniero. È negli stessi anni invece che l'Italia si distinguerà per la grande produzione di fibre tessili artificiali, tra cui il raion, il fiocco, la viscosa, divenendone la maggiore fabbricante a livello europeo. F. Catalano, *L'economia italiana di guerra...*, *op. cit.* pp. 3 e 10.

³³ Cfr. E. Morini, *Storia della moda XVIII-XXI*, Skira, Milano, 2010, p. 413; www.luisaspagnoli.it (sito consultato in data 17/07/2013): "La storia dell'azienda ebbe inizio intorno al 1928 grazie allo spirito imprenditoriale della fondatrice Luisa Spagnoli. Fu lei che in quegli anni introdusse il filato d'angora per produrre capi di maglieria. Durante la guerra, lo stabilimento Spagnoli venne chiuso e fu grazie alla fantasia di Mario Spagnoli, figlio di Luisa e Annibale, che nel 1944, dotò la Luisa Spagnoli di una sua rete commerciale, imponendosi così sul mercato nazionale ed internazionale".

³⁴ Cfr. E. Morini, *Storia della moda XVIII-XXI...*, *op. cit.*, p. 410; www.avoncelli.com (sito consultato in data 17/07/2013): "Casa italiana di maglieria, già attiva negli anni '20 e rilanciata 30 anni dopo da Pasquale Celli. Deve il successo mondiale alla raffinatezza della realizzazione, alla cura artigianale della realizzazione, alla cura artigianale dei particolari, alla preziosità dei filati –

conquistato rinomanza anche nei mercati d’Oltreoceano. I rapporti di queste società con l’estero dovettero tuttavia interrompersi a causa della politica autarchica fascista³⁵.

Grazie agli aiuti messi in atto dagli americani nel dopoguerra, alcuni maglifici e artigiani riuscirono a produrre capi di qualità, per fattura e disegno, tanto da spingere Giovanbattista Giorgini, agente di acquisto per numerosi magazzini americani, canadesi e inglesi ad organizzare nel 1951 una presentazione di moda direttamente nella sua casa a Firenze – Villa Torrigiani - dove i *buyers* stranieri poterono prendere visione di modelli autenticamente italiani. Tale evento viene considerato come il momento della nascita del “Made in Italy” nel campo dell’abbigliamento³⁶.

Considerato ciò, nel momento in cui Luciano Benetton propose i suoi capi al mercato straniero, una quindicina di anni dopo l’evento sopra citato, partiva già con un solido “biglietto da visita”, in quanto il suo prodotto veniva automaticamente catalogato all’interno dell’etichetta “Made in Italy”, in quegli anni sinonimo certo di garanzia e qualità³⁷, grazie al quale l’Italia si è assicurata una posizione rilevante nel mercato internazionale. A conferma di ciò sembra utile riportare quanto nel settembre 1952 scriveva “Vogue America”: “Ci sono tre cose eccitanti nella moda italiana di oggi: la prima è il fatto che l’Italia è capace di produrre un genere di abiti che si adattano perfettamente all’America, e di produrli in maniera che nessun altro Paese europeo è in grado di eguagliare. In particolare gli abiti sportivi, da vacanza, da viaggio, da sci, capi singoli, eccessi, looks, atteggiamenti, trucchi, le cose divertenti tutti gli articoli da boutique e gli accessori. La seconda sono i tessuti – tutto ciò che riguarda i tessuti italiani sono

cachemire, lana pregiata, seta pura – e a uno stile inconfondibile che alla classica misura allea il vigile tocco della moda”.

³⁵ C. Traini, *Maglia, creatività e tecnologia*, Skira, Milano 2004, p.20.

³⁶ Il vero salto di qualità per la diffusione della moda italiana avvenne tra il 12 e il 14 febbraio 1951 a Firenze da parte dell’agente G. Giorgini. Tra i sarti presenti c’erano Mirsa, le sorelle Fontana e un giovane Emilio Pucci. G. Vergani, *Dizionario della moda*, Dalai Editore, Milano 2010, p. 795.

³⁷ E’ il “New York Times” a notare come la natura stessa delle esportazioni fosse mutata: meno prodotti tradizionali – olio d’oliva, vino, formaggio – a favore di una rapida crescita dei manufatti della moda, calcolatrici di buona qualità, macchine per cucire. Per molti prodotti l’etichetta Made in Italy è sinonimo di eccellenza. Fu in questo contesto che il “New York Times” coniò la definizione “miracolo italiano”. R. De Fusco, *Made in Italy, storia del design italiano*, Editori Laterza Roma, 2007, p.107.

interessanti. La terza sono gli abiti da sera, meravigliosamente confezionati con splendide sete e costi relativamente bassi”³⁸.

Nel 1957 inoltre l'Italia era entrata a far parte della Comunità Economica Europea (CEE), permettendo agli industriali manifatturieri un facile accesso ai mercati europei. La CEE si proponeva infatti tra i suoi obiettivi l'unione economica dei membri (Belgio, Francia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Germania dell'Ovest; oltre all'Italia), con l'aspirazione di giungere ad un'unione politica. Conseguenze più importanti per quanto riguarda il commercio furono il libero movimento di beni, servizi, lavoratori e capitali e lo sviluppo di politiche congiunte e reciproche che andassero a favorire il commercio estero.

L'Italia si stava sollevando velocemente dalla guerra e già nei primi anni Cinquanta il reddito pro capite e la produzione industriale erano vicini ai livelli prebellici. Il famoso “boom economico”³⁹ di questo periodo si basò essenzialmente sulla grande disponibilità di manodopera a basso costo, in quanto vi era un'eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda. Questo fu permesso da una forte disoccupazione e dalla presenza di molti contadini che lasciavano il lavoro nelle campagne a favore dell'impiego di operaio in fabbrica. Anche la crescita demografica che seguì la fine della guerra portò ad un allargamento della domanda di beni (strutture sociali, abitazioni, beni di consumo) e la successiva disponibilità di nuova forza lavoro, più giovane e qualificata.

Il governo centrista di quegli anni favorì la nascita delle infrastrutture necessarie allo sviluppo attraverso le industrie pubbliche. L'Italia quindi, si dotò di linee ferroviarie e soprattutto di autostrade, spingendo le famiglie all'acquisto di mezzi di trasporto. Possedere uno scooter o un'automobile significava libertà di movimento e possibilità di nuovi divertimenti. Elettrodomestici come il frigo, la lavatrice e l'aspirapolvere che in quegli anni stavano facendo il loro ingresso nelle

³⁸ In “Vogue America”, 1952, cit. in *Moda in Italia, 150 anni di eleganza 1861-2011*, catalogo della mostra (Torino, Reggia di Venaria Reale), Condè Nast Milano, 2011, p. 321.

³⁹ Bisogna precisare che non tutta l'Italia conobbe i benefici del progresso economico, ma si accrebbe anzi il divario già esistente tra il Nord sviluppato e il Sud abbandonato alla sua secolare arretratezza. Molte famiglie del Sud scelsero in questi anni di emigrare nelle città settentrionali, in particolare a Torino, dove la Fiat offriva possibilità di lavoro. M. Coglitore, *Dalla ricostruzione al boom economico, 1945-1970*, Laterza, Roma 2007, p. 68.

case degli italiani, permisero poi maggiore tempo libero e la possibilità di dedicarsi ad altre attività oltre a quella lavorativa quotidiana⁴⁰.

Il tempo libero viene definito una delle “invenzioni” più rappresentative dell’epoca industriale⁴¹. Le origini di tale concetto sono da ricercarsi alla fine dell’Ottocento, appunto in corrispondenza dell’inizio del periodo industriale. È infatti all’interno di questo contesto che prese forma il tempo libero così come è tutt’oggi concepito, ossia un intervallo dall’attività lavorativa in cui ciascuno può di volta in volta divertirsi, coltivare degli interessi, riposarsi o arricchire la propria personalità a seconda delle rispettive possibilità e aspirazioni, ribadiamo, al di fuori degli obblighi professionali e sociali, in cui il tempo del lavoro assume intensità e ritmi altrimenti difficili da sopportare. Per gli operai costretti a turni di lavoro lunghissimi e con mansioni faticose ed estenuanti, la riduzione degli orari di lavoro è da subito diventato uno dei temi più sentiti, avvertendo la necessità di ricavare uno spazio personale al fine di un miglioramento delle condizioni di vita e soprattutto di un’emancipazione da una realtà di alienazione come quella del lavoro in fabbrica. Nel quadro delle lotte operaie condotte per rivendicare i diritti basilari, quali la pensione, la malattia o le ferie, si costruì l’idea del tempo libero come uno strumento che permettesse di riprendere il controllo della propria vita e della propria libertà. Grazie alle lotte operaie e soprattutto all’iniziativa della Seconda Internazionale, organizzazione socialista fondata a Parigi nel 1889, verso la fine dell’Ottocento la giornata lavorativa venne abbassata dalle dieci alle otto ore, diventando sostanzialmente un diritto acquisito, anche se non ancora legge in tutti i paesi industrializzati⁴². La spinosa questione dell’orario di lavoro fu

⁴⁰ Gli scooter a cui ci si riferisce sono in particolare naturalmente la *Vespa* (1946), progettata da C. D’Ascanio per la Piaggio e la *Lambretta* (1947) della Innocenti progettata di C. Pallavicino. Le automobili più famose furono la *Fiat Seicento* (1955) e *Cinquecento* (1957), ma anche ad esempio la *Giulietta* (1955) per l’Alfa Romeo. Per quanto riguarda gli elettrodomestici: Zanuso progetta per la *Homelight* (1954) un frigorifero, primo elemento di un’intera cucina coordinata; nello stesso anno Gino Valle disegna gli apparecchi della serie Rex della Zanussi. La prima lavatrice costruita in Italia è del 1946, prodotta dai fratelli Fumagalli, che l’anno dopo fondano la Candy. R. De Fusco, *Storia del design...*, *op. cit.*, pp. 109-117.

⁴¹ Cfr. A. Corbin, *L’invenzione del tempo libero (1850-1960)*, Laterza Roma, 1996.

⁴² Nella seconda metà dell’Ottocento si assiste al progressivo affermarsi dei movimenti operai organizzati e dopo il 1850 pressoché ovunque in Europa il tetto massimo di lavoro giornaliero viene portato a dieci ore. Il primo maggio 1890, per iniziativa della Seconda internazionale si svolge per la prima volta una manifestazione sindacale che coinvolge operai sia europei sia statunitensi, i quali scendono in piazza per conseguire un obiettivo comune: la giornata lavorativa di otto ore. M. Rapport, *1848: l’anno della rivoluzione*, Laterza, Roma – Bari 2011, p. 257-9.

infatti destinata a persistere anche nel Novecento: dal 1945 al 1960 i turni rimasero duri e accompagnati da un basso salario; fu invece dal 1960 che si assistette non solo ad una progressiva riduzione degli orari, ma anche ad un miglioramento generale delle condizioni di vita. La durata della giornata lavorativa era necessario concordarla con gli imprenditori o con i proprietari delle fabbriche e il tempo libero venne visto come un'importante conquista politica⁴³. A tale proposito non sembra un caso che una pubblicità della maglieria Benetton realizzata per la collezione autunno/inverno 1967-8, anni cruciali di rivolte e cambiamenti, recitasse appunto "Uomini con la maglia delle ore libere", con l'obiettivo, viene da supporre, non solo di dare una direzione alla moda dello *spare time*, ma anche di sfiorare temi politici e di conquiste operaie, tanto cari ai giovani dell'epoca, vestiti di jeans, capo per eccellenza degli operai, e pronti a sostenere le battaglie di chi come loro si poneva contro la borghesia.

Disse infatti Luciano Benetton ripercorrendo gli inizi della propria azienda, in occasione dell'anniversario di quarant'anni di attività: "I giovani avevano idoli trasgressivi, contestavano, occupavano le università, sognavano di cambiare il mondo. Ero giovane anch'io, e non sentivo la differenza di pensiero: e poi quei ragazzi mi piacevano perché li vedevo tutti come potenziali clienti.

⁴³ Sembra importante precisare che nello stato borghese dell'Italia ottocentesca l'intervento dello Stato nelle iniziative legate al tempo libero è del tutto assente, in quanto nell'ideologia dello Stato liberale il tempo libero è considerato uno spazio assolutamente privato dei cittadini. È a partire dalla disfatta di Caporetto nel 1917 che lo stato comincia ad organizzare il tempo libero dei civili e dei militari ai fini della propaganda bellica, attraverso l'allestimento di spettacoli, conferenze, manifestazioni sportive, mostre fotografiche. Fu in particolare per il regime fascista che il tempo libero diventò una parte integrante del progetto politico con lo scopo della diffusione del consenso tra le masse. Cfr. D. Calanca, *Storia sociale della moda*, Bruno Mondadori, Milano 2002, pp. 110-111.

Anch'io contestavo, nel mio caso la categoria imprenditoriale, che non aveva attenzione per i lavoratori. Io ce l'avevo, e anche se abbiamo avuto rapporti burrascosi coi sindacati rispettavamo le regole del gioco, erano la controparte con cui trattare. E poi io mi sentivo davvero uno di loro, uno degli operai, e alle sei di mattina arrivavo in fabbrica con la Due cavalli per il primo dei tre turni⁴⁴. Negli anni Quaranta il guardaroba nelle case degli italiani si era notevolmente ristretto. In tempo di guerra venivano riciclati i vestiti degli anni precedenti e le famiglie facevano indossare ai figli abiti di seconda, terza, o anche quarta mano, vestendo generazioni di fratelli, cugini e conoscenti sempre con gli stessi indumenti. I vestiti realizzati *ex novo* non presentavano grandi novità in quanto a foggia, ma erano più corti e stretti, sobri nella linea, nei materiali e nelle decorazioni, sia per una maggiore praticità, sia per evitare gli sprechi di tessuto, cosa necessaria in tempi di guerra⁴⁵.

Anche il fascismo si era interessato alla moda, ma più nella teoria che nella pratica: “Non esiste ancora una moda italiana nell’arredamento, nelle decorazioni e nell’abbigliamento: è possibile, anzi è necessario crearla” aveva fatto notare in uno dei suoi discorsi Mussolini⁴⁶. Nel 1932 venne effettivamente istituito l’Ente Nazionale della Moda, il cui compito era quello di far sì che la moda avesse in Italia tutto il suo ciclo - dalla creazione dei modelli alla confezione - non solo per quanto riguardava gli abiti, ma anche per gli accessori e gli ornamenti. All’interno del clima di autarchia in particolare, si sentì la necessità di imporre il divieto alle donne di non acquistare abiti provenienti dalla Francia, da molto tempo nazione di riferimento in fatto di eleganza⁴⁷. La storica della moda Grazietta Butazzi in occasione di una mostra organizzata sull’ambito della

⁴⁴ N. Aspesi, *Quarant'anni di Benetton: "Così ho colorato il mondo"*, in “La Repubblica”, 27/08/2006.

⁴⁵ R. Di Iorio, L. Benatti Scarpelli, *Il tempo del vestire: storia del costume e della moda*, CLITT, Roma 2005, pp. 90-93.

⁴⁶ F. Catalano, *op. cit.*, p. 15.

⁴⁷ L’Italia e la Francia si sono da sempre contese il primato della moda. La storica Rosita Levi Pisetzký individua nel periodo che intercorre tra Duecento e il Cinquecento i grandi secoli della civiltà italiana, stabilendo invece nel Seicento l’inizio e l’avvento della moda francese. Con il Rinascimento culmina e termina – almeno sino al Novecento – l’influsso culturale e di costume in tutta l’Europa occidentale dell’Italia. Nel Seicento si impone l’esuberanza dello stile barocco di netta impronta francese. Anche il rococò settecentesco e il neoclassicismo dell’Ottocento sono improntati dall’influsso francese, che filtra attraverso Parigi anche le mode provenienti dall’Inghilterra. Cfr. R. Levi Pisetzký, *Il costume e la moda nella società italiana*, Einaudi Torino 1978.

moda fascista nel 1980 a Milano, fece un'attenta analisi della situazione del ventennio compreso tra il 1922 e il 1943, dimostrando come la donna a cui la nuova moda 'italiana' si rivolgeva non venisse in realtà mai ben definita⁴⁸. Lo stereotipo della donna-madre, priva di trucco e dai fianchi larghi che il fascismo si impegnava ad imporre come modello femminile non trovò riscontro né nella stampa di moda né nella realtà delle donne dell'alta borghesia e della nobiltà.

Le analisi economiche dei bilanci familiari degli anni Trenta, misero anzi in evidenza di come l'Italia assorbisse da sola un terzo delle esportazioni proprio della moda francese⁴⁹.

Nella realtà provinciale di una Treviso postbellica i ragazzi si vestivano come gli adulti⁵⁰, ed erano spesso le madri a recarsi in negozio per l'acquisto degli abiti dei figli, anche se questi non erano più bambini. L'abbigliamento che si indossava, come una simbolica carta d'identità, dipendeva inoltre strettamente dal lavoro svolto e dalla posizione sociale ricoperta; all'inizio degli anni Cinquanta in particolare, l'abbigliamento dei lavoratori si divide in "tuta blu" da parte della classe operaia e "camicia bianca" da parte degli impiegati piccolo-borghesi⁵¹.

⁴⁸ 1922-1943. *Vent'anni di moda italiana*, catalogo della mostra a cura di G. Butazzi (Milano, Museo Poldi Pezzoli), Firenze 1980.

⁴⁹ Cfr. *Verso una moda italiana*, in "Il Popolo d'Italia", 19 novembre 1932. L'analisi della moda durante il fascismo è stata oggetto di numerosi studi. Si veda ad esempio: *1922-1943. Vent'anni di moda italiana*, catalogo della mostra (Milano, Museo Poldi Pezzoli), a cura di G. Butazzi, Firenze 1980. *Moda femminile tra le due guerre*, catalogo della mostra (Firenze, Galleria del Costume di Palazzo Pitti), a cura di C. Chiarelli, Livorno 2000, pp. 12-19. *Arte e moda del '900 a Treviso. Doni ai Musei Civici di Treviso 2009-2010*, catalogo della mostra a cura di S. Franzo, (Treviso, Casa Robegan), M.E. Gerhardinger, Treviso 2010.

⁵⁰ Basta osservare alcune foto dell'epoca per notare come l'abbigliamento dei giovani e quello degli adulti fosse sostanzialmente uguale: le donne portavano vestiti interi, leggermente attillati e con il punto vita segnato, spesso stretto da una cintura, con effetto rimborsante; camicette; tailleur composti dalla giacca, solitamente attillata e lunga al bacino; e dalla gonna, dritta e lunga al ginocchio. Gli uomini vestivano in pantaloni e giacca o in completo. Scomparve il doppiopetto per risparmiare la stoffa e il numero di bottoni si ridusse per il risparmio del materiale. R. Di Iorio, L. Benatti Scarpelli, *Il tempo del vestire...*, op. cit., p. 134-138.

⁵¹ Gli operai delle fabbriche indossavano la tuta blu, resistente e utile per mimetizzare le macchie di grasso. La tuta blu indicava anche l'appartenenza alla massa indistinta della classe operaia e al suo lavoro di fabbrica. La tuta blu certificava l'appartenenza ad una società di eguali, come una divisa, ed era indossata durante le manifestazioni di protesta politica o sindacali di quegli anni. All'operaio si contrapponeva l'impiegato; egli si sentiva appartenente ad un altro mondo, socialmente superiore. Anche l'impiegato per recarsi al lavoro indossava la propria "divisa", una divisa tipicamente borghese costituita da un abito intero o spezzato, dalla camicia - generalmente bianca - e dalla cravatta. Sia da parte dei "colletti bianchi" sia da parte delle "tute blu", c'era conformismo e adesione, più o meno obbligata, ad un vero e proprio codice di abbigliamento. M. Palazzo, M. Bergese, *Magazine*, La Scuola, Brescia 2003, p. 234.

Gli anni in cui i fratelli Benetton iniziarono la loro avventura imprenditoriale furono quelli del dopoguerra, del cosiddetto “miracolo economico”. In questo periodo di rinascita generale, anche in una cittadina piccola come Treviso si sentivano le conseguenze: la gente aveva più tempo libero, maggiori possibilità economiche e le ristrettezze della guerra stavano diventando sempre più un ricordo. Se negli anni Quaranta la preoccupazione principale era sopravvivere, negli anni Cinquanta c’era lo spazio per poter pensare al divertimento, allo sport e anche alla moda, di cui Luciano Benetton poteva osservarne i cambiamenti da un punto di vista privilegiato, essendo un giovane commesso in un negozio di abbigliamento.

I giovani dopo il lavoro e durante il week-end coltivavano degli hobby, facevano sport e gite fuori porta. Queste attività, che durante la guerra erano state dimenticate, o non erano addirittura mai esistite, in quel momento crearono la necessità di un tipo di abbigliamento adatto, che fosse pratico e comodo, diverso da quello indossato durante la settimana lavorativa, un abbigliamento adeguato ad ogni tipo di occasione; quel tipo di vestiario che oggi viene definito *casual*⁵².

Il ruolo di commesso che Luciano Benetton ricoprì, gli permise di notare come il mercato continuasse a proporre sempre gli stessi abiti e camicette, senza offrire ancora il tipo di prodotto di cui la gente aveva bisogno per vestirsi in modo adeguato al di fuori dell’attività lavorativa. Egli, da sportivo qual era, sembrava aver intuito quale fosse il capo in grado di rispondere alle nuove esigenze di comodità e funzionalità, lasciando liberi i movimenti, ovvero il maglione.

E’ interessante notare come anche un altro importante imprenditore della maglieria italiana, Tobia Missoni, fondatore assieme alla moglie Rosita

⁵² *Casual*: “Riferito all’abbigliamento, indica un modo di vestire informale, pratico e disinvolto, identificato da jeans e da capi altrettanto comodi, per lo più destinati al tempo libero. Caratteristico dello stile americano, si è affermato anche in Europa a cavallo fra gli anni Settanta e Ottanta, dapprima adottato dai giovani, poi da un pubblico sempre più vasto, incanalando nel filone varie tendenze, provenienti prevalentemente dagli Usa, per esempio il ‘grunge’. Abbigliamento di gusto sportivo ma non destinato alla pratica dello sport attivo, che invece richiede tessuti e canoni precisi di realizzazione, il casual non segue alcuna regola stilistica in fatto di tessuti, forme e colori.” G. Vergani, *Dizionario della moda*, Baldini&Castoldi, Milano 1999, p. 139. Un’altra definizione di casual: “Tipo di moda che assieme al ‘fuori misura’ si è affermato negli anni ’50 e ’60, quando i giovani hanno cominciato a girare con la camicia sotto o sopra il gilet o il golf; le ragazze con le camicie del padre o del fratello e riesumavano le sottovesti e le camicie da notte di seta con bretelline degli anni Venti e Trenta”. A. Donnanno, *Le parole della moda: costume, abbigliamento, tessile, sartoria: dizionario tecnico*, Ikon Milano 2001.

dell'omonima casa di moda nel 1953, provenisse da un ambiente sportivo. Se Luciano Benetton praticava il basket e il canottaggio a livello dilettantistico, Tobia Missoni aveva invece una vera e propria predisposizione per l'atletica leggera, vincendo sin da adolescente competizioni di livello internazionale. Sette anni prima della creazione della casa di moda Missoni, Tobia Missoni aveva fondato con l'amico Giorgio Oberweger una piccola attività di maglieria a Trieste, in cui si producevano tute in lana per l'allenamento sportivo. Queste presentavano caratteristiche tecnicamente pregevoli (coste inglesi, lavorazione a calati) in quanto realizzate da uno sportivo che ne conosceva l'importanza servendosene in prima persona: tali tute vennero infatti adottate come divisa della squadra italiana per le Olimpiadi del 1948 a Londra, dove lo stesso Tobia Missoni partecipò come finalista⁵³.

I capi realizzati in lana venivano visti come versatili, pratici e giovani. Comodi e informali, si rivelarono perfetti per il tempo libero. In particolare il maglione poteva essere indossato sia dagli uomini che dalle donne ed era inoltre un capo d'abbigliamento "democratico" in quanto non identificava alcuna categoria sociale definita. Non fu un caso che la contestazione studentesca e operaia di fine anni Sessanta si vestì di jeans, lupetto ed eskimo. Anche il jeans infatti rispondeva alle stesse identiche caratteristiche del pullover: comodo, unisex, al di sopra delle distinzioni sociali e adeguato a tutte le occasioni⁵⁴.



Figura 1. Ragazzi vestiti in jeans, maglione ed eskimo, il tipico abbigliamento degli anni Settanta.

⁵³ I. Tutino Vercelloni, *Missonologia*, Electa Milano 1994, p. 18-19.

⁵⁴ I modelli tipici di fine anni Sessanta e degli anni Settanta erano a "zampa d'elefante", aderenti su fianchi e cosce, scampanati dal ginocchio in giù; a sigaretta; a carota; pantaloni con pince, con risvolto e con piega stirata. Tutti comunque slavati e sbiaditi, in modo da creare l'effetto "vissuto" *Jeans: le origini, il mito americano, il made in Italy*, catalogo della mostra (Prato, Museo del Tessuto), Maschietto, Firenze 2005.

La Benetton come azienda nacque dunque in un periodo in cui stavano avvenendo grandi rivoluzioni, nella società come nella moda. Furono gli anni Sessanta a creare le condizioni per una svolta decisiva nei costumi e nel modo di vestire. Nella moda la “rivoluzione del Sessantotto” era iniziata due anni prima, quando la giovane stilista inglese Mary Quant portò sopra il ginocchio l’orlo delle gonne inventando la minigonna⁵⁵ e i maglioni abbinati a questo tipo di gonne in maglia furono il best-seller del decennio.

I giovani che appartenevano al movimento degli *hippie*, amavano vestirsi con fogge proprie di culture lontane, in omaggio a quei Paesi non ancora industrializzati⁵⁶. Kaftani, zatteroni e camicioni in tessuto floreale, stile che spopolava in Inghilterra, erano forse eccessivi per una Treviso provinciale, la quale comunque non rinunciava alla contestazione portando i capelli lunghi, i pantaloni stretti e i maglioni, soprattutto nella tipologia alla “dolcevita”. I capelli lunghi passarono gradualmente di moda, così come i camicioni e le fantasie fitomorfe, ma negli anni Settanta l’abbigliamento continuò comunque ad essere anticonformista, informale e funzionale. L’*outfit* simbolo di questo periodo si basava infatti su jeans e pullover, per un risultato casual e unisex⁵⁷.

⁵⁵ Fu la giovane stilista inglese Mary Quant a lanciare nel 1966 il capo di moda che diventò simbolo di un’epoca: la minigonna. La gonna a metà coscia, di ispirazione infantile, aveva come riferimento le divise scolastiche e le linee degli anni Venti, andava indossata con calze collant colorate, anche in maniera dissonante rispetto al vestito. La minigonna nacque come la divisa di una ragazzina che voleva differenziarsi dal modello adulto delle madri, senza implicazioni erotiche, ma con l’obiettivo di denunciare la volontà di non coprire un corpo di adolescente in indumenti non pensati per esso, e di esprimere attraverso i colori la propria voglia di vivere. Proprio l’aspetto delle modelle diventate il simbolo di questa moda, come Twiggy e Jean Shrimpton, trasmetteva perfettamente il messaggio e l’ideale di libertà. Cfr. M. Quant, *Quant by Quant*, Cassel, Londra 1966.

⁵⁶ Dall’India ad esempio arrivarono gonne lunghe, camicioni di cotone bianco e la *Nehru jacket*, o giacca alla guru (casacche dritte, smilze, lunghe alle anche, allacciate davanti fino al colletto, quest’ultimo a fascetta rigida e alta); dall’Africa camicie variopinte; alle culture precolombiane, maya e azteca si ispiravano monili di pietre colorate. B. Miles, *Hippy: miti, musica e cultura della generazione dei figli dei fiori*, Logos, Modena 2006, p. 15.

⁵⁷ Già nel 1966 P. Cardin propose ad una sfilata modelli cosmonauti con giacche senza maniche e allacciate da una zip, dando il via alla moda unisex.

Contribuì al lancio della moda unisex anche l’attrice americana Diane Keaton attraverso il film *Io e Annie* di Woody Allen. L’attrice è spesso vestita con pantaloni ampi, camicia bianca di taglio maschile, gilet da uomo, pullover con scollo a V, jeans, occhiali da sole e cappello a tesa larga. La maggior parte dei costumi sono di Ralph Lauren. *Io e Annie*, di W. Allen, 1977.

Spesso comunque si parla di unisex anche se in realtà ci sono delle differenziazioni nella coloritura, nei dettagli e nei materiali, tra i capi maschili e femminili.

Nell'ambito della lavorazione a maglia negli anni Sessanta la classicità dei filati di lana si combinava con la tinta unita e stili semplici, eseguiti in maglia rasata, con alti bordi a costine che segnavano la vita, con scollature a barchetta, a punta, arrotondate o quadrate. Anche la già citata casa di moda Missoni, conosciuta per i caratteristici risultati cromatici restituiti da una particolare lavorazione dei filati, presentava in quel periodo maglie e coordinati in tinta unita: in questi anni essere apprezzati per la bellezza era quasi un'offesa (regola subito smentita nel caso della giovane Miuccia Prada che animava la scena di sinistra coraggiosamente vestita di Yves Saint Laurent). È infatti solo nella seconda metà degli anni Settanta che prese avvio una ricerca particolarmente approfondita di punti speciali: giochi di rilievo, punzonati, rigati mossi, intarsi, *jacquard*, disegni a righe, scozzesi, quadrettati, e *patchworks*, di cui i Missoni diventarono maestri, grazie anche alle macchine da maglieria che divennero sempre più sofisticate.

Gli anni Ottanta furono il periodo di massimi risultati per Benetton⁵⁸, quando in generale la produzione di maglieria spopolò. Dato il successo oltre alle tradizionali case di maglieria, come appunto Missoni, anche altri marchi iniziarono ad occuparsi di maglieria, come Ferrè o Armani che intercalò i maglioni grigio-verdi con motivi e sezioni fortemente colorati o ancora Laura Biagiotti che acquistò la McPhersons di Firenze e si lanciò, con grande successo a livello internazionale, nella maglieria di cachemire. Anche la famiglia veneta Stefanel,

⁵⁸ Il fatturato della Benetton nel 1987 era stimato a 1,02 miliardi di lire, che al primo semestre erano pari al 16% in più dello stesso periodo del 1986. I negozi, che già erano saliti di numero passarono da 3500 a 4000 nel corso del 1986, continuavano ad aumentare in tutti i paesi del mondo al ritmo di più di uno al giorno. Nei soli Stati Uniti ce n'erano più di 650. L. Benetton, A. Lee, *Io e miei fratelli...*, op. cit., p. 205.

presente come azienda già dal 1959, solo negli anni Ottanta trovò larghi consensi, con l'introduzione di una linea giovane, *sportswear* e di maglieria. In questo periodo si sviluppò inoltre l'interesse per la forma fisica: (la cantante Madonna rappresentava il modello di bellezza femminile a cui ispirarsi: muscolosa, snella, atletica con il culto per il corpo modellato da cure di bellezza e dall'allenamento.) In generale la scoperta dello sport, all'aperto o in palestra, come modo per mantenersi in forma, contribuì alla diffusione delle morbide tute da jogging o da riposo in maglia felpata, formate da lana, cotone e mischie di fibre sintetiche. Produttori famosi furono Fila, Ellesse, Colmar e Tacchini, i quali proprio grazie al tessuto in maglia e alla felpa riuscirono ad esportare *l'Italian look*.

Lo stile degli anni Ottanta è connotato da una tendenza alla vistosità, che nella maglieria condusse alla produzione di maglioni-tuniche indossati su pantaloni affusolati o calzamaglie, abiti-pullover e cappotti-cardigan sottolineati da evidenti imbottiture sulle spalle, per ricreare l'idea del corpo scolpito dallo sport. Per rendere l'effetto di volume la maglieria usò i filati pelosi in angora e *mohair*. Già a partire da fine anni Settanta, ma soprattutto negli anni Ottanta, non più solo i giovani, ma anche i loro genitori, indossavano jeans e pullover. In questo periodo si tornò ad uno stile più tradizionale e convenzionale, ma si trattò di un convenzionalismo che non ebbe più nulla a che vedere con il senso di rigore di quando la giacca era d'obbligo. Si era finalmente arrivati al giusto equilibrio tra due estremi: l'ingessato rigore degli anni Cinquanta-Sessanta e la controcultura degli anni Sessanta-Settanta, dove portare jeans e maglioncino con il collo alto era l'attestazione di una adesione politica. Dagli anni Ottanta la scelta dell'abbigliamento divenne più personale, informale nella giusta misura e casual, caratteristiche che sembrano descrivono perfettamente anche la moda dei decenni successivi, sino ad oggi.

Capitolo 2

L'IDENTITÀ DI BENETTON ATTRAVERSO IL PRODOTTO E LA GRAFICA

2.1. FASHION DESIGN: DAL "FATTO IN CASA" AL "PRONTO DA INDOSSARE". CENNI SULLA STORIA E L'EVOLUZIONE DELLA MODA E DEL MAGLIONE IN ITALIA

"Tutti hanno il diritto di vestirsi bene, anche quelli che non possono spendere molto."
Edward Schubert⁵⁹

In l'Italia il periodo compreso tra l'inizio degli anni Cinquanta e la metà degli anni Sessanta segnò lo sviluppo del lungo e difficile processo di industrializzazione dell'abbigliamento confezionato in serie. All'inizio degli anni Sessanta l'abito confezionato stentava ancora a guadagnarsi le preferenze dei consumatori italiani, per i quali l'espressione "vestito pronto" continuava ad essere sinonimo di "abito usato". L'industria infatti, nonostante gli importanti passi avanti – come ad esempio la "rivoluzione delle taglie", che portò l'aumento di queste ultime da venti a centoventi grazie a mirati studi antropometrici sulla popolazione italiana – non sembrava ancora essere in grado di vincere sull'alta gamma di servizi che la sartoria offriva, e alla quale i consumatori si rivolgevano non solo per la confezione dell'abito su misura, ma anche per rimodernare o riadattare i vestiti in modo da poter essere indossati da altri membri della famiglia⁶⁰. E' tuttavia significativo constatare che la confezione di abiti e tailleur per signora tra il 1958 e il 1960 passò da 980 mila a 1,9 milioni di pezzi, mentre nello stesso arco di tempo gli abiti da uomo crebbero da 1,2 milioni a oltre 2 milioni. Probabilmente ciò accadde sotto l'influsso delle sperimentazioni che a partire dagli anni Cinquanta l'alta moda organizzò con le industrie, inizialmente solo con lo scopo

⁵⁹ M. Cecchi, *Tutti hanno il diritto di vestirsi bene, anche quelli che non possono spendere molto*, in "L'abbigliamento italiano" n. 1, gennaio 1968.

⁶⁰ Cfr. I. Paris, *Oggetti cuciti. L'abbigliamento pronto in Italia dal primo dopoguerra agli anni Settanta*, Franco Angeli, Milano 2006 .

di mettere in atto ricerche di nuovi materiali e di nuove tecniche per la lavorazione dei tessuti. Casi importanti furono ad esempio la partnership del Lanificio Faliero Sarti di Prato con il sarto fiorentino Cesare Guidi, diventato non a caso famoso per l'originalità dei materiali impiegati nella confezione di capispalla e di tailleur; o la collaborazione tra Emilio Pucci e i cotonifici Legler e Vellesusa e, ancora, tra lo stesso Pucci e le imprese comasche specializzate nella lavorazione e nella tintura della seta⁶¹. Personalità di fondamentale importanza nel contesto dell'industrializzazione fu Walter Albini, considerato dagli storici della moda lo stilista che negli anni Sessanta aprì la strada al grande successo del prêt-à-porter italiano. Albini disegnò una linea completa, secondo un progetto unitario proprio, per cinque case di moda specializzate ognuna in un particolare settore: Basile per le giacche, Escargots per la maglieria, Callaghan per il jersey, Misterfox per gli abiti e Diamant's per le camicie. La presentazione di tale collezione, che avvenne a Milano e non nella canonica Firenze, è vista come l'atto di nascita del prêt-à-porter italiano.

⁶¹ E. Merlo, *L'industria della moda*, in *Moda in Italia...*, op. cit., p. 38.

La collaborazione di Albini con Misterfox sfociò nel 1973 nella presentazione della collezione primavera-estate a Londra, dove per la prima volta alla produzione di *haute couture*, costosa e per un pubblico ristretto, venne associata quella di *prêt-à-porter*, ovvero una linea più “facile”, per il grande numero. Tale formula venne immediatamente replicata da molte case di moda e da quel simbolico momento le imprese che producevano abbigliamento confezionato si moltiplicarono: nomi come Gruppo Finanziario Tessile, Max Mara e Marzotto posero le basi delle realtà industriali che, nei decenni successivi, divennero i principali interlocutori di stilisti italiani e stranieri. All’interno del fenomeno del passaggio dalla confezione artigianale degli abiti alla loro produzione industriale si inserì anche l’attività del maglificio di Ponzano diretta da Luciano Benetton: “Noi abbiamo applicato in ogni punto la stessa strategia: portare la moda ad un livello industriale. La maggioranza della moda è ancora invece ad un livello artigiano”⁶². Nella Treviso provinciale degli anni Sessanta esistevano sostanzialmente tre categorie di maglioni: quelli provenienti dal Regno Unito in lana cardata lambswool e cachemire⁶³, dalla lavorazione raffinatissima e dal costo inevitabilmente molto elevato, dunque privilegio per pochissimo; i maglioni eseguiti a ferri in casa, la cui fattezze dipendeva dalla bravura di sorelle, mamme o fidanzate, le quali, se interessate, avevano la possibilità di tenersi aggiornate attraverso le riviste femminili che non mancavano di riportare indicazioni, suggerimenti e consigli sul *knitting*⁶⁴; ed infine vi era il *tricot* realizzato nei maglifici, come quello in cui lavorava Giuliana Benetton prima di

⁶² L. Benetton, citato in R. Gaeta, *Introduzione*, in G. Nardin, *La Benetton, strategia e struttura di un’impresa di successo...*, op. cit., p. 3.

⁶³ Lana cardata: La cardatura è un’operazione che precede il processo di filatura della lana. Consiste nel liberare dalle impurità, districare e rendere parallele le fibre tessili, al fine di permettere le successive operazioni di filatura. Lambswool: termine inglese che indica la lana di prima tosa dell’agnello di sei-otto mesi. La qualità più pregiata è il Geelong. Cachemire: nome che indica il pelo della capra del Kashmir e del Tibet. Il vello è formato da peli lunghi e robusti in superficie, mentre sul fondo cresce una peluria di tale finezza e morbidezza che, toccandola, sembra generare calore. Questa razza viene allevata anche nelle regioni degli altipiani dell’Asia Centrale, del Turkestan, in Cina, in Mongolia e in India. L. Gallico, *La lana*, Eventi&Progetti, Vigliano Biellese 2000, p. 90.

⁶⁴ Tra le riviste femminili più diffuse negli anni Sessanta citiamo: “Amica”, “Anna Bella” (il cui numero 11 del 1965 include un inserto sul lavoro a maglia dal titolo *Speciale maglia 100 modelli*) “Arianna”, “Bella” (che intitola un numero del 1963 *Maglia, uncinetto, cucina*) “Eva”, “Gioia”, “Grazia”, “Novità”, e “La Donna” (che intitola una copertina del 1965 *Maglia 100 modelli*) Titoli evocativi in quanto al contenuto sono inoltre: “Mani di fata”, “Il Filo” e “Gomitolo”. Cfr. R. Barthes, *Sistema della moda, la moda nei giornali femminili: un’analisi strutturale*, Einaudi, Torino 1977.

aprire l'azienda di famiglia, dal risultato di ispirazione inglese per foggia, ma di qualità decisamente inferiore.

La differenza tra tutte e tre le diverse tipologie di pullover risultava evidentemente nella qualità, mentre denominatori comuni erano la fattezza e il colore. In generale sobrietà e classicità erano le parole d'ordine, e le tinte si aggiravano tra il blu, il grigio, il cammello e raramente il bordò. Alla luce di questo panorama, Luciano Benetton ambiva a produrre e a offrire ai propri clienti una tipologia di maglione che fosse di buona qualità, alla moda e ad un prezzo accessibile. La volontà di ottenere tali risultati spinse l'industriale veneto a recarsi personalmente nel 1962 nella regione considerata allora la patria della migliore lana e delle più efficienti industrie tessili al mondo: la Gran Bretagna. Fulcro della lavorazione della lana era la Scozia, le cui temperature rigide, le frequenti precipitazioni e la conformazione del paesaggio avevano favorito l'allevamento di ovini e la conseguente specializzazione nella manifattura laniera, rendendolo ancora oggi uno dei settori trainanti dell'economia locale. Durante il suo viaggio in queste terre Luciano Benetton aveva in particolare appreso la tecnica manuale di battitura della lana in acqua con bastoni di legno, procedimento che veniva svolto al fine di rendere ancora più morbidi i già pregiati tessuti di lana Shetland e cashmere. La tecnica della follatura venne introdotta dopo il 1965 in forma meccanizzata anche nella fabbrica di Ponzano, dove, come fa notare Giovanni Favero nell'opera "Benetton. I colori del successo", Luciano Benetton ne modificò tuttavia il significato originale, utilizzandolo per migliorare artificialmente la morbidezza di lane di qualità

inferiore, come il *lambswool*, che venne usato come surrogato del *cashmere*⁶⁵. Nella sua autobiografia Luciano Benetton mise inoltre in evidenza di come prima della propria azienda in Italia i magliai avessero completamente trascurato il *lambswool*, perché non abituati a trattarlo⁶⁶, anche se in realtà la lavorazione della lana cardata era già conosciuta e utilizzata dalle maglierie pratesi. La caratteristica della qualità, che Luciano Benetton ha da sempre esaltato come proprietà dei capi prodotti dai maglifici Benetton, alla luce di queste considerazioni, si rivela in realtà una scelta mediana, ma studiata comunque per mantenersi sullo standard dei requisiti legati all'uso delle fibre naturali, escludendo l'impiego massiccio di filati misti con fibre sintetiche.

Importanti considerazioni vanno fatte in merito ad un avvenimento già accennato nel primo capitolo, ovvero l'acquisto da parte di Benetton di una serie di macchine svendute da un calzificio di Treviso, il quale si era trovato nella necessità di modificare i propri impianti produttivi per seguire la nuova tendenza della moda che richiedeva l'abbandono della calza con la riga a favore dei collant in fibra sintetica. Tale acquisto nei libri incentrati sul successo della famiglia trevigiana viene descritto come una duplice fonte di guadagno, sia dovuta al risparmio nel venire in possesso di macchinari di seconda mano adattati successivamente a telai per maglioni, sia per la vendita dei telai già riadattati ad altri laboratori di maglieria⁶⁷; ciò che invece nelle fonti ufficiali non viene detto, è che i telai Cotton modificati risultarono macchine dalla lavorazione estremamente rigida. In generale la produzione di maglieria può avvenire con due diversi procedimenti: *a tagliato* oppure *a diminuito*. La differenza tra i due tipi di lavorazione è determinata dal fatto che con il metodo *a tagliato* il tessuto viene prodotto in pezze più o meno grandi, che successivamente vengono

⁶⁵ Per quanto riguarda la vera e propria lavorazione del *lambswool*, negli impianti scozzesi questo veniva lasciato in una stanza buia e ad umidità controllata per un periodo di tempo di novanta giorni, in modo che le fibre perdessero la loro elettricità statica, diventando più morbide e soffici. Cfr. A. Rossi, *Dell'arte della lana in Italia e all'estero*, G. Barbera, Firenze 1869, p. 53.

⁶⁶ L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, *op. cit.*, p. 55.

⁶⁷ A partire dal 1967, la Benetton iniziò ad acquistare una notevole quantità di telai Cotton che riadattò alla produzione di maglieria grazie all'aiuto di tecnici "di genio" come ad esempio Vittorio Sartori, utilizzandoli inizialmente per aumentare la propria capacità produttiva, e vendendo quelli in eccesso ad altri produttori, in particolare ai propri subfornitori. Nel 1967 venne costituita dai fratelli Benetton un'apposita società, la Tessilcotton, che gestiva questa attività collaterale, garantendo un flusso notevole di liquidità. G. Brunetti, *Benetton: da United Colors a Edizione Holding*, Isedi, Torino 2004, p. 14.

appunto tagliate e confezionate per ottenere la forma desiderata. In questo caso si adopera il filato pettinato, perché costituito da fibre più lunghe e quindi meno soggetto a sfrangiature lungo i margini di tessuto. Nella lavorazione *a diminuito* invece, dal telaio esce un tessuto dalla forma predefinita grazie a un processo di calatura dei punti in prossimità delle attaccature con le parti accessorie, come maniche e bordi, che vengono tessute a parte. La lavorazione *a diminuito* dunque, non solo limitava l'importanza della fase di taglio, ma permetteva anche di utilizzare il filato cardato, materia prima più povera delle lane utilizzate nel *tagliato*⁶⁸. Nonostante queste caratteristiche, la maggior parte delle maglierie sceglieva di orientarsi alla lavorazione *a tagliato* perché più duttile rispetto ai rapidi mutamenti delle fogge e della moda; in controtendenza appare invece la scelta dell'azienda Benetton, che ha prediletto la lavorazione *a diminuito*. Per un'azienda guidata da persone che si sono sempre dimostrate attente alle novità, tale decisione potrebbe risultare incomprensibile ad una prima analisi, ma facilmente spiegabile se si tengono in considerazione le possibilità limitate di telai si riadattati, ma che non offrivano le stesse potenzialità di macchinari nati per realizzare produzioni di maglieria. Considerato ciò, tale acquisto, che aveva sì permesso un risparmio ed un guadagno dal punto di vista economico, non aveva tuttavia favorito quella velocità di cambiamenti intrinseci nel significato di "moda".

2.1.1 MILIONI DI MAGLIONI: BASTA IL COLORE A DIPINGERE UN SUCCESSO?

L'idea di moda trasmessa da Benetton è quella di semplicità. Stilista dell'azienda fu inizialmente solo Giuliana Benetton, mentre nel 1973 venne creato un apposito ufficio stile, di cui lei rimase responsabile sino al 2000, quando la figlia Franca Bertagnin ne assunse l'incarico⁶⁹.

⁶⁸ Cfr. H. Eberle, H. Hermeling, M. Horn Berger, *Tecnologia dell'abbigliamento, dalla fibra all'abito*, Ascontex editoriale, Milano 1999.

⁶⁹ Caratteristica dell'azienda è stata quella di aver valorizzato il lavoro di gruppo, senza attribuire i meriti ad un'unica persona. Un'eccezione all'anonimato degli stilisti che hanno lavorato per Benetton è dato dalla francese Lison Bonfils, la quale viene nominata dallo stesso Luciano Benetton nella sua autobiografia. Lison Bonfils non solo disegnò diverse collezioni per Benetton

L'occasione d'uso degli abiti Benetton è la normale vita quotidiana, e la filosofia che ne ispira il design è basata sui principi di equilibrio e neutralità: Benetton offre una serie di capi *basic* che attraverso il colore bastano di per sé per realizzare *outfit* unici e personali, e che vanno a costituire quei punti di partenza essenziali di look da reinventare di volta in volta a seconda della circostanza e della personalità di chi li indossa. Luciano Benetton ha più volte sottolineato come la sua azienda abbia puntato sulla neutralità del design degli abiti e sul gioco dei capi *passpartout*: lo stesso pullover, prodotto chiave dell'azienda, conferisce un aspetto casual e informale se abbinato a jeans e *sneakers*, ma può ambire a sostituire anche la giacca se indossato con camicia e cravatta. La primissima collezione che Giuliana Benetton realizzò con l'etichetta Très Jolie, nome elegante, musicale e francese, per evocare l'innata raffinatezza d'oltralpe, era assai *minimal* in quanto a design: maglioni a collo alto, a girocollo, a V, tutti in lana pettinata a doppio, secondo il modello della maglieria inglese, e dunque non dissimili dalla produzione esistente. Per rendere il proprio prodotto appetibile e che permettesse di avere un proprio posto nel mercato della moda, Luciano Benetton comprese quanto fosse necessario qualificare quei maglioni di un particolare che li rendesse riconoscibili e unici nel loro genere: nacque così l'idea del colore. Oltre alle tinte classiche, nella prima collezione Très Jolie spiccavano infatti alcuni capi gialli, verdi o azzurri, colori che a Treviso erano stati apprezzati quando Luciano Benetton era l'unico ad indossarli all'interno della cerchia dei propri amici, e che costituirono l'elemento caratterizzante e di novità all'interno della produzione Benetton.

Nell'autobiografia dell'industriale, egli, guidato dalla penna di Andrea Lee, si attribuisce il primato assoluto nell'introduzione del colore negli abiti⁷⁰; in realtà sarebbe più corretto precisare che Benetton rese alla portata di tutti quella gamma di colori che sino agli anni Cinquanta erano stati prerogativa dei capi di

tra gli anni Sessanta e Settanta, ma seppe consigliare a Luciano Benetton come muoversi per aprire il primo negozio a Parigi. J. Mantle, *Benetton, la famiglia, l'azienda, il marchio...*, op. cit., p. 48.

⁷⁰ "Questi maglioni contenevano già alcuni colori che sorprendevo [...]. Noi avevamo iniziato a usare il verde, il giallo e l'azzurro. Erano colori che, poiché non venivano indossati, non avevano mercato. Noi fummo i primi a lanciarli, e ci accorgemmo subito che la gente era affamata di colore, come se il colore fosse stato uno dei prodotti soggetti a razionamento durante la guerra" L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit., p. 39.

alta moda. Pur essendo il colore fattore caratterizzante e punto di forza dell'azienda, i Benetton non furono infatti gli unici a farne l'elemento centrale della propria produzione. Grande protagonista in questo contesto fu ad esempio Emilio Pucci, con i suoi fantasiosi e raffinati abbinamenti cromatici e le caleidoscopiche stampe, ispirato dai colori del mare e della vegetazione di Napoli, oltre che dalle opere d'arte dei pittori trecenteschi italiani⁷¹. Anche la stilista veneziana Roberta di Camerino, che con la borsa "R" ruppe un *cliché* al quale generazioni di donne di ogni ambiente si erano per lungo tempo adeguate, ovvero che borse e scarpe degli stessi materiali e tinte fossero una combinazione irrinunciabile di eleganza, fece scoppiare una propria "rivoluzione del colore". Si legge in riferimento alle sue collezioni nel catalogo della mostra a lei dedicata tenuta a Venezia presso palazzo Fortuny nel 2011: "Nuance originali, anche fucsia e aranci tropicali, accostamenti che diventano il marchio della casa, come il rosso, il verde bottiglia e il blu, ma anche più inediti e spericolati, giochi di verde e turchese, di viola e prugna, inserti di rosa e vinaccia per la Bagonghi scelta da Grace Kelly"⁷². E ancora i vestiti creati dalla famiglia Missoni, nei cui tessuti si riconoscono non solo l'impiego del *patchwork*, il concetto interattivo di decoro, i moduli poligonali e policromi, ma anche, e forse soprattutto, l'armonia reciproca fra i colori, il rapporto equilibrato tra le superfici affollate di cromie e luce, il dialogo tra gli accostamenti, le sfumature e le tonalità. Si è parlato spesso del 'tonalismo' di Missoni: "Guardate! Chi ha detto che esistono solo i colori? ci sono pure i toni!" dichiarò Diana Vreeland direttrice di "Vogue America", scoprendo negli anni Sessanta il talento "missoniano"⁷³. A conclusione di questa

⁷¹ "Stagione dopo stagione il suo interesse si spostava sempre di più verso il colore e la ricchezza degli stampati, che diventarono ben presto sinonimo della sua firma. I primi completi e abiti da spiaggia del 1949 si basavano per la maggior parte su due colori fondamentali, il nero e il bianco. Si era accorto, facendo il giro dei negozi di stoffe, che alla fine del Quaranta non esistevano né tinte brillanti né resistenti. (...) Quello che aveva in mente era qualcosa di diverso, qualcosa che corrispondesse alle bougainville di Capri, al colore del mare, alle tempere di Giotto e di Lorenzetti. Se provate a mettere insieme fiori di colore diverso, vi accorgete che nessuna tinta in natura sta male con l'altra, che il giallo e il rosso, il rosa o l'arancio non sono un pugno in un occhio, basta saperli combinare con armonia, ignorando ogni tabù." *La donazione Emilio Pucci: colore e fantasia*, catalogo della mostra, Firenze 1992, pp. 18-21.

⁷² *Roberta di Camerino: la rivoluzione del colore*, catalogo della mostra a cura di D. Ferretti, T. Alvisi, catalogo della mostra tenutasi a Venezia, Museo Fortuny, Grafiche Antiga, Crocetta del Montello 2011, p. 18.

⁷³ *Caleidoscopio Missoni*, catalogo della mostra a cura di R. Sgubin, Museo della moda e delle arti applicate, Gorizia, 2006 p. 15.

panoramica bisogna comunque sottolineare che il target di pubblico di Pucci, Roberta di Camerino e Missoni era diverso rispetto a quello a cui si rivolgeva Benetton. Questi stilisti interpretarono, se non addirittura anticiparono, il passaggio fondamentale dall'alta moda alla creazione del *prêt-à-porter*, proponendo comunque un genere di abiti sì confezionati, e quindi destinati ad un pubblico più ampio rispetto a quello dei pezzi unici di atelier, ma di produzione raffinata e costosa, che guardava ancora più all'*haute couture* che ai vestiti pronti dei grandi magazzini. L'intuizione di Benetton nell'apportare un elemento di moda e novità, ovvero il colore, in un capo classico come il pullover, si rivelò un'idea vincente, sia dal punto di vista del marketing, sia dal punto di vista della produzione. Di fronte a qualcosa di nuovo solitamente si sviluppano due tipi di reazioni: una estrema (di assoluto entusiasmo/di assoluta contrarietà), e una più comune, di diffidenza. Così è avvenuto per la maggior parte delle volte in cui è stata presentata un'innovazione; gli esempi potrebbero essere innumerevoli: la nascita dei primi mezzi di trasporto a motore e l'introduzione degli elettrodomestici (considerati "macchine del diavolo"), o per rimanere nella moda, la creazione della minigonna (ritenuta "sconveniente" dai benpensanti, bandita da Christian Dior perché lasciava scoperte le ginocchia, "brutte da vedere"). Per evitare reazioni troppo negative, spesso la soluzione migliore si è rivelata quella di cercare un equilibrio tra la novità e la sicurezza di un qualcosa di già noto. Tale logica caratterizzò ad esempio ogni tipo di produzione industriale che avesse un precedente artigianale: il nuovo prodotto imitava nelle fattezze il vecchio, in modo che la novità venisse attutita da una forma già nota⁷⁴.

Il principio della mescolanza del vecchio con il nuovo venne usato anche da Benetton nella produzione dei suoi capi. Il colore fu l'elemento di novità, che rese i maglioni unici, freschi, "di moda", il quale venne abbinato ad una foggia classica e semplice, che ebbe appunto la funzione di contrappeso. In ogni singolo

⁷⁴ Cfr. R. De Fusco, *Storia del design*, Laterza, Roma 2011, pp. 25-26: "Bisogna sottolineare che, nonostante la nascita di nuove tipologie di prodotti, l'impiego di nuovi materiali, l'invenzione di nuovi macchinari, i settori più produttivi pertinenti la cultura e la vicenda del design furono quelli che presentavano una maggiore continuità con la tradizione, quelli in cui si poté meglio assistere al passaggio dall'artigianato all'industria. Cosicché, la storia del design si fa iniziare [...] con l'industrializzazione di una delle più antiche manifatture, quella della ceramica." Emblematica è la storia del libro, da quello copiato a mano, a quello stampato industrialmente, sino all'e-book. Le differenze tra le diverse tipologie sono evidenti, ma esiste anche un filo conduttore di caratteristiche in comune: il formato, il font, l'impostazione della pagina.

pullover tra colore e modello, Benetton aveva saputo costruire una sorta di “gioco di squadra”: il primo ebbe il compito di differenziare il prodotto nel mercato, attirare il consumatore nel negozio e far scattare l’impulso di acquisto; il secondo, invece, quello di garantire la portabilità del prodotto, la sua accettazione diffusa e l’eliminazione delle incertezze nell’atto della spesa⁷⁵.

Il binomio “colore-foggia” fu una formula vincente anche per un altro motivo: nell’ottica della produzione la forte differenziazione nel colore fu uno strumento per rendere accettabile la standardizzazione e la costanza dei modelli, che abbiamo constatato essere necessaria per le rigidità dei telai Cotton. Non è un caso che Luciano Benetton abbia visto come segno di eleganza non tanto nel cambio frequente di modelli e fogge, ma piuttosto nell’abilità di creare abbinamenti cromatici inediti (“Chi riesce ad abbinare bene colori e capi, anche con accostamenti azzardati, fa moda. Quindi tutte le persone dotate di personalità sono persone ‘di moda’ che possono divertirsi con i nostri colori”⁷⁶).

⁷⁵ G. Nardin, *La Benetton, strategia e struttura di un’impresa di successo...*, op. cit., p. 6-8.

⁷⁶ U. Bertone, *Un mondo colorato*, in Specchio di “La Stampa”, 16/09/2000. Interessante sembra qui riportare una sintesi della relazione eseguita dall’Ufficio prodotto di Benetton negli anni Novanta per l’azienda veneta, nella quale evidenzia come in fatto di colori, oltre al gusto personale di ognuno, influisca molto anche il luogo geografico in cui si cresce, dal momento che ogni stato è caratterizzato da specifiche preferenze. Tali distinzioni, che appaiono oggi obsolete, possono comunque apparire degli interessanti spunti di riflessione per la storia della moda: l’Europa presentava al suo interno delle preferenze che erano diverse da stato a stato. C’era ad esempio la Francia, patria della moda, dove ad ogni cambio di stagione si potevano proporre colori diversi. Un colore da sempre amato dai francesi era il violetto, che si può abbinare al marrone, al ceruleo e all’arancione albicocca. Proprio per la propensione dei francesi a giocare con le tinte, all’inizio degli anni Settanta poco dopo l’apertura del primo negozio a Parigi, vennero create sfumature di colore in esclusiva per questo mercato. In Germania si tendeva ad essere invece più rigidi e conservatori in fatto di moda, così come in fatto di colori. Venivano preferiti i colori classici, come blu, beige, color cammello, nero e rosso. A partire dalla metà degli anni Settanta si dimostrarono anche loro più aperti alle sperimentazioni, scegliendo di ordinare colori meno consueti, come ad esempio il giallo. I Paesi del nord Europa amavano un maglione di tipo basilico, dalla tradizionale linea maschile e dai colori semplici. Dall’inizio degli anni Ottanta iniziarono a preferire colori più scuri e sfumati, come il viola prugna, il verde oliva e i vari toni del marrone. L’Olanda, la Svizzera, l’Austria e l’Inghilterra richiedevano colori tradizionali, sia per uomo che per donna. Non amavano infatti variare i colori ad ogni cambio di stagione, preferendo tinte classiche, tenui colori pastello sia in inverno che in estate.

Spagna, Grecia e Italia compravano colori più luminosi. Nella metà degli anni Ottanta ad esempio il colore più richiesto fu l’arancione. Tra i popoli mediterranei gli italiani, su influsso dei francesi, avevano iniziato ad essere più attenti agli abbinamenti dei colori, scegliendo anche combinazioni poco ordinarie ma di risultato pregevole, e cambiando con le stagioni i colori della moda. Per quanto riguarda gli stati extraeuropei, negli anni Novanta si aveva un’idea precisa delle preferenze di colore solo negli Stati Uniti e in Giappone, avendo solo da poco iniziato l’espansione negli altri mercati esteri. L’America essendo molto vasta ed estremamente varia al suo interno, meritava delle distinzioni ulteriori: nel New England tinte Wasp e colori pastello tradizionali; a New York nuance più sofisticate e particolari, dal verde fluorescente al marrone,

A questo proposito è interessante notare come Benetton avesse assunto per la produzione dei suoi maglioni lo stesso principio adottato ad esempio da Henry Ford per la produzione delle sue automobili: principi che potremmo riassumere con “qualunque foggia, purché sia classica”, per Benetton; “qualunque colore, purché sia nero”, per Ford.

L'adozione della politica di una maglia la cui caratteristica principale fosse il colore, ha consentito di realizzare un pullover con un costo di produzione più economico, grazie all'applicazione di un processo standard. L'idea di puntare sul colore applicandolo a dei modelli costanti, ebbe il massimo della resa quando Luciano Benetton e i suoi tecnici riuscirono a mettere a punto un nuovo sistema di colorazione, basato sulla tintura a capo finito. Sino a quel momento tutti gli indumenti, sia che fossero confezionati a mano, sia a macchina, venivano realizzati utilizzando la lana già colorata, in quanto si riteneva che la tintura di un prodotto di lana grezza effettuato a capo finito, avrebbe richiesto delle temperature così alte da restringere il capo o da provocarne dei fori⁷⁷. Luciano Benetton nella sua autobiografia e nelle interviste rilasciate raccontò come questa scoperta avvenne in modo quasi magico, grazie ad Adalgerico Montana, discendente da generazioni di tintori dalmati, il quale riuscì a trovare la formula dopo diverse prove, usando un pentolone e una pala⁷⁸. Dopo aver messo a punto la tecnica non si usarono più i pentoloni ma il principio scoperto rimase invariato, anche se praticato a livello industriale: vasche ovali, con una pala che non toccava l'indumento ma mandava avanti l'acqua, per cui le maglie facevano tutto il giro e i colori erano assorbiti in maniera uniforme. Da subito vennero messi a

sfumato in varie tonalità; gli Stati del sud, come i Paesi mediterranei, prediligevano tinte chiare e luminose. Per quanto riguarda i giapponesi invece, usano tinte forti e audaci negli abiti tradizionali, si erano dimostrati conservatori nella scelta delle tinte negli abiti di foggia occidentale, per molto tempo, limitandosi al blu, nero e grigio. Solo in un secondo momento scelsero anche colori più vivaci. M. San Martin, C. Mora, *Colore e moda*, Logos, Modena 2008, p. 65-68.

⁷⁷ B. Wulfhorst, *Processi di lavorazione dei prodotti tessili*, Tecniche nuove, Milano 2001, p. 83.

⁷⁸ Nell'autobiografia più volte citata, L. Benetton individua nei primi anni Sessanta le fasi in cui venne concepito il nuovo metodo di tintura. Dai primi studi pubblicati sull'azienda e dalla documentazione conservata presso la Camera di commercio, pare che Benetton anticipi di qualche anno tale scoperta. Oggi la colorazione avviene facendo ricorso a grandi industrie chimiche come Bayer, Ciba o Sandoz. G. Favero, *Benetton: i colori del successo*, Egea, Milano 2005, p. 189.

punto più di quaranta colori, pronti ad essere applicati sui maglioni di lana grezza.

Questo portò innumerevoli vantaggi: l'acquisto di filati di lana non colorati in grandi quantitativi permise ad esempio una forte riduzione dei costi per l'azienda stessa; i proprietari dei negozi inoltre non dovevano effettuare gli ordini con un anticipo di troppi mesi, in quanto potendo tingere il prodotto in un secondo momento, si poteva avere il capo pronto in meno di una settimana, evitando così sia di dover affittare lo spazio adibito a magazzino, necessario sino a quel momento per ogni bottega, ma anche potendo di volta in volta anticipare o soddisfare le preferenze dei clienti in fatto di colori, che cambiavano repentinamente a seconda della moda⁷⁹.

Il nome di Benetton è indissolubilmente legato al colore. Lo stesso marchio United Colors of Benetton ne fa riferimento, e articoli di giornale o titoli di opere dedicate alla storia dell'azienda ne contengono dei riferimenti, un esempio tra tutti è "Benetton. I colori del successo". Piero Marchiorello, giovane che per primo volle aprire un punto vendita con soli prodotti Benetton, racconta di come a Roma fosse rimasto colpito da una vetrina di maglieria, dove tra una molteplicità di maglioni uguali a quelli che si potevano trovare ovunque, ci fossero dei pullover colorati Très Jolie "che spiccavano come Ferrari in un parcheggio pieno di Fiat"⁸⁰. Ma fu davvero solo il colore a far sì che già alla fine degli anni Settanta, sino ad un vero e proprio boom negli anni Ottanta, l'azienda trevigiana fosse riuscita a conquistare un successo tale da riuscire a vendere milioni di maglioni, divenendo la maggiore consumatore di lana al mondo? Per cercare di capire il motivo per cui la scelta dei consumatori ricadesse sui maglioni Benetton, la risposta sembra venire ancora dall'analisi del momento storico in cui si sviluppò tale successo: gli anni Ottanta.

Gli anni Ottanta furono un decennio di restaurazione dopo i disordini del periodo precedente, in cui tramontarono le battaglie politiche che avevano caratterizzato gli anni Settanta⁸¹. Il culto dell'immagine e dell'aspetto esteriore prese il posto

⁷⁹ P. Camuffo, *United business of Benetton*, Ecoalfabeto, Roma 2008, p. 40.

⁸⁰ J. Mantle, *Benetton, la famiglia, l'azienda, il marchio...*, *op. cit.*, p. 53.

⁸¹ Emblematico per la chiusura dell'epoca dei forti conflitti tra dipendenti e dirigenti fu quanto avvenne nel settembre del 1980 a Torino con protagonisti i lavoratori della Fiat. L'azienda aveva

delle ideologie e delle utopie del decennio precedente e i valori dominanti diventarono la ricchezza e il presenzialismo e la crescita economica, l'aumento dell'occupazione e l'innalzamento dei redditi medi, crearono un clima di benessere e di ottimismo⁸². "I'm material girl, and I'm living in a material world" sono le parole di una canzone di Madonna del 1984 che sembravano incarnare i sentimenti e lo stile di vita di quel decennio, descritto da Alix Browne nel suo intervento *Il party più esclusivo degli anni Ottanta* nell'opera *Excess: Moda e underground negli anni Ottanta* come "Ricco e opulento, formale e conformista, superficiale ed edonistico"⁸³. Si diffuse la frenesia del guadagno e del consumo, e di conseguenza della *griffe* e del marchio, status symbol più importanti dell'oggetto stesso. La moda degli anni Ottanta si contraddistinse per diversi stili e correnti: i breakers, i rappers, i gotici, i paninari e gli yuppy. Queste tendenze, così diverse e spesso in antitesi tra loro erano tuttavia accomunate da una

annunciato il licenziamento immediato di quattordicimila operai e la cassa integrazione per quindici mesi di ventiquattromila lavoratori, metà dei quali sarebbe stata infine licenziata. Il sindacato, appoggiato dal segretario del PCI Enrico Berlinguer dichiarò uno sciopero ad oltranza. Pochi giorni dopo la Fiat decise di sospendere i licenziamenti e di ridurre a tre mesi la cassa integrazione per ventiquattromila operai. Questa proposta ruppe l'unità dei lavoratori e fece prendere allo scontro una svolta del tutto inaspettata, come ricostruisce lo storico Paul Ginsborg: "Dopo il trentaquattresimo giorno di sciopero, il 14 ottobre 1980, una grandiosa e insolita manifestazione, di circa trenta-quarantamila persone tra dirigenti, capisquadra, impiegati ed operai Fiat, attraversò il centro di Torino; i manifestanti brandivano cartelli che rivendicavano il diritto di tornare al lavoro. [...] il movimento operaio a Torino si spaccò irrimediabilmente. Il giorno seguente i dirigenti sindacali firmarono un accordo con la direzione Fiat". P. Ginsborg, *Dal miracolo economico agli anni '80*, Einaudi, Torino 1989, p. 580-585.

⁸² A partire dalla fine degli anni Settanta, l'Italia visse profonde trasformazioni sociali ed economiche, tanto che alcuni storici parlarono di un nuovo miracolo economico. "L'industria – ha scritto il sociologo Luciano Gallino – ha conosciuto trasformazioni forse più rilevanti che nei precedenti sessanta o settant'anni. [...] L'obiettivo fu di produrre 'giusto in tempo', nulla più e nulla meno di quello che il mercato domanda, se possibile giorno per giorno, eliminando magazzini e stoccaggi. Rimangono quasi solo le macchine: automazione e meccanizzazione, informatica e robotica. I lavoratori che restano svolgono soprattutto il compito indiretto di curare, sorvegliare, assistere le macchine". Sembra necessario sottolineare comunque che gli anni Ottanta non furono tuttavia solamente gli anni di benessere e opulenza, ma anche il momento in cui alcuni fenomeni degenerativi investirono i partiti politici: il clientelismo (concedere illegalmente "favori" – un lavoro, una licenza – ad alcuni cittadini), il finanziamento dei partiti attraverso le tangenti (con il successivo scandalo di "Tangentopoli"), la "partitocrazia", ovvero l'esercizio del controllo di cariche nelle imprese pubbliche (banche, RAI, sanità) da parte dei partiti. Nel 1981 si scoprì l'associazione segreta massonica "Propaganda 2", meglio nota come P2, a cui apparteneva larga parte della classe dirigente, i responsabili dei servizi segreti, imprenditori e magistrati, sottraendo di fatto ai cittadini l'esercizio del potere democratico. Le potenti organizzazioni criminali come *Cosa Nostra*, la *camorra*, e la *'ndrangheta* si erano insinuate nella vita politica ed economica, e le pesanti condanne decretate nel maxi-processo di Palermo del 1987 non hanno comunque impedito l'uccisione nel 1992 di due importati magistrati del pool antimafia: Giovanni Falcone e Paolo Borsellino. *Ibidem*.

⁸³ A. Browne, *Il party più esclusivo degli anni Ottanta*, in M. L. Frisa, S. Tonchi, *Excess. Moda e underground negli anni Ottanta*, Charta, Milano 2004, p. 257.

generale cultura del look, del culto dell'immagine e dell'apparire; la moda era diventata spettacolo e compiacimento, e passava in particolar modo attraverso la ricerca dei capi griffati. Negli anni Ottanta le marche interessavano davvero tutti: dagli yuppie, quei giovani che frequentava i locali più "in" e i luoghi di tendenza, dal tenore di vita costoso, dall'atteggiamento cinico, arrivista ed edonistico, che vestivano rigorosamente alla moda, con abiti di Ermenegildo Zegna e scarpe Salvatore Ferragamo o mocassini Car Shoe, e che crearono la moda preppy⁸⁴; al b-boy che indossava scarpe da ginnastica e tuta sportiva nelle sue performance di *break dance*: tradizionalmente associata allo sport, Adidas, Reebok e Nike diventano marche della cultura hip-hop, e in particolare dopo lo straordinario successo del singolo "My Adidas" (1986) dei rapper RunDMC, la casa di moda tedesca produsse una linea di scarpe da indossare senza lacci come prescrive l'hip-hop. Anche i dark, che si ispiravano al movimento di protesta del punk, erano comunque perfettamente integrati nel clima edonistico e nel culto dell'immagine degli anni Ottanta, scegliendo una "divisa" composta di pelle, velluti, pizzi, lacci, corsetti attillati, guanti, calze a rete, scarpe con tacchi a punta, pesante fondotinta bianco e eye-liner nero per incupire lo sguardo. La figura tuttavia più conformista e attenta all'abbigliamento del periodo fu quella che si identifica con il termine di "paninaro", per cui la fusione dell'oggetto d'abbigliamento con la sua marca divenne totale: il piumino era Moncler, le calze a rombi Burlington, gli scarponcini da boscaiolo in cuoio giallo Timberland⁸⁵, le felpe di Best Company, la cintura El Charro, gli occhiali da sole Ray-Ban, e la cartella in tessuto fantasia (giocattolini, alberelli, matite ecc.) di Naj-Oleari. Il fenomeno dei paninari ebbe come epicentro il fast-food Burghy aperto in piazza

⁸⁴ Il regista Olivier Stone nel film *Wall Street* del 1987 propone una panoramica sul mondo Yuppy degli anni Ottanta: oltre al già citato abbigliamento preppy, essi possedevano gadget tecnologici come scanner portatili, lettori per compact disk, cellulari (enormi), tastiere con telefono incorporato per trasmettere gli ordini di borsa e display elettronici su cui scorrevano le quotazioni. Sale per sauna, fitness e squash. Quadri di Julian Schnabel, Mimmo Paladino, Sandro Chia, Francesco Clemente e Enzo Cucchi. Esiste anche la linea di alimenti ideata da Dan Pharo come i pop-corn Yuppy Chow all'aroma di brie e il vino Yuppy Chardonnay. L'acqua preferita è invece la francese Evian.

⁸⁵ Un emblema del vestire outdoor come gli scarponcini Timberland è ribaltato dai paninari in simbolo di urbanità con un incremento di vendite sbalorditivo con cinquecentomila paia vendute in Italia nel 1987. Lo stesso accadde anche per gli zaini Invicta, i quali da accessori per l'alpinismo passarono ad essere un oggetto *must* alle spalle dei giovani per andare a scuola. Il massimo successo venne registrato tra gli anni Ottanta e Novanta. M. L. Frisa, S. Tonchi, *Excess...*, op. cit., p. 497.

San Babila a Milano nel 1985, si propagò rapidamente acquistando una risonanza internazionale; cassa di risonanza fu il brano “Paninaro” del 1986, inciso dal duo inglese Pet Shop Boys, che inneggiava ai soldi, al cibo e alla moda.

Gli anni Ottanta furono il momento in cui il termine *brand*, “quel segno iconico o grafico che identifica il prodotto e ne accresce il valore”⁸⁶, entrò a far parte del linguaggio comune. Il culto dell'apparenza e dell'atteggiamento del consumo legato alla volontà di ostentazione si rispecchiava nella proliferazione di simboli grafici e iconici ideati per contraddistinguere i prodotti. La giornalista canadese Naomi Klein racconta con divertente ironia nell'opera “No logo: economia globale e nuova contestazione”, una sorta di Bibbia del movimento antiglobalizzazione, il passaggio da quando le etichette con il nome dell'azienda produttrice erano posizionate all'interno degli abiti, sino al momento in cui *il cocodrillo arrivò a mangiarsi la camicia*, (il cocodrillo di Lacoste, naturalmente):

“Fino ai primi anni Settanta, le marche sugli abiti erano generalmente nascoste alla vista, discretamente posizionate all'interno del colletto. Nella prima metà del secolo erano apparsi piccoli simboli all'esterno delle camicie, ma era un abbigliamento sportivo, riservato ai corsi di golf e ai campi da tennis dei ricchi. Alla fine degli anni Settanta, quando il mondo della moda si ribellò, la tenuta da circolo sportivo degli anni Cinquanta divenne stile di massa per i nuovi tradizionalisti e i loro figli studenti delle scuole private. Il giocatore di polo della Ralph Lauren e l'alligatore della Lacoste scapparono dai campi da golf e se ne andarono in giro per la strade, ben in evidenza sulle camicie. Questi loghi avevano la stessa funzione sociale del cartellino del prezzo lasciato attaccato al vestito: tutti sapevano esattamente quale sovrapprezzo per il nome era disposto a pagare chi indossava quel capo. A metà degli anni Ottanta, a Lacoste e Ralph Lauren si unirono Calvin Klein, Esprit e, in Canada, Roots; da affettazione ostentata, il logo divenne gradualmente un accessorio di moda. Estremamente eloquente era il fatto che il logo stesse aumentando di grandezza, passando dai due centimetri alle dimensioni di un torace. Finché il cocodrillo arrivò a mangiarsi la camicia”⁸⁷.

Vestire quotidianamente con polo Ralph Lauren o Lacoste, portare scarpe Ferragamo o coprirsi in inverno con piumini Moncler, richiedeva tuttavia una disponibilità economica che anche nei felici anni Ottanta solamente una piccola parte della popolazione poteva permettersi. Il bombardamento da parte dei mass media di un modello griffato instillò tuttavia la voglia di possedere vestiti firmati anche in quei giovani che facevano parte della classe sociale media, la cui possibilità di stile di vita era ben diversa dai paninari o degli yuppy. I maglioni o le

⁸⁶ G. Vergani, *Dizionario della moda...*, op. cit., p. 85.

⁸⁷ N. Klein, *No logo: economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano 2001, p. 52.

polo Benetton sembrarono, così, perfette per accontentare quella fetta di pubblico giovane, sufficientemente benestante da potersi permettere di non indossare maglioni fatti in casa, ma non abbastanza agiata da acquistare marchi costosi. Benetton sembrò porsi esattamente nella giusta via di mezzo, soddisfacendo il bisogno di moda, attraverso un maglione accattivante grazie al colore, prestando attenzione alla necessità di contenere le spese e stabilendo un prezzo moderato per i propri prodotti, ma soprattutto andando a compiacere la volontà di ostentazione della marca, rendendo i propri maglioni desiderabili grazie al logo verde cucito in alto a sinistra sul torace di maglioni, polo e t-shirt.

Il capo più venduto in America prodotto da Benetton, diventando a partire dal 1982 parte integrante del guardaroba degli studenti universitari, fu infatti una maglietta da rugby. Il modello era semplicissimo, blu e bianco, a manica lunga, ma ciò che lo distingueva era la scritta Benetton sul davanti unita alla presenza del simbolo del punto a maglia, che andavano probabilmente ad evocare in quegli studenti "l'esotismo" della moda italiana racchiusa in un capo sportivo, che dunque soddisfaceva il gusto notoriamente casual degli americani.

Da questa analisi emerge che un importante motivo di successo dell'azienda Benetton, di cui le fonti ufficiali (ma anche quelle non ufficiali), non sembrano ancora essersi accorte, appare dato dal permettere a chiunque, visto il prezzo accessibile, di provare la sensazione di sentirsi privilegiati nell'indossare un capo alla moda e con un logo visibile, quindi di marca. A sostegno della tesi che Benetton venisse considerato un marchio desiderabile, vi è la presenza di falsi, che non a caso iniziarono a diffondersi proprio negli anni Ottanta. Nel 1984 ad Istanbul lo stesso Luciano Benetton con l'allora collaboratore delle pubbliche relazioni Davide Paolini, poté rendersi conto come non solo le magliette contraffatte venissero vendute lungo le strade in bancarelle di fortuna, ma anche

presso un vero e proprio negozio non autorizzato, che portava l'insegna "Benetton", quando l'azienda veneta non era ancora sbarcata in Turchia. Un fatto simile accadde anche in Thailandia, quando nel 1988 Benetton venne a conoscenza di migliaia di prodotti di imitazione, provenienti da una fabbrica clandestina. I fabbricanti di falsi tuttavia esistevano anche molto più vicino alla sede centrale dell'azienda, in Italia, in particolare nella città di Napoli, dove venivano prodotti t-shirt e polo, ovvero quei capi più facilmente imitabili, in cui venivano cuciti loghi e etichette con il nome del marchio veneto, per poi essere messi in commercio senza lasciare traccia della loro provenienza. Luciano Benetton in un'intervista a "Il Sole 24 Ore" riconobbe a ragione come "Le imitazioni siano un complimento, dopo tutto"⁸⁸. Solo un prodotto che ha mercato vanta infatti imitazioni, in particolare quando nel rapporto di domanda e offerta il prezzo del risultato giustifica il lavoro per produrre il falso, e questo vale nel campo della moda ma anche in moltissimi altri ambiti, come ad esempio nella Storia dell'arte, dove la presenza o meno di falsi di un determinato artista sono indice della sua fortuna critica nel corso della storia. Non ci sono ad esempio testimonianze di falsi di Sandro Botticelli prima del periodo liberty e preraffaellita poiché è in tali momenti storici che viene apprezzato; anche i falsi di Piero della Francesca o del pittore olandese Jan Vermeer vantano una fortuna tutta moderna, essendo rinvenute loro imitazioni solo a partire dalla seconda metà dell'Ottocento, non a caso periodo in cui tali artisti vennero rivalutati dalla critica⁸⁹.

Benetton a partire dal 1972 iniziò a diversificare la sua produzione, dedicandosi anche al denim attraverso il marchio di assonanza americana Jean's West, campo in cui tuttavia non diventò mai leader. Benetton era il marchio dei pullover, invece il mercato del jeans era spartito tra chi sceglieva le marche storiche di provenienza americana, come Lee, Wrangler, Levi's (preferibilmente i 501, dall'etichetta rossa), e il pubblico invece che non disdegnava le marche italiane che nacquero e si svilupparono lungo il corso degli anni Settanta come la

⁸⁸ H. Battaglia, *Benetton conquista il mercato con pennellate di colore*, in "Mark Up" di "Il Sole 24 Ore", settembre 2012.

⁸⁹ Per un approfondimento sulla produzione di copie e falsi d'arte: cfr. *Copier creer. De Turner a Picasso: 300 oeuvres inspirees par les maitres du Louvre*, a cura di J.P. Cuzin, M.A. Dupuy, catalogo della mostra Parigi, Museo del Louvre, Réunion des musées nationaux, Parigi, 1993.

notissima Fiorucci, Jesus, El Charro, Pooh, Americanino, Carrera Jeans; tra il 1978 e il 1980 nacquero anche le venete Diesel e Replay, ancora oggi aziende leader del settore del denim in Italia. Il fatto che Benetton non avesse avuto un grande successo in questo campo è testimoniato dal fatto che non esiste letteratura di falsi della Jean's West, come invece accadde per Levi's, Diesel o Replay. Chi trova la formula vincente è copiato, e Benetton da punto di riferimento è passato ad essere egli stesso imitatore, come nel caso del marchio di proprietà di Benetton Playlife, accusato nel 2009 di aver contraffatto il marchio sportivo Adidas, creando una collezione sportiva composta di scarpe da ginnastica, tute, magliette e pantaloncini che riportavano lateralmente due o quattro bande laterali, richiamando il marchio a tre strisce della tedesca Adidas. Questa volta è stata Benetton a dover pagare per concorrenza sleale⁹⁰.

Un'ulteriore conferma che Benetton fosse "la marca di tutti" è data dal fatto che negli anni Ottanta la principessa Diana, allora moglie del principe Carlo, l'erede al trono del Regno Unito, notoriamente attenta ad essere vicina alla gente comune, sceglieva la popolare catena di supermercati Sainsbury's per fare la spesa e il negozio Benetton di Kensington High Street di Londra per fare shopping, facendo una grande pubblicità all'azienda veneta. I giornali di tutto il mondo riportavano la notizia declinando in varie accezioni il titolo del "New York Times": "Benetton veste regine e casalinghe"⁹¹. L'immagine di persona comune passava dunque attraverso Benetton.

La corsa al consumismo e all'esuberanza che aveva caratterizzato la fine degli anni Ottanta subì una battuta d'arresto allo scoppio della Guerra del Golfo nel 1990. Di fronte a tale situazione anche la moda passò in secondo piano e si tornò alla semplicità dei capi *basic*, dove blazer di taglio classico e pullover a collo alto, non troppo appariscenti né vistosi, fecero parte di quel minimalismo che diventò in quegli anni un vero e proprio "cult". I maglioni Benetton continuarono a dominare anche negli anni Novanta grazie alla sobrietà delle collezioni, alle linee pulite e facili da indossare, caratteristiche che erano sempre stati capisaldi dell'azienda, e dunque non difficili da proporre per la casa di moda trevigiana. La

⁹⁰ *Benetton copia Adidas, condannata*, in "Il Mattino di Padova", 03/07/2009.

⁹¹ P. Cesaretti, U. Volli, M. Vignelli, *Benetton. L'impresa della visione*, Salani, Milano 2012, p. 165.

creatività venne tuttavia rinnovata rispetto al passato grazie a sempre più studiate tecniche meccaniche, le quali permisero soluzioni sino ad allora impensabili⁹², ma cadde in disuso l'utilizzo del logo, in linea con la tendenza alla sobrietà del periodo. Con il passare degli anni si è verificata una sensazione di perdita di novità con un subentrare di un certo "classicismo" nella produzione Benetton che ha portato ad un calo delle vendite, accentuato dall'entrata in scena di diverse aziende concorrenti rovinando il loro primato nel panorama della moda giovane. Proprio sulla scia del successo dell'azienda veneta e sulla disposizione di un mercato fatto di teenager sempre più disposti a spendere, nonché grazie ad efficienti catene di distribuzione, all'apertura di molti grandi magazzini e a una generale ricerca di una moda più giovane e informale anche da parte delle generazioni adulte, vi è una frequente apertura (e spesso altrettanto veloce chiusura) di marchi locali, ma anche di case di moda che producono abiti per giovani applicando una certa ricerca stilistica ma a costo accessibile, come ad esempio i marchi Patrizia Pepe, Miss Sixty, Playlife, Motivi. Dopo il glamour degli anni Ottanta e il minimalismo degli anni Novanta, la moda del nuovo millennio sembra proporre la personalizzazione assoluta del proprio stile, e in particolare i giovani possono trovare proprio nella moda uno dei principali campi di sperimentazione e di gioco. Gli anni del nuovo millennio sono caratterizzati da ricerca, tecnologia, globalizzazione ma soprattutto mercati veloci e mutevoli, tanto che anche il fashion è diventato "fast". Gli elementi vincenti del movimento che sta caratterizzando gli anni Duemila nel campo della moda prevedono una forte contrazione dei tempi, arrivando ad una rotazione delle collezioni nell'arco di sei o quattro settimane, con rifornimenti giornalieri per certi marchi, come lo svedese H&M⁹³, tanto da creare una sorta di dipendenza nel cliente, la cui curiosità lo porta a recarsi frequentemente presso i punti vendita. Il fast fashion punta ad un design accattivante di volumi e forme, che imita quanto apparso nelle passerelle dell'ultima stagione, dando la possibilità di seguire i dettami della moda ad un prezzo economico, potendo permettere

⁹² L'innovazione assoluta in campo tecnologico consentì la realizzazione sulla stessa linea (rango) di disegni diversi realizzati con fili di titoli differenti tra loro. Cfr. J. Sissons, *Knitwear*, AVA, Lausanne 2010.

⁹³ Cfr. E. Cietta, *La rivoluzione del fast fashion*, Franco Angeli, Milano 2008, pp. 50-55.

anche ai giovani che ancora non hanno un lavoro di comprare più capi alla volta e poterli mixare creando *outfit* di volta in volta diversi, nuovi e personali. La produzione di un glamour veloce - così veloce che spesso si è costretti ad acquistare un capo nel momento in cui lo si vede, senza poterci riflettere nemmeno un giorno per non correre il rischio di non trovare più il vestito perché sostituito da altri - ed economico, porta alla penalizzazione in fatto di accuratezza delle rifiniture e di qualità dei materiali, trasformando spesso questi capi in abiti che stentano ad arrivare alla seconda stagione, e dunque “fast” sia perché si usurano facilmente, sia perché avendo un alto contenuto moda apparirebbero immediatamente obsoleti. Un fast fashion che si avvicina quindi molto ad un “usa e getta” e che provoca inevitabilmente alti tassi di rifiuti e di inquinamento, nonostante il dichiarato impegno ecologico di molte aziende⁹⁴. L’Italia, riconosciuta a livello internazionale come patria dell’eccellenza e della qualità nella moda, secondo una serie di dati resi noti nel dicembre 2012 da “Mark Up”, inserto mensile di “Il Sole 24 Ore”, non sembra insensibile a questo tipo moda, diversamente dalla diffidenza dimostrata a metà del Novecento per gli “abiti pronti”, tanto da contendersi il primo posto con la Spagna in quanto a Paese maggior consumatore del fast fashion in Europa⁹⁵.

Il colosso Benetton, che per certi versi negli anni Settanta e Ottanta era stato una sorta di anticipatore del modello fast fashion, cambiando frequentemente le vetrine dei negozi e riassortendo i punti vendita con colori diversi più volte all’interno di una stessa stagione, ha dovuto in realtà fare i conti con questo fenomeno, in particolare con il marchio spagnolo Zara del gruppo Inditex e con il colosso svedese H&M, i quali nell’ultimo decennio sono diventati i suoi maggiori concorrenti, provocando una notevole restrizione del campo d’azione dell’azienda di Ponzano. Dopo decenni di attività dunque anche le aziende di

⁹⁴ Per quanto riguarda il gruppo Inditex l’impegno nei confronti dell’ambiente è iscritto all’interno della politica di Responsabilità Aziendale del gruppo pubblicata sul sito web (cfr. www.inditex.com).

⁹⁵ In Spagna il *fast fashion market* registra, secondo Bain & Co., una quota di mercato sul totale vendite abbigliamento del 20% a cui fa seguito l’Italia che si aggira intorno alla medesima percentuale, Regno Unito con 12%, Francia con 8% e Germania dove la formula rappresenta il 5% del mercato. Inoltre, la quota della moda veloce sul totale mercato italiano ammonta a circa 5 miliardi di euro; un dato che posiziona l’Italia al primo posto, insieme alla Spagna, tra i paesi europei più performanti in materia di fast fashion. A. Bertolini, *Fashion: un’offerta molto fast anche nel paese del tradizionale*, in “Mark Up”, inserto di “Il Sole 24 Ore”, dicembre 2012.

abbigliamento storiche, per risultare ancora competitive si sono trovate nella necessità di convertirsi in *fast fashion player* con l'introduzione di collezioni flash economiche, da affiancare alla produzione stagionale, dovendo tenere in considerazione che oggi si compra durante tutto l'anno e non solo ad inizio stagione, dimostrando che l'acquisto avviene più per volontà di novità e cambiamento, che per necessità vera e propria⁹⁶.

Osservò tuttavia il professor A. Balestri nell'editoriale della rivista di moda "Fashion" del 2003 "Il futuro del Made in Italy nel settore della maglieria sembra essere legato alla capacità di rivolgersi a clienti più consapevoli e che, pur influenzati dalla moda, amano scegliere in base ai propri gusti. È destinata inoltre a vincere la scelta di puntare al comfort, alla funzionalità e alla praticità dei capi. Per soddisfare le esigenze dei clienti è necessario tornare a un forte spirito imprenditoriale puntando su investimenti in risorse umane e tecnologia per realizzare capi esteticamente e qualitativamente eccellenti"⁹⁷. Per il momento donne comuni e principesse "popolari" continuano a fare shopping da Zara.

2.2. CORPORATE IDENTITY

*Cosa conta il nome? Se chiamiamo la rosa con un altro nome ,
il suo profumo non cambierà.*

William Shakespeare⁹⁸

Shakespeare si sbagliava. Con un altro nome, la rosa non sarebbe altrettanto profumata. [...] Per questo la decisione in assoluto più importante nel marketing è il nome.

Al Ries e Jack Trout⁹⁹

Il risultato dell'analisi svolta sin qui e ciò che ancora di più si vorrà evidenziare nella parte successiva dello scritto, consiste nella dimostrazione che la buona

⁹⁶ Cfr. M. Ricchetti, E. Cietta, *Il valore della moda: industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, Mondadori, Milano 2006.

⁹⁷ A. Balestri, T. Matteoni, *La nuova identità della moda italiana*, in "Fashion", 12/12/2003.

⁹⁸ Cit. in D. Bernstein, *Company image...*, op. cit., p. 96.

⁹⁹ *Ibidem*

riuscita di un'azienda non si esaurisca nel prodotto che propone, ma la comunicazione, la sponsorizzazione, il modo di agire rispetto alla società o la presenza di un logo azzecato, concorrano a far muovere sensibilmente l'ago della bilancia del successo. Gli aspetti appena elencati, assieme ad altri elementi quali la *mission* della società, la sua storia, la coerenza con cui si propone nel mercato e nel tempo, la cura per gli stabilimenti e le sedi, i legami col territorio e, aggiungiamo, l'attenzione nei confronti dell'ambiente, vanno a comporre ciò che gli studiosi individuano come *corporate identity*. L'affermazione di un'azienda non avviene evidentemente solo attraverso il prodotto, ma anche "dall'insieme degli stimoli visivi in base ai quali il pubblico riconosce l'impresa e la distingue dalle altre"¹⁰⁰. Il più immediato contatto visivo di un'azienda con il proprio pubblico avviene attraverso la marca, e la prima forma di comunicazione della marca è il logo, parola che deriva dal greco λόγος, che significa "parola, discorso", a cui appunto, per primo, spetta il compito di "raccontare" un'azienda. Da un punto di vista tecnico il logo è quel segno distintivo di natura grafica, che può essere costituito semplicemente dal *lettering* (come nel caso ad esempio delle marche Intimissimi o Tezenis) o da un simbolo, un disegno, una figura più o meno stilizzata e iconica (la corona di alloro per Fred Perry, la bandiera bianca rossa e blu per Tommy Hilfiger, l'albero per Timberland), oppure è una più complessa soluzione di lettere e immagini (come nel logo della marca di fast fashion Stradivarius, che è composto dal *lettering*, oltre che da una chiave di violino al posto della "S" iniziale), o ancora, come avviene nella maggior parte dei casi, possono essere logo sia la scritta del nome della marca sia il disegno iconico, i quali basterebbero entrambi di per sé per identificare la marca (es. la scritta Nike e il celebre "swoosh", la scritta Adidas e il fiore o la piramide composta dalle tre fasce)¹⁰¹. Il potere della marca confermato da autorevoli testi di *management*, rappresenterebbe addirittura "l'asset più importante di cui un'impresa disponga"¹⁰², e "il logo è la grammatica estetica della marca, che non si esaurisce in un puro formalismo ma che sottende un intero luogo del

¹⁰⁰ D. Bernstein, *Company image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*, Guerini e Associati Editore, Milano, 1988, p. 133.

¹⁰¹ A. Frutiger, *Segni e simboli. Disegno, progetto e significato*, Edizioni Graffiti, Napoli 1996, p. 5-7.

¹⁰² Cfr. P. Kotler, K. L. Keller, *Marketing management*, Mondadori, Milano 2007, p. 370.

discorso”¹⁰³. Luciano Benetton ben aveva compreso il valore evocativo della marca e il ruolo di comunicazione del logo, tanto che nel corso della sua carriera si affidò alle agenzie pubblicitarie e ai designers migliori che il mercato potesse offrire¹⁰⁴.

Il primo progetto grafico per i maglioni Benetton nacque intorno alla metà degli anni Cinquanta, quando Giuliana Benetton cucì il primo campionario composto da una ventina di pezzi. Per completare l’operazione, si pensò di apporre un’etichetta all’interno di ogni maglione, come facevano le migliori sartorie. Luciano Benetton decise di affidare il compito del disegno della targhetta a Nico Luciani, suo amico sin dai tempi dell’infanzia, il quale stava frequentando la facoltà di architettura a Venezia. Fu così Nico Luciani il primo “designer” per l’azienda veneta, il quale progettò un’etichetta che evocava i quadri di Paul Klee e Vasilij Kandinskij. Scarseggiano le informazioni relative a questo progetto, che è trattato solo *en passant* negli scritti che ripercorrono la storia dell’azienda veneta, e manca inoltre la disponibilità di documenti visivi che ne riportino l’immagine. Sappiamo comunque, da quanto lo stesso Luciano Benetton racconta, che il risultato venne apprezzato avendo lui stesso una particolare passione per i pittori a cui Nico Luciani si era ispirato e che l’etichetta venne fatta così effettivamente apporre sui capi¹⁰⁵. Nonostante queste lacune, ciò che risulta importante è che l’applicazione della targhetta donò unitarietà al progetto di creare una collezione di vestiti, affermando anche la volontà di conferire un’identità propria e codificata alla piccola impresa e ai maglioni, riconoscibili attraverso il colore, sottolineato anche dalla grafica dell’etichettatura. La targhetta, oltre ad essere colorata, conteneva inoltre il nome “Très Jolie”, che venne assunto a marca. Si trattava di un nome musicale, evocativo della Francia, e dunque per associazione della moda e dell’eleganza originale; era evidentemente questo il messaggio che i fratelli Benetton volevano trasmettere

¹⁰³ G. Fabris e L. Minestrone, *Valore e valori della marca: come costruire e gestire una marca di successo*, Franco Angeli, Milano 2004, p. 212.

¹⁰⁴ Le evidenze del valore della marca sono in parte state documentate nella prima parte del capitolo. Per un maggiore approfondimento si rimanda ai numerosi testi di marketing, management o design che ne spiegano il valore e le dinamiche di funzionamento. Cfr. ad es.: L. Minestrone, *L’alchimia della marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore*, Franco Angeli, Milano 2002; G. Fabris e L. Minestrone, *op. cit.*; D. A. Aaker, *Brand equity. La gestione del valore della marca*. Franco Angeli, Milano, 2007;

¹⁰⁵ P. Leodi, U. Volli, *L’impresa della visione...*, *op. cit.*, p. 262.

attraverso la propria produzione, oltre appunto alla forza del colore. L'importanza di affidare il giusto nome alla marca di un prodotto è da ritenersi fondamentale, in quanto si tratta del primo punto di contatto dell'azienda con l'esterno, nonché la base di tutta la comunicazione. Gli studiosi di marketing concordano sul fatto che il nome non sia solo un elemento di distinzione tra i prodotti, ma esso veicola il messaggio e l'immagine che l'azienda vuole dare di sé, così le aziende che slegano il *brand name* alla propria idea di prodotto perdono la possibilità di creare un'atmosfera e di effettuare una prima forma di pubblicità dei propri articoli: "Sui consulenti di *naming* incombe in parte la responsabilità della sorte di un prodotto: come sul mercato sarà identificato, avvistato, recepito, memorizzato, desiderato. [...] Il nome smuove infatti continuamente la parte intima e segreta della sensibilità che, spesso senza un motivo ragionevole, ma obbedendo a mutevoli affinità, adotta o rifiuta"¹⁰⁶. Il campo della moda è in questo senso emblematico: *Cheap&Chic* di Moschino è un'onomatopea giocosa, da cartoon, sinonimo dell'atteggiamento ludico che si ritrova nelle confezioni dei profumi del marchio, o anche nelle collezioni di abiti caratterizzati spesso da cuori o pois di richiamo infantile; la fragranza *Eternity* di Calvin Klein, commercializzata per la prima volta nel 1989, sembra fare riferimento ad una stabilità fatta di valori universali e una nuova solidità, di cui il pubblico condivide l'esigenza dopo i movimentati anni Ottanta; *Egoïste* di Chanel racchiude invece in una parola ciò che le donne spesso pensano degli uomini (interessante se si considera che il profumo è spesso oggetto di regalo) e ciò che per gli uomini costituisce in qualche modo motivo di compiacimento e lusinga¹⁰⁷.

¹⁰⁶ M. Botton, J.J. Cegarra, B. Ferrari, *Il nome della marca. Creazione e strategia*, Guerini e Associati, Milano 1992, p. 41.

¹⁰⁷ Gli esempi possono continuare naturalmente anche al di fuori del campo della moda: ad esempio l'olio dietetico che ha scelto come nome *brand name* "Cuore", ha individuato un nome dalla ricchezza semantica di significati molto vasta: l'allusione sugli effetti positivi del prodotto sul sistema cardiovascolare, al cuore come simbolo dell'amore e dunque al fare del bene a se stessi, cuore inteso come "cuore del mais", sede in cui si raccolgono le proprietà nutritive del cereale. M. Fioroni, *Brand Storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, Morlacchi Editore, Perugia 2007, p. 56.

Lo stesso Benetton sembrò essere stato molto attento nella scelta dei termini da utilizzare per le sue collezioni, probabilmente consapevole che *nomina sunt omina*. Oltre al già citato Très Jolie, Luciano Benetton chiamò la prima collezione per donna Lady Godiva, riprendendo il nome da un'affascinante nobildonna inglese vissuta durante il periodo medievale, la cui leggenda vuole che un giovane, guardandola, ne rimase talmente colpito da divenire cieco. Anche chi non conosce l'origine colta del nome, associa inevitabilmente i capi etichettati Lady Godiva all'attrazione: di riflesso ogni donna attraverso i capi Benetton si sentirà estremamente desiderabile. Il marchio Benetton dedicato ai bambini si chiama invece Zerododici, una sorta di onomatopea infantile che unisce in una parola l'età dell'utenza a cui la collezione si rivolge, ricordando anche, attraverso una sottile consonanza, il gioco per bambini "Girotondo".

Momento importante della storia dell'azienda Benetton fu il 1974, quando i quattro fratelli di Treviso presero la decisione di abbandonare il marchio "Très Jolie" a favore di "Benetton", assumendo direttamente il cognome di famiglia per identificare la propria produzione. Visti i risultati positivi delle vendite ottenute sino a quel momento, la famiglia veneta non ebbe più bisogno di evocare la Francia al fine di attirare i clienti, in quanto oramai erano consapevoli di avere una forte identità e di essere apprezzati non solo in Italia ma anche in vari stati europei. L'azienda dunque assunse la denominazione di "Maglificio di Ponzano Veneto dei fratelli Benetton snc", che per comodità venne abbreviato in "Maglificio Benetton", e subito dopo semplicemente in "Benetton". La scelta di dare alla propria azienda un nome o un cognome proprio di persona, che generalmente si tratta del capostipite della famiglia che ha dato il via all'impresa, porta con sé un *allure* speciale, un'identità unica e genuina. Quella che in gergo tecnico è denominata "marca patronimica" sembra conferire al prodotto una

garanzia preziosa e antica, in cui il produttore “ci mette la faccia”. Non a caso questo tipo di *brand name* è ricorrente proprio nell’alta moda, dove far sentire la presenza dello stilista dietro ogni abito diventa garanzia di qualità e originalità: Chanel, Yves Saint Laurent, Gucci, Prada, Armani, Valentino, Dolce&Gabbana sono tra gli esempi più famosi, ma l’elenco potrebbe essere molto più lungo, dal momento che tale scelta venne effettuata a cominciare dalle più antiche case di moda: Louis Vuitton (1854), Berluti (1895), Loewe (1986), Céline (1945), la già citata Emilio Pucci (1951), sino alle più recenti: Kenzo (1970), Donna Karan (1985), Marc Jacobs (1989)¹⁰⁸. Il nome e il cognome evocano un tempo tramandato e un sapere ereditario che appare così importante nella moda, da far scegliere anche la via del “falso patronimico”, come nel caso della casa di moda Tod’s, dove il fondatore Diego Della Valle ha preferito un cognome di fantasia che deve essergli sembrato maggiormente evocativo ed internazionale rispetto al proprio. Caso ancora più particolare è invece quello del marchio Lacoste, che è patronimico nel nome, mentre il logo deriva dallo pseudonimo del fondatore, appunto René Lacoste. Egli, tennista francese degli anni Trenta, portò una vera rivoluzione nei campi da gioco in fatto di abbigliamento proponendo una tenuta sportiva costituita da camicie e golf appositamente studiati, sino ad arrivare alla famosa polo, da indossare al posto del poco adatto abbigliamento di città, come si faceva sino ad allora. Il famoso logo del cocodrillo nacque dal soprannome che gli venne dato dalla stampa statunitense per la tenacia con cui affrontava le partite. L’amico Robert George gli disegnò per gioco un alligatore verde dalle fauci rosse, aperte, che Lacoste si fece poi ricamare sul blazer che indossava in campo e quando nel 1933 con l’amico André Gillier avviò un’attività di produzione di polo, quel capo da lui messo a punto, mixando la praticità della t-shirt e l’eleganza della camicia, fece applicare su tutti i capi il piccolo cocodrillo, che diventò il logo della sua azienda: fu la prima volta che la marca apparve

¹⁰⁸ L’origine della marca patronimica è l’antesignano della marca moderna. A metà dell’Ottocento le piccole imprese a carattere artigianale iniziarono ad associare i loro prodotti a etichette contenenti il loro nome. Tale fatto diventò una consuetudine con l’avvento dell’industria. Negli anni questi nomi sono diventati *brand*, con tutte le sfaccettature di significato che questa parola comporta. G. Fabris, L. Minestrone, *Valore e valori della marca...*, op. cit., p. 220.

all'esterno dell'indumento e non solo all'interno del colletto, come fino ad allora era abitudine¹⁰⁹.

Il passaggio da Tres Jolie a Benetton avvenuto negli anni Settanta, venne accompagnato anche da un nuovo progetto grafico. L'incarico venne assegnato a Franco Giacometti, un giovane designer trevigiano, che nel 1965 aveva realizzato il primo logo per i punti vendita di lusso Giglio, collaborando più tardi anche con l'azienda di motocicli Aprilia e nel 1992 curando l'immagine dell'acqua minerale Sargiva¹¹⁰.

Egli disegnò un punto a maglia rotondo bianco, dalle sembianze di una figura umana stilizzata, bianco stagliato su un fondo verde, o viceversa. Il punto era rotondo nella parte superiore, più intricato invece in quella inferiore, dando l'idea di una sorta di moderno geroglifico. L'azienda emanò una regola precisa per quanto riguardava la creazione del marchio istituzionale, il quale era ottenuto "accostando il logotipo al simbolo, da usare su tutte le comunicazioni istituzionali dell'azienda, nelle versioni positiva e negativa, sia in nero e sue retinature che nel cromotipo verde aziendale. Da usarsi anche per tutte le applicazioni in rilievo o a secco"¹¹¹.

Franco Giacometti utilizzò per la creazione del logo Benetton una pratica di cui i designer spesso si servono, ovvero un'immagine grafica che si rifà alla figura retorica della sineddoche, cioè della "parte per il tutto", dove in questo caso il singolo punto a maglia evoca il prodotto finito, ovvero il maglione, prodotto di punta dell'azienda¹¹². Lo *stitch* richiama inoltre la lana, con la sensazione di

¹⁰⁹ Cfr. P. Kapferer, T. Gaston-Breton, *La legende Lacoste*, Le cherche midi, Parigi, 2002.

¹¹⁰ *Un'etichetta che sa di Benetton*, in "Corriere della sera", 24/06/1992.

¹¹¹ *Manuale aziendale di identificazione e standardizzazione grafica*, scheda 3.

¹¹² Un altro esempio di logo creato attraverso questo metodo è quello dell'associazione per i diritti degli animali WWF, il cui logo è il panda, dove è stata scelta una sola tipologia di animale a rischio di estinzione, includendo in modo sottinteso anche tutte le altre specie.

morbidezza e calore che ad essa sono legate, e, andando oltre, nel punto vi è una citazione del lavoro a maglia artigianale, dove i ferri si incrociano con i fili creando ad uno a uno i punti di lana. Il colore verde del logo venne scelto, ufficialmente, perché si trattava da sempre del colore preferito di Giuliana Benetton. Molti, troppi, sono tuttavia gli studi sul significato psicologico oggettivo dei colori per poter pensare che Luciano Benetton, il “re della comunicazione” abbia scelto la cromia del logo semplicemente per omaggiare la sorella. Luciano Benetton ha spesso sostenuto che tra i suoi pittori preferiti vi sono Paul Klee e Vassily Kandinsky. Non è dato sapere quanto fosse approfondita la sua conoscenza nei confronti di questi due grandi maestri del Bauhaus, tuttavia non si può evitare di sottolineare che proprio il Bauhaus fu la scuola in cui si teorizzarono l'utilizzo del colore e della forma come strumento di comunicazione e si improntò un uso della grafica che ebbe poi conseguenze su tutto il *graphic design* seguente, dalla Scuola di Ulm in poi. Benetton ha scelto come proprio colore il verde, formato dal blu, colore freddo, con l'aggiunta del giallo tinta calda ed energizzante. Il verde è un colore fresco, è il colore della primavera, quindi del rinnovamento e della rigenerazione, ma per estensione della natura in generale. Benetton attraverso il marchio United Colors of Benetton infatti vuole sì trasmettere l'idea di eleganza, ma più di tutto i suoi maglioni sono per “le ore libere”, da passare all'aria aperta. Il rimando alla natura appare dunque spiegato. Il verde usato da Benetton è brillante, in quanto al blu si aggiunge un'importante componente di giallo: è trasmessa dunque anche l'idea di energia e felicità, sensazione propria della giovinezza¹¹³.

2.2.1 “UNITED COLORS OF BENETTON”: QUANDO LO SLOGAN DIVENTA MARCHIO

Il 1984 fu un anno rivoluzionario per l'azienda veneta in quanto corrispose alla prima collaborazione del fotografo Oliviero Toscani con l'azienda Benetton,

¹¹³ Cfr. T. Sutton, B. M. Whelan, Il libro completo di armonia cromatica, Il Castello, Milano, 2008, p. 162-163.

evento che portò, più che una ventata di freschezza come si è soliti dire, un vero e proprio uragano di novità all'immagine della casa di moda. Dell'influsso di Oliviero Toscani sul successo di Benetton si parlerà in modo più approfondito nell'ultima parte dello scritto, ma appare qui doveroso farne delle anticipazioni, in quanto il fotografo milanese, assieme all'agenzia pubblicitaria parigina Eldorado a cui l'azienda Benetton si era affidata in quegli anni per la promozione delle proprie campagne pubblicitarie¹¹⁴, fu responsabile di una successiva e fondamentale evoluzione nel logo dell'impresa trevigiana.

Il primo lavoro che Oliviero Toscani effettuò per Benetton fu una fotografia per il lancio della collezione primavera-estate del 1984, per la cui realizzazione vennero coinvolti una quarantina di modelli provenienti da ogni parte del mondo. Questi avevano un'età compresa tra i pochi mesi e i quindici anni, e per lo scatto erano stati vestiti con i colorati indumenti Benetton, ma anche con accessori che erano tipici di Paesi diversi rispetto ai loro originari Stati di appartenenza e l'effetto cromatico ricercato attraverso gli indumenti venne esaltato dal diverso colore della pelle dei modelli. Lo scatto venne poi completato dallo slogan ideato dal team di Eldorado "Benetton – All the Colors in the World"¹¹⁵.

¹¹⁴ La fama dell'agenzia di pubblicità Eldorado è dovuta all'abile campagna che nel 1979 aveva saputo costruire per la casa di moda francese Hermes, conosciuta per la produzione di accessori in cuoio, ma il cui splendore si era affievolito. Lo staff dell'agenzia aveva realizzato degli scatti che colpivano per l'ironia con cui le modelle erano state immortalate, sovraccariche di accessori firmati Hermes, alludendo in modo provocatorio all'ostentazione che allora andava di moda, in particolare nel contesto punk e rock di quegli anni. In questo modo la casa di moda aveva perso la propria immagine di solennità e classicità, aprendosi verso la generazione delle consumatrici più giovani.

¹¹⁵ L'immagine pubblicitaria si diffuse in Italia con lo slogan tradotto: "Benetton – Tutti i colori del mondo".

Brillante e semplice, apparve azzeccatissimo, dal momento che, accompagnato all'immagine multietnica, si prestava a diversi livelli di lettura: innanzitutto appariva evidente il riferimento alle nuance originali dei maglioni, e quindi a uno dei più importanti motivi di successo dell'azienda; vi era inoltre la volontà da parte di Benetton di mostrarsi aperta alla produzione di abbigliamento per genti di razze e culture anche molto diverse e lontane tra loro; e infine la volontà di diffondere un messaggio di fraternità, uguaglianza e di pace tra i popoli, ancora di profumo un pò sessantottino, di cui l'azienda Benetton volle farsi portavoce. Tale pubblicità valse ad Eldorado la vittoria nel 1985 del prestigioso Grand Prix assegnato dalla rivista dell'industria pubblicitaria francese "Strategiès", e alla Benetton una popolarità di fama mondiale, nonché la base per creazione della propria identità. Dato il successo del lavoro realizzato con Toscani, l'agenzia Eldorado nel 1985 decise di creare una serie di ciò che nel linguaggio tecnico si definiscono "declinazioni", ovvero di dare il via ad un'operazione di comunicazione caratterizzata da variazioni del medesimo tema su cui si incentrava il precedente scatto pubblicitario: l'uguaglianza tra le razze. Nella prima delle declinazioni pianificate, l'abbattimento di discriminazioni e pregiudizi era simboleggiato da ragazzini provenienti da diverse nazionalità che tenevano in mano bandierine che simboleggiavano stati diversi rispetto a quelli della loro reale appartenenza¹¹⁶. Anche le parole unite all'immagine erano una declinazione dello slogan usato inizialmente; si trattava di una nuova formula, più lineare, mantenendo però tutte le sfumature di significato della prima versione: "Benetton – All the Colors in the World" diventò "United Colors of Benetton". La forza di tale slogan venne considerata così potente da convincere Luciano Benetton a compiere una svolta nel marchio dell'azienda, abbandonando nel 1989 il punto a maglia che era stato disegnato da Franco Giacometti a favore appunto di "United Colors of Benetton", che venne assunto a marca¹¹⁷. Il *lettering* venne racchiuso in una forma di tipo rettangolare regolare, e fatto insistere su uno sfondo di cromotipo verde. Il carattere tipografico stabilito fu il Gill Sans Serif, su decisione del fotografo Oliviero Toscani. La scelta

¹¹⁶ L. Benetton, A. Lee, io e i miei fratelli..., op. cit., p. 187- 88.

¹¹⁷ L. Falcinelli, *Pubblicità paradiso: la company image del Gruppo Benetton*, Lupetti, Milano 1999, p. 78-79.

del font nei casi in cui il logo è costituito esclusivamente o principalmente dal *lettering*, diventa di fondamentale importanza, in quanto sarà esso stesso il mezzo attraverso il quale vengono trasmesse alcune caratteristiche della marca: un carattere grassetto ad esempio è “virile” (emblematico è il logo di Mont Blanc), un segno sottile e leggero è invece più “femminile” (come quello del logo Blumarine), un carattere corsivo e calligrafico rimanda solitamente a un’idea di passato, di tradizione e di vintage, mentre diverso ancora è il corsivo di Ray-Ban, che trasmette un’idea di informalità e dinamicità, la stessa idea che probabilmente vuole trasmettere anche il marchio di Benetton Playlife, rilanciato nel 200? Da Alessandro Benetton una volta diventato presidente del gruppo, che non a caso come Ray-ban ha adottato anche il colore rosso, espressione di energia e vitalità.

Il carattere scelto da Oliviero Toscani era stato messo a punto dallo stampatore e designer inglese Eric Gill nel 1926, per l’insegna di una libreria di Bristol¹¹⁸. Il nome originario del carattere è Sans-Serif e solo in un secondo momento prese il nome del suo creatore diventando Gill-Sans. Il termine inglese Sans-Serif deriva a sua volta dal francese che significa “senza grazie”; da un punto di vista tecnico indica che tale font non è caratterizzato dai tratti terminali, che sono detti appunto “grazie” o “bastoni”. Tra i caratteri senza grazie, questo fa parte della sottocategoria “Humanist”, come ad esempio il Frutiger o il Johnston, la cui caratteristica è quella di essere eleganti ed estremamente leggibili. Il Gill Sans è inoltre un carattere forte ed estremamente incisivo, non a caso prima di Benetton veniva già utilizzato per la grafica delle reti Mediaset, così come per le insegne della metropolitana di Londra. Intorno alla metà degli anni Novanta anche la maggiore azienda televisiva e radiofonica inglese BBC in occasione di un restyling ha adottato per il suo logo il Gill Sans.

Un buon logo dovrebbe essere caratterizzato da longevità, in quanto si tratta dell’immagine che rappresenta l’azienda in cui il consumatore si riconosce nel tempo, infatti i loghi di maggior successo sono notoriamente quelli di

¹¹⁸ Eric Gill, che aveva iniziato la sua carriera come incisore di lapidi, inventò non solo il Gill-Sans, ma molti altri caratteri tipografici che godettero di una buona fama tra cui il Golden Cockerel Press Type nel 1929 per la casa editrice Golden Cockerel Press, il Solus nel 1929, l’Aries nel 1932 e il Jubilee nel 1934, meglio noto come Cunard. Cfr. T. Rabinowitz, *Exploring Typography*, Thomson Delmar Learning, New York 2006, p. 142-144.

impostazione “classicista”. Anche i loghi costruiti seguendo il principio dell’essenzialità tendono tuttavia ad invecchiare: i segni si evolvono, le linee cambiano, anche la grafica è soggetta alle mode e a quello che i tedeschi chiamano in una parola *Zeitgeist*, così piccoli interventi diventano utili, se non necessari, affinché il logo sia sempre aggiornato e rispecchi la freschezza del presente. Il logo della griffe italiana dell’alta moda Valentino, costituito da una classica V, ad esempio, è stato svecchiato e modernizzato, rendendolo più morbido e dinamico rispetto al precedente. Si è trattata di una piccola correzione, di un aggiustamento dell’ovale entro cui è iscritta l’iniziale dello stilista, ma che è stato tuttavia sufficiente per ringiovanirne il segno. La casa di moda milanese Fiorucci, scelse nel 1970 il logo con rappresentata l’immagine vittoriana dei due angioletti appoggiati ad una nuvola, usato tutt’oggi e considerato uno degli elementi ricorrenti e “socialmente rassicuranti” nella storia del marchio. anche questo ha comunque subito una nuova veste da parte dell’architetto Italo Lupi che l’ha aggiornato e adeguato al gusto dei tempi . Anche la Lacoste ha rimpicciolito il cocodrillo verso la fine degli anni Novanta, rispettando il momento di discrezione e sobrietà¹¹⁹. Il cambiamento di un logo ex

¹¹⁹ Naturalmente il *restyling* della grafica non interessa solo le case di moda, ma molti sono gli esempi che si potrebbero evocare: nell’agosto 1994 si è costituita la Telecom Italia Spa, rilevando cinque diverse società, tra cui Sip. Della vecchia società di telefonia, Telecom ha mantenuto tetragramma, ovvero le quattro linee ondulate, il *lettering* grigio perla e il font del marchio, sostituendo la scritta con il nome del nuovo gruppo. Nel 2000 è stato eseguito un *restyling* del logo da parte di Annamaria Testa e Paolo Rossetti, togliendo con discrezione i segni del tempo ad un’immagine storica: l’utilizzo di un nuovo font, il colore grigio di qualche gradazione più scura, una maggiore leggerezza conferita alle onde che da quattro passano a tre, allungando la terza sino alla scritta “Italia”. Un altro significativo *restyling* è stato messo a punto per “Bibendum”, nome attribuito al bianco “omino” Michelin, logo dell’omonima casa di pneumatici. Bibendum, nato nel 1899 dalla matita del disegnatore francese Marius Rossillon, viene rappresentato in diverse litografie fuma il sigaro, brinda (in quanto “il pneumatico Michelin si beve l’ostacolo”), e gira con ragazze prosperose. L’omino fatto di pneumatici restituisce un’immagine scanzonata e godereccia, come se con i pneumatici Michelin si potesse sfidare la strada, che lo caratterizzò sino agli anni Quaranta. Dopo la seconda guerra mondiale l’immagine di Bibendum viene rivisitata, gli strati di pneumatici si ridussero e vennero sostituiti da pneumatici più larghi, non è più eccessivamente panciuto, e l’immagine è meno virile ma più infantile ed innocente, più *friendly* e dunque più vicina al consumatore. M. Bassani, S. Sbalchiero, *Brand design. Costruire la personalità di marca vincente*, Franco Angeli Milano, 2000. Interessante è anche la storia dell’evoluzione subita dal logo Olivetti, dal primissimo creato nel 1911 dall’acronimo dello stesso fondatore “ICO” (Ingegnere Camillo Olivetti), sino al logotipo di Giovanni Feriolo composto da una “O” verde, in cui è incastrata una piccola bandiera rosa e bianca, e scritta “olivetti” tutta in stampatello minuscolo. L’ultimo perfezionamento è stato eseguito nel 1992. Per l’approfondimento della Storia del logo si rimanda al volume pubblicato per il settantacinquesimo anniversario dell’azienda: *Design process Olivetti: 1908-1983*, Edizioni di

novo è un'operazione non solo onerosa, in quanto comporterebbe una totale sostituzione di *packaging*, insegne dei negozi, uniformi, biglietti da visita e ogni altra elemento che contenga il vecchio logo, cosa d'altronde prevista anche quando le modifiche apportate sono lievi, ma soprattutto è un'operazione rischiosa nei confronti del consumatore, in quanto interverrebbe la necessità di un nuovo processo di identificazione, almeno che non sia proprio questo l'obiettivo dell'azienda. È per questo che ad un cambiamento vero e proprio si preferisce più spesso un'operazione di restyling, quella "revisione stilistica di un patrimonio grafico-visuale preesistente"¹²⁰, dove bastano pochi interventi per ottenere un logo aggiornato, che rispecchia l'assoluta freschezza del presente. È questo il motivo per cui nel 1995 l'azienda Benetton affidò a Massimo Vignelli il compito di effettuare un restyling della grafica aziendale. Nato a Milano nel 1931, egli, assieme alla moglie Lella con la quale nel 1971 costituì la Vignelli Associates, era ed è uno dei designer più noti a livello internazionale. Risultando uno dei principali innovatori della grafica italiana sin a partire dagli anni Sessanta. Lo stile di Vignelli è per certi versi riconducibile alla tradizione modernista e si focalizza sulla semplicità, attraverso l'impiego di forme geometriche di base, attraverso le quali si può progettare in ogni ambito: dalla grafica, al furniture design, alle insegne: "Design is one" sostiene Vignelli, riprendendo il concetto "Dal cucchiaio alla città" di Ernest Nathan Rogers¹²¹. Vignelli è inoltre famoso per aver intrecciato collaborazioni con aziende e partner rinomati quali l'America Airlines, di cui ne ha curato l'immagine nel 1967, rimasta intatta sino al 2013¹²², la Knoll, principale cliente della Vignelli Associates, con cui ha rapporti sin dal primo anno di costituzione dello studio, l'IBM, ma anche le europee Ducati, Poltrona Frau, Artemide. A partire dagli anni Ottanta si è occupato inoltre di creare l'identità visuale delle Ferrovie dello Stato italiane e quella di una compagnia ferroviaria inglese. Nel 1989 ha inoltre progettato l'immagine visiva del telegiornale di Rai2¹²³. Benetton ancora una volta si affidò a un nome di

comunità, Roma, 1983 e a C. Vinti, *L'impresa del design: lo stile Olivetti: una via italiana all'immagine di impresa*, Loccioni, Angeli Di Rosora 2010.

¹²⁰ D. Bernstein, *op. cit.*, p. 133.

¹²¹ L. e M. Vignelli. *Design is One*, Images Publishing, 2006.

¹²² *Il nuovo logo di America Airlines*, in "Corriere della Sera", 13/01/2013.

¹²³ Vignelli Associates, *Design: Vignelli*, Rizzoli, New York, 1990, p. 118.

rinomata fama, il cui impegno sfociò nella stesura nel 1996 del “Manuale di identificazione coordinata United Colors of Benetton”, la cui finalità è descritta da una lettera che il presidente del gruppo veneto rivolse ai suoi collaboratori:

“L’immagine d’avanguardia stabilita da diversi anni trova ora in questo manuale lo strumento per una progressiva implementazione basata su strutture precise che possono applicarsi in modo conseguente ad ogni situazione. Queste strutture rappresentano la grammatica sulla quale si evolve il nostro linguaggio e permettono di articolare la creatività all’interno di un’identità riconoscibile. [...] Lo scopo di questo documento è di definire le strutture necessarie a coordinare tutti gli aspetti visivi della comunicazione aziendale e di prodotto al fine di ottenere un impatto riconoscibile e mantenere un’identità costante nel tempo. L’obiettivo è fornire un sistema di specifiche grafiche che possano assicurare una facile implementazione del programma senza ostacolare in alcun modo la creatività. In un mercato sempre più competitivo è necessario potenziare al massimo l’identificazione, poiché nulla può essere più nocivo che un’arbitraria frammentazione della nostra identità. Esorto quindi, il personale, i consulenti, i fornitori e i rappresentanti, a seguire questo programma, per raggiungere risultati sempre più validi ed efficaci”¹²⁴.

Da queste parole si evince l’importanza della grafica, in quanto essa non riguarda solamente il pendaglio dei vestiti e al massimo le *bags* con cui questi vengono consegnati alla clientela, ma rappresenta l’azienda e ne trasmette l’identità attraverso numerosi tipi di supporto: dalla cancelleria (carta intestata, buste, biglietti...) alla modulistica (nota spesa, fattura, cartella colori...); dalla segnaletica (identificazione di uffici, insegne interne ed esterni di negozi...) ai mezzi di trasporto aziendali; dalla pubblicità (cartelli vetrina, affissioni, annunci stampa...) a, naturalmente, l’imballaggio (*shopping bag, packaging...*). Avendo la Benetton negli anni Novanta già una trentennale storia alle spalle, Vignelli si trovò di fronte ad un insieme di segni che già possedevano caratteristiche consolidate da cui scaturiva la forza identificatrice: la forma geometrica (rettangolo) in cui è iscritto lo slogan, diventato marchio, il cromotipo (verde Benetton) e il carattere tipografico (Gill Sans Serif). Vignelli decise di mantenere questi elementi, riorganizzando tuttavia il logo attraverso il suo “principio della gabbia di impaginazione (*grid system*)”, cioè il suo metodo di pianificare concettualmente lo spazio che spiega dettagliatamente nella sua opera “The Vignelli canon”, una

¹²⁴ Manuale di identificazione coordinata Benetton, 1996.

sorta di manuale del suo *modus operandi*¹²⁵. Per Vignelli il graphic design è per prima cosa organizzazione delle informazioni, dunque suddividendo il campo visivo (ad esempio una pagina di giornale, o un foglio di carta intestata, o in questo caso il rettangolo del logo) con una “gabbia”, si può organizzare la disposizione in modo logico e sistematico di tutti gli elementi, che siano questi testo, foto o illustrazioni, ognuno dei quali occuperà un proprio spazio preciso. E’ infatti sulle relazioni spaziali/posizionali e dimensionali che si basa il *restyling* del logo, mentre vengono mantenuti inalterati il cromotipo e la tipografia istituzionale.

Come si può notare dal confronto dell’etichetta prima e dopo l’intervento di Vignelli, la differenza si basa sulla diminuzione dello spessore delle lettere, sul rimpicciolimento del carattere e sull’allineamento del testo in alto a sinistra. L’utilizzo del layout rientrato a sinistra deriva dalla tipografia meccanizzata, essendo il più facile da ottenere; si tratta inoltre del più naturale, in quanto nella cultura occidentale la lettura, e dunque anche la scrittura, avviene da sinistra a destra e dall’alto in basso. Semplicemente seguendo il percorso dell’occhio la leggibilità ne viene aumentata. Vignelli, come sostiene nel suo “Canon”, ricerca inoltre la presenza di uno spazio libero nel cartellino, per dare respiro al logo, e perché, come egli stesso sostiene, in questo modo lo spazio lasciato vuoto ha il compito di enfatizzare il messaggio.

¹²⁵ M. Vignelli, *The Vignelli Canon*, in www.vignelli.com/canon.pdf, pp. 40-44.

Egli applica la teoria dello “spazio vuoto” alle borse di carta create per Benetton, le quali sono caratterizzate da un unico colore con la presenza del logo posizionato sul lato destro: in questo modo il logo verde va a colpire inevitabilmente l’occhio, probabilmente più che se riempisse l’intero lato della borsa. A dimostrazione della convinzione di Vignelli della forza dello “spazio vuoto” si può notare l’impaginazione della copertina di “The Vignelli Canon”, in cui il titolo è relegato ad una posizione assolutamente marginale rispetto alla pagina, così come accade per il layout del logo Airlines della Airlines America nel momento in cui viene applicato a packaging, biglietti di volo, brochure.

2.2.2. DESIGN E TECNOLOGIA: LE “ETICHETTE INTELLIGENTI”

L’innovazione di Benetton in quanto ad etichette non si mosse tuttavia esclusivamente nei confronti della grafica, ma anche attraverso una ricerca di innovazione tecnologica, tanto che in un comunicato stampa del 2003¹²⁶ Benetton aveva annunciato di essere pronta ad una rivoluzione in fatto di etichettatura dei propri abiti proprio grazie ad un particolare incontro di design e tecnologia, con l’introduzione di 15 milioni di chip intelligenti I.CODE. L’innovazione consisteva nell’eliminazione delle etichette e dei cartellini, unificati e sostituiti da un chip inserito nei capi di abbigliamento già durante la fase produttiva. Questo meccanismo, praticamente impercettibili all’uomo (“Sarà grande come un chicco di riso”, aveva assicurato Karsten Ottenberg, vicepresidente della Philips Semiconductors di Amburgo) avrebbe dovuto rimanere all’interno dell’abito durante tutto il suo ciclo di vita, permettendone

¹²⁶ Comunicato stampa Benetton, 24 marzo 2003.

l'identificazione automatica e la trasmissione di dati sensibili attraverso la lettura con un apposito lettore scanner¹²⁷.

L'incontro di Royal Philips Electronic con LAB ID¹²⁸ e Psion Teklogix¹²⁹ ha dato vita così all'"etichettatura intelligente", attraverso il sistema tecnologico RFID (Radio Frequency Identification), che si basa sul sistema di lettura di onde elettromagnetiche o segnali elettrici, Benetton ha annunciato che i capi interessanti saranno quelli con il marchio Sisley, che saranno distribuiti nei 5000 punti vendita sparsi in tutto il mondo. È al designer Samgmin Bae che si attribuisce l'idea di applicare tale meccanismo tecnologico, già utilizzato in ambito farmaceutico, agli abiti. S. Bae ha individuato in questi chip una serie di vantaggi che Benetton ha subito compreso, divenendo la prima azienda di moda che ha voluto adottare su ampia scala tale sistema di etichettatura.¹³⁰ Come ha fatto notare Terry Phipps, direttore EDP (Electronic Data Processing) del gruppo Benetton: "Benetton ha migliaia di punti vendita nel mondo e dunque ha voluto adottare una tecnologia di lungo periodo che apporti al business aziendale chiari benefici sui costi consentendo al contempo il controllo continuo dei capi d'abbigliamento durante tutto il loro ciclo di vita. Lavorare con Philips e LAB ID ci ha aiutato a creare un sistema integrato che abbraccia il nostro intero business dagli stadi iniziali della produzione fino all'assistenza ai nostri punti vendita, con il controllo dell'in-store, degli ordini e dell'inventario"¹³¹.

A detta di Benetton e degli esperti della Philips tali etichette dovrebbero avere molti effetti positivi: le *smart tags* innanzitutto contengono informazioni base, come il colore, la taglia e lo stile del capo. Anche la distribuzione può essere tenuta sotto controllo: le etichette vengono applicate anche allo scatolone delle merci, in questo modo si può creare una corrispondenza tra i capi e la partita, riducendo gli errori di distribuzione, tenendo sotto controllo i furti dei corrieri; e migliorando la tempistica delle spedizioni. Un'altra importante innovazione è data dal superamento della tecnologia del normale codice a barre. Le nuove

¹²⁷ Cfr. www.disinformazioni.it (sito consultato in data 23/07/2013).

¹²⁸ LAB ID è un'azienda leader in Europa dedicata alla progettazione e produzione di dispositivi RFID per l'identificazione contactless. www.lab-id.com, (sito consultato in data 23/07/2013).

¹²⁹ La compagnia Psion, esperta nelle soluzioni di tecnologia mobile, è stata acquisita da Motorola Solutions il 1 ottobre 2012. www.pSION.com (sito consultato in data 23/07/2013).

¹³⁰ www.architetturadesign.it (sito consultato in data 23/07/2013).

¹³¹ www.key4biz.it (sito consultato in data 23/07/2013).

etichette permettono un sistema di lettura più definito e potenziato, con la possibilità di leggere più articoli contemporaneamente. Questo significa che ciò che normalmente deve essere aperto e controllato a mano, come ad esempio il contenuto di una partita, può essere individuato attraverso gli appositi scanner, con effettivo risparmio di fatica e di tempo. Benetton aveva inoltre l'obiettivo di utilizzare i chip RFID all'interno dei negozi, per tenere costantemente sotto controllo dove si trovasse ogni singolo capo, sia che fosse negli scaffali sia nei camerini di prova. Attraverso la nuova tecnologia sarà inoltre possibile archiviare istantaneamente vendite e resi: qualsiasi tipo di dato può essere inviato all'azienda centrale, da dove si possono organizzare i rifornimenti, e fare in modo che il magazzino sia sempre assortito¹³².

Le etichette tecnologiche avrebbero potuto avere un risvolto ecologico, risolvendo anche il problema di spreco di materiale, in quanto le normali etichette avrebbero potuto essere eliminate, e i cartellini avere una dimensione più ridotta.

Fino a qui sembra che la nuova tecnologia di Philips portasse un vantaggio solamente dell'azienda, e per le persone attente all'ecologia. In realtà il designer S. Bae fa notare come i chip possano sollevare il consumatore dalla noiosa lettura delle etichette. Le normali etichette oltre a contenere informazioni sulla taglia, sul paese di produzione e sui materiali di composizione, danno delle istruzioni su come prendersi cura del capo (modalità e di lavaggio, di stiratura ecc.). Queste ultime indicazioni vengono trasmesse attraverso la rappresentazione iconica, usata come alternativa al testo scritto, ovviando così ai problemi di spazio.¹³³

¹³² *Ibidem*.

¹³³ La rappresentazione iconica comporta l'uso di pittogrammi che agevolano l'individuazione, il riconoscimento, l'apprendimento, e la memorizzazione di azioni, oggetti e concetti in una visualizzazione. (...) Esistono quattro tipi di icone: rassomiglianti (visivamente analoghe a un'azione, un oggetto o un concetto, es.: segnale di preavviso di curva pericolosa); di esempio (immagini associate ad un'azione, a un oggetto o a un concetto, sono utili soprattutto quando tali elementi presentano un elevato grado di difficoltà, es.: per indicare un aeroporto si utilizza un aereo); simboliche (immagini che indicano un'azione, un oggetto o un concetto a livello di astrazione più elevato, es. un fulmine per indicare l'elettricità); o arbitrarie (immagini in cui la relazione con l'azione, l'oggetto o il concetto è debole o assente, es. un cerchietto con una croce verso il basso per indicare il simbolo di femminile). W. Lidwell, K. Holden, J. Butler, *Principi universali del design*, Logos, Modena 2005, pp.110-111.



Non lavare in acqua.



Lavare a mano. Temperatura massima 40°C.



Lavabile in macchina alla temperatura Max 30°C.
Ciclo delicato.



Lavabile in macchina alla temperatura Max 40°C.
Ciclo delicato.



Lavabile in macchina alla temperatura Max 50°C.
Ciclo delicato.



Non Candeggiare.



Asciugare in tumbler temperatura max 50°C.



Asciugare in tumbler temperatura max 70°C.



Non asciugare in tumbler.



Non lavare a secco.



Asciugare appeso e all'ombra.



Asciugare in piano e all'ombra.



Temperatura massima della suola del ferro 110°C.



Temperatura massima della suola del ferro 150°C.



Non stirare.



Lavaggio a secco professionale.



Lavaggio a secco professionale con idrocarburi.
Ciclo delicato.



Lavaggio a umido professionale.
Ciclo delicato.

La grafica non sempre immediatamente comprensibile, porta a trascurare spesso la lettura delle etichette (o avviene quando ormai è troppo tardi e il capo è irrimediabilmente rovinato a causa di un lavaggio sbagliato o di un sistema di stiratura errata). Tale sistema dovrebbe invece assicurare corretti lavaggio e di asciugatura attraverso lavatrici o asciugatrici dotati di sistema di lettura RFID. Tutto verrà gestito dagli apparecchi che decodificando il chip si autoprogrammeranno.¹³⁴ La Merloni elettrodomestici aveva disposto non a caso nuove lavatrici in grado di leggere etichette radio dei vestiti¹³⁵.

La proposta di adottare la tecnologia nel sistema di etichettatura da parte di Benetton risale a dieci anni fa. Per parlare di tale vicenda in questo testo si sono dovuti usare tuttavia verbi ai modi condizionali o ipotetici. Come accade spesso per le novità infatti, anche le etichette intelligenti hanno suscitato molte polemiche,

tanto che Benetton ha rinunciato, almeno per il momento, alla loro adozione.

I commenti contrari si sono sollevati da parte dei gruppi di tutela della privacy, preoccupati che tale tecnologia possa portare ad un monitoraggio non autorizzato dei clienti. Sul portale internet disinformazione.it si legge ad esempio: “Un’etichetta RFID potrebbe essere programmata per contenere informazioni sulla persona che ha acquistato un indumento: potrebbe consentire ad una rete di vendita al dettaglio di prendere nota di ogni volta che quel particolare capo di vestiario è stato indossato in un negozio”¹³⁶.

¹³⁴ www.architetturadesign.it (sito consultato in data 23/07/2013).

¹³⁶ www.disinformazione.it (sito consultato in data 23/07/2013).

Anche negli USA si sono sollevate proteste nei confronti delle aziende intenzionate ad utilizzare tale tipo di tecnologia. Nella pagina di Junkbusters¹³⁷, uno dei siti più attivi a favore della privacy, ha sollevato il timore che i dispositivi non si disattivano una volta che il cliente lascia il negozio, come garantito dalle aziende, permettendo così di tenere traccia di tutti gli spostamenti del cliente. Se quest'ultimo ha pagato con carta di credito sarà ancora più facile associare le informazioni contenute nel chip con una persona precisa.¹³⁸

Le voci a favore delle schedine microchip si difendono sul problema della violazione della privacy e ribattono che una sorta di "schedatura" del cliente avviene già attraverso la "carta fedeltà" che molti punti vendita propongono. Con questo sistema può avvenire la registrazione dei prodotti comprati da ogni singola persona.¹³⁹ Le etichette intelligenti possono essere applicate in vari ambiti che riguardano soprattutto la grande distribuzione, come ai prodotti del supermercato, permettendo di evitare le code alla cassa, o di lasciare scadere il cibo in frigorifero, se quest'ultimo è dotato di un apposito lettore. Non a caso le catene Carrefour, Metro e Tesco erano pronte ad accogliere la novità. Un problema che la distribuzione deve tenere in considerazione è il costo elevato dei chip: è stato stimato che un'etichetta costerebbe intorno ai cinquanta centesimi, e circa mille dollari il dispositivo per la lettura. Prezzi molto alti se si parla di prodotti di supermercato.

Nonostante per il momento i sostenitori della privacy hanno avuto la meglio, il sito milanofinanza.it sostiene che il futuro delle etichette intelligenti sia dato per certo, sottolineando come al Pentagono questa tecnologia sia usata quotidianamente per essere aggiornati in tempo reale sulle necessità del rifornimento di articoli di truppe sparse in tutto il mondo.¹⁴⁰

La ricerca di un'innovazione tecnologica non si contrappose all'importanza di un'immagine fresca e moderna nei confronti del pubblico. Circa dieci anni più tardi rispetto la *corporate identity* creata da Vignelli, e venti anni più tardi rispetto alla creazione dello slogan-marchio United Colors of Benetton, l'azienda

¹³⁷ intsites.net/junkbusters.com (sito consultato in data 23/07/2013).

¹³⁸ www.consulentyprivacy.it (sito consultato in data 23/07/2013).

¹³⁹ www.milanofinanza.it (sito consultato in data 23/07/2013).

¹⁴⁰ www.milanofinanza.it, (sito consultato in data 23/07/2013).

veneta ha deciso di compiere un ulteriore passo in modo da evitare che sul proprio volto si facesse sentire un qualsiasi segno del tempo. All'interno di un mercato sempre più competitivo e variegato, Luciano Benetton si rivolse a Pentagram, il più grande gruppo di consulenza di design del mondo che vanta tra i propri clienti Google per l'impostazione della ricerca, il "New York Magazine" per la grafica, l'America Airlines per il sito internet, Marks and Spencer per l'architettura e gli interni, e con sedi in città significative quali Londra, New York, San Francisco e Berlino, per puntare ancora una volta sull'immagine, per perfezionare gli elementi visivi della società e utilizzarli nel modo più efficace¹⁴¹. Il progetto venne guidato da parte dei designers Daniel Weil e Michael Bierut per Pentagram, a cui collaborò anche Francesca Sartorato, dal 1994 al 2011, graphic designer di Fabbrica. Pentagram suggerì all'azienda di far rivivere il logo del "punto maglia" creato da Giacometti e che era caduto in disuso nei primi anni Novanta. Secondo i designers responsabili del progetto infatti, trattandosi di un'icona che godeva ancora di un alto riconoscimento da parte del pubblico, questo revival avrebbe potuto apportare ai capi Benetton una nota di vintage, come valore aggiunto ad un marchio di un'azienda duratura, che vanta alle proprie spalle una lunga storia. I designers di Pentagram hanno creato delle variazioni dello Stich usando linee e punti, e la diversa combinazione del simbolo, andando così a crearne una vasta gamma di modelli. Le versioni sono molte e diverse tra loro e da citare è la baroccheggiante disegnata da Marian Bantjes, graphic designer canadese inventrice di alcuni font tipografici di grande successo. Originale è stato inoltre il lavoro eseguito sulla base della geometria del "punto a maglia", su cui è stato disegnato il "Benetton Bunny", ovvero un coniglietto diventato la mascotte per identificare la merce del bambino: "Date al prodotto una faccia, delle braccia, delle gambe e immediatamente questo diventerà più appealing ed emozionalmente accessibile – più umano"¹⁴²,

¹⁴¹ Pentagram è un grande gruppo di consulenza di design indipendente gestito da diciannove partners, ognuno dei quali è leader nei diversi campi creativi, i quali spaziano dal prodotto, alla corporate identity, al web design, all'interior design, all'allestimento di mostre e ogni partner, o anche più di uno, gestisce in modo diretto i rapporti con i clienti. Cfr. il sito ufficiale: www.pentagram.com.

¹⁴² L'iconografia delle marche è molto ricca e animate di personaggi, sia antropomorfi sia zoomorfi. C'è ad esempio Cocolino, l'orsetto dell'omonima marca di ammorbidente che evoca appunto l'idea di candore e morbidezza, l'infaticabile coniglietto delle pile Energizer, il noto

sostengono gli esperti di marketing, e l'animaletto in questo caso identifica la psicologia del target, ovvero i bambini, conferendo personalità, familiarità ed affettività al prodotto, differenziandolo dunque all'interno del panorama competitivo.

A fronte di un restyling dell'immagine apparve tuttavia necessario domandarsi se avesse ancora senso applicare cartellini verdi identici recanti la scritta "United Colors of Benetton" su ogni singolo articolo, qualunque ne fosse lo stile e il prezzo, o se non fosse più utile invece apportare delle diversificazioni, andando così a coordinare la vasta gamma di linee che l'azienda produce. Di fronte a questo interrogativo sembra essere ancora il fast fashion a guidare la strada da percorrere: la stessa Zara, ad esempio, nei cartellini dei propri prodotti precisa se si tratta di un prodotto "basic", o di una "special edition", o un capo più casual, identificato dalla scritta "Tfr" (Trafalgar, dal nome della famosa piazza di Londra). Il nucleo dell'identità Benetton è rimasto il familiare cartellino verde, su cui è intervenuto il designer Joe Finocchiaro che ha creato un nuovo carattere tipografico dal nome Benetton-Sans sulla base del Gill Sans scelto da Oliviero Toscani negli anni Ottanta, apportandovi tuttavia sottilissime modifiche, che si possono riscontrare in particolare sulle lettere "T", "O", "R" e "S", ma che sono bastate per conferire al logo un'aria più fresca e moderna. A questo si è affiancata poi una nuova etichettatura pensata per suddividere i capi Benetton a seconda di diversi parametri, tra cui i capi di fattura e prezzo più elevato (Sartoria Benetton, Stile Benetton), o realizzati in materiali particolari (Benetton Cashmere, Benetton Organic cotton, Benetton Jeans), oppure mirati a specifici gruppi di clienti (Benetton Tween, Benetton to you, Benetton Baby). La nuova struttura del pendaglio, non solo chiarisce il modo in cui i prodotti sono organizzati presso il punto vendita, rendendo più facile per i consumatori orientarsi e individuare ciò che stanno cercando, ma evidenzia anche l'ampiezza e la diversità dell'offerta Benetton, aiutando il pubblico anche alla coordinazione dei capi.

personaggio del Carosello Calimero, il pulcino nero del detersivo Ava, che è diventato protagonista anche di una serie di cartoni animati per bambini. Cfr. W. Dotz, M. Husain, *Meet mr. Product. The art of advertising character*, Chronicle Books, San Francisco 2003, cit. in G. Fabris, L. Minestrone, *Valore e valori della marca...*, op. cit., p. 248.



Figura 2. Pendaglio tradizionale dell'azienda Benetton



Figura 3. Benetton.Undercolors è la linea di abbigliamento intimo, "homewear" e pigiama dedicata all'uomo, alla donna e al bambino



Figura 4. Stile Benetton. è la linea di prodotti di tendenza per donna e uomo



Figura 5. Sartoria Benetton. rappresenta la gamma di prodotti di prima qualità per tessuti, finiture e design



Figura 6. Benetton.Class è la linea di prodotti pensata per occasioni speciali



Figura 7. Benetton.Cashmere racconta le qualità del filato nella maglieria



Figura 8. Benetton Organic Cotton è la linea di prodotto con fibre di cotone organico di qualità



Figura 9. Benetton.Jeans è il pendaglio che identifica la linea di blue jeans; l'etichetta interna ne specifica la vestibilità

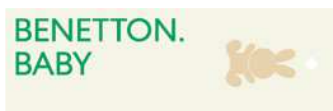


Figura 10. Benetton.Baby è la linea interamente dedicata al primo anno di vita del bambino



Figura 11. Benetton.Tween è la linea dedicata alla fascia di età pre-adolescenziale



Figura 12. Benetton.ToYouTo è la linea dedicata ai teenager



Figura 13. Mamma Benetton. è la linea dedicata alla dolce attesa

Dall'analisi svolta risulta evidente di come Benetton abbia sempre saputo individuare le migliori agenzie e i grandi nomi della grafica, creando attorno alla propria marca un'*allure* particolare. L'azienda Benetton ha deciso di esporsi in prima linea affrontando temi di interesse sociale e umanitario, primo di tutti l'uguaglianza delle razze e dunque la parità dei diritti dell'uomo, facendo diventare questo messaggio lo slogan della propria pubblicità, sino a diventarne il nome della marca. La trasmissione di messaggi di impatto così forte non ha tuttavia corrisposto a comportamenti aziendali altrettanto pregevoli. Molte sono le accuse rivolte all'azienda veneta, come quella mossa nel 1999 per lo sfruttamento del lavoro minorile in Turchia; o quella nel 2005 per l'utilizzo di lana proveniente dall'Australia dove le pecore vengono uccise dalla raccapricciante tecnica del "mulesing"; o ancora di aver espropriato novecento mila ettari di terre agli indigeni Mapuches in Patagonia nel 2007, perché considerato un luogo particolarmente favorevole all'allevamento di pecore. Il 24 aprile 2013 è inoltre crollato il Rana Plaza, edificio di otto piani a Savar, sobborgo di Dacca, in Bangladesh, in cui si svolgevano operazioni di confezionamento di abiti in condizioni poco sicure per i lavoratori. Le etichette verdi di Benetton sono state immediatamente riconosciute tra le macerie, imputando il gruppo di moda trevigiano colpevole di utilizzare laboratori dove gli operai vengono sfruttati. Avere un'identità visiva coerente e uniforme è molto importante per un'azienda, in quanto ne suggerisce i comportamenti interni, di tipo organizzativo, e ne favorisce il riconoscimento dell'attività e dei suoi prodotti, in mezzo a tanti altri¹⁴³. Preme comunque sottolineare che un metodo di comunicazione ineccepibile, anche se si è consolidato nel tempo, non è tuttavia sufficiente a contrastare le lacune sul fronte delle *performance* pratiche, come hanno

¹⁴³ M. Quarantelli, Bangladesh, strage di lavoratori tessili. E le foto "accusano" Benetton in www.ilfattoquotidiano.it (sito consultato in data 03/02/2014).

dimostrato i diversi scioperi davanti ai punti vendita e il boicottaggio di negozi che a partire dalla metà degli anni Novanta hanno scritto un altro importante capitolo della storia di Benetton.

Capitolo 3

I NEGOZI BENETTON, SPAZI FISICI ED EMOZIONALI DI VENDITA

3.1 L'EVOLUZIONE DEL PUNTO VENDITA: AFRA E TOBIA SCARPA E IL PROGETTO MY MARKET

"I passages sono un centro del commercio di articoli di lusso.

*Nel loro arredamento l'arte entra al servizio del commerciante"*¹⁴⁴

Walter Benjamin

Il termine negozio ha origini antiche, deriva dal latino *negotium* (*nec-otium*) contrario dell'*otium* (il riposo dall'attività pubblica, il tempo libero dedicato alla vita privata o agli studi). Il *negotium* era l'attività a servizio dello stato, obbligata all'economia. I *negotia* sono dunque gli affari, e per estensione il luogo in cui questi vengono esercitati: la bottega. La tradizione classica pone il commercio sotto la protezione di Mercurio, messaggero degli dei, dio dei mercanti (e ironicamente dei ladri), nonché dell'eloquenza. Il commercio è infatti legato alla parola, la quale a sua volta è connessa alla comunicazione. Il raccontare la merce è sempre stato compito del commerciante, ma con l'avvento dei magazzini a *prix fix* intorno alla seconda metà dell'Ottocento¹⁴⁵ il contatto diretto con il venditore passò in secondo piano, e il rapporto con i prodotti diventò soprattutto di tipo

¹⁴⁴ W. Benjamin, *Parigi capitale del XIX secolo*, Einaudi, Torino, 1986, p. 5.

¹⁴⁵ L'origine del magazzino a prezzo unico risale al 1879 a Lancaster negli Stati Uniti, con l'insegna *Five and Ten*, con cui si indicava che si vendevano prodotti solamente a due prezzi: cinque e dieci centesimi. I magazzini a *prix fix* avevano come precedente i grandi magazzini: il primo risale al 1852, su idea di Aristide Boucicaud, il quale apre a Parigi il *Bon Marchè*. Ne sorsero altri a Parigi e a Londra tra il 1860 e il 1870. In Germania si diffusero a partire dal 1880, invece in Italia venne creata la *Rinascente* (il cui primo nome era *Alle città d'Italia*) nel 1899. Il primo magazzino a prezzo unico nacque invece in Italia nel 1928 a Milano con la *Società Upim* e la *Società Standa*. A. Foglio, *Vendere alla grande distribuzione: la strategia di vendita e di trade marketing*, Franco Angeli, Milano, 1996, p. 48.

visivo¹⁴⁶. Il ruolo della comunicazione venne lasciato in questo modo alla merce stessa (che è auto-referente) e allo spazio di vendita, che deve non solo contenere i prodotti, ma anche valorizzarli. Come ci racconta Walter Benjamin, è probabilmente per la prima volta nel *passage* e nel *magasin de nouveautés*¹⁴⁷ che in qualche modo l'arte e la merce entrano l'una al servizio dell'altra, proponendosi come obiettivo quello di catturare lo sguardo dei passanti. L'importanza data all'immagine dei nuovi magazzini, che nascono dopo le esperienze delle Grandi Esposizioni Universali, si può intuire attraverso la descrizione dello scrittore francese Honoré de Balzac, attento ai mutamenti dei negozi di Parigi nella prima metà dell'Ottocento: "Insegne dipinte, banderuole ondegianti, scaffalature piene di scialli disposti ad altalena, cravatte sistemate come castelli di carte e mille altre seduzioni commerciali: [...] manifesti, illusioni ed effetti ottici portati ad un grado di perfezione tale da far diventare i negozi delle poesie commerciali"¹⁴⁸. La forza di attrazione del negozio divenne sempre più chiara sia ai negozianti che agli architetti, ai quali i primi si affidavano, perché in grado di trasformare lo spazio di vendita nel più immediato elemento di comunicazione. Non è infatti un caso che i maggiori nomi dell'architettura a livello internazionale del Novecento si siano occupati della realizzazione di negozi o di allestimento della merce. La sartoria Knize & Co. di Vienna, fornitrice ufficiale dell'impero affidò ad esempio all'architetto Adolf Loos, che si era posto in aperto contrasto con gli artisti della imperante Secessione viennese¹⁴⁹ e che venne considerato uno dei fondatori del Razionalismo europeo, l'incarico della costruzione del proprio negozio a Vienna, realizzato nel 1910, venendogli successivamente confermato l'incarico anche per la sede di Berlino (1924) e di Parigi (1927). Circa nello stesso periodo in cui Loos progettava gli spazi per la raffinata sartoria di Vienna, a Berlino a partire dal 1907 Peter Behrens perseguiva

¹⁴⁶ D. Scodeller, *Negozi. L'architetto nello spazio della merce*, Electa, Milano, 2007, p. 9.

¹⁴⁷ I *magasins de nouveautés* sono i primi negozi specializzati nel settore tessile, con prodotti stagionali che cambiano velocemente con la moda, e dove il prezzo non viene contrattato. W. Benjamin, *Parigi capitale...op.cit.*, p.65.

¹⁴⁸ H. de Balzac, *César Birotteau*, Mondadori, Milano, 2006, pp. 35-36.

¹⁴⁹ Nel 1908 A. Loos abbandonò la propria adesione al movimento della Secessione e fondò la rivista "*Das Andere*" ("L'altro"), attraverso cui introdusse la cultura architettonica americana in Austria. Nel 1908 l'architetto pubblicò inoltre *Ornament und Verbrechen (Ornamento e Delitto)*, saggio attraverso cui confermò il proprio contrasto con gli artisti secessionisti, privilegiando la forma semplice e funzionale al decorativismo.

il progetto dell'identità di impresa della AEG, disegnando oltre i prodotti, anche le fabbriche e i cataloghi, nonché gli allestimenti e i negozi dell'azienda. All'interno del Bauhaus poi, si svilupparono una serie di esperienze che riguardavano il concetto visivo e grafico del prodotto, le quali si possono considerare un momento dell'idea di "comunicazione della merce"; nel 1937 Herbert Bayer pubblicò l'opera "Fundamentals of exhibition design", in cui venivano esposti i principi della progettazione espositiva da lui elaborati (pianta a direzione, movimento dell'individuo, prospettiva dell'individuo), i quali possono essere considerati validi anche per la progettazione dell'esposizione degli spazi commerciali¹⁵⁰. Continuando l'analisi, non può passare inosservato che anche nei *curricula* di altri due maestri dell'architettura moderna quali Frank Lloyd Wright e Le Corbusier, fosse presente la progettazione di punti vendita: significativo per Wright fu la costruzione del negozio di raffinati articoli da regalo per la casa Morris a San Francisco (1948), in cui ebbe l'occasione di riprendere, seppur parzialmente, il progetto della rampa elicoidale che era diventato il simbolo del Guggenheim Museum da lui progettato a New York nel 1943. Le Corbusier nel 1936 aveva invece realizzato dei punti vendita per il proprietario dell'azienda di scarpe Bat'a, dove ebbe modo di fare esperimenti sul concetto di "standard", uno dei punti cardini della sua intera produzione architettonica, individuando nella scatola di scarpe il modulo base che faceva da misura per gli scaffali espositori e contenitori, i quali a loro volta andavano a scandire lo spazio. A quanto emerge dunque, il tema della progettazione commerciale fu per gli architetti di fama internazionale momento di studio serio, di applicazione o di conferma di proprie idee, nonché di sperimentazione. In Italia invece nel 1927 lo storico d'arte Raffaello Giolli in *Problemi d'arte attuale* si chiedeva, pur ironicamente, se fosse davvero necessario un architetto per costruire un negozio¹⁵¹.

¹⁵⁰ Cfr. S. Polano, *Dal Bauhaus al Moma. Herbert Bayer e l'exhibition design*, in "Casabella", n. 735, luglio agosto 2005, pp. 82-91.

¹⁵¹ L'intenzione ironica è chiarita in un successivo intervento scritto dallo stesso Raffaello Giolli: "Qualcuno s'è scandalizzato del mio articolo dell'altro numero. Per questo insisto a cercare l'arte nelle botteghe, lasciando alla gioia degli altri ogni museo". R. Giolli, in "Problemi d'arte attuale", 1927, cit. in D. Scodeller, *Negozi...*, op. cit., p. 79.

Per gli architetti che iniziavano ad operare negli anni Trenta nell'area milanese gli allestimenti per le Triennali e la Fiera di Milano, e la realizzazione di negozi e locali pubblici, rappresentavano infatti un modo di iniziare ad esercitare la loro professione più che una conferma del loro successo, come avvenne per gli architetti sopra citati, ma fu anche e soprattutto l'occasione per un collegamento ideale con le esperienze delle avanguardie europee, in quanto già da tempo avevano intuito l'importanza dell'"arte" applicata al concetto espositivo. La realizzazione di un nuovo esercizio commerciale divenne dunque un modo di portare degli spiragli di novità all'interno del contesto architettonico italiano¹⁵². Emblematica proprio in questo senso fu ad esempio la committenza del negozio Olivetti a Torino nel 1935, la cui importanza venne descritta dalle parole di Edoardo Persico presentandone il risultato in un articolo di "Domus" dello stesso anno: "Non intendiamo soltanto segnalare un'opera di singolare pregio estetico, ma anche di dare un termine di confronto per quello che bisogna intendere quando si parla di gusto 'moderno'"¹⁵³.

Il progetto per il negozio venne commissionato a Xanti Schawinsky, allievo del Bauhaus. All'interno dello spazio pensato dall'architetto, vi furono infatti introdotti alcuni degli elementi più significativi del razionalismo europeo: la purezza del disegno, l'equilibrio delle forme, l'impiego opportuno dei materiali¹⁵⁴. Schawinsky inoltre non affrontò il negozio solo come un problema di architettura o di arredamento, ma anche come problema di *visual design*: in questo modo l'esposizione commerciale venne collegata alla comunicazione visiva, secondo un procedimento appreso all'interno del Bauhaus. Lo spazio di Torino fu il capostipite dei *concept-store* Olivetti. La serie di negozi progettati per l'azienda di Ivrea tra il 1935 e il 1965 da alcune delle personalità più significative dell'architettura italiana (Marcello Nizzoli, il gruppo BBPR, Franco Albini, Carlo Scarpa, Gae Aulenti, solo per citarne alcuni) contribuirono a portare l'Olivetti al

¹⁵² Scrive E. Persico nel 1933: "A Milano i tentativi di un'architettura francamente nuova bisogna scoprirli da sé, passando da un negozio all'altro, da un caffè all'altro. [...] Oggi cercheremo l'architettura moderna con estrema difficoltà. Forse dopo pazienti ricerche ci dovremo accontentare di scoprire dei negozi". E. Persico, *Un bar a Milano*, in "Casabella", gennaio 1933, pp. 20-25.

¹⁵³ E. Persico, *Un negozio a Torino*, in "Domus", n. 92, agosto 1935, p.47.

¹⁵⁴ *Ibidem*.

primato nel campo del design, della sperimentazione e progettazione, nonché nel campo della comunicazione.

Altri importanti progetti nell'ambito degli spazi commerciali in Italia furono ad esempio i negozi di penne stilografiche Parker a Milano (1934-35) da parte di Edoardo Persico e Marcello Nizzoli, in cui i progettisti cercarono di rendere l'idea bidimensionale della scrittura sullo spazio tridimensionale del negozio¹⁵⁵. Altri esempi degni di nota furono la realizzazione della pellicceria Zanini e della libreria Baldini e Castoldi a Milano, nel 1945, da parte di Albini. La prima venne ricavata all'interno di un vecchio edificio, in una stanza molto piccola e allungata, in cui lo spazio venne suddiviso scenograficamente da tende. La libreria invece, ricavata in un ambiente a doppia altezza, era caratterizzata da scaffali contenenti i libri che ricoprivano interamente le pareti e i volumi più alti erano resi accessibili attraverso una sorta di scala aerea e delle passerelle in legno¹⁵⁶. Da questa breve analisi appare che gli esperimenti messi a punto in questo campo stavano diventando sempre più numerosi e diversificati soprattutto a livello internazionale. Anche in Italia si stavano compiendo importanti esperimenti, ma

¹⁵⁵ Una dettagliata descrizione dei negozi, entrambi andati distrutti, l'uno a causa dei bombardamenti durante la Seconda guerra mondiale e l'altro demolito negli anni Sessanta, si trova in G. Veronesi, *Edoardo Persico, Tutte le opere (1923-1935)*, Milano, 1964.

¹⁵⁶ Per la pellicceria Zanini cfr. R. Aloj, *Negozi d'oggi*, Hoepli, Milano, 1950, p. 68; *Pellicceria Zanini a Milano*, in "Domus", n. 214, 1946; F. Rossi Prodi, *Franco Albini*, Officina, Roma 1996, p. 63. Per la libreria Baldini e Castoldi cfr. R. Aloj, *op. cit.*, p. 193; *Libreria Baldini e Castoldi a Milano: una libreria*, in "Domus" n. 207, 1946; F. Rossi Prodi, *op. cit.*, pp. 63-64. Ora in D. Scodeller, *Negozi...*, *op. cit.*, p. 46.

soprattutto nelle grandi città come Milano dove, come pure a Napoli e a Roma, erano stati aperti anche i primi grandi magazzini, mentre i negozi nelle province e nelle piccole città come Treviso, erano ancora abbastanza anonimi e al loro interno molto semplici. Lo stesso negozio Della Siega in cui Luciano Benetton lavorava come commesso di abbigliamento negli anni Cinquanta, conteneva al suo interno un lungo bancone di legno che divideva lo spazio, e attraverso il quale avveniva una netta separazione tra il cliente e il venditore. La merce, fatta eccezione di pochissimi capi, non era esposta, ma era stipata in scaffali o nel magazzino, solitamente situato nel retro della bottega. Il compratore che entrava nel negozio doveva già avere in mente, almeno a grandi linee, ciò che desiderava acquistare per poterlo spiegare al negoziante, il quale a sua volta recuperava quei capi che secondo la sua intuizione sarebbero potuti interessare al compratore. In questo modo era necessario che il cliente si rivolgesse obbligatoriamente al commesso, senza avere la possibilità di toccare i capi, sceglierli o provarli autonomamente, o semplicemente entrare in un negozio solo per il gusto di guardare. Ciò che avveniva nella bottega dei Della Siega era quanto accadeva anche nella maggioranza dei negozi di abbigliamento d'Italia.

Luciano Benetton che del commercio e degli spazi di vendita era esperto, lavorando appunto come commesso e poi anche come "agente" per la collezione di maglioni che produceva la sorella, si trovò a ragionare sul bisogno di dare un'accezione diversa al momento della vendita e a quello dell'acquisto. Le novità che egli aveva in mente si sarebbero potute tradurre in realtà pratica solo attraverso un rinnovato programma di arredamento, che trasformò effettivamente i punti vendita in un luogo accessibile ai giovani, che erano pubblico principale a cui i maglioni erano rivolti, dando l'idea di un posto piacevole in cui passare del tempo, oltre che un negozio in cui acquistare. La volontà di rendere l'esperienza di acquisto come un momento piacevole e comodo rimanda ancora una volta agli inizi del Novecento e alla costruzione dei *passages* prima, e dei grandi magazzini dopo. Questi ultimi in particolare erano organizzati in modo da rendere lo shopping un'esperienza gradevole e divertente, facendo sentire a proprio agio il cliente. Si trattava di spazi in cui l'uomo entrava soprattutto per lasciarsi distrarre mentre il valore d'uso degli

oggetti passava in secondo piano. Qui si svolgevano attività come mangiare e bere, vi erano bagni pubblici, si giocava a biliardo, si andava a teatro e si praticava la prostituzione¹⁵⁷.

Al fine di realizzare quanto Benetton aveva in mente, ovvero un negozio “per giovani”, lontano dalle stereotipate botteghe di provincia, fondamentale fu il lavoro degli architetti Afra Bianchin e Tobia Scarpa, che riuscirono a rendere concrete quelle che per l’imprenditore erano semplici idee. Luciano Benetton fu il primo committente di Tobia Scarpa. Quest’ultimo, assieme alla moglie Afra, aveva già progettato per Benetton la prima fabbrica a Ponzano nel 1964 e la casa Benetton sempre a Ponzano nel 1966. Afra e Tobia Scarpa, più tardi, ristrutturarono villa Minelli nel 1971, diventata sede degli uffici centrali Benetton. In seguito costruirono anche il magazzino robotizzato di Castrette di Villorba nel 1980; sempre a Castrette realizzarono l’area produttiva divisione lana nel 1985 e la trasformazione a sede direzionale e uffici della prima fabbrica di Paderno di Ponzano Veneto nel 1986; crearono inoltre la nuova area produttiva a Castrette di Villorba nel 1993. Significativo è notare che tutte le architetture realizzate da Scarpa per Benetton sono descritte in vari numeri di “Casabella”, una delle riviste di architettura in Italia più autorevoli nel settore¹⁵⁸.

Le fonti ufficiali della famiglia Benetton dipingono in questo caso l’industriale come uno “scopritore di talenti”. Certamente l’aver affidato importanti lavori architettonici ad un giovane appena laureato¹⁵⁹ fu una scelta coraggiosa, tuttavia anche l’azienda Benetton era appena nata, e con disponibilità economiche ancora limitate, in quanto i guadagni venivano continuamente reinvestiti nell’attività industriale: difficilmente dunque Benetton si sarebbe potuto permettere un architetto di maggiore fama ed esperienza e tuttavia Tobia Scarpa non era un giovane qualunque, ma era il figlio del noto architetto veneziano Carlo Scarpa, il quale aveva progettato negozi e mostre commerciali già a partire dagli anni Trenta del Novecento, e negli anni Sessanta era ancora attivo, e senza

¹⁵⁷ P. Sparke, *Interni moderni: spazi pubblici e privati dal 1850 a oggi*, Einaudi, Torino, 2011, p. 9.

¹⁵⁸ “Casabella” ha presentato le opere di Afra e Tobia Scarpa per Benetton nei numeri: 651/652 (1997-98), 659 (1998), 672 (1999), 683 (2000), 715 (2003), 787 (2010), 803 (2011), 820 (2012).

¹⁵⁹ Tobia Scarpa si laureò in architettura presso la facoltà IUAV di Venezia nel 1969.

ombra di dubbio si avvaleva della collaborazione del figlio¹⁶⁰. Il più noto progetto di Carlo Scarpa in questo campo fu senza dubbio la realizzazione del “negozio”¹⁶¹ Olivetti in piazza San Marco a Venezia (1958), spazio definito dallo stesso Adriano Olivetti: “Un biglietto da visita per l’azienda, nella più bella città del mondo”¹⁶². Il primo negozio dei Benetton che vendeva solo maglioni prodotti dall’azienda di Ponzano si chiamò My Market – come già spiegato, nome inglese scelto per evocare Londra, la patria della moda, ma anche lo spirito poco formale delle bancarelle dei mercati all’aperto - e venne aperto a Belluno nel 1966 in un piccolo spazio in fondo ad un vicolo cieco. L’idea fu di Piero Marchiorello, un giovane figlio di imprenditori bellunesi che operavano nel campo dell’abbigliamento; egli era rimasto colpito dai colorati maglioni Très Jolie visti in un negozio a Roma. I cambiamenti “fisici” che Luciano Benetton da tempo aveva in mente per il proprio spazio di vendita non poterono essere qui messi in pratica, a causa di restrizioni imposte dal proprietario del locale preso in affitto. L’ambiente venne comunque trasformato dalle maestranze del luogo, che lo resero neutro attraverso la verniciatura bianca dei muri e attraverso la creazione di una parete divisoria in legno, che contribuì a rispettare le caratteristiche di un locale tipico di montagna. Ciò che dava personalità alla stanza erano i maglioni che attraverso la loro colorazione formavano accattivanti composizioni cromatiche sulle pareti. Particolarità degna di nota è che si trattasse di un negozio “specializzato”, nel senso che vendeva un'unica tipologia di prodotto, il maglione, ed era ciò che oggi definiremo “monomarca”, offrendo esclusivamente

¹⁶⁰ Tra i progetti commerciali di Carlo Scarpa si possono annoverare: la zona di assaggio della Cantina dell’Istituto Enologico presso San Michele in Adige, Trento, (1964-1966), il negozio di antiquariato Ongania, Venezia, (1962), il negozio Salviati, Venezia, (1958-1960), il negozio Gavina, Bologna, (1961-1963), il negozio Nobili a Guastalla, Reggio Emilia, (1977). F. Dal Co e G. Mazzariol. *Carlo Scarpa: Opera completa*, Electa, Milano, 1984.

¹⁶¹ Per semplicità questo spazio progettato da Scarpa viene definito comunemente “negozio” probabilmente mantenendo la terminologia usata da C. L. Ragghianti che utilizza appunto il termine di “negozio” tra virgolette nel presentare l’opera di Scarpa nel 1959 nella rivista di architettura e design Zodiac. Tale denominazione viene usata nonostante non svolga le funzioni di un vero e proprio punto vendita, ma piuttosto di uno showroom ad alta visibilità, in cui mostrare i prodotti e la raffinata filosofia aziendale di Olivetti. La critica architettonica italiana dell’epoca faticava a trovarne una definizione adeguata, e lo stesso Scarpa non sembrava essere di aiuto: in un’intervista a C. L. Ragghianti dichiarava: “Ho fatto l’architettura del negozio Olivetti come ambiente per la statua di Viani”. Cfr. M. Brusatin, *Carlo Scarpa architetto veneziano*, in “Controspazio” n. 4, 1972, pp. 2-28; cfr. inoltre S. Portinari, *Progetto per il negozio Olivetti*, in *Carlo Scarpa e la scultura del ‘900*, a cura di G. Beltrami, Marsilio, Venezia, 2008, pp. 187-190

¹⁶² R. Secchi, *L’architettura degli spazi commerciali*, Officina, Roma, 1991, p. 40.

capi prodotti dal maglificio Benetton. Era un caso assai raro trovare questo genere di negozio negli anni Sessanta in Italia. Luciano Benetton era rimasto colpito da un negozio a Roma che vendeva esclusivamente pigiami e da cui aveva preso spunto. Nel 1967 venne aperto il secondo negozio a Cortina in Corso Italia e il terzo a Padova in piazza Insurrezione, a pochi mesi di distanza l'uno dall'altro. Tale scelta pare tutt'oggi confermarsi esatta, in quanto, stando al parere degli esperti sembra che il futuro dei negozi sarà "monomarca"¹⁶³.

È interessante notare come Benetton nonostante il successo ottenuto nell'aver aperto il primo punto vendita in una strada poco conosciuta a Belluno, non abbia comunque ripetuto il tipo di esperienza, preferendo scegliere con cura i luoghi e i tempi di apertura dei locali seguenti. Il successivo negozio venne infatti aperto a Cortina sulla strada principale del centro, nel mese di gennaio, ovvero nel pieno della stagione sciistica, quando l'afflusso di turisti non solo italiani ma anche stranieri era massimo. Anche Padova non venne scelta casualmente: era, allora come oggi, una delle più famose città universitarie d'Italia e di conseguenza con una grande presenza di giovani. Aprire un negozio in un luogo nascosto in una piccola città provinciale, in cui il passaparola avveniva velocemente e dove le novità erano limitate, non avrebbe infatti potuto garantire gli stessi risultati di successo in una città di dimensioni maggiori. La volontà di Benetton di dare anzi massima visibilità ai propri negozi, è dimostrata dall'applicazione di espedienti tecnici da parte degli architetti Afra e Tobia Scarpa, attraverso la vetrina cosiddetta "passante" con l'introduzione del serramento a filo con la facciata, un uso già impiegato da Carlo Scarpa. L'obiettivo era quello di dare al cliente l'impressione di toccare le maglie e a tal fine la vetrina venne fatta avanzare al massimo sul marciapiede e la merce venne accostata il più possibile al vetro. Importante fu anche la scelta dei capi da esporre, i quali dovevano essere accattivanti per attrarre i clienti, un mix tra quelli più alla moda e ciò che si poteva effettivamente trovare all'interno del negozio. L'allestimento delle vetrine veniva realizzato con tre o quattro colori per volta, scegliendo di volta in

¹⁶³ Cfr. L. Pellegrini, *Nell'abbigliamento la crisi premierà il ruolo dei monomarca* in "Mark up" n. 178, allegato di "Il Sole 24 ore"; R. Reggio, *Lo shopping piace "monomarca"*, in "Il Sole 24 ore", 18/10/2010. Si riconferma oggi una giusta scelta in quanto, stando al parere degli esperti sembra che il futuro dei negozi sia "monomarca".

volta quali far diventare di moda. Le vetrine progettate da Scarpa erano inoltre prive di fondale, permettendo una visione degli spazi interni già dalla strada. In questo modo la profondità ne veniva aumentata, così come la possibilità di comunicazione. Affinché da questa tipologia di vetrina si possa ottenere il massimo della resa, è necessaria una forte coerenza con l'interno, in modo da non creare confusione visiva e disorientamento nell'osservatore¹⁶⁴. Ancora una volta sembrano appropriate ed estremamente attuali le parole di Benjamin: "Attraverso il vetro veniva ricreata la sensazione di trovarsi a metà tra interno ed esterno. Questo tipo di esperienza permetteva alla borghesia francese di far parte del mondo moderno, sempre più caratterizzato dal predominio visivo dei prodotti da consumare"¹⁶⁵: negozio come intrattenimento e moda come spettacolo.

¹⁶⁴ La disciplina del *visual merchandising* unifica sostanzialmente l'allestimento delle vetrine sotto tre tipologie: quelle a "fondo aperto" che dalla strada permettono di vedere l'interno del punto vendita (es. Benetton); a "fondo chiuso" (o "vetrina tamponata"), in cui è inserito un fondale di chiusura che impedisce la vista dell'interno del punto vendita. La comunicazione deve essere chiara ed esauriente in modo da creare curiosità, stimolare l'immaginazione e invogliare il cliente a varcare la soglia attraverso pochi semplici accenni (usata nei punti vendita per beni di lusso o dalle gioiellerie); infine vi è la vetrina "a fondo semichiuso" (o "semi-tamponata") oggi molto spesso usata, in quanto lavora su un duplice livello di comunicazione. Grazie all'utilizzo di schermature è percepibile solo una parte del punto vendita, creando scorci e specifiche angolazioni. La parte visibile è generalmente complementare a quella esposta su fronte strada. Con questo metodo il cliente riesce ad avere un'idea complessiva dell'offerta, senza rischiare di essere disorientato. Cfr. M. Vaudetti, *Edilizia per il commercio: punti vendita, concept store, grandi magazzini, centri commerciali, temporary store*, UTET, Torino, 2007, pp. 125-126.

¹⁶⁵ P. Sparke, *Interni moderni...op. cit.*, p. 16.

Per quanto riguarda l'ambiente interno dei negozi My Market, la principale innovazione si rivelò la scelta di eliminare il bancone, barriera psicologica e fisica che separava il cliente dal venditore, per sostituirlo da un semplice tavolino in cui appoggiarvi il registro di cassa o come postazione per confezionare regali. In questo modo, date le dimensioni spesso ridotte dei locali, veniva recuperato anche lo spazio necessario per accogliere contemporaneamente diversi clienti lasciando loro la possibilità di muoversi liberamente, potendo prendere e provare la merce presente sui ripiani. La merce non veniva più appoggiata in banchi, ma su dei cubi che svolgevano la funzione oltre che di tavolino di sostegno, anche di amplificatori per la musica. L'arredamento venne ridotto all'essenziale, i camerini di prova vennero sostituiti da semplici e pratiche tende, le pareti del negozio erano ricoperte da una scaffalatura resistente con telai e mensole di legno e ferro, neutri come l'ambiente.

L'ambiente dei negozi Benetton ricordava senza dubbio i negozi indipendenti di Carnaby Street, sulla scia della "swinging London" degli anni Sessanta, punto di incontro di artisti, musicisti (Beatles, Who, Rolling Stones), aspiranti attori, stilisti (Mary Quant) e modelle (Twiggy, Jean Shrimpton), che attiravano e facevano sognare i giovani di tutta Europa. Quando Luciano Benetton si recò in Inghilterra nel 1962 con l'obiettivo di apprendere dagli inglesi il loro segreto della lavorazione della lana, sicuramente non rimase immune dal fascino della Londra di quegli anni, e non mancò di passare per Carnaby Street, fulcro della cultura

Sixties, dove controcultura, musica e moda creavano un'atmosfera di edonismo e di visione ottimistica della vita. Chi tuttavia negli anni Sessanta incarnò al meglio lo stile di Carnaby Street in Italia fu senza dubbio Elio Fiorucci, che portò a Milano una parte della magica atmosfera che si respirava a Londra in quegli anni. Nel 1967, esattamente nello stesso anno di apertura dei My Market a Padova e a Cortina, venne aperto a Milano, presso la galleria Passarella in via San Babila - la stessa strada che negli anni Ottanta avrebbe ospitato la folla di paninari - il primissimo negozio Fiorucci, disegnato non da un architetto ma dall'artista Amalia Del Ponte. Gli interni erano laccati di bianco, e a dominare lo spazio vi era una scala di colore blu fiordaliso, visibile dalla strada, che costituiva un inevitabile richiamo quando vi salivano o scendevano le giovani commesse in minigonna. Un esempio simile di articolazione delle vetrine e degli spazi interni, e che Elio Fiorucci doveva aver visto durante i suoi viaggi a Londra, fu il negozio di Mary Quant progettato da Terence Conran, ideatore del Design museum di Londra, a Knightsbridge. Egli concepì per il negozio una grande vetrina completamente aperta verso l'interno, da cui erano visibili scala e mezzanino, dove avvenivano i *fashion shows* e le altre attività che la stilista organizzava¹⁶⁶. Elio Fiorucci inoltre aveva importato dagli Stati Uniti le luci al quarzo-iodio, un tipo di illuminazione che in Italia ancora non esisteva, e che oltreoceano era utilizzata solo in fotografia; queste restituivano un'illuminazione del tutto naturale, esaltando la luminosità dei colori dell'universo Fiorucci, costituito oltre che dai vestiti, anche da gadget originali e apparentemente senza collegamenti tra loro: manette, gnomi, angeli, statue di Buddha, che assieme a profumi e musiche ricreavano un singolare microcosmo.

Gli architetti Ettore Sottsass, Andrea Branzi e Franco Marabelli nel 1967 disegnarono anche il negozio Fiorucci sulla Cinquantanovesima strada a New York, divenuto luogo di ritrovo di giovani artisti americani e usato da Andy Warhol per presentare la sua rivista "Interview". Da citare è senz'altro anche il negozio-ambiente realizzato da Tomas Maldonado e Franco Marabelli per Fiorucci nel 1974 in via Torino a Milano, attraverso un concetto di spazio multisensoriale, con fontane e profumi, dove, oltre all'abbigliamento, si

¹⁶⁶ D. Scodeller, *Negozi...*, op. cit., p. 115-116.

vendevano anche complementi d'arredo, libri e vinili, abiti usati, e dove trovava posto persino un fast-food, in cui si poteva provare il gusto "esotico" degli hamburger. Da un punto di vista cromatico il progetto di Sottsass Associati per Fiorucci vedeva una riduzione della presenza del colore, tradotto in una variazione di grigi: tale scelta derivò dalla consapevolezza che altrimenti vi sarebbe stata una presenza troppo ingombrante del colore, creando un vero e proprio conflitto con l'universo già assai policromatico di Fiorucci¹⁶⁷. Elio Fiorucci, come Luciano Benetton, fu uno dei primi ricercatori di moda italiani a mettersi in relazione con i giovani come nuova categoria di fruitori, proponendo uno spazio commerciale come insieme di tendenze, stili e culture, che si rivelò prototipo di molti dei *life-style concept* prodotti successivamente¹⁶⁸. Gli stessi *concept stores* di Playlife voluti a partire dal 2012 da Alessandro Benetton per il rilancio del marchio, come si analizzerà meglio in seguito, presentano molte delle caratteristiche che a fine anni Sessanta si potevano già ritrovare in questi modernissimi *stores*.

3.2 TECNICHE DI VISUAL MERCHANDISING E RETAIL DESIGN PER VINCERE LA CONCORRENZA

All'interno dei negozi Benetton nessun capo, le cui taglie che non andavano oltre la "Medium" proprio per indirizzarsi ad un target giovane, era contenuto in scatole o confezioni, ma questi erano disposti sugli scaffali senza cellophane cosicché la visibilità del prodotto fosse aumentata ulteriormente, e il colore, punto forte dell'azienda, divenisse visibile in tutta la sua ricchezza e varietà di sfumature. L'ambiente era inizialmente leggermente buio, in modo da risultare accattivante per il giovane pubblico. Si preferì poi un'illuminazione bianca,

¹⁶⁷ Cfr. Fiorucci Design Office, *Fiorucci story*, Electa, Milano, 2004.

¹⁶⁸ "Non ho mai voluto fare negozi che fossero negozi, nel senso letterale della parola. La mia *mission* è stata infatti sempre quella di privilegiare l'aspetto emotivo rispetto alla vendita, l'atmosfera rispetto alla merce, in tempi davvero non sospetti, quando il profitto era molto, se non tutto. Volevo che si capisse che dietro Fiorucci non c'era un anonimo gruppo acquisti bensì una persona con gusti e desideri ben precisi, che si prendeva cura personalmente dei clienti, condividendo con loro le sue esperienze, la sua visione, la sua curiosità e soprattutto gli oggetti che trovava nelle sue irrequiete scorribande in giro per il mondo". F. Gallucci, P. Poponessi, // *marketing dei luoghi e delle emozioni*, (presentazione di E. Fiorucci), Egea, Milano, pp. IX-X.

diffusa, in modo da far risaltare i colori brillanti della merce esposta. Bisogna precisare che nel momento in cui si va a progettare un ambiente lo studio delle fonti luminose è essenziale, in quanto riesce a modificare le sensazioni volumetriche e cromatiche, e il colore nei negozi Benetton deve appunto essere valorizzato al massimo. Dopo i primi esperimenti, Afra e Tobia Scarpa hanno per questo scelto di utilizzare una luce il più naturale possibile, in modo che le tinte non risultassero falsate¹⁶⁹. A questo scopo si utilizzano attualmente particolari farette caratterizzati da un vasto raggio di gradazioni cromatiche che permettono ad esempio di evitare l'operazione di controllo del colore del capo alla luce naturale, vicino ad una finestra, o all'esterno del negozio.

Il principale target di clienti a cui Benetton puntava era giovane e per attirare questo tipo di pubblico Afra e Tobia Scarpa escogitarono una serie di *escamotage*: la già citata particolare illuminazione, la musica a volume alto e vetrine accattivanti. Tutti questi elementi, assieme all'arredamento, all'utilizzo di un particolare tipo di materiali (prevalenza di legno o vetro) alla disposizione

¹⁶⁹ "La combinazione tra luce diurna e luce artificiale rivela un aspetto progettuale fondamentale da cui dipende la qualità dello spettro di distribuzione energetica distribuito complessivamente. La possibilità di dare una corretta interpretazione agli effetti illuminotecnici prodotti da sorgenti artificiali, nel caso in cui questi integrino l'apporto di luce naturale, risulta di fondamentale interesse per migliorare la percezione." P. Bassi, *La luce nella definizione dello spazio museale* in A. Pasetti, *Luce e spazio nel museo d'arte*, Edifir Edizioni, Firenze, p. 14.

degli articoli, all'allestimento di *corner* tematici e al contributo di supporti audiovisivi, vengono raggruppati sotto il nome di *visual merchandising*. Il punto vendita, attraverso i cambiamenti che lo hanno caratterizzato nel corso della storia, ha prodotto una profonda trasformazione sul modo di affrontare l'atto di acquisto: gli spazi di vendita, che hanno come obiettivo finale quello di sedurre il consumatore vengono progettati attraverso un elaborato sistema di stimoli, che nel tempo sono diventati sempre più sofisticati. La grande competitività del mercato e la necessità di differenziarsi all'interno di uno scenario ormai saturo, portano a sperimentazione e innovazione nel campo del *retail design*: vi è la consolidata convinzione che affinché un punto vendita funzioni è necessario che sia progettato "su misura" per l'azienda, disegnato e strutturato in modo sempre diverso e originale. I designer hanno abituato il pubblico a progetti sempre più sofisticati, in cui viene curato ogni particolare, perché tutto, dalla vetrina al cartellino contribuiscono a generare la *corporate image* di un'azienda. Letteralmente *visual merchandising* potrebbe essere tradotto come "visualizzazione delle merci", ma sarebbe una definizione riduttiva. Il *visual merchandising* non è una scienza esatta in quanto si fonda su basi psicologiche e comportamentali, in cui intervengono variabili emotive e soggettive che trovano tuttavia una serie di principi generali codificati: l'utilizzo di alcuni materiali o colori corrispondono ad esempio a sensazioni calde o fredde e l'utilizzo di questi strumenti è finalizzato alla persuasione del cliente; molte sono le parole degli addetti al lavoro che lo confermano: "Il visual merchandising può essere visto come una componente essenziale della creazione e dell'evoluzione del marchio. Significa quasi attribuire al *visual merchandising* un'importanza uguale a quella della pubblicità, ai fini del successo di un *brand*", sottolinea ad esempio Erwin Winkler, direttore creativo di Alu, azienda specializzata nella produzione di sistemi espositivi. Carol Brickman, direttrice della ditta inglese di manichini Proportion London conferma: "Chi opera nel campo del *visual merchandising* dovrebbe tenere tutto d'occhio, assicurarsi che ogni cosa comunichi lo stesso messaggio e lavorare perché il marchio abbia un forte impatto in ogni sua manifestazione"¹⁷⁰. La tecnica di *visual merchandising* per quanto riguarda

¹⁷⁰ Una voce fuori dal coro è invece quella di Adam Brinkworth, a proposito della boutique di

l'allestimento dei punti vendita può giocare ad esempio su contrasti cromatici, sulla scelta di espositori in serie per mostrare la varietà di modelli, o soluzioni individuali, preferendo esaltare il singolo articolo, cosa che accade soprattutto nelle boutique di lusso. Vi sono negozi in cui è messa in scena una sorta di teatralità, altre invece in cui prevale la filosofia del "Less is more", come propone Lance Martin, il creativo che cura gli allestimenti per lo stilista Paul Smith, e che espone il minimo in vetrina, a volte unicamente un paio di calzini, altre volte addirittura nulla¹⁷¹. Ciò che bisogna tenere in considerazione è che ogni singola scelta di allestimento manda dei segnali molto forti al pubblico: i negozi di Calvin Klein sono impostati con elementi ricorrenti, come le pareti bianche e il pavimento di pietra, condizioni che divengono segnali della filosofia del brand: assenza di aggressività, sobrietà e classicità; un "bordello chic" è invece l'idea che Lorraine Adams voleva per il suo negozio di intimo Undressme, nel Kent in Inghilterra. A questo scopo era stato scelto una modella in carne e ossa per indossare l'intimo in vetrina, ma la vera atmosfera di *boudoir* era stata restituita attraverso l'utilizzo sofisticato delle tecniche di illuminazione, che hanno previsto l'utilizzo di *applique* con lampada ad incandescenza e l'utilizzo di luci molto basse soffuse, che metteva in risalto la boutique rispetto ai luminosi negozi vicini. Un *interior design* ad hoc completava l'effetto desiderato attraverso chaise longue imbottite e candelabri da muro¹⁷². La tecnica che tuttavia viene osservata più spesso nei negozi *retail* è quella di esporre gli articoli "a funzione"¹⁷³, facendo in modo di mettere vicino abiti abbinati tra loro, in modo che il cliente possa visualizzare ogni capo all'interno di un contesto, e possa prendere spunto per possibili combinazioni. Se l'accostamento messo a punto dal *visual merchandiser* ha successo, il cliente uscirà dal negozio non solo

Karen Millen di Londra: "La filosofia del negozio comunemente accettata afferma che bisogna avere una vetrina, ma anche l'entrata deve essere centrale. Noi non abbiamo seguito questa indicazione, eppure tutto riesce a comunicare in maniera ancora più efficace qualcosa a proposito del marchio e dei suoi significati". J. Tucker, *Punti vendita e visual merchandising*, Logos, Modena, 2003, p. 8-9.

¹⁷¹ J. Tucker, *Punti vendita... op. cit.*, p. 106.

¹⁷² M. Fumo, *Dal mercato ambulante all'outlet. Luoghi e architetture per il commercio*, Editrice Compositori, Bologna, 2004, p. 85-86.

¹⁷³ "Disposizione ed esposizione dei prodotti in modo da consentire alla clientela di scegliere autonomamente e da stimolare acquisti complementari e supplementari; questo attraverso aggregazioni e sequenze merceologiche, logiche e funzionali." C. Ravazzi, *Un visual merchandising su misura per l'abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 13..

con il capo che aveva in mente di acquistare all'inizio, ma con l'intero abbinamento. L'allestimento della merce è fondamentale per il successo dei negozi che puntano sulla "vendita visiva" dove cioè ci si serve liberamente e il commesso ha un ruolo accessorio. La "vendita visiva" è caratterizzata da un rapporto diretto fra la merce e il cliente, avendo la possibilità di accedere ai prodotti anche senza il personale di vendita. È per questo fondamentale che i prodotti siano ben visibili e leggibili dalla clientela, in modo che quest'ultima si possa sentire a suo agio, capendo a colpo d'occhio che cosa sono, a che cosa servono e come utilizzarli Luciano Benetton fu uno dei primi ad applicare queste tecniche all'interno dei punti vendita di abbigliamento, ottenendo da subito grande successo. Sempre nello stesso periodo anche altre aziende di abbigliamento iniziavano a muoversi sulla stessa direzione, nate in contemporanea o immediatamente dopo. Nonostante lo stesso Luciano Benetton affermi che sino agli anni Novanta, con l'arrivo di Zara, Benetton non abbia avuto "il" grande rivale, come "la Pepsi per la Coca-Cola o Burgers King per McDonald's"¹⁷⁴, un concorrente da tenere in considerazione è stata l'azienda trevigiana Stefanel, "un'azienda che ha modellato immagine, prodotto, target di mercato e sistema di distribuzione praticamente sul calco dei nostri", sottolinea Luciano Benetton¹⁷⁵. Anche Stefanel, come Benetton, è un'azienda a conduzione familiare, la cui nascita risale già al 1959 quando il padre Carlo Stefanel fondò il Maglificio Piave. Verso la fine degli anni Settanta furono i figli Giuseppe e Giovanna Stefanel a riconvertire la produzione in maglioni colorati e di stile casual, simili a quelli prodotti da Benetton; il nome Stefanel venne dato solo nel 1980. Anche i negozi adibiti alla vendita dei maglioni Stefanel ricalcavano lo stile e il modello di quelli dell'azienda di Ponzano. Il primo negozio in Italia aprì a Siena nel 1980, mentre la prima volta che Stefanel aprì un punto vendita all'estero fu due anni dopo e scelse come città Parigi, compiendo la stessa scelta della famiglia di Ponzano. Negli anni Ottanta, quando la maglieria stava vivendo la propria stagione d'oro, Stefanel si era guadagnata una considerevole fetta di mercato italiano, senza tuttavia mai imporsi veramente sul piano internazionale

¹⁷⁴ L. Benetton, A. Lee, *op. cit.*, p. 293.

¹⁷⁵ *Ibidem.*

(nel 1988 i negozi in Italia erano circa 550, contro i 250 dislocati nel resto del mondo). La qualità dei prodotti Stefanel è buona, il prezzo tuttavia più elevato rispetto a Benetton. A favore di Stefanel vi era la velocità di produzione, presentando grandi collezioni quattro volte l'anno, a differenza delle due volte di Benetton. Per quanto riguarda gli Stati Uniti Luciano Benetton individuò nell'azienda Esprit, fondata a metà degli anni Sessanta a San Francisco da Susie Russel e Doug Tompkins, uno dei suoi concorrenti più temuti. Il prodotto era di buona qualità, anche se di stile più classico rispetto a quello dell'azienda veneta; Esprit era conosciuta inoltre a livello internazionale anche grazie alla collaborazione dell'azienda con il fotografo Oliviero Toscani, punto in comune con Benetton e anche con Fiorucci. L'azienda americana commissionò a partire dal 1981 alcuni show-room al gruppo di architetti e designer italiani Memphis, a cui partecipò anche Ettore Sottsass, lo stesso che aveva creato il *concept* per Fiorucci sui toni monocromatici del grigio. Nel caso dei punti vendita progettati per Esprit invece il procedimento cromatico pensato da Sottsass venne rovesciato: il colore dell'arredamento diventò protagonista nello spazio, e ciò fu reso possibile perché perfettamente abbinabile grazie alle *nuance* neutre dei prodotti di abbigliamento. I negozi Esprit furono un'occasione importantissima per il processo evolutivo del linguaggio degli architetti del gruppo italiano, potendo trasferirvi molte delle innovazioni pensate in quegli anni. Scrive Milco Carboni, il quale raccolse una serie di progetti in Sottsass nell'opera *Sottsass associati: 1980-1999 frammenti*: "Si trattava di disegnare spazi in cui la gente doveva lavorare, incontrarsi, sostare, non più mobili o oggetti da guardare o usare. Era necessario prevedere una lettura sensoriale dell'intero spazio vivibile, inventare e utilizzare un sistema tridimensionale non necessariamente cartesiano, ma organizzato intorno ai ritmi legati ai movimenti del corpo e dell'abitare"¹⁷⁶. La ricerca ad un coinvolgimento dello spettatore passa qui soprattutto attraverso la vista, attraverso un *visual merchandising* fatto di segni colorati e multimaterici, tanto che gli spazi vendita sembrano parlare più di Memphis che di Esprit, ma lo stesso Memphis deve la veicolazione della propria immagine attraverso la visibilità delle campagne dell'azienda di abbigliamento

¹⁷⁶ M. Carboni, *Sottsass associati: 1980-1999 frammenti*, Rizzoli, Milano, 1999, p. 49.

americana. Carboni fa notare in particolare come l'arredamento di questi negozi rappresentasse la sintesi tridimensionale dei disegni del *Pianeta come festival* pubblicati da Sottsass su "Casabella" nel decennio precedente. Potremmo asserire che appare così confermato l'affermazione dell'idea di spazio commerciale come *happening*, di cui aveva dato una dimostrazione nel 1985 un'indimenticabile performance dello *street-artist* Keith Haring attraverso il suo intervento durato ventiquattro ore all'interno del negozio di Fiorucci di San Babila, che fece diventare lo spazio una vera e propria opera d'arte. Alcune tecniche di *visual merchandising* utilizzate da Benetton nei primi negozi My Market, quali la musica molto alta, l'ambiente buio, l'emanazione di aromi nella stanza, rivisitate e aggiornate, vengano utilizzate attualmente dai rivenditori di abiti che puntano ad un pubblico molto giovane. Nomi come Bershka e Pull and Bear del gruppo Inditex, oppure Abercrombie & Fitch e il marchio appartenente alla medesima azienda Hollister&Co. ne sono solo alcuni esempi. Tra tutti risultano particolarmente interessanti i punti vendita Hollister: il pubblico a cui punta il marchio è adolescenziale, (di qualche anno più giovane rispetto a quello cui si rivolgeva Benetton allora) e minuto¹⁷⁷. Il marchio si ispira all'ambiente della California e dei surfisti. Tutti i negozi hanno la medesima facciata, con un tetto spiovente e una staccionata in legno, in modo da evocare le tipiche case californiane. Lo spazio interno è molto buio, con lampade e faretto puntati solo sugli abiti (nota criticata dai consumatori, perché "più che mostrare i vestiti ne nascondono i difetti"¹⁷⁸), l'ambiente viene profumato da essenze cosparse nell'aria attraverso appositi diffusori, e disponibili alla vendita in boccette profumo per il corpo. La musica trasmessa ad alto volume comprende successi americani e le commesse e i commessi vengono selezionati in base all'aspetto fisico: meglio se vicini al modello californiano dei giovani e atletici surfisti. All'interno del negozio questi ragazzi vestono infatti in tenuta da mare e hanno più il compito di "far sognare" i giovani clienti, piuttosto che di aiutarli realmente nella scelta dei capi. Anche al personale addetto alle vendite nei primi negozi Benetton era stato chiesto di lasciare il cliente libero di guardare, toccare e

¹⁷⁷ E. Burchia, *Abercrombie non vuole clienti grassi*, in "Il Corriere della Sera", 09/05/2013.

¹⁷⁸ *Ibidem*.

ambientarsi in un contesto del tutto nuovo: i commessi infatti avrebbero dovuto interagire con il compratore solo quando lo avrebbero ritenuto necessario, e nel momento in cui sarebbe sembrato loro opportuno, in modo confidenziale e dando del “tu”.

Se all’inizio, quando l’azienda di Ponzano Veneto riforniva un numero limitato di negozi, i proprietari dei quali erano spesso amici o conoscenti dei fratelli Benetton, e aveva la possibilità di un controllo diretto sul rapporto venditore-cliente, il tipo di *franchising*¹⁷⁹ che legava l’azienda con i negozi non favorì questo tipo di controllo, in quanto Benetton non è direttamente proprietaria dei punti vendita, se non in rari casi. Ingrandendosi l’azienda veneta ha dovuto servirsi di agenti che facessero da intermediari tra se stessa e i proprietari o gli affittuari dei suddetti negozi, avendo così sempre meno controllo sullo stile di vendita adottato. Benetton non dispone infatti di commessi direttamente alle proprie dipendenze (tranne, appunto, nei rari casi in cui il negozio sia di proprietà dell’azienda), ma questi sono assunti dal singolo punto vendita. L’atteggiamento che lo staff deve tenere nei confronti del consumatore, ovvero se intervenire più o meno attivamente (e insistentemente) nella scelta dei capi, dipenderà dalle direttive suggerite da ogni singolo proprietario. L’idea del cliente che si possa muovere liberamente all’interno dello spazio di vendita con la possibilità di

¹⁷⁹ Contratto, fra due soggetti giuridici, in base al quale una parte concede la disponibilità all’altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l’affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi.

Gazzetta Ufficiale n. 120, 24 maggio 2004.

gestire da solo i propri acquisti è stata ripresa e messa in pratica in modo molto preciso invece dal gruppo Inditex, ed è stata applicata ad esempio con grande successo nei punti vendita del marchio Zara, i quali sono all'86% di proprietà della società. Qui il personale è alle dirette dipendenze del gruppo e viene debitamente preparato sul modo di approcciarsi alla clientela. A visionare sul corretto comportamento dei commessi vi è in ogni punto vendita lo *store manager*, il quale opera in modo da mantenere il contatto tra lo spirito che l'azienda vuole trasmettere e il cliente. Inditex comunica inoltre continuamente con il proprio personale in modo diretto, attraverso messaggi di posta interna e la rivista "In", tradotta in diverse lingue, tra cui l'italiano, appunto riservata ai dipendenti¹⁸⁰. La scelta oramai decisamente imperante di ridurre, se non addirittura annullare, il ruolo del commesso all'interno dei punti vendita a favore del "self-service", induce alla riflessione che i clienti si trovino sempre più soli di fronte alla merce, e se da un lato possono disporre di libertà e autonomia di decisione e di comportamento, dall'altro incorre un maggiore rischio di confusione e spaesamento. Tale situazione ha portato non solo all'esigenza di studio di tecniche di vendita appropriate, che fanno parte appunto della categoria del visual merchandising, ma anche alla nascita di nuove professioni, come il personal shopper o il consulente di immagine, le cui funzioni prima erano di competenza del commesso.

Altra novità introdotta da Benetton per My Market erano le dimensioni, solitamente di piccola/media misura¹⁸¹. Ciò apparve necessario anche per contenere i costi di affitto, tenendo in considerazione dell'ubicazione centrale che i negozi solitamente avevano. Le dimensioni ridotte dei negozi dovevano essere fatte conciliare anche con una gamma di prodotti in continua crescita, ed è in questi casi che la figura dell'architetto-designer gioca un ruolo fondamentale, essendo il solo in grado di trasformare lo spazio a seconda delle necessità. La struttura di vendita progettata da Tobia Scarpa per My Market consentiva di concentrare in un unico ambiente le funzioni che di norma

¹⁸⁰ E. Badia, *Zara, il segreto di un successo*, Egea, Milano, 2011, p. 60-62.

¹⁸¹ Le dimensioni potevano variare: da 30 a 40 mq, con un volume medio di vendita di circa 8-11 mila capi; da 40 a 80 mq, con un volume medio di vendita di 15-16 mila capi; da 80 a 120 mq, con un volume medio di vendita di 24-25 mila capi. G. Brunetti, *op. cit.*, p. 44.

avvenivano in diversi spazi: tutta la merce veniva infatti disposta sugli scaffali, che erano direttamente accessibili al cliente; i tempi di consegna delle collezioni erano organizzati in modo tale da ridurre la necessità del magazzino e la merce veniva rifornita più volte all'anno, a differenza delle sole due volte praticata negli altri *retail*. Tobia Scarpa dunque per i negozi della linea Benetton era riuscito a comprimere in una superficie media di 40 metri quadri la concezione di negozio che al tempo occupava mediamente una dimensione di 150 metri quadri, permettendo comunque di vendere la stessa quantità di merce della concorrenza. Le dimensioni limitate degli spazi, la quasi totale assenza del magazzino e l'iniziale filosofia di vendita (lasciare il cliente libero di servirsi, senza che il commesso dovesse presentare obbligatoriamente la merce) consentirono inoltre di dimezzare il personale rispetto alla concorrenza¹⁸². “La filosofia alla base dei negozi – raccontò Tobia Scarpa in un'intervista a Marco Mulazzani – era quella della semplicità. L'ambiguità dello spazio del negozio, oggi come ieri, risiede nella messa in atto di tutti gli artifici possibili per obbligare in maniera non evidente le persone a comprare qualcosa. A noi sembrava invece che il negozio dovesse essere un negozio dove la gente fosse libera di entrare e uscire, di toccare o di andarsene. Non volevamo insegne, banconi, spogliatoi, forse era un atteggiamento eccessivo, ma l'idea era proprio quella di riportare alla radice il rapporto tra il prodotto e il servizio offerto. [...] Il progetto si fondava su alcuni elementi caratteristici, di immediato riconoscimento. La vetrina consentiva di vedere lo spazio interno integralmente, dal pavimento al soffitto; era una finestra che permetteva di sbirciare cosa succedeva nel negozio. Era uno spazio di pochi metri quadrati, pareti e soffitto dipinti di bianco, telai di ferro reggevano ripiani bianchi per le pile di maglie colorate. L'illuminazione era ridotta a semplici lampade a bulbo inserite nel soffitto. Poi sono venuti gli altri negozi dove abbiamo usato anche materiali diversi, ad esempio il legno, ma tutto era semplice ed essenziale”. Nonostante le parole di Tobia Scarpa ad un'analisi più attenta l'esperienza che Benetton voleva offrire ai suoi clienti sembra in realtà

¹⁸² La riduzione dei costi data dalle minori spese di affitto e di personale permetteva ai negozianti di stabilire ricarichi inferiori alla media, attorno all'80%, rispetto ad almeno il 100% applicato dagli altri commercianti, riuscendo ad avere un margine di guadagno superiore. G. Favero, *op. cit.*, p. 78.

assolutamente simile a quanto veniva proposto a inizio Novecento nei grandi magazzini, chiamati appunto “magazzini di novità”, per sottolineare il frequente rinnovo dei prodotti, e che costituiva elementi importanti nelle collezioni Benetton questi erano caratterizzati infatti dalla possibilità per il cliente di frequentare lo spazio di vendita per un proprio piacere personale senza l’obbligo di acquisto e dalla possibilità ad esempio di poter cambiare la merce acquistata. Come già ricordato fu infatti in questo contesto che per la prima volta venne meno il tradizionale rapporto tra il venditore e il consumatore, il quale poteva guardare, toccare, provare tutto ciò che era esposto. Questi luoghi del commercio offrivano inoltre beni prodotti industrialmente, su larga scala accessibili perché a prezzi bassi e fissi, pensati per la nuova classe sociale della borghesia in ascesa, che non poteva però permettersi di rifornirsi nei costosi negozi di lusso, ma non voleva nemmeno continuare ad acquistare nei mercati rurali. I grandi magazzini utilizzavano inoltre slogan pubblicitari accattivanti, che facevano leva appunto sulla nuova classe emergente, tutto esattamente coincidente con il sistema messo in atto da Benetton e analizzato nel capitolo precedente¹⁸³. Il negozio My Market costruito in piazza Insurrezione a Padova da Afra e Tobia Scarpa per Benetton, venne considerato il negozio-pilota, in quanto le politiche qui messe a punto in tema di *interior design* e posizionamento urbanistico dei negozi furono specifiche, con degli elementi esportati in tutti i punti vendita aperti successivamente grazie al modello utilizzato molto simile al *franchising*: l’arredamento comprendente di scaffalature, rastrelliere porta-abiti e il sistema di illuminazione, venivano prodotti in fabbriche presso i dintorni di Treviso e poi spedite nelle varie zone d’Italia e d’Europa. Questo permise di creare un’immagine aziendale unitaria e un senso di identità molto forte¹⁸⁴.

Una delle leggi base del mercato vuole che una volta trovata una formula di successo, si facciano strada in poco tempo concorrenti e imitatori. Luciano

¹⁸³ P. Sparke, *Interni moderni. Spazi pubblici e privati dal 1850 a oggi*, Einaudi, Torino, 2011, p. 18-19.

¹⁸⁴ La localizzazione dei negozi di tipo intensivo, sino a concentrarne 4-5 in poche centinaia di metri, ha portato a commenti ironici e critici. Il Daily News negli anni Ottanta scrisse “Si dice che se si vuol veder cambiare il tempo nel New England, basta aspettare cinque minuti, e lo stesso si può dire a New York, se si vuole vedere spuntare un nuovo negozio Benetton”. L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit., p. 188. Oppure paragonando Benetton a Mac Donald’s, altro colosso della globalizzazione.

Benetton ebbe però un'idea vincente che permise all'azienda di non avere rivali per i primi dieci, se non addirittura quindici, anni di attività: l'idea fu quella di realizzare alcuni tipi differenti di negozi, con delle proprie caratteristiche e con uno specifico *layout*; tutti questi negozi avrebbero venduto prodotti Benetton, senza che il nome dell'azienda trevigiana comparisse mai, né sulle facciate dei negozi, né sulle etichette delle collezioni¹⁸⁵. Le collezioni di maglioni avevano nomi nati dall'immaginazione dei fratelli Benetton, come Lady Godiva per la donna, che evocava sensualità e senso del mistero, oppure Dorval per l'uomo, ripreso dal nome di una regione canadese. Anche i negozi avevano nomi fantasiosi: a My Market si affiancarono punti vendita che presentavano l'insegna di Tomato, Merceria o Fantomax, ognuno dei quali grazie alla preziosa collaborazione di Afra e Tobia Scarpa, era caratterizzato da un design differenziato, che aveva il compito di attirare un pubblico di volta in volta sempre diverso. In questo modo Benetton era riuscita ad appropriarsi il dominio sul commercio della maglieria soprattutto in Italia dove gli avversari erano scoraggiati a inserirsi in un mercato che appariva già saturo; in questo modo l'unica concorrenza che Benetton subiva, se così si può dire, era quella di se stesso. Osserva Walter Benjamin nella sua *Parigi capitale del XIX secolo*: "Far giocare le forze d'attrazione diventa questione di un minuto, di un passo; poiché un minuto più tardi, un passo più avanti, il passante si trova davanti a un altro negozio [...]. Gli sguardi vengono captati con violenza e si è costretti a restare fermi a guardare finché lo sguardo non venga restituito"¹⁸⁶. Luciano Benetton a questo rischio sembrava aver trovato la sua soluzione: "Se un cliente non vuole entrare in un negozio, perché c'è troppa musica, perché gli sembra troppo signorile, o per qualsiasi altro motivo, se ne va, ed io ho perso una vendita. Allora io dieci metri dopo gli faccio trovare un altro negozio, che vende le stesse cose, ma con altra musica, altro arredamento ecc. Poi, ad altri cinquanta metri ne

¹⁸⁵ Attraverso l'utilizzo di insegne differenziate, limitava il rapporto diretto tra l'immagine dell'azienda e quella del negozio, e questo era utile soprattutto nel caso di insuccessi: un negozio con l'insegna Benetton che falliva, era diverso dalla chiusura di un negozio che "vendeva" i capi Benetton. in questo modo l'azienda preservava il suo nome all'interno della maglieria. G. Nardin, *op. cit.*, p. 112.

¹⁸⁶ W. Benjamin, *op. cit.*, p. 87.

metto un altro, ancora diverso: prima o poi io quel cliente lo catturo”¹⁸⁷. Tale operazione divenne possibile attraverso la realizzazione di differenti *concept store*, ovvero quegli spazi commerciali che si concentrano su di un’unica tematica di vendita, presentando un look che vuole identificare uno stile di vita preciso, determinato dalla filosofia che ispira l’azienda stessa. Prototipo dei *concept stores* italiani è senza dubbio il punto vendita in San Babila a Milano realizzato da Elio Fiorucci, ispirato alla Londra di Carnaby street, abbinando l’abbigliamento ad uno stile di vita evocato dall’arredo, da cibi e oggetti presenti all’interno. Altri importanti esempi di *Concept stores* sono ad esempio il punto vendita realizzato a New York lungo la Madison Avenue per Ralph Lauren nel 1986, il quale restituiva l’idea di classicità ispirandosi al palazzo storico americano lussuoso, contenitore di memorie storiche dello stile classico anglo-americano, così come lo sono i negozi di Timberland, in cui è ricostruito l’ambiente delle praterie del New England, o, ancora, i più recenti punti vendita del marchio italiano Lobster, dove skateboard e musica connotano gli *stores* a punto di riferimento per uno streetwear giovane, dal gusto rap.

Nel 1972 Tobia Scarpa progettò il *concept* Merceria, il quale già attraverso il nome evocava uno spazio per “le madri dei clienti di My Market”. Per una clientela femminile di una generazione più anziana Scarpa aveva dunque progettato un ambiente più *soft* rispetto a quello di My Market, in grado di mettere a proprio agio il cliente: luci più basse e soffuse e musica di sottofondo tranquilla. Lo spazio era inoltre completamente rivestito in legno: pareti e soffitto in tavole piallate, pavimento in doghe con giunti di gomma a tolda di nave, tavoli in listelli di varie essenze accostate; unico elemento metallico era un triangolo in ottone che sosteneva le mensole di legno a parete. Anche le collezioni proposte vertevano su colori e tonalità più classiche.

¹⁸⁷ P. Leodi, U. Volli, *op. cit.*, p. 54.

Tra il 1974 e il 1980 vennero disegnate altre quattro tipologie di *concept*: Jean's West, Tomato, quello per il nuovo marchio Sisley e Soft, tutti basati sull'assemblaggio di elementi in lamiera piegata e smaltata. Tomato era ultramoderno e tutto giocato sulla luce. I soffitti erano caratterizzati da un'illuminazione intensa, gli interni da riflessi di luce fredda. Erano presenti elementi cromati, in vetro e vetrine a livello del marciapiede. Per il marchio Sisley, acquisito da Benetton nel 1974, Scarpa aveva creato uno spazio unico e riconoscibile, attraverso il *concept* Pentagonam. Il nero¹⁸⁸, tinta dell'eleganza per antonomasia, è il colore simbolo del marchio. Neri sono gli arredi, i divisori e il soffitto, mentre il *dècor* e le luci soffuse conferiscono identità all'ambiente e un'atmosfera *glamour*. Il *concept* Soft era infine costituito da un semplice armadio a parete con cornice a grosso spessore, che riproponeva il design dei primi negozi degli anni Sessanta: il pavimento, con il disegno della posa "a correre" (cioè orizzontale rispetto all'ambiente), era in piastrelle di graniglia resinata a due colori e tre formati, il soffitto in pannelli di gesso, con superficie increspata, era cosparso di una serie di lampade fluorescenti compatte inclinate a 45°. Luciano Benetton ideò il marchio Jean's West in America, il negozio, arredato completamente in legno, con un richiamo all'atmosfera dei saloon,

¹⁸⁸ "Black: connotes night, a vacuum, and an absence of light. It is mystery, sex, and death, as well as the color of intrigue and sophistication. Ultra-chic or ultra-depressing, it also can be ominous and threatening or downright dull. It can be as sensuous as satin or as deep as velvet. Black, is a neutral, but a neutral that requires careful handling". M. M. Pleger, *Visual merchandising and display*, Fairchild publications, New York, 2006, p. 9.

venne aperto a Padova nel 1974: era la prima volta che i negozi portavano lo stesso nome della marca dei prodotti venduti¹⁸⁹. Ancora per Benetton negli anni Ottanta Afra e Tobia Scarpa progettaron dei *concept-store* per formule sperimentali: Tip-Tap, la casa di Hogg, Fantomax, quest'ultimo molto eccentrico, con richiami all'Art Nouveau e a Carnaby Street, ispirato alla moda hippy dei vestiti ampi e vaporosi e della musica d'atmosfera, oltre alle nuove tipologie per i negozi Sisley, Di Varese, Zerododici. Quest'ultimo, che ospitava la collezione dedicata ai bambini, dai neonati sino al periodo pre-adolescenziale, presentava al suo interno il sistema System, studiato per valorizzare le collezioni bambino e la linea per le mamme in attesa attraverso un'illuminazione tenue e soffusa, colori chiari, pastello, (la tenda dei camerini era ad esempio bianca e azzurra), e l'uso di materiali naturali. La presenza di zone relax e giochi facevano sì che lo shopping diventasse un momento gradevole e non stancante anche in presenza di un bambino molto piccolo¹⁹⁰.

¹⁸⁹ A differenza della maglieria il mercato del jeans si stava saturando di concorrenti: dagli americani Levis Strauss e Wrangler, molto costosi, a quelli più economici, di fabbricazione italiana, ma che usavano tessuti originali americani. Tra i marchi italiani più famosi vi furono Fiorucci e Jesus Jeans.

Il marchio Jean's west viene attualmente venduto all'interno dei punti vendita Playlife.

¹⁹⁰ La collezione 012 prima di avere degli appositi punti vendita era venduta all'interno di My Market, Merceria, Tomato e Fantomax.

Da questa descrizione appare come ogni *concept* fosse progettato come lo sfondo di una storia, con l'obiettivo di coinvolgere e far interagire prodotti e clienti, i quali diventano protagonisti, creando degli scenari talvolta più elaborati, altre volte più semplici, con l'unico obiettivo di essere diretti ed efficaci, arrivando a stimolare le giuste sensazioni nel cliente¹⁹¹. Quando il pubblico è giovane, Tobia Scarpa può divertirsi ad osare in quanto ad arredamento e a colori, forte del fatto che i ragazzi non temono le tinte audaci, aperti alle ultime tendenze, ottimisti e avventurosi. Anche tra i giovani vi è comunque una distinzione: vi sono quelli che si sentono attratti dalla cultura americana, e allora Benetton propone Jean's West, o che si sente più glamour ed elegante passa attraverso Sisley, ed infine gli adulti, riguardo ai quali, quando si parla di arredamento e colore risultano più tradizionalisti preferendo tinte chiare e pulite. Per dimostrare quanto un punto vendita azzeccato possa essere fondamentale per garantire il successo di una marca è significativo ciò che è accaduto nel corso della storia di una delle aziende di denim più famose al mondo, la Levi Strauss & Co. All'inizio degli anni Ottanta il gruppo americano, pur essendo quotato sul mercato a due miliardi di dollari, data la già citata concorrenza nella produzione di jeans in quel periodo, sentì la necessità di ampliare il proprio mercato di produzione. La strategia venne studiata in base ad una ricerca di mercato effettuata sulla distinzione del pubblico maschile, in quanto principale clientela dell'azienda, il quale si divideva sostanzialmente in cinque categorie: vi era il pubblico che prediligeva abiti pratici, fedelissimo alla Levi, ricercava indumenti comodi e robusti, da indossare sia nel lavoro che nel tempo libero; e vi era poi il pubblico "tradizionalista", di età più anziana, che acquistava abitualmente gli abiti di poliestere ai grandi magazzini e si faceva consigliare dalle mogli. L'azienda americana riusciva ad assecondare questa tipologia di clienti grazie alla linea "Actionwear", creata appositamente per il pubblico di mezza età. La Levi era infine riuscita a farsi apprezzare positivamente anche dal target di pubblico definito dalle indagini di mercato come "fascia bassa" e "trendy casual", mentre dove non aveva fatto ancora incursione, era in

¹⁹¹ M. Trevisan, M. Pegoraro, *Retail design. Progettare la shopping experience*. Franco Angeli, Milano, 2011, p. 51-52.

quel segmento che veniva definito degli “individualisti classici”, ovvero gli intenditori, che non si facevano consigliare negli acquisti, ricchi compratori di vestiti, dal guardaroba assai più esteso rispetto a quello delle altre fasce di compratori. Si preoccupavano di indossare l’abito giusto, con la giusta etichetta e la Levi era completamente esclusa dai loro acquisti abituali, così la penetrazione da parte dell’azienda americana all’interno di questo mercato avrebbe evidentemente rappresentato per l’azienda un’importante possibilità di crescita. La Levi introdusse così la Levi Tailored Classics, una linea di abbigliamento maschile che poteva competere con i concorrenti non solo in quanto a materiali, fattura ed eleganza, ma anche sotto il punto di vista economico, dal prezzo più basso rispetto ad abiti griffati equivalenti; inoltre gli abiti vennero venduti come “spezzati”, con l’obiettivo di ampliare la scelta individuale e ridurre al minimo l’intervento da parte della sartoria. Nonostante queste caratteristiche e le ingenti operazioni di marketing e di strategie di lancio, il prodotto non ebbe successo. Ancora una volta bisogna mettere in risalto l’importanza del brand name, fortemente evocativo: Levi significava tela jeans, robustezza, lavoratori, miniere e buona qualità rispetto al prezzo e di conseguenza c’era la sensazione che abiti con l’etichetta Levi mancassero di credibilità. Oltre al nome della marca l’altro grande errore fu quello di non valutare l’esperienza di shopping tipica dell’“individualista classico”. Per la Levi Tailored Classics venne scelto come canale distributivo quello dei grandi magazzini, e non un negozio specializzato. Il target dei potenziali clienti a cui la linea era rivolta non solo non frequentava quel tipo di punti vendita, ma considerava i grandi magazzini sinonimo di mancanza di stile e qualità inferiore. L’azienda americana lanciò nel 1986 una linea di pantaloni chiamati Dockers, senza un forte collegamento col nome Levi’s, larghi in vita e stretti in basso, più comodi ed eleganti dei jeans, ma diversi rispetto ai pantaloni tradizionali. Come canale distributivo scelto si preferirono i negozi specializzati e si trattò di un vero e proprio successo: ancora oggi Dockers è sinonimo di abbigliamento casual e trendy¹⁹². La tattica commerciale di differenziare i marchi all’interno della stessa azienda; come nel caso di Levi, ma ancor prima da Benetton, in modo da attirare più tipologie di clientela, è

¹⁹² D. A. Aaker, *op. cit.*, p. 266-268.

tutt'oggi molto usata e gli esempi sono innumerevoli. Vi è l'azienda veronese Calzedonia, la quale oltre all'omonimo marchio possiede anche Intimissimi e Tezenis, il primo leggermente più costoso rispetto al secondo, per questo generalmente preferito da un pubblico più adulto. Lo stesso attuale maggiore concorrente di Benetton, il gruppo spagnolo Inditex, possiede i marchi Pull and Bear, Bershka e Stradivarius, pensati per un target adolescenziale; Zara e Massimo Dutti, sia per i più giovani, così come per donne e uomini tra i trenta e i quarant'anni e oltre, che fanno molta attenzione alla moda e amano aggiornare il proprio guardaroba ad ogni stagione; ma anche Oysho, punto vendita di *lingerie* e pigiameria. Un altro tra i vari esempi che si possono citare è l'azienda padovana Industries la quale detiene marchi pensati principalmente per lo sport e il tempo libero, che al suo interno si differenzia in Marina Yachting e Henry Cotton's per la barca, Moncler per lo sci, Coast+Weber+Ahaus per uno *sportswear* che non rinuncia al glamour e all'eleganza.

3.2.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI STANDARD NEI PUNTI VENDITA BENETTON

La strategia individuata da Luciano Benetton e messa a punto da Afra e Tobia Scarpa si è rivelata vincente dal momento che a precedere la realizzazione di ogni *concept* vi è stato un accurato studio di alcuni aspetti che appartengono al settore del marketing e della comunicazione, i quali prevedono non solo la definizione del *target* di pubblico di riferimento, ma anche l'analisi dei suoi comportamenti di acquisto. Il progetto di ogni spazio mirava infatti alla creazione di un'atmosfera, di un'idea di prodotto lasciata percepire prima ancora del prodotto stesso. A partire dal 1985, quando l'azienda veneta assurse a marchio lo slogan ricco di significati e interpretazioni "United Colors of Benetton", iniziando la fertile collaborazione con il fotografo Oliviero Toscani, l'immagine dell'azienda subì un'importante virata. Se sino a quel momento l'impresa veneta era stata caratterizzata da una linea giocosa e scanzonata che Luciano Benetton aveva creato in riferimento anche alla propria persona (figlio dei liberi anni

Sessanta si presentava a riunioni e convegni importanti in abbigliamento sportivo - uno Steve Jobs *ante litteram*, verrebbe quasi da dire – o si fingeva il *chauffeur* di un fantomatico imprenditore) nelle campagne pubblicitarie realizzate in collaborazione con Oliviero Toscani quell'ironia scanzonata tipica anche della giovane età dei fratelli Benetton dei primi tempi, si trasformò in un'ironia impegnata, dai toni sempre più seri, sino ad arrivare a veicolare forti messaggi di denuncia di una realtà mostrata in tutta la sua crudezza. Toscani sollevò infatti problemi quali l'aids, il razzismo, la guerra in Bosnia, l'omosessualità, l'immigrazione, che in quel periodo erano fortemente sentiti non solo in Italia, ma da parte di tutto il mondo. In questo modo Benetton si era fatta conoscere a livello internazionale, non più solo come azienda produttrice di maglieria, ma come società legata ad un serio impegno sociale di denuncia, la cui massima efficacia e credibilità, sapeva bene Luciano Benetton, si sarebbe ottenuta perseguendo lo stesso stile in tutti quegli ambiti aziendali che vanno a definire la *corporate identity* di un'azienda. Per creare una *corporate identity* unitaria, che passasse anche attraverso il punto vendita, rispecchiando la maturità che avevano raggiunto l'azienda e i suoi proprietari, nonostante la via più semplice, dato l'enorme successo delle campagne pubblicitarie di Toscani, apparisse quella di inserire le immagini anche all'interno dei punti vendita, ciò accadde solo una volta, nel 1992, nell'ambito del concept "Fil di ferro", in cui le pareti dei negozi vennero tappezzate con gigantografie che riproducevano le facce dei modelli multietnici. La scelta di separare l'ambito della vendita da quello della pubblicità appare fatta nell'ordine che le immagini conservassero tutta la loro forza espressiva e probabilmente affinché queste non apparissero troppo legate al prodotto, mantenendo la dichiarata volontà di Toscani nel voler essere fotografo prima che pubblicitario. L'azienda Benetton decise allora di servirsi ancora una volta del design. Gli anni Novanta furono in generale caratterizzati da una poetica minimalista e di sobrietà a cui anche Benetton sembrò in qualche modo aderire, eliminando il logo del punto a maglia dai capi di maglieria e stabilendo delle nuove direttive per i propri negozi: i fantasiosi marchi e i corrispettivi *concept* quali ad esempio Tomato, Merceria e Fantomax vennero assorbiti da

United Colors of Benetton¹⁹³, il cui progetto di arredamento venne affidato ancora una volta agli architetti Afra e Tobia Scarpa che nel frattempo avevano maturato venticinque anni di carriera, assumendo inevitabilmente una maggiore consapevolezza del proprio lavoro e della propria tecnica, con la vittoria nel 1970 del prestigioso premio Compasso d'Oro e con la collaborazione con prestigiose aziende di *interior design* quali Gavina, Flos, Cassina e Stildomus. Distinguendosi per l'eleganza nelle forme e l'attenzione nella scelta dei materiali, elementi di cui si servirono anche per creare una nuova forma di identità ai negozi Benetton, ragionarono sull'idea che progettare un negozio significasse fondamentalmente progettare un arredamento d'interni, da definire nelle sue superfici (pavimenti, pareti e soffitti) e in tutte le sue parti (armadi, tavole, lampade ecc.) e progettarono i nuovi punti vendita con l'obiettivo di dimostrare come anche in uno spazio commerciale proprio il dettaglio potesse assumere un ruolo significativo¹⁹⁴. Gli arredamenti per i vari *concept stores* che i coniugi Scarpa avevano progettato per i negozi della famiglia veneta negli anni Sessanta erano composti da precisi kit in modo che rastrelliere, scaffali, mensole e sistemi di illuminazione potessero essere trasportati in qualsiasi parte del mondo, e montati in modo identico ovunque, creando così un sistema di arredamento fortemente standardizzato, ripetuto e ripetitivo; bisogna ricordare infatti che negli anni Sessanta, in genere il concetto di standard si stava indirizzando verso il controllo dimensionale dello spazio attraverso moduli iterabili, di cui dimostrazioni tipiche si possono trovare ancora una volta in riferimento ai grandi magazzini, e in particolare in Italia dall'esperienza che Thomas Maldonado assieme a Gui Bonsiepe stava mettendo in atto nella creazione dell'immagine del gruppo La Rinascente-Upim (1967-1969). Non diverso era quanto i coniugi Scarpa facevano per Benetton, con l'obiettivo di allestire e organizzare spazi in cui la disposizione di scaffalature e mobili venisse disposta in maniera precisa, ripetitiva, appunto standard, attraverso inequivocabili indicazioni grafiche, con lo scopo di dare una concezione unitaria e sistematica dell'ambiente

¹⁹³ I marchi posseduti da Benetton Group oggi sono: United Colors of Benetton, Undercolors of Benetton, Sisley, Playlife: cfr. www.benettongroup.com (sito consultato in data 24/01/2014).

¹⁹⁴ D. Scodeller, *Negozi...*, op. cit. p. 112-113.

commerciale¹⁹⁵. Racconta infatti Luciano Benetton nella sua autobiografia: “Chi decideva di aprire uno dei nostri negozi doveva dichiararsi d’accordo nel rispettare la nostra immagine, intendendo per immagine anche i più minuti dettagli [...]. Doveva acquistare, a sua scelta, uno dei vari arredamenti di interni e di esterni progettati da Scarpa. I modelli disponibili erano quello originale Benetton, Tomato, Fantomax, Merceria, e Zerododici. I modelli di arredamento dell’interno [...] venivano prodotti da una fabbrica vicino a Treviso e poi portati all’estero”¹⁹⁶. Dario Scodeller, architetto e docente della facoltà di design al Politecnico di Milano, fa notare come una dimostrazione di evoluzione di maturità e consapevolezza della propria riconoscibilità raggiunta sia da Luciano Benetton sia dagli architetti Afra e Tobia Scarpa, è data dal fatto che per United Colors of Benetton il rigido concetto di standard subì un’evoluzione, in quanto nei nuovi punti vendita, che pure erano costituiti da elementi costanti, vi si poteva individuare la volontà di creare l’effetto di “ambiente” più che di “sistema”. Per i negozi United Colors of Benetton infatti non ci fu più la costruzione di uno spazio esemplare, pilota e modello per tutti gli altri, ma ciò che veniva esportato e replicato era piuttosto un’impronta data dall’utilizzo consapevole e ricercato di materiali, nonché dall’attenzione per le finiture, che si potevano riconoscere ad esempio nella lamiera tropicalizzata color petrolio dei serramenti delle vetrine, nelle doghe con la piallatura ottenute segando in maniera “vibrata” le tavole, nei pannelli di gesso con la superficie increspata nati dalla colatura su un fondo di nylon spiegazzato, nell’accostamento di diverse essenze di legni, nei rivestimenti grezzi o nei sistemi espositivi semplici e autoportanti. Il lavoro dei coniugi Scarpa per Benetton si concluse nel 1996, quando l’azienda di Ponzano organizzò al proprio interno un settore autonomo per la progettazione dei negozi, guidato da Patrizia Pressimoni, con il coordinamento di Mauro Benetton¹⁹⁷. Dalla lettura di questa esperienza proposta da Scodeller potremmo riassumere che la novità di questo secondo approccio dei coniugi Scarpa è stata nel privilegiare l’esplorazione delle materia,

¹⁹⁵ G. Sgalippa, *Quando il prodotto diventa luogo*, Franco Angeli, Torino, 2002, p. 25.

¹⁹⁶ L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli... op. cit.*, pp. 112-113.

¹⁹⁷ Progettista dei nuovi concept Colors, Sisley, The Hipe Site (sviluppato quest’ultimo con Massimo Vignelli, l’architetto e designer che ha curato anche il restyling del logo Benetton nel 2006) e della nuova immagine UCB 2006 è stato l’architetto veneto Gabriele Tumiatì.

prima che dalla volontà di creare un sistema che risolve alla perfezione tutte le casistiche spaziali; la serialità è interrotta dall'inserimento di diverse soluzioni e nuovi particolari, tanto che all'interno del contesto di progettazione di questi spazi vendita, venne a costituirsi un catalogo di importanti soluzioni, parallele e di integrazione ai progetti di Afra e Tobia Scarpa nel campo dell'architettura e del design¹⁹⁸. Apprezzabile fu il raffinato lavoro di Scarpa per i punti United Colors of Benetton degli anni Novanta, in quanto attraverso un uso maturo, consapevole e attento del design riuscì a incarnare lo spirito dell'epoca, trasmettendo la consapevolezza di un'azienda impegnata socialmente, ma mi pare che non sia risultato realmente efficace per l'azienda Benetton all'affacciarsi del nuovo millennio, poiché dopo il boom degli anni Ottanta le vendite si stabilizzarono, arrivando anche a punti di perdita. Bisogna considerare infatti che negli anni Sessanta erano sufficienti degli scaffali di ferro arrugginito per dare un'immagine di novità, poiché il prodotto era desiderabile e bastava per attirare i clienti e i maglioni lasciati privi di cellophane facevano sia da prodotto che da arredamento. Terminati gli anni Ottanta e con essi la moda della maglieria, negli anni Novanta tuttavia Benetton anziché rinnovarsi e investire nuove risorse in quello che è il *core business* della sua azienda, ovvero la moda, decise di fare della comunicazione il suo punto di forza. Se nel campo della pubblicità i risultati furono clamorosi, tanto che non esiste scritto di pubblicità che non si riferisca alla collaborazione di Toscani e Benetton come esempio, a partire dagli anni Novanta l'azienda Benetton non viene più citata invece tra le aziende più significative nel campo della moda, né tanto meno tra gli esempi di punto vendita, come invece erano considerati i My Market. Negli anni Novanta nei nuovi allestimenti di Afra e Tobia Scarpa non si riconosce quell'*appeal* e quell'originalità che avevano caratterizzato i precedenti esempi, tanto che Oliviero Toscani definiva i punti vendita Benetton "negozi della zia", ma che venne comunque sostituito dal clamore della pubblicità del fotografo milanese. Benetton questa volta, anziché anticipatore di mode, vi si adeguò, non discostandosi dalla serietà e dal minimalismo degli anni Novanta. L'evoluzione

¹⁹⁸ R. Masiero, M. Maguolo, *Afra e Tobia Scarpa architetti 1959-1999 ; Tobia Scarpa architetto 2000-2009*, Electa, Milano, p. 32.

del lavoro dei coniugi Scarpa a favore di un ambiente che non apparisse standardizzato, pur rimanendo riconoscibile e rappresentativo dell'immagine Benetton, appare nei nuovi punti vendita Playlife, aperti a partire dal 2011 quando Alessandro Benetton, presidente del Gruppo ha deciso di rilanciare il marchio, aprendo spazi che ospitassero anche il "vintage" Jean's West e Anthology of Cotton. Per tali punti vendita si è deciso di non puntare più su uno spazio minimal, ma di creare quello che l'architetto Roberto Zanoni definisce lo "spazio d'immagine", in cui fondamentale è l'atmosfera che viene evocata, e dove la costruzione e l'evocazione di una particolare atmosfera diventano momenti fondante e fondamentale per il successo del marchio. Dice Alessandro Benetton in un'intervista rilasciata al magazine Elle in occasione dell'apertura del nuovo store Playlife a Milano, in corso Buenos Aires: "Playlife è soprattutto una scelta di vita: è scegliere tutti i giorni di stare bene, di sentirsi liberi e di essere se stessi, naturali, leggeri. Il nuovo *concept store* ha cavalcato prima di tutto una sensazione, un'esperienza emotiva: chi entra nel nostro mondo deve sempre sentirsi a proprio agio. Come a casa propria o, meglio ancora, come nella casa sull'albero che ha sempre sognato"¹⁹⁹. E a tale intervento non si può non associare quanto invece scrive Elio Fiorucci a proposito dei propri *stores*: "Il più bel complimento che ho ricevuto a quei tempi è che nel mio negozio si aveva l'impressione che non ti potesse succedere nulla di male. La sensazione di essere in un luogo protetto, con oggetti buoni (era già *good design*?) e commesse belle, sexy e gentili corrispondeva a un sogno possibile di gentilezza, di amore e di fantasia"²⁰⁰.

¹⁹⁹ G. Pacella, *Come a casa: a Milano il nuovo negozio Playlife*, in "Elle", luglio 2012.

²⁰⁰ F. Gallucci, P. Poponessi, *Il marketing dei luoghi...op. cit.*, p. XI.

Appare dunque questo il vero momento di rottura con la tradizione del negozio *franchising* che Benetton ha utilizzato con i propri marchi, attraverso l'omologazione degli interni. Per i negozi Playlife si è invece voluto creare qualcosa di diverso: il concetto di base è quello della casa accogliente, in cui prevalgono le tinte della natura, come il marrone dell'arredamento in legno non trattato e che conferisce calore all'ambiente, o attraverso l'uso del cuoio per le poltroncine, o ancora il grigio-roccia sulle pareti con mattoni a faccia-vista o con simulazioni di mura di pietra. Si tratta forse di uno degli esempi più riusciti di *concept store* per l'azienda di Ponzano, in quanto ogni negozio, pur presentando la stessa idea di base, si differenzia dagli altri in alcuni particolari, che fanno apparire di volta in volta il punto vendita come la stanza di un college americano di studenti dal look *preppy*, come nel caso di Milano in Corso Buenos Aires, o la casa-loft con tanto di cucina piastrellata, tappeti etnici e letto al centro della stanza di un giovane artista cittadino del mondo, amante del design, del cinema, e della musica, in Calle Maggiore a Treviso²⁰¹. Le somiglianze con i leggendari *stores* di Fiorucci passano anche attraverso la selezione di accessori e prodotti *eco-friendly*, come le cinture costruite con la gomma riciclata dai copertoni e firmate Heidi Ritsch, le biciclette pieghevoli Dahon, le macchine fotografiche creative e super cool Lomography, nonché le Polaroid, oltre a scarpe, borse e zainetti, occhiali, gadget, libri di viaggio. Tutti i prodotti sembrano scelti in base alla loro storia di brand, di design, di qualità e di contenuto innovativo, con particolare riferimento alle materie riciclabili. Riprendendo il concetto dello "spazio d'immagine" ci si rende conto di come nei negozi Playlife lo spazio sia tuttavia protagonista più dei vestiti. L'ambiente ha un ruolo molto forte, così come è forte la presenza dell'azienda, la quale da un lato garantisce il prodotto, ma dall'altro in un certo senso lo prevarica. Paradossalmente i capi di abbigliamento all'interno dei negozi Playlife potrebbero anche non esserci, lo spazio funzionerebbe lo stesso. È interessante notare come Benetton sia in qualche modo ritornato alle origini, attraverso questi punti vendita che sono vicini al target di pubblico a cui si propongono, che diventano, location di feste e musica. Dove il viaggio viene non solo evocato ma fatto vivere attraverso oggetti

²⁰¹ www.shopsandthecity.it (sito consultato in data 31/07/2013).

che lo evocano come valigie, carte geografiche, mappamondi, ma anche statue orientali, di rimando indiano o cinese. Il *retail design* è studiatissimo e accattivante, Playlife è sponsor della rete di musica Mtv, è ha ospitato all'interno dei propri stores diversi concerti, come quello dei Foxhound, una giovane band torinese dallo stile Indie-Punk-Rock, oppure i TAO Love Bus Experience, una band "nomade" in perfetto stile hippie anni Settanta. Di sicuro impatto e richiamo per i giovani, ma nulla di già visto per chi ricorda Adriano Celentano arrivare a bordo di una Cadillac rosa per l'inaugurazione del punto vendita Fiorucci di via San Babila a Milano: anno 1967.

3.3. QUALE FUTURO PER I PUNTI VENDITA? IL CONCORSO COLORDESIGN

Percorrendo la storia dei negozi Benetton si è cercato in generale di dimostrare l'importanza della funzione comunicativa dei punti vendita nei confronti dell'azienda, e dunque il loro ruolo in termini di immagine e di *corporate identity*, concetti che passano a loro volta attraverso gli aspetti di *interior design* e *visual merchandising*. A questo punto del discorso appare tuttavia giusto chiedersi se tali affermazioni possano ancora considerarsi valide all'interno della nostra "era digitale", in cui l'utilizzo sempre più massiccio di trasmissione di dati via computer, di internet e degli smartphone ha sconvolto e rivoluzionato le modalità di comunicare, viaggiare, fare politica, informarsi e anche di fare acquisti, con dati in riferimento all'*e-commerce* in costante crescita²⁰². I siti internet dedicati alla vendita on-line sono molti e di tipologia assai diversa: vi sono siti di aste (eBay, Asteclick, Bid.it, Masebo), siti che offrono vantaggiosi coupon (Groupon, Groupalia, Glamoo), siti che propongono la formula conveniente in cui la spedizione ed eventualmente il reso della merce sono rapidi e gratuiti (Zalando, Asos) e vi sono i siti specifici di ogni singola azienda. Anche le

²⁰² L'e-commerce non sembra conoscere crisi nemmeno in Italia: di anno in anno la crescita media si è rivelata del 17%, con un aumento del 20% nel 2013. Il fatturato annuo registrato a dicembre 2012 ha superato per la prima volta la cifra dei 20 miliardi di euro, quadruplicandosi rispetto al 2007, quando il fatturato del commercio elettronico non superava i 5 miliardi di euro. Cfr. G. Rusconi, *Cresce l'e-commerce italiano, giro d'affari oltre i 20 miliardi*, in "Il Sole 24 ore", 13/05/2013.

case di moda, dalle più antiche e di consolidata tradizione a quelle appena nate, le quali anzi spesso vivono solo attraverso il web senza una sede fisica ufficiale, dispongono di una propria pagina internet, in cui è presente lo *store on-line* dove vengono inserite le fotografie dei capi delle collezioni, con indicazioni su novità, prezzo, disponibilità di taglia e colore e da cui è possibile effettuare i propri acquisti. Attraverso *l'e-commerce* si apre la possibilità di avvicinare i prodotti ai clienti, nonché i clienti ai prodotti altrimenti difficilmente raggiungibili a causa ad esempio di scomode distanze geografiche, e questo si tratta solo del primo degli innumerevoli vantaggi che sia le aziende che i consumatori riconoscono nell'acquisto on-line, a cui si deve aggiungere ad esempio la possibilità di offrire al cliente un risparmio di tempo e denaro: pochi minuti per far l'ordine e nessuna spesa di benzina o per i mezzi pubblici per recarsi alla sede fisica del negozio, nessuna coda alle casse o per aspettare parcheggio, la possibilità di ponderare la scelta e di informarsi anche attraverso la rete stessa sulla validità del prodotto che si ha intenzione di acquistare²⁰³. Per quanto riguarda il settore dell'abbigliamento, nonostante gli acquisti *on-line* a partire dal 2007 registrino una crescita in media del 40% annuo, secondo dati ANSA presentati all'e-commerce power di Milano solo il 29% delle aziende del settore nel dicembre 2012 aveva dichiarato che non avrebbe investito ulteriore denaro per migliorare le piattaforme di commercio on-line, ma al contrario si dicevano pronte nell'investire in negozi reali, pronte ad affidare il compito di alzare le sorti delle loro case di moda a designers e architetti²⁰⁴. Per spiegare tale tendenza nel settore moda bisognerà considerare una ricerca condotta nel 2012 dall'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, e riportata dall'autorevole "Sole 24 Ore", in cui si dimostra come lo shopping on-line sia privilegiato ancora prevalentemente per alcune categorie di prodotti, mentre per altre il cliente preferisca ancora l'esperienza reale di acquisto. Le categorie di prodotti che trovano un maggiore giro d'affari nel commercio digitale sono quelle che presentano caratteristiche standard, per cui un controllo

²⁰³ Cfr. C. Vaccà, *Il commercio elettronico: il documento digitale, Internet, la pubblicità on line*, Egea, Milano, 1999.

²⁰⁴ G. Rusconi, *Le aziende italiane e l'e-commerce: vi investe meno di una su tre*, in "Il Sole 24 ore", 13/1/2012.

di persona da parte del cliente risulterebbe superfluo: a questa tipologia rientrano i libri, la musica, corsi e materiali didattici, pezzi di ricambio (es. di elettrodomestici), pacchetti turistici, assicurazioni, settori in cui anzi è più facile confrontare i prezzi; oppure quei prodotti che portano un certo imbarazzo nell'acquisto, come tutto ciò che riguarda il mondo dell'eros²⁰⁵. L'esperienza di acquisto degli oggetti che riguardano la moda è considerato invece un piacere, soprattutto per alcune categorie di pubblico, ad esempio quello femminile, e viene comunque considerata indispensabile la visione reale della qualità, nonché la prova degli indumenti, prima di procedere all'acquisto. L'approccio all'esperienza reale di shopping delle case di moda è confermata da esempi interessanti di aziende che in momenti non facili sotto il punto di vista economico hanno deciso di investire sul punto vendita. Mario Moretti Polegato, presidente e fondatore dell'azienda Geox di Montebelluna, che nel 1995 aveva affidato la costruzione dei propri negozi ai coniugi Afra e Tobia Scarpa, nel 2008, anno di inizio della crisi economica, decise di mettere in atto un *restyling* dei propri punti vendita, affidando il progetto architettonico all'importante studio di Cibic & Partners - che vanta collaborazioni con La Rinascente, Memphis, Selfridges&Co. e Diesel - con la volontà di ricreare uno spazio tutto focalizzato sul brevetto che ha reso famosa l'azienda, ovvero la suola traspirante. Oltre ad ante retro-illuminate e la "vela"-display, un sistema flessibile e autoportante costituito da un numero variabile di vele che vengono affiancate a seconda dello spazio esistente. L'originalità dei punti vendita sta nell'aver caratterizzato il controsoffitto da pannelli in metallo verniciati e bucati, i cui fori rimandano appunto alla foratura della suola della scarpa Geox; lo stesso effetto è creato anche dai pavimenti decorati da piccoli intarsi rotondi alternativamente in acciaio inox e vetro. Veniva in questo modo creata l'esperienza quasi di un contatto con il prodotto dell'azienda, come se da questo si fosse accolti e protetti. Il presidente Mario Polegato ha dunque strategicamente deciso di investire nel promuovere il punto di forza nella storia dell'azienda, creando un sistema di sicuro impatto nel cliente. A seguire la medesima tendenza del rinnovo del punto vendita in un momento di difficoltà economica è stata anche

²⁰⁵ P. Fondati, *I settori che vendono online? I soliti noti...*, in "Il Sole 24 ore", 16/10/2012.

l'azienda di Oderzo Stefanel, la quale nel 2011 ha impiegato duecento milioni di euro per rinnovare i propri spazi di acquisto; racconta il Presidente del gruppo Giuseppe Stefanel: "Il format è stato progettato dallo studio londinese Sybarite e grazie al design moderno, elegante ma allo stesso tempo essenziale, si rivela perfettamente in linea con la nuova immagine di Stefanel. Passato e futuro, contemporaneità e tradizione si fondono insieme dando vita ad un'architettura d'interni concepita per far risaltare in particolar modo la collezione maglieria e trasmettere i valori che contraddistinguono il brand: sensualità, positività e armonia", e assicura: "I negozi con il nuovo format registrano performance nettamente superiori rispetto agli altri"²⁰⁶. Lo stesso Luciano Benetton, la cui solidità dell'azienda era messa in discussione dal colosso Inditex ancor prima dei problemi economici che avrebbero colpito l'economia mondiale, aveva deciso di indirizzare una delle strategie dell'azienda verso importanti riflessioni sul punto vendita. Nel 2007 infatti, in collaborazione con POLI.design²⁰⁷ del Politecnico di Milano, lanciò "Colordesign" un concorso rivolto a giovani architetti e designer di tutto il mondo, in cui si richiedeva di immaginare l'evoluzione dello spazio di vendita nel futuro; recita parte del bando di concorso: "È una sfida al design per trovare nuove soluzioni creative ed ecosostenibili, che sappiano esprimere la qualità dell'ambiente, del prodotto e del servizio. Spazi futuribili, pensati non solo per l'esposizione e la vendita del prodotto ma anche per la comunicazione, l'interazione con il cliente, l'aggregazione. Dove la tecnologia possa umanizzare l'approccio all'acquisto, vissuto come un'esperienza sociale e un modo per dedicare del tempo a se stessi attraverso qualcosa che piaccia e gratifichi"²⁰⁸; i requisiti a cui dovevano rispondere i progetti dei candidati sembrano dunque poter essere riassunti in tre attualissimi concetti: il negozio come *hi-tech*, ecosostenibilità e *social meeting*. Il concorso riscosse un grande successo, tanto

²⁰⁶ *La strategia per rilanciare Stefanel nel mondo - Intervista a Giuseppe Stefanel, Presidente Gruppo Stefanel* in www.ict4executive.it/executive, (sito consultato in data 08/11/2013).

²⁰⁷ POLI.design è un Consorzio del Politecnico di Milano che opera nel campo del Design, svolgendo il ruolo di cerniera fra università, imprese, enti e istituzioni e mondi professionali. Sviluppa formazione per giovani laureati e per professionisti nonché formazione per le imprese con un preciso orientamento all'innovazione. Opera nella prospettiva della internazionalizzazione, stabilendo di volta in volta partnership di scopo con università, scuole, enti, istituzioni, società e aziende. www.polidesign.net, (sito consultato in data 16/08/2013).

²⁰⁸ Estratto dal bando di concorso di Colordesigner del 28 settembre 2007, www.design-magazine.it, (sito consultato in data 16/08/2013).

che pervennero alla commissione centinaia di progetti²⁰⁹, tanto che la giuria presieduta dall'architetto-designer docente del Politecnico di Milano Andrea Branzi, ha selezionato e premiato sei candidati²¹⁰, assegnando la vittoria finale al progetto *Combispace* del giovane portoghese Luis Pereira Miguel, il cui progetto, apprezzato per la coerenza innovativa, stilistica e funzionale²¹¹, verrà concretamente realizzato da Benetton in un futuro prossimo in Russia. Il progetto *Combispace* viene così raccontato dallo stesso Pereira: "Il concetto iniziale di Combispace era tutto incentrato sulla personalizzazione dello spazio e sull'integrazione della tecnologia. Progettare per Benetton ci ha aiutato a conservare il concetto originale e ci ha costretto a considerare l'aspetto sociale e politico, che viene realizzato progettando un negozio come uno spazio di eventi, in grado di offrire diversi spazi e diversi programmi. I principali elementi del progetto (superfici, abiti appesi, tende e specchi) possono essere organizzati in modo interattivo dai futuri clienti al fine di creare un'attività per i clienti stessi"²¹². L'intero progetto ruota infatti attorno a degli elementi-chiave che vanno a conferire personalità allo spazio: gli indumenti sono appesi lungo un nastro trasportatore che si snoda lungo tutto il negozio, sono presenti delle tende usate in modo quasi "teatrale", come elementi mobili che vanno a modificare l'ambientazione e vi sono degli "specchi interattivi", i quali disposti casualmente nel negozio sono dotati di un dispositivo di lettura del codice a barre dei prodotti, fornendo al cliente informazioni aggiuntive sui vestiti stessi. Gli specchi sono inoltre in grado di agire da lente di ingrandimento per permettere al cliente di visualizzare tutti i dettagli, oltre che di mostrare la parte posteriore della persona. Non meno importante obiettivo è infine quello di

²⁰⁹ Andrea Branzi, architetto-designer docente della Facoltà di design del Politecnico di Milano ha dichiarato in un'intervista: "Sorprendente è stata la quantità dei progetti arrivati. Ciò dimostra come il design sia cultura diffusa. Sono arrivati progetti da tutto il mondo. È il design a trasmettere l'energia di innovazione". *Opening soon...*, catalogo della mostra a cura di L. Collina, L. Pollini, (La Triennale di Milano, 27.01-15.02.2009), Fabrica Treviso, 2009, p. 18.

²¹⁰ I progetti finalisti sono stati: Ayako Kodera: Recyclescape, Yuri Naruse: White wave; Tommaso Bistacchi: Immensola; Godefroy Meyer: Fabric Shop; Kazuya Yamazaky: Retail O.

²¹¹ Questa la motivazione della vittoria fornita dalla giuria: "the project unifies in an original and fluid manner the two floors of the historical building object of the competition, thus creating an articulate system of transforming spaces and of exposition of merchandise that well responds to the functional and communicative needs of the present topic". *www.dezeen.com*, (sito consultato in data 16/08/2013).

²¹² *www.benettongroup.com/openingsoon*, (sito consultato in data 16/08/2013).

orientare il design verso fini sociali e culturali, attraverso uno spazio che fosse adatto ad ospitare qualsiasi tipo di evento. A tale scopo Pereira Miguel ha creato il sistema "Supersurface", ovvero una griglia pneumatica impostata in modo da avere la possibilità di alzare i quadrati che possono diventare di volta in volta piani di seduta o di esposizione²¹³.

L'interesse nei confronti del bando di concorso Colordesigner hanno portato all'idea di dedicarvi un'esposizione, che si è tradotta nel 2009 (27 gennaio - 15 febbraio) nella mostra "Opening soon..." presso la Triennale di Milano, a cura di Andrea Branzi e Luisa Collina, gli stessi architetti e designers, nonché insegnanti presso il Politecnico di Milano, che avevano fatto parte della giuria di commissione del concorso. Nel 1936 Le Corbusier cercava di convincere Jean Bata, proprietario dell'omonima azienda di Scarpe, ad affidare a esclusivamente a lui l'incarico della progettazione dei vari punti vendita: "Io le dico molto semplicemente la mia idea, è che avrei sperato che dopo le così buone relazioni che abbiamo allacciato, lei forse avrebbe giudicato più utile e di una ben maggiore pubblicità per Bata d'essere il vostro architetto per la costruzione dell'elemento-tipo dei vostri negozi francesi; d'altronde certe grandi ditte francesi si sono attaccate ad un solo architetto per tutte le loro succursali; ciò dà unità e qualità progressiva e per finire una pubblicità eccellente"²¹⁴. Se Tobia e Afra Scarpa avessero cercato di convincere Benetton a continuare a mantenere loro come gli unici progettisti dell'azienda, quest'ultima non avrebbe potuto instaurare un elevato numero di relazioni, spesso continuative, ma non esclusive, con un altrettanto numero di architetti e designers.

²¹³ Cfr. *Opening soon...*, *op. cit.*, pp.26-29.

²¹⁴ J.L. Chen, *Il nostro cliente è il nostro padrone*, in "Rassegna", n.3, Milano 1980, p.54.

Affermava Alessandro Benetton, che nel 2009 era ancora vicepresidente del Gruppo, in riferimento a “Opening soon..”: “Questa mostra è il punto di partenza di una ricerca, che ancora una volta vuole dare spazio alle idee, alla creatività, al talento, ai giovani. Siamo convinti che il sostegno alla ricerca e al merito rappresenti una delle risposte necessarie all’attuale momento di crisi economica, per essere pronti a cogliere con tempestività il momento della ripresa”²¹⁵. Attraverso queste parole l’azienda Benetton si dice aperta ad accogliere, a dare spazio e affidarsi alle idee dei più giovani. Ma davvero un’azienda di fama mondiale nel pieno della difficoltà economica ripone completa fiducia in progetti che richiedono investimenti di milioni di euro proposti da architetti e designers la cui esperienza lavorativa dettagliata si poteva riassumere in pochissime righe? La risposta a tale domanda è intrinseca all’articolazione stessa della mostra. “Opening soon...” si divideva in due sezioni: la prima dedicata al concorso “Colordesign”, con la realizzazione dei plastici e delle schede tecniche dei sei progetti selezionati dalla giuria, con una particolare attenzione a *Combispace* di Pereira, il *concept* vincitore, a cui si sono aggiunte una serie di installazioni video, in cui venivano proiettate le idee più originali giunte attraverso i 707 progetti in gara. Vi era poi una seconda sessione in cui venivano presentati invece dieci progetti di sette noti studi architettonici, quali Arassociati, Massimiliano e Doriana Fuksas, Cino Zucchi e Piero Lissoni a cui Benetton aveva commissionato di ideare dei *flagship stores*, alcuni dei quali sono già stati realizzati²¹⁶. (Eloquente è che tra i progetti concretizzati vi è stata la ristrutturazione assegnata a Fuksas di un palazzo a Roma in via Tomacelli, che Benetton ha infine deciso di vendere al colosso svedese H&M affinché ne facesse un proprio *megastore*²¹⁷). Nella seconda sezione della mostra avvenne dunque un evidente cambio di registro: non più anonimi studenti o progettisti *junior*, ma studi di

²¹⁵ www.benettongroup.com/openingsoon (sito consultato in data 17/08/2013).

²¹⁶ Studi e progetti affidati: Arassociati: Pristina, Kosovo e Irkutsk, Russia; Alberto Campo Baeza: Samara, Russia; Massimiliano e Doriana Fuksas: Roma, Italia (realizzato); Laboratorio.Quattro: Perm, Russia e Aktiubinsk, Kazhakstan; Luciano Giorgi e Lili Bonforte: Odessa, Ucraina (realizzato); Piero Lissoni: Istanbul, Turchia (realizzato); Cino Zucchi Architetti: Bruxelles, Belgio e Kalinigrad, Russia. Catalogo OPENING SOON...

²¹⁷ Z. Magliozzi, *Roma, H&M compra Palazzo Benetton, famoso per la cupola di Fuksas* in “Artribune”, www.artribune.com (sito consultato in data 14/11/2013).

decennale esperienza, ricercati da Benetton stessa. Alla luce dell'articolazione della mostra, "Opening soon..." sembra dunque essere senza dubbio una vetrina che Benetton ha messo a disposizione del retail design, dei giovani e delle loro idee, come una sorta di richiamo verso un tipo di investimento a cui ogni azienda dovrebbe guardare per non chiudersi in se stessa, nella costante ripetizione di formule, a favore invece di un aggiornamento costante, con l'aspirazione massima di divenire anzi essa stessa artefice del futuro; dall'altro lato, attraverso la presentazione di progetti commissionati a studi di alto livello, Benetton, oltre a proporre anche una sorta di vetrina per se stessa, sembra presentare la stessa dinamica che aveva portato Luciano Benetton trentacinque anni prima a puntare sì su un giovane, ma figlio del celebre Carlo Scarpa, così ancora una volta Benetton dimostra di ponderare il rischio di attuare le idee degli junior, affidando i progetti più importanti e di sicura realizzazione ad architetti di fama consolidata. Nonostante questa precisazione comunque, la mostra si pone inevitabilmente come momento di riflessione per il futuro dei punti vendita, trovando nelle varie proposte tendenze comuni, in cui è sempre il *retail design* a giocare un ruolo fondamentale. Nella progettazione dei nuovi *concept* viene innanzitutto tenuto in considerazione il rapporto con il tessuto urbano. A volte lo store è considerato come parte integrante della città, diventando come una sorta di "piazza interna", punto di incontro e momento di socializzazione, ma ricorre anche la visione inversa del negozio, considerato come una sorta di mondo a sé, rifugio in cui rilassarsi e prendersi cura della propria persona, oltre che attraverso lo shopping, anche attraverso aree dedicate alla cura del corpo (palestra, spazi relax, salette per massaggi ecc.). A queste zone si aggiungono poi spazi dedicati a *lounge bar*, angoli in cui dedicarsi alla lettura o ad ascoltare musica e aree dedicate agli eventi culturali (progetto di David Munscher, Olanda). Altro tema particolarmente attuale e sentito è quello della sostenibilità, dell'ecologia e del rispetto per l'ambiente, da applicare anche nei nuovi punti vendita. Designers e architetti hanno declinato l'argomento nelle più varie accezioni: la giapponese Ayako Kōdera, il cui progetto "Recyclescape" ha ricevuto dalla giuria una menzione speciale proprio per questo motivo, aveva ad esempio proposto di creare installazioni con le grucole appendiabiti inutilizzate, mentre l'Italiana Marta

del Cimmuto fissando lo slogan “We recycle for you” ha proposto di installare all’interno dello spazio di vendita recipienti per la raccolta di abiti non più usati, organizzando momenti di “baratto” tra i clienti, o proponendo delle offerte per cui in cambio di abiti usati vengono offerti degli sconti sui nuovi acquisti. Progetti più ambiziosi prevedono di creare dei piccoli laboratori in cui si possono modificare o personalizzare gli abiti appena acquistati, o aggiornare abiti vintage già posseduti. Il design di tutti i progetti non può infine prescindere dal ruolo assegnato alla figura del commesso. Anche in questo caso le tendenze emerse sono risultate opposte: per alcuni l’addetto alle vendite assume un ruolo-chiave, per altri invece viene praticamente annullato. Alcuni progetti hanno previsto degli appositi corner in cui personal shopper ed esperti di immagine accolgono i propri clienti, mettendoli a loro agio con un bicchiere di vino e prendendosene cura, facendo vivere lo shopping come un’esperienza non solo consumistica ma di benessere psicologico (progetto di Roberto Leone). Altri designers hanno invece considerato il commesso come fonte di stress e per questo ne hanno ommesso la presenza creando dei negozi che sono un ibrido tra la reale esperienza di acquisto e lo shopping on-line. Attraverso tablet o semplicemente con il proprio cellulare i clienti possono conoscere la disponibilità di taglie e colori, con la possibilità di eseguire gli abbinamenti attraverso i palmari e solo in un secondo momento provare i capi, pagando on-line e ritirando la merce all’uscita (sistema di Munox Axelle, Francia; Filippo Rovelli, Italia; Monica Genova, Italia). Una proposta ancora diversa è quella del negozio in cui il cliente è il protagonista assoluto. Sulla scia dell’esibizionismo, dei social network e dei reality show, sono previsti nei negozi delle passerelle, dei camerini con web-cam o macchine fotografiche che caricano automaticamente in internet foto di abbinamenti e video, che possono essere votati in apposite piattaforme digitali, come nel progetto proveniente dall’architetto francese Etienne Feher. All’interno di una società sempre più caratterizzata dalla velocità e da repentini cambiamenti anche il commercio e i suoi luoghi non sono immuni da una trasformazione continua. La progettazione è affidata ad equipe di esperti, costituite non solo da architetti e designers, ma anche da sociologi, esperti in comunicazione e arte, in quanto il negozio è visto come un insieme di stimoli, che devono colpire e

soddisfare i desideri di acquirenti sempre più esigenti e attenti. Il punto vendita cerca sempre di più la sollecitazione dei sensi, per questo si tende sempre di più a rendere l'attività commerciale un ibrido con sfere stimolanti extra-contestuali, che vadano a realizzare ambienti capaci di affascinare e sedurre. Diesel ha ad esempio eliminato la distinzione tra il luogo della vendita e quello della cultura: l'azienda di jeanseria e abbigliamento guidata da Renzo Rosso ha proposto nel 2008 a New York un format di punti vendita dal nome significativo di Diesel Denim Gallery, dove l'area del negozio venne affidata a degli artisti che a rotazione la allestirono con loro opere e installazione *site specific*. In questo modo da un lato l'arte viene fatta uscire da gallerie e musei, favorendone la possibilità di fruizione ad un pubblico più ampio; dall'altro lato le esposizioni e la temporalità delle stesse, favoriscono non solo l'ingresso, ma anche l'ingresso frequente di potenziali clienti all'interno del punto vendita. Inoltre accanto alle opere d'arte anche i capi acquistano un valore diverso, di "edizioni limitate"²¹⁸. Assai lontani sembrano i tempi in cui l'architetto Adolf Loos scriveva "Orbene, un giorno venne da me un infelice che mi affidò l'incarico di progettare una casa. Era il mio sarto. Questa brava persona anno per anno mi aveva confezionato dei vestiti e pazientemente mi aveva inviato il suo conto ogni primo dell'anno, un conto che, non posso negarlo, non si riduceva mai. Io, nonostante gli energici dinieghi dei miei mecenati, non sono mai riuscito e non riesco ancora a fugare il sospetto che il lusinghiero incarico mi fosse stato affidato perché almeno per una minima parte quel conto, così, si riduceva"²¹⁹, chiedendosi ironicamente se la nota sartoria di Michaelerplatz non fosse il frutto della volontà dei sarti di essere almeno rimborsati. Al concorso di Colordesign vengono presentati progetti dalle proposte estreme, tutte caratterizzate da una forte carica innovativa, in cui c'è una forte attenzione all'attualità. Appare evidente che il negozio non sia più visto come mero spazio di vendita, così come chi vi si reca non deve più considerarsi come semplice compratore. L'obiettivo è sempre quello di sedurre il consumatore, andando addirittura a creare in lui delle nuove esigenze. L'esperienza che si vuole far vivere è anche, e forse soprattutto, di tipo

²¹⁸ Diesel, *Diesel: 30. years of Diesel communication*, Rizzoli, Milano, 2008, p. 150.

²¹⁹ A. Loos, *Parole nel vuoto*, Adelphi, Milano, 1986, p. 177.

psicologico, il cui fine ultimo deve essere un momento di benessere emotivo, che sembra dover passa inevitabilmente attraverso il design, e che l'acquisto online non riesce, ancora, a restituire.

Capitolo 4

LA COMUNICAZIONE BENETTON

4.1 LA “PREISTORIA” DELLA COMUNICAZIONE BENETTON

Il *brand name*, la grafica, il *retail design* e il *visual merchandising* sono tutti elementi che fanno parte del concetto più ampio di *corporate identity*, il quale a sua volta è uno dei componenti della comunicazione, macro-categoria a cui appartiene anche l'ambito della pubblicità. La stessa pubblicità presenta al suo interno diverse sfaccettature e molteplici manifestazioni, tanto da poter essere considerata sinonimo dell'idea più generale di comunicazione come fa notare la pubblicitaria Annamaria Testa: “Possiamo chiamare pubblicità commerciale qualsiasi atto di comunicazione inteso a favorire una vendita. Anche l'idea di disporre le merci in una certa maniera, o di segnalare l'esistenza di una bottega con un'insegna accattivante, di scrivere da qualche parte un'esortazione a comprare o di gridarla per strada sono indice di una mentalità pubblicitaria vecchia quanto il commercio stesso”²²⁰. Da queste parole si deduce quindi che la pubblicità è tutto ciò che viene messo in atto per comunicare con il cliente, per arrivare alla finalità della vendita, essendo volta a promuovere il consumo di prodotti o l'acquisto di servizi, e che a partire dalle scritte a fini commerciali che si possono ancora leggere sui muri di Pompei²²¹ sino ai *pop-up* di advertisement che appaiono oggi sulle pagine del web, essa assume forme e mezzi di volta in volta diversi e sempre più sofisticati. Tra l'uno e l'altro esempio di pubblicità appena citati intercorrono migliaia di anni in cui si sono susseguiti esperimenti, strategie, nonché l'utilizzo di qualsiasi tipo di *medium* con il conseguente sviluppo di critiche di volta in volta più o meno favorevoli da parte di pubblico, giornalisti e intellettuali riguardo questo importante settore della

²²⁰ A. Testa, *La pubblicità. Suscitare emozioni per accendere desideri*, Il Mulino, Bologna 2007, p. 49.

²²¹ Come ricorda Gianluigi Falabrino: “A Pompei vi erano scritte sui muri, dove si legge che un gladiatore combatterà contro le fiere, o che in quella strada ci sono due prostitute belle e a buon prezzo, o che i contadini vogliono che si voti Tizio [...] o che nel caseggiato di Cneo Alleio Nigido Maio, dal prossimo primo luglio, si affittano botteghe con ballatoio, alloggi signorili e abitazioni”, cfr. G. Falabrino, *Storia della pubblicità in Italia dal 1945 a oggi*, Carocci, Roma 2007, p. 16.

comunicazione. Quando ad esempio a Parigi nel 1836 la quarta pagina del quotidiano “Le presse” venne resa disponibile per gli annunci pubblicitari a pagamento, potendo diminuire il prezzo del giornale e accrescendone dunque la possibilità di diffusione, l’iniziativa provocò scandalo; così come quando a Londra nel 1851 aprirono i primi grandi magazzini e per le strade comparve la figura degli uomini-sandwich, i benpensanti trovarono tutto ciò quantomeno discutibile, se non ridicolo. Quando però nel 1891 Toulouse Lautrec iniziò a disegnare i manifesti per il noto locale *Moulin Rouge*, mettendo a disposizione della pubblicità la propria arte, esaltata a sua volta da una tecnica tipica della *réclame*, come la cromolitografia, il suo lavoro venne così apprezzato da essere considerato ancora oggi un momento-chiave per la nascita della grafica contemporanea²²².

Si può infatti individuare tra la fine dell’Ottocento e l’inizio del Novecento il momento di inizio di quell’intricato e discusso rapporto tra la pubblicità, che diventava parte sempre più essenziale dello sfondo su cui si stava costruendo la modernità, e l’arte, che, come sottolinea il critico Elio Grazioli: “Dapprima attratta, respinge la pubblicità, per poi assumerla e cambiarla in una sorta di simbiosi che arriva a far dubitare di poterla distinguere sia nelle

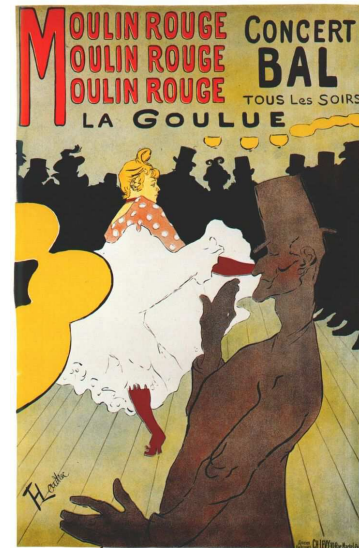


Figura 15. Toulouse Lautrec, *Moulin Rouge, La goulue*, 1891.

strategie formali e visive, sia in quelle mercantili e comunicazionali²²³. Si tratta di un legame, quello tra arte e pubblicità, che si snoda attraverso le avanguardie di inizio secolo scorso, attraverso il contributo della scuola del Bauhaus, in cui nel 1925 con il trasferimento a Dessau venne aperto un laboratorio di pubblicità diretto da Herbert Bayer in cui si realizzarono manifesti dalla linea modernissima, o quello del surrealista Renè Magritte che esercitò il mestiere di grafico pubblicitario pur considerandolo un “lavoro imbecille”²²⁴, o del futurista Fortunato Depero, autore di diversi manifesti (noti quelli per la Campari) che

²²² Cfr. G. Caproni, *L’opera completa di Toulouse-Lautrec*, Rizzoli, Milano 1977.

²²³ E. Grazioli, *Arte e pubblicità*, Bruno Mondadori, Milano 2001, p. 233.

²²⁴ *Ibidem*.

definì invece la pubblicità “arte gioconda, spavalda-esilarante-ottimista”²²⁵. Mentre in Europa dunque la pubblicità si insinuava nel campo dell’arte e viceversa, contemporaneamente negli Stati Uniti la pubblicità iniziò ad intrecciarsi inesorabilmente anche con un’altra disciplina, la psicologia, la quale ne condizionò in modo potente la storia, portando importanti ripercussioni sulla nostra società²²⁶. Lo studioso John Watson ad esempio nel 1919 si specializzò nell’analisi dei comportamenti d’acquisto e gli stimoli utili a suscitare l’impulso, ma in generale in America diverse indagini si stavano indirizzando verso il miglioramento delle potenzialità della comunicazione abbinata alla tecnica della persuasione. A seguito di queste ricerche vennero scritti i primi testi indirizzati alle aziende con consigli per effettuare una campagna pubblicitaria di successo, non solo negli stati Uniti ma anche in Italia: nel 1928 ad esempio venne pubblicato il libro *Vendere, vendere, vendere* di Arturo Gazzoni, il cui *incipit* recita: “Saper fabbricare e non saper vendere è far spreco di ricchezza”²²⁷. È inoltre significativo come la crisi del ’29 coincise con un grande aumento di manifestazioni pubblicitaria, vedendo dunque proprio nell’advertising uno strumento significativo per superare un momento di difficoltà economica. Il piano Marshall messo in atto nel dopoguerra portò in Italia non solo le prime agenzie pubblicitarie americane, come la Lintas nel 1948 e la Thompson nel 1949, affiancando ai cartellonisti nostrani una serie di grafici esperti nel marketing, ma dall’America arrivarono anche nuovi media, quali il rotocalco e la televisione. Quest’ultima in Italia trasmise il primo programma nel 1954 e il 3 febbraio di tre anni dopo andò in onda Carosello, uno dei momenti più significativi all’interno della storia della pubblicità in Italia, inteso come un programma di comunicazione commerciale sotto forma di spettacolo di intrattenimento che per vent’anni (1957-1977) ha accompagnato il nostro Paese: un fenomeno controverso, ricordato da alcuni con affetto e nostalgia, da altri invece analizzato con sguardo più critico e disincantato²²⁸. Luogo di

²²⁵ Cfr. M. Scudiero, *Depero futurista: grafica e pubblicità*, La grafica, Verona 2008.

²²⁶ I primi studi di psicologia legati alla pubblicità in Europa iniziarono nel 1925 all’interno del laboratorio di pubblicità aperto presso la Bauhaus.

²²⁷ A. Gazzoni, *Vendere, vendere, vendere*, Zanichelli, Bologna 1928, p. 3.

²²⁸ Commenta il giornalista Enzo Biagi: “Carosello ha educato i nostri figli, è stato, dal lontano 1957, un appuntamento e una pausa nell’angoscia quotidiana. Mostrava un mondo che non

immaginazione, animato da personaggi inventati come l’Omino coi baffi per la Bialetti creato da Paul Campani, Calimero per la Mira Lanza ideato da Osvaldo Cavandoli o Carmencita e Caballero della Lavazza nati dalla fantasia di Armando Testa. Carosello era un mondo di bambini felici che intonavano “Bella dolce e cara mamma” per le caramelle al miele Ambrosoli e donne in veste di mogli e madri perfette, angeli del focolare, casalinghe sorridenti che accennavano passi di danza mentre stendevano il bucato o che preparavano la cena con un rassicurante sorriso sulle labbra. Le stesse situazioni stereotipate venivano utilizzate anche per la pubblicità dei manifesti o della pagina stampata; ne sono esempi la figura della donna di cui si è servita la Star per pubblicizzare il dado, di cui è evidente la dimensione piccolo-borghese restituita dalla pettinatura composta e dal filo di perle, non dissimile dall’immagine della “signora Dash” o dalla bionda casalinga che presentava i frigoriferi della Zoppas nei manifesti creati per l’azienda di elettrodomestici di Treviso²²⁹.

esiste, un italiano fantastico, straordinario: alcolizzato e sempre alla ricerca di aperitivi o di qualcosa che lo *digestimolasse*; puzzone, perennemente bisognoso di deodoranti e detersivi, sempre più bianchi; incapace di distinguere fra la lana vergine e quell'altra, carica di esperienze; divoratore di formaggini e scatolette, e chi sa quali dolori se non ci fossero stati certi confetti, che, proprio all'ora di cena, venivano a ricordare come, su questa terra, tutto passa in fretta”: cfr. E. Biagi, *Il mondo di Carosello*, in “Corriere della Sera”, 22/07/1976.

²²⁹ La figura della “casalinga perfetta” che ben restituiva l’immagine e la dimensione borghese tipica degli anni Sessanta è solo una delle declinazioni che ha assunto la figura della donna nella storia della pubblicità. Una seconda tipologia di stereotipo femminile da sempre presente, è quello della donna sensuale e seducente, che viene utilizzata per attirare l’attenzione del pubblico, abbinata a prodotti come le automobili o le bevande alcoliche, e quindi di interesse soprattutto maschile. Caso emblematico è lo spot della birra Peroni “Chiamami Peroni, sarò la tua birra” del 1975, in cui vi è una particolare identificazione tra l’oggetto sponsorizzato e il corpo della bionda figura femminile a cui è associato lo slogan: cfr. C. Pallotta, *Liscia Gassata o Ferrarelle? Stereotipi femminili nella pubblicità italiana*, in C. Calefato, *Cartografie dell’immaginario*, Luca Sossella Editore, Roma 2000.

La massiccia invadenza della pubblicità nella società contemporanea, presente attraverso tutti i media a disposizione e perfezionata dagli studi del comportamento, dalla psicanalisi, e dalla teoria della *Gestalt*, portò da parte di alcuni a sempre più pesanti posizioni di critica che ne denunciavano il pericolo: vennero infatti pubblicate opere come *I persuasori occulti* di Vance Packard (1957), *L'uomo a una dimensione* di Herbert Marcuse (1964) e *Il capitale monopolistico* di Paul Bran e Paul Sweezy (1966)²³⁰. Anche in Italia scrittori e intellettuali non mancarono di osservare con sguardo lucido l'effetto della pubblicità nelle genti: Pier Paolo Pasolini ne lamentava ad esempio sul "Corriere della Sera" la troppa insistenza nell'offrire modelli: "Il tipo di uomo o di donna, che conta, che è moderno, che è da imitare, che è da realizzare, non è descritto o decantato: è rappresentato"²³¹. Non distante era l'opinione del giornalista Enzo Biagi, il quale dichiarava che "La forza della pubblicità non sta in quello che dice, ma in ciò che sottende, ovvero un insieme di valori che rispondono alla logica consumistica della produzione industriale". E ancora accusava: "La caratteristica dei pubblicitari è quella di aver inventato un mondo imbroglione, che non esiste"²³² e viene da aggiungere, con l'intento che poi la gente ci creda. La tecnica-base con cui venivano create le pubblicità viene definita dai pubblicitari "modello del trasferimento connotativo"²³³, per cui vengono individuate un insieme di caratteristiche (la bellezza, la felicità, il successo...) esaltate dall'immagine o dallo slogan dell'*advertising*, che per associazione spontanea vengono riconosciute anche nel prodotto presentato, il quale viene così valorizzato e reso desiderabile. Interessante sembra sottolineare come alla serie di pubblicità della pagina stampata degli anni Cinquanta e Sessanta che vedevano come destinatari adulti e bambini, a partire dalla fine degli anni

²³⁰ Cfr. A. Testa, *La pubblicità: suscitare emozioni per accendere desideri*, Il Mulino, Bologna 2007, pp. 49-55.

²³¹ P.P. Pasolini, *Sfida ai dirigenti della televisione*, 09/12/1973 in P.P. Pasolini, *Scritti Corsari*, Garzanti, Milano 1975, p. 21.

²³² E. Biagi, *Il mondo di Carosello...*, *op. cit.*

²³³ Questo tipo di tecnica, una delle più usate in campo pubblicitario, trovò teorizzazione formale per la prima volta nel 1964 quando Roland Barthes analizzò la pubblicità creata per la pasta della marca francese Panzani. Nello spot il pacco di pasta era contenuto in una borsa della spesa aperta, dalla quale fuoriescono anche cipolle, pomodori e peperoni. Attraverso il rimando alla spesa appena fatta e alle verdure mediterranee viene trasmessa l'idea di freschezza e "italianità", associate di riflesso a quella che invece è una marca di pasta francese. Cfr. R. Barthes, *L'avventura semiologica*, Einaudi, Torino 1991.

Sessanta per intensificarsi poi negli anni Settanta, ci fosse stato un crescente numero di spot rivolti ai giovani, i cui protagonisti erano i ragazzi stessi: in generale venne riconosciuta la “giovinezza” non più come anonimo momento di passaggio dall’infanzia all’età adulta, come era accaduto sino a quel momento, ma venne considerata come nuova categoria “commerciale”, che si rivelò anzi un potente e decisivo *arbiter* per il successo di determinati prodotti e settori del mercato. Nel mondo creato dalla pubblicità, così come le donne erano mamme-casalinghe allegre e gli uomini papà-lavoratori soddisfatti, anche ai giovani venne assegnato un ruolo stereotipato, ovvero quello di essere sorridenti, belli, spensierati e spesso innamorati, rigorosamente intenti a godersi il tempo libero al di fuori delle mura domestiche. Numerosi a questo proposito sono gli esempi che si potrebbero citare: la pubblicità del 1970 del profumo Gold Medal Atkinsons scelse come sponsor due ragazzi che si stavano corteggiando sullo sfondo di un campo di campagna; l’automobile Mehari della Citroen venne pubblicizzata nello stesso anno da due giovani vestiti con abiti floreali che stavano sistemando i bagagli nella macchina, pronti per partire con “Una francese in cerca di avventura”, come precisa lo slogan; ancora, nel 1972 la Piaggio per presentare il motorino Ciao scelse una ragazza bionda, sorridente, con una coroncina di fiori che le cingeva la fronte, seduta in un prato con vicino il proprio ciclomotore e all’interno di questa generale *mainstream* si inserirono anche le campagne dell’azienda Benetton realizzate tra il 1966 e il 1983.

Le immagini proposte da Luciano Benetton mostravano infatti gruppi di ragazzi felici, vestiti di maglioni colorati, accompagnati da slogan che recitavano: “Più bella è la maglia, più bella sembrate” (Lady Godiva, autunno-inverno 1966/7) o “Più giovane è la maglia, più liberi vi sentite” (Doraval autunno-inverno 1966/7). L’idea di divertimento e libertà associata ai giovani venne rappresentata ad esempio nella già citata immagine di ragazzi che correvano in un parco, vestiti con abiti colorati, accompagnati dallo slogan “Uomini dalla maglia delle ore libere” (autunno/inverno 1967/68); così come un richiamo del clima sessantottino può essere individuato nella campagna dell’autunno/inverno 1972/1973 dove era presente un trio composto da due ragazzi e una ragazza seduti in un prato fiorito, scena che secondo il giornalista Michele Bornello

ricorderebbe in qualche modo il *menage-a-trois* del film *Jules e Jim* (1962) del regista François Truffaut, in quanto i giovani nella pubblicità ammiccavano e sorridevano complici, rappresentando un invito all'emancipazione, sia spirituale che sessuale²³⁴.

Le ambientazioni utilizzate sono le stesse delle altre città del periodo: i prati, i giardini, le spiagge sono lo scenario in cui si muovevano i modelli che attraverso la tecnica del "finto sciolto", interpretavano ragazzi qualunque i cui sguardi, espressioni e pose si caratterizzavano dell'ossimoro della "naturalità studiata", procedimento tipico del mondo pubblicitario e rivedendo le immagini a quasi quarant'anni di distanza le inquadrature, gli abiti, le acconciature, la postura e il fisico sono estremamente sintomatici del momento e del luogo in cui le fotografie vennero scattate. Il fatto che le pubblicità fossero estremamente

²³⁴ M. Bornello, *Benetton? Ma Benetton chi?*, in "Corriere della sera", 25/05/2005.

rappresentative del tempo è particolarmente evidente anche dalle campagne realizzate per Jean's West, marchio che l'azienda Benetton creò nel 1974, nel periodo di maggiore diffusione del *denim* e dell'unisex. La donna aveva iniziato a conquistarsi il proprio spazio nel mondo e ora anche la pubblicità andava a restituire una figura femminile in pantaloni, alla presa con azioni che sino ad a quel momento erano considerate tipicamente maschili come giocare a biliardo o guidare una jeep²³⁵. Quelli erano dichiaratamente anni di rottura, e i giovani si identificavano in personaggi trasgressivi e controversi del mondo della musica e dell'arte come Frank Zappa, Mick Jagger, Andy Warhol e Salvador Dalì, tutti miti che Luciano Benetton decise di utilizzare nelle campagne pubblicitarie negli anni 1975/1976 e in particolare il pittore spagnolo venne ritratto mentre appendeva un manifesto a favore dell'aborto. Se si considera che tale pratica diventò legale in Italia solo due anni più tardi, nel 1978, la scelta si rivelò non solo coraggiosa per il tempo, ma anche emblematica per la strada impegnata che assunse la comunicazione dell'azienda Benetton nell'epoca legata a Oliviero Toscani. Andrea Semprini nel suo scritto *Analizzare la comunicazione* aveva individuato già nelle prime campagne pubblicitarie dell'azienda Benetton la presenza *in nuce* dei temi di "omogeneità e diversità" che sarebbero stati sviluppati nella comunicazione Benetton. Lo scrittore ritiene infatti che nei gruppi di giovani ragazzi seduti nei parchi o che corrono lungo la spiaggia mentre indossano i maglioni del marchio Benetton vi sia allo stesso tempo il concetto di individualità, in quanto ognuno indossa un abito diverso da quello degli altri, ma contemporaneamente anche di appartenenza ad un gruppo, essendo comunque

²³⁵ A partire dalla metà degli anni Settanta anche le rappresentazioni della donna nella pubblicità si differenziano restituendo una maggiore complessità, mostrandosi duttili ai cambiamenti della realtà sociale. Fa la sua comparsa – ma si imporrà solo nel decennio successivo – la donna che lavora, autonoma, assertiva, ambiziosa. Non una donna reale che fa un lavoro qualsiasi, piuttosto una caricatura, una soggettività portata all'eccesso. O la manager bella e determinata, come la bionda in doppiopetto grigio del Credito Italiano o, verso la fine degli anni Ottanta, la giovane "supermoderna", capace di conciliare casa e carriera, dolcemente materna, professionalmente preparata, naturalmente attraente. Susanna Zatta sottolinea quanto tuttavia alcuni archetipi rimangano pressoché identici nel tempo; uno di questi è la "mamma". Cambia la pettinatura e la foggia dei vestiti, ma non il ruolo centrale di dispensatrice di cura e affettività, anche negli anni Ottanta, dove una *tranche de vie* classica è data da lei che lavora in ufficio ma non dimentica di preparare una buona cenetta per i suoi. S. Zatta, *Foto di gruppo con signora*, in *Dreams: i sogni degli italiani in 50 anni di pubblicità televisiva*, catalogo della mostra a cura di G. Canova, B. Mondadori, Milano 2004, pp. 192-193.

tutti allineati sullo stesso stile²³⁶. Tale lettura può apparire tuttavia per certi versi forzata: la comunicazione di Benetton, tranne i citati esempi di Jeans West, o di qualche altro caso isolato - come la pubblicità per la campagna dell'autunno-inverno 1970/71 i cui protagonisti sono il cane Snoopy e il canarino Woodstock, intenti a discutere di maglioni, realizzata dallo stesso padre dei Peanuts Charles Monroe Schulz, o la pubblicità di poco successiva che prevedeva una serie di statue posizionate in un giardino di una villa palladiana a cui vennero fatti indossare i maglioni colorati dell'azienda trevigiana, dove nonostante l'originalità, i due manifesti non si allontanano dall'associazione del prodotto a simboli famosi, quali i personaggi dei fumetti, o di cui sono evidenti caratteristiche positive di bellezza, eleganza e classicità, come nel caso delle statue - risulta del tutto classica e non si discosta dallo standard non solo di altri marchi di abbigliamento dove mostrare la varietà e la diversità degli abiti appare del tutto normale, ma nemmeno dalla pubblicità dell'epoca in generale, come dimostrato dagli esempi di *advertising* per profumi o mezzi di trasporto citati sopra.

²³⁶ Cfr. "Questa fase 'preistorica' della comunicazione Benetton [...] mette in gioco due problematiche importanti per comprendere la successiva evoluzione del discorso della marca: le nozioni di omogeneità e molteplicità. La nozione di omogeneità è, a quell'epoca, declinata esclusivamente in termini di gruppo ristretto. Sono dei gruppi di giovani che tendono a omogeneizzare le differenze. Il gruppo è omogeneo nella misura in cui è composto da individui assolutamente identici e intercambiabili. Allo stesso tempo, il gruppo è eterogeneo poiché mette in scena un caleidoscopio di *parures*. Ogni modello è vestito in modo diverso. Si può dunque dire che se l'omogeneità del gruppo si fonda sull'essere degli individui rappresentati, la sua eterogeneità dipende invece dal loro apparire. A. Semprini, *Analizzare la comunicazione..*, op. cit., p. 34-36.

Appare singolare che un'azienda che abbiamo visto essere così innovativa e al passo con i tempi, con punti vendita dallo stile londinese, con maglioni dai colori che sino a quel momento potevano essere visti solo nelle passerelle e con un'attenzione particolare alla grafica e al design, avesse invece un approccio così standardizzato, nei confronti della pubblicità. Il contesto storico può aiutare ancora una volta a fornire una visione più chiara della situazione. Il periodo degli anni di piombo, compreso tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Ottanta viene ricordato come uno dei momenti più difficili per la storia dell'Italia contemporanea, messa a dura prova da attacchi terroristici organizzati da frange politiche sia di destra che di sinistra, lotte di classe e rivendicazioni sindacali che portarono alla stregua il rapporto tra gli imprenditori e i loro dipendenti, i quali avanzavano richieste attraverso lunghi picchetti, scioperi che spesso sfociavano nella violenza o il sabotaggio delle catene di montaggio, come nel caso della Fiat, a cui si aggiunse l'embargo del 1973 posto dagli Stati arabi sulle esportazioni del petrolio, che non contribuì a sollevare la già difficile situazione della maggior parte delle imprese italiane²³⁷. L'azienda Benetton all'interno di questo faticoso contesto, riuscì tuttavia a contare su di un bilancio in rialzo in media del 60% annuo, nonché a mantenere un rapporto mediamente pacifico con i sindacati²³⁸. Nonostante la buona sorte in cui verteva l'azienda veneta, all'interno di un simile contesto sociale ed economico non sarebbe tuttavia apparso prudente mettersi in mostra attraverso campagne pubblicitarie fuori dal comune, soprattutto se vi fosse stato il rischio di toccare temi in qualche modo coinvolti con la politica. Lo stesso Luciano Benetton affermava nella sua autobiografia: "Nel 1975 vendetti senza rimpianti l'ultimo esemplare della mia collezione di automobili d'epoca: ne avevo tratto molto piacere, ma il tempo di certi stravaganti esibizionismi era finito. Guidare una Bentley per Milano, in quegli anni, significava avere come minimo il parabrezza spaccato"²³⁹. Se questa può trattarsi di una possibile spiegazione sull'approccio di *mainstream* cercato da Benetton nei confronti della

²³⁷ F. Barbagallo, *L'azione parallela: storia e politica nell'Italia contemporanea*, Liguori, Napoli 1990, p. 155-156.

²³⁸ Nel 1970 gli utili dell'azienda erano di circa 800 milioni su un fatturato netto di circa 10 miliardi; nel 1973 erano di 2 miliardi su 60 miliardi; nel 1976 erano di 5 miliardi su 120 miliardi; e nel 1979 erano di 8 miliardi su 250 miliardi. L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit., p. 110-111.

²³⁹ *Ibidem*

pubblicità, allora non si potrebbe comprendere il coraggio di una pubblicità che sollevasse il problema dell'aborto, o la scelta di portare innovazioni in campo dei punti vendita, la cui immagine così diversa da quella dei negozi del periodo non passava di certo inosservata. Bisogna però ricordare la strategia di utilizzare differenti *brand name* quali Tomato, Merceria, Zerododici e, appunto, Jean's West al posto di Benetton: in questo modo dai più non veniva percepito il legame con Benetton, senza dunque lasciar trasparire l'ampiezza e la ricchezza dell'azienda veneta. Sarebbe tuttavia sbagliato credere che in quegli anni l'azienda Benetton si rapportasse in modo limitato al mondo della pubblicità, in quanto vi faceva parte implicitamente attraverso le attività di sponsorizzazione, ovvero un investimento indiretto che si pone come obiettivo il ritorno di immagine e che spesso si concentra sulle manifestazioni sportive, grazie all'enorme bacino di utenza che queste sono in grado di coinvolgere²⁴⁰. Nel 1980 infatti l'azienda Benetton diventò sponsor della squadra di rugby di Treviso, e negli anni successivi anche della squadra di basket e di pallavolo della città, portando giocatori provenienti da tutte le parti del mondo a trasferirsi nella provinciale cittadina veneta. Nel 1982 inoltre Luciano Benetton aveva anche commissionato la costruzione del palazzetto dello sport "Palaverde", in provincia di Treviso. In realtà Luciano Benetton non era nuovo alla sponsorizzazione, in quanto aveva predisposto il restauro di diversi edifici, prima tra tutti villa Minelli (1971-1990), ma si trattava comunque di contesti ridotti ad una realtà circoscritta. Quando nella prima metà degli anni Ottanta la paura degli "anni di Piombo" andò affievolendosi, l'economia in generale stava vivendo un nuovo periodo di successo, e il modello americano di *self made man* stava prendendo piede anche in Italia rendendo lecito esibire il proprio successo, anche da parte dell'azienda ci fu una costante ricerca di visibilità, che iniziò con la scelta di diventare lo sponsor di una squadra di Formula Uno, sport che aveva una cassa di risonanza di livello mondiale, ben più ampia rispetto alle manifestazioni sportive sostenute in precedenza. Le gare automobilistiche coinvolgevano anche stati come il Brasile, la Cina o il Messico, in cui Benetton aveva intenzione di ampliare

²⁴⁰ A. Frignani, A. Dassi, M. Introvigne. *Sponsorizzazione, merchandising, pubblicità*, UTET, Torino 1993, p. 188.

il proprio mercato di vendita di vestiti, e dove grazie alle competizioni delle macchine ebbe la possibilità di farsi conoscere come un'azienda vincente quando nel 1986 la Benetton Formula, vinse infatti il Gran Premio a Città del Messico²⁴¹. Gli anni Ottanta furono dunque un momento fortunato e di grande successo per l'azienda dei quattro fratelli veneti, la cui scelta in questo momento di successo poteva essere di godersi e accontentarsi di quanto già ottenuto, o osare, proseguendo la strada già imboccata della maggiore visibilità e attraverso la ricerca di una comunicazione non scontata, come effettivamente avvenne.

4.2 L'“OBIETTIVO” DI OLIVIERO TOSCANI

Il pubblicitario Phil Dusenberry, famoso per aver inventato lo slogan della Pepsi “The choice of a new generation” disse che la rivoluzione dell'*advertising* televisivo avvenne nel 1984. In quell'anno in America infatti andò in onda la pubblicità dell'azienda Apple per pubblicizzare l'imminente uscita dei computer Macintosh, scritta da Steve Hayden e diretta da Ridley Scott, su ispirazione del romanzo *1984* di George Orwell e in stile *Blade Runner*, trasmessa per la prima volta durante l'evento sportivo del Super Bowl. La forza e la visionarietà di quella comunicazione, che faceva appello a dei concetti che tutti potevano capire e che allo stesso tempo risultava molto potente visivamente, fu tale che la rivista “Adweek” descrisse l'annuncio come uno dei pezzi miliari della storia dell'*advertising*; si calcolò infatti che aiutò a spingere le vendite iniziali del Mac fino al 40% oltre le previsioni, con settantamila computer acquistati nei primi cento giorni dopo la messa in onda dello spot²⁴². Il 1984 deve però considerarsi un anno fondamentale per la storia dell'*advertising* in quanto coincise anche con l'uscita della prima campagna pubblicitaria realizzata da Oliviero Toscani per l'azienda Benetton. Il momento in cui venne stretto il sodalizio tra il fotografo e Luciano Benetton venne raccontato nell'autobiografia dell'imprenditore come un episodio dai toni favolistici, in cui Luciano Benetton contattò Oliviero Toscani

²⁴¹ P. Leodi, U. Volli, *Benetton: l'impresa della visione...*, op. cit. p. 203.

²⁴² G.P. Cesarani, *Storia della pubblicità in Italia*, Laterza, Roma 1988, p. 150.

mentre questi stava assistendo al parto di una sua cavalla: “La collaborazione tra Toscani e Benetton incominciò in una stalla, una notte d’inverno del 1983. [...] Mancava poco alla mezzanotte, e tra tutti i posti dove avrebbe potuto essere, Oliviero stava assistendo al parto di una delle sue cavalle. Gli passarono la mia chiamata e lui rispose dalla derivazione: ‘Ciao Oliviero’, dissi. ‘Senti un po’ penso che avremmo proprio bisogno di un’immagine’. Il puledro nacque qualche minuto dopo, e quella mezzanotte di buon augurio segnò anche la nascita di una straordinaria collaborazione. Oliviero rimase molto sorpreso dalla mia intenzione di lavorare direttamente con lui: nella sua esperienza di rapporto con società delle nostre dimensioni gli era successo raramente di avere rapporti di lavoro diretti con il Grande Capo”²⁴³. In realtà le esperienze che Oliviero Toscani aveva vissuto sino a quel momento avevano ben poco a che fare con una vita bucolica, in attesa dell’occasione che avrebbe dato una svolta alla sua carriera. La popolarità di Toscani era infatti esplosa più di dieci anni prima, nel 1973, quando aveva realizzato la famosissima campagna per l’imprenditore Maurizio Vitale di Torino, proprietario dell’azienda Robe di Kappa e del marchio Jesus Jeans, il cui nome era ripreso dal musical che allora spopolava a New York “Jesus Christ Superstar”. Per tale pubblicità Toscani aveva fotografato il fondoschiena di Donna Jordan, allora sua fidanzata nonché una delle ragazze appartenenti alla Factory di Andy Warhol, in hot pants di jeans; allo scatto vennero associati gli slogan “Chi mi ama mi segua” e “Non avrai altro jeans all’infuori di me”.

²⁴³ L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit., p. 185.

Il riferimento religioso unito a un'immagine blasfema non passò sotto silenzio all'interno di un Paese estremamente cattolico come l'Italia dell'epoca, anche la critica giornalistica si divise tra i più conservatori che attaccarono la scelta e una minoranza che invece apprezzò la novità. Lo stesso Pier Paolo Pasolini, sempre molto attento agli eventi che riguardavano la società contemporanea, scrisse nel 1973, un articolo pubblicato sul "Corriere della Sera" intitolato "Il folle slogan dei jeans Jesus"²⁴⁴. La fotografia faceva parte della vita di Oliviero Toscani sin dalla sua infanzia, essendo figlio di Fedele Toscani, uno dei primissimi fotoreporter del "Corriere della Sera". I libri che raccontano della vita di Oliviero Toscani rivelano che da bambino era poco bendisposto verso la scuola, annoiato da una struttura che gli sembrava vecchia e fuori dal tempo²⁴⁵. Nel 1960 Oliviero Toscani si iscrisse alla Kunstgewerbeschule (Scuola delle arti applicate) di Zurigo, per aggiungere delle basi tecniche al suo interesse per la fotografia, praticato ancora in forma solo dilettantistica. La sua giovinezza fu scandita dalla passione e dal fascino per i viaggi, girando prima in autostop e poi in aereo grazie alla vittoria di un concorso di fotografia indetto dalla Pan Am, una delle più grandi compagnie aeree del mondo, il cui premio consisteva nella possibilità di utilizzare illimitatamente le proprie linee aeree per un anno: "Viaggiavo il più possibile, ero tanto curioso: le città, l'aria, i luoghi. New York, Bombay, Brasilia. Muovermi era vitale e con me portavo sempre la mia macchina fotografica"²⁴⁶. Questa visione del mondo a 360° fu probabilmente fondamentale per creare quella *forma mentis* caratterizzata da una forte apertura verso la multiculturalità e da una

²⁴⁴ "L'Italia è tappezzata di manifesti rappresentanti sederi con la scritta 'chi mi ama mi segua' e rivestiti per l'appunto di blue jeans Jesus. Il Gesù del Vaticano ha perso. Ora il potere democristiano clericofascista si trova dilaniato tra questi due Jesus: la vecchia forma di potere e la nuova realtà del potere". Cfr. P.P. Pasolini, *Il folle slogan dei jeans Jesus*, in "Corriere della Sera", 17/05/1973. Pasolini vide in questa pubblicità la fine di quel patto che egli sosteneva esservi tra la Chiesa cattolica e la borghesia della prima rivoluzione industriale, quando quest'ultima aveva messo a disposizione del potere ecclesiastico la magistratura e la polizia, mentre la Chiesa accettava lo Stato borghese concedendo il suo appoggio, senza il quale, riferisce Pasolini, "Fino ad oggi il potere statale non avrebbe potuto sussistere": secondo tali considerazioni dunque lo stato borghese sarebbe sostanzialmente antidemocratico. La campagna pubblicitaria in questione diventerebbe allora un'importante spia del fatto che "i nuovi industriali e i nuovi tecnici sono completamente laici, ma di una laicità che non si misura più con la religione. [...] E' il nuovo spirito di un'altra rivoluzione industriale e della conseguente mutazione dei valori": cfr. G. De Rosa, *Jeans Jesus. La chiesa punita per il suo "patto col diavolo"?*, in "La civiltà cattolica", 7 aprile 1973.

²⁴⁵ O. Toscani, *Non sono obiettivo*, Feltrinelli, Milano 2001, p. 14.

²⁴⁶ O. Toscani, E. Argante, *Creativo sovversivo*, Salerno Editrice, Roma 2008, p. 79.

profonda libertà di pensiero che trasmise nelle sue più famose campagne pubblicitarie e successivamente nel progetto di Fabrica. Appartenente alla stessa generazione di Luciano Benetton e Elio Fiorucci, anche per Oliviero Toscani la capitale del Regno Unito fu una delle città più importanti in cui trovare ispirazione: “In quegli anni andavo spesso a Londra. Ho visto i concerti dei Beatles, dei Rolling Stones, di Bob Dylan. Gli incontri di pugilato di Cassius Clay-Muhammad Alì. Ho frequentato la stessa aula di Mary Quant, facevamo gli scambi con le scuole di altri Paesi e sono capitato in classe con lei. Ho imparato a parlare inglese, francese, tedesco, spagnolo viaggiando. Ero io la generazione anni Sessanta, quella vera”²⁴⁷. Toscani, forse grazie anche alla fama del padre, diventò presto un fotografo richiestissimo, lavorando per “Elle”, “Vogue”, “GQ”, “Stern” e altre prestigiose testate di moda, oltre a curare l’immagine di aziende dal calibro di Esprit, Chanel, Valentino e Fiorucci: quando nel 1983 venne stretto il rapporto tra il fotografo e Luciano Benetton, il primo vantava dunque un curriculum già assai ampio e prestigioso, e l’azienda trevigiana stava vivendo un momento particolarmente fortunato poiché si trattava degli anni in cui il settore della maglieria stava vivendo un vero e proprio boom, l’apertura di nuovi punti vendita si stava moltiplicando in territorio internazionale e l’impero Benetton non sembrava smettere di ingrandirsi. In generale si trattò dunque di un contesto in cui Luciano Benetton poteva permettersi di essere coraggioso e osare affidando la comunicazione non ad un esperto di marketing ma ad un fotografo famoso per l’originalità, grazie alla fama di cui la propria azienda godeva: “Sino a quel momento nessuna campagna pubblicitaria realizzata per Benetton poteva competere con quanto riuscì a realizzare Oliviero Toscani successivamente”²⁴⁸, campagna pubblicitaria per la cui realizzazione, ci sentiamo di precisare, era stata messa a disposizione una cifra come venti miliardi di lire. Il risultato del rapporto tra l’imprenditore veneto e il fotografo dette vita ad un lavoro che non aveva precedenti nel campo della comunicazione, che portò ad una grande notorietà dei due, a soddisfazioni e premi, così come a pesanti critiche e querele. Data la quantità di immagini realizzate nelle campagne pubblicitarie si è cercato qui di

²⁴⁷ *Ibidem*

²⁴⁸ L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli...*, op. cit., p. 183.

operare una selezione che andasse ad analizzare non solo le immagini più shockanti e discusse e che hanno portato ad un radicale cambiamento nel modo di fare pubblicità e comunicazione, ma anche quelle fotografie in cui sono evidenti richiami al campo dell'arte, della grafica e della pubblicità nel senso più tradizionale del termine, in cui si intravede una rottura definitiva del già labile confine tra il mondo dell'arte e quello della pubblicità. La prima fotografia realizzata da Toscani per Benetton, come spiegato in una precedente parte dello scritto, vide un gruppo di modelli fatti arrivare da ogni parte del mondo vestiti dei colorati maglioni Benetton stretti in un abbraccio di fratellanza multirazziale; l'immagine ebbe sin da subito una grande fortuna, in particolare grazie all'associazione dello slogan "All the colors in the word", modificato in un secondo momento in "United Colors of Benetton", che venne assunto a nome del marchio. In questa prima pubblicità di Toscani, e nelle sue successive declinazioni, vennero mantenute alcune tematiche della comunicazione aziendale degli anni Sessanta e Settanta, quali il riferimento al colore dell'abbigliamento, la presenza di ragazzi in gruppo e la felicità trasmessa da visi sorridenti. I giovani non vennero però inseriti all'interno di contesti precisi, come boschi, spiagge o città, a favore invece di uno sfondo completamente bianco. L'uso del fondale neutro non era tuttavia una novità introdotta da Toscani, ma una tecnica ripresa dal mondo della grafica pubblicitaria: in passato prima di lui lo utilizzarono ad esempio Marcello Dudovich, Mario Gros e Marcello Nizzoli. Fu però Armando Testa, pilastro all'interno dello scenario della pubblicità italiana del dopoguerra, a farne un proprio marchio di lavoro a partire dal 1943, quando lo utilizzò per pubblicizzare il settimanale "Il viandante", e che poi mantenne anche nei suoi successivi manifesti, tra i quali quelli per il Vermut Marzano, per l'aranciata Martinazzi, per l'amaro Ramazzotti, per l'azienda Pirelli o per il digestivo Antonetto, solo per citarne alcuni. Nel tempo la scelta del fondo neutro si è dimostrata la più adatta a favore di una più efficace visualizzazione e dunque memorizzazione del prodotto, poiché in questo modo lo spettatore non ha possibilità di distrazione. Se per Testa lo sfondo bianco derivò dalla sua esperienza tipografica, la quale lo portò ad essere fedele ai colori primari e alla

centralità della figura nella pagina per la maggior parte dei suoi lavori²⁴⁹, per Toscani lo sfondo neutro diventò importante non solo per iniziare a discostarsi dalla scia imperante del realismo pubblicitario, ma anche per esaltare il colore, da quello dei maglioni a quello della pelle degli interpreti delle fotografie, risultando fondamentale quando gli scatti si concentrano sul contrasto di bianco e nero, tema da lui prediletto, che declinò in numerose versioni di studio e di soggetto. Un'importante parte della produzione pubblicitaria di Oliviero Toscani per Benetton venne incentrata infatti sulla contrapposizione dei colori del bianco e del nero, tema che aveva già affrontato in precedenza nella realizzazione del manifesto per l'azienda Fiorucci in cui erano ritratti i volti di due ragazzine, una dalla pelle chiara e l'altra dalla pelle scura, nelle sembianze di angioletti, riproducendo il logo con l'immagine vittoriana creata dall'architetto Italo Lupi, simbolo dell'azienda milanese. Prima di affrontare questa tematica negli anni Ottanta il fotografo propose scatti che lasciavano trasparire ironia e gioco, ma che iniziarono la lunga serie di scandali a cui rimane legato il nome, e forse anche il successo, della coppia Benetton-Toscani. Una vera e propria ondata di polemiche fu scatenata nel 1985 dalla fotografia rappresentante due ragazzi, uno vestito da ebreo con la caratteristica *kippah* e l'altro vestito da indiano d'America, che sorreggono contemporaneamente un mappamondo-salvadanaio da cui si intravedevano delle banconote. Questa utopistica unione non venne vista di buon occhio perché pareva sancita dal denaro e Luciano Benetton ricevette una grande quantità di lettere in cui veniva condannato per esaltazione al razzismo, all'imperialismo giudaico-americano e per offesa agli ebrei, avendo portato l'immagine del vecchio stereotipo del giudeo usuraio. Il messaggio di uguaglianza che si voleva trasmettere venne dunque completamente rovesciato. Questo scatto assieme alle numerose versioni dove è fotografato l'abbraccio di persone che erano di volta in volta bambini o ragazzi di nazionalità diversa rispetto all'etnia di cui portavano l'abbigliamento tipico, idea per cui si riconosce a Toscani l'indubbia originalità, rimanda però ad una campagna realizzata quasi venticinque anni prima dal pubblicitario William (meglio noto come Bill) Bernach,

²⁴⁹ Cfr. *Armando Testa, il design delle idee*, catalogo della mostra a cura di G. De Angelis Testa, G. Verzotti, (Milano 2010), Silvana editoriale, Cinisello Balsamo 2010.

tra il 1960 e il 1961 quando una serie di manifesti comparsi nelle città e sulle pagine dei quotidiani illustravano su un fondo neutro il volto di persone dalle diverse razze (africani, irlandesi, cinesi, polacchi ecc.) vestiti nei loro costumi tradizionali, intenti a tenere tra le mani un pezzo di pane Levy's, il tipico pane di segale ebraico, accompagnati da uno slogan che recitava: "You don't have to be Jewish to love Levy's". Questa fu di un'idea assolutamente anticipatrice della serie di pubblicità che affiancavano le diverse razze, soprattutto se si considera che negli anni in cui venne realizzata i neri dovevano usare mezzi di trasporto e bagni differenti rispetto a quelli dei bianchi²⁵⁰.

Tra il 1987 e il 1988 Toscani pubblicò una serie di fotografie che inaugurarono la categoria "dei miti", l'associazione di personaggi famosi lontani tra loro nello spazio e nel tempo rappresentati da modelli che ne assumevano le sembianze. Un esempio fu la coppia di Adamo ed Eva vestiti in jeans per la collezione Benetton della primavera-estate del 1988. L'immagine può essere vista quasi

²⁵⁰ P. Barbella, *United Colors of Benetton, la vera storia*, in "Vorrei", 4/11/2013.

come una sorta di richiamo al famoso scatto degli anni Settanta per la Jesus Jeans, dove l'abbinamento di denim, religione e un giovane corpo esibito, che allora era un fondoschiena mentre questa volta il seno nudo di Eva che si intravede dal giubbino, aveva fatto tanto scalpore, conferendo allo stesso tempo grande popolarità al fotografo e alle rispettive marche.

Dopo l'esplosione di colori nei vestiti e nella pelle dei modelli che avevano caratterizzato le prime campagne pubblicitarie, all'indomani degli anni Novanta ci fu da parte di Oliviero Toscani la volontà di dedicarsi nuovamente al tema del razzismo, potendo da un lato soddisfare un proprio bisogno di denuncia sociale e dall'altro proseguendo uno studio che lo aveva sempre incuriosito, quello dell'accostamento tra il bianco e il nero. La scelta della monotematicità del soggetto da trattare, oltre alla limitatissima scala, se in un artista può essere caratteristica apprezzata dal pubblico e dalla critica in quanto lo rende riconoscibile, poteva invece risultare pericoloso nell'ambito della pubblicità commerciale soprattutto se per un'azienda che vedeva il colore come elemento di successo, in quanto lo scopo di Toscani doveva rimanere sempre quello della vendita, e l'attenzione del cliente rischiava di venir meno nel momento in cui viene a mancare la novità. Il fotografo seppe arrivare ad una soluzione attraverso l'introduzione di un'importante innovazione, che, raccontano i diversi libri di comunicazione legata alla Benetton, andava quasi a porsi in antitesi con il significato stesso dell'*advertising* tradizionale: la totale assenza del prodotto all'interno della pubblicità, cosa che in parte era in realtà già presente nei filmati televisivi di Carosello, come verrà meglio spiegato in seguito. Tra il 1989 e il 1990 uscirono infatti diciannove manifesti in cui non comparivano i maglioni colorati: una suora bianca che insegnava a colorare a una bambina nera, due donne, una bianca e una nera che insieme tenevano in braccio un bambino dai tratti asiatici avvolto in una coperta verde, colore simbolo dell'azienda, una coppia di minatori e di panettieri, rispettivamente formata da un ragazzo bianco e uno nero, il cui colore della pelle diventava uniforme grazie al bianco della farina e al nero del carbone. Se fino a quel momento vi era la convinzione che l'efficacia di una *réclame* fosse direttamente proporzionale alla sua capacità di mettere in atto il processo di identificazione consumatore-merce, vi è da parte di Toscani la

capacità di mettere in atto lo stesso processo, saltando tuttavia il passaggio di mostrare il prodotto. Attraverso questa operazione lo spettatore non si riconosceva più nella concretezza di un bene materiale, ovvero il maglione, ma nell'astrazione del nome di un'azienda, visualizzata nel logo verde con il nome del marchio United Colors of Benetton, portatrice di un valore, ovvero l'uguaglianza razziale. Il cuore dell'annuncio non era più dunque il prodotto ma il messaggio trasmesso, che però, ribadiamo, era in grado di rimandare in modo inequivocabile all'azienda stessa e alla sua produzione. A far scatenare nuove polemiche fu però il manifesto di una donna nera, ripresa con un'inquadratura acefala, che allattava un neonato bianco. Si trattava di una sorta di madonna contemporanea, dove tuttavia il messaggio antirazzista di Toscani venne letto dalle comunità nere d'America come un riferimento alla posizione subalterna a cui erano relegate le *nannies* di colore rispetto ai loro padroni bianchi. In Europa invece questa fu una delle pubblicità più premiate, ricevendo nel 1989 riconoscimenti in Austria, Danimarca, Francia e Olanda; in Italia vinse il "Print Italia" per il settore tessile-abbigliamento e il "Grand Prix" per la migliore fotografia pubblicata a mezzo stampa. Nel 1989 uscì l'immagine che ritraeva un primo piano di due polsi, rigorosamente uno bianco e uno nero, tenuti uniti da un paio di manette. A suscitare polemiche fu la mancanza di indicazioni su chi fosse il delinquente e chi rappresentasse invece la giustizia, lasciando stabilire ad ognuno "chi fosse chi" secondo il proprio pensiero e la propria coscienza; lo scatto suscitò invece forti critiche da parte della comunità nera che vide nell'uomo bianco il poliziotto e nell'uomo nero il delinquente. Questo scatto può però richiamare alla mente il film del 1958 diretto dal regista Stanley Kramer uscito nel 1958 intitolato *La parete di fango*²⁵¹, dove protagonisti erano due condannati, uno bianco e uno nero, che mal si sopportavano e che nulla avevano in comune se non un paio di manette che li tenne legati anche durante la fuga dal furgono che li stava trasportando presso il carcere.

²⁵¹ Titolo originale: *The Defiant Ones*.

Questo film, la cui prevedibile morale ricorda che nonostante l'intolleranza l'uno nei confronti dell'altro, la collaborazione risulta l'unico modo per salvarsi, può offrire anche una possibile lettura del manifesto di Tosacani, per cui le manette non devono necessariamente presumere una determinazione tra chi è nel giusto e chi nell'errore, ma possono anche apparire come un riferimento alla necessaria convivenza di uomini di razze diverse nel mondo, dove dopo averne preso coscienza, l'unione potrebbe diventare momento positivo, nonché l'unica via di salvezza come raccomanda Giacomo Leopardi nel suo testamento spirituale, la lirica intitolata *La Ginestra*. Andando indietro con la memoria, tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta, il gioco del contrasto tra il bianco e il nero era stato in realtà già utilizzato con successo nella pubblicità di Carosello per la ditta Mira Lanza, il cui protagonista era lo sconcolato Calimero, costretto a passare brutte avventure solo perché scuro, e non bianco come gli altri pulcini della covata. Famosa è infatti la sua frase "Fanno tutti così perché sono piccolo e nero. E' un'ingiustizia però", che trovava pronta consolazione dalla lavanderina con le trecce: "Tu non sei nero, sei solo sporco", immergendo il pulcino in un bagno purificante di detersivo "Ava, come lava". Il messaggio sulla diversità non era del tutto edificante, soprattutto per il pubblico giovanissimo che seguiva gli *sketch* prima di andare a letto, ma l'idea che i timidi, gli introversi, i deboli, gli emarginati, avessero qualcuno con cui identificarsi, sembrava funzionare: "La forza di Calimero - spiega Marco Pagot nel volume della Cineteca Italiana di Milano *La tv al tempo* della Pagot film - è nella sua identità grafica,

nell'immagine immediatamente riconoscibile: un editore l'aveva definito un 'carattere tipografico'"²⁵². La logica della pubblicità di Toscani e quella di Carosello appaiono assolutamente lontane tra loro, tuttavia interessante sembra far notare come la mancanza del riferimento al prodotto che viene riconosciuta una rivoluzione nella pubblicità Benetton, fosse in realtà in qualche modo presente anche negli sketch televisivi degli anni Sessanta e Settanta. La durata massima di una pubblicità che andava in onda su Carosello era di due minuti e quindici secondi²⁵³, molto di più rispetto agli standard pubblicitari, che erano di trenta secondi; il rimanente tempo veniva dedicato ad uno spettacolo "non pubblicitario", in cui non vi era nessun riferimento al servizio o al prodotto che si voleva sponsorizzare, il quale veniva relegato in coda poiché la Rai era una rete a cui i cittadini pagavano il canone e che dunque si sarebbe dovuta autofinanziare senza il bisogno delle pubblicità; precisa lo scrittore Gian Paolo Ceseani nel suo libro *Storia della pubblicità in Italia*: "Carosello, in sostanza, non riconosceva l'ideologia del consumo e presentava lo strumento pubblicitario in una forma ipocrita, travestito da spettacolino"²⁵⁴ affinché i telespettatori la accettassero. La marca del prodotto appariva dunque solo alla fine, così come l'azienda Benetton nelle fotografie di Toscani era presente solo sotto forma del logo. In Toscani questo fu fortemente cercato, mentre gli inserzionisti televisivi erano molto contrariati dal fatto di dover pagare uno spazio in cui il suo prodotto non avrebbe potuto essere nominato, in ogni caso possiamo concludere che in entrambi i casi fu proprio la parte non strettamente pubblicitaria a conferire non solo il successo immediato ma anche la loro memoria storica. Si potrebbe anche ipotizzare che vi sia una citazione all'ambito strettamente artistico, in particolare a Piero Manzoni e alla sua *Merda d'artista* (1961) sembra poter individuarsi invece nella fotografia del 1990 dove due bambini, uno bianco e uno nero, sono ripresi seduti sul vasino l'uno di fronte all'altro. Tale manifesto venne dichiarato scandaloso dal Cardinale di Milano lamentandone l'affissione in Piazza del Duomo poiché

²⁵² Calimero, *50 anni da "piccolo e nero"*, in "La Stampa", 11/04/2013.

²⁵³ Nelle note per la realizzazione della pubblicità televisiva redatte dalla SACIS, società creata dalla Rai per controllare la pubblicità e organizzare le rubriche che la dovevano contenere, aveva infatti disposto che i singoli comunicati dovessero essere lunghi complessivamente 64,26 m, su pellicola cinematografica da 35 mm, per una durata complessiva quindi di 2,15 minuti. G.P. Ceseani, *Storia della pubblicità in Italia...*, op. cit, p. 181.

²⁵⁴ *Ibidem*.

andava ad “urtare la sensibilità dei fedeli usciti dalla messa”, anche se in realtà ad offendere pare fosse più il messaggio per cui durante certi momenti, come la defecazione, tutti gli individui sono uguali; il tema venne ribadito da Toscani che per la campagna dell’autunno-inverno 1991 fotografò un rotolo di carta igienica. Sia l’artista che il fotografo utilizzano gli stessi strumenti per parlare di uguaglianza e unicità. Toscani sembrò poi mettere in pratica attraverso la fotografia-pubblicità delle provette contenenti del sangue (1992), ognuna delle quali portava nomi emblematici quali Fidel, Bettino, Helmut, Margaret, con evidente riferimento ai personaggi della politica, quello che per l’artista milanese era rimasto solo un progetto, ovvero quello di raccogliere del proprio sangue, in modo da creare anche delle fialette di “Sangue d’artista”, da conservare con gli altri prodotti del proprio corpo. Se tuttavia in Manzoni c’è una profonda ironia di gioco e scherzo, in Toscani invece traspare un’attitudine più impegnata, volta a dimostrare come l’uguaglianza e la fratellanza siano un sentimento che va oltre il colore della pelle, molto più interiore e intimo. A prescindere comunque dagli scandali e dai riferimenti artistici che ogni pubblicità importante appare ribadire il continuo uso degli stessi elementi grafici (fondo neutro, immagini scontornate e centrali ecc.) in ogni pubblicità, tutte commentate dallo slogan di uguaglianza “United colors of Benetton”. Una diversa declinazione della logica vincente individuata da Oliviero Toscani per cui lo slogan, che nel caso di Benetton è anche il nome del marchio dell’azienda, lancia un messaggio che prescinde dalle caratteristiche intrinseche e materiali del prodotto, si può individuare in operazioni commerciali realizzate anche da parte di altre aziende; una tra tutte, Nike. L’azienda di scarpe da ginnastica nata nel 1967 negli Stati Uniti dall’unione dell’allenatore Bill Bowerman, e dallo studente di economia Phil Knight, aveva iniziato a distinguersi per l’originalità delle campagne pubblicitarie sin dalla seconda metà degli anni Ottanta, affidandone la cura all’agenzia Wieden + Kennedy. Da sempre le campagne pubblicitarie della Nike si sono distinte per mostrare la sfida, la fatica, l’impegno e il sudore di ogni singolo atleta, con i muscoli alla massima tensione²⁵⁵. La forza della pubblicità di Nike realizzata da

²⁵⁵ Già la prima campagna realizzata dall’agenzia Wieden + Kennedy si trattò di un grande successo, presagio di quelli successivi. Era uno spot televisivo andato in onda nel 1987, battezzata “Revolution” dall’omonimo titolo di un’esibizione dei Beatles nel 1968, si trattò di una delle

Wieden + Kennedy è data dall'essere riusciti a pubblicizzare la scarpa da ginnastica attraverso il riferimento allo sport come metafora della vita, di cui fanno inevitabilmente parte la competizione, la fatica, l'impegno per conseguire una vittoria, la sofferenza, la sfida con se stessi e contemporaneamente con gli altri, concetti riassunti nello slogan "Just do it": "In questo modo la marca esita a definire se stessa, non promette esplicitamente un beneficio all'osservatore, ma ne delega il raggiungimento e la dimensione del risultato"²⁵⁶. Dallo spettatore non ci si aspetta più dunque un atteggiamento passivo, ma uno sforzo nel raccogliere un invito, e così come Oliviero Toscani chiede al suo pubblico di mettersi in gioco in prima persona, soffermandosi a pensare su temi dell'attualità spesso scomodi, come il significato di uguaglianza-diversità, o successivamente l'aids o la fame nel mondo, così Nike non dichiara che le proprie scarpe sono le migliori, ma che sono le scarpe che utilizzano le persone dalla grande forza di volontà per raggiungere un risultato. L'azienda dunque si offre di mettere a disposizione il mezzo mostrandone tutte le potenzialità, ma lasciando al consumatore la scelta finale di mettersi alla prova. Oltre a Nike varie sono le aziende che hanno adottando questa modalità di comunicazione, per cui la *tagline* "Think different" diventa l'invito di Apple o "Where do you want to go today?" la domanda di Microsoft. In questo genere di *advertising*, come nei messaggi lanciati da Toscani, gli osservatori sono smossi nella loro sensibilità e nelle loro aspirazioni attraverso una pubblicità di tipo *one-to-one* per cui si instaura un rapporto diretto con il destinatario del messaggio e dunque lo spettatore. L'azienda Benetton dunque, come negli anni Sessanta aveva aperto i propri negozi ad un cliente che si potesse muovere da solo nello spazio della moda, così a partire dagli anni Ottanta aveva posto lo spettatore di fronte a problemi sociali, lasciando poi decidere ad ognuno la possibilità di approfondimento. Il lavoro di comunicazione iniziato da Oliviero Toscani sembrava aver intrapreso una via da cui ormai sarebbe stato difficile tornare

campagne più innovative, in quanto venne utilizzato un montaggio eseguito da inquadrature che mutavano velocemente per sottolineare la rapidità di spostamento dei piedi dei corridori, utilizzando inoltre l'effetto della "pellicola rovinata", allontanandosi dalla *mainstream* del periodo. G. Ambrosio, *Le nuove terre della pubblicità*, Universale Meltemi, Roma 2007, p. 34.

²⁵⁶ M. Vecchia, *Hapù. Manuale di tecnica della comunicazione pubblicitaria*, Lupetti Editore, Milano 2003, p. 159.

indietro, attraverso la ricerca di scenari sempre più trasgressivi e scioccanti, che a partire dal 1991 toccarono argomenti considerati tabù per l'ambito pubblicitario quali la nascita, la sofferenza o la malattia. Tutte le pubblicità realizzate sino al 1992 sembravano essere collegate tra loro dal *fil rouge* dell'uguaglianza, ribadito dalla scritta United Colors, unico elemento di rimando all'azienda di maglioni, che nel frattempo, "Bene o male purché se ne parli"²⁵⁷, stava vivendo un momento di popolarità mondiale. Dopo lo sviluppo della tematica del razzismo dunque, il tema dell'uguaglianza venne trattato in riferimento all'esistenza in generale, interpretando con crudo realismo quei momenti della vita, come la venuta al mondo o il trapasso all'aldilà, che accomunano chiunque sulla faccia della terra. È così che la campagna primavera/estate 1991 mostra un cimitero in Francia dove sono sepolti soldati caduti in guerra, la cui memoria è data da una distesa di croci bianche tra le quali si intravedono anche due stelle di David, dichiarando un'assoluta unione e uguaglianza anche nella morte. Tale manifesto uscì il 18 gennaio 1991, giorno esatto in cui scoppiò la guerra del Golfo. Che questa si sia trattata di una pura coincidenza e non di una pungente trovata di marketing si può dare quasi per assodato per il fatto che le campagne pubblicitarie richiedessero lunghi periodi di ricerca e studio, che con poca probabilità si sarebbe potuto concentrare nell'arco di una singola giornata. L'uguaglianza degli individui nella morte non può che esserci anche nel momento della nascita: per l'autunno/inverno del 1991 Oliviero Toscani fotografò la venuta al mondo di una bambina, Giusy, nell'istante successivo rispetto al parto, con il cordone ombelicale ancora da tagliare e sporca di sangue, tra le braccia dell'ostetrica²⁵⁸. Non si trattò per queste due immagini di verisimiglianza, o di "finto sciolto" e quindi di tecniche collaudate nel campo pubblicitario, ma si

²⁵⁷ O. Wilde, *Il ritratto di Dorian Grey*, Rizzoli, Milano 1975.

²⁵⁸ Toscani che questa fotografia toglie poeticità al parto, portando l'evento della nascita non solo alla similitudine tra gli uomini ma anche con le bestie, sostiene comunque di "aver scattato una foto che non fosse censurabile. Qualcosa che avrebbe unito tutti, un'immagine intoccabile". Anche la nascita in realtà provoca censure, ad esempio da parte del comune di Milano che giudica il soggetto troppo crudo e forte e a Palermo perché "in una città dove c'è un morto ammazzato al giorno, la foto di una bimba che nasce può sembrare ironica". (O. Toscani, *Ciao mamma...*, *op. cit.*, p. 52) Sarà invece la teologa suor Maria di Teramo a difendere la pubblicità: "È assurdo censurare la lettera di una bambina appena nata, una foto che è l'immagine della vita e della gioia, tanto varrebbe allora censurare i crocefissi che sono immagini di sofferenza". Suor Maria, Lettera al "Corriere della sera", in "Corriere della sera", 14/11/1991.

trattò di scatti, in particolare quello della bambina appena nata, che rivelarono tutta la verità dell'attimo, quasi cercando di imitare l'attitudine tipica del fotoreporter, piuttosto che del fotografo di moda. A partire da queste fotografie possiamo dire che iniziò a venire meno quella che Enzo Biagi aveva ricordato essere una delle caratteristiche tipiche della pubblicità, cioè di presentare un mondo inventato; il passo successivo compiuto da Toscani sarà quello di avvicinarsi in modo ancora più tangibile alla rappresentazione della realtà. Nel 1991 venne infatti inaugurato quello che Andrea Semprini definisce "Ciclo della morte", dove Oliviero Toscani rompe in modo decisivo il tabù della sofferenza, della disgrazia e della disperazione rappresentati in pubblicità: è norma generale infatti "Non associare mai un prodotto o una marca a un soggetto negativo, doloroso o triste. Secondo il principio di "trasferimento connotativo", per cui si rischierebbe di trasferire al prodotto o alla merce in questione queste stesse connotazioni negative"²⁵⁹. Sostiene tuttavia Oliviero Toscani: "Io non ho mai creduto che la gente andasse ad acquistare un prodotto dopo aver visto la pubblicità"²⁶⁰ e se davvero fosse così il compito dell'*advertising* dovrebbe definirsi allora solo nella memorizzazione del marchio e "In questo senso risulta assolutamente indifferente se la possibilità sia positiva o negativa, con buona pace di chi sostiene che il pubblico vada sempre assicurato"²⁶¹. L'ulteriore evoluzione-rivoluzione compiuta da Toscani nel suo lavoro per Benetton fu costituita dall'utilizzo di fotografie che non venivano scattate da lui stesso *ad hoc* per le campagne pubblicitarie, ma che erano invece immagini d'agenzia realizzate da fotoreporter con lo scopo di documentare articoli di giornali e riviste di tutto il mondo. Toscani continuò dunque in modo estremo il suo perseguimento al realismo collegato alla sollevazione di problemi che riguardavano l'intera umanità, e come sottolinea Semprini l'ulteriore evoluzione del proprio lavoro è data dal fatto che: "In ragione della loro origine, queste foto riproducono il mondo 'reale', rientrano nelle convenzioni del discorso dell'informazione, che si propone come testimone obiettivo di una realtà

²⁵⁹ L. Pagnucco Salvemini, *Benetton Storia di una avventura...*, op. cit., p. 48.

²⁶⁰ B. Ballardini, *La morte della pubblicità. La stupidità nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Castelvechi, Roma 1998, p. 75.

²⁶¹ *Ibidem*.

esterna. Mostrando foto di luoghi, persone e avvenimenti 'reali', la marca rinuncia non soltanto alla sua identità visiva, ma soprattutto a generare un mondo possibile che le sia proprio, di cui sarebbe creatore e demiurgo²⁶². Significativo è l'esempio dello scatto di Laffont Sygma che ritrae bambini presumibilmente peruviani intenti a fare lavori di fatica, o la fotografia realizzata da Steve McCurry per l'agenzia Magnum in cui si vede un volatile dalle piume incatramate mentre nuota in un mare di petrolio, o ancora dei maiali che si stanno cibando in una discarica, come nell'immagine realizzata da Gustavo Gilabart per la JB Pictures. Tutte queste pubblicità sono datate 1992. Il fondo neutro, le figure scontornate, la centralità dei soggetti nello spazio, avevano reso le fotografie realizzate sino a quel momento da Toscani per Benetton attimi simbolici in contesti atemporali e senza geografia, in cui ad esempio il bambino allattato dalla donna nera, o l'unione dell'ebreo e del palestinese o ancora l'accostamento in segno di fratellanza di un lupo bianco con un agnello nero erano rappresentazioni simboliche di un mondo ideale di uguaglianza, creato però dall'azienda, demiurgo e artefice. Il passaggio alla cruda rappresentazione verista sembrò avvenire per gradi, in quanto anche nella fotografia della bambina appena nata, pur nello scatto di estrema realtà, non si rinuncia all'elaborazione grafica dell'asettico fondo neutro, rendendo l'immagine simulacro semiotico come tutti gli altri scatti ambientati in studio. Nel proporre la nuova serie di pubblicità-verità con le fotografie scattate da fotoreporter invece Oliviero Toscani è accusato di "delegare", tuttavia attraverso la sua selezione di fotografie acquisite, il fatto stesso di sceglierle, il firmarle, con un procedimento dunque concettuale, rendendole un "concetto di Oliviero Toscani – United Colors of Benetton", sembra voler guidare in modo più profondo lo spettatore tra i fatti della realtà. A tale proposito gli viene mossa la critica di sostituirsi senza delega al lavoro di politici, giornalisti o scienziati, cioè dei "tecnici dell'informazione", valutando la sua scelta come esclusivamente utilitaristica, poiché il fine della pubblicità è sempre quello del ritorno economico verso l'azienda. A questo proposito appare tuttavia pertinente ricordare quanto sostenuto dal critico d'arte Gillo Dorfles: "Grande è la responsabilità etico-

²⁶² A. Semprini, *Analizzare la comunicazione...*, op. cit., p. 44.

estetica che grava sull'odierno tecnico pubblicitario (...) poiché nelle sue mani è posta, quasi in maniera esclusiva, la vera arma di guidare e indirizzare il gusto e l'attenzione dell'uomo della strada"²⁶³. I temi messi in luce dagli scatti realizzati da fotoreporter e poi firmati United Colors of Benetton sono tragici eventi quali omicidi, la pena di morte, gli incidenti stradali – che meglio verranno descritti in seguito - il cui shock mosso proprio per il riferimento ad un evento realmente accaduto, sembra in qualche modo poter essere smussato da chi trova in quelle immagini un rimando ad altre opere, e in particolare ad un altro grande e discusso protagonista del mondo artistico contemporaneo: Andy Warhol. L'artista americano derivava egli stesso dalla pubblicità, in particolare dal mondo della grafica e del design. Egli è uno degli artisti contemporanei più famosi in assoluto, maestro nel dare scandalo e nel far parlare sé. Sia in Wharol che in Toscani si può notare in una parte del loro lavoro la volontà di riferire le immagini-notizia delle prime pagine dei quotidiani, di registrare e dar luce ad avvenimenti che descrivono la società, come il consumismo, e che scaldano l'opinione pubblica, come la morte, l'uno creando le serigrafie su tela, e l'altro, trent'anni dopo, appendendo i propri scatti sui muri delle città²⁶⁴. Già per la campagna Benetton dell'autunno-inverno del 1988, nel periodo in cui dalla rappresentazione di gruppi di ragazzi multicolori Toscani era passato alla fotografia di personaggi simboleggianti miti quali i già citati Adamo ed Eva o Giulio Cesare e Leonardo Da Vinci, decise di unire in un suo scatto anche due importanti donne del passato quali Giovanna D'Arco e Marilyn Monroe. Tra tutte le icone in questo abbinamento surreale egli rappresentò la stessa attrice sex symbol che Warhol aveva scelto per le sue opere come l'incarnazione del mito contemporaneo, una sorta di moderna Madonna poiché venerata dalla massa, mostrando attraverso la sua arte quale fosse il tipo di eroina acclamato nella contemporaneità. Il rimando a Warhol risulta ancora più evidente nella campagna per Benetton del 1992 dove gli scatti dei fotoreporter scelti da Toscani rimandano inevitabilmente, verrebbe da dire quasi con il rischio del plagio se non fosse per la sicurezza dell'assoluta contemporaneità delle fotografie, alla serie

²⁶³ G. Dorfles, *Il kitsch*, Edizioni Mazzotta, Milano 1990, p. 175.

²⁶⁴ Cfr. M. Nuridsany, *Andy Warhol. La biografia*, Lindau, Torino 2008.

dei *Disasters* (1962-63) e delle *Electric chairs* (1963-7) dell'artista americano: è così che lo scatto di Gian Luigi Bellini dell'agenzia *Globe Photos* cita le *Burning cars* (1963), o che l'assassinio in un vicolo di un mafioso siciliano (1992) scattato da Franco Zecchin della Magnum ricorda il *Gangster funeral* (1963), e che le *Blue electric chairs*, una del 1963 e l'altra del 1967 sono immerse nella stessa fredda luce azzurrognola della sedia elettrica (1992) fotografata dalla macchinetta di Lucinda Devlin per Toscani. In modo meno diretto anche lo scatto realizzato per l'agenzia Fotoattualità e firmato Benetton, in cui si vede una barca colma di uomini albanesi che stanno raggiungendo le coste dell'Italia (1992), o l'assalto ai container (1992) di Patrick Robert-Sygma rimandano per tema e confusione di corpi ai *Race riots* del 1963-64 di Warhol²⁶⁵. L'artista americano non sembra essere tuttavia l'unico riferimento a cui le foto scelte da Toscani sembrano avvicinarsi. Ad esempio la fotografia del fotoreporter Hans Jurgen, che rappresenta un criminale che nel momento stesso in cui viene catturato deve subire contemporaneamente anche l'intervista di un giornalista (1992), per impostazione rimanda alla costruzione del quadro del 1608 "Decollazione di san Giovanni Battista" di Caravaggio in cui si vede la stessa ostinazione nel tenere fermo il prigioniero, oltre alla figura del boia che da lì a poco compirà la decapitazione, dipinto nella medesima posizione del giornalista, con la stessa tensione del braccio allungato, dove a sostituire la lama mortale tenuta vi sono una macchina fotografica e un microfono. Alla serie dei "concetti di Oliviero Toscani" appartiene anche una delle campagne che provocò più scalpore, dando adito a proteste violente come mai si erano viste nei confronti di una pubblicità. Lo scatto in questione ancora una volta non venne realizzato da Toscani, ma dalla fotoreporter Therese Frare nel 1992. L'immagine rappresentava uno degli ultimi istanti di vita del malato di AIDS David Kirby in una stanza di ospedale in Ohio. Era una scena di dolore vero, che sembra però calato ancora una volta in un contesto che fa riferimento all'arte, dove il volto dell'uomo morente ricorda la figura di Cristo nelle Pietà o nelle Deposizioni rinascimentali, mentre il contrasto cromatico tra la t-shirt nera del padre e il bianco delle pareti, del lenzuolo e del vestito della ragazzina, oltre ad essere una caratteristica tipica di Toscani ricorda

²⁶⁵ G.P. Ceserani, *Storia della pubblicità in Italia...*, op. cit., pp. 88-89.

gli stacchi di luce caravaggeschi. Alla magrezza del corpo consumato del malato si contrappone invece quasi con tragica ironia il personaggio del padre, ma soprattutto quello della madre, donna robusta che indossa una t-shirt floreale e che potrebbe in qualche modo rimandare alle sculture dell'artista Duane Hanson, presente anche alla 55. Biennale di Venezia 2013, famoso proprio per il ricercato realismo delle sue opere fin dagli anni Sessanta. Viene qui rappresentato quasi lo stereotipo della famiglia americana, forse per sottolineare che negli Stati Uniti, come nel Regno Unito, il problema dell'AIDS venne sentito con maggiore emergenza. Lo scatto di Therese Frare aveva avuto l'approvazione da parte del malato stesso il quale "fino a quando le forze lo avevano sostenuto aveva lottato per informare e sensibilizzare gli altri su questo terribile virus"²⁶⁶, e la stessa famiglia si sentiva onorata per l'utilizzo di quell'immagine sostenendo che "parla a voce molto più alta ora che è morto che non quando era vivo"²⁶⁷, ma nonostante questo, le stroncature furono innumerevoli, come d'altronde non mancarono anche i premi e i commenti in difesa della campagna²⁶⁸; emblematico è comunque quanto scrive il giornalista Spike Lee nella rivista "Rolling Stone": "Non avevo proprio idea che Benetton vendesse abiti. Ciononostante mi ha colpito. Non è questo quel che deve fare una buona pubblicità?"²⁶⁹.

²⁶⁶ O. Toscani, *Ciao mamma...*, op. cit. p. 55.

²⁶⁷ *Ibidem*.

²⁶⁸ L. Pagnucco Salvemini, *Benetton Storia di una avventura...*, op. cit., p. 48.

²⁶⁹ S. Lee, "Questo è ciò che penso io", in "Rolling Stone", novembre 1992.

Nel rappresentare campagne che riguardano l'Aids Toscani toccò un tema scottante, in quanto negli anni Novanta era considerata la malattia della deviazione e della depravazione sessuale in quanto associata all'omosessualità. L'opinione pubblica non aveva percepito che in realtà la tendenza sessuale era ben poco correlata al problema, e che dietro ogni malato c'erano una dimensione umana e clinica da rispettare. L'anno successivo uscì una nuova campagna realizzata da Toscani che prevedeva una tripla declinazione, data dalla fotografia di tre parti del corpo nude (il braccio, le natiche e il pube) in cui era impresso un timbro viola che portava la scritta "H.I.V. POSITIVE". I frammenti di corpo nudo, scelti in quanto vettori del virus, erano stati marchiati "Ricordando i timbri delle bestie al macello e i marchi degli ebrei dei lager, e con ciò quella volontà di sterminio e di condanna a morte, prima che la loro patologia segua il suo corso devastante. Toscani non fa altro che rendere visibile il timbro invisibile della discriminazione, emarginazione, alienazione, con cui nella nostra impietosa società già vengono bollati questi individui dal sangue infetto"²⁷⁰. Appare significativo accostare questa pubblicità all'opera d'arte "Looking for Love" dell'artista Daniele Buetti che a partire dal 1994 fotografò bellissimi volti e corpi di modelli e modelle in cui incise sul retro della foto i nomi di noti marchi di moda, quali Ralph Lauren, YSL, Nike, Chanel, facendo comparire le scritte sul corpo dei giovani restituendo l'effetto di cicatrici. Sembra essere così messo in scena il contagio del bisogno di consumo, la mercificazione della bellezza, la forza

²⁷⁰ L. Pagnucco Salvemini, *Benetton Storia di una avventura...*, op. cit., p. 48.

della pubblicità che colpisce sino ad insinuarsi sotto la pelle, e che, oltre a creare un paragone stilistico e concettuale, trattandosi l'uno di un virus reale, l'altro del "virus" del consumismo, malattia dei nostri tempi, sembra anche rispecchiare il pensiero di Toscani sulle modelle: "Carne in scatola abituata a vendere la faccia senza che nessuno chieda mai loro dimostrazione di intelligenza"²⁷¹.

Negli anni successivi altre furono le provocazioni sollevate da Toscani: nel 1994 l'opinione pubblica si divise per la fotografia della divisa ancora insanguinata e forata da un proiettile appartenuta al soldato Marinko Gagro al momento della morte durante la guerra in Bosnia, nello stesso anno fotografò due palloni da calcio all'interno di un preservativo, nel 1996 riprendendo il contrasto tra il bianco e il nero fotografò la mano di un africano contenente alcuni chicchi di riso, sollevando il problema della fame nel mondo. Nonostante gli scatti proposti da Toscani fossero sempre diversi tra loro, dopo più di un decennio anche lo scandalo iniziò a diventare una *routine* iniziando a farsi sentire la perdita di efficacia della persuasione, oltre al fatto che verso la fine degli anni Novanta

²⁷¹ O. Toscani, *Ciao mamma...*, op. cit., p. 87.

l'azienda veneta iniziò a perdere la fama che invece l'aveva contraddistinta sin dalla sua nascita. Se all'inizio del legame tra il fotografo e l'imprenditore gli scandali, le censure, i divieti erano visti come una parte integrante del successo di quell'azienda coraggiosa, dopo la metà degli anni Novanta i processi, i boicottaggi e i picchetti davanti ai negozi nei confronti delle parti che di volta in volta si sentivano offese come le comunità nere, i religiosi, i malati di aids e i loro famigliari che non si sentivano rappresentati dalle pubblicità di Benetton, cominciarono a diventare una realtà sempre più difficile da sostenere, tanto da far iniziare a vacillare i rapporti tra l'azienda, che stava peraltro rivolgendo altrove i propri investimenti²⁷², e lo stesso Toscani. L'ultima campagna pubblicitaria realizzata dal fotografo per Benetton uscì nella primavera-estate del 2000, portando alla luce un argomento in realtà già trattato nel 1992, ovvero la pena di morte. Il fotografo aveva realizzato il ritratto di ventotto detenuti del braccio della morte nelle carceri degli Stati Uniti, mostrando al mondo intero le facce di uomini che avevano commesso i crimini più gravi e che a loro volta aspettavano il giorno della loro fine, accompagnati dalla frase "Sentenced to death". L'argomento sollevato portava alla luce un tema da sempre considerato spinoso negli Stati Uniti, che provocò immediatamente scandalo. Tale provocazione portò non solo all'interruzione dei rapporti commerciali tra quattrocento magazzini statunitensi Sears, ma l'intero stato del Missouri denunciò Benetton chiedendo un risarcimento astronomico in quanto secondo le autorità carcerarie che avevano concesso a Toscani l'accesso ad un reparto così delicato delle prigioni, non erano state ben informate sull'utilizzo delle foto, in quanto era stata chiesta una generale autorizzazione per la preparazione di un documento fotografico internazionale, lasciando intendere che si trattasse di un reportage giornalistico e non di una pubblicità, essendosi per di più presentato con Toscani il giornalista Ken Schulman che procedeva a intervistare i carcerati fotografati²⁷³. Nonostante la conclusione pacifica del processo, Luciano Benetton si sentì in dovere di fare pubblicamente le proprie scuse sia allo stato americano,

²⁷² L'azienda Benetton nel 1995 diventa proprietaria al 100% di Autogrill.

²⁷³ I testi delle interviste vennero effettivamente pubblicati in un momento successivo all'uscita della campagna pubblicitaria: cfr. T. Brown, *We on the death row*, in "Talk", gennaio 2000.

sia ai familiari dei detenuti per aver accresciuto ulteriormente il loro dolore²⁷⁴. Molto si è discusso se servisse davvero mettere in mostra il dolore per vendere maglioni²⁷⁵, nel tempo vennero indette censure, avanzate denunce, scritti fiumi di parole su imponenti testate giornalistiche di tutto il mondo. Vennero organizzate manifestazioni e boicottaggi dei negozi Benetton e difficile appare dare un giudizio univoco sul lavoro di Toscani. Sarebbe allora più positivo spostare il dibattito dalla liceità di tali campagne al risultato che esse hanno ottenuto. Senza lo scandalo molta della stampa italiana e estera, dal “The Guardian” al “Libération”, dal “Financial Times” a “Elle”, avrebbero proposto ai propri lettori il tema dell’Aids, del razzismo o dell’immigrazione costringendoli a porsi delle domande? Inoltre le censure, si sa, sono sempre il modo migliore per combattere l’oblio, e contribuire a far crescere la diffusione dell’informazione e la curiosità. Il problema dell’HIV non era in realtà nuovo ad un certo tipo di pubblicità, in quanto nel 1987 la fondazione no-profit Pubblicità Progresso, aveva istituito una campagna per una corretta informazione sull’AIDS il cui slogan recitava: “AIDS. I rapporti umani non trasmettono il virus”²⁷⁶. La morte di Freddie Mercury nel 1991 dovuta alla contrazione dell’AIDS attirò l’attenzione verso questa malattia anche all’interno del mondo musicale, e nel 1993 uscì il pluripremiato film Philadelphia che racconta la commovente storia di un malato di AIDS, diretto da Jonathan Demme. Anche l’arte inoltre non mancò di dedicare opere all’HIV e famosi sono i lavori di Félix González-Torres in riferimento al tema. Ciò che faceva scalpore dunque non erano tanto i temi trattati ma il fatto che fossero firmati Benetton, aprendo il grande interrogativo sul confine che vi fosse tra la legittimità di mettere in scena la sofferenza non in quanto tale, ma a fini utilitaristici. A questo proposito pare utile citare il sociologo francese Gilles Lipovetsky, che nell’ottobre del 1993 su “Liberation” notava: “Dov’era possibile ritrovare la provocazione alla fine del secolo scorso? Nell’arte sicuramente. E oggi? Le avanguardie artistiche hanno smesso di fare scandalo. Dov’è allora la

²⁷⁴ *Pena di morte: Benetton patteggia con Missouri, Toscani no*, in “Il Corriere della sera”, 06/16/2001.

²⁷⁵ P. Landi, L. Pollini, *Cosa c'entra l'AIDS con i maglioni? Cento lettere di amore-odio alla Benetton*, Mondadori, Milano 1993.

²⁷⁶ Interessante è notare che nel biennio 1990/91, l’invito di Pubblicità Progresso era “No al razzismo. Sì alla tolleranza” sollevando un tema che lo stesso Toscani aveva trattato e stava continuando ad affrontare negli stessi anni.

trasgressione? Paradossalmente nell'espressione più riconoscibile del capitalismo: la pubblicità. [...] Il collegamento tra etica e business colpisce con violenza il pubblico. Penso che sia sbagliato. Mi pare che questo collegamento rappresenti un progresso di fronte alla stupidità della maggior parte degli annunci commerciali. Il consumo non ci fa più sognare. Dobbiamo piuttosto avere gli occhi aperti, abbiamo bisogno di nuove ispirazioni, di ricreare la nostra identità di uomini"²⁷⁷. Toscani attraverso il suo lavoro per Benetton sembra porsi nel mezzo tra la professione di pubblicitario, di fotografo e di artista, creando non pochi problemi a quei critici che sentono l'esigenza di tracciare un confine netto tra le varie discipline. Egli si trovò ad operare in un contesto storico come quello degli anni Ottanta e Novanta, in cui nacque e si consolidò il fenomeno del Graffitismo, dove cioè i muri delle città diventarono spazi della comunicazione artistica, dove arte e pubblicità si contaminarono a vicenda, utilizzando l'una le tecniche dell'altra e dove dunque non appare fuori luogo parlare allo stesso tempo di arte e pubblicità. Esempi significativi di questo incrocio sono da ricercarsi ad esempio nelle opere dell'artista irlandese Les Levine o della statunitense Barbara Kruger, per cui locandine e *billboard* diventano i media privilegiati per un'arte che scende sulle strade e che ricerca sempre più un forte impatto sociale godendo di un bacino di pubblico che altrimenti sarebbe impensabile raggiungere. Nel 1985 nacque il progetto di Les Levine *Blame God*, poster affissi come manifesti che invitavano in modo provocatorio ad "odiare Dio", come fossero parte di una campagna pubblicitaria. L'obiettivo dichiarato da parte dell'artista era la provocazione e lo scalpore, non dissimile dall'effetto ottenuto da Toscani attraverso le sue pubblicità. Il lavoro di Levine fatto di assurdi imperativi ("hate God", "attack God") sono un'aperta critica nei confronti della pubblicità e nei confronti di quella passiva tipologia di pubblico che accetta ogni cosa gli venga proposta. Forte critica nei confronti della pubblicità viene mossa anche da parte dell'artista Barbara Kruger, che mescola il suo lavoro di *graphic designer* alla ricerca di un'arte impegnata. L'artista americana si propone di modificare espressioni celebri o creare frasi minime e dirette, tipiche del linguaggio pubblicitario o dei detti proverbiali, andando a scandagliare i luoghi

²⁷⁷ O. Toscani, *Ciao mamma...*, op. cit., p. 47.

comuni della società contemporanea, celebre è il suo “I shop therefore I am” del 1987. La provenienza grafica dell’artista si nota nell’utilizzo di una scala ridotta di colori – bianco e rosso per lo slogan, bianco e nero per la fotografia a cui questo è associato – ma molto efficace, diventando segno distintivo della sua produzione. Viene svelata in questo modo la propaganda insita nel mondo pubblicitario, il cui significato ne viene rovesciato attraverso un’ironia che, anche in questo caso, porta alla riflessione. Così come non esiste più il confine tra arte e pubblicità, allo stesso modo la proporzione del mecenate che sta all’artista come l’industriale sta al pubblicitario venne stravolta da imprenditori “illuminati”, nonché da artisti e pubblicitari che svolgevano ora una professione ora l’altra. È lo stesso Oliviero Toscani a raccontare in uno scritto del 2006 di come “L’arte sia la più alta espressione della comunicazione. E per arte non intendo più solamente la pittura, la scultura o le arti antiche e tradizionali, ma soprattutto le arti moderne, di massa, come la fotografia, il design, l’architettura, il cinema²⁷⁸. La comunicazione, come l’arte, è sempre stata al servizio di un potere: religioso, politico, industriale. C’è un grande problema per chi crede e ha passione, per la libertà della creatività e della comunicazione. È il potere che necessita comunicazione, le imprese, le società anonime e senza faccia. [...] Le aziende con i loro comitati, i loro consigli di amministrazione e i direttori di marketing, persone che pretendono di capire i bisogni delle masse, della gente, di quella umanità che loro chiamano i ‘consumatori’²⁷⁹. Dopo l’esempio delle pubblicità di Oliviero Toscani e visto il successo che avevano portato al gruppo veneto, anche altre aziende di fama mondiale si mossero nella direzione di una pubblicità che si allontanasse dagli standard. Molte delle campagne degli anni Novanta infatti vennero condotte sulla scia dello *shock-advertising*, inserendo all’interno delle campagne pubblicitarie messaggi o immagini che portassero alla riflessione, o che comunque non seguissero la *mainstream* che prevedeva la presentazione del prodotto in modo edulcorato. Fu così che la pubblicità di Trevor Beattie per la marca di moda French Connection UK, utilizzò l’acronimo

²⁷⁸ Si noti che in un’altra intervista sosteneva: “Io non faccio distinzione tra fotografia pubblicitaria o reportage o altro. L’unica fotografia per la quale non ho alcun rispetto è quella che chiamano fotografia d’arte”. G. Bocci, *Interviste Clickblog: Oliviero Toscani* in www.clickblog.it (sito consultato in data 08/01/2014).

²⁷⁹ O. Toscani, *Creativo sovversivo...*, *op. cit.*, p. 66.

del brand nella forma FCUK, creando manifesti che recitavano “FCUK Fashion!”, suscitando la disapprovazione dei media. Grande successo ebbero anche le campagne del marchio Diesel, il cui fondatore veneto Renzo Rosso, sotto la direzione di Wilbert Das promosse negli anni Novanta; Esprit lanciò messaggi sul problema dell’Aids e, ante litteram, su quello dell’ecologia e anche Moschino si occupò di una serie di temi di carattere sociale. La situazione pubblicitaria cambiò non solo nel campo della moda, ma anche in altri ambiti: il giovane creativo Enrico Chiarugi dell’agenzia TBWA aveva creato all’inizio degli anni Novanta per Toyota uno spot dove l’auto anziché scivolare su sinuosi tornanti di montagna o sulle soleggiate strade che portano ad una spiaggia, attraversava le aree più degradate d’Italia, Mercedes esordì in Germania con una campagna che mirava all’integrazione degli immigrati. Oliviero Toscani si compiacque del fatto che altre grandi multinazionali avevano capito che la grande spesa investita per la pubblicità poteva essere utilizzata per comunicare qualcosa di diverso rispetto alle mere qualità di un prodotto. Parlare di “altro” negli annunci e negli spot, rifiutare lo schema dei “consigli per gli acquisti” sembra essere per Toscani l’unico modo anticonformista con cui vivere l’approccio e il rapporto con la pubblicità²⁸⁰. Bisogna chiedersi se tuttavia non diventi questa stessa una moda, che alla lunga stanca e non funziona più, portando il pubblico ad assuefarsi anche dello shock; non è un caso che caratteristica della moda *fast fashion* sia quella di evitare la pubblicità, tagliando le spese della comunicazione istituzionale, a favore di un prezzo più basso degli abiti. Non è però nemmeno un caso che Diesel nel settembre del 2013 abbia emesso una campagna pubblicitaria con una modella tatuata senza abiti e coperta solo di un burqa in jeans accompagnata dalla scritta “I am not what I appear to be” scatenando le accuse da parte della frangia musulmana più integralista e le proteste dei paesi islamici più moderati²⁸¹.

²⁸⁰ O. Toscani, *Ciao mamma...*, op. cit., p. 47.

²⁸¹ S. Artana, *Diesel, burqa di jeans e modella nuda per la pubblicità ed è polemica*, in “Corriere della sera”, 17/09/2013.

4.3 LA REALTÀ DI FABRICA: IL CENTRO DELLA COMUNICAZIONE BENETTON

“La pubblicità fa sulle cose il lavoro opposto a quello del design. Il design è il progetto che viene prima che le cose si materializzino, la pubblicità è il processo che le smaterializza di nuovo e le trasforma in desiderio. Entrambe piene di segni e di sogni, per suggerire qualcosa di più sulla natura delle cose e sul rapporto che abbiamo con esse”²⁸², afferma lo psicologo-architetto-designer Karim Azzabi²⁸³ in occasione della mostra dedicata alla pubblicità italiana tenuta nel 2004 presso la Triennale di Milano. Ma è davvero necessario fare una divisione tra il design e la pubblicità e chiedersi quale dei due trasformi il prodotto in icona? Vi sono casi dove pubblicità e design si incontrano e si fondono diventando un unico strumento di comunicazione a tutto tondo. Emblematico in questo senso è il fenomeno del *packaging*, ovvero l’imballaggio, la confezione che sempre più spesso va oltre l’esigenza funzionale di protezione assolvendo funzioni di estetica, riconoscibilità della marca e comunicazione, assumendo così un vero e proprio ruolo di marketing²⁸⁴. Nel caso della moda il *packaging* trova il suo terreno più fertile nella profumeria, dove la forma delle bottiglie è a volte il fattore scatenante dell’acquisto, considerate a volte vere e proprie opere d’arte vetraria. La *maison* Schiapparelli ad esempio nel 1946 fece disegnare da Salvador Dalí il flacone per la fragranza *Le Roy Soleil*, venduta in edizione limitata di duemila esemplari; per la realizzazione venne utilizzato il cristallo Baccarat che andava a formare una roccia sulla quale si posavano dei gabbiani rappresentati nel tappo del contenitore. Inseparabile dal flacone minimale e modernista è anche Chanel n° 5, che con l’aiuto di Marilyn Monroe è divenuto esso stesso sinonimo di eleganza e sensualità. Una sorta di goccia d’oro contiene *J’adore* di Christian Dior, una colonna ionica con il tappo come una sorta di capitello

²⁸² *Dreams. I sogni degli italiani...*, op. cit., p. 288.

²⁸³ Karim Azzabi, nato a Milano nel 1957, si laureò in psicologia a Londra nel 1982 e in architettura a Milano 1989. Nel 1995 iniziò la collaborazione con Lavazza, per la quale realizzò l’immagine globale dell’azienda in Italia e all’estero.

²⁸⁴ Cfr. V. Bucchetti, *Packaging design: storia, linguaggi, progetto*, Franco Angeli, Milano 2005. Lo storico del cibo Piero Camporesi ha sottolineato come il packaging sia diventato segno riconoscibile della modernità: “La modernità si fonda sull’uso generalizzato delle scatole: dal cibo agli elettrodomestici, dai pacchi postali alle merci, tutto, compresi i missili intercontinentali (i Cruise, negli anni ottanta), viaggia attraverso il mondo dentro scatole, più o meno spesse, di cartone”. M. Belpoliti, *Tutta la vita in una scatola*, in “La Stampa”, 14/09/2009.

racchiude la classicità di *Organza* di Givenchy, mentre nel 2003 *Omnia* di Bulgari, costituito da due cerchi che si intersecano, vinse il primo premio dell'Accademia del profumo per il miglior *packaging*²⁸⁵.

Nella moda molti sono in realtà gli ambiti in cui design e pubblicità si intersecano: l'azienda toscana WeWood, che produce ecologici e leggerissimi orologi ipoallergenici in legno riciclato di acero e guaiaco comunica la *mission* dell'azienda, ovvero l'impiego rispettoso della natura, anche attraverso la confezione che è costituita da una scatola in cartone riciclato completata dallo slogan "One watch. One tree. One planet", che a sua volta rimanda alla promessa di piantare un albero per ogni orologio venduto²⁸⁶. Ancora più significativo è l'esempio degli orologi colorati in silicone del giovane brand padovano Too Late. L'orologio fatto di un materiale lavabile, leggero e comodo, dalle tonalità sgargianti, e facile da indossare essendo elastico e dunque senza il bisogno di ganci, tanto da diventare un oggetto-must tra i più giovani nell'estate del 2007. Alessandro Fogazzi, ideatore del marchio, aveva inoltre pensato per questi orologi uno speciale *packaging*, presentandoli galleggianti all'interno di un vasetto trasparente riempito d'acqua, trasmettendo inequivocabilmente le caratteristiche subacquee dell'oggetto stesso²⁸⁷. La consapevolezza che la comunicazione non passi solo attraverso la pubblicità nella sua forma più tradizionale era ben radicata nella visione di Luciano Benetton, avendone dato più volte dimostrazione nel corso della propria storia aziendale attraverso scelte innovative come i negozi "self-service", sino alla rottura degli schemi più tradizionali dell'*advertising* con Oliviero Toscani. Il giornalista Michele Serra nel

²⁸⁵ P. Calefato, *Che nome sei? Nomi, marchi, tag, nick, etichette e altri segni*, Meltemi Editore, Roma 2006, p. 138-139.

²⁸⁶ Cfr. www.we-wood.com (sito consultato in data 12/01/2014).

²⁸⁷ Cfr. www.too2late.com (sito consultato in data 12/01/2014). Gli esempi di comunicazione e pubblicità realizzati attraverso il design esulano naturalmente dal solo campo della moda. Significativa è ad esempio la strategia scelta dall'agenzia pubblicitaria TBWA quando nel 1980 era stata incaricata di lanciare sul mercato statunitense la vodka svedese Absolut, dovendosi non solo inserire all'interno di un mercato di liquori che vedeva i consumatori preferire scotch e brandy, ma anche di far rinunciare all'idea che la vodka autentica fosse quella russa. L'azienda pubblicitaria decise così di conferire quel valore aggiunto al liquore attraverso una accurata realizzazione del packaging. La vodka Absolut si rese subito distinguibile attraverso una bottiglia che presentava il collo più corto rispetto alle altre e con una particolare chiusura che dava l'impressione di essere un prodotto fatto a mano. L'impressione di unicità era completata dall'assenza di etichette di carta a favore di scritte incise direttamente sul vetro. Cfr. C. Hamilton, *Absolut: Biography of a Bottle*, Texere LLC, New York 1994, pp. 189-206.

1992, dopo uno degli innumerevoli scandali provocati da una delle pubblicità del fotografo milanese, paragonò quest'ultimo e il suo mecenate a due venditori di saponette porta a porta, i quali anziché parlare del loro prodotto iniziano a parlare della morte o della poesia. Dopo lo spaesamento iniziale, continua Serra, si consiglierebbe ai venditori di abbandonare il loro ruolo di commercianti e di incanalare la loro sensibilità in altro: "Benetton e Toscani hanno già ottenuto il loro scopo: documentare l'enorme distanza che separa le cose importanti dalla pubblicità. Si decidano, infine, a dedicarsi all'arte, o in proprio o finanziando (in rigoroso anonimato) pittori e poeti. Sono troppo intelligenti per continuare a fare un mestiere stupido come il miliardario o il cartellonista"²⁸⁸. Si trattò allora di una critica pungente, ma che a posteriori non potrà che essere letta di buon auspicio rispetto alla nascita di Fabrica nel 1994, laboratorio creativo, centro della comunicazione dell'azienda veneta, frutto della collaborazione Toscani-Benetton che dal 2000 dopo il restauro di Tadao Ando, trova collocazione nella



Figura 16. Jhon William Castaño Montoya.

prestigiosa villa Pastega Manera in provincia di Treviso. Al momento della sua nascita Fabrica si propose come una continuazione diretta e per un certo periodo parallela al lavoro svolto da Toscani per l'azienda veneta, racconta infatti Luciano Benetton nell'introduzione del testo *Fabrica 10. From chaos to order and back*: "La nostra

comunicazione ha rifiutato da subito l'omologazione del mercato pubblicitario, l'uniformarsi alle tendenze dominanti e artificiali. Ha preferito promuovere, attraverso linguaggi e immagini d'avanguardia, la comprensione tra culture diverse: in particolare l'idea di un mondo multirazziale e senza pregiudizi, dove l'incontro delle differenze genera ricchezza e non chiusura. [...] Fabrica è nata così, per capitalizzare il valore di una comunicazione in controtendenza, per coniugare cultura e industria, per applicare un principio tipicamente imprenditoriale: la capacità di rischiare investendo sulle idee e sulla creatività. [...] L'idea di partenza, sviluppata con Oliviero Toscani, era anche un ponte tra il

²⁸⁸ O. Toscani, *Ciao mamma...*, op. cit., p. 62

sogno visionario, un laboratorio dove progettare la comunicazione del futuro, e la concreta sperimentazione sul campo, tra l'utopia e la realtà di un mondo in caotica trasformazione"²⁸⁹. Le interviste rilasciate dal fondatore dell'azienda veneta o da Oliviero Toscani, così come il sito internet del gruppo²⁹⁰, danno informazioni suggestive su questa realtà, ma che risultano sfuggenti, senza andare a definire con esattezza quali siano le attività di cui si occupa Fabrica. Per avere una visione più chiara di quanto accada all'interno di questa realtà incontro²⁹¹ Jhon William Castaño Montoya, violinista entrato nel 2008 presso il dipartimento di musica di Fabrica attraverso l'innovativo progetto di comporre musica colombiana elettronica, e che oggi, sempre presso Fabrica, ricopre il ruolo di consulente musicale. Mi accoglie nel suo personale studio di registrazione il cui arredamento è costituito da computer, pianole, un tavolo pieno di fogli e oggetti tra cui una bottiglia di vino ancora incartata e il violino, strumento che ha spinto John a trasferirsi dalla Colombia in Italia nel 2001, al fine di perfezionarne gli studi. Jhon mi racconta che a Fabrica solo i musicisti hanno delle stanze individuali per evitare di disturbarsi reciprocamente attraverso le interferenze di suoni, mentre negli altri dipartimenti si lavora a contatto gli uni con gli altri, all'interno di *open space*. Fabrica è un laboratorio organizzato in varie sezioni – comunicazione, fotografia, cinema, musica, design, *interactive* e editoria - ognuna delle quali occupa un'area diversa di villa Pastega Manera e della parte nuova realizzata da Ando. A Fabrica possono accedere le menti creative provenienti da tutto il mondo con il diritto ad avere una borsa di studio solo per i giovani che hanno un'età massima di venticinque anni, tuttavia, come è successo a Jhon, è possibile essere selezionati presentando il proprio progetto al direttore creativo anche in età più adulta. A Fabrica avviene un ricambio continuo di persone poiché gli step da attraversare per diventare "fabricante" prevedono una prima selezione attraverso la compilazione di una modulistica

²⁸⁹ R. Di Renzo, E. Prando, O. Vulpinari, *Fabrica 10. From chaos to order and back*, Electa, Milano 2004, p. 11.

²⁹⁰ "La sfida di Fabrica è quella dell'innovazione e dell'internazionalità: un modo per coniugare cultura e industria attraverso una comunicazione che non si affida più soltanto alle forme pubblicitarie tradizionali, ma si propone anche di veicolare l'"intelligenza" dell'impresa attraverso diverse forme espressive, dal design alla musica, dal cinema alla fotografia, dai prodotti editoriali a internet e i nuovi media". www.benettongroup.com (sito consultato in data 19/01/2014).

²⁹¹ Intervista effettuata in data 15 gennaio 2014 presso villa Pastega Manera, sede di Fabrica a Catena, Villorba (TV).

che si trova *on-line* a cui allegare il proprio portfolio, ma la decisione definitiva di ammissione viene presa dal responsabile del dipartimento, con l'approvazione finale dell'amministratore delegato e del direttore artistico, solo dopo un periodo di prova di due settimane. Per questo motivo il ricambio dei "fabricanti" può essere quindicinale, e ogni mese arrivano "le nuove leve", in corrispondenza con la fine dei contratti dei_borsisti precedenti. Non c'è dunque un inizio di anno accademico, per cui tutti i giovani arrivano e partono nello stesso momento, ma piuttosto un ricambio ciclico, anche per dare una certa continuità a quanto viene realizzato all'interno di Fabrica. Non è corretto dunque definire Fabrica una scuola: ogni dipartimento ha un proprio responsabile il cui ruolo più che essere quello di insegnante è quello di guida, chiamato a dare consigli e un indirizzo generale, senza sconvolgere il progetto di ognuno. Jhon mi spiega che non ci sono campanelle, esami da sostenere, voti o regole fisse per le pause e le giornate all'interno di Fabrica vengono spesso scandite dagli orari degli autobus. Le persone imparano ad autogestirsi, esporre le proprie opinioni e credere in esse al fine di realizzare ciò che nel momento in cui sono entrati era solo un'idea. È a discrezione di ognuno sfruttare bene Fabrica, perché è raro trovare un'azienda disposta a produrre la tua musica, a pubblicare i tuoi articoli e le tue foto, o che realizzi i tuoi oggetti permettendo ad ognuno di approfondire e soffermarsi su ogni minimo particolare per il tempo che ritiene necessario; Fabrica invece permette di fare tutto questo. A Fabrica si comprende inoltre cosa significhi collaborare per la riuscita di un incarico non solo tra colleghi di sezione, ma anche tra i vari dipartimenti, poiché spesso i progetti sono trasversali e interdisciplinari. Si può parlare allora di un denominatore comune tra tutti i progetti di Fabrica? Jhon chiarisce che ogni idea è a se stante e può riguardare argomenti e ambiti molto lontani tra loro. Un *fil rouge* lo si può comunque trovare nella visione e apertura internazionale che caratterizza Fabrica, il cui sguardo privilegia da sempre l'attualità e i problemi che affliggono il mondo intero. Tutto ciò, assieme alla consapevolezza che la comunicazione viene realizzata attraverso forme che presuppongono l'esplorazione di nuovi linguaggi visivi e sonori, è l'eredità più grande lasciata da Oliviero Toscani, co-fondatore di Fabrica nel 1994. Riferimenti a Toscani si possono trovare anche nelle più recenti

produzioni: ad esempio è l'attuale direttore creativo di Fabrica, il cubano Erik Ravelo l'autore della scandalosa campagna del 2011 "Unhate" dove importanti leader della politica mondiale, antagonisti tra loro, vennero ritratti in un improbabile bacio sulle labbra, suggellato dalla didascalia "Senza odio".

Tra le varie polemiche sorte in riferimento a queste immagini, soprattutto per la foto del bacio tra il papa e l'imam, Benetton venne anche accusata di plagio da parte dell'agenzia cilena "The Firm", che aveva realizzato per una marca di dolcificanti una pubblicità in cui l'allora presidente degli Stati Uniti George W. Bush dava un bacio al presidente venezuelano Hugo Chavez, il cui slogan recitava: "Abbiamo ottenuto l'impossibile"²⁹². Riferimento più evidente sembra essere in realtà il bacio tra il prete e la suora ritratto nel 1991 in una pubblicità di Oliviero Toscani per Benetton, tanto che lo stesso fotografo accusò Ravelo di aver "scimmiettato" una delle sue fotografie²⁹³. Altra campagna di

²⁹² A. Abio, *La campagna choc? Benetton ha copiato*, in "Il Corriere della Sera", 18/11/2011.

²⁹³ G. Cosenza, *I baci Unhate: scandalo o nostalgia?*, in "La Stampa", 10/10/2011.

comunicazione prodotta da Fabrica su esempio di Toscani in riferimento ai problemi sociali è stata “Unemployee of the year” del 2012, ponendo l’attenzione sui preoccupanti dati che tutt’oggi riguardano la disoccupazione giovanile. È interessante sottolineare tuttavia che quando Toscani all’inizio degli anni Novanta si focalizzò ad esempio sul problema dell’AIDS, Benetton sostenne effettivamente la causa distribuendo preservativi gratis all’interno dei propri negozi, mentre nel caso di “Unemployee of the year” l’azienda non sembrò passare ai fatti per l’attenuazione della disoccupazione in Italia, incrementandola anzi attraverso il continuo trasferimento dei propri impianti in Paesi in cui la manodopera è sottopagata come ad esempio la Cina. Una delle ultime fatiche di Fabrica si è rivolta ancora all’attualità e in particolare alla tragedia avvenuta il 3 ottobre 2013 in cui sono morte quasi 400 immigrati al largo del mare di Lampedusa mentre stavano cercando di raggiungere le coste italiane. Il progetto messo in atto dai “fabricanti” si chiama Scialbica, parola araba scelta forse anche per la somiglianza fonetica con “Fabrica”, che significa “rete da pesca”, e che si propone come “una ‘rete’ gettata per raccogliere ‘pizzini digitali’, versione contemporanea dei siciliani pizzini di carta, con i volti e i pensieri di chi ha vissuto la quei tragici momenti a Lampedusa”²⁹⁴. Scialbica è anche una piattaforma digitale (sciabica.tumblr.com) dove chiunque può condividere e partecipare alla discussione tramite i social network. Attraverso Fabrica Benetton sembra confermare il suo impegno verso l’integrazione e l’uguaglianza razziale, causa sostenuta sin dai tempi delle prime pubblicità di Toscani. Tuttavia nel 2010 Luciano Benetton accettò con un accordo milionario di affidare a Fabrica la campagna *ad personam* “Prima il Veneto” a sostegno della candidatura per la presidenza regionale dell’esponente della Lega Nord Luca Zaia sollevando l’indignazione di Toscani: “Che Fabrica realizzi la comunicazione per l’esponente di un partito che trovo problematico per un centro che rappresenta certi valori è la dimostrazione che ha perso creatività, entusiasmo e quella voglia di entrare in un futuro che dovrebbe essere di comprensione delle tolleranze. Il valore di Fabrica, quando c’ero io, era il valore della diversità”²⁹⁵, ribadendo in un’altra

²⁹⁴ Cfr. www.circololettori.it/sciabica-storie-da-lampedusa (sito consultato in data 19/01/2014).

²⁹⁵ Toscani spara su Fabrica “think-tank” di Zaia, in “La Tribuna di Treviso”, 24/03/2010.

intervista: “Fabrica era un centro di innovazione in un Veneto dove c’era Gentilini che diceva che i neri bisognava vestirli da leprotti e sparare contro di loro. Non è il fatto di lavorare per le istituzioni a venir discusso, ma trovo triste che lavorino *ad personam* per Luca Zaia. Mi chiedo quale visione del futuro ci sia in scelte come questa”²⁹⁶. L’attenzione all’attualità e l’impostazione di Fabrica paiono a loro volta derivare da quello che è stato l’ambiente di formazione di Toscani: la Kunstgewerbeschule (Scuola di arti applicate) di Zurigo, che a sua volta era nota per essere una sorta di prosecuzione dell’esperienza della Bauhaus. La scuola frequentata da Toscani fu un ambiente particolarmente stimolante, e compagni di classe del fotografo furono nomi come quello di Peter Geiger, che ebbe successo come creatore nel mondo del cinema a Hollywood, o di Willi Spiller e di Jurg Gasser, importanti critici della fotografia contemporanea. Nel 1964 il maestro di Toscani Karl Pawek aveva organizzato a Zurigo l’esposizione “Was ist der Mensch?” (Che cos’è l’uomo), dove la fotografia venne utilizzato come mezzo per indagare la realtà, con particolare attenzione per “i contrasti che colpiscono l’essere umano: il consumo, le differenze di classe, lo sfruttamento del lavoro”²⁹⁷, temi che evidentemente vennero ripresi e sviluppati da Toscani nel suo lavoro per Benetton. Dai maestri della Scuola di arti Applicate imparò la *concerned photography*, ovvero una fotografia impegnata sotto il punto di vista sociale e civile, che prevede la contaminazione fra l’impegno professionale e in qualche modo politico, per cui l’accordare la preferenza ad un soggetto piuttosto che ad altri non è da vedersi solo come una semplice scelta di gusto, ma un qualcosa che rimanda al concetto che i tedeschi definiscono *Weltanschauung*, ovvero un insieme privato di valori per cui l’estetica è strettamente legata all’etica; secondo questa logica dunque, ogni fotografia è segno di una ideologia. Un altro degli insegnanti di Toscani fu Serge Stauffer, che a sua volta era stato collaboratore di Marcel Duchamp, artista famoso per il gusto della sperimentazione, per la rottura con regole e luoghi comuni, antiborghese per eccellenza, ironico, avvezzo a far parlare di sé, incurante delle regole e delle critiche. In qualche modo allora anche Toscani fu figlio della stessa capacità di produrre shock, e se Duchamp lo

²⁹⁶ M. Bonet, *Una «Fabrica» multietnica dietro la campagna di Zaia*, in “Il Corriere del Veneto”, 18/02/2010.

²⁹⁷ O. Toscani, *Ciao mamma...*, op. cit., p. 21)

fece portando orinatoi e ruote di biciclette all'interno delle gallerie d'arte, così Toscani introdusse la fotografia di cronaca all'interno di campagne pubblicitarie commerciali, rivoluzione che il fotografo apportò al tradizionale modo di fare pubblicità²⁹⁸. La Scuola di arti applicate di Zurigo viene inoltre notoriamente considerata erede dell'esperienza della Bauhaus, particolare realtà culturale sviluppatasi in Germania tra il 1919 e il 1933, ambiente cruciale di messa a punto delle relazioni tra il design e la tecnologia, in cui componente caratterizzante fu l'importanza accordata al "fare" e le lunghe discussioni con i docenti, il cui obiettivo era non solo di stimolare ma anche di rispettare la creatività degli allievi, caratteristiche queste condivise dalla Kunstgewerbeschule e riportate in Fabrica. I testi non hanno ancora sottolineato inoltre che Fabrica, il cui nome latino significa "officina, bottega, laboratorio", ma anche più in generale "struttura, architettura" condivide l'etimologia con Bauhaus, termine pensato da Walter Gropius riprendendo la parola medievale *Bauhütte* che indicava la loggia dei muratori, i "fab(b)ricanti" per eccellenza. Ciò che viene tramandato tra l'una e l'altra esperienza è dunque l'impostazione, il metodo e l'organizzazione del lavoro. Oliviero Toscani si è da sempre dimostrato profondamente legato al microcosmo di Fabrica: "Il talento è la cosa più sprecata dell'essere umano: dalla religione alla politica, alla scuola, tutti i ragazzi sono bravi, e poi è chiaro che ci sono i meno bravi. Il talento c'è, ma non c'è spazio, sono rincretiniti dalla televisione, dai mass media"²⁹⁹. Dopo l'interruzione dei rapporti con Benetton, Toscani infatti nel 2004 decise di fondare La Sterpaia, la cui dichiarazione di intenti rimanda inequivocabilmente a Fabrica: "La Sterpaia sarà un centro internazionale di ricerca e produzione creativa in cui i giovani di talento tra i 18 e i 24 anni selezionati in tutto il mondo lavoreranno fianco a fianco con i protagonisti della cultura contemporanea per ricercare e sperimentare i nuovi linguaggi della comunicazione. Ma anche una *factory* (da notare nel termine un ulteriore riferimento a Warhol) etica che produrrà innovazione culturale, un'incubatrice di nuove creatività, un *media lab* multidisciplinare. [...] Le espressioni e i prodotti della Sterpaia potranno essere una campagna di

²⁹⁸ O. Toscani, *Creativo sovversivo...*, op. cit. p. 23.

²⁹⁹ O. Toscani, *Creativo sovversivo...*, op. cit., p. 131.

comunicazione mondiale, un libro, un disco, un film, un innovativo oggetto di design, una mostra, un sito internet, una rivista, una campagna di opinione e molto altro ancora”³⁰⁰. Come Fabrica anche La Sterpaia avrebbe dovuto trovare localizzazione all’interno di un antico edificio, una scuderia, immerso nella suggestiva campagna toscana nella località di San Rossore, a pochi chilometri da Pisa. La regione Toscana aveva stanziato una somma di due milioni e mezzo di euro per i necessari restauri e lo stesso Toscani si era dimostrato favorevole all’intervento della Regione in quanto “Questa *partnership* permetterà alla Sterpaia di operare ai massimi livelli senza gli stretti vincoli derivanti dal rapporto esclusivamente commerciale, tipico di altre strutture direttamente collegate ad aziende”³⁰¹, facendo implicito riferimento a Fabrica. Dopo annunci ufficiali e conferenze stampa nel 2008 il restauro venne tuttavia interrotto da un cambio decisionale di Toscani, pare per la troppa lentezza con cui i lavori procedevano³⁰². La Sterpaia trova oggi sede nella più tradizionale e meno suggestiva Milano, e si tratta di una vera e propria agenzia di comunicazione, come recita il sito internet aziendale³⁰³. La Sterpaia ha realizzato campagne pubblicitarie per Mac Donald’s, Oviessa, Versace; fotografie per “Elle”, “Interni”, “Vanity Fair”; la grafica delle patatine San Carlo e molto altro. È interessante notare come Oliviero Toscani che da sempre ha sostenuto di essere un fotografo e non un pubblicitario abbia aperto una propria agenzia di comunicazione, paragonabile più a “La Scuola di Armando”, eredità del pubblicitario Armando Testa, i cui lavori sono del tutto “commerciali”, rispetto a Fabrica che, secondo Toscani “aveva il limite di essere derivazione di un’azienda”, e dunque non davvero indipendente nel creare. A sua volta però La Sterpaia lavora su commissione di aziende, realizzando campagne note, ma non rivoluzionarie: forse Oliviero Toscani ha limato la sua vena sovversiva, o forse era più facile provocare scandalo quando non doveva pensare in prima persona a far quadrare i bilanci di un’azienda e le responsabilità venivano divise almeno a metà di volta in volta con Maurizio Vitale, proprietario negli anni Settanta del

³⁰⁰ *Ibidem.*

³⁰¹ *Ibidem.*

³⁰² Cfr. R. Castelli, *Soldi buttati a San Rossore*, in “La Nazione”, 20/09/2008.

³⁰³ Cfr. www.lasterpaia.it (sito consultato in data 20/01/2014)

marchio Jesus Jeans, Luciano Benetton o con il Gruppo Flash&Partners a cui appartiene il marchio di abbigliamento Nolita, per cui Toscani nel 2007 realizzò la scandalosa campagna “No Anoressia”. Diversa rispetto a La Sterpaia sembra essere, a detta di Luciano Benetton, l’impostazione del lavoro di Fabrica dove: “I giovani provenienti da tutto il mondo sono liberi di fare ricerca e sperimentazione, si confrontano sul terreno dell’immaginazione e della creatività, con l’unico imperativo di pensare con la propria testa, di essere se stessi in una società di modelli suggeriti se non imposti, di guardare lontano e in profondità, in un’epoca di superficialità sempre più insondabile”³⁰⁴, chiedo a Jhon se mi può confermare tutto questo, o se nel lavoro dei creativi influisce la presenza di Benetton come azienda. Mi risponde che gli accordi con Benetton vengono presi da chi sta ai vertici di Fabrica da cui lui è escluso, e che questa influenza, almeno per quanto riguarda la sezione di musica, da lui non viene percepita (diversa sarebbe forse stata la risposta se a parlare fosse stato un “fabricante” del dipartimento di comunicazione del 2010). Stare a Fabrica tuttavia significa effettivamente avere la possibilità di vedere realizzato il proprio progetto, significa entrare con un sogno e uscire con la sua concretizzazione. Ogni ragazzo per essere ammesso a Fabrica deve presentare una propria idea, che attraverso l’aiuto del responsabile del dipartimento viene messa in pratica, ma nuovi progetti possono essere avanzati anche durante il corso dell’anno. Il budget a disposizione non è più illimitato come accadeva negli anni Novanta, momento d’oro per l’azienda Benetton, tuttavia si cerca sempre di arrivare ad un punto di accordo tra l’idea artistica e il bilancio da far quadrare. Fabrica offre la possibilità di realizzare progetti finì a se stessi, come quello di un musicista collega di Jhon che ha inventato un’applicazione che indica la musicalità (divisa in ritmo, melodia e tono) di ogni oggetto, ma si possano portare a concretizzazione anche idee che interessino ad aziende, con la creazione di prototipi che poi possono essere brevettati ed effettivamente prodotti. Un esempio è “Nomad”, una economica borsa gonfiabile fatta di acqua, pensata per chi arriva in un posto e non ha nulla, in quanto con dieci sacche ci si può costruire un giaciglio. Esiste inoltre la possibilità che siano le aziende stesse a richiedere l’intervento dei

³⁰⁴ R. Di Renzo, E. Prando, O. Vulpinari, *Fabrica 10...*, op. cit., p. 21.

giovani di Fabrica, come è accaduto con l'azienda cinese Tai Ping produttrice di tappeti, che nell'organizzare l'evento "From the Floor Up" nel 2013 a Parigi presso l'Hotel de Livry, in cui vennero esposte le proprie creazioni più particolari, richiese una collaborazione con il dipartimento di design, diretto da Sam Baron, affinché venissero progettati nove nuovi modelli. L'azienda cinese ha inoltre richiesto ai sound designers di Fabrica di realizzare la musica di accompagnamento all'evento³⁰⁵. Un altro esempio di collaborazione è avvenuto con l'azienda Mondadori, la quale ha chiamato due giovani creativi di Fabrica, Patrick Waterhouse e Walter Hutton per dare vita ad un'edizione moderna e illustrata dei trentatré canti dell'Inferno della *Divina Commedia* di Dante. La presentazione del volume, pubblicato da Mondadori nel 2010 con il titolo *L'inferno di Dante*, è stato presentato negli spazi di Fabrica dal cantante e musicista Morgan³⁰⁶.

Contatto diretto con il prodotto di Fabrica in Italia è Fabrica Features, uno spazio fisico nato nel 2001 e dal 2006 sotto la direzione creativa del designer francese Sam Baron, presenti in Italia solamente in Strada Maggiore a Bologna, con sede permanente anche a Istanbul, Lisbona e Hong Kong, a cui si aggiungono *pop up shops* a Londra, Amsterdam e Madrid. Si tratta di uno spazio che mixa le funzioni della galleria d'arte, della fiera e del *retail* nel senso più tradizionale del termine, nonché del luogo di incontro, così come avveniva nei primi My Market. All'interno dei Fabrica Features vengono messi in scena concerti, montate

³⁰⁵ Cfr. www.taipingcarpets.com (sito consultato in data 19/01/2014)

³⁰⁶ www.designerblog.it (sito consultato in data 19/01/2014).

installazioni, esposte opere d'arte o di fotografia, vengono proposti pezzi unici, oggetti non ancora brevettati o collezioni limitate, come una sorta di *meeting point* tra il lavoro di progetto realizzato all'interno delle mura di Fabrica e il mondo esterno³⁰⁷: un'evoluzione di quello che Adriano Olivetti avrebbe definito "biglietto da visita". I prodotti di Fabrica trovano spazio anche all'interno dei negozi Benetton e Playlife, ma vengono più spesso venduti all'interno dei bookshop dei musei, come ad esempio presso il Brooklyn Museum, il Museum of Contemporary Art di Chicago, l'Indianapolis Museum of Art, la National Gallery of Art presso Landover, la National Portrait Gallery a Londra e il MoMA di New York³⁰⁸.

Fabrica si occupa anche dei settori più tradizionali della comunicazione, come ad esempio l'editoria. Nel 1999 sotto la guida di Oliviero Toscani e con la sponsorizzazione della Regione Veneto venne pubblicato *Lavoratori*, un reportage sugli extracomunitari impegnati nelle industrie del nord-est; nel 2000 venne pubblicato *1000 Extra/ordinary objects*, ovvero una raccolta degli oggetti più folli del ventesimo secolo; inoltre dal 2003 la casa editrice Electa pubblica due volte l'anno *Fabrica Files*, ovvero una raccolta dei progetti realizzati all'interno di Fabrica all'interno dei sei mesi che intercorrono tra un'edizione e l'altra. Il prodotto più continuativo e di maggior successo proveniente dalla redazione di Fabrica è senza dubbio "Colors: la rivista che parla del resto del mondo". "Colors" nacque ancora prima di Fabrica, nel 1991, nel momento in cui la collaborazione tra Toscani e Benetton stava producendo i massimi risultati. "Colors" esce ogni due mesi, inizialmente prodotta in quattro lingue diverse: italiano + inglese, francese, spagnolo e coreano, a cui oggi si sono aggiunte il tedesco, il croato, il greco e il giapponese. Fondata a New York, la sua redazione si spostò prima a Roma (1993-'94) e poi Parigi (1995-'96), con un breve soggiorno anche a Baracoa, una piccola città di Cuba. Oggi invece ha sede presso Fabrica, in un'apposita ala di villa Pastega. Le linee guida della rivista sin dalla sua nascita sono le stesse che guidavano le pubblicità di Toscani degli anni Novanta: niente celebrità, niente prodotti e niente moda. La volontà era quella di creare un focus

³⁰⁷ Cfr. www.fabricafeatures.com (sito consultato in data 19/01/2014).

³⁰⁸ *Ibidem*.

monografico su un tema di volta in volta diverso, che spaziava dalla guerra, la morte, le diversità razziali, l'AIDS, il razzismo, dove grande importanza era data alle immagini, con cui i testi e la grafica sembravano fondersi. La rivista "Colors", che viene descritta come unica nel suo genere, può trovare in realtà un precedente nelle pubblicazioni definite *fanzine*.

Si tratta di pubblicazioni amatoriali, il cui nome deriva dalla contrazione dei termini *fanatic* (appassionato) e *magazine* (rivista), utilizzato per la prima volta nel 1940 da Russ Chauvenet, in riferimento ad una pubblicazione di fantascienza, da cui ebbe inizio il genere. Il legame con "Colors" risulta evidente se consideriamo la definizione di Fanzine data da Gianluca Umiliacchi, responsabile della Fanzinoteca Italiana di Forlì: "La *fanzine* è una pubblicazione realizzata da persone che hanno determinate passioni e che autoproducono uno stampato in relazione a quello che ritengono più opportuno da proporre al loro pubblico. Un pubblico non tanto grande ma, comunque, una sezione di appassionati che desiderano parlare e confrontarsi tra di loro. Tre le basi fondamentali di una *fanzine*: passione, comunicazione e confronto"³⁰⁹. "Colors" tuttavia non si può definire *fanzine* perché, precisa Umiliacchi: "Quando manca qualcuna di questi basi, oppure se ne aggiungono altre, come il riscontro economico, non è più possibile ritenere il prodotto una *fanzine*"³¹⁰. La rivista "Colors" è comunque considerata un prodotto di design a livello internazionale tanto che nel 2012 il

³⁰⁹ www.youthlessfanzine.com (sito consultato in data 21/01/2014).

³¹⁰ *Ibidem*.

Design Museum di Londra ha realizzato una mostra “Happiness and other survival techniques” ispirata al manuale di sopravvivenza prodotto da “Colors”, i cui temi chiave erano la felicità, vista anche dal punto di vista medico poiché gli esperti prevedono che la depressione sarà la malattia più diffusa nel giro dei prossimi vent’anni; la merda, argomento ancora tabù, invece importante risorsa sottovalutata; e i trasporti, con particolare riferimento a soluzioni alternative e sostenibili per spostarsi. Nel 2007 inoltre la collezione completa di “Colors” era stata esposta, assieme ad altri ventiquattro elementi che hanno contribuito a costruire la storia del design nell’ambito della mostra “25/25” per festeggiare i venticinque anni di apertura della Boilerhouse, il nucleo originale del museo.

4.3.1 VILLA PASTEGA MENERA: L’INTERNAZIONALITÀ IN PROVINCIA DI TREVISO

Fabrica dal 2000 è ospitata all’interno di villa Pastega Manera, edificio di stile palladiano che risale al XVII secolo e posseduta nel 1700 dal pittore veneziano Iseppo Zanetti, e che prima dell’intervento di Benetton si presentava fatiscente, confondendosi tra i campi coltivati in cui è immersa, a Catena di Villorba, paese di circa diciottomila abitanti all’interno della campagna trevigiana. La scelta relativa al posizionamento geografico isolato di Fabrica sembra porsi in totale opposizione rispetto alla politica utilizzata per la locazione dei negozi, i quali, sin dall’apertura dei primi punti presso Cortina e Padova, vennero posizionati nei centri delle città per usufruire della massima visibilità. La villa risulta così immersa nella campagna da essere abbastanza lontana sia dalla fermata dell’autobus, sia dalla stazione ferroviaria, tanto che nel “vademecum” che viene consegnato ad ogni borsista al momento del suo arrivo, viene consigliato l’acquisto di una bicicletta. Come si può spiegare allora tale scelta periferica per questo nuovo “prodotto Benetton”? Luciano Benetton, come ha precisato in più interviste, ha sempre mantenuto un legame particolare con la propria terra. Anche nell’introduzione all’opera *United Business of Benetton* (2008) che si propone di denunciare le pecche dell’azienda veneta, Nicola Atalmi, esponente della politica di sinistra locale, ammette come in realtà a Treviso “Sia dura

parlare male di Benetton”³¹¹, *homo novus* nel campo dell’imprenditoria, ha creato molte opportunità di lavoro a partire dalla fine degli anni Sessanta, e che nella realtà locale veneta, come più volte ricordato, si è impegnato sponsorizzando manifestazioni sportive e culturali. Molti trevigiani inoltre hanno avuto l’occasione di frequentare, conoscere o incontrare personalmente almeno uno dei quattro fratelli Benetton. E’ spiegabile dunque la volontà di insediare Fabbrica in Veneto, regalando alla propria regione di origine il restauro e nuova vita a un’opera di architettura antica, senza dubbio per dimostrazione di prestigio personale, ma anche come un’ulteriore effettivo dono al proprio territorio, che, nonostante tutto, continua ad amarlo. Un altro motivo può essere dato dal fatto che Fabbrica non avesse effettivamente bisogno di una localizzazione facilmente raggiungibile, poiché è un laboratorio a numero chiuso, frequentato da persone che hanno la possibilità di usufruire di appartamenti vicini messi a disposizione da Benetton, in cui l’isolamento dai contorni ameni è un valore aggiunto, e che i “fabricanti” provenienti da ogni parte del mondo non possono che apprezzare durante i giorni lavorativi, e quasi ignorare durante i weekend in quanto, mi informa Jhon, si spostano in giro per l’Italia e l’Europa. I contatti con l’esterno avvengono via internet, dove videoconferenze, blog e social media risultano senz’altro il modo più veloce di comunicare con tutto il mondo. L’effettivo isolamento geografico di Fabbrica non corrisponde però ad una chiusura nella dimensione autoctona, grazie ai “fabricanti” di ogni razza e contesto culturale, grazie alla rete di aziende e partner che prevede contatti da tutto il mondo, ma senza dubbio grazie anche al responsabile del restauro, Tadao Ando, “star” nel campo dell’architettura, che fece conoscere la realtà di Fabbrica in ambito internazionale. Attraverso la sua fama Ando attirò sul restauro e quindi su Fabbrica non solo i mass media italiani, ma anche l’attenzione da parte del mondo della cultura internazionale: il progetto di Ando venne infatti presentato dalla stampa di architettura, di arte, di design a livello mondiale, richiamando non solo l’interesse “popolare” che segue le vicende dell’azienda veneta, ma anche l’attenzione degli “addetti ai lavori”. Per il grande progetto di Fabbrica Luciano Benetton non si affidò ad un architetto giovane e neolaureato, come aveva fatto

³¹¹ Cfr. P. Camuffo, *United businnes of Benetton...*, op. cit., p. 7.

negli anni Sessanta con Tobia Scarpa, che era pur sempre il figlio del noto Carlo Scarpa, ma interpellò un professionista il cui curriculum godeva di venticinque anni di carriera e impreziosito dalla vittoria del prestigioso premio Pritzker per l'architettura nel 1995³¹², andando a portare in modo diretto in Veneto quella eleganza orientale che Benetton aveva già fatto conoscere al suo pubblico attraverso Tobia Scarpa, figlio della lezione giapponese del padre Carlo. E' inoltre interessante notare che Tadao Ando prima del restauro della villa veneta non avesse mai lavorato in Italia e raramente in Europa (in Spagna, presentando il Padiglione giapponese per l'Expo del 1992 e in Germania, per il Vitra Conference pavilion nel 1993), avendola solo più volte visitata a partire dagli anni Sessanta quando ancora era studente, e che dunque nel territorio italiano e europeo fosse quasi sconosciuto ai più, la cui attenzione venne comunque attirata per la fama dell'azienda Benetton. L'architetto giapponese chiamato per il restauro ha scelto di riportare la villa a nuova vita creandone un ampliamento sotterraneo, per conservarne al meglio la memoria storica. Da notare che scelta simile era già stata effettuata da Tobia Scarpa al momento del restauro di Villa Minelli, dove il rispetto per l'ambiente si era dimostrato attraverso la creazione dei parcheggi sotterranei.

³¹²Il Pritzker Architecture Prize, nato nel 1979, viene paragonato per importanza al premio Nobel. Solo due italiani lo hanno ricevuto: Aldo Rossi nel 1990 e Renzo Piano nel 1998.

Lo stile di Ando è monumentale, adatto a templi e musei, tra le sue realizzazioni più importanti si possono citare infatti la Cappella sull'acqua a Tomamu (Giappone 1988), la Galleria akka a Osaka (Giappone 1988), il Children's Museum a Himeji, (Giappone, 1989), La chiesa della luce a Ibaraki, (Giappone 1989), il Water Temple, ad Awaji Island, (Giappone, 1991), Naoshima Contemporary Art Museum a Naoshima (Giappone, 1992). Gli elementi che da sempre caratterizzano l'architettura di Tadao Ando sono le geometrie semplici, i muri di cemento liscio, le finiture essenziali, l'attenzione al movimento degli spazi e al percorso della luce all'interno di ogni edificio. Nelle sue opere si riconosce una fusione di quelli che sono gli elementi classici giapponesi con quelli caratteristici dei modernisti occidentali quali Luis Kahn e Le Corbusier (nome scelto anche per il proprio cane)³¹³. Oltre alle differenze architettoniche dei propri lavori con lo stile delle tipiche ville venete, difficile fu per Ando porsi di fronte ad un restauro, in quanto, come dichiara egli stesso: "L'architettura giapponese è caratterizzata da demolizioni e costruzioni veloci"³¹⁴. La difficoltà data dal porsi di fronte ad un edificio a lui lontano nello spazio, nello stile e nel tempo, la difficoltà nell'effettuare sopralluoghi di verifica dovuta alla distanza fisica tra la sua sede operativa in Giappone e l'Italia, la lenta burocrazia italiana che ha tenuto bloccati i lavori per sei anni facendo pensare all'architetto che Luciano Benetton avesse cambiato idea, permisero comunque la realizzazione di un progetto di restauro assolutamente apprezzato dalla critica. Il lavoro portò alla conservazione dei tre corpi preesistenti della villa, lo scalone d'accesso, la corte ellittica, il prato orizzontale, le suggestive vasche d'acqua e il porticato, mentre gli ambienti sottostanti realizzati ex novo sono caratterizzati da spazi ampi, volutamente imprecisi, che ospitano la biblioteca, i laboratori, le aule, dove l'impressione è quella di una fluidità che accompagna i movimenti di un uomo che si adatta allo spazio e non viceversa³¹⁵. Il successo consacrato dalla stampa mondiale³¹⁶ per la

³¹³ Cfr. R. Pare, *The colours of light: Tadao Ando architecture*, Phaidon, Londra 2005.

³¹⁴ G. Ferrè, *Fabrica di pensieri*, in "Amica", 29/05/2000.

³¹⁵ Cfr. A. Mulas, *Architetture per Benetton...*, op. cit.

³¹⁶ Significativo è il numero degli articoli e delle testate di tutto il mondo che hanno parlato del restauro eseguito da Tadao Ando Italia: "Abitare", novembre 2000; "Amica", 25/10/2000; "L'Arca", gennaio 2001; "Box", gennaio 2001; "Casabella", ottobre 2000; "Corriere della Sera", 22/09/2000; "Domus", novembre 2000; "Donna", novembre 2000; "Il Gazzettino", 21/09/2000; "Il Gazzettino", 22/09/2000; "Il Gazzettino", 25/09/2000; "Grazia", 19/12/2000; "Grazia",

nuova sede di Fabbrica ha portato immediatamente l'attenzione verso l'architetto giapponese in Europa e in particolare in Italia, non a caso infatti proprio nel 2000 Tadao Ando venne contattato da Giorgio Armani per dare nuova vita agli ex stabilimenti dell'azienda Nestlè situati in via Borgognone a Milano, trasformandoli in una sorta di teatro per il design e la moda Armani, show-room dell'azienda e sede degli uffici; il progetto venne realizzato dopo solo un anno dalla commissione. In un comunicato stampa relativo a questo progetto il portavoce dello stilista sottolineano come "Ci siano incontri così logici da apparire inevitabili, come quello tra Giorgio Armani e Tadao Ando"³¹⁷; il concetto di architettura giapponese rappresentato da Ando sembra effettivamente coincidere con l'idea di moda dello stilista italiano, in quanto entrambi mettono al centro dei loro lavori l'uomo in quanto essere umano, che deve vivere indossare un abito così come vivere uno spazio. Come fa notare inoltre Gabriella Lo Ricco nella sua opera *Lo spettacolo dell'architettura* (2003), entrambi Armani e Ando sono legati tra loro dalla ricerca di "Colori neutri, pulizia formale, assenza di decorazione, esaltazione dello spirito [...], l'uso insolito della materia, la

10/10/2000; "L'Industria delle Costruzioni", gennaio 2001; "Kult", novembre 2000; "Il Manifesto", 24/09/2000; "Modo", novembre 2000; "Modulo", novembre 2000; "La Repubblica", 22/09/2000; "Affari&Finanza", 09/10/2000; "Specchio" di "La Stampa", 16/09/2000; "Il Sole 24 Ore", 26/09/2000; "La Stampa", 22/09/2000; "La Tribuna di Treviso", 21/09/2000; "La Tribuna di Treviso", 22/09/2000; "La Tribuna di Treviso", 02/10/2000. Austria: "Arkitektur Aktuell" novembre 2000; "Der Standard" 26/09/2000; "Wiener", dicembre 2000; "Wiener Zeitung" 25/09/2000. Belgio: "A+", dicembre 2000; "Neuf/Nieuw", dicembre 2000. Cile: "Cultura Urbana", settembre 2000; "Vivienda y Decoracion", suppl. "El Mercurio", 14/10/2000. Cina: "Zip Magazine", febbraio 2001. Corea: "Monthly Space", gennaio 2001. Europa: "Financial Times", 30/09/2000; "Italy Daily", suppl. di "International Herald Tribune" 23/09/2000. Francia: "Le Figaro", 30/10/2000; "Intramuros", dicembre 2000; "Strategies", 08/12/2000. Germania: "Baumestier", novembre 2000; "Bauwelt", 26/01/2001; "Deutsche Beitzschrift", dicembre 2000; "Domus", novembre 2000; "Mensch&Buro", dicembre 2000; "Moebel Interior Design", dicembre 2000; "Schwarzwald Wote" 28/08/2000; "Die Suddeutsche Zeitung", 09/10/2000. Giappone: "Crea", gennaio 2001; "Dorso Men's Club", inverno 2000; "Elle Japan", gennaio 2001; "Madame Figaro Japan", 20/12/2000. Gran Bretagna: "The Independent on Sunday", suppl. di "The Independent" 15/10/2000; "Wallpaper", ottobre 2000. Paesi Bassi: "NieuwsTribune" 07/12/2000. Portogallo: "Diario de Noticias", 03/10/2000; "Expresso" 30/09/2000; "Publico", 11/11/2000. Singapore: "Lianhe Wanbao", 29/11/2000. Spagna: "ABC Cultural", suppl. di "ABC" 11/11/2000; "Diseno Interior", dicembre 2000; "Emprendedores", ottobre 2000; "Marie Claire", novembre 2000; "La Vanguardia", 10/12/2000. Stati Uniti: "Architectural Record", gennaio 2001; "Black Book", dicembre 2000; "Fashion Wire Daily", 06/10/2000; "Women's Wear Daily", 06/10/2000. Svizzera: "Hoch Parterre", novembre 2000; "Basler Zeitung", 12/10/2000. Turchia: "Aktuel" 05/10/2000; "Arredamento Mimarlik", 01/10/2000; "Elle" 01/10/2000; "Hurriyet" 07/10/2000; "Maise Francaise" 01/11/2000; "Milliyet" 01/10/2000; "Sabah" 01/10/2000; "Tempo", 05/10/2000; "Yapi" ottobre 2000; "XXI", 01/11/2001.

³¹⁷ www.giorgioarmani.com (sito consultato in data 20/01/2014).

capacità di piegarla alla propria volontà senza snaturarla”³¹⁸. Ando raccontò: “E’ stato Giorgio Armani a telefonarmi, due anni fa, in Giappone, per propormi questo lavoro. Sono rimasto sorpreso: in Italia e in Europa ci sono tanti bravi architetti”, pochi però, sembra significativo ribadire, avevano appena ricevuto l’attenzione da parte della stampa mondiale. Successivamente anche altri nomi del mondo della moda affidarono ad Ando il restauro o la creazione di nuove architetture, come ad esempio una Casa-studio per Karl Lagerfeld a Biarritz in Francia (2008) e una sorta di ranch compreso di abitazione, stalle e mausoleo presso Santa Fe, in Nuovo Messico per Tom Ford (2012).

L’idea di uno spazio di creativi che operano in un’architettura antica suggestivamente restaurata e localizzata in un luogo geografico isolato in cui il tempo sembra non esistere è un’idea ripresa anche dalla *start-up* trevigiana H-Farm, realtà che “opera come un incubatore ovvero crea e coltiva altre imprese offrendo loro un luogo favorevole alla crescita”³¹⁹. Nata nel 2005 dall’idea dell’imprenditore Roberto Donadon, H-Farm ha come sede un’ex area agricola di Ca’ Tron di Ronacade (TV) all’interno di una via che costeggia il fiume Sile, strada solitamente percorsa in bicicletta dai residenti. Quella di H-Farm si tratta di un’impresa che vuole mescolare le più innovative risorse di tecnologia senza dimenticare l’importanza dei rapporti umani. Nel nome H-Farm “H” sta appunto per “Human”, mentre “Farm” in un’accezione non diversa da Fabbrica, si riferisce ad un contesto di produzione effettivo, immerso nel verde, percependo l’ambiente come un valore aggiunto; “fabbrica di idee e di innovazione”³²⁰ viene descritta nel sito internet, che, come quello di Fabbrica è significativamente in inglese. La realtà di H-Farm oltre a condividere con Fabbrica la localizzazione di campagna (i parcheggi di H-Farm corrispondono a file di vigneti) e la possibilità di ospitare persone provenienti da lontano attraverso appartamenti vicini (Fabbrica) o in camere all’interno della struttura stessa (H-Farm), presenta anche lo stesso ambiente stimolante, in cui l’arredamento è costituito da esempi di creatività, dove le stanze sono decorate da manifesti e citazioni che invitano a pensare e

³¹⁸ G. Lo Ricco, *Lo spettacolo dell’architettura: profilo dell’archistar*, Mondadori, Milano 2003, p. 205.

³¹⁹ www.mercatoglobale.com (sito consultato in data 21/01/2014).

³²⁰ www.h-farmventures.com (sito consultato in data 21/01/2014).

sbagliare, “perché qui sei nel posto giusto per farlo”. In entrambe le realtà non vige la forma di cortesia “Lei” per rivolgersi ai superiori, formalità che in Italia è usualmente abolita solo all’interno dell’ambiente giornalistico. Anche l’abbigliamento dei dipendenti è a discrezione di ognuno, solitamente casual e comodo, dove le camicie sono di jeans e le giacche in felpa, ben diverso dal rigore normalmente richiesto all’interno degli uffici italiani. Soprattutto a H-Farm si preferisce vestire in modo da avere libertà nei movimenti perché lo spazio è attrezzato con calcetti e tavoli da ping-pong di cui i creativi possono usufruire durante le pause, realtà questa mutuata dagli ambienti di lavoro americani. Pur infatti assomigliandosi come ambiente, le radici di Fabrica abbiamo visto affondare nella realtà della Bauhaus tedesca attraverso la mediazione della Scuola di arti applicate di Zurigo, mentre H-Farm richiama maggiormente il contesto di lavoro delle aziende della Silicon Valley californiana, luogo di insediamento di aziende di computer, produttori di software e fornitori di servizi di rete dal 1971, e che ora ospita la sede di colossi nel campo dell’informatica quali Apple, eBay, Facebook, Google, Linkedin, Microsoft (divisione software), Paypall e Yahoo. È lo stesso presidente di H-Farm Roberto Donadon ad ammettere: “Se diciamo che l’azienda è vicina a Venice, ci chiedono: ‘Venice California?’ ‘No siamo qui vicini, a Venice Italy’. H-Farm sta comunque pensando di aprire una sezione in California per essere più “americana” anche agli occhi degli investitori locali”³²¹. Concludo l’intervista a Jhon chiedendogli se anche lui trasferirebbe Fabrica al centro di una capitale mondiale dove potrebbe avere molta più visibilità ed essere considerata più “globale”. Mi risponde che forse sì, trasferirebbe Fabrica, ma così com’è: “Per quanto mi riguarda – dice - nel momento della creazione vera e propria mi basta il violino e nient’altro. È nella fase che precede e che segue la creazione che l’ambiente e le persone fanno la differenza e stare nella struttura di Fabrica è un privilegio: i dialoghi alle macchinette del caffè non sono mai banali e guardare il verde e l’architettura fuori dalla finestra diventa una gioia. Però stare a Fabrica qui in provincia di Treviso è come stare sul divano in una giornata di pioggia, al caldo, ti senti comodo, protetto e coccolato, puoi fare ciò di cui hai voglia, e senza nemmeno

³²¹ www.mercatoglobale.com (sito consultato in data 21/01/2014).

troppa fretta. Se Fabrica fosse al centro di una città come Londra, New York o Berlino i ritmi di creazione sarebbero molto più veloci, scanditi dalla frenesia tipica delle metropoli e da quegli stimoli che una grande città può offrire. Fabrica è invece come una bolla protetta, surreale, un nido in cui si sta talmente bene che a volte risulta difficile andarsene e quell'unica giornata di pioggia che al momento sembra un'opportunità confortevole si può trasformare velocemente in anni. La realtà all'esterno è molto diversa, va veloce e la concorrenza è spietata. Poche sono le persone che hanno contratti a tempo indeterminato a Fabrica e si tratta perlopiù delle segretarie, o di Nicoletta, la bibliotecaria e non solo perché per Benetton è più comodo a livello fiscale, ma anche perché Fabrica deve essere vista come un momento transitorio, di passaggio, un posto dove non mettersi a sedere troppo comodi, ma che bisogna invece sfruttare al meglio per dare dimensione pratica alle proprie idee, bagaglio con cui presentarsi nel mondo della musica, del design, dell'arte. Fabrica è un posto in cui ci si deve ritenere fortunati nel momento in cui si ha la possibilità di passare, per crearsi un'esperienza, esperienza che però bisogna capire se funziona, e per farlo deve essere testata a confronto con la realtà vera, fuori, dove piove”.

CONCLUSIONI:

È difficile trovare una persona a cui non sia mai capitato di venire a contatto con almeno una delle tante modalità con cui si presenta l'azienda Benetton nel nostro territorio, a partire dall'etichetta verde completata dalla scritta bianca del marchio, dagli originali colori dei capi, dai negozi così riconoscibili, sino alla pubblicità e le relative polemiche che spesso quest'ultima ha suscitato. Benetton nel creare la sua immagine non ha trascurato i particolari e già dagli inizi l'azienda ha potuto rendersi conto di quanto la funzionalità unita all'estetica potessero essere un'arma vincente: gli uffici centrali sono collocati all'interno della nobile villa Minelli a Ponzano Veneto, in provincia di Treviso, e già la prima fabbrica di maglieria Benetton, nata nel 1964, coniuga l'estetica messa a punto dalla firma di Afra e Tobia Scarpa con la tecnologia dei macchinari. L'intuizione dei bisogni della società, una particolare attenzione a quanto avveniva in realtà geografiche più aggiornate come ad esempio Londra, la consapevolezza dell'importanza con la conseguente creazione di un'immagine aziendale forte sono tutte caratteristiche che vanno a spiegare il grande successo dell'azienda Benetton, e che la biografia ufficiale tende spesso a sottovalutare. Luciano Benetton negli anni Sessanta era riuscito a trovare uno spazio ancora inesplorato all'interno del panorama della moda, ovvero quello dedicato all'abbigliamento per i giovani e il tempo libero. Nello stesso periodo in cui Mary Quant proponeva a Londra la sua minigonna per vestire un corpo che non era più da bambina ma nemmeno da adulta e il jeans stava iniziando ad essere "la divisa dei giovani", Luciano Benetton ebbe il merito di individuare e di proporre le stesse caratteristiche di informalità, praticità, versatilità, comodità e "democraticità" nel maglione realizzato industrialmente, che si distingueva dalla produzione corrente per essere colorato, economico e di qualità buona (anche se non ottima). Nell'immaginario comune, e a detta dello stesso Luciano Benetton, uno dei motivi strettamente legati al successo della sua azienda è stato l'aver avuto per primo l'idea di introdurre il colore nella moda. Ad un'analisi più attenta si deve però constatare che già altri stilisti quali Emilio Pucci, Roberta Di

Camerino o Tobia Missoni avevano fatto del colore uno dei punti cardine della loro produzione, i quali tuttavia proponevano però un genere di abiti confezionati, ma di produzione ancora assai raffinata e costosa, che pochi potevano permettersi. Concetto che non viene sottolineato nei testi che riguardano la storia di Benetton è che suo merito non fu tanto quello di aver introdotto il colore nella moda, ma piuttosto di averlo fatto scendere dalle passerelle rendendolo alla portata di tutti. Viene inoltre evitato di raccontare che il colore per Benetton fu in realtà quasi una necessità, per sopperire ad una varietà di modelli assai limitata e standard, dovuta all'utilizzo di macchinari vecchi, comprati ad un costo irrisorio e solo in un secondo momento adattati a telai. Questo, che le fonti ufficiali descrivono come un affare per l'azienda, costituì evidentemente però un forte limite nella produzione di nuove fogge. Rispetto alle fonti ufficiali, dall'analisi qui condotta, risulta inoltre che a spiegare il successo dei capi Benetton fu un altro elemento oltre al colore, ovvero il logo aziendale del punto a maglia cucito in evidenza, in modo da dare la possibilità anche ai giovani di reddito medio di possedere un capo "di marca", in un momento come quello degli anni Ottanta, in cui l'essere era più importante dell'apparire ed era la griffe a sancire il valore delle cose. La presenza di falsi capi Benetton in questo periodo, inoltre, sono da considerarsi ulteriore riprova del successo del marchio. L'importanza della marca e il suo potere persuasivo vennero immediatamente intuiti da Luciano Benetton che sin da subito applicò scelte di marketing assai strategiche, prediligendo nomi particolarmente evocativi per le proprie collezioni, come *Très Jolie*, in riferimento alla Francia, patria della moda per eccellenza, *Lady Godiva*, con un richiamo alla sensualità, o *Zerododici*, onomatopea che si riferisce all'età del pubblico a cui è rivolta, i bambini, e al loro gioco "Girotondo". Su questa linea di analisi appare interessante la riflessione sulla scelta effettuata nel 1974 di passare alla marca patronimica Benetton, da ricollegarsi presumibilmente al crescente successo internazionale, tanto da non necessitare più di *escamotage* di *brand name* particolarmente evocativi, preferendo dare più un senso di serietà e stabilità chiamando la propria azienda con il proprio cognome, operazione tipica di molti marchi della moda quali Armani, Prada o Chanel. L'operazione di marketing

messa a punto da Luciano Benetton non si concluse nel nome, ma passò attraverso la scelta di designer, architetti o agenzie pubblicitarie di successo al fine di curare la propria immagine: Tobia Scarpa, figlio del famoso architetto Carlo; Franco Giacometti, ideatore del logo col punto a maglia, che aveva già creato il logo per i negozi di lusso Giglio, lavorando poi per Aprilia e per l'acqua Sorgiva; l'agenzia Eldorado, che creò il nome del marchio United Colors of Benetton, aveva appena rilanciato con successo il marchio Hermes; Massimo Vignelli, esecutore di un restyling del cartellino verde, uno dei designers più noti a livello internazionale, che vanta tra i suoi clienti Knoll, IBM, Ducati, Artemide, nonché America Airlines e le ferrovie dello stato italiane; infine Pentagram, considerato attualmente il più grande gruppo di design al mondo, che una decina di anni fa ha realizzato l'ultimo refresh per Benetton e che vanta nel proprio portfolio la grafica di aziende quali Google, Marks and Spencer e del "New York Magazine". È evidente dunque come il successo dell'azienda Benetton sia iniziato con delle idee vincenti all'interno di un contesto favorevole, ma che sia poi stato costruito passo dopo passo dai nomi più gettonati (e costosi) del campo della comunicazione e del design. Questa si tratta di un'altra considerazione tralasciata dai testi, ma che alla luce di questa analisi appare di non poco conto per decretare il successo dell'azienda. Luciano Benetton, nel creare la *corporate identity* aziendale, parve riconoscere sin da subito l'importanza della forza comunicativa del negozio, creando all'inizio della sua avventura imprenditoriale, un concetto di punto vendita che poteva richiamare in qualche modo le funzioni del magazzino a prezzo fisso, anche se in una declinazione personale: negozio come centro di aggregazione, vetrine in grado di imporre mode, design studiato, punto di riferimento per un sistema commerciale articolato e complesso, come voleva la moda inglese di Carnaby street, che anche Elio Fiorucci stava proponendo a Milano, e che anche Alessandro Benetton cercò di ricreare nel 2012 per il rilancio del marchio Playlife. Il punto vendita fu uno degli elementi più importanti per il successo dell'azienda veneta, dal momento che Luciano Benetton ideò diversi *concept store* che avevano nomi e caratteristiche diverse (Merceria, Jean's West, Tomato, Sisley) riuscì a richiamare clienti di varie tipologie. In questo modo veniva restituita l'impressione che il mercato

dell'abbigliamento giovanile fosse saturo, scoraggiando ogni possibile concorrenza: la tecnica funzionò per almeno i primi dieci anni di attività. Questa operazione fu possibile grazie alla messa a punto di *interior design* differenti e coerenti con il nome del *concept* e con la linea dei prodotti venduti. L'intento perseguito nell'analisi è quello di dimostrare come anche l'arredamento non fosse fine a se stesso, ma si possa considerare design nel senso più tradizionale del termine, ovvero l'inscindibile fusione di funzionalità ed estetica, per un arredamento rivolto non solo ad abbellire, o a soddisfare astratte ambizioni creative, ma che diventi esso stesso complice della vendita. Questa importante strategia commerciale sembra non venire trattata dai testi in modo adeguatamente approfondito. Lo stesso Dario Scodeller, uno dei pochi studiosi che si è occupato dei negozi Benetton in un capitolo del suo libro *Negozi*,³²² sottolinea, con stupore, la mancanza di bibliografia e documentazione, dovuta forse, come dice lui, all'amicizia tra Luciano Benetton e Tobia Scarpa, l'architetto dei primi *concept*, nati più da dialoghi informali che da progetti ufficiali. Questa lacuna appare però dovuta anche al fatto che la comunicazione Benetton venga più spesso ricondotta alla pubblicità o agli investimenti nello sport e nella cultura, senza soffermarsi sul vero *core business dell'azienda*: i vestiti e la loro vendita. Se sino ai primi anni Ottanta l'azienda Benetton si è rivelata quasi incontrastata nel campo del *casual*, a partire dalla fine del decennio e per tutti gli anni Novanta sulla scia del suo successo e sulla base di un pubblico giovane sempre più disposto a spendere per la moda, tanto da contagiare alla fine anche le generazioni più grandi, andò a crearsi una concorrenza più agguerrita, attraverso la nascita di aziende quali Stefanel, Replay, Motivi, Patrizia Pepe o Miss Sixty. Attualmente il panorama della moda risulta ancora diverso e i maggiori avversari di Benetton, ma anche di tutte le aziende appena citate, sono rappresentati dalle industrie di *fast fashion*, quali H&M o Inditex, che propongono capi ad alto contenuto di moda, inevitabilmente a discapito della qualità per poter mantenere un prezzo molto basso. Una delle sostanziali differenze che contrappongono le aziende di moda fast fashion e quelle nate tra gli anni Ottanta e Novanta, è l'investimento in pubblicità. Le nuove aziende

³²² D. Scodeller, *Negozi...*, *op. cit.*

preferiscono non investire in comunicazione per continuare a mantenere bassi i prezzi, del tutto diverso invece l'atteggiamento delle aziende più storiche quali Diesel, Fiorucci, Nike e naturalmente Benetton. L'attività di Oliviero Toscani è un capitolo prepotente della storia di Benetton, che ancora in parte continua a vivere nell'azienda veneta attraverso l'esperienza di Fabbrica. La novità introdotta da Toscani fu data dal rompere i canoni precedenti del concetto di pubblicità, scostandosi, per gradi, è necessario ribadirlo, dal mondo felice e inventato della pubblicità per giungere al realismo più crudo delle fotografie di agenzia scattate in strada e non in studio. Centro della comunicazione non era più il prodotto ma il problema sociale che di volta in volta si voleva affrontare. Si è cercato qui di tralasciare gli scandali, già trattati e proposti in molti altri testi, cercando piuttosto di definire quali siano le suggestioni riproposte dal fotografo che lo pongono al confine tra l'arte e la pubblicità senza poter definitivamente inserirlo nell'una o nell'altra disciplina. Avere un'identità visiva coerente e uniforme è molto importante per un'azienda, in quanto ne suggerisce i comportamenti interni, di tipo organizzativo, e ne favorisce il riconoscimento dell'attività e dei suoi prodotti, in mezzo a tanti altri. Preme comunque sottolineare che un metodo di comunicazione ineccepibile, anche se si è consolidato nel tempo, non è tuttavia sufficiente a contrastare le lacune sul fronte delle performance, in quanto le inadempienze lasciano sempre delle tracce: boicottaggio di negozi, scioperi e manifestazioni davanti ai punti vendita ne sono l'inconfutabile prova di un'azienda che si è dimostrata predicare bene nel campo dei valori sociali, ma comportarsi come tutte le aziende il cui fine è naturalmente il profitto, rivelando dunque spesso poca coerenza nel suo stesso modo di agire nei confronti dei lavoratori.

BIBLIOGRAFIA:

D. A. Aaker, *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano 2007.

A. Abio, *La campagna choc? Benetton ha copiato*, in "Il Corriere della Sera", 18/11/2011.

R. Aloï, *Negozi d'oggi*, Hoepli, Milano 1950.

G. Ambrosio, *Le nuove terre della pubblicità*, Universale Meltemi, Roma 2007.

S. Artana, *Diesel, burqa di jeans e modella nuda per la pubblicità ed è polemica*, in "Corriere della sera", 17/09/2013.

Arte e moda del '900 a Treviso. Doni ai Musei Civici di Treviso 2009-2010, catalogo della mostra (Treviso, Casa Robegan), a cura di S. Franzo, M.E. Gerhardinger, Treviso 2010.

N. Aspesi, *Quarant'anni di Benetton: "Così ho colorato il mondo"*, in "La Repubblica", 27/08/2006.

E. Badia, *Zara, il segreto di un successo*, Egea, Milano 2011.

A. Balestri, T. Matteoni, *La nuova identità della moda italiana*, in "Fashion", 12/12/2003.

B. Ballardini, *La morte della pubblicità. La stupidità nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Castelvechi, Roma 1998.

F. Barbagallo, *L'azione parallela: storia e politica nell'Italia contemporanea*, Liguori, Napoli 1990.

P. Barbella, *United Colors of Benetton, la vera storia*, in "Vorrei", 4/11/2013.

R. Barthes, *L'avventura semiologica*, Einaudi, Torino 1991.

R. Barthes, *Sistema della moda, la moda nei giornali femminili: un'analisi strutturale*, Einaudi, Torino 1977.

H. Battaglia, *Benetton conquista il mercato con pennellate di colore*, in "Mark Up" di "Il Sole 24 Ore", settembre 2012.

M. Belpoliti, *Tutta la vita in una scatola*, in "La Stampa", 14/09/2009.

L. Benetton, A. Lee, *Io e i miei fratelli: la storia del nostro successo*, Sperling&Kupfer Editori, Milano 1990.

- Benetton: alla conquista di un impero*, in "La Repubblica", 27/01/1976.
- Benetton copia Adidas, condannata*, "Il Mattino di Padova", 03/07/2009.
- W. Benjamin, *Parigi capitale del XIX secolo*, Einaudi, Torino 1986.
- U. Bernardi, *Addio patria, emigranti dal Nord-Est*, Edizioni Biblioteca dell'Immagine, Pordenone 2002.
- D. Bernstein, *Company image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*, Guerini e Associati Editore, Milano 1988.
- A. Bertolini, *Fashion: un'offerta molto fast anche nel paese del tradizionale*, in "Mark Up", inserto di "Il Sole 24 Ore", dicembre 2012.
- U. Bertone, *Un mondo colorato*, in Specchio di "La Stampa", 16/09/2000.
- Bollettino della Fondazione Benetton*, n. 1, Treviso febbraio 1989.
- M. Bonet, *Una «Fabbrica» multietnica dietro la campagna di Zaia*, in "Il Corriere del Veneto", 18/02/2010.
- M. Bornello, *Benetton? Ma Benetton chi?*, in "Corriere della sera", 25/05/2005.
- M. Botton, J.J. Cegarra, B. Ferrari, *Il nome della marca. Creazione e strategia*, Guerini e Associati, Milano 1992.
- T. Brown, *We on the death row*, in "Talk", gennaio 2000.
- G. Brunetti, *Benetton: da United Colors a Edizione Holding*, Isedi, Torino 2004.
- M. Brusatin, *Carlo Scarpa architetto veneziano*, in "Controspazio" n. 4 1972.
- E. Burchia, *Abercrombie non vuole clienti grassi*, in "Il Corriere della Sera", 09/05/2013.
- D. Calanca, *Storia sociale della moda*, Bruno Mondadori, Milano 2002.
- P. Calefato, *Che nome sei? Nomi, marchi, tag, nick, etichette e altri segni*, Meltemi Editore, Roma 2006.
- Caleidoscopio Missoni*, a cura di R. Sgubin, catalogo della mostra tenuta a Gorizia, Museo della moda e delle arti applicate nel 2006, Gorizia 2006.
- Calimero, *50 anni da "piccolo e nero"*, in "La Stampa", 11/04/2013.
- A. Camuffo, P. Romano, A. Vinelli, *L'evoluzione di un network per la competizione globale*, Economia & Management, Gennaio-Febbraio 2001.

- P. Camuffo, *United business of Benetton*, Ecoalfabeto, Roma 2008.
- G. Caproni, *L'opera completa di Toulouse-Lautrec*, Rizzoli, Milano 1977.
- M. Carboni, *Sottsass associati: 1980-1999 frammenti*, Rizzoli, Milano 1999.
- R. Castelli, *Soldi buttati a San Rossore*, in "La Nazione", 20/09/2008.
- F. Catalano, *L'economia italiana di guerra*, Istituto Nazionale per la Storia del Movimento di Liberazione, Milano 1969.
- M. Cecchi, *Tutti hanno il diritto di vestirsi bene, anche quelli che non possono spendere molto*, in "L'abbigliamento italiano" n. 1, gennaio 1968.
- G.P. Cesarani, *Storia della pubblicità in Italia*, Laterza, Roma 1988.
- P. Cesaretti, U. Volli, M. Vignelli, *Benetton. L'impresa della visione*, Salani, Milano 2012.
- J.L. Chen, *Il nostro cliente è il nostro padrone*, in "Rassegna", n.3, Milano 1980.
- F. Chicco, G. Livio, *1922-1945: sintesi storica e documenti del fascismo e dell'antifascismo italiani*, Paravia, Torino 1999.
- M. Coglitore, *Dalla ricostruzione al boom economico 1945-1970*, Laterza, Roma 2007.
- Copier creer. De Turner a Picasso: 300 oeuvres inspirees par les maitres du Louvre*, a cura di J.P. Cuzin, M.A. Dupuy, catalogo della mostra (Parigi, 26 aprile – 26 luglio 1993), Réunion des musées nationaux, Parigi 1993.
- A. Corbin, *L'invenzione del tempo libero (1850-1960)*, Laterza, Roma 1996.
- G. Cosenza, *I baci Unhate: scandalo o nostalgia?*, in "La Stampa", 10/10/2011.
- F. Dal Co, G. Mazzariol, *Carlo Scarpa: Opera completa*, Electa, Milano 1984.
- H. De Balzac, *César Biotteau*, Mondadori, Milano, 2006.
- R. De Fusco, *Made in Italy, storia del design italiano*, Editori Laterza, Roma 2007.
- R. De Fusco, *Storia del design*, Laterza, Roma 2011.
- G. De Rosa, *Jeans Jesus. La chiesa punita per il suo "patto col diavolo"?*, in "La civiltà cattolica", 7 aprile 1973.
- Design process Olivetti: 1908-1983*, Edizioni di comunità, Roma 1983.

- Diesel, *Diesel: 30. years of Diesel communication*, Rizzoli, Milano 2008.
- R. Di Iorio, L. Benatti Scarpelli, *Il tempo del vestire: storia del costume e della moda*, CLITT, Roma 2005.
- R. Di Renzo, E. Prando, O. Vulpinari, *Fabrica 10. From chaos to order and back*, Electa, Milano 2004.
- A. Donnanno, *Le parole della moda: costume, abbigliamento, tessile, sartoria: dizionario tecnico*, Ikon, Milano 2001.
- G. Dorflès, *Il kitsch*, Edizioni Mazzotta, Milano 1990.
- Dreams: i sogni degli italiani in 50 anni di pubblicità televisiva*, catalogo della mostra a cura di G. Canova, B. Mondadori, Milano 2004.
- H. Eberle, H. Hermeling, M. Horn Berger, *Tecnologia dell'abbigliamento, dalla fibra all'abito*, Ascontex editoriale, Milano 1999.
- Fabbriche e palazzi col marchio Benetton*, in "Il Gazzettino", 18/05/2005.
- G. Fabris, L. Minestrone, *Valore e valori della marca: come costruire e gestire una marca di successo*, Franco Angeli, Milano 2004.
- G. Falabrino, *Storia della pubblicità in Italia dal 1945 a oggi*, Carocci, Roma 2007.
- L. Falcinelli, *Pubblicità paradiso: la company image del Gruppo Benetton*, Lupetti, Milano 1999.
- G. Favero, *Benetton: i colori del successo*, Egea, Milano 2005.
- G. Ferrè, *Fabrica di pensieri*, in "Amica", 29/05/2000.
- M. Fioroni, Brand Storming, *Gestire la marca nell'era della complessità*, Morlacchi Editore, Perugia, 2007.
- Fiorucci Design Office, *Fiorucci story*, Electa, Milano 2004.
- A. Frignani, A. Dassi, M. Introvigne, *Sponsorizzazione, merchandising, pubblicità*, UTET, Torino 1993.
- M. L. Frisa, S. Tonchi, *Excess. Moda e underground negli anni Ottanta*, Charta, Milano 2004.
- A. Foglio, *Vendere alla grande distribuzione: la strategia di vendita e di trade marketing*, Franco Angeli, Milano 1996.

A. Frutiger, *Segni e simboli. Disegno, progetto e significato*, Edizioni Graffiti, Napoli 1996.

M. Fumo, *Dal mercato ambulante all'outlet. Luoghi e architetture per il commercio*, Editrice Compositori, Bologna 2004.

M.P. Fusco, *Treviso, la Fabbrica di talenti*, in "La Repubblica", 22/09/2000.

L. Gallico, *La lana*, Eventi&Progetti, Vigliano Biellese 2000.

F. Gallucci, P. Poponessi, *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, (presentazione di E. Fiorucci), Egea, Milano 2000.

A. Gazzoni, *Vendere, vendere, vendere*, Zanichelli, Bologna 1928.

P. Ginsborg, *Dal miracolo economico agli anni '80*, Einaudi, Torino 1989.

E. Grazioli, *Arte e pubblicità*, Bruno Mondadori, Milano 2001.

N. Grunfeld, *The Royal Shopping Guide*, W. Morrow, Londra 1984.

C. Hamilton, *Absolut: Biography of a Bottle*, Texere LLC, New York 1994.

Il nuovo logo di America Airlines, in "Corriere della Sera", 13/01/2013.

Jeans: le origini, il mito americano, il made in Italy, catalogo della mostra (Prato, Museo del Tessuto), Maschietto, Firenze 2005.

P. Kapferer, T. Gaston-Breton, *La legende Lacoste*, Le cherche midi, Parigi 2002.

N. Klein, *No logo: economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano 2001.

P. Kotler, K. L. Keller, *Marketing management*, Mondadori, Milano 2007.

La donazione Emilio Pucci: colore e fantasia, catalogo della mostra (Firenze 1992-1993), Firenze 1992.

P. Landi, L. Pollini, *Cosa c'entra l'AIDS con i maglioni? Cento lettere di amore-odio alla Benetton*, Mondadori, Milano 1993.

S. Lee, "Questo è ciò che penso io", in "Rolling Stone", novembre 1992.

R. Levi Pisetzky, *Il costume e la moda nella società italiana*, Einaudi, Torino 1978.

Libreria Baldini e Castoldi a Milano: una libreria, in "Domus" n. 207, 1946.

W. Lidwell, K. Holden, J. Butler, *Principi universali del design*, Logos, Modena 2005.

L'Impero dei Benetton vale per fatturato più di poste italiane, in "Corriere del Veneto" 27/10/2009.

L'impero Mediaset-Benetton compra Cinecity, in "Il sole 24 ore", 30/12/2010.

A. Loos, *Parole nel vuoto*, Adelphi, Milano 1986.

G. Lo Ricco, *Lo spettacolo dell'architettura: profilo dell'archistar*, Mondadori, Milano 2003.

J. Mantle, *Benetton, la famiglia, l'azienda, il marchio*, Sperling&Kupfer Editori, Milano 1999.

R. Masiero, M. Maguolo, *Afra e Tobia Scarpa architetti 1959-1999 ; Tobia Scarpa architetto 2000-2009*, Electa, Milano.

E. Merlo, *L'industria della moda, in Moda in Italia, centocinquant'anni di eleganza 1861-2011*, Catalogo della mostra (Venaria Reale 2011-2012), Condè Nast, Milano 2011.

B. Miles, *Hippy: miti, musica e cultura della generazione dei figli dei fiori*, Logos, Modena 2006.

L. Minestrone, *L'alchimia della marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore*, Franco Angeli, Milano 2002.

Moda femminile tra le due guerre, catalogo della mostra (Firenze, Galleria del Costume di Palazzo Pitti), a cura di C. Chiarelli, Livorno 2000.

Moda in Italia, 150 anni di eleganza 1861-2011, catalogo della mostra (Reggia di Venaria Reale nel 2011-2012), Condè Nast, Milano 2011.

E. Morini, *Storia della moda XVIII-XXI*, Skira, Milano 2010.

G. Nardin, *La Benetton, strategia e struttura di un'impresa di successo*, Edizioni Lavoro, Roma 1987.

M. Nuridsany, *Andy Warhol. La biografia*, Lindau, Torino 2008.

G. Pacella, *Come a casa: a Milano il nuovo negozio Playlife*, in "Elle", luglio 2012.

M. Palazzo, M. Bergese, *Magazine*, La Scuola, Brescia 2003.

R. Pare, *The colours of light: Tadao Ando architecture*, Phaidon, Londra 2005.

I. Paris, *Oggetti cuciti. L'abbigliamento pronto in Italia dal primo dopoguerra agli anni Settanta*, Franco Angeli, Milano 2006.

A. Pasetti, *Luce e spazio nel museo d'arte*, Edifir Edizioni, Firenze.

P.P. Pasolini, *Sfida ai dirigenti della televisione*, 09/12/1973 in P.P. Pasolini, *Scritti Corsari*, Garzanti, Milano 1975.

L. Pellegrini, *Nell'abbigliamento la crisi premierà il ruolo dei monomarca* in "Mark up" n. 178.

Pellicceria Zanini a Milano, in "Domus", n. 214, 1946.

Pena di morte: Benetton patteggia con Missouri, Toscani no, in "Il Corriere della sera", 06/16/2001.

E. Persico, *Un bar a Milano*, in "Casabella", gennaio 1933.

E. Persico, *Un negozio a Torino*, in "Domus", n. 92, agosto 1935.

M. M. Pleger, *Visual merchandising and display*, Fairchild publications, New York 2006.

S. Polano, *Dal Bauhaus al Moma. Herbert Bayer e l'exhibition design*, in "Casabella", n. 735, luglio agosto 2005.

S. Portinari, *Progetto per il negozio Olivetti*, in *Carlo Scarpa e la scultura del '900*, a cura di G. Beltrami, Marsilio, Venezia 2008.

M. Quant, *Quant by Quant*, Cassel, Londra 1966.

T. Rabinowitz, *Exploring Typography*, Thomson Delmar Learning, New York 2006.

M. Rapport, *1848: l'anno della rivoluzione*, Laterza, Roma – Bari 2011.

C. Ravazzi, *Un visual merchandising su misura per l'abbigliamento*, Franco Angeli, Milano 2004.

R. Reggio, *Lo shopping piace "monomarca"*, in "Il Sole 24 ore", 18/10/2010.

M. Ricchetti, E. Cietta, *Il valore della moda: industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, Mondadori, Milano 2006.

Roberta di Camerino: la rivoluzione del colore, a cura di D. Ferretti, T. Alvisi, catalogo della mostra (Venezia, 5 marzo-8 maggio 2011), Grafiche Antiga, Crocetta del Montello 2011.

A. Rossi, *Dell'arte della lana in Italia e all'estero*, G. Barbera, Firenze 1869.

- F. Rossi Prodi, *Franco Albini*, Officina, Roma 1996.
- G. Roverato, *La cultura imprenditoriale veneta*, in "Schema" nn. 12-13, 1983.
- G. Rusconi, *Cresce l'e-commerce italiano, giro d'affari oltre i 20 miliardi*, in "Il Sole 24 ore", 13/05/2013.
- G. Rusconi, *Le aziende italiane e l'e-commerce: vi investe meno di una su tre*, in "Il Sole 24 ore", 13/1/2012.
- M. San Martin, C. Mora, *Colore e moda*, Logos, Modena 2008.
- S. Saviane, *Il miliardario. La vita segreta di Luciano Benetton*, Marsilio Editori, Venezia 1998.
- D. Scodeller, *Negozi. L'architetto nello spazio della merce*, Electa, Milano 2007.
- M. Scudiero, *Depero futurista: grafica e pubblicità*, La grafica, Verona 2008.
- R. Secchi, *L'architettura degli spazi commerciali*, Officina, Roma 1991.
- G. Sgalippa, *Quando il prodotto diventa luogo*, Franco Angeli, Torino 2002.
- P. Sparke, *Interni moderni: spazi pubblici e privati dal 1850 a oggi*, Einaudi, Torino 2011.
- T. Sutton, B. M. Whelan, *Il libro completo di armonia cromatica*, Il Castello, Milano 2008.
- A. Testa, *Il design delle idee*, catalogo della mostra a cura di G. De Angelis Testa, G. Verzotti, (Milano 2010), Silvana editoriale, Cinisello Balsamo 2010.
- A. Testa, *La pubblicità. Suscitare emozioni per accendere desideri*, Il Mulino, Bologna 2007.
- O. Toscani, *Non sono obiettivo*, Feltrinelli, Milano 2001.
- O. Toscani, E. Argante, *Creativo sovversivo*, Salerno Editrice, Roma 2008.
- Toscani spara su Fabrica "think-tank" di Zaia*, in "La Tribuna di Treviso", 24/03/2010.
- C. Traini, *Maglia, creatività e tecnologia*, Skira, Milano 2004.
- M. Trevisan, M. Pegoraro, *Retail design. Progettare la shopping experience*, Franco Angeli, Milano, 2011.

- J. Tucker, *Punti vendita e visual merchandising*, Logos, Modena 2003.
- I. Tutino Vercelloni, *Missonologia*, Electa, Milano 1994.
- Un'etichetta che sa di Benetton*, in "Corriere della sera", 24/06/ 1992.
- C. Vaccà, *Il commercio elettronico: il documento digitale, Internet, la pubblicità on line*, Egea, Milano 1999.
- M. Vaudetti, *Edilizia per il commercio: punti vendita, concept store, grandi magazzini, centri commerciali, temporary store*, UTET, Torino 2007.
- M. Vecchia, Hapù, *Manuale di tecnica della comunicazione pubblicitaria*, Lupetti Editore, Milano 2003.
- G. Vergani, *Dizionario della moda*, Dalai Editore, Milano 2010.
- G. Veronesi, Edoardo Persico, *Tutte le opere (1923-1935)*, Milano 1964.
- Verso una moda italiana*, in "Il Popolo d'Italia", 19 novembre 1932.
- Vignelli Associates, *Design: Vignelli*, Rizzoli, New York 1990.
- M. Vignelli, *The Vignelli Canon*, scaricabile dal sito internet ufficiale www.vignelli.com/canon.pdf.
- M. e L. Vignelli, *Design is One*, Images Publishing, 2006.
- A. Vinti, *L'impresa del design: lo stile Olivetti: una via italiana all'immagine di impresa*, Luccioni, Angeli Di Rosora, 2010.
- O. Wilde, *Il ritratto di Dorian Grey*, Rizzoli, Milano 1975.
- B. Wulfhorst, *Processi di lavorazione dei prodotti tessili*, Tecniche nuove, Milano 2001.
- 1922-1943. Vent'anni di moda italiana*, catalogo della mostra (Milano, Museo Poldi Pezzoli), a cura di G. Butazzi, Firenze 1980.

SITOGRAFIA:

www.architetturadesign.it

www.artribune.com

www.avoncelli.com

www.benettongroup.com

www.benettongroup.com/openingsoon

www.circololettori.it/sciabica-storie-da-lampedusa

www.clickblog.it

www.consulentyprivacy.i

www.designerblog.it

[www.design-magazine.it,](http://www.design-magazine.it)

[www.dezeen.com,](http://www.dezeen.com)

www.disinformazioni.it

www.fabricafeatures.com

www.fbsr.it

www.giorgioarmani.com

www.h-farmventures.com

www.inditex.com

www.key4biz.it

www.lab-id.com

www.lasterpaia.it

www.luisaspagnoli.it

www.mercatoglobale.com

www.milanofinanza.it

www.pentagram.com

www.polidesign.net

www.pSION.com

www.shopsandthecity.it

www.quotidiano.net

www.taipingcarpets.com

www.too2late.com

www.we-wood.com

www.youthlessfanzine.com

www.youtube.com/watch?v=OgmCKhFWfY4 (Pubblicità Benetton 1987)