



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Design e innovazione nella moda critica Il caso demano®

Relatore

Ch. Prof. Vladi Finotto

Laureando

Veronica Zennaro
Matricola 811981

Anno Accademico

2012 / 2013

Indice

Abstract	pag. 1
Introduzione	pag. 2
CAPITOLO I. La responsabilità che diventa business, il mercato della moda critica	pag. 6
1.1 Una prospettiva di mercato	pag. 7
1.2 Un breve excursus storico	pag. 12
1.3 Una questione di materie prime, etichette, iniziative	pag. 14
1.4 Sostenibilità	pag. 19
1.4.1 Lo sviluppo sostenibile	pag. 21
1.4.2 Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile	pag. 22
1.5 Il consumo condiviso	pag. 25
1.6 Alcuni casi di rilievo	pag. 27
1.6.1 Gruppo Inditex e H&M	pag. 27
1.6.2 Marks & Spencer	pag. 30
1.6.3 Edun Americas	pag. 32
1.7 Competitività e Sviluppo Sostenibile, dall'economia della decrescita al Valore Condiviso di Porter	pag. 33
1.7.1 L'economia della decrescita	pag. 34
1.7.2 Corporate Social Responsibility e Creating Shared Value	pag. 35
1.8 Consumo condiviso e moda critica	pag. 37

**CAPITOLO II. *Design innovation*, il contributo offerto
dal design alla competitività d'impresa pag. 38**

2.1 Il design tra moda critica, business ed innovazione pag.	40
2.2 Un diverso approccio pag.	43
2.3 Ma cosa si intende precisamente per design? pag.	45
2.4 Innovation e design innovation pag.	49
2.5 L'innovazione di significato: all' interno della "design-driven innovation"	pag.	53
2.6 Design Thinking pag.	56
2.7 Design Thinking e Innovazione di Mercato pag.	58
2.8 L'innovazione di mercato all'interno dell'innovazione di design pag.	61

CAPITOLO III. Il caso studio: demano, produzioni sostenibili pag. 63

3.1 Chi è e di che cosa si occupa demano pag.	65
3.2 Il processo di sviluppo di demano pag.	67
3.3 La composizione di demano ed il suo catalogo di articoli più significativi	pag.	69
3.4 Una questione finanziaria pag.	71
3.5 Immagine comunicata ed immagine percepita, target e concorrenza pag.	84
3.6 Fattori da tenere in considerazione nella storia del marchio pag.	87
3.7 Una lettura strategica del caso studiato pag.	90
3.8 Applicazione dell'analisi SWOT a demano pag.	92

CAPITOLO IV. demano e il design management pag. 103

4.1 Premessa pag.	105
4.2 Metodologia pag.	106

4.3 Immersione e Customer Insights pag.	109
4.3.1 Le tribù di consumo pag.	112
4.4 Ideazione e Visual thinking pag.	118
4.4.1 Analisi delle tendenze pag.	119
4.5 La ricerca dei significati: da demano prodotto a demano concetto pag.	128
4.6 Storytelling pag.	132
4.7 Idee pag.	133
Conclusioni pag.	135
Bibliografia pag.	138
Sitografia pag.	143

Abstract

Viene presentato il caso di "*demano, produzioni sostenibili*", impresa con sede a Barcellona (Spagna) che si occupa di moda critica.

Se l'orientamento verso un'economia verde da parte di sempre piú imprese nel fashion puó già definirsi un traguardo innovativo raggiunto, come possono allora queste evolversi e spostare la competizione ad un livello ancora piú avanzato? Come possono innovarsi su un territorio già innovato? Come differenziarsi sul mercato?

Si vuole pertanto proporre il design management come nuovo processo alla base del posizionamento strategico.

Introduzione

Nell'immaginario comune il settore della moda, del *fashion*, da sempre è stato considerato un mercato dai valori frivoli e superficiali, un business nel quale non vi era troppo spazio per l'eticità.

Fino agli anni Sessanta-Settanta il concetto di fashion era addirittura qualcosa di esclusivo per la classe privilegiata, il termine moda era associato a quello di lusso ed eleganza. È noto infatti che ciò che negli anni Venti-Trenta e anche Quaranta ha descritto i costumi dell'epoca erano abiti generalmente fatti su misura da sarti ad un prezzo medio-alto, che il consumatore medio conservava in armadio per le occasioni speciali. Fu solamente dopo, con l'avvento dell'industrializzazione e della nascita delle grandi marche simbolo del consumo di massa, che l'acquisto di abbigliamento ed accessori del momento cominciò a farsi spazio nella quotidianità degli individui, fino a raggiungere i picchi del consumismo sfrenato tipico degli anni Ottanta e Novanta. In tale momento di fioritura economica erano proprio le nuove tendenze che determinavano l'obsolescenza di alcuni prodotti e che ne spingevano l'acquisto di altri sempre più nuovi, con il conseguente spreco delle grandi quantità di merce prodotta e poi dimenticata in magazzino oppure acquistata e poi gettata. Oggi però bisogna fare i conti con un diverso scenario, con un mercato che sta cambiando e più in generale con un mondo che sta piano piano abbracciando ideali di coscienza ambientale e rispetto per la vita. L'avvento della globalizzazione poi, e gli scandali sempre più numerosi circa le condizioni lavorative presenti soprattutto nelle industrie tessili delocalizzate nei Paesi Emergenti, hanno portato a riflettere su cosa sia realmente lo sviluppo economico, e sul fatto che, forse, per il suo conseguimento ci sia bisogno di un'inversione di rotta che stabilisca una necessaria relazione alla base tra business e salvaguardia socio-ambientale, con particolare riferimento ai diritti dei lavoratori.

In realtà, nella società odierna vi sono contraddizioni non indifferenti: si sta prendendo consapevolezza del forte impatto che ha sull'ambiente l'attività economica dell'uomo e per questo si sta divenendo via via più attenti a ciò che si compra, a ciò che si pensa erroneamente costituisca un rifiuto, alle componenti chimiche dei tessuti, alla provenienza dei tessuti, a selezionare prodotti di imprese che perseguono obiettivi di sostenibilità, ma allo stesso tempo non si vuole rinunciare ad un ritmo di consumo entrato ormai a far parte dello stile di vita di ognuno di noi.

Il fashion dunque si reinventa e fa punti di forza del suo operare la sostenibilità, la trasformazione e il riutilizzo del materiale di scarto. L'espressione "prodotti riciclati" è il nuovo sinonimo di *cool*.

Marche come Zara e H&M, ma anche come Gucci ed Armani, cercano di implementare una strategia di produzione che si traduca poi anche in azioni di marketing e comunicazione, volte a trasformare il mercato del fashion secondo i nuovi principi dello sviluppo sostenibile. Un esempio è la recente iniziativa di H&M che spinge a portare nel punto vendita più vicino capi d'abbigliamento usati di qualsiasi marca e qualità, in qualsiasi condizione, al fine di ridurre a zero i rifiuti. I capi infatti, a seconda del loro stato, saranno dall'azienda riproposti come abiti di seconda mano, riutilizzati, riciclati, o impiegati nella produzione di energia (H&M conscious).

Si assiste pertanto ad una innovazione di mercato in cui al termine **moda** si affianca ora l'aggettivo **critica**, il mercato della moda critica così ottenuto si vedrà essere caratterizzato da un particolare tipo di consumatore definito **consumatore responsabile**. Ma, cosa più importante, in tale mercato gioca un ruolo fondamentale il design in quanto elemento che funge da collante tra i quattro concetti chiave dell'analisi proposta: fashion, sostenibilità, business ed innovazione. Il design è in grado di rendere *appealing* prodotti sostenibili, di dare voce all'artigianato che nel mercato della moda critica si vedrà essere determinante per tutte quelle realtà imprenditoriali di piccole dimensioni, come il caso "*demano, produzioni sostenibili*" discusso in questa tesi, ed infine il design è in grado di fornire

un nuovo approccio al fare business. Oltre che di innovazione di mercato si parla di innovazione dei modelli di business dove, a far la differenza, è proprio il pensare e progettare con gli occhi creativi di un designer. D'altra parte si ritiene che solo uno spirito d'osservazione innovativo e creativo possa cogliere i segnali di cambiamento che stanno oggi trasformando il mercato del fashion, e prontamente proporre un'offerta adeguata. Da qui la prima scintilla intuitiva che ha dato forma alla direzione dell'elaborato: accorgersi che talvolta manager e studiosi filtrano il mercato inconsapevolmente con gli occhi creativi tipici dei designers.

Il problema di fondo è che però generalmente tale approccio creativo risulta poco sviluppato nei contesti aziendali, ma ancora prima nel *modus operandi* degli individui stessi, perché per troppo tempo ritenuto pertinente solo all'arte nel suo significato più ristretto.

Il lavoro è quindi volto ad indagare l'influenza che ha la creatività, promossa dalla *design innovation*, nella massimizzazione di performance aziendali in termini di immagine, prodotto e comunicazione, una volta che questa è stata individuata ed esplicitata all'interno del processo di management strategico. Il tutto con riferimento alla realtà aziendale demano: piccola impresa di Barcellona che si occupa di borse ed accessori ottenuti dal rimaneggiamento di materiale di scarto (manifesti della strada), e che si ha avuto la possibilità di studiare da vicino.

Dopo un primo capitolo introduttivo sul contesto socio-culturale in cui è andato delineandosi il mercato della moda critica, e più in generale del consumo responsabile e condiviso, con particolare riferimento alla teoria del Valore Condiviso di Porter, si passa ad una seconda sezione in cui verrà chiarita la funzione coniugatrice del design tra: fashion, sostenibilità, business ed innovazione, introducendo così il significato di *desing innovation*.

Va da sé che in entrambi i capitoli verrà fornito supporto alle considerazioni trattate attraverso riferimenti alla letteratura del management e della sostenibilità: come infatti nel primo capitolo si parlerà di materie prime, etichette e iniziative, di

sviluppo sostenibile, di economia della decrescita e di *Shared Value*, (il tutto coronato dalla descrizione di alcuni casi di rilievo), parimenti nel secondo capitolo ci si ricondurrà alle teorie di *design thinking*, di *design-driven innovation*, e di *market rebels innovation*.

Si entrerà nel cuore dell'analisi solo in un terzo capitolo nel quale verrà finalmente spiegato chi è e di che cosa si occupa *demano*.

Il tutto pone le basi per il terzo e il quarto capitolo, dove in prima battuta si descriverà minuziosamente la realtà di *demano* (accompagnata dall'analisi SWOT del caso), e solo successivamente si dimostrerà, attraverso lo studio congiunto a quello di un gruppo di studenti del Master in *Cool Hunting e Design Thinking* presso l'Università Elisava di Barcellona (*Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona*), in che modo si ritiene che l'implementazione dell'approccio non convenzionale fornito dal design in qualità di *driver* di processo, possa portare al conseguimento degli obiettivi esplicitati dall'impresa stessa: migliorare la posizione del marchio nei mercati internazionali, creare nuove linee di prodotto, migliorare la comunicazione, ridefinire il target.

CAPITOLO I

La responsabilità che diventa business: il mercato della moda critica

“La moda non merita di finire nei rifiuti” (H&M conscious)

Figura 1 Critical Fashion



Fonte: dimoda.info

1.1 Una prospettiva di mercato

Uno sguardo superficiale alla società contemporanea è sufficiente per dedurre che vi è un'attenzione crescente e condivisa nei riguardi dell'ambiente. Tale interesse per la salvaguardia ambientale particolarmente in voga, è da considerarsi innanzitutto conseguenza dello sviluppo del substrato culturale degli individui a cui segue una crescita interna di responsabilità sociale, dello sviluppo della ricerca e dei metodi di ricerca stessa, della possibilità sempre maggiore di condividere l'informazione che stimola quindi curiosità ed interesse verso nuove frontiere (tra cui quelle di consumo).

Circostanze evidenti come i cambiamenti climatici ed il costo crescente del combustibile hanno portato i consumatori a riflettere su ciò che sta succedendo nel quotidiano e su come il livello di qualità di vita sia destinato ad abbassarsi se non si provvede ad ottenere un'inversione di consumo da un lato, e di risparmio energetico dall'altro, nel minor tempo possibile.

D'altra parte i cambiamenti climatici sono la causa di un insieme di fenomeni, primo fra tutti l'aumento della temperatura e la desertificazione, che potrebbero portare anche a scenari catastrofici nel futuro prossimo.

Vanno inoltre formandosi associazioni volte alla tutela del patrimonio ambientale, prima tra tutte Greenpeace, impegnata proprio in questi ultimi tempi in campagne per la salvaguardia dell'Artico.

Tutto ciò conduce i soggetti ad interrogarsi sulle proprie azioni di consumo.

Una delle leggi fondamentali del marketing spiega che ogni individuo sente il bisogno di giustificare le scelte d'acquisto attraverso motivazioni a carattere utilitario. Pertanto la scelta di pagare un premium price per un determinato prodotto è giustificata dalla qualità di quest'ultimo. Secondo infatti un'indagine Nielsen, il 46% dei consumatori globali è disposto a pagare di più per un prodotto socialmente responsabile.

La definizione di consumatore si sta piano piano avvicinando a quella di consumatore responsabile, dove l'esperienza di consumo che vi è alla base si

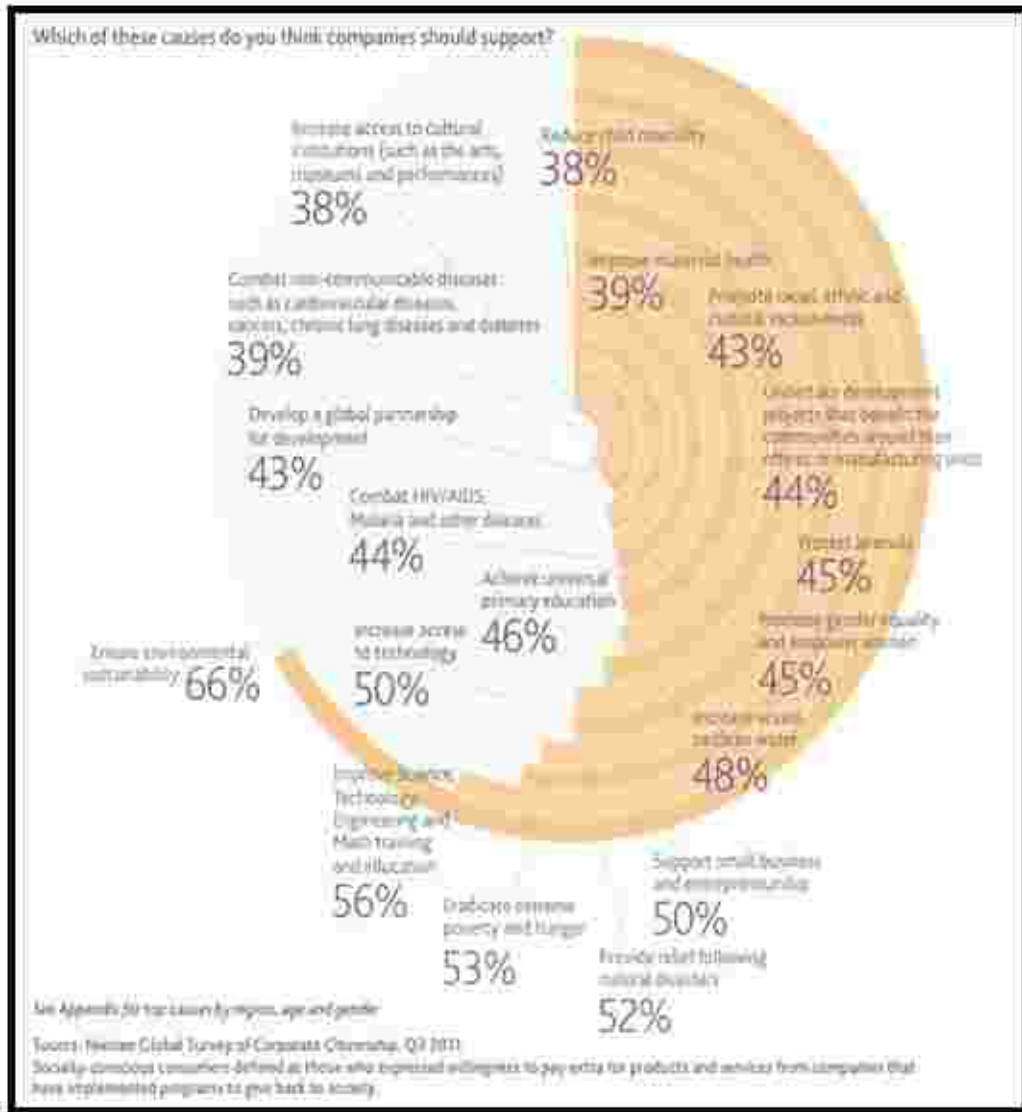
distacca molto da quella che dirigeva gli acquisti negli anni Ottanta e Novanta, epoca del consumo di massa.

Va così delineandosi la nuova frontiera del consumo etico in cui l'acquirente risponde a connotati di responsabilità d'acquisto ed appoggia prodotti e servizi di aziende che perseguono programmi di responsabilità sociale. Vanno prospettandosi tecniche strategiche e di marketing congruenti alla filosofia verde, si parla appunto di green marketing in cui l'equazione vincente delle aziende, definita "win-win situation" (poiché la si ritiene vincente per entrambe le parti: compratore e produttore), è la seguente: *"Comprami, salverai la terra, inquinerai di meno, ti sentirai una persona di più e.... mi farai guadagnare di più."* (Purello 2012).

A supporto di quanto detto, sono qui di seguito riportate due tabelle riassuntive, in termini percentuali, delle cause che i consumatori definiti "responsabili" generalmente preferiscono appoggiare. In particolare nella seconda si sottolineano le principali differenze tra il consumatore medio ed il consumatore socialmente responsabile nella scelta delle fonti cui far riferimento per raccolta di dati.

Pertanto, procedendo con la previa osservazione delle cause che i consumatori pensano le imprese dovrebbero supportare (Tabella 1.1), ciò che appare evidente è che in prima istanza emerge una preferenza per tutti quei valori d'impresa legati alla sostenibilità ambientale, con una percentuale del 66%, a seguire quelli legati al miglioramento dell'innovazione scientifica e tecnologica (56%), alla lotta contro la povertà estrema (53%), al tentare di fornire soccorso a situazioni di emergenza causate da disastri naturali (52%). Mentre invece, ciò che ancora si evince dall'osservazione della tabella, è che la solidarietà verso imprese che perseguono cause volte ad aumentare l'accesso alle istituzioni culturali è presente, nel sentire comune, solo al 38%.

Tabella 1.1 Quali cause i consumatori pensano le imprese dovrebbero supportare

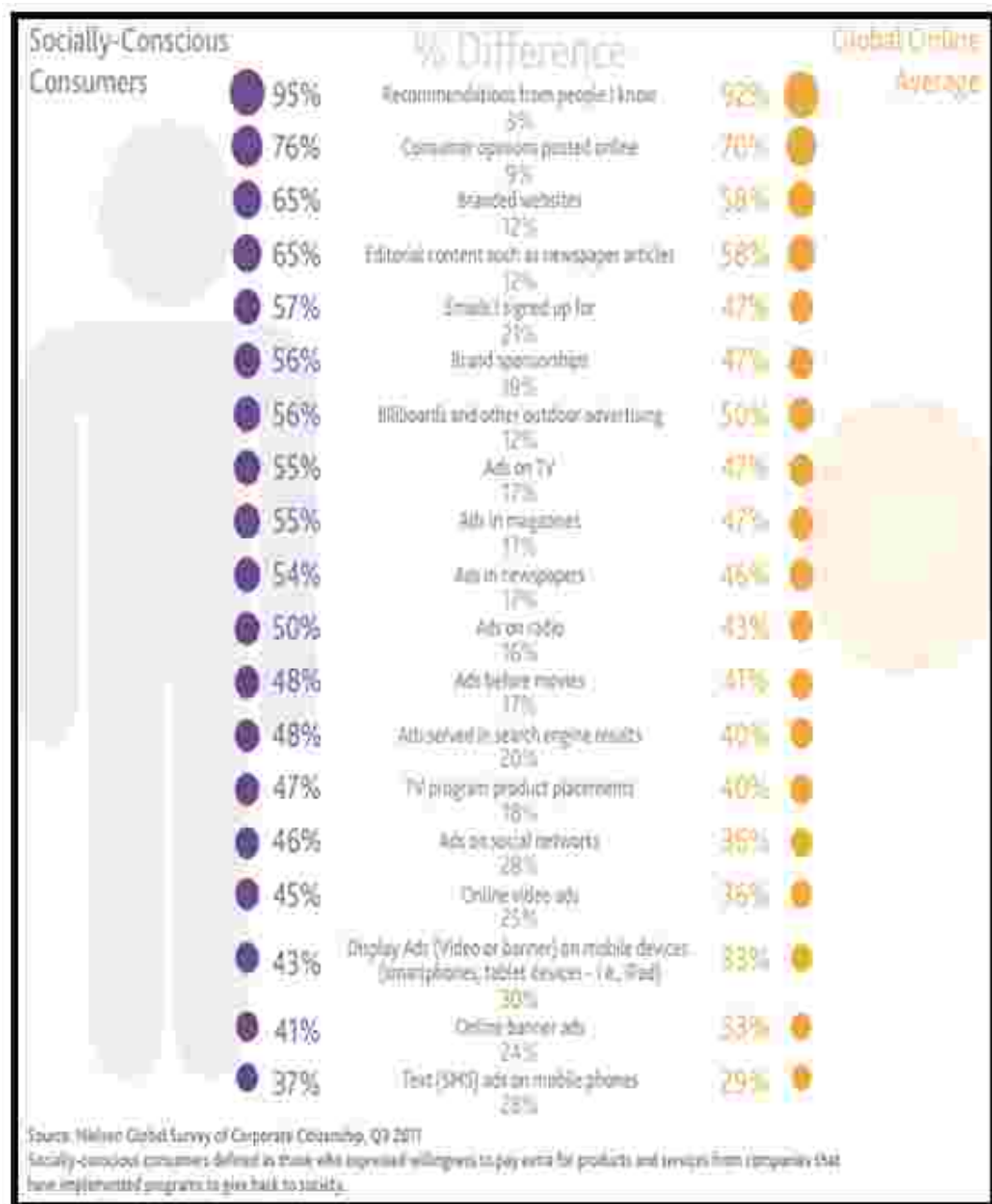


Fonte: Nielsen Global Survey of Corporate Citizenship, Q32011

È quindi facilmente deducibile ritenere che nella raccolta di informazioni d’acquisto il consumatore socialmente responsabile confidi maggiormente, rispetto al suo corrispondente “medio”, in quelle fornite dalle aziende direttamente interessate, soprattutto attraverso la pubblicità nei social network (si veda la sottostante Tabella 1.2). Importante punto di riflessione per il marketing poiché tale dato risulta essere indicatore della fiducia che i soggetti ripongono nei confronti di tutte quelle compagnie che cercano di portare un contributo sociale attraverso il proprio

business, e di quanto possa essere rischioso per l'immagine se tale fiducia riposta viene meno.

Tabella 1.2 Differenze tra consumatore socialmente responsabile e consumatore medio



Fonte: Nielsen Global Survey of Corporate Citizenship, Q32011

Numerosi testi trattano di green marketing facendo riferimento ad una vera e propria dottrina aziendale che pone le sue radici sugli strumenti base di studio del

mercato, pertanto ogni organizzazione che voglia perseguire obiettivi di business in grado di offrire un contributo sociale in grado a sua volta di apportare di un miglioramento all'ambiente che ci circonda, dovrà formulare un marketing mix (product price place promotion) adeguato:

Prodotto

In grado di diminuire l'inquinamento e proteggere l'ambiente, anche producendo esternalità positive (ad esempio, il mancato consumo di prodotti alternativi inquinanti).

Prezzo

Può essere più alto dei prodotti convenzionali, in proporzione al valore economico che il consumatore attribuisce al mancato inquinamento ("credito ambientale").

Posto

La scelta dei canali di vendita coerenti con il messaggio green (come ad esempio i prodotti a chilometro zero) ed il packaging (come l'utilizzo di plastiche biodegradabili).

Promozione

L'impostazione di una strategia di comunicazione adeguata, nel logo, nei colori, nelle parole.

(Pavanello 2012)

Gli argomenti appena trattati non vogliono però dipingere un quadro eccessivamente illusorio in cui viene descritto un mondo migliore fondato su principi ambientalisti di massima eticità ed equità. È importante infatti anche ricordare e far riferimento anche a tutti quei fenomeni volti a far passare mere operazioni di lucro fini a se stesse come atti socialmente impegnati, un esempio è il "*green washing*": il semplice "dipingere" un prodotto convenzionale come prodotto *green*, tramite l'uso mistificatorio di pubblicità e certificazioni ambientali. Uno studio condotto da Terrachoice, un'agenzia di marketing ambientale che nasce con lo scopo di fornire consulenza nel settore della promozione di prodotti

ecosostenibili, ha rilevato che su 5.296 prodotti venduti come green, solo 265 lo erano veramente. (Pavanello 2012)

Inoltre, non si vuole cadere nell' errore di utilizzare a sproposito il termine ecologico: ecologico è infatti qualsiasi manufatto privo di impatto ambientale, ma la realtà è che non esiste nessun prodotto dell' uomo che non abbia anche solo una minima implicazione sull'ambiente. L'unica "industria" che può essere considerata ecologica è l'albero in quanto produce legno sfruttando esclusivamente l'energia solare, utilizza come materia prima l'anidride carbonica ed elimina l'ossigeno, indispensabile per la nostra sopravvivenza.¹

Pertanto nelle pagine a seguire non si incontreranno mai termini come "moda ecologica", "design ecologico", "azienda ecologica" o ancora peggio "produzione ecologica", ma al massimo accezioni descrittive che fanno riferimento ad un ridotto impatto ambientale.

1.2 Un breve excursus storico

Sebbene l'interesse verso uno sviluppo di tipo sostenibile sia esploso negli ultimi dieci-quindici anni (intorno agli anni Duemila), in realtà, le prime intuizioni circa una possibile economia della sostenibilità risalgono agli anni Settanta, è infatti a partire da questo momento che scienziati e ricercatori cominciarono a rendersi conto delle gravi conseguenze dell'operato dell'uomo sull'ambiente e, a partire dalla dichiarazione di Stoccolma sull'ambiente umano (1972), incontro in cui per la prima volta vi fu una riunione di calibro internazionale che segnò l'inizio della cultura della sostenibilità, si susseguirono una serie di accordi, conferenze, protocolli volti a monitorare e costantemente migliorare lo stato della crescita economica in relazione agli obiettivi di rispetto ambientale, etico, sociale e culturale.

¹È noto che il primo responsabile dell'effetto serra è l'anidride carbonica, e ciò che tutte le altre industrie ad eccezione dell'albero fanno è di espellere, in qualità di scarto, l'anidride carbonica e non l'ossigeno.

In ordine cronologico si vuole ricordare il **Rapporto Brundtland (1987)** in cui si stabilì che per sviluppo sostenibile si intende una crescita economica che sia in grado di soddisfare i bisogni delle attuali generazioni senza compromettere le generazioni future; la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo Vertice della Terra/UNCED (1992), Il Protocollo di Kyoto (1997) e più recenti il Vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile organizzato dalle Nazioni Unite (2002) e La Strategia per lo Sviluppo Sostenibile adottata dall'Unione Europea (2006).

Questa piccola digressione appena percorsa permette di avere ben chiare tutte quelle premesse economiche, legislative e sociali che hanno portato allo sviluppo sempre più marcato del concetto di *green economy*, un concetto che, come osservato, sta prendendo sempre più forma nelle vite dei singoli attraverso il previo passaggio per i diversi settori di mercato; tra questi di maggior spicco quello alimentare e quello tessile (la sfera dell'abbigliamento in particolar modo).

Mentre però nel settore alimentare si parla più che altro di commercio equo solidale inteso come quella forma di attività commerciale nella quale l'obiettivo primario non è la massimizzazione del profitto ma la lotta allo sfruttamento e alla povertà legate a cause politiche o sociali, attraverso una serie di azioni volte a far crescere aziende economicamente sane nei paesi più sviluppati e di garantire ai produttori ed ai lavoratori dei paesi in via di sviluppo un trattamento economico e sociale equo e rispettoso, l'accezione verde nell'ambito del tessile si caratterizza per differenti connotati.

Green fashion, moda etica, moda sostenibile, moda equosolidale, moda critica, tutti sinonimi volti ad identificare un' unica tendenza: una corrente del settore fashion che verte su due dimensioni fondamentali: l'utilizzo di materie prime a ridotto impatto ambientale, e di una manodopera rispettosa dei diritti dei lavoratori.

Secondo wikipedia per green fashion si intende "una moda che si avvale di materiali di riciclo e prodotti naturali per promuovere un basso impatto ambientale".

La definizione più consona all'elaborato, e quindi il termine che più di tutti tra quelli sopra citati verrà in questa sede proposto, è in realtà quello di moda critica, in

quanto racchiude nel suo significato più ampio entrambe le dimensioni sia di rispetto dell'ambiente che di salvaguardia dei diritti umani in fase di lavorazione, produzione e commercializzazione del prodotto, il tutto posto all'interno dei confini dell'emergente mercato di consumo critico.

Nelle seguenti pagine introduttive ci si limiterà ad accennare brevemente il ruolo che tali due dimensioni svolgono nel campo di riferimento.

1.3 Una questione di materie prime, etichette ed iniziative

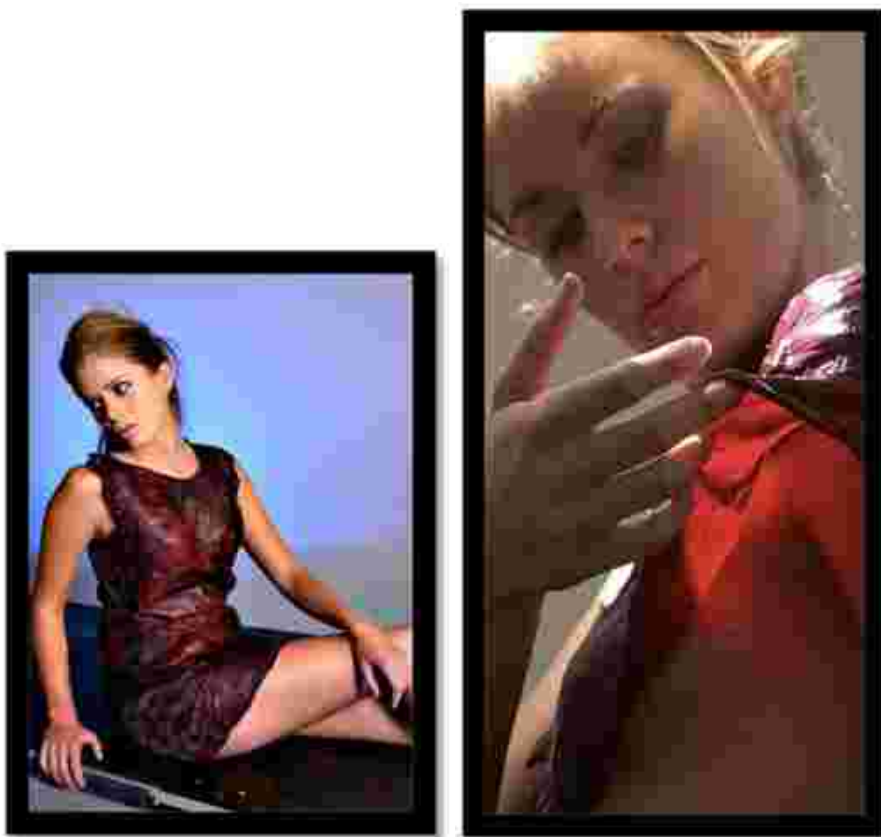
In linea generale, i materiali attraverso l'utilizzo dei quali è possibile ottenere un prodotto sostenibile sono il cotone biologicamente coltivato, la canapa (pianta che con un utilizzo quasi nullo di fertilizzanti può arrivare a crescere anche un metro al mese), la juta (seconda fibra più usata dopo il cotone ed al cento per cento riciclabile e biodegradabile), il bambù, il lino ed altri materiali più innovativi come la carta, la plastica, la ginestra e il sughero se lavorati secondo linee creative. Non è inoltre da escludere l'ortica, la quale, come la canapa, non necessita né pesticidi né un elevato livello di fertilizzanti, ed anzi, rispetto alla canapa stessa presenta delle fibre più lunghe e resistenti, tant'è che viene considerata da alcuni studiosi la fibra più sostenibile in assoluto. Abiti realizzati con la fibra d'ortica si possono trovare ad esempio nel marchio tedesco "*Vilde Svaner*"².

Vengono pertanto sperimentate nuove tecniche di produzione, anche attraverso la così chiamata "*food art*", che nella realizzazione di tessuti fashion, si basa sull'implementazione di fibre ricavate da alimenti (intese in questo contesto come sostanze biodegradabili): in particolare si fa riferimento alle fibre ottenute dalla fermentazione del vino, o a quelle delle foglie della pianta di ananas o di banano, o di scorza d'arancia.

² Progetto che ha sede in Germania volto a conciliare la sostenibilità economica ed ecologica con i principi di esteticità tipici del mondo moda, spesso menzionato nei blog critical fashion proprio per il particolare riutilizzo che fa della fibra d'ortica.

Mentre quindi un gruppo di studenti australiani della Western University ha recentemente realizzato un vestito col vino (Figura 1.1) derivato appunto dalla fermentazione di questo da cui si è ottenuta una fibra simile al cotone, la stilista siciliana Adriana Santonocito con l'obiettivo di creare un ponte tra la sua terra e il design, crea abiti ecosostenibili attraverso la lavorazione di fibre tessili derivate dagli scarti dell'arancia (Figura 1.2).

Figura 1.1 Abiti realizzati con fibra derivata dal vino



Fonte: Clark L., Artists create bacteria-fermented wine dress, *Wired (Culture)*, June 2012

Figura 1.2 Abito realizzato con fibra derivata dall'arancia



Fonte: Orange Fiber, profilo Facebook

Da non dimenticare di citare è poi il Jacroki, materiale la cui materia prima principale è cellulosa puramente riciclabile, e SeaCell, ottenuto dalla combinazione di cellulosa e alghe marine.

Si può inoltre ricorrere all' utilizzo di materie prime semplicissime, ad esempio l'aria, per risparmiare su altre risorse scarse come invece l'acqua: è stato infatti dimostrato che vi sono tecnologie come il sistema "Airdye", ideato dalla compagnia Colorep® (colorep.com), che permettono il fissaggio del colore sui tessuti (tramite calore) senza quindi passare per l'impiego obbligato dell'acqua. O ancora, esistono jeans che per rimuovere batteri non hanno bisogno di alcun lavaggio, ma è sufficiente riporli ventiquattro ore nel freezer avvolti in un particolare sacchetto, evitando così lo spreco d'acqua.

D'altra parte, come vi sono input produttivi che vengono considerati sostenibili, non nocivi né per l'uomo né per l'ambiente, allo stesso tempo altri input lo sono. Ed è su questi ultimi che si vuole lavorare al fine di arrivare alla loro eliminazione dai capi d'abbigliamento. Si fa in particolare riferimento a:

- *coloranti cancerogeni*, Possono essere causa di danni alla salute che includono effetti cancerogeni, nonché reazioni allergiche in caso di contatto con la pelle;
- *coloranti allergenici*, sostanze che possono indurre ad effetti sensibilizzanti come dermatiti pruriti, arrossamenti;
- *ftalati*, sostanze chimiche organiche prodotte dal petrolio e sono tra i plastificanti più comuni al mondo. Il loro scopo è quello di ammorbidire le plastiche, generalmente nell'abbigliamento vengono usati per la realizzazione di stampe delle magliette o di altri elementi in plastica morbida. Molti ftalati sono classificati come tossici per la riproduzione e in alcuni casi sono sospettati di essere responsabili di effetti nocivi per la salute, come ad esempio allergie e danni al fegato e ai reni;
- *la formaldeide*, un composto organico volatile utilizzato prevalentemente per la produzione di resine, che possono essere impiegate in ambito tessile per trattamenti antipièga
Viene inoltre utilizzata, essendo un potente battericida, per il trattamento dei tessuti a fini di conservazione; può essere causa di irritazioni alla pelle e reazioni allergiche oltre che essere sospettata per i suoi effetti cancerogeni;
- *i metalli pesanti* come *piombo* (spesso usato nei bottoni e nelle componenti in plastica), *nicel* (impiegato nelle finiture dei metalli come fibbie di cinture), il *romo* spesso presente nelle pelli, il *cadmio*, il *mercurio*, *l'arsenico* e altri metalli che si trovano come residui delle lavorazioni industriali a cui sono sottoposti i capi di abbigliamento. Gli effetti sulla salute possono comprendere, a seconda del tipo di metallo, effetti cancerogeni, danni al sistema nervoso, effetti allergizzanti, irritazione della pelle, senza contare il fatto che molti metalli sono inoltre potenzialmente pericolosi per l'ambiente;
- *pesticidi chimici*
- *fluorocarburi*, generalmente utilizzati per la fabbricazione di tessuti resistenti all'acqua ma bioaccumulabili;
- *Toulene*, che in sede di produzione incide sulla salute degli addetti alla manodopera;
- *Olio di Palma*, in quanto incide sulla deforestazione.

Al giorno d'oggi non esiste ancora un marchio volto a certificare l'ecosostenibilità degli indumenti, al momento l'unica soluzione possibile è agire tramite certificazioni volontarie come:

The Global Organic Textile Standard (GOTS): il più grande referente su scala internazionale di prodotti tessili "certificati", costituito da quattro membri provenienti a loro volta da quattro diversi paesi: Ota (Stati Uniti), Soil Association (Regno Unito), Joca (Giappone), è volta a garantire l'implementazione lungo tutta la filiera produttiva di metodologie di fabbricazione e commercializzazione del prodotto in linea con una responsabilità sociale ed ecologica. In altre parole, GOTS garantisce che tutti i prodotti che portano il suo marchio siano stati realizzati attraverso la lavorazione di materiali organici, ovvero materiali che derivano da un trattamento naturale che esclude l'utilizzo di pesticidi e fertilizzanti. Definisce pertanto degli standard, dei requisiti minimi che i prodotti devono possedere per poter aspirare ad una certificazione GOTS. Specifica che un indumento dotato di certificazione GOTS contiene un minimo del 95% di fibre organiche, mentre, invece, un prodotto che porta una semplice etichetta in cui è segnalato un processo di fabbricazione con materiale organico, incorpora un minimo del 70% di composizione con fibre organiche. Inoltre GOTS sottolinea, tra le tante altre cose, che gli oli destinati alla tessitura non devono contenere metalli pesanti, che lo sbiancamento deve essere a base di ossigeno e non di cloro, che tutti i materiali chimici devono soddisfare i requisiti di base relativi alla tossicità e biodegradabilità e che chiaramente è vietato l'utilizzo di pesticidi chimici.

Istituto per la certificazione etica e ambientale (Icea): valuta la conformità dei coloranti e degli ausiliari ad uso tessile in accordo ai criteri generali e particolari definiti dal Global Organic Textile Standard (GOTS).

Gruppo ICQ: un insieme di società che lavorano nell'ambito dei settori energetico ed ambientali. Nasce più di trenta anni fa e si afferma a livello internazionale come uno dei più importanti istituti di certificazione della qualità e della sicurezza dei prodotti di consumo.

Il Gruppo Icq può rilasciare il marchio “eco safe” a tutti quei prodotti caratterizzati da un alto livello di sicurezza, una sicurezza che escluda la presenza di sostanze nocive in indumenti ed accessori.

È importante tenere in considerazione poi, che l’espressione “moda verde” non fa solamente riferimento ad indumenti, ma anche ad accessori e gioielli (Figura 1.3); non risulta infatti estraneo sentir parlare oggi di gioielli green.

Figura 1.3 Growing Jewerly collection di Haffstein Juliusson



Fonte: hafsteinnjulusson.com

In un simile scenario l’accezione di lusso, aggettivo che spesso segue la parola gioiello, viene ora quasi associata ad un concetto di risparmio, nel senso si riciclo e riutilizzo.

1.4 Sostenibilità

Il concetto di sostenibilità proviene dalla letteratura scientifica ed ha un significato per certi versi intuitivo.

“Si definisce infatti sostenibile la gestione di una risorsa se, nota la sua capacità di riproduzione, non si eccede nel suo sfruttamento oltre una certa soglia. Al contrario, quando l’uso di una risorsa supera questa soglia, si va incontro ad importanti diminuzione dello stock” (Lanza 2006).

Essere sostenibili, quindi, vuol dire essere capaci di vivere entro le capacità di carico del sistema di cui si fa parte, ovvero non giungere con il nostro peso (consumi e relativi rifiuti) a rompere gli equilibri dinamici che sostengono la vita. Alla base del ragionamento vi è il concetto di *capacità di carico* (carrying capacity), ossia la capacità da parte dell’ambiente naturale di fornire risorse ed assorbire i rifiuti prodotti dalle attività umane. La relazione tra sistema naturale e sistema artificiale potrebbe infatti essere rappresentata come un processo ciclico in cui si susseguono le attività di prelievo, uso, scarto e rigenerazione delle risorse: affinché tale ciclo sia in equilibrio è necessario che la velocità di scarto sia uguale a quella di degradazione e smaltimento. Se questo ritmo non viene rispettato si determinano scarsità di risorse ed eccessiva produzione di scarti che portano inesorabilmente all’erosione e al degrado del pianeta.

Il modo di intendere la sostenibilità può tuttavia risultare diverso a seconda dei punti di vista: accade quindi che gli economisti credano di poter trovare una risposta nello studio del funzionamento del mercato. Una parte di essi sostiene, per esempio, che a certe condizioni è il mercato che porta la sostenibilità; se infatti ci fosse un uso troppo intenso di una risorsa esauribile, la sua scarsità relativa farebbe aumentare il prezzo e questo porterebbe ad una riduzione della domanda riequilibrando il sistema. Un’ altra parte, più prudentemente, ritiene che sia invece necessario integrare l’azione del mercato con qualche forma di indirizzo pubblico perché il sistema dei diritti di proprietà sui beni ambientali non ne garantisce la conservazione.

1.4.1 Lo sviluppo sostenibile

Nonostante i continui tentativi di coniare una definizione univoca, il significato di questa voce non è chiaro ai più, e ci si trova spesso davanti a spiegazioni che assumono sfumature sempre differenti. La prima definizione, in ordine temporale, di sviluppo sostenibile è stata quella contenuta nel Rapporto Brundtland (dal nome della presidente della Commissione, il primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland) del 1987 e poi ripresa dalla Conferenza Mondiale Sull' ambiente e lo Sviluppo dell' ONU (World Commission on Environment and Development , WCED), secondo il quale:

“(...)lo Sviluppo Sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di compromettere i propri bisogni.”

Questa definizione , che a prima vista può sembrare semplice ed intuitiva, si fonda su alcuni concetti e presenta, implicitamente, importanti problemi che è necessario evidenziare. Innanzitutto introduce il tema della sostituibilità fra fattori di produzione.

Come ben si sa, la produzione di beni e servizi di un paese è resa possibile dall' uso di fattori di produzione fisici, umani ed ambientali. Le proporzioni di questi fattori possono mutare in maniera considerevole fra paesi e per uno stesso paese nel corso degli anni. Ciò dipende da molteplici aspetti come la disponibilità o meno di una certa tecnologia, il livello di sviluppo del paese e ancora i costi dei vari fattori.

La possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni dipende quindi dalla disponibilità di un capitale composito, come composito è il capitale che l'attuale generazione utilizza. È proprio sulla base della ipotetica sostituibilità tra fattori, sulla definizione collegata di capacità di carico e sul concetto di equità, che ruotano molte delle discussioni intorno allo sviluppo sostenibile.

1.4.2 Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile

L'idea di sviluppo sostenibile nasce nell'ambito delle scienze sociali, ma attinge ai concetti da più discipline che normalmente non dialogano tra di loro. Diventa quindi importante comprendere i nessi tra le diverse aree disciplinari.

In particolare si definisce:

► **Sostenibilità ambientale**, la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente:

☒ Funzione di fornitore di risorse

☒ Funzione di ricettore di rifiuti

☒ Funzione di fonte diretta di utilità

All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità ambientale si intende la capacità di valorizzare l'ambiente in quanto "elemento distintivo" del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio, ponendo la giusta attenzione anche a ciò che lo minaccia, come l'inquinamento.

► **Sostenibilità economica**, la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici. In particolare, la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni, soprattutto per le più disagiate.

All'interno di un sistema territoriale, per sostenibilità economica si intende la capacità di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali. L'idea di fondo è che bisogna porre rimedio al fatto che il reddito è distribuito in modo molto diseguale tra i cittadini, i quali, per questo, sono discriminati in termini di opportunità.

► Sostenibilità sociale, la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per le classi e per genere.

All' interno di un sistema territoriale, per sostenibilità sociale si intende la capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione fra i vari livelli istituzionali.

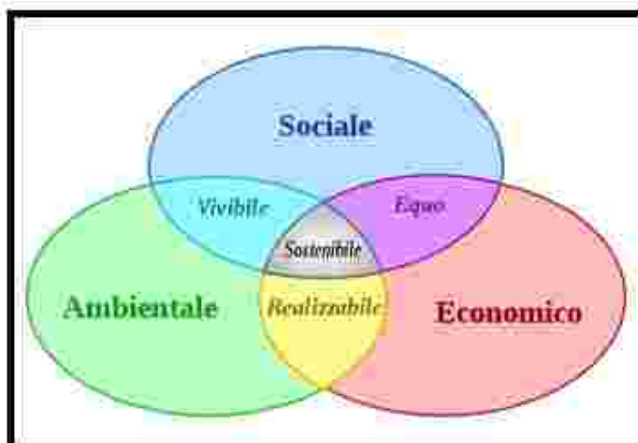
Figura 1.4 Le 3 dimensioni della sostenibilità dello sviluppo



Fonte: Sogesid, Interventi integrati per la sostenibilità dello sviluppo

Detto ciò, il perseguimento dello sviluppo sostenibile dipende dalla capacità di garantire un' interconnessione completa tra economia, società e ambiente; finora considerati come unità indipendenti (Figura 1.5).

Figura 1.5. Le interconnessioni tra le dimensioni della sostenibilità e dello sviluppo



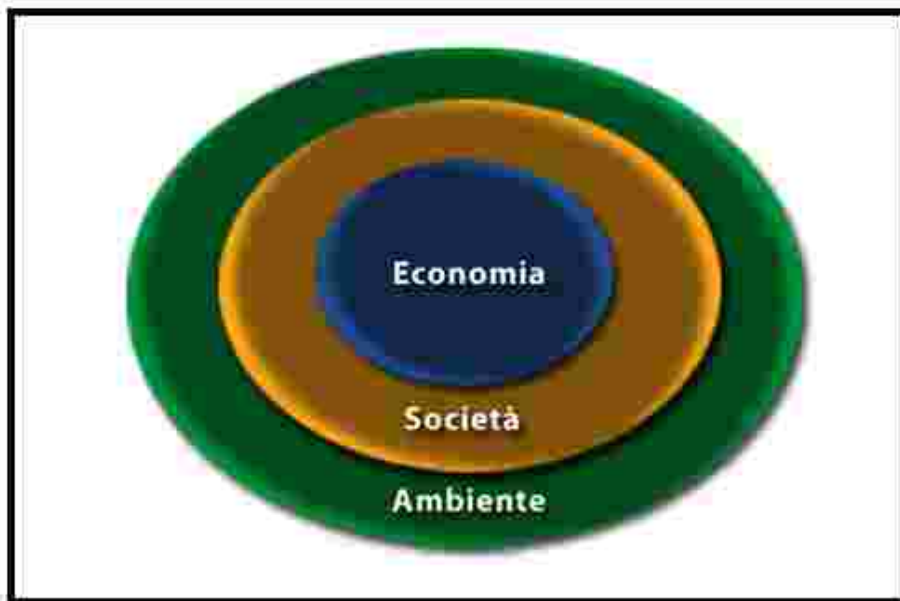
Fonte: Sogesid, Interventi integrati per la sostenibilità dello sviluppo

Le dimensioni sono tra loro strettamente interrelate da una molteplicità di connessioni e devono essere analizzate in modo sistemico, quali elementi che insieme contribuiscono al raggiungimento di un fine comune. In ogni scelta, decisione o atto di programmazione e progettazione si deve tener conto delle reciproche interrelazioni; nel caso in cui si privilegi solo una o due delle dimensioni, non si verifica uno sviluppo sostenibile.

In virtù di tali considerazioni si può anche rappresentare le sostenibilità dello sviluppo in tre cerchi concentrici (Figura 1.6) evidenziando come l'economia esista all'interno di una società ed entrambe sono racchiuse nell'ambiente.

Il sistema economico non avrebbe senso di esistere se non inserito nel contesto sociale che a sua volta assume un significato solo all'interno di un contesto ambientale.

Figura 1.6 Il modello dei cerchi concentrici



Fonte: Sogesid, Interventi integrati per la sostenibilità dello sviluppo

Arrivati a questo punto della discussione sembra allora opportuno domandarsi, quale correlazione esiste tra sostenibilità ed innovazione? Ma soprattutto, quale la correlazione tra sostenibilità e competitività?

Lo sviluppo di una strategia competitiva basata sulla coscienza sociale da parte di molte imprese nel settore fashion rappresenta la evidente dimostrazione che vi è una necessità supportata da una effettiva possibilità di creare un business in cui valori economici e valori etici siano tra loro intersecati.

1.5 Il consumo condiviso

La responsabilità diventa business. Non si parla più di aziende non profit, ma di imprese che proprio grazie al loro scopo di lucro cambiano le regole del gioco, rendendo non solo possibile ma anche affascinante, un percorso di sostenibilità. Organizzazioni che sviluppano quindi una nuova coscienza sociale, etico-ambientale ma anche creativa. Creare, giocare, inventare nuovi stili con risorse naturali, ed allo stesso tempo riuscire a comunicare tali pratiche aziendali, sono solo alcune delle nuove azioni da intraprendere ai fini del raggiungimento di un'innovazione d'impresa, di mercato e di prodotto.

Qualche analista parla di un'era di consumo post-moderna dove il livello culturale è sicuramente più elevato rispetto all'epoca moderna precedente, il consumatore è più indipendente rispetto ai messaggi pubblicitari dai quali è in continuazione bombardato. L'eccessiva informazione genera una ricerca verso nuove forme di consumo definite non convenzionali. Come sottolineato da Francesca Romana Rinaldi, non si parla più di iper-consumo ma di consumo condiviso: se il ventesimo secolo ha consacrato il modello dell'iper-consumo, il ventunesimo si riconosce in un consumo iper-collaborativo fondato sulla regola delle tre p (people, product, planet). (Rinaldi 2013)

Già negli anni Novanta riviste come Vogue ed il NewYork Times cominciarono a proporre articoli dal titolo "*The Green Movement in the Fashion World*", facendosi promotrici di un fenomeno che aveva ben poco a che vedere con un movimento

hippy o vegano, ma che descriveva piuttosto la ricerca di una nuova fashion art basata su un impegno sociale ed ambientale come prossima frontiera del business.

Vi è stata pertanto un'intenzione da parte di leader del settore di cogliere le potenzialità avvertite da un mercato in evoluzione, così, come stilisti e designer si sono lanciati nella sperimentazione di nuove fibre tessili (sempre negli anni Novanta Giorgio Armani si dimostrava interessato alle lavorazioni con canapa), testimonial e modelle hanno cominciato a sfoggiare per le passerelle abiti cento per cento sostenibili.

Lo sviluppo della moda responsabile è stato poi alimentato dall'imminente proliferazione di associazioni, iniziative ed eventi culturali volti a sostenere l'eticità anche nel settore fashion.

Le settimane della moda nelle città che da sempre sono le più celebrative come New York, Londra, Dublino, Parigi, Barcellona, Milano presentano oramai tutte una sezione dedicata alla moda critica; alla Milano Fashion Week è il caso di *"so critical so fashion, fa la cosa giusta!"* che secondo quanto riportato da giornali, blog e riviste, si conferma come l'appuntamento di riferimento della moda sostenibile. Tre giorni di eventi, incontri e workshop per presentare al pubblico una tendenza che segue principi di responsabilità etica, sociale ed ambientale senza rinunciare a bellezza, innovazione e tendenze.

Sempre più l'attenzione del consumatore è focalizzata su un acquisto critico dei prodotti fashion. In un'epoca in cui l'informazione dilaga rapidamente, la trasparenza dei mercati è sempre più un'esigenza da parte di clienti informati, il tasso di cultura media più alto spinge l'individuo ad abbracciare nuove filosofie e frontiere d'acquisto nonché di produzione (per quanto riguarda il mercato del fashion) di capi d'abbigliamento, accessori e gioielli. La creatività diventa la chiave strategica della competenza e della concorrenza per stilisti, designer e manager di immagine e comunicazione.

Questo il contesto sulla base del quale è andata formandosi l'espressione moda critica.

1.6 Alcuni casi di rilievo

1.6.1 Gruppo Inditex e H&M

Il Gruppo di origine spagnola con sede a Coruña (al nord della Spagna, quasi ai confini col Portogallo) proprietario delle catene Zara, Zara Home, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Uterque, ebbe origine negli anni sessanta, ed oggi conta 5693 negozi sparsi in tutto il mondo.

Il suo successo è basato su un'elevata innovazione in termini di creatività, flessibilità ed un elevato turnover della merce. La capacità di innovarsi che ha da sempre permesso al Gruppo di ottenere risultati elevati, lo conduce oggi ad orientare la sua filosofia d'impresa verso le due dimensioni diventate ormai dogmi nel mondo critical fashion: dimensione sociale e dimensione aziendale. Si comincia a mettere in atto progetti per la salvaguardia dell'ambiente attraverso un piano di sostenibilità volto a conseguire tra il 2011 e il 2015 determinati obiettivi prefissati, come l'apertura dei primi flagship store ad impatto zero (due già presenti a Barcellona e Roma).

Inoltre negli otto Paesi principali in cui sono presenti le catene Inditex, si sono formati i così detti RSC (Dipartimenti di Responsabilità Sociale Corporativa), e viene presentato il "Progetto Vita" che dà la possibilità di conoscere, anche al comune consumatore, le condizioni dei lavoratori e l'efficienza produttiva in India, Paese in cui risiede il 5% della produzione del gruppo.

Vengono evidenziati gli obiettivi che si vogliono adempiere in linea con una filosofia sociale entrata a far parte delle strategie d'innovazione dell'impresa. Così, come vengono presentate azioni per ridurre l'asimmetria informativa in termini di equità sociale, ad esempio visite nelle fabbriche da parte del Dipartimento RSC al fine di assicurarsi che tutti i fornitori operino in linea con i principi sopra descritti, viene anche steso un Codice di Condotta Interna ed un Codice di Condotta di Fabbrianti e Officine esterne al fine di adempiere agli obiettivi di rispetto ambientale.

È possibile scaricare dal sito ufficiale (inditex.com) il Piano Strategico Medio-ambientale 2011-2015 e osservare che in questo sono evidenziati i principi guida alla base del progetto, tra cui spingere il rispetto dei criteri di sostenibilità nei nuovi punti vendita costruiti dal 2011 in poi (come un maggior utilizzo di lampade ad alta efficienza energetica), e il cercare di fare in modo che nei punti vendita già esistenti si riducano al minimo le emissioni di anidride carbonica. In termini logistici si punta ad ottimizzare i percorsi ed analizzare le nuove tecnologie per la mobilità sostenibile, ad esempio attraverso installazioni di reti di carica elettrica per i veicoli in piattaforme logistiche e l'utilizzo di gas naturali e veicoli ibridi.

Viene inoltre proposto come obiettivo da raggiungere, un minor consumo di acqua sia nei centri di produzione che nei punti vendita, oltre che la sensibilizzazione dei dipendenti circa le problematiche ambientali e sociali attraverso video e formazione mirata.

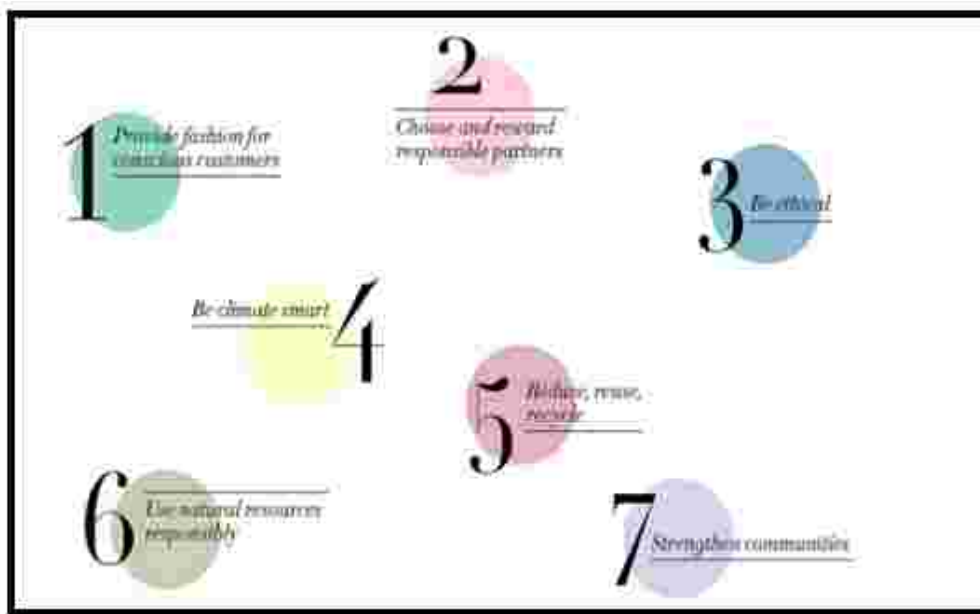
Mentre Inditex punta la sua strategia di sostenibilità ambientale secondo canoni di eco-efficienza soprattutto riferiti alla logistica ed ai suoi punti vendita, altre imprese scelgono di orientare l'innovazione verso i materiali di tessitura, ed è il caso del caso del gigante d'abbigliamento svedese Hennes & Mauritz che ha saputo distinguersi come attuale maggior consumatore di cotone al mondo.

Fondata nel 1947, nel 2011 pubblica il suo ultimo Conscious Actions Sustainability Report nel quale propone di apporre sui propri capi etichette in cui venga specificata una percentuale pari al 100% di fabbricazione con cotone naturale. Attualmente infatti l'azienda è uno dei maggiori consumatori di cotone biologico al mondo. Secondo il rapporto "Well dressed" dell'*Institute for Manufacturing* dell'università di Cambridge, se il cotone utilizzato dalle aziende nel mondo fosse solo di tipo biologico l'impatto ambientale di tale materia prima si ridurrebbe del 92 per cento (Institute for manufacturing University of Cambridge 2006).

Per meglio comprendere la significatività del cambio strategico intrapreso da H&M è sufficiente pensare che prima dell'iniziazione della campagna volta all'implementazione di cotone biologico, una media di centoventi litri di pesticidi venivano utilizzati all'anno da parte dell'azienda.

“Vogliamo che i nostri clienti siano sicuri che tutto ciò che acquistano da H&M sia creato, realizzato e gestito nel rispetto delle persone e dell’ambiente. Il grado di responsabilità sociale e ambientale che ci assumiamo colloca l’impegno di H&M, in materia di sostenibilità, in prima linea nell’industria della moda”, ha dichiarato Karl-Johan Persson, CEO di H&M (H&M Conscious 2011).

Figura 1.7 H&M conscious



Fonte: Conscious Actions Sustainability report of H&M 2011

Oltre all’impegno con il medio ambiente nell’utilizzo di cotone biologico, è possibile enumerare altri diversi tipi di iniziative a carattere sostenibile che l’azienda sta oggi perseguendo, come la produzione di scarpe che utilizza acqua al posto che solvente, o di scarpe in pelle certificata, o l’introduzione di indici di sostenibilità per i fornitori. Inoltre, tra gli obiettivi più rilevanti proposti dal Conscious Actions Sustainability Report (Figura 1.7) si trova:

- l’intenzione di moltiplicare gli sforzi a sostegno del Bangladesh, dove risiede la maggior parte delle fabbriche H&M. Effettuare quindi controlli più frequenti al fine di rendere più stabile la sicurezza sul posto di lavoro, aumentare nei lavoratori la

consapevolezza dei loro diritti, appoggiare i dipendenti bengalesi nella lotta per l'aumento del salario minimo.

- l'introduzione di fibre ottenute dalla canapa.
- la riduzione di energia utilizzata negli stores tramite impiego, ad esempio, di luci Led che risparmiano fino al 75% dei consumi energetici rispetto alle luci al neon.
- l'iniziazione di progetti finalizzati alla raccolta di capi usati per il riciclaggio interno.
- l'intenzione di utilizzare plastica al 100% riciclabile per tutte le borse d'acquisto firmate H&M
- riduzione di rifiuti dalle attività derivanti dalla costruzione di nuovi negozi
- eliminazione di toluene, olio di palma, e fluorocarburi nella produzione dei capi d'abbigliamento.

Degna di nota è inoltre la collezione di t-shirts contro l'aids, il cui 25% del ricavato è destinato ad organizzazioni che lavorano per la divulgazione d'informazione sul virus del HIV: Designers Against AIDS (DAA), MTV Staying Alive Foundation, United Nations Population Fund (UNFPA) e YouthAIDS.

1.6.2 Marks & Spencer

Uno dei principali retailer di tutto il Regno Unito che conta 703 punti vendita solo nel Regno Unito stesso, è famoso per la sua vendita al dettaglio di alimenti "di lusso", così definiti a causa dell'alta qualità dei prodotti presenti all'interno del negozio, accompagnati da un evidente prezzo molto più alto rispetto alla media degli altri supermercati inglesi.

La mission di Marks & Spencer è quella di offrire prodotti derivanti dal commercio equosolidale (*fair trade*) in maniera tale da sostenere il consumo etico; le operazioni di marketing dell'impresa sono infatti per lo più rivolte a rimarcare un'immagine sostenibile del gruppo, come l'iniziativa promossa nel 2007, conosciuta come "Piano A", in cui si proponeva di aumentare notevolmente la sostenibilità ambientale del business entro cinque anni, spaziando attraverso cinque diversi temi: cambiamenti climatici, rifiuti, materie prime sostenibili, salute e collaborazioni

eque con i fornitori. L'obiettivo era quello, entro il 2012, di diventare carbone neutrali, di estendere l'approvvigionamento sostenibile, di migliorare la qualità della vita delle persone nella loro catena di approvvigionamento, di aiutare i clienti e dipendenti a vivere uno stile di vita più sano.

La catena di vendita al dettaglio ha inoltre sostenuto, attraverso linee di vestiti, l'associazione *Breakthrough Breast Cancer*, che si occupa di prevenzione del cancro al seno.

Un'organizzazione dunque che al commercio di alimenti affianca quello degli indumenti; a tal proposito degna di nota è l'iniziativa messa in atto nel 2012 definita dai suoi stessi autori "un'operazione tanto semplice quanto rivoluzionaria": si tratta di una campagna nominata "*shwopping*" volta alla sensibilizzazione a favore del riciclo dei capi usati. Per ogni indumento usato che verrà donato alla catena questi regalerà un buono da spendere all'interno del magazzino. Vestiti che una volta raccolti sono stati messi in mostra sulle facciate di un palazzo dell'East London come simbolo dell'immane quantità di abiti che ogni giorno vengono sprecati (circa 10.000 ogni 5 minuti solo in Inghilterra) e che alla fine dell'installazione verranno recapitati all'Oxfam, la confederazione che lotta contro povertà e ingiustizia tramite azioni di sviluppo sostenibile.

Figura 1.8 Marks & Spencer *shopping*



Fonte: New Shwopping Campaign at Marks & Spencer to Recycle Clothes and Save Landfills

1.6.3 Edun Americas

Fondata nel 2005 da Ali Hewson & Bono (leader del gruppo musicale degli U2) è un marchio fashion che vuole puntare ad uno sviluppo ambientale, sociale, culturale ed occupazionale attraverso i suoi rapporti di scambio con l’Africa. Al momento le produzioni hanno sede in Kenya, Marocco, Madagascar, Uganda e Tunisia.

L’azienda punta quindi su una produzione interamente *made in Africa*.

La mission di Edun si basa sull’ idea che Paesi sottosviluppati come l’Africa non hanno bisogno della carità dei Paesi ricchi, quanto piuttosto di incrementare il commercio che gli vengano cioè illustrato le possibilità che il territorio è in grado di offrire.

“Molte persone non si rendono conto del volume di abbigliamento prodotto in Africa. Investitori esteri, prevalentemente asiatici, hanno prodotto grandi quantità di prodotti nei paesi africani per anni. Anche se le organizzazioni del governo, dell’industria e del lavoro si sono riunite in diversi paesi per migliorare le condizioni di lavoro, di infrastrutture e competenze, non viene comunque affrontato lo stile più complesso e la flessibilità richiesta dal mondo della moda mondiale, lasciando questo segmento di mercato inesplorato per molti anni” afferma Belinda Edmonds consigliere di Edun circa il territorio Africano (Edmonds 2009).

L’azienda vuole quindi investire su un mercato che si crede abbia delle potenzialità ancora sottovalutate. Le operazioni di marketing e comunicazione di Edun sono volte a dare un’immagine diversa del territorio, della cultura e della creatività *made in Africa*, come dice lo slogan stesso *“Edun è un marchio fashion a livello globale che vuole portare ad un cambiamento attraverso i suoi rapporti di scambio con l’Africa e il suo posizionamento come una forza creativa nella moda contemporanea”* (edun.com).

Viene allora creata una piattaforma online in cui sono presentati autori ed artisti africani, brani musicali, video realizzati in Africa, artiche grafiche, concept design. Un portale d’arte africano attraverso il quale è possibile tenere il lettore aggiornato e stimolare curiosità nei confronti di una cultura che effettivamente, fino ad oggi, è stata da pochi considerata come un interessante sistema socio-culturale.

1.7 Competitività e Sviluppo Sostenibile, dall' economia della decrescita al Valore Condiviso di Porter

Lo studioso americano Michael Porter da sempre si occupa di studi circa la creazione di vantaggio competitivo da parte di aziende ed istituzioni come società e regioni, ed individua la nuova chiave di lettura del business nella creazione di quello che egli definisce Valore Condiviso.

Il Valore Condiviso (Shared Value) è un concetto che intenta la rivalutazione della catena del valore attraverso lo sviluppo di un legame tra la strategia di business di un'azienda e la sua responsabilità sociale.

Pertanto, afferma Porter, per le imprese non sarà più possibile perseguire il successo di mercato se non si integrano tali due elementi fondamentali ai fini della costruzione di un proprio orientamento strategico.

La totale comprensione del significato di valore aggiunto sta nell'andare oltre la classica visione, promossa in parte dall' economia della decrescita, secondo cui per esempio la salvaguardia dell'ambiente costituisce un connotato sociale contrastante con l'imprenditorialità. Porter infatti fa il ragionamento contrario: l'obiettivo della salvaguardia ambientale deve essere inteso e come elemento strategico con cui arrivare a creare valore aggiunto ed essere competitivi sul mercato.

Le imprese possono quindi creare valore aggiunto passando prima per la creazione del Valore Condiviso.

Al giorno d'oggi si sente molto parlare di CRS, "Corporate Social Responsibility" ma è importante tenere bene a mente che parlare di "Creazione di Valore Condiviso" (CSV) non equivale a parlare di "Responsabilità Sociale delle Imprese" (CSR), ed è proprio questo che rende le teorie di Porter un interessante caso di studio.

La Corporate Social Responsibility riguarda infatti la responsabilità sociale, fondata, per lo più idealmente, sui principi del non profit, mentre invece Create Shared Value si riferisce alla creazione di valore per realizzare un business, un profitto, che porti alla responsabilità sociale. Si può quindi pensare alla CSV come ad un'espansione del concetto di CSR

1.7.1 L' economia della decrescita

La Creazione di Responsabilità Sociale è in particolar modo sostenuta, come menzionato precedentemente, da quella che viene definita economia della decrescita.

L' economia della decrescita ritiene che la continua crescita della produzione e del consumo remi in realtà contro il benessere e la libertà del singolo, oltre ad essere causa di diverse forme di malcontento sociale.

Un eccessivo aumento della quantità dei beni consumati, e quindi del flusso dei beni prodotti, conduce ad un deterioramento nel bilancio dei sistemi coinvolti nel processo di creazione del benessere. Allora un continuo aumento di produzione porta ad una riduzione di benessere a causa di una riduzione nella qualità delle risorse coinvolte nel processo biologico e sociale. (Bonaiuti 2005)

I sostenitori delle teorie di decrescita affermano infatti che una delle limitazioni fondamentali del sistema capitalista sia il suo non essere in grado di riprodurre i valori e le risorse di cui ha bisogno per operare.

Vengono qui di seguito presentati i nuovi valori alternativi proposti dagli stessi economisti della decrescita, che possono essere riassunti, come a loro stessi piace dire, in un confronto con i più ovvi cliché che il capitalismo ha prodotto, pertanto l'economia della "*sobrietà*" dovrà essere caratterizzata da:

- cooperazione invece della competizione
- reciprocità invece di individualismo
- benessere e sobrietà invece di avere troppi prodotti
- ragionevolezza invece di razionalità.

L'obbiettivo principale degli studi dia decrescita è quello di sfidare l'immaginario della società capitalista. Più appropriatamente, secondo tale scuola di pensiero è necessario e possibile immaginare, riformulare, una nuova economia in una nuova società basata sui principi in alto elencati. A dimostrarlo è la presenza al giorno d'oggi di persone che costruiscono la propria realtà lavorativa intorno a pratiche di economia individuale come il consumo critico, l' autoproduzione, il commercio

equosolidale e così via. Ed effettivamente, afferma Mauro Bonaiuti in *“Obbiettivo Decrescita” (2005)*, nella prospettiva economica decrescita significa prima di tutto riduzione delle dimensioni del grande apparato produttivo, e più in generale delle grandi organizzazioni. (Bonaiuti 2005)

A conti fatti è però pressoché impossibile sperare in un cambiamento fondato sui valori su detti senza prima cambiare le condizioni sociali che dettano la produzione di ricchezza. Ed è facile adesso capire perchè lo Shared Value di Porter riscuota tanto interesse: data la situazione di emergenza attuale, mentre la dottrina di CSR sembra si voglia concentrare sullo screditamento del sistema capitalista, quella dello SV riconosce invece nel capitalismo la soluzione per il progresso sociale.

1.7.2 Corporate Social Responsibility e Creating Shared Value

Studiosi ritengono che il concetto di CSV dovrebbe sostituire quello di CSR dal momento che costituisce un modo per la sopravvivenza delle aziende al mercato competitivo.

Porter dichiara che se la CSR ha come obbiettivo principale il voler costruire una reputazione d'impresa attraverso “buone azioni” volte al rispetto ambientale e delle condizioni dei lavoratori, il tutto finalizzato però alla massimizzazione dei profitti, la Creazione di Valore Condiviso funziona in maniera opposta (Porter 2011). Essa infatti non vuole essere indotta dall'esterno, ma al contrario, essere generata internamente, pur non basandosi sui soli obbiettivi di budget finanziario.

In altre parole: la CSR si cela dietro obbiettivi di responsabilità sociale non-profit, sebbene non sia questo il suo fine primario ma l'aumento del profitto, è quindi spinta ad azioni per la salvaguardia dei diritti sociali ed ambientali da condizioni che sono dettate dal budget, con il conseguente risultato che molto spesso si verifica qualche inceppamento nel sistema in quanto obbiettivi ed ideali non viaggiano sullo stesso binario.

Ad evidenza di ciò, vi è un'interessante recensione fornita da AFL-CIO (American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, la più grande organizzazione sindacale degli Stati Uniti d'America), in cui viene messo in evidenza che, in realtà, "marchi" non-profit di CSR come la Fair Labor Association (FLA) e la Social Accountability Internal (SAI), fondati da aziende major americane, facciano a conti fatti più male che bene. (Lennard 2013). A dimostrarlo è l'indagine eseguita appunto da AFL-CIO, dal momento che questa si occupa per lo più di verificare le condizioni di lavoro lungo la catena del valore delle più grandi imprese americane, che riporta le reali condizioni di sfruttamento dei dipendenti, soprattutto nei paesi dell'est, non molto cambiate rispetto al passato, sottolineando pertanto, e purtroppo, un parallelismo tra regolamentazione privatizzata della catena del valore di tipo globale (in quanto lo sfruttamento del lavoro è una tematica che generalmente riguarda l'outsourcing), ed autoregolamentazione finanziaria.

Ancora più curioso è il fatto che sia la SAI che la FLA abbiano rifiutato di affrontare direttamente il rapporto, sottolineando di non aver avuto la possibilità di verificare il contenuto (Lennard 2013).

Porter parla di un vero e proprio "circolo vizioso" nella relazione tra business e società, in cui lo scopo delle aziende è quello di generare profitto a spese della comunità. Ciò che quindi egli propone per superare tale arcaica concezione, sta nel cominciare a ragionare nell'ottica che ciò che è "buono" per la società è "buono" per il business.

Il capitalismo è un veicolo senza precedenti per soddisfare i bisogni umani, migliorare l'efficienza, la creazione di posti di lavoro, e la creazione di ricchezza.

Una concezione troppo ristretta dello stesso ha però per decenni impedito al business di sfruttare tutto il suo potenziale per soddisfare le più ampie sfide della società.

È importante pertanto che le imprese operino in qualità di imprese, e non di donatrici di beneficenza; esse sono la forza più potente per affrontare le questioni urgenti che la società al giorno d'oggi presenta (Porter 2011).

1.8 Consumo condiviso e moda critica

“Il momento per una nuova concezione del capitalismo è ora, le esigenze della società sono di grandi dimensioni e sempre più in crescita, i clienti, i dipendenti, e una nuova generazione di giovani stanno chiedendo al business di compiere quel passo successivo. È in tale concetto che risiede la prossima ondata di innovazione e crescita della produttività nell'economia globale.”(Porter 2011)

D'altronde, le frontiere del movimento green fashion descritto nei paragrafi precedenti, evidenziano come la teoria di innovazione strategica dello Shared Value sia perfettamente in linea con le nuove tendenze ricercate dalla moda. Il mercato della moda presenta infatti oggi numerose controversie: seppure sia il settore in cui il principio consumista è alla base delle modalità d'acquisto, si sta assistendo ad una trasformazione verso qualcosa di più etico e di più cosciente. In pratica il fashion vuole oggi promuovere principi alla base della green economy come il classico paradigma reuse, recycle, reduce (riuso riciclo e riutilizzo). Ci si trova di fronte ad un paradosso: il settore che da sempre ha lucrato sulla base di un ricambio continuo dei suoi prodotti, sembra oggi cambiare le basi del proprio credo e fare punto di forza della sua strategia aziendale non più lo sperpero ma il riutilizzo. È sulla base di ciò infatti che si estende il business di quella che oggi viene definita moda responsabile.

La responsabilità diventa business, dove non è un'utopia affiancare il concetto di stile a quello di green economy.

Viene così a delinearsi un nuovo mercato che presenta connotati differenti rispetto a quello del fashion originario, ed è proprio in queste differenze che risiede l'innovazione di mercato: le teorie della sostenibilità hanno condotto alla traduzione dei concetti di responsabilità trattati, in business e strumenti di vantaggio competitivo, creando così nuovi mercati mai esistiti prima d'ora.

CAP II

Design innovation: Il contributo offerto dal design alla competitività d'impresa

La lettera D di Design come una delle parole emergenti nel vocabolario dell' impresa del futuro, per ridare forma al business

(Logotel 2012)

Il design industriale, tra le altre cose, deve abbracciare tutti gli aspetti del rispetto ambientale, che sono condizionati dalla produzione industriale.

Design quindi come fattore centrale dell'innovativa umanizzazione delle tecnologie e fattore cruciale degli scambi economici e culturali.

(ICSID, 1969)

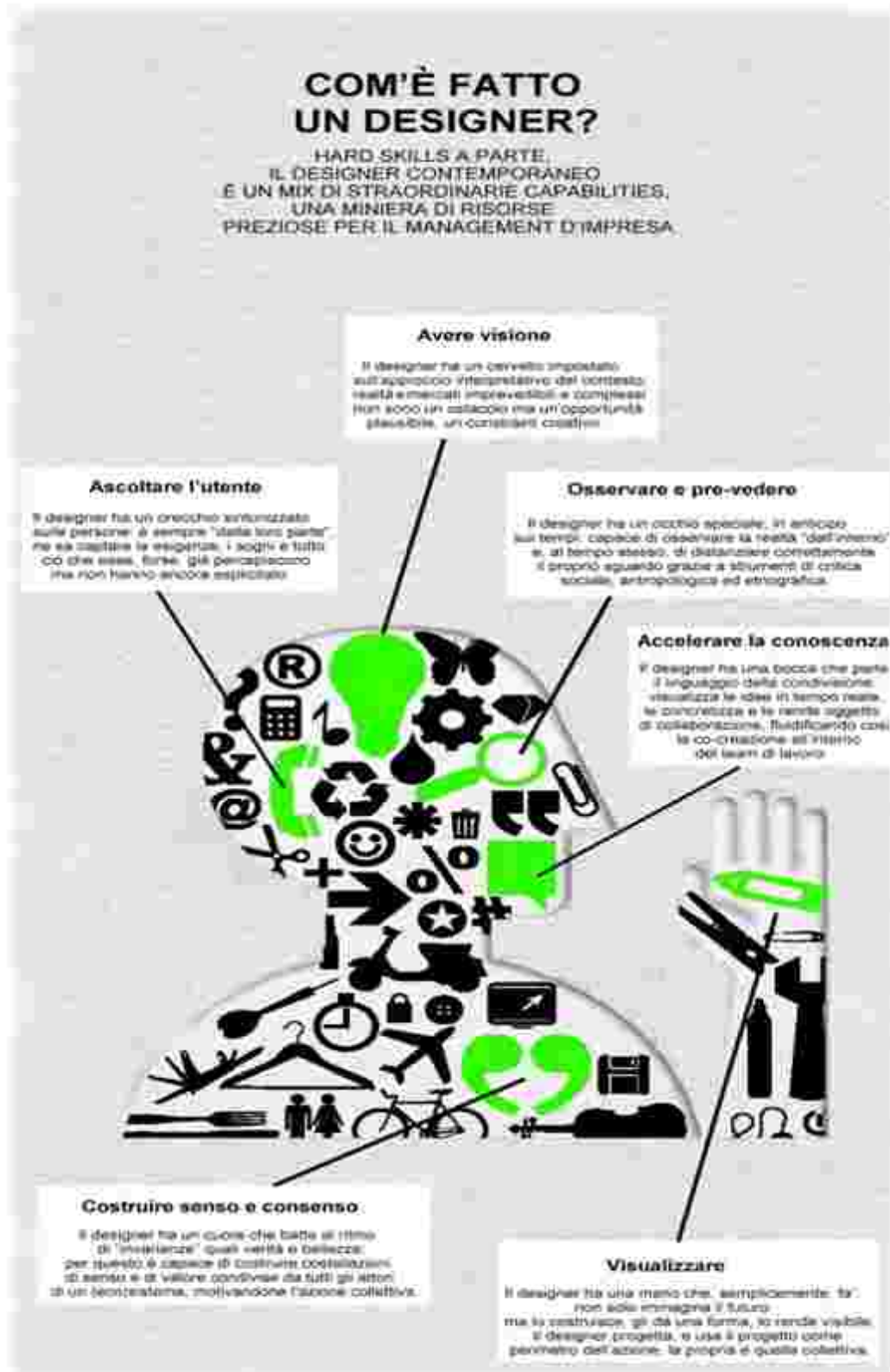
In conseguenza della trasformazione della competizione a livello internazionale, la contrapposizione tra dimensione tecnica e dimensione estetica tende a ridursi in maniera definitiva. Il design diventa parte integrante del processo di innovazione.

(Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini, 2009)

Thinking like a designer can transform the way you develop products, service, process –and even strategy-

(Tim Brown, 2008)

Figura 2 Com'è fatto un designer



Fonte: Logotel (2012) "Design: ridare forma al business." Making weconomy, quaderno per l'impresa collaborativa

2.1 Il design tra moda critica, business e innovazione

Se il capitolo precedente intitolato “La responsabilità che diventa business”, si soffermava con particolare attenzione sul mercato della moda critica (*critical fashion*), ora, in questa seconda sezione, si vuole spiegare, come d’altra parte il titolo stesso suggerisce, in che modo il design sia considerato elemento fondamentale alla creazione dei nuovi mercati di consumo critico.

Ma perché proprio il design?

La risposta non è poi così troppo scontata: non bisogna considerare il design solamente per la sua funzione creatrice di abiti e prodotti fashion (e più in generale di qualsiasi prodotto di consumo), ma capire che design è molto di più. L’approccio che esso ha infatti nei confronti della progettazione, della creazione, dei consumatori, e della realtà stessa, è diversa rispetto a quella che generalmente si attribuisce ad un tipico profilo manageriale. Il designer contemporaneo è “un mix di straordinarie capabilities, una miniera di risorse preziose per il management dell’impresa, un visionario capace di interpretare il contesto ed ascoltare la gente”. (Logotel 2012). In poche parole il designer, grazie alla sua propensione per la progettazione creativa, è coinvolto nei processi di innovazione per la creazione di nuovi mercati; ma non solo, manager ed ingegneri stanno oggi cercando di approcciarsi alla formulazione di strategie di impresa con “gli occhi tipici dei designers”.

Inoltre la disciplina del design è in grado di proporsi come disciplina innovatrice poiché fonde la sua matrice decorativa con quella progettuale sottolineando, allo stesso tempo, l’importanza del ritorno ai valori dell’artigianato che, a maggior ragione nel mercato di prodotti moda sostenibile, rappresentano un importante punto di riflessione.

È proprio nel rapporto tra il designer e le competenze artigianali che si gioca una parte significativa della forte capacità di innovazione del design (Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini, 2009).

Il design quindi come elemento di congiunzione tra sostenibilità, fashion ed innovazione. Più precisamente ancora, il ruolo che esso ricopre soprattutto nel settore moda è cruciale in quanto permette di far luce su i rapporti tra:

- la **sostenibilità**, che col suo significato di rispetto sociale ed ambientale è entrata a far parte del business ed ha portato alla creazione dei mercati responsabili tra cui quello **moda sostenibile**, su cui peraltro è focalizzato lo studio di tale elaborato. Mercati interessanti perché caratterizzati dal voler perseguire obbiettivi di profitto attraverso azioni etiche.
- l'**innovazione**, poiché, come si vedrà più avanti, l'approccio al *design thinking*, cioè al pensare come un designer, permette di intraprendere nuovi processi innovativi (si parlerà infatti di *open design* e di *design-centered innovation*) che conducono a loro volta alla creazione di un'offerta durevole nel tempo, sorta in parte attraverso la collaborazione con esperti di tendenze.

D'altra parte, innovazione è già di per sé affermazione stessa nel mercato dei principi di sostenibilità giacché sono essi a portare all'apertura verso nuove frontiere di consumo le quali, come spiegato alla fine del capitolo precedente, si ritiene non siano mai state riscontrate prima d'ora. Inoltre l'innovazione di molti settori come appunto quello del fashion, viene consolidata e rafforzata grazie al metodo fornito dal design al fare business. Probabilmente non sarebbe nemmeno possibile ragionare in termini di "profitti responsabili" senza un orientamento non convenzionale al management, ed in realtà si dubita anche del fatto che si sarebbero percepiti i nuovi cambiamenti ed orientamenti di mercato senza un approccio ad esso di tipo *open*.

- e il **fashion** in quanto è anche il design che permette a questo di trasformarsi in qualcosa di green, ed è il design, inteso ora invece nella sua funzione di styling, che permette l'implementazione dei valori etici in qualcosa esteticamente appealing. E ancora, è il design che è in grado di far percepire l'elevata qualità che si cela dietro la lavorazione artigianale (tipica di molte piccole realtà aziendali che si occupano di

moda) così da generare affettività nei confronti dei prodotti e quindi renderli durevoli nel tempo.

Pertanto, se la *design-driven innovation*, all'interno della quale il termine design non assume il significato di strumento che conferisce una certa forma ed una certa bellezza agli oggetti ma di approccio creativo al planning strategico, viene considerata strumento competitivo attraverso cui poter ottenere oggetti di consumo di lunga vita, ed allo stesso tempo il design, inteso invece come estetica dei prodotti, è in grado di renderli altrettanto durevoli nel tempo facendo leva più di tutto sull'artigianato, si capisce come allora sia proprio il design a portare ad una soluzione sostenibile in quanto più è elevata la durata di un oggetto nel tempo e più questo diventa sostenibile. Il design incide perciò sulla lunga vita dei prodotti sia attraverso la sua dimensione estetica che quella manageriale, su quest'ultima verrà poi dedicata una ampia sezione del capitolo.

Ecco quindi che il tutto confluisce in un'innovazione di mercato e di processo: è innovazione l'implementazione (attraverso il design) della sostenibilità nel mercato che più di tutti fin da sempre ha lucrato su uno sperpero continuo dei suoi prodotti, è innovazione il ritorno (attraverso il design) all'artigianato, alla manualità e a filosofie aziendali di tipo *learning by doing* che assicurano prodotti appealing e allo stesso tempo durevoli, ma è anche innovazione l'utilizzo del design stesso all'interno delle pratiche manageriali che hanno così saputo cogliere gli input di cambiamento del mercato.

Sostenibilità, fashion ed innovazione pertanto strettamente interrelati tra loro attraverso il design che funge da collante.

Si è visto che il primo capitolo tratta di sostenibilità e di sostenibilità applicata al mercato del fashion, che si traduce poi nello studio di quello che è il movimento critical fashion, in cui il design attraverso la sua impronta decorativa gioca un ruolo fondamentale nel dare forma a prodotti green. Ora il seguente capitolo affronta il tema del design all'interno del contesto manageriale, ed inteso invece come nuovo

approccio non-convenzionale al fare business, sottolineando proprio come attraverso tale approccio si può arrivare ad innovare prodotti, processi, mercati. Tenendo sempre il punto fermo circa il sistema di relazioni appena descritto tra business sostenibile (reso possibile attraverso il design come nuovo driver di processo), fashion sostenibile (reso possibile attraverso il design come forma), ed innovazione (resa possibile sia attraverso il design come forma che come driver di processo), Il terzo capitolo vuole presentare il caso di un'azienda di produzioni sostenibili, in cui vi è la componente della moda critica, del design, e dell'innovazione alla base del processo creativo. Per arrivare poi ad un quarto ed ultimo capitolo in cui verrà illustrato come la design innovation, applicata ad un simile caso, possa incrementare la performance e chiudere pertanto il circolo virtuoso moda-sostenibilità-design-innovazione-design innovation-creatività.

2.2 Un diverso approccio

Nella società contemporanea la definizione di “profili di consumo” va sempre più distaccandosi dall'intrinseco significato assunto in origine dall'accezione stessa del termine. Poter affermare che concetti come comportamenti d'acquisto, segmenti di mercato e consumatori obiettivo siano divenuti quasi irrilevanti ai fini dell'innovazione strategica non appare più una falsità pronunciata esclusivamente da eretici del marketing.

Recenti studi affermano poi che l'innovazione centrata sull'utente (*user-centered innovation*) non porti a niente di nuovo se non all'ennesimo prodotto visto e rivisto, in grado di soddisfare solo in apparenza le superficiali esigenze del consumatore. Lo stesso Henry Ford affermò: “ *Se io avessi dovuto chiedere ai miei clienti cosa volevano mi avrebbero risposto un cavallo più veloce*”(Clark, Osterwalder, Pigneur, Smith, 2010).

Nelle seguenti pagine si parlerà di *design innovation*, e più in generale di design, come nuovo strumento d'innovazione poiché in grado di dare un significato agli oggetti (dal punto di vista del concetto, della forma e dello styling) e, in quanto tale, in grado di poter cambiare, ristabilire, rinforzare ma soprattutto ribaltare gli stessi significati inizialmente attribuiti ai prodotti di mercato.

È importante tenere in considerazione che i concetti di design innovation sono la risultante di diverse scuole di pensiero, talvolta concordi e talvolta agli antipodi. Tali diversi approcci possono essere raggruppati in due principali filoni :

- approccio **Design Thinking**, definito come “ la capacità di coniugare nel contesto di un problema l’empatia, la creatività per la generazione di idee e soluzioni, e la razionalità per analizzare e montare soluzioni al contesto” (Logotolel 2012)
e
- approccio **Design Driven Innovation**, il cui ideatore afferma: “*Ognuno ha la sua propria definizione di cosa sia il design. Io sono un professore di Management, quindi non so cosa sia, ho consultato diverse definizioni ed interpretazioni, e mi è molto piaciuta quella che definisce il design attraverso l’etimologia latina del termine designare, ovvero dare un significato alle cose.*” (Verganti 2009)

In parole povere, si può premettere che, mentre il **design thinking** per la costruzione di un’ offerta di mercato utilizza un approccio di tipo user-driven, seppure non convenzionale poiché basato sui concetti di **empatia, creatività** uniti a quello classico della razionalità e supportati da strumenti quali il brainstorming, la rappresentazione visuale (think visual) e la costruzione della Empathy Map, la **design driven innovation** si distacca da tale approccio per abbracciarne uno più tecnico: alla formulazione dell’offerta non si arriva tramite lo studio, la partecipazione, e la collaborazione del consumatore, ma attraverso l’osservazione dei significati dallo stesso attribuiti agli oggetti.

Ambedue hanno l’obbiettivo comune di presentare una soluzione alle esigenze del mercato ancor prima che si manifestino ed appaiano evidenti al mercato stesso,

solamente che il design thinking si focalizza su una strategia di tipo user-driven e la design-driven innovation, invece, su una di tipo design-driven. Per entrambi i casi comunque si parla di design innovation e più in generale design management.

Principale contributo alla stesura del capitolo lo si deve al testo di Roberto Verganti *design-driven innovation, Changing the Rules of Competition by Radically Innovating*, che come suggerisce il titolo, ha permesso di mettere in luce studi di innovazione, ricerca e sviluppo utili al fine ultimo cui si propone codesto elaborato.

2.3 Ma cosa si intende precisamente per design?

Sono in molti a domandarsi quale sia il reale significato di questo termine usato contemporaneamente nei diversi settori dell'arte, della moda, della tecnologia e del business. Dal momento che però non vi è una definizione univoca e lineare che spieghi cosa concretamente il design sia, e partendo allo stesso tempo dal presupposto che design non è arte nel suo significato più stretto poichè questa ha come meta il museo, mentre il design il mercato, si ritiene utile presentare una serie di riflessioni sull'argomento volte a fornire un quadro quanto più chiaro possibile per poter comprendere il reale significato della voce "design" all'interno del contesto manageriale.

Partendo dall'interpretazione di design come strumento attraverso il quale dare una certa esteticità agli oggetti, Ted Koppel, giornalista americano, concepisce il design come "forma dei prodotti": se gli ingegneri si servono della tecnologia per realizzare dei prodotti funzionali, allora i designer possono essere definiti come coloro che utilizzano le forme per realizzare bei prodotti.

"Ogni oggetto che usiamo nasce dall'intento di creare una sorta di matrimonio tra forma e funzione. Se funziona, come possiamo renderlo più interessante o attrattivo?" (Koppel 1999)

Figure cardine nella storia del design italiano poi, come Bruno Munari e Giovanni Aneschi, ritengono che questo al giorno d'oggi sia soffocato dagli obbiettivi di marketing, e che l'estetica dell'oggetto non si accordi più di tanto alla sua funzionalità, entrambe dimensioni che, invece, per definizione nella disciplina del design (soprattutto di quello industriale) devono coesistere armoniosamente. (Aneschi 2011)

Munari afferma che è necessario ritrovare un equilibrio tra le due dimensioni: progettazione, ovvero funzionalità, e decorazione (estetica). (Munari 1992).

L'estetica deve essere studiata proprio per dare armonia alla tecnicità di un prodotto ma non a caso, non deve essere forzata dal marketing e dal suo voler attribuire agli oggetti una sovrabbondanza di significati, altrimenti si rischia di immettere sul mercato prodotti incoerenti. Un'incoerenza tra funzionalità e significato determinata da una inappropriata decorazione al manufatto.

D'altra parte, il Concilio Internazionale delle Società del Design Industriale, International Council of Societies of Industrial Design (ICSID), inizialmente definì il design industriale come un'attività creativa il cui obbiettivo era definire le "qualità formali" degli oggetti prodotti dall'industria, dove, tale termine non si riferisce solamente a caratteristiche di tipo estetico ma anche, e soprattutto, a tutte quelle relazioni che convertono il prodotto in una unità coerente sia dal punto di vista del produttore che dell' utilizzatore.

La definizione è stata poi allargata all'importantissimo aspetto che il design ricopre negli studi di marketing, nella definizione del brand e d'immagine d'azienda.

C'è comunque da dire che il design ha attraversato diverse fasi prima di arrivare ad assumere la valenza oggi attribuitagli (ed in ogni caso sempre in continua evoluzione e perfezionamento).

Si può dire che il design industriale abbia fatto il suo ingresso nella storia del consumo con l'epoca Fordista e la produzione di massa; in un simile contesto l'ottimizzazione regnava sovrana e di fatto rappresentava anche un'ottima risposta alla ingente domanda di mercato, l'efficienza tecnica era l'unica soluzione possibile e la ricerca per la dimensione estetica dei prodotti era pressoché inesistente. La

funzione dei prodotti prevaleva sulla forma, o meglio, la funzione era conseguenza della forma.

Non è pertanto corretto affermare che la coniazione del termine design avviene attraverso la funzione estetica, ma al contrario, il design si fa strada inizialmente grazie alla sua dimensione tecnica-industriale, ed è solo in un momento successivo, al verificarsi di una saturazione dei mercati di massa grazie alla quale ci si avvicina sempre più alla personalizzazione dell'offerta, che esso comincia ad imporre la sua valenza artistico-creativa, fino ad arrivare quasi ad un punto in cui, come affermato da Anceschi, l'estetica è persino troppa. Ed è proprio per questo che si parla di necessità di ristabilire un equilibrio tra forma e funzione, in quanto se in un primo momento era la funzione che prevaleva sulla forma, in un secondo momento è invece la forma che prevale sulla funzione. Tale accezione di design è perdurata per molto tempo, tant'è che nel pensiero comune il design viene a tutti gli effetti associato alla bellezza dei prodotti.

Si ritiene però in questa sede, che l'equilibrio predicato da Munari sia in parte avvenuto grazie all'introduzione della disciplina del design all'interno del contesto manageriale, e soprattutto in materia di innovazione, ponendolo al centro, come driver di processo, dei nuovi modelli di business.

Avvicinandosi infatti ad un approccio più imprenditoriale, si incontra un'ulteriore definizione, cioè quella di Klaus Krippendorff in *Design Issues (1989)*, (definizione su cui poi Roberto Verganti ha costruito i suoi studi design-centered innovation), la quale, focalizzandosi sull'etimologia della parola *de + signare*, afferma che fare design significa dare significato agli oggetti.

Più in generale, studiosi di organizzazione aziendale provano a dare una interpretazione al design contestualizzandolo all'interno della catena del valore di Porter, definendolo quindi come un lavoro interdisciplinare basato sullo scambio di informazioni e competenze con il distretto di marketing, management, di ingegneria e specialisti di produzione, attraverso il quale è possibile arrivare ad una innovazione di prodotto che non sia basata semplicemente sull'estetica di questo (Buiciuni 2013).

Riassumendo quanto fin qui detto, si può concludere che se nell'accezione comune il termine design fa riferimento alle competenze artistiche e creative necessarie allo studio dell'estetica degli oggetti, in realtà tale concetto può essere studiato molto più in profondità andando ad indagare circa il contributo da esso apportato al contesto manageriale.

La nozione di design, comprensiva della definizione di design industriale, può quindi essere materia di due diversi filoni di ricerca: design inteso come espressione artistico-creativa, ovvero l'arte racchiusa in un bello oggetto, oppure design inteso come driver di innovazione sia di prodotto che di processo strategico, non tanto per la sua capacità di rendere gli oggetti "belli" quanto per il suo diverso approccio al processo innovativo ed al modo di fare business.

È proprio alla luce di tale ultima considerazione che risultano ora chiare le fondamenta sulle quali sono andati sviluppandosi gli studi di **design innovation**.

Entrando ancora più nello specifico del dibattito, ciò che si vuole analizzare in questa sede è il contributo fornito dalla capacità della disciplina di capire i bisogni dei consumatori (tematica di cui si occupa in particolar modo la design innovation di tipo design thinking) e di prendere parte alla formulazione di business strategies (tematica di cui si occupa invece la design innovation di tipo "design-centered").

Il concetto di innovazione è stato oggetto di diverse interpretazioni che negli anni sono andate ampliandosi, facendosi sempre più precise. Prima di partire pertanto con qualsiasi tipo di riflessione sulla design innovation per studiare le dinamiche con le quali il design ricopre un ruolo fondamentale ai fini del successo imprenditoriale, sarà meglio addentrarsi per un momento all'interno del concetto di innovazione stessa. Come nelle pagine precedenti si è voluto fornire un quadro preciso nei confronti del design e della sua evoluzione di significato, ci si vuole ora focalizzare su quello di innovazione. Una volta approfondita e chiarita tale nozione, le voci di **design** e di **innovation** potranno essere affiancate e si potrà finalmente aprire il dibattito circa la design innovation.

2.4 Innovation e design innovation

Innanzitutto bisogna avere ben chiaro che un'innovazione non è un'invenzione. La prima è infatti la implementazione economica della seconda. E se l'invenzione è la "scoperta" di nuove idee (per lo più a carattere tecnologico) senza avere l'ambizione di una loro applicazione sul mercato, l'innovazione è proprio la trasposizione di tali idee su prodotti (o servizi) commerciali, quindi in una offerta di mercato, attraverso cui il consumatore percepisce la novità.

Un'innovazione è pertanto un'applicazione economica di un'invenzione, che apporta un cambiamento, un qualcosa di mai esistito prima sia nel mercato dei beni ma anche nel contesto aziendale e sociale.

Sulla base di quanto affrontato nei paragrafi precedenti, sembra importante non trascurare, in questo procedimento di formazione, il contributo creativo ovvero lo stato dell'arte: il procedimento tecnico scientifico che porta alla nascita di un'invenzione deve quindi essere associato ad atti di natura creativa, di cui comunque si parlerà in seguito.

Come per il design, anche per il concetto di innovazione, mentre prima veniva associato esclusivamente alla tecnologia (non a caso si parlava di innovazione tecnologica intesa come strumento attraverso il quale si era in grado di apportare miglioramenti di tipo funzionale ai singoli prodotti) ora il suo campo d'azione si è allargato ad altri orizzonti: la novità è rappresentata dal fatto che l'innovazione riguarda adesso la dimensione estetica e simbolica dei manufatti, non solo quella tecnica, e per assolvere tale funzione, l'innovazione si serve allora anche del marketing e del **design**.

Tuttavia sembra a questo punto lecito domandarsi perché innovare si ritenga così fondamentale per la sopravvivenza di un'impresa. La risposta è molto semplice, e risiede nel rapporto competizione-innovazione: è l'innovazione infatti a spostare in continuazione la competizione ad un livello sempre più avanzato.

Lo stesso Schumpeter già agli albori della prima metà del Novecento, definì l'innovazione un processo di "distruzione creatrice" dal momento che in genere chi

innova rende obsolete le offerte di un concorrente, contribuendo perciò ad aumentare il livello di competizione di un mercato. In questo processo molte imprese possono scomparire (ed è per questo che si parla di *distruzione*) ma ne possono anche nascere (*creazione*) di nuove e più efficienti (Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini, 2009).

Le innovazioni possono essere di prodotto o di processo, quella che più interessa in questa sede è quella di processo, (intesa come la capacità di apportare novità alle pratiche di gestione aziendale) in quanto vi è l'intenzione di studiare l'impatto del design, che è oggi diventato importante strumento di innovazione, nelle strategie di business.

È utile poi presentare una sintetica classificazione delle varie tipologie di innovazione, genericamente raccolte in due maxi gruppi:

1. Innovazioni Radicali (*breakthrough*)
2. Innovazioni Derivate.

Le prime generalmente hanno per oggetto una nuova generazione di prodotto e di processo che introducono cambiamenti profondi nelle attività dell'impresa; le seconde si incentrano invece sul miglioramento e sulla messa a punto di funzioni del prodotto o del processo in questione (Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini, 2009).

A monte delle tipologie di innovazione vi è però quella delle invenzioni, a tal proposito una classificazione che può risultare utile in questa sede circa la diversità delle origini del processo inventivo, e che unifica le invenzioni con le innovazioni, è quella fornita da Sternberg, Pretz e Kaufman (Gottardi 2006), classificazione che affronta differenti tipi di contributi secondo una scala che va da quello più semplice a quello più complesso. Si parla perciò di 8 tipi di contributi:

1. *Replication*. Consiste nella riproduzione di qualcosa di già esistente, apportando però piccoli miglioramenti rispetto all'idea di partenza.
2. *Redefinition*. Modifica significativa delle modalità di usare un prodotto o una idea già esistente. Ad esempio i video-games hanno rappresentato un modo del tutto nuovo di usare la televisione, l'hanno resa interattiva offrendo la possibilità di

controllare l'azione sullo schermo. Questa ridefinizione del modo di usare la tv ha modificato profondamente le consuetudini dell'intrattenimento giovanile.

3. *Forward Incrementation*. In questo caso vi è un prodotto che rappresenta il "passo in avanti" rispetto ad una generazione di prodotti già esistente. Rappresenta il passo in avanti che risponde ad una esigenza esplicita o implicita dell'utenza. Esempio sono gli orologi da polso: sempre più economici e precisi da quelli col movimento ad ancora fino a quelli senza pila al quarzo.
4. *Advance forward incrementation*. Idee o prodotti in anticipo con i tempi. Un tentativo di spostare avanti la frontiera delle conoscenze, applicazioni e realizzazioni lungo una frontiera di marcia già impostata.
5. *Redirection*. Esempi di cambiamento di direzione sono le idee, i prodotti o i processi che per taluni aspetti differiscono da tutti quelli che li hanno preceduti e arrivano a modificare le direzioni di sviluppo tecnologico, economico e sociale. Una invenzione che ha modificato profondamente le modalità della comunicazione e del lavoro intellettuale è stata la stampa a caratteri mobili, introdotta a metà del quindicesimo secolo. Un'altra invenzione simile, sempre nel caso della comunicazione, è stata il telefono. La rivoluzione industriale è stata facilitata da invenzioni che hanno dato un orientamento del tutto nuovo alla produzione manifatturiera, consentendo lo sviluppo della produzione di massa: un esempio è l'introduzione dei processi meccanicizzati, oppure della linea di montaggio da parte di Henry Ford.
6. *Reconstruction/Redirection*. La riproposta in termini aggiornati o del tutto nuovi di vecchie idee non è rara. La prima fotocamera monouso con pellicola pre-caricata fu inventata nel 1888 dalla Kodak e fu destinata ad aprire il mercato della fotografia al pubblico non professionale. La reinvenzione cent'anni dopo, da parte della stessa impresa, della camera "usa e getta" è un esempio in questo senso. L'idea è la stessa, ma con obiettivi commerciali diversi: grande facilità d'uso per chiunque ed estrema convenienza.
7. *Reinitiation*. Esempi di ri-inizializzazione esistono sia nel campo delle arti che delle scienze. L'uso di suono o immagini esistenti in modo del tutto nuovo ha segnato la

comparsa di nuove scuole artistiche e di nuove tendenze in campo musicale. In campo scientifico gli esperimenti di Lavoisier sulla combustione, verso la fine del '700, dimostrarono l'infondatezza della teoria del flogistico e riscrissero la chimica. La teoria dei quanti ha avuto analoghi effetti sulla fisica delle particelle elementari.

8. *Integration*. è la combinazione di idee formulate da scopritori diversi o provenienti da campi scientifici e tecnologici anche molto distanti. Le leggi della gravità scoperte da Newton sono il frutto di una gigantesca sintesi di un gran numero di contributi precedenti, tra cui Tolomeo, Keplero, Copernico, Galileo. Molte delle innovazioni che alimentano oggi lo sviluppo della digital economy sono emerse dalla fusione di tecnologie sviluppate in campi prima separati: soprattutto telecomunicazioni e scienza dei calcolatori. Questo processo di innovazione è chiamato anche *convergenza tecnologica*.

Il quadro appena descritto (significato di innovazione e significato di invenzione, evoluzione del concetto di innovazione, relazione tra innovazione e design, classificazione delle varie tipologie di innovazione) permette di porre le basi per l'analisi della design innovation, a cui sono dedicate le pagine a seguire. Ciò che ha catturato l'attenzione in un simile contesto, e che risulta cruciale nell'indagine di cui si occupa codesto elaborato, è che la marginalità del tema del design rispetto agli studi di innovazione si è esponenzialmente ridotta e la ragione principale è la trasformazione delle regole di competizione sul mercato: la sola tecnologia e funzionalità del prodotto, sono oggi insufficienti nel determinare un vantaggio competitivo sostenibile (Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini, 2009).

Vi è pertanto una riconciliazione tra il ruolo del designer ed il ruolo dell'ingegnere, interessante è che siano proprio gli stessi ingegneri a volersi informare in materia di creatività all'interno di un contesto manageriale e di marketing, basti pensare che lo stesso Verganti è un ingegnere gestionale che ha deciso di dedicare parte delle sue ricerche al design management..

Ed è per questo che si è ritenuta necessaria una breve parentesi, seppur apparentemente fuori tema, sulle diverse tipologie di innovazione, in quanto avere

una conoscenza approfondita della disciplina renderà più fluida la comprensione del perché un contributo di matrice creativa sia diventato così importante all'ottenimento di un risultato di matrice economica.

2.5 L'innovazione di significato: all'interno della design-driven innovation

Se quindi il significato stesso di design e l'importanza che questo ricopre nel contesto manageriale subisce delle evoluzioni nel tempo fino ad assumere un ruolo sempre più rilevante ai fini dell'innovazione, tutto ciò grazie al fatto che saturata la domanda di mercato, attraverso la produzione di massa, aumentate disponibilità e quindi le esigenze del consumatore, si verifica il passaggio da un'epoca industriale Fordista (caratterizzata da ingenti volumi di produzione, una domanda elevata di prodotti tutti uguali, con l'efficienza come driver alla base del processo produttivo) ad un'epoca moderna in cui regna sovrana la personalizzazione, in realtà quanto detto finora non basta. Se si vuole investigare sul design e sul suo contributo nel formulare modelli di business, non ci si può limitare ad uno scenario come quello appena descritto che, sebbene spieghi il passaggio da un design di tipo funzionale ad uno di tipo artistico -creativo –estetico, non spiega il perché di un tanto interesse da parte dell'ingegneria (e anche dell'economia) al design, e di una implementazione dello stesso all'interno delle strategie d'impresa (implementazione che ha portato al superamento del gap tra gli estremi del design di funzione e quello di forma).

Il fatto è che non ci si trova più né nell'era industriale né in quella moderna, bensì in ancora una successiva, dove non è più la "semplice" personalizzazione a fungere da driver dei modelli di consumo, ma il significato racchiuso negli oggetti. Al consumatore non interessa più di tanto avere un prodotto costruito ad hoc per le proprie esigenze, perché lo si ritiene qualcosa di ormai ovvio, una caratteristica che deve essere diventata quasi innata negli oggetti di consumo, ma ciò che di più determina l'acquisto sono le emozioni. I prodotti devono essere in grado di

suscitare sentimenti e sensazioni in grado di far sentire le persone a proprio agio e ben identificate all'interno di un certo contesto. Ciò che regna sovrano è il marketing esperienziale.

“Non guardiamo ai bisogni del mercato, Noi facciamo proposte alle persone.”

Così esordisce Ernesto Gismondi presidente e fondatore di Artemide, azienda italiana leader mondiale nell'illuminazione residenziale e professionale d'alta gamma, e così Roberto Verganti apre il suo libro.

Egli spiega che vi sono state due grandi scoperte che hanno caratterizzato la letteratura del management:

1) attribuire all'innovazione radicale il ruolo di essere una delle maggiori risorse di vantaggio competitivo di lungo termine

2) capire che le persone non comprano prodotti ma significati.(Verganti 2009)

L'errore che però viene fatto dalla maggior parte delle aziende è ritenere tali significati non materia di innovazione ma fattori dati, scontati; considerati solo nella letteratura del marketing e del branding.

In particolar modo negli Stati Uniti l'imperativo del successo è basato su una ricerca di mercato di tipo user-driver (user centered), ovvero sull'osservazione diretta del consumatore, delle sue abitudini, e dei suoi comportamenti di consumo. Si spende così tanto tempo a sottolineare l'importanza di sapere come i consumatori usano i prodotti per coglierne i bisogni insoddisfatti, che non ci si pone nemmeno il dubbio di obbiettare tale dogma che prevede la mera osservazione diretta degli utenti ai fini di una presunta innovazione di prodotto.

Secondo Verganti allora, se le persone non comprano oggetti ma significati, il nocciolo della questione risiede nell'ottenere un'innovazione di prodotto (e di processo) attraverso l'innovazione dei significati dello stesso. E, lo strumento attraverso il quale un'impresa può innovare i significati dei prodotti è il design, dall'etimologia latina della parola , ricordata da Klaus Krippendorff in *Design Issues*, de + signare, che significa definire qualcosa (Verganti 2009).

Il design innova i significati ed i significati fanno la differenza nel mercato. Il design diventa allora punto cruciale per tutte quelle aziende che vogliono ottenere una posizione competitiva di mercato.

Ecco perché ha senso parlare di design-driven innovation, perché è proprio il design, inteso come strumento che attribuisce un significato all'oggetto, ad essere il nuovo driver del processo innovativo.

L'innovazione dei significati, intesi come insieme di accezioni e valori assunti dagli oggetti di consumo, è da considerarsi più completa rispetto alla comune innovazione tecnologica, in quanto è presente in qualsiasi tipo di settore, da quello delle automobili a quello dei beni alimentari per esempio. È infatti sbagliato lo stereotipo che associa emozioni e simboli al solo mercato del fashion, dal momento che è sufficiente pensare a casi come Mc Donald e Starbucks che hanno cambiato rispettivamente la concezione di fast food e di caffetteria nel settore alimentare. Oppure Nokia, la quale trasformò il significato dei telefoni mobili concependoli non più come dispositivi di tipo business ma di largo consumo (si pensi allo slogan "connecting people"), sebbene le funzioni siano rimaste basicamente le medesime (Verganti 2009)

Ogni oggetto ha allora un suo significato, ed il rischio in cui incorrono molte aziende è di non preoccuparsi di tali significati, ma di considerare la ricerca di essi competenza esclusiva del marketing e della comunicazione. Pertanto, non includere lo studio dei significati attribuiti agli oggetti nelle attività di R&D è il primo passo per remare contro l'innovazione di prodotto di tipo design-driven.

Ciò che infatti si limita a fare la prospettiva user-centered è formulare metodi per capire come i consumatori attuali danno significato a cose esistenti.

La design-driven innovation è invece una strategia di tipo push: non è il consumatore, o meglio, l'osservazione di questo e dei suoi comportamenti d'acquisto, a determinare l'offerta di mercato ma semmai il contrario. È l'offerta di mercato, formulata attraverso lo studio dei significati, ad indirizzare il comportamento del consumatore e non viceversa.

Le imprese che perseguono una strategia design-driven non incontrano i loro driver di processo nel mercato ma con essi creano interi mercati.

Ecco dunque spiegata l'affermazione del presidente di Artemide *“Non guardiamo ai bisogni del mercato, Noi facciamo proposte alle persone”*; è da tenere presente che in genere le persone non domandano un certo e specifico significato, ma se ne innamorano non appena lo vedono.

Nella design-driven innovation quindi le aziende facendo proposte applicano una visione strategica di tipo “push”, saltano il consumatore per adottare una prospettiva più ampia, esplorano in che modo il contesto in cui le imprese persone vivono è coinvolto, sia in termini socioculturali (come ad esempio le motivazioni del perché le persone comprano le cose sta cambiando).

Tale visione non si traduce in sogni senza alcun fondamento, ma si traduce nell'essere ciò di cui le persone avevano bisogno, una volta che però hanno visto l'oggetto in questione.

Le fasi di cui si compone la design driven innovation sono tre:

Listening: identificare e attrarre gli interpreti di significati, cercando di accedere in maniera collaborativa alla loro conoscenza.

Intrepreting: trasformare tale conoscenza in proposte oggettive.

Adressing: utilizzare il potere seduttivo degli interpreti per trasmettere al pubblico i nuovi significati di prodotto.

2.6 Design thinking

<< Design got small but design used to be big. Thanks to design thinking is getting bigger again >>

(Tim Brown 2009)

La voce design un tempo non veniva associata a quella di innovazione, ciò che infatti per tutti gli anni Ottanta e Novanta (anni successivi all'epoca Fordista) si è ritenuto fosse il compito del designer era quello presentare un'idea attraverso un bell' involucro.

Ora, ciò che invece le aziende stanno domandando ai progettisti non è di rendere più appealing un prodotto già esistente ma di creare idee che meglio incontrino bisogni e desideri del cliente.

Se quindi il primo ruolo, quello del designer tipico degli anni Ottanta, Novanta è un ruolo di tipo tattico, il secondo assume invece connotati strategici che conducono a nuove forme di creazione del valore.

L' impatto del design, e della progettazione più genericamente parlando, è stato quello di riuscire a cambiare la società.

Il design è ormai diventato strumento devoto al consumismo, capace di trasformare i manufatti in prodotti obsoleti rapidamente.

È necessaria una diversa visione del design: bisogna focalizzarsi meno sull'oggetto e più sul design thinking come approccio all'innovazione, pensare in termini di design e calarsi quindi, in fase di progettazione, anche strategica, nei panni di un designer.

L' applicazione del design a nuovi tipi di problemi si può pertanto conseguire:

- partendo con l'analizzare i bisogni del consumatore (human needs). Questo non vuol dire semplicemente capire come un prodotto possa essere tecnologicamente più efficiente o come rendere le sue caratteristiche estetiche maggiormente funzionali all' uso (*more than ergonomics goods*), ma si tratta di analizzare cultura e contesto nel momento in cui si formulano le idee.
- e successivamente collaborando con i consumatori, passare quindi dal consumo alla partecipazione

Design thinking perché in parole povere ciò che bisogna fare è pensare come un designer, guardare agli attori del mercato, alle esigenze del mercato, ai bisogni insoddisfatti dei consumatori, ai prodotti, alla loro funzionalità e alla loro estetica con gli occhi di un designer.

I passaggi principali di cui generalmente si compone un'analisi design thinking si concretizzano in:

Immersione e customer insights

Analisi e sintesi dei dati

Ideazione.

Prototyping

Si tratta di una disciplina che utilizza la sensibilità ed i metodi di analisi di mercato, e di formulazione di un'idea, tipici del designer per soddisfare le esigenze delle persone con quello che è tecnologicamente fattibile grazie ad una strategia di business in grado di convertire in valore per il cliente le opportunità di mercato.

La società sta attraversando una fase di cambiamento, e in tempi di cambiamento si percepisce il bisogno di nuove idee e di nuove opportunità. Quindi design thinking: secondo Tim Brown, e tutti gli altri sostenitori di tale approccio, perché è in grado di fornire un diverso modo per affrontare i problemi: invece che affrontarli provando a percorrere le strade di soluzione possibili, la filosofia design thinking incoraggia a costruire nuove strade prima d'ora inesistenti. Si passa quindi dal percorrere certe opzioni al creare opzioni di scelta.

<< Leaders now look to innovation as a principal source of differentiation and competitive advantage; they would do well to incorporate design thinking into all phases of the process.>> (Tim Brown 2009)

2.7 Design thinking e innovazione di mercato

Il consumatore appartenente alla generazione dei “*millenials*”, individui nati tra gli anni Ottanta e Novanta, si distacca fortemente da quello tipico della precedente “generazione x” e ancor di più dal consumatore “baby boomer”.

Se infatti nel secondo dopo-guerra la generazione dei *baby boomers* si distingueva per specifiche responsabilità individuali lavorative che descrivevano un tipo di società in cui le istituzioni rappresentavano la sicurezza, e lo spazio di lavoro si limitava all'ufficio, la successiva "generazione x" ridefinì tale relazione tra lavoro e ricompensa: lo stacanovista diventò qualcuno da ammirare e la felicità del singolo si concretizzò attraverso il successo sul posto di lavoro.

La generazione che si affaccia oggi al mondo professionale, i così detti millenials, contribuisce invece alla formazione di un contesto lavorativo, sociale e di consumo mai incontrato prima d'ora. Sulla scia della precedente generazione, in un tempo in cui il piacere determina la dimensione dei successi professionali, essi sanno come nessun altro riconoscere quali sono le opportunità che creano una connessione tra **passione e lavoro**.

Se negli anni Ottanta il successo equivaleva alla ricchezza, direttamente proporzionale all'intraprendenza e all'"*hard working*", oggi, per i millenials, il successo è invece direttamente proporzionale al piacere ottenuto dal sentirsi realizzati nelle proprie **passioni lavorative**.

Pertanto, se precedentemente vi era un obiettivo finale a cui vertevano tutti gli sforzi ed i sacrifici intermedi, ora, tale risultato non sembra più così importante quanto il saper cogliere le opportunità insite nel cammino verso il risultato stesso.

E, se la maniera in cui ci si approccia al lavoro influenza i comportamenti nella società e le nuove tendenze, ecco che viene a delinearsi il concetto di **economia della creatività**, in cui non è la vita del singolo ad essere plasmata ed adattata al lavoro, ma semmai il contrario.

L'economia della creatività può essere spiegata attraverso l'economia della conoscenza, intesa a sua volta come la capacità di costruire business e meccanismi economici a partire dalla conoscenza e dalle capacità insite negli individui le quali, date spesso per ovvie e scontate, non vengono nemmeno considerate in materia di innovazione.

L'economia della creatività vuole quindi scommettere sul capitale umano, risultante delle attitudini, cultura, formazione e relazioni che ogni soggetto porta

dentro di sé come valore acquisito, per la creazione di nuovi business e mercati. Ma sono gli individui stessi a rendersi conto delle proprie capacità e a cercare di relazionarle con l'ambiente esterno al fine di innescare un circolo virtuoso che unisce passione, business e successo.

Tuttavia, se l'economia della creatività, disciplina dell'economia della conoscenza, porta alla formazione di nuovi meccanismi economici, nuovi modelli sociali, nuovi modelli di consumo e di business, allora anch'essa contribuisce alla radical innovation.

Naturalmente, non tutti gli individui sono in grado prendere consapevolezza delle proprie skills e quindi investire in esse, vi sono infatti diversi tipi di soggetti, più o meno attivi sul mercato.

Hayagreeva Rao, nei suoi studi sociologici spiega il ruolo dei "ribelli di mercato" nei cambiamenti radicali (Rao 2008). Secondo Rao infatti le innovazioni radicali derivano dagli sforzi collettivi, che generalmente si concretizzano nei movimenti sociali. I movimenti sociali sono però a loro volta messi in piedi, come risposta ad una necessità di rimodellamento di mercato, da determinate personalità di consumatori che l'autore definisce *market rebels*.

C'è quindi bisogno di una causa calda, una causa "scottante", che sia percepita da i ribelli di mercato e che renda necessario un cambiamento, per l'ottenimento del quale essi ritengano di dover dare vita a dei movimenti sociali: risultato è l'innovazione radicale di mercato.

Se quindi le *hot causes* generano emozioni e creano così comunità di partecipanti, i movimenti sociali possono essere definiti *cool mobilization*, cioè azioni e mobilitazioni, a favore di una certa causa, che generano identità di comunità.

Nel processo di rimodellamento di mercato, le hot causes sono in grado di suscitare emozioni perché, ancora prima, emettono spunti cognitivi (stimoli) che creano una interazione con le emozioni passate, "scongelandolo" le credenze. Le cool mobilization si occupano poi di consolidare ("ri-congelare") le comunità affermando i comportamenti.

In altre parole, credenze e comportamenti sono in contrasto in quanto le cause calde di mercato fanno in modo che le credenze vengano meno, e che siano poi completamente screditate dalle azioni, le quali definiscono l'identità delle comunità di ribelli di mercato.

Rao focalizza così tanto le sue ricerche nell'analizzare l'importanza della individuazione dei "market rebels" poiché ritiene che essi siano condizione necessaria affinché si realizzino i fenomeni di innovazione radicale.

I market rebels rappresentano quella fetta di consumatori attivi sul mercato, in grado cogliere esigenze di cambiamento, e saper dare a queste una risposta attraverso l'utilizzo del proprio capitale umano. Il valore aggiunto dei ribelli di mercato si traduce nella consapevolezza di essere pionieri nelle loro deduzioni, e nella consapevolezza di riuscire, con le loro abilità, a direzionare il mercato.

2.8 L'innovazione di mercato all'interno dell'innovazione di design

La nozione di markets rebels viene trattata anche dal design thinking, secondo il quale, come si approfondirà in seguito, la filosofia user-centered deve riguardare l'osservazione e la co-creazione con consumatori dai profili non troppo lontani dalla definizione di prosumers (consumatori professionali).

Allo stesso tempo, secondo l'approccio "design of meanings" di Verganti, il consumatore non deve essere coinvolto nella formulazione dei confini di mercato, o quanto meno non deve essere il consumatore a definire il mercato ma viceversa.

Se però passaggio essenziale della design-driven innovation è l'individuazione dei così chiamati "interpreters", esperti di design, psicologia e mercato, in grado di capire i significati attribuiti agli oggetti, risulta allora spontaneo domandarsi: con chi si identificano però tali interpreters?

Il cerchio sembra chiudersi: se i ribelli di mercato sono propulsori di radical innovation (Rao 2008), il design thinking spiega l'importanza dell'osservazione e

collaborazione con tali figure di mercato secondo una prospettiva d'innovazione di tipo user-centered, e la design-innovation, anche se escludendo la collaborazione con i consumatori, prevede l'individuazione degli interpreti di significato, è deduttivo presumere che, nel contesto economico e sociale attuale in cui il mercato è caratterizzato per lo più da una generazione di persone creative ed intraprendenti, tali interpreters coincidano proprio con la definizione di market rebels, o anche di prosumers.

Non per forza allora una teoria esclude l'altra.

CAPITOLO III

Il caso studio: *demano, produzioni sostenibili*

*.....Since 1999 in the production of unique recycled bags....
(demano 2012)*

Figura 3.1 demano Barcelona Recycled Products



Fonte: demano.net

*“..... ¿ Podemos ayudar al mundo
a través del diseño?.....”
(demano 1999)*

Figura 3.2 Chi è e di che cosa si occupa demano



Fonte: demano collection

3.1 Chi è e di che cosa si occupa demano

Demano è un'impresa con sede a Barcellona che produce borse ed accessori con materiale riutilizzato (non riciclato), un progetto nato nel 1999 da tre architette colombiane, che prevede il riutilizzo di manifesti promozionali di eventi che avvengono nella città attraverso un accordo esclusivo con l'Ayuntamiento (Municipio) di Barcellona.

Barcellona promuove infatti ogni suo evento culturale con striscioni e bandiere di PVC; demano nasce con l'idea di riutilizzare tale materiale di scarto e trasformarlo in borse ed oggetti di uso quotidiano. Un'idea nata per caso: dal momento in cui le fondatrici arrivarono a Barcellona le chiamò subito all'attenzione la quantità di materiale di comunicazione che la città generava ogni anno, si interessarono quindi a tutti quei teli e striscioni appesi in ogni angolo della città che promuovono esposizioni, eventi e festival culturali.

Si resero conto che la qualità del materiale era resistente, flessibile, impermeabile, di un design interessante e **riutilizzabile**, e, con questi primi teli creano delle borse che tra gli amici riscuotono successo.

Si intuì pertanto fin da subito il reale potenziale del materiale e di quanto interessante sarebbe stato lanciare un progetto che lo vedeva protagonista. Fu allora che nacque l'idea di presentare all'Ayuntamiento la proposta di dare una seconda vita a tutto questo scarto prodotto ogni anno e gettato senza alcun tipo di coscienza ecologica.

Si procedette con l'investigazione sul materiale e sul processo di elaborazione, e si formalizzò il progetto da presentare all'Ayuntamiento. Fu in questo preciso momento che demano si formò come progetto e come marca.

Tutto nacque quindi per caso, quasi per gioco, grazie alla creatività come fonte di ispirazione principale si creò un business. L'intenzione iniziale non era infatti quella di fondare un'impresa se non quella di provare a capire in che modo, per interesse personale, dei manifesti potevano essere riutilizzati.

A tal proposito, prima di procedere con la descrizione del caso, sembra doveroso soffermarsi brevemente sulla distinzione di significato tra il vocabolo riutilizzo ed

il vocabolo riciclo: il primo identifica un'azione che prevede il semplice impiego di un materiale già esistente, ma per scopi diversi rispetto a quelli per cui era stato indirizzato in origine, il secondo prevede invece il vero e proprio rimaneggiamento del materiale al fine di impiegarlo in attività più o meno diverse rispetto a quelle per cui veniva impiegato inizialmente.

Demano è un'impresa coinvolta nella produzione sostenibile che basa la sua attività su il riutilizzo delle locandine della strada, costituite da materiale PVC, ma non sul riciclo di queste.

Si è precedentemente accennato che alla base del progetto vi era la creatività, si parla infatti di **un progetto di idea e non di business**: oltre all'interesse per il riutilizzo vi era quello di voler dare un valore più elevato a tutte le grafiche presenti nelle locandine che una volta rimosse dalla strada finivano nel dimenticatoio, si capisce pertanto come la formazione e la predisposizione per il design e l'architettura delle tre imprenditrici colombiane fu determinante ai fini dello sviluppo dell'idea. L'intento principale era dare all'arte un'espressione più tangibile, le grafiche ed i "concept" delle illustrazioni erano di qualità e potevano assumere una loro identità se collocate in un prodotto finito, si voleva pertanto dare voce all'artista in maniera tale che il suo talento venisse in qualche modo maggiormente ripagato attraverso dei prodotti (le borse) che ne illustrassero lo stile, anche in modo continuativo nel tempo.

Venne stabilito un accordo con l'Ayuntamiento di Barcellona e con tutte le istituzioni culturali che producevano i teloni: ICUB, La Fundació Tapies, il MACBA (Museo d'Arte Contemporanea di Barcellona), CCCB (Centro di Cultura Contemporanea di Barcellona) per la gestione degli scarti di materiale utilizzato nella promozione dei loro eventi.

3.2 Il processo di sviluppo di demano

Lo sviluppo del progetto fu molto dispendioso. Da un lato era importante consolidare gli accordi con le istituzioni produttrici delle “bandiere” affinché dessero materiale con cui lavorare (con queste infatti si generarono accordi esclusivi per ricevere le bandiere stesse), dall’altro si dovette elaborare tutto il processo di progettazione e produzione e, dal momento che si trattava di un materiale che veniva dalla strada, il processo di selezione e pulizia doveva essere preciso ed adeguato.

La varietà di ciascun manifesto, permetteva di utilizzare il materiale delle bandiere in un forma ottimale riducendo al minimo i residui. Ogni borsa realizzata con tale materiale aveva l’obiettivo principale di potenziare al massimo il disegno grafico di manifesti e bandiere proteggendo, allo stesso tempo, i diritti d’autore relazionati con essi e l’immagine delle organizzazioni che promuovono le diverse attività culturali.

Fu pertanto molto importante lavorare con i designer di tali bandiere al fine di conseguire i diritti delle immagini, in modo da includere gli artisti nella realizzazione del progetto ed allo stesso tempo trovare un ponte di giuntura tra designer illustratori dei disegni delle bandiere, e designer dei prodotti, in quanto per entrambe le categorie di artisti è importante che l’essenza del prodotto sia in grado di risaltare il suo contenuto e viceversa. Inoltre i prodotti dovevano rispondere alle esigenze della città: borse per la spiaggia, per andare in bicicletta, per andare a far la spesa e via dicendo.

Barcellona è stata la fonte di ispirazione: il carattere culturale di questa città ha dato un senso al progetto.

Barcellona produce grandi quantità di materiale di scarto all’anno, parte di questo materiale può essere riutilizzato, però un’altra parte significativa no. La capitale catalana è riconosciuta all’interno della Spagna come luogo emblematico di arte e di comunicazione, e pertanto in essa risiede un grande potenziale di creatività offerto anche dalla struttura urbanistica della città stessa.

Secondo quanto riportato del blog aziendale di demano, denuovo.wordpress.com, Barcellona è una città attiva e ludica, che per la sua grafica popolare, per il suo design innovativo, ma, soprattutto, per le idee quotidiane della gente che ci vive, permette di sperimentarsi ogni giorno, cambiare, e trasformarsi in qualcosa di migliore.

D'altra parte, si credette che il progetto fosse caratteristico della città, ed il fatto che provenga da Barcellona gli conferisce un valore aggiunto non solo per il carattere culturale che il capoluogo ha, ma anche come scommessa per una futura Barcellona sostenibile. A fronte di ciò si ritiene che difficilmente l'idea sarebbe potuta sorgere in un luogo differente, in quanto, oltre che per i motivi sopra riportati, la città è punto di riferimento e di incontro per sportivi provenienti da tutto il mondo, basti pensare alle numerose maratone organizzate ogni anno dall'Ayuntamiento, alla quantità di biciclette e skateboards che percorrono la città quotidianamente, ai surfisti che dominano la spiaggia, ai contest che vengono organizzati in continuazione ed agli eventi culturali legati allo sport come il Barcelona Sport Film Festival che ogni anno in primavera inaugura la stagione. A questo elenco si vogliono inoltre ricordare le Olimpiadi del 1992 e preannunciare gli X-Games, contest di sport estremi che generalmente hanno luogo a Los Angeles, California, e che, per la prima volta, a maggio 2013, saranno ospitati dalla capitale della Catalunya.

Si capisce pertanto, come, in un simile contesto, il parlare di una scommessa per una Barcellona sempre più sostenibile assume un connotato non indifferente: la metropoli essendo classificata come una capitale sportiva può chiaramente essere promulgatrice di mezzi di trasporto innovativi ad impatto zero, conferendo a chi è pioniere nel loro utilizzo un carattere di identificazione sociale, perfezionato, come in ogni business che vuole fare dell'immagine un punto di forza, da tutti quegli accessori volti a fungere da complemento. Ed è proprio in qui che si vogliono posizionare i prodotti demano.

D'altra parte è bene specificare che, sebbene l'idea di demano sia sorta a Barcellona, è stata comunque portata avanti anche in altre città (Madrid,

Portogallo, Italia, USA, e diversi paesi della Catalunya) attraverso progetti concreti, specialmente a sostegno di tute quelle istituzioni culturali che producono come materiale di scarto pvc riutilizzabile.

3.3 La composizione di demano e il suo catalogo di articoli più significativi

Demano è attualmente composta da Marcela Manrique, architetto imprenditrice e co-fondatrice del progetto, Montse Garcia Fortado impiegata addetta alle mansioni amministrative e logistiche, un addetto alla gestione della pagina web, e un totale di otto operai che lavorano separatamente nei diversi laboratori volti alla creazione del prodotto finale. Il resto del personale sono collaboratori a progetto come designer e rappresentanti di vendita.

L'attività di comunicazione che prevede: gestione di rapporti con i distributori, accordi con imprese esterne per collaborazioni a carattere corporativo, ricerca di contatti per partecipazioni ad eventi e via dicendo è gestita interamente dall'unica fondatrice rimasta, l'attuale proprietaria dell'impresa Marcela Manrique Parrachini. Col tempo sono andati concretizzandosi sempre più prodotti che vanno a costituire il catalogo di vendita: articoli che spaziano da portafogli e semplici portadocumenti, a borse a tracolla di media misura, fino ad arrivare alle borse con dimensioni da viaggio (hanno le dimensioni di un bagaglio a mano) denominate travelbags.

I prodotti demano sono sempre stati progettati con l'intento primario di rispondere alle esigenze di spostamento della città, e proprio per questo portano il nome di quartieri/aree di Barcellona.

Tra i prodotti che hanno segnato la storia del brand si vogliono segnalare:

Figura 3.3 modello *Montjuic*

Figura 3.4 modello Barceloneta



Fonte: demano online shop



Fonte: demano online shop

Figura 3.5 Modello Laptop



Fonte: demano online shop

3.4 Una questione finanziaria

Se 1999 è l'anno in cui è nata l'idea, a partire dal 2001 demano viene definita come società, in cui il capitale minimo investito fu di 3000 euro.

Tutto successe all'improvviso, senza la minima aspettativa, da un semplice tentativo di curiosità creativa di realizzare un oggetto personale come una borsa, grazie a dei manifesti trovati per caso abbandonati nella strada, nacque un business.

Ciò che permise di rendersi conto della potenzialità dell'idea fu per lo più il network di amici e conoscenti (per lo più architetti e designer, quindi soggetti con una certa conoscenza del settore), che mostrò fin da subito un interesse particolarmente spiccato per i prodotti realizzati. Addirittura, il passo di fondare l'impresa dal nome demano fu quasi più un passaggio obbligato che voluto, infatti per stipulare l'accordo di esclusività con l'Ayuntamiento (accordo che viene rinnovato ogni due anni e che nel principio sorse con la finalità principale di dare più voce ad illustratori e designer ma finalizzato ad un'attività ristretta ad una cerchia di amici), costituire un'impresa era condizione necessaria. Così, da un'attività finalizzata a soddisfare un'interesse personale di "bricolage", volto a creare degli oggetti esclusivi solo per un gruppo di amici e conoscenze è andato delineandosi un business.

Vengono qui di seguito riportati i principali numeri dell'azienda a partire dal 2008 fino al 2012, anche se quelli relativi a quest'ultimo anno di attività risultano ancora incompleti.

Si può quindi notare che l'annata più redditizia fu quella corrispondente al 2009, periodo in cui le vendite hanno quasi toccato il picco dei trecento mila euro, e che il miglior campo in termini di fatturato è il ramo corporativo, il quale permette di farsi conoscere maggiormente sul territorio spagnolo.

Osservando invece i dati internazionali, i Paesi che nel tempo sono andati differenziandosi in quanto a vendite sono soprattutto Giappone, Francia, Olanda e Stati Uniti. È tuttavia bene evidenziare che se nei primi anni vi era una preponderanza di vendite su territorio giapponese e francese, col passare del

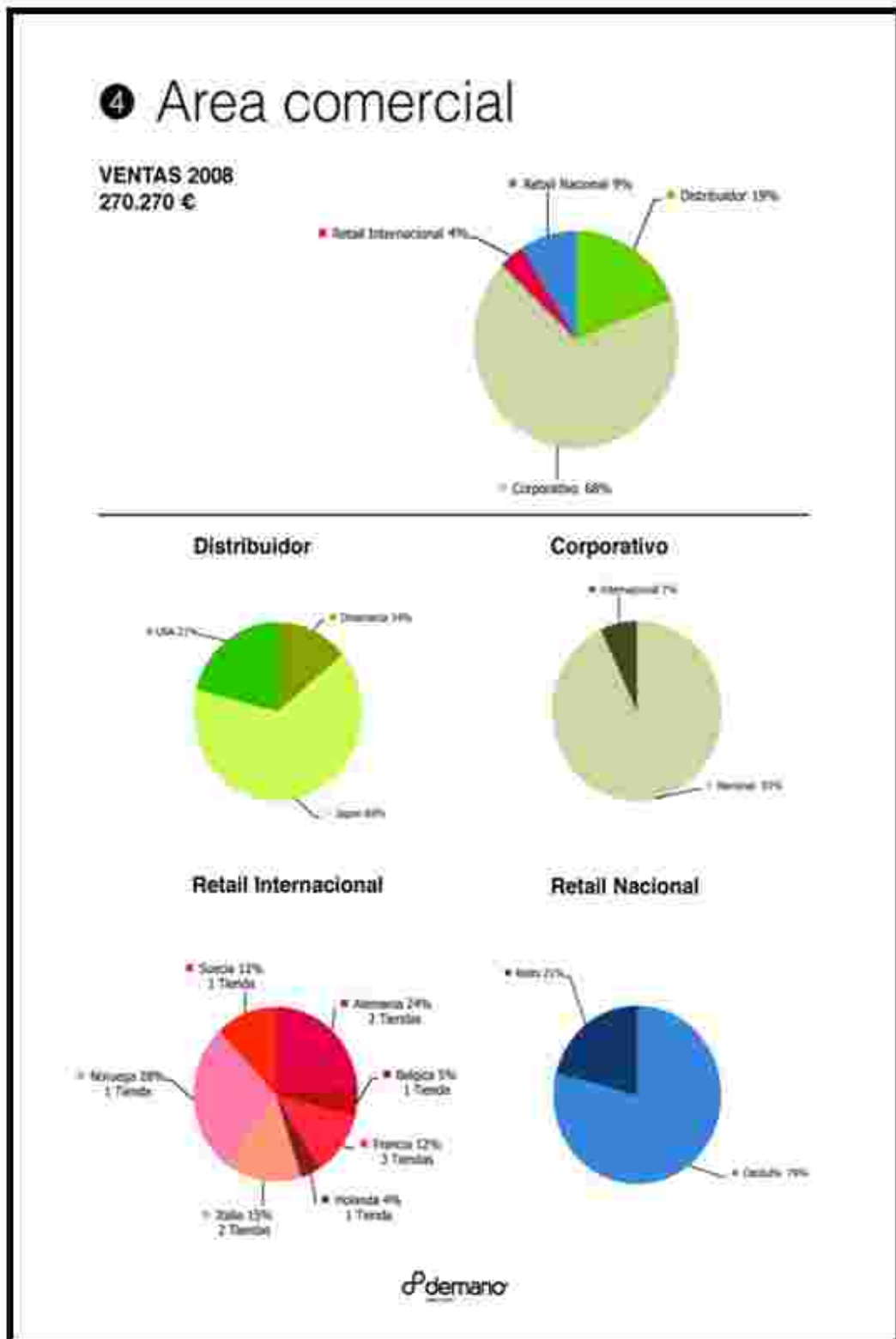
tempo tali risultati sono andati abbassandosi fino al 2012, anno in cui i traffici registrati verso il Giappone erano praticamente eguagliabili allo zero e quelle verso Francia ad un 1%, mentre, al contrario, si sono visti crescere i ricavi statunitensi e soprattutto olandesi. Piano piano è infatti andato delineandosi un'interesse per gli articoli firmati demano da parte degli stati Nord-Europei, e ad evidenza di ciò basti osservare i dati relativi alla Finlandia.

Da non sottovalutare inoltre i risultati sempre più elevati in Italia, dove dal 2011 al 2012 si è registrato un salto dal 6% al 29% di vendite internazionali con solo un punto vendita sul territorio, che tra i vari articoli presentava anche quelli demano, ed Inghilterra, dove invece si registra un differenziale positivo del 23% (da 8% a 31%), la quantità di punti vendita è anche in questo caso pari a uno.

Per quanto riguarda infine le vendite online il picco di massima si osserva un'altra volta nel 2009 e, anche se vi è un calo riferito al Giappone dal 30 dell'anno precedente al 14% , tutti gli altri Paesi di destinazione presentano una situazione incrementale che vede, nella conta del fatturato, anche l'adesione di un maggior numero di nazioni nordiche come Germania e Norvegia

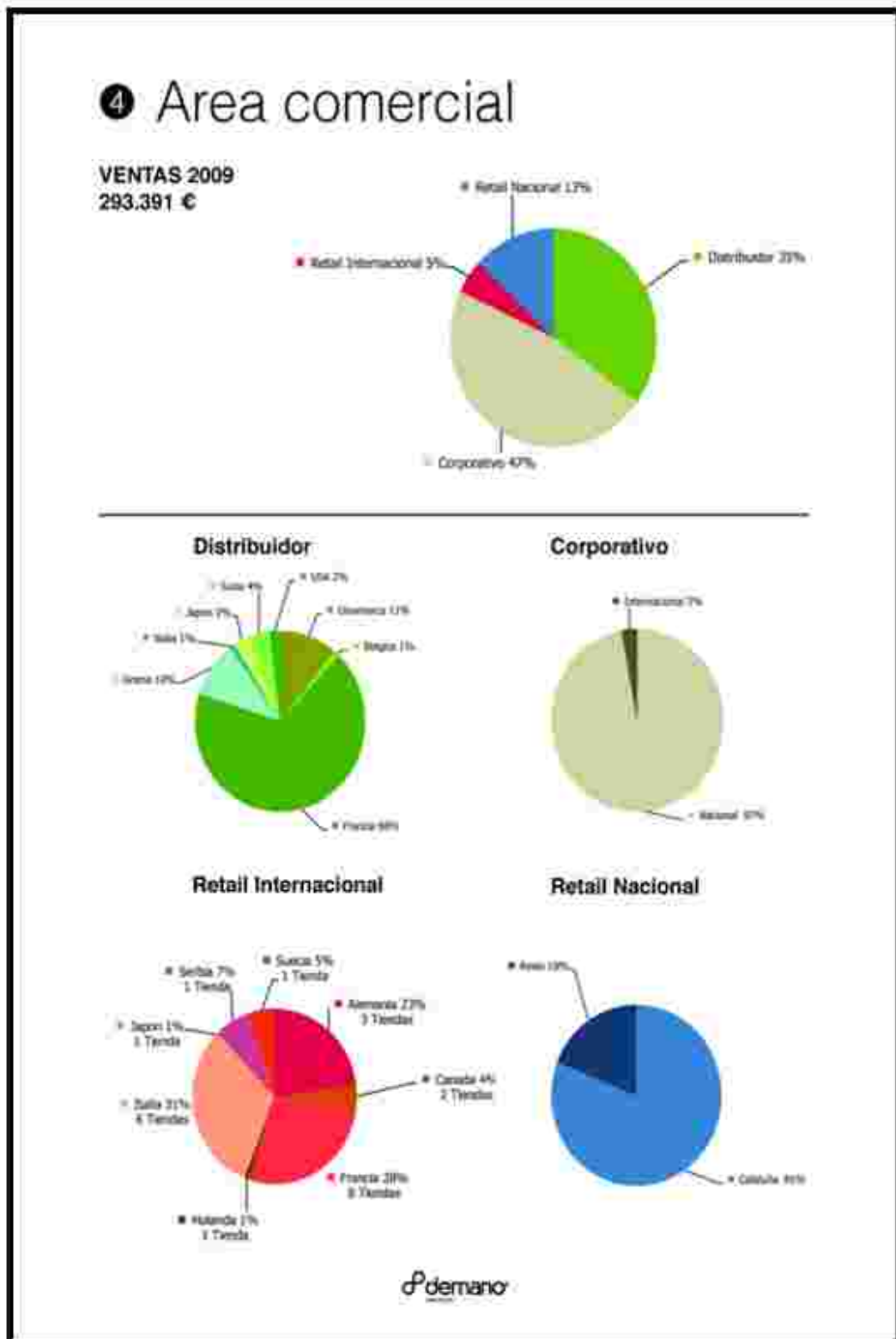
In ogni caso, l'attività che porta i numeri più elevati rimane quella corporativa, vale a dire quell'insieme di attività definite di co-branding che solo nell'ultimo anno hanno realizzato il 55% delle vendite totali, grazie alle quali viene richiesto a demano di produrre borse e/o accessori su richiesta di determinate aziende, borse che poi andranno vendute in occasione di fiere, eventi o collezioni campionarie limitate. In questo modo il nome dell'impresa di produzioni sostenibili è posto affianco al nome della compagnia che commissiona il lavoro, in maniera tale da ottenere la famosa associazione di immagine conseguente di ogni attività che porta il nome di co-branding.

Tabella 3.1 Vendite di demano nel 2008



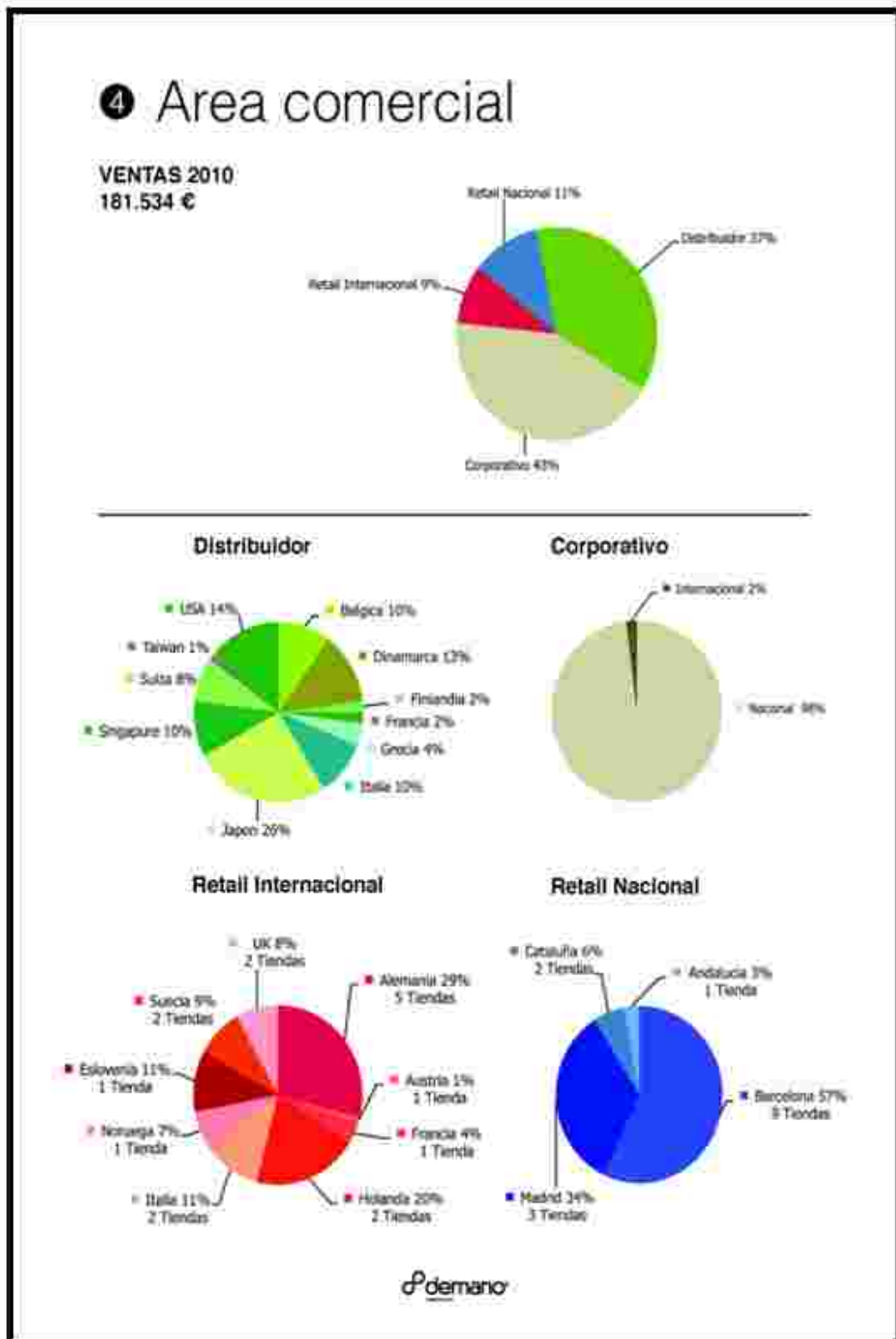
Fonte: demano venta

Tabella 3.2 Vendite di demano nel 2009



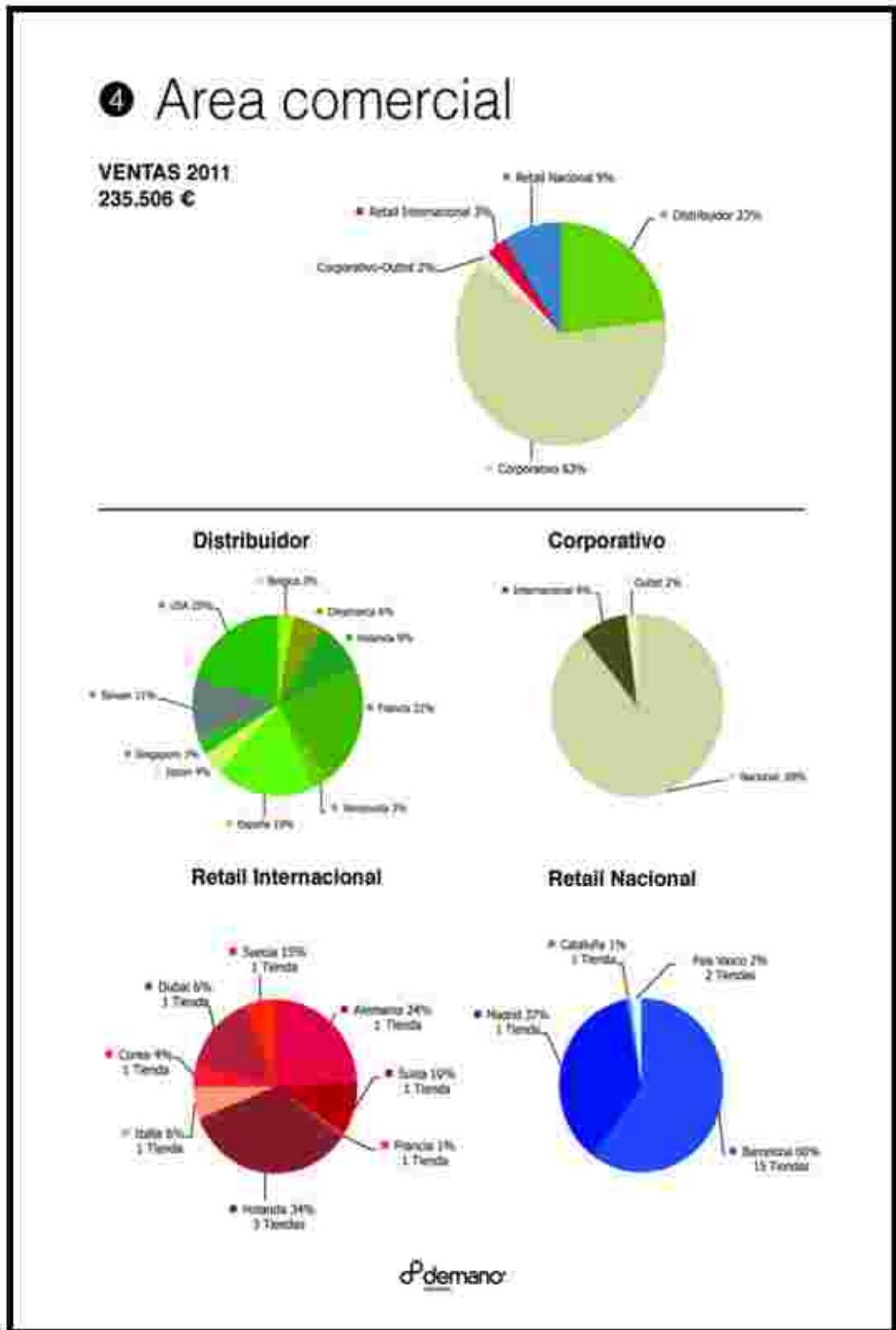
Fonte: demano ventas

Tabella 3.3 Vendite di demano nel 2010



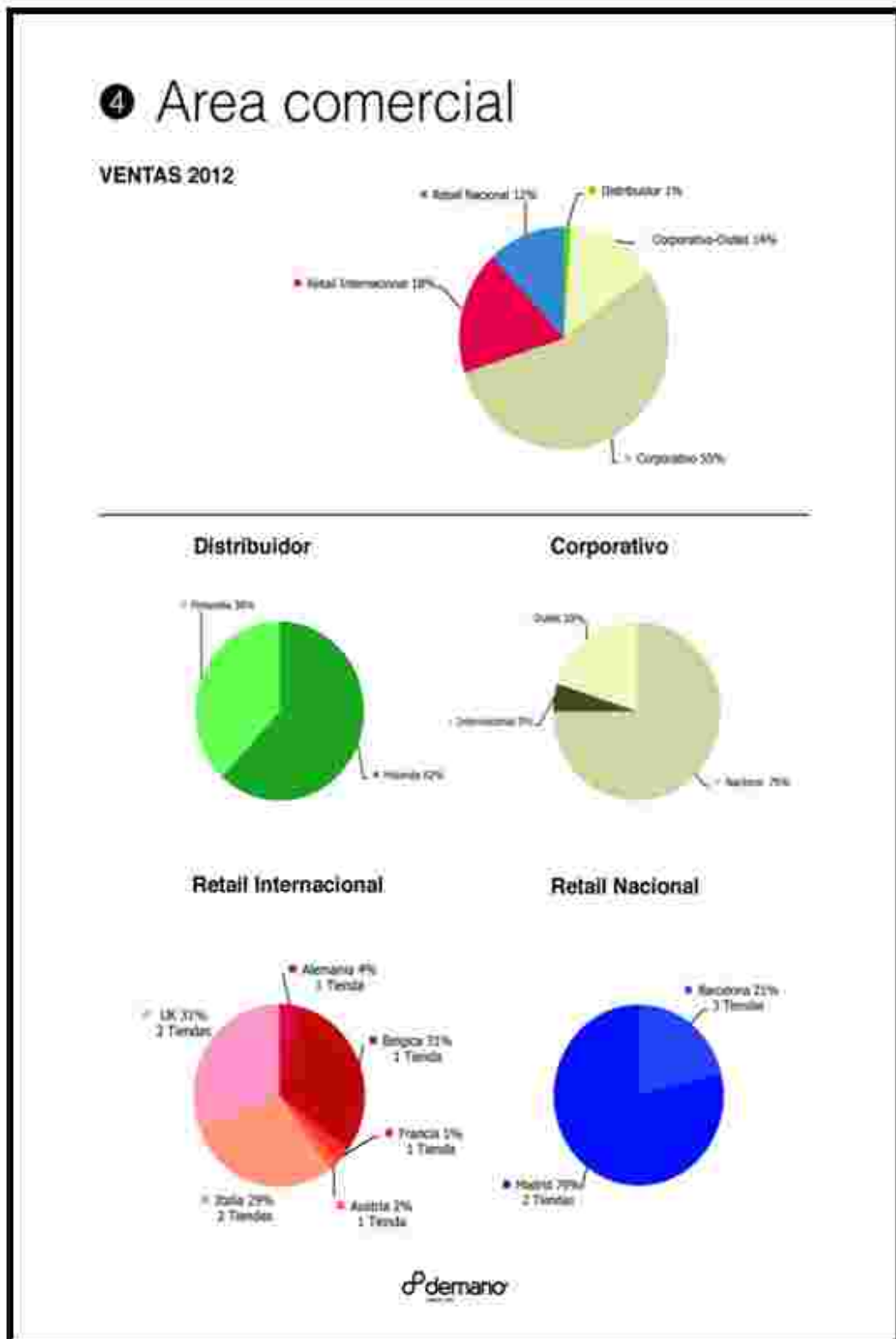
Fonte: demano venta

Tabella 3.4 Vendite di demano nel 2011



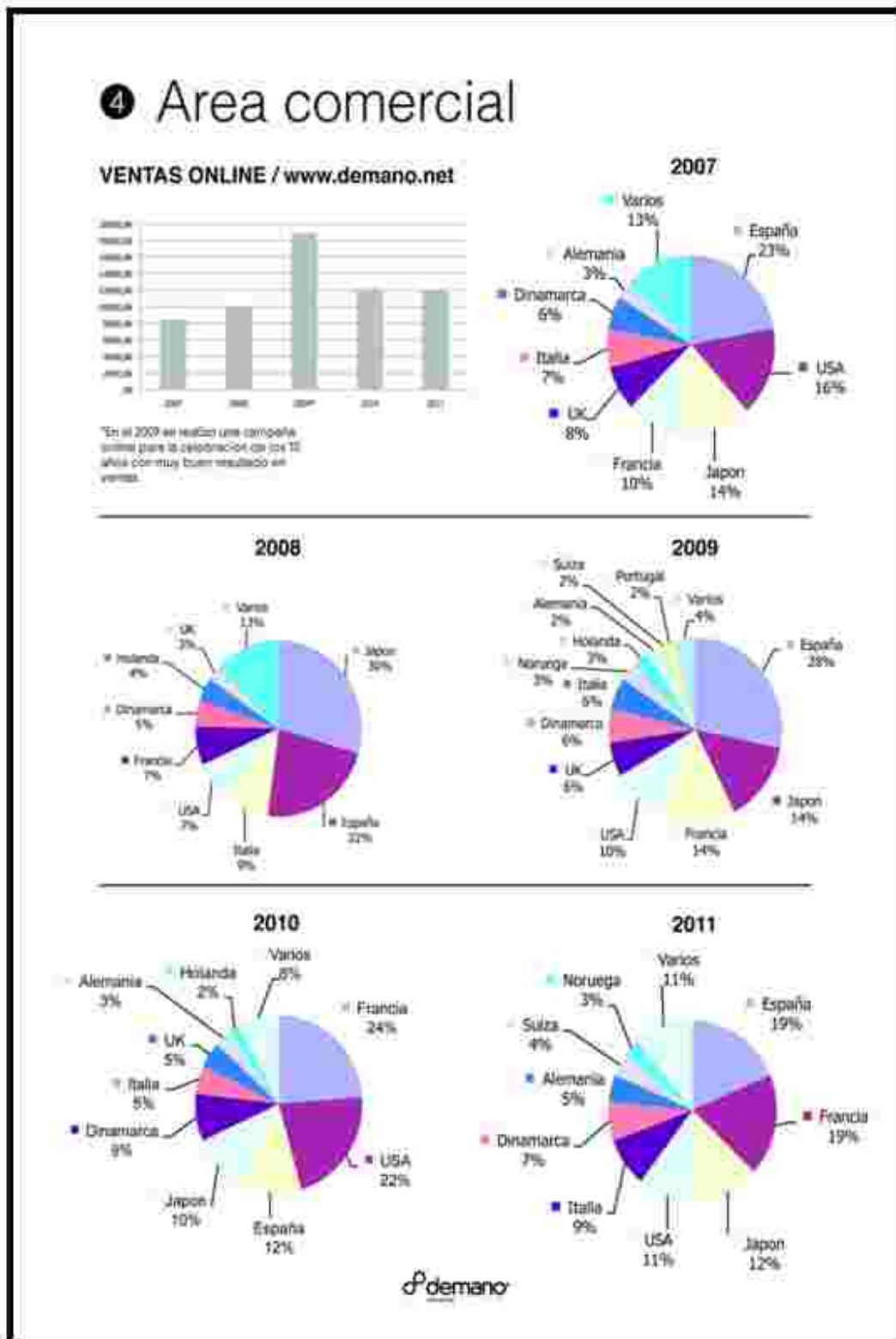
Fonte: demano ventas

Tabella 3.5 Vendite di demano nel 2012



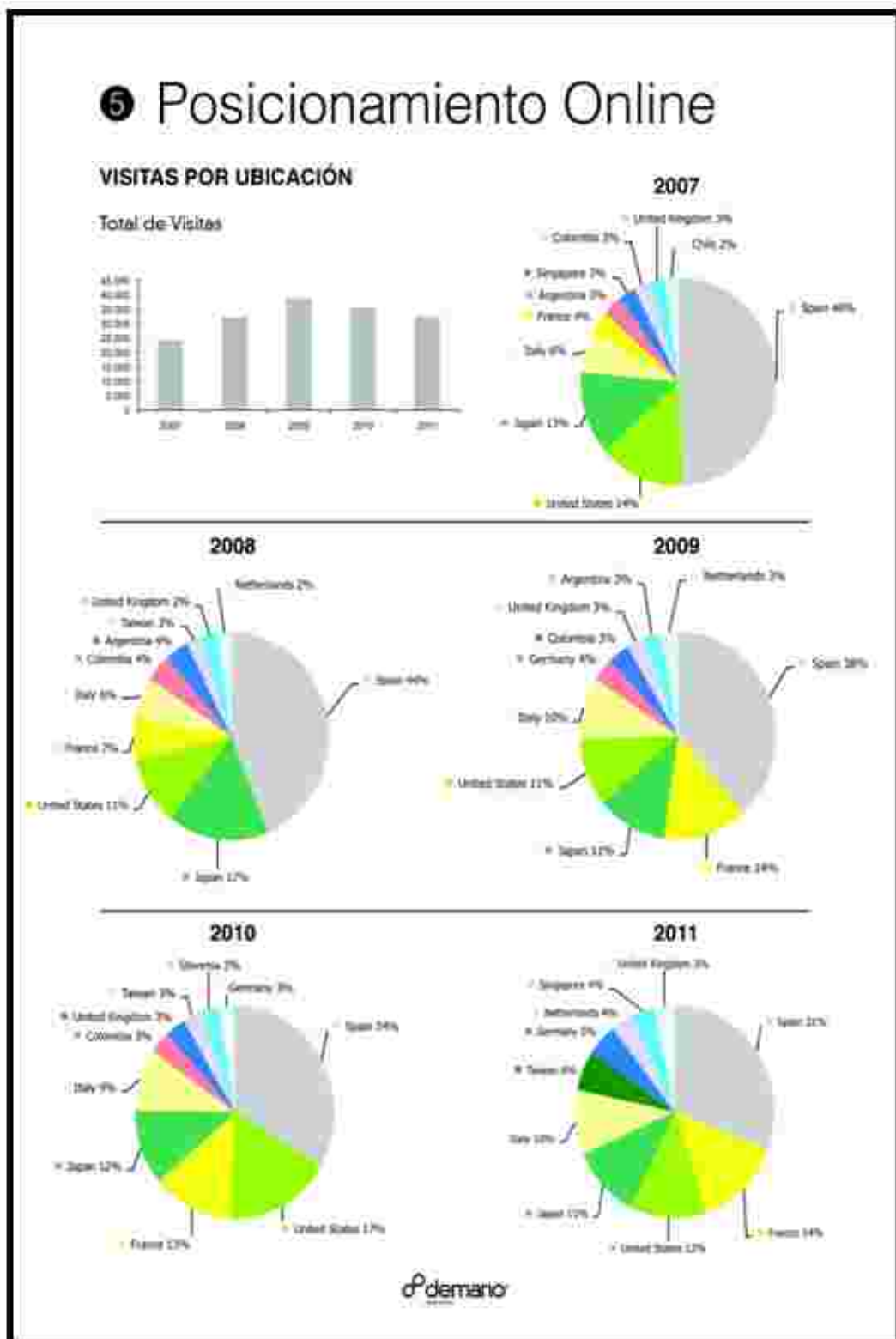
Fonte: demano ventas

Tabella 3.6 Vendite online di demano



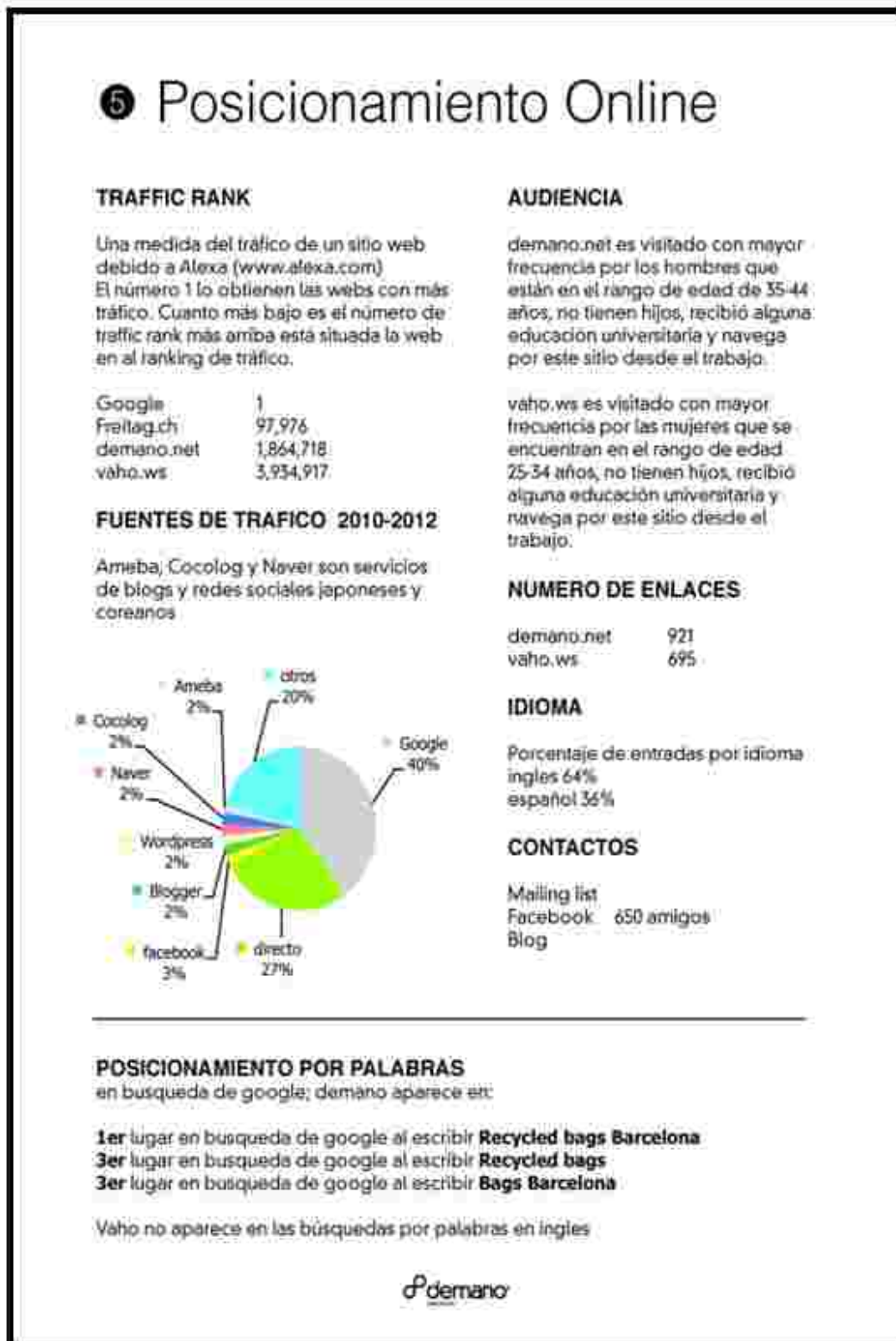
Fonte: demano ventas

Tabella 3.7 Posizionamento online di demano (1)



Fonte: demano ventas

Tabella 3.8 Posizionamento online di demano (2)



Fonte: demano ventas

Per quanto concerne al posizionamento online viene sottolineato che demano è il primo risultato che segue la ricerca di “Recycled bags Barcelona”, ed il terzo al digitare “bags Barcelona” ma soprattutto “Recycled bags” mentre Vaho, competitor principale di cui si parlerà in seguito, non compare affatto nelle ricerca tramite parole inglesi.

Il posizionamento online aiuta inoltre a definire il target, annunciando che: demano.net è visitato con maggiore frequenza da uomini che si trovano nel rango di età tra i trentacinque e quarant’ anni, non hanno figli, hanno ricevuto una istruzione universitaria e navigano nel sito soprattutto dal posto di lavoro.

Vaho.ws è invece visitato con maggiore frequenza da donne di età compresa tra i ventitré e trentaquattro anni, non hanno figli, hanno ricevuto un’ istruzione universitaria e navigano anch’ esse sul sito dal posto di lavoro.

Viene infine sottolineato che sebbene le vendite più elevate tramite pagine web vengono realizzate all’estero, la maggior parte dei visitatori di demano.net sono spagnoli seguiti da francesi, statunitensi, giapponesi, italiani, tedeschi, olandesi e popolazioni nordiche.

Il maggior numero di visite avvenne nel 2009.

Ciò che si può constatare leggendo le statistiche sopra riportate è che dal nulla è andato delineandosi un’attività imprenditoriale al giorno d’oggi presente in quasi tutto il mondo.

Quali però le principali motivazioni? Com’è possibile che senza prefiggersi alcuna strategia, alcuna intenzione di aprire le porte ad un nuovo mercato tre giovani architetture si siano calate nel ruolo di imprenditrici senza quasi rendersene conto? Ed ancora, com’è possibile che da semplici vendite ad amici e parenti si sia arrivati a raggiungere paesi come gli Stati Uniti e l’Australia ancora una volta senza una strategia che ne definisse obiettivi e strumenti finalizzati al raggiungimento di questi? Ma, punto di riflessione sempre più significativo, senza che venisse investito alcun budget in pubblicità?

La risposta va ricercata nella comunicazione virale associata alla qualità dell'idea. Nel caso specifico di demano, ciò che in Spagna viene definita comunicazione "boca a boca".

Quando si parla di messaggio virale ci si riferisce alla diffusione come un virus (virale appunto) di una certa informazione, che proprio per le sue peculiarità di essere particolarmente apprezzata dal pubblico ha la capacità di divenire protagonista di molteplici argomenti di discussione. È noto l'esempio delle scarpe "hush puppies", calzature molto in voga negli anni Settanta e che dopo l'arresto dell'ondata fashion dei figli dei fiori subirono un declino in termini di immagine ma soprattutto in termini di vendite, fino a divenire completamente dimenticate. Il caso volle che un gruppo di ragazzi di un quartiere di Manhattan conosciuto come il quartiere più "cool" ovvero più di tendenza underground, negli anni Duemila cominciò a riutilizzarle: subito le calzature che una volta appartenevano alle generazioni hippy cominciarono a diffondersi come un epidemia tra i più "fashionist" di New York, fino ad arrivare a vendite quasi equiparabili a quelle dei famosi anni "peace and love".

Così funziona il marketing virale, che se raggiunge altissime frequenze viene definito buzz marketing; a spingere la diffusione di un certo prodotto, servizio, comunicazione, informazione incidono due fattori fondamentali: la bontà dell'idea/messaggio e la corretta identificazione dei leader d'opinione del mercato di riferimento.

E così successe al marchio in questione, l'idea di produrre borse con poster pvc della strada piacque talmente tanto, che i primi prodotti furono esposti nel punto vendita più emblematico per il design a Barcellona, Vinçon.

Vinçon è un negozio di oggetti di design che includono sia prodotti per la casa come accessori d'arredo ma anche prodotti regalo o di uso quotidiano che comunque siano in linea con le esigenze di design medio/alto ricercato dal pubblico obiettivo, i prodotti che vi si trovano all'interno si possono riassumere attraverso la definizione di prodotti dal design elegante, quasi di lusso. Situato in una zona altamente strategica della città, strada che collega il cuore di Barcellona, Plaza Catalunya, con il quartiere di Gracia, tale via chiamata Passeig de Gracia permette al

negozio di assumere un connotato di prestigio in quanto è la via dove si trovano le case più visitate di Gaudì (La Pedrera e Casa Batllò) e gli altri edifici nobili più belli dell' epoca. La storia narra che nei primi anni del Novecento in Passeig de Gracia vi era una sfida all' interno del ceto nobile per chi possedeva la casa più bella, le famiglie commissionarono quindi numerosi architetti affinché progettassero l' edificio più elegante e prestigioso che si fosse mai visto a Barcellona: casa Batllò venne proclamata come la più idonea a tale titolo.

La breve digressione storico-narrativo appena percorsa permette di capire come la via in questione sia un passaggio carico di storia, architettura, eleganza, design e prestigio, grazie appunto alla bellezza degli edifici che la dominano, il ché permette ad un negozio come Vinçon, per il tipo di prodotti che offre, di assumere un' immagine altrettanto prestigiosa, oltre che essere avvantaggiato per il fatto di essere situato in una delle strade più visitate dopo Las Ramblas.

Si intuisce pertanto come la presenza delle prime borse demano in un negozio di tale portata abbia spinto il passaparola, e come, l' elevata visibilità offerta dal distributore abbia facilitato l' interesse verso la marca da parte di leader d' opinione. Vi fu infatti fin da subito uno spiccato interesse da parte di riviste extra continentali, prima di tutte il Giappone poiché un giornalista di un periodico giapponese allegorico del disegno, trovandosi nel punto vendita, si accorse di tali nuovi prodotti mai visti prima sul mercato e decise di informarsi sulla storia del marchio e pubblicarne un articolo.

Dopo questo boom informativo cominciarono a venire a conoscenza del brand altre riviste statunitensi, australiane, nordeuropee e così via.

Senza alcuna inversione in pubblicità demano crebbe in notorietà e le vendite presero un' impennata repentina tale che le giovani imprenditrici scelsero di abbandonare il loro impiego nell' architettura d' arredo per dedicarsi completamente a tale nuovo business inaspettatamente diventato la loro fonte principale di guadagno, l' anno di riferimento è il 2001 (anno in cui demano viene definita come società, investendo il capitale minimo di 3000 euro).

3.5 Immagine comunicata ed immagine percepita, target e concorrenza

Dal momento che tutto venne delineandosi inaspettatamente, non vi fu uno studio di mercato preventivo circa il target obiettivo; dal primo momento in cui i prodotti vennero realizzati ed apprezzati da un punto vendita come Vinçon, si capì che il profilo dei consumatori demano corrispondeva a persone non troppo giovani, dai trent'anni in su, con una certa conoscenza del design, delle arti grafiche e degli eventi culturali descritti dalle illustrazioni delle borse. Persone abbastanza istruite da capire la qualità del materiale e della lavorazione che dietro si celava, e quindi in grado anche di poter comprendere il prezzo per niente low-cost determinato dal trade-off costi di lavorazione-prezzo di mercato, oltre che a corrispondere a profili con disponibilità monetarie per poter conseguire l'acquisto del manufatto. In poche parole un pubblico obiettivo in cui si identificavano le stesse imprenditrici ed il loro network di conoscenze, che per primo incoraggiò la realizzazione effettiva del progetto.

Il logo iniziale del marchio era costituito da un rettangolo raffigurante su sfondo rosso una mano bianca.

Successivamente, con l'emergere della concorrenza (marche dal nome Vaho e Yucca di cui si parlerà in seguito), è sorta l'esigenza di un cambio di immagine, si è ricercato un logo ad impatto più incisivo.

Il marchio aveva infatti un significato intrinseco troppo semplice e basilare: la mano, data la ovvia affinità col nome scelto "*de mano*", che allude al rimaneggio di materiale per l'ottenimento di un prodotto. Un disegno semplice dal significato semplice ed altrettanto facilmente imitabile da una concorrenza il cui obiettivo era mangiare una fetta di mercato significativa.

D'altra parte, l'idea di sviluppare prodotti con manifesti provenienti dalla città si capisce chiaramente che non è brevettabile, quindi altrettanto facilmente intuibile è che l'arrivo di un'impresa che svolge la medesima attività utilizzando un logo raffigurante una mano, genera, senza ombra di dubbio, confusione nella mente del consumatore.

Si progettò dunque una grafica che voleva simboleggiare l' infinito senza alcun tipo di sfondo colorato:

Figura 3.6 demano logo



Fonte: demano.net

Il simbolo dell' infinito perché con tale concetto si allude ad un circolo continuo del prodotto, o meglio, un circolo continuo del materiale da cui è possibile derivare gli oggetti, facendo così anche un po' riferimento al classico paradigma verde "reuse-recycle-reduce" che garantisce un'immagine di marca sicuramente più chiara e limpida.

Figura 3.7 reuse-recycle-reduce



Fonte: jacksonkayak.com

Come precedentemente accennato i competitor principali di demano si chiamano
-Vaho

Figura 3.8 Vaho logo



Fonte: vaho.ws

-Yucca

Il secondo, in realtà, per come si posiziona oggi in termini di immagine, fatturato e presenza nei punti vendita non lo si può definire un reale competitor in quanto è andato perdendosi nel tempo. Inoltre, digitando il nome in qualsiasi motore di ricerca o social network non compare nemmeno tra i primi tre risultati.

Chi invece è un degno avversario, se così lo si può definire, è il primo, Vaho.

Vaho produce esattamente lo stesso tipo di prodotti di demano, borse ed accessori come astucci, portafogli, custodie per laptop, iPad e iPhone ottenuti dalla lavorazione di locandine della città. Il focus ed il tipo di comunicazione è però leggermente diverso: mentre demano è nato come un progetto di idea e non di business, e su questa linea continua a cercare di costruire la propria strategia aziendale, dando molta importanza ai disegni presenti in ogni bandiera e soprattutto agli artisti che li hanno realizzati, Vaho punta tutta la sua attività di comunicazione sulla costruzione di un'immagine commerciale il cui driver è la sostenibilità (attributo divenuto molto in voga negli ultimi anni), puntando quindi su quel segmento di consumatori che vengono definiti *fashionist*.

Tale segmento di mercato definito anche delle "*fashion victim*" o dei "*fashion addicted*", è rappresentato da consumatori relativamente giovani, dai sedici ai trenta-quarant'anni massimo, suscettibili a qualsiasi cambiamento di tendenza, la cui identità pertanto non è stabile nel tempo ma dipendente dalla novità del momento. Individui che possono essere relazionati ad uno stile di consumo definito in quanto segue il gusto corrente, ma non ad una identità o stile personale altrettanto definito perché vittima di cambiamenti repentini.

Si capisce pertanto come la maggior parte dei consumatori di Vaho non possano rientrare nella categoria dei consumatori abituali, ma semmai in quella dei consumatori occasionali. Dal momento che il marchio non fornisce una storia ma semmai una tendenza commerciale, coloro che vi acquistano i prodotti generalmente li acquistano una ed una sola volta soltanto. Ed è anche per questo che Vaho posiziona i suoi tre negozi monomarca nei punti più turistici della città: Las Ramblas, quartiere Gotico, e Borne.

Infine dal momento in cui Vaho punta il suo business unicamente sulla costruzione di un'immagine di marca che sia per così dire "cool", l'inversione che dovrà fare in pubblicità, comunicazione e pubbliche relazioni sarà molto più elevata rispetto a quella di demano che, senza mai alcun investimento in simili attività, ma semplicemente grazie al passaparola, è riuscita a raggiungere il mercato non solo internazionale, ma addirittura extra continentale. Ovviamente avvantaggiata dall'essere stata prima impresa entrante.

3.6 Fattori da tenere in considerazione nella storia del marchio

Le chiavi di lettura fondamentali per comprendere storia, filosofia ed obiettivi di demano sono:

1. marchio fabbricato a Barcellona

2. che maneggia materiale riciclato

..... ma soprattutto

3. carico di storia, i manifesti sono infatti la rappresentazione di eventi, festival, esposizioni, mostre che si sono tenute nella città. Vi sono state inoltre numerose collaborazioni (e continuano tutt'ora ad esserci) con artisti emergenti che hanno realizzato la grafica dei manifesti di un particolare evento, come ad esempio Catalina Estrada per il festival della Mercè 2011.

E questi i principali step da tenere in considerazione:

200-2001 Si formalizza il progetto

Viene firmato un accordo con l'Ayuntamiento di Barcellona, con l'Istituto di Cultura di Barcellona e con altre istituzioni culturali (MACBA, CCCB..) per la consegna ed utilizzo esclusivo di tali manifesti.

Si vanno a formare le distinte aree dell'impresa: design, produzione, commercializzazione, distribuzione, immagine, comunicazione e gestione.

La grande scommessa è quella del riciclaggio.

2002-2004 L'idea si consolida

Demano viene riconosciuta come marca pioniera nella riutilizzazione di manifesti. È l'inizio della vendita fuori Barcellona.

Nel 2003 il Premio al design per il riciclaggio concesso da Generalitat de Catalunya, Dept. De Medi Ambient, Junta de Residuos, Instituto Europeo de Diseño y Barcelona Centro de Diseño.

Il mercato si consolida in Spagna e a partire dal 2004 cominciano le esportazioni verso alcuni paesi dell'Unione Europea e dell'Asia. Sempre nel 2004 nascono i primi competitors.

2005-2006 Demano +

Si espande la linea di design e le collaborazioni con altri designers per lo sviluppo di nuovi prodotti: Dorotea, Nina Pawlowsky, Espai Bici.

Si segue investigando e sviluppando nuovi modi di recuperare e trattare materiale per convertirlo in oggetti di valore.

Nel 2006 Barcelona Activa concede il Premio di Empresa Emprendedora, letteralmente "Impresa Imprenditrice 2006".

2007-2008 Demano si rinnova

Si dà il via ad un processo di cambio strategico, a partire dall'immagine, con l'obiettivo di consolidare la marca e di identificare nuove opportunità di crescita per l'impresa differenziandosi dalla concorrenza.

Vengono lanciati nuovi progetti di riciclo per lo sviluppo di nuove linee di prodotto, con nuovi materiali e nuove collaborazioni: demano+Barcelona Cultura, demano+Vinçon, demano+flown, demano+cooked in Barcelona.

2009-2010 Demano si espande

Dal 2009 l'obiettivo è stato la fidelizzazione della clientela nell'ambito internazionale: Unione Europea (Francia, Danimarca, Svezia, Svizzera, Germania, Olanda, Belgio, Italia, Grecia, Austria) USA e Giappone.

Fu inoltre progettato e lanciato un punto vendita mobile "Kioskos", un vero e proprio chiosco mobile rivenditore di borse ed oggetti firmati demano che aveva lo scopo di passare per vari centri commerciali. È partito dal MareMagnum, uno dei centri commerciali più noti nel centro di Barcellona, ma non ha particolarmente funzionato per il semplice fatto che un rivenditore del genere deve contenere in genere oggetti di piccola taglia come portafogli o astucci, oggetti quindi che costano poco rispetto ad una borsa il cui prezzo medio è 100 euro. Una struttura rivenditrice come Kioskos, se non ben pensata, nella mente del consumatore si posiziona come qualcosa di poco valore, ovvero una struttura su cui soffermarsi rapidamente per l'acquisto di oggetti di altrettanto basso valore.

Vi è comunque l'idea di rilanciare tale progetto con uno studio più accurato del mercato.

3.7 Una lettura strategica del caso studiato

Demano è un'impresa di produzioni sostenibili (borse ed accessori), nata nel 1999, (Freitag benchmark di riferimento nacque nel '93) le cui vendite in soli due anni hanno raggiunto i territori extra continentali, pur non avendo l'azienda alcuna *mission* definita. Le nuove imprenditrici all'epoca non avevano nè le competenze adeguate per poter controllare l'impennata di notorietà, nè le risorse finanziarie per l'inversione in pubblicità che a questo punto il progetto richiedeva.

D'altra parte grazie alle loro *capabilities* in qualità di architetture e designer furono in grado di rendersi conto delle risorse offerte dal materiale dei manifesti ed avere la prontezza d'ingegno creativo di utilizzarlo per realizzare dei buoni prodotti (si parla pertanto di **economia creativa** di cui si è detto nel capitolo precedente). Allo stesso tempo però, a causa della loro formazione a dir poco lontana da uno spirito imprenditoriale, non considerarono gli elementi fondamentali di analisi del mercato, soprattutto investigazione e definizione del target.

Il marketing di demano è sempre stato quasi inesistente, o meglio, si può parlare di una buona presenza di marketing di tipo distributivo in quanto l'attività principale costituiva, e costituisce tutt'ora, la ricerca di distributori e contatti di vendita, ma non vi fu mai uno studio vero e proprio del mercato, né tanto meno del consumatore. Il consumatore tipico venne delineandosi col tempo, senza fare molti sforzi per indirizzarlo e guidarlo nell'acquisto. Inoltre, il lavoro d'immagine e comunicazione è sempre stato fermo ad un livello superficiale. La decisione di concentrarsi maggiormente su una vendita online piuttosto che su punti vendita fisici nella città di Barcellona (come per esempio ha fatto Vaho, suo competitor principale) è derivata dal fatto che fin da subito le vendite sono state maggiori all'estero, ma questo, sempre per casualità, perché un giornalista di una rivista di design giapponese pioniera del settore si trovò in un punto vendita in cui erano presenti i prodotti demano, allora sconosciuti al mercato, si informò sulla storia del marchio e decise di scriverne un articolo. Grazie alla presenza di demano in questo

periodico vennero allora a conoscenza dell' impresa anche riviste e distributori americani, australiani, nord europei e così via.

Ma tutto capitò sempre per caso.

Ciò che risulta evidente è che non vi è e non vi è mai stata una strategia d'impresa.

Il successo inaspettato di demano non fu progettato attraverso un' ottica imprenditoriale, un'analisi swot che ne definisse punti di forza, punti di debolezza, minacce obiettive ed opportunità, ma al contrario, sfuggì all' occhio delle fondatrici e venne direzionato da terzi che, con i loro comportamenti di acquisto, di divulgazione dell' informazione e di distribuzione, ne definirono l' identità.

L'identità di demano non fu sempre chiara, comincia ad essere delineata a definita per iscritto solamente in questo momento, perché fino ad adesso fu sempre qualcosa di intuito, e nemmeno troppo.

Arrivati quindi a questo punto la posta in gioco si fa "alta". Il caso è assai interessante in quanto mette in luce il reale potenziale che ha l'impresa: si tratta di un progetto di idea e non di business. Se un'impresa priva di *mission* strategica definita è riuscita ad ottenere risultati di questo calibro, quali risultati può ottenere attraverso una strategia ed un'immagine ben definite? E qual è la strategia d'impresa che più conviene percorrere? Ovvero, qual è il modello di business che più di tutti risulterà appropriato al caso?

Sulla base di quanto detto nei capitoli precedenti circa design, moda critica, e innovazione di business, si propone l'implementazione del design thinking, e più in generale della design innovation, in quanto:

- ci si trova di fronte ad un'azienda risultato di un periodo socio-culturale dominato dall'economia della conoscenza e della creatività;
- l'azienda risponde alle nuove tendenze di sostenibilità applicate a prodotti moda;
- alla base del progetto vi sono i valori *del learning by doing*, ovvero dell'imparare attraverso l'azione (è stata infatti proprio la manualità a dare vita a demano).

Pertanto, se la risposta a quale sia il modello strategico più indicato al caso demano risiede nel design management, in quale modo potrà questo essere implementato ed aumentare così la performance dell'azienda, in particolar modo nei riguardi di immagine di marca, comunicazione e prodotto?

È proprio questo ciò di cui si compone l'ultima parte conclusiva dell'elaborato.

Prima di addentrarsi però all'interno del successivo quarto ed ultimo capitolo, si ritiene necessario procedere con l'analisi swot di demano, analisi in grado di sintetizzare e presentare in maniera schematica quanto finora detto sull'azienda secondo le quattro dimensioni della matrice: punti di forza e punti di debolezza, minacce ed opportunità di mercato.

3.8 Applicazione dell'analisi SWOT al caso demano

Tabella 3.1 demano matrice SWOT (1)

FATTORI POSITIVI	FATTORI NEGATIVI
Punti di forza (Strengths)	Punti di debolezza (weakness)
Marca pioniera del settore	
Un progetto di idea e non di business	Non vi è una strategia d'impresa
Il motore principale è l'arte, di cui i prodotti sono pregni	L'innovazione di prodotto si è affievolita nel tempo
Gode di accordi con i diritti d'autore delle grafiche	
Contratto di esclusività con l'Ayuntamiento	Immagine turistica
Prodotti presenti solo in punti vendita di design	
Prodotti tecnici e non commerciali	Articoli molto, forse troppo colorati
Miglior qualità dei prodotti rispetto alla concorrenza esistente a Barcellona	

Maggior esperienza di mercato	
Pubblico obbiettivo cosciente dell'acquisto e dotato di ampie disponibilità monetarie	
Nonostante non abbia mai investito in pubblicità ha una visibilità piuttosto elevata	L'identità di marca non è del tutto chiara al consumatore che negli anni è andato perdendosi
Costi di gestione relativamente bassi	Il marchio non ha un distributore
Esempio di imprenditorialità totalmente femminile	
Primo risultato nella ricerca in google al digitare: -recycled bags Barcelona -recycled bags -bags Barcelona	Assenza di un blog aziendale che ne trasmetta "l'anima" alla base del progetto

FATTORI POSITIVI	FATTORI NEGATIVI
Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
Vantaggio in termini corporativi inteso come la possibilità di far fruttare collaborazioni con altre imprese	Il fatto di non essere presente sul mercato con un distributore rende l'azienda poco visibile, sia agli occhi del consumatore poco informato ma anche agli occhi di altre imprese predisposte alla realizzazione di attività di co-branding
Collaborazioni a carattere meno turistico rispetto alla concorrenza turistico rispetto alla concorrenza e quindi maggior opportunità di costruire un' immagine solida	Possibilità che la concorrenza vada assumendo un posizionamento sempre più elevato volto a mangiare significative fette di mercato
Nuove frontiere di innovazione circa i materiali con cui vengono fabbricati i prodotti demano	Prodotti facilmente imitabili
Apertura di uno showroom	
Opportunità offerta dal business delle biciclette	

Punti di forza di demano:

Marca pioniera del settore.

Prima impresa a proporre accessori ricavati da manifesti provenienti dalla strada, i quali hanno portato alla creazione di un manufatto mai visto prima sul mercato, per lo meno su quello spagnolo.

Nel '93 nacque Freitag, il gruppo svizzero divenuto successivamente benchmark di riferimento, ma che all'epoca in cui demano si formò (1999) era ancora ignoto al resto dei Paesi europei, Spagna compresa.

Ogni prodotto demano è riconducibile ad un evento della capitale Catalana, come ad esempio il festival della Mercè³, e all'artista che partecipa alla realizzazione delle grafiche del banner. Un prodotto quindi carico di Arte, che permette alla marca di classificarsi come idonea ad una target che gode di una istruzione medio-alta.

A differenza della concorrenza demano gode di un accordo con i diritti d'autore delle grafiche.

Nonostante non abbia mai investito in pubblicità ha una visibilità piuttosto elevata, è infatti il primo risultato nella ricerca in google al digitare:

-recycled bags Barcelona

ed il terzo per:

-**recycled bags**

-bags Barcelona.

Mentre Vaho non compare nella ricerca di parole inglesi.

Tale visibilità ha inoltre permesso all'azienda di investire molto in attività a livello corporativo, oltre che di conseguire vendite in Europa, America, Asia ed Oceania (le vendite estere sono più elevate di quelle su territorio nazionale).

³ Festività catalana conosciuta a livello europeo. La Mercè è la Santa Patrona di Barcellona e si festeggia ogni 17 Settembre con il pretesto di accogliere la stagione autunnale.

Non possiede alcun distributore monomarca, quindi dal momento che vende solamente online i costi di gestione sono relativamente bassi.

I suoi prodotti sono presenti solo in punti vendita di design, il che evita la volgarizzazione del prodotto che, rischio talvolta causato da una eccessiva commercializzazione della marca.

Da sempre vince il contratto di esclusività con l' Ayuntamiento grazie a:

- maggior esperienza di mercato
- miglior qualità dei prodotti rispetto alla concorrenza principale che è Vaho (le rifiniture come le cuciture e rivestimenti interni dei prodotti sono evidentemente di una qualità più elevata).

I prodotti demano sono prodotti tecnici e non commerciali, ed il pubblico a cui sono rivolti è in genere dotato di ampie disponibilità monetarie.

Rispetto a Freitag, che si propone come un marchio di prodotti ottenuti da bandiere di camion, le borse demano sono molto più colorate ed hanno un connotato più artistico apprezzato da una buona fetta di consumatori che non sempre coincide con gli acquirenti di Freitag.

Mentre quindi Vaho cerca di posizionare la sua attività di prodotto e di immagine a metà tra il brand Freitag ed il brand demano, demano ha una filosofia aziendale di base differente da entrambi, si basa cioè su presupposti di creatività differenti, in cui l'arte è il motore principale affiancato a principi di riciclaggio, è un progetto di idea e non di business.

Pertanto demano, sebbene abbia Freitag come benchmark, riesce a distaccarsi da questo per l'essenza del prodotto; Freitag è più che altro un riferimento per la comunicazione, perfettamente in linea con l'identità di marca.

È un esempio di imprenditorialità totalmente femminile, il che rende il caso ancora più interessante se non altro a livello di storia dell'impresa (*Storytelling*), a maggior ragione se si tiene conto del ruolo marginale che in passato ha assunto la donna.

Ed infine, un' ultima volta, demano è un progetto di idea e non di business.

Punti di debolezza:

Il marchio non ha un distributore, il che come sopra elencato costituisce un punto di forza in quanto permette al marchio di non volgarizzarsi troppo, ma allo stesso tempo un punto di debolezza in quanto vi è poca visibilità.

Al momento demano non presenta una strategia d'impresa definita e quindi l'identità di marca non è del tutto chiara al consumatore che negli anni è andato perdendosi: se infatti inizialmente i clienti potenziali venivano individuati all'interno dei profili di architetti e designer o comunque individui di un certo spessore culturale, in grado di cogliere la qualità del materiale, illustrazioni, ed originalità del progetto ora, a causa di una strategia non definita fin dal principio, tale immagine è andata commercializzandosi nel tempo. Questo a causa anche delle poche risorse investite in comunicazione che non hanno spinto la notorietà e l'immagine di marca in un momento in cui solo si doveva sfruttare l'impennata di interesse e notorietà di essa.

L'innovazione di prodotti non è stata parte fondamentale della storia del marchio, che dopo l'idea geniale ed innovativa di prodotti ottenuti da "bandiere culturali" ha continuato con questa linea di accessori per una decina d'anni, con la conseguenza che alcuni consumatori abituali col tempo non si sono confermati poi così tanto abituali in quanto non riscontravano più valore aggiunto nell'acquisto di prodotti demano.

I prodotti demano, dal momento che come sopra riportato si distaccano dal marchio Freitag a causa del loro essere molto più colorati, presentano in ciò però un limite: essendo infatti riconosciuti, proprio per i loro connotati artistici, come prodotti molto più particolari rispetto a quelli marchiati Freitag, non potranno allo stesso tempo mai raggiungere un target ampio come quelli appartenenti a quest'ultimo brand, i cui prodotti sono sì prodotti riciclati, ma caratterizzati da illustrazioni relativamente semplici che raramente rispondono a gusti di nicchia.

Inoltre l'immagine "*underground*" che assume Freitag, determinata dal fatto che le sue borse ed accessori sono ottenute da teloni di camion, è perfettamente in linea con l'immagine comunicata ma soprattutto percepita.

In generale, l'immagine di marca viene comunicata, tra le varie operazioni, anche attraverso la costruzione di un blog aziendale che sappia dare voce alla personalità dell'impresa, e demano è al momento sprovvista di un blog che ne trasmetta "l'anima" che vi è alla base del progetto.

Ultimo carattere a doppio taglio che si vuole ora considerare a sfavore dell'impresa, riguarda il connotato così elevato del *made in* Barcelona, il quale potrebbe fare assumere a demano un'immagine troppo turistica.

L'immagine turistica del manufatto infatti, se per esempio in un mercato Giapponese è un'arma che gioca a vantaggio del marchio, in un mercato locale è invece attributo negativo di prodotto. Bisogna quindi lavorare sulle diverse immagini del prodotto percepite in ogni paese e sulla diversa motivazione d'acquisto che vi è alla base, oltre che sull'Immagine Paese stessa.

Minacce:

Il fatto di non essere presente in un distributore rende l'azienda poco visibile sia agli occhi del consumatore poco informato ma anche agli occhi di altre imprese interessate alla realizzazione di attività di co-branding.

Ad esempio, il marchio di birra Moritz, avendo aperto un flagship store nel cuore di Barcellona dal nome Fabrica, che gli permette di assumere un elevato carattere artistico-innovativo e culturale in quanto si tratta di una birreria nonché ristorante definito dagli stessi visitatori nuovo centro gastronomico nel quale si percepisce la storia del marchio e le modalità di produzione della birra, si era inizialmente rivolto a demano per la realizzazione di borse firmate Moritz Fabrica. Successivamente la sua collaborazione si spostò però su Vaho dal momento che quest'ultimo possiede un distributore monomarca che consente al marchio Moritz di essere più visibile sul mercato e di affiancare con maggior successo l'immagine Vaho a quella Moritz.

La minaccia consiste quindi nella possibilità che la concorrenza vada assumendo un posizionamento sempre più elevato volto a mangiare fette di mercato ancora più significative se non si massimizza il tempo per definire una chiara strategia di mercato ed un altrettanto chiara identità di marca che permetta l'apertura di un concept store.

Si può parlare di una minaccia su territorio nazionale, dal momento che l'attività più redditizia è quella corporativa. Ed è importante che l'attività corporativa sia sostenuta da una buona comunicazione comprensiva di studio d'immagine.

Il rischio di essere sorpassati dalla concorrenza viene ulteriormente evidenziato se, alla costruzione di una strategia e di una forte immagine di marca, non si aggiunge il mancato investimento in comunicazione ed innovazione. Dal momento che però adesso ci si confronta con un mercato sempre più competitivo in cui gli i caratteri di differenziazione sono molto spesso legati a quelli di innovazione, risulta necessario dare una spinta a tutte quelle opportunità, che se non considerate, rischiano di trasformarsi in minacce. Investire in comunicazione è quindi elemento strategico essenziale affinché le competenze dell'impresa studiata si trasformino in nuove opportunità; una comunicazione mal formulata circa la storia della marca piuttosto che la qualità e tecnicità dei prodotti offerti o ancora circa eventi a cui si prende parte, può divenire una minaccia per l'azienda e contemporaneamente un'opportunità per la concorrenza di conquistare di parte di mercato.

Ancora una volta, se non viene delineata al più presto tale personalità di marca, ma soprattutto se non viene fatta percepire al cliente in una maniera che sia allo stesso tempo veloce ma efficace si rischia di cadere nell'errore irreversibile che l'identità del brand sia definita dagli stessi consumatori, il che oltre ad essere sbagliato per definizione, lo è ancora di più per un caso come demano in cui il marchio assume connotati diversi in funzione dei diversi paesi dove vengono realizzate le vendite. Pertanto il consumatore giapponese è diverso dal consumatore europeo, ma soprattutto attraverso l'acquisto di una borsa demano risponde ad esigenze di consumo diversa.

La minaccia conclusiva, che in un certo qual modo potrebbe essere vista come riassuntiva, è che si sta parlando di prodotti facilmente imitabili, di un'idea che per quanto originale non è brevettabile e di conseguenza facilmente riproducibile. L'accordo con l'Ayuntamiento di Barcellona volto all'ottenimento dei manifesti non è più garanzia di esclusività di mercato in quanto di locandine pubbliche e private se ne posso trovare a bizzeffe. Tale minaccia può essere sconfitta solo attraverso la costruzione di una solida immagine ed identità di marca, attraverso l'identificazione delle nuove opportunità per l'innovazione di prodotto, di materiali e tecniche di lavorazione ma, soprattutto, attraverso l'identificazione di nuove opportunità strategiche.

Opportunità:

La prima tematica sopradescritta come rappresentativa di una possibile minaccia può, allo stesso tempo, rappresentare un'opportunità perché in realtà due sono le facce della medaglia. Se infatti l'assenza di demano dal cuore commerciale di Barcellona la rende non adatta ad alcune collaborazioni (esempio Moritz), permette di renderla più idonea a collaborazioni di carattere meno turistico. Esempio parallelo al caso Moritz è quello degli X-Games, che, come accennato in uno dei paragrafi precedenti, sono una serie di contest di sport estremi che comprendono

surf, skate, bici, e che generalmente hanno luogo in California; nel 2013 per la prima volta si terranno anche a Barcellona. L'organizzazione X-Games inizialmente in accordo con Vahò per la produzione di borse ed accessori sponsor, si è invece successivamente rivolta a Demano.

Vi è quindi la possibilità di sfruttare il beneficio che offrono una competenza ed una tecnica più elevate rispetto alla concorrenza, competenza che deriva anche da una permanenza dell'azienda più duratura sul mercato che le ha permesso di maturare maggior esperienza.

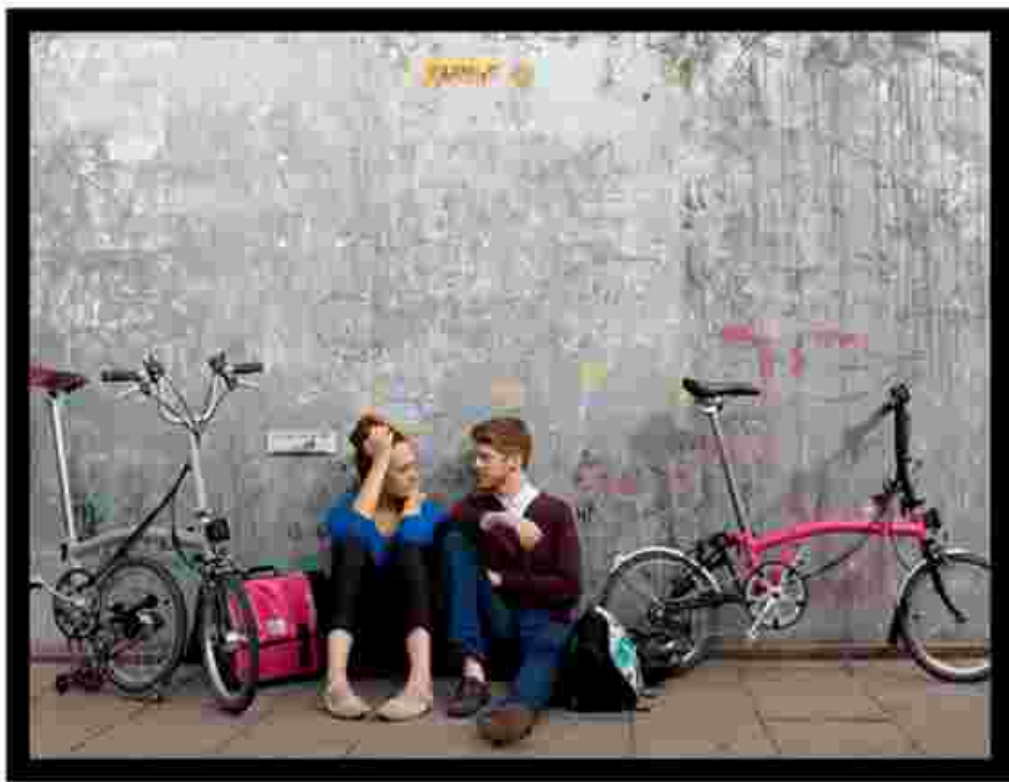
Si può parlare di un vantaggio in termini corporativi, inteso come la possibilità di fruttare collaborazioni con altre imprese, marchi ed associazioni volte a generare attività di co-branding. Attualmente gli investimenti corporativi sono quelli più redditizi (si osservino i dati di vendita sopra riportati).

Questi punti a vantaggio di demano vanno a costituire una buona opportunità se, attraverso la costruzione di uno showroom, si integra il tentativo di trasmissione dei valori che delineano la personalità della marca.

Un'opportunità fondamentale ai fini dell'analisi è quella offerta dal business delle biciclette, verso il quale demano sta orientando parte della sua produzione. Le borse per bicicletta furono progettate ancora quando alla marca era associato il primo logo, successivamente col tempo i modelli sono stati perfezionati ed adattati alle nuove esigenze del mercato. Si riscontra infatti un nuovo interesse mai notato prima d'ora nella storia del marketing per il ciclismo urbano, l'utilizzo della bicicletta come mezzo di trasporto viene ora sempre più identificato come uno stile di vita. Tendenza nata negli USA, a New York, e successivamente diffusasi nel nord Europa, attribuisce a chi possiede determinati modelli di bicicletta, l'appartenenza a tribù di "riders". Sono andati poi formandosi blog e piattaforme che, oltre a condividere informazioni circa modelli di bici e tratte interessanti da percorrere, sono volti a promuovere iniziative come quella del *social biking*.

La bicicletta pertanto oggi giorno come un mezzo di spostamento alternativo ed ecosostenibile, ma che allo stesso tempo identifica uno stile vita associabile alla famiglia dei surfer e degli skaters. Ai classici modelli di bicicletta utilitari (mountain bike e city bike) si sono aggiunti modelli americani (tra cui la “Cruiser”) ed inglesi come la pieghevole “Brompton”, e proprio quest’ultima, per la quale demano ha sviluppato la sua linea di borse *bike/bici*, sta contribuendo a definire il *bike lifestyle*: blog di design descrivono le biciclette Brompton “mezzi concepiti come un oggetto in grado di incrementare l’indipendenza e la libertà delle persone” (Roccucci 2011).

Figura 3.9 Brompton lifestyle



Fonte: (Roccucci 8 Agosto 2011) “*Brompton, bike lifestyle*”

E ancora:

“la Brompton è da sempre stata pensata come un’ azienda environmental friendly, ottimizzando sulle fabbriche, che da sempre sono rimaste in UK e che non si sposteranno da lì, indipendentemente dai vantaggi economici che produrre una bicicletta all’estero potrebbe portare. Questo perché la qualità è essenziale nella produzione e nell’assemblaggio delle Brompton. Nel 2007 inoltre, tale fabbrica viene alimentata grazie a Ecotricity, una delle più grandi realtà inglesi di Energia Rinnovabile – Eolico, Solare e Idroelettrica (oltre che dal Green Gas – prodotto da alghe e umido). Le emissioni di CO2 nella produzione di una bicicletta Brompton sono estremamente ridotte. Paragonate infatti all’uso di uno scooter, si può affermare che si possono percorrere circa 1553.69 km prima che le emissioni di CO2 siano allo stesso livello della produzione di una singola bicicletta”(Roccucci 2011).

L’ innovazione dei materiali di fabbricazione dei prodotti è fondamentale ai fini di garantire un’esperienza d’acquisto sempre unica. Ulteriore iniziativa che demano sta oggi sperimentando è infatti il riutilizzo di teli di kitesurf, altro sport tribale appartenente alla famiglia del surf di cui si approfondirà nel seguente ultimo capitolo.

CAPITOLO IV

demano e il design management

*“...(...) mi interessa tra le altre cose,
che la che la marca come tale abbia
un concetto più ampio (...) i clienti l’associano solo al riciclo
dei banners.”*

(Marcela Manrique in un'intervista realizzata a Novembre 2012)

Figura 4.1 demano del producto al concepto



Fonte: Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, demano team project

.....The link is more important than the thing

Figura4.2 demano team project (1)



Fonte: Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, demano team project

4.1 Premessa

Come anticipato dal capitolo secondo e poi ribadito dal capitolo terzo, nelle pagine a seguire si entrerà nel cuore dell'analisi compiuta sul caso demano, un'analisi in cui sono stati implementati gli strumenti del design management, e il design, posto come driver di processo, ha permesso la formulazione di una proposta strategica al caso medesimo.

Analisi per la quale sarà necessario tener ben presente quanto detto precedentemente circa:

- la storia del marchio
- il contesto geografico, sociale e culturale in cui è andato delineandosi
- i prodotti
- le minacce e le opportunità offerte dal mercato
- il target di consumatori attuali e potenziali
- la concorrenza.

Ci si addenterà allora a spiegare come sulla base degli obiettivi esplicitati da Marcela Manrique, fondatrice di demano,

- migliorare la posizione del marchio nei mercati internazionali
- creare nuove linee di prodotto
- migliorare la comunicazione digitale
- ridefinire il target

grazie ad un approccio design thinking si è arrivati ad individuare quattro linee guida che, se correttamente trattate, si ritiene possano portare ad una soluzione al caso; si parlerà pertanto di:

- necessaria consapevolezza della presenza di **tribù di consumatori** nel mercato, in quanto l'identificazione di esse aiuta a ridefinire il target. Verrà inoltre spiegato come la collaborazione con i consumatori tribali può portare poi alla creazione di nuove linee creative di prodotto, migliorare la comunicazione digitale e quindi a migliorare la posizione di demano nei mercati internazionali.

-**Analisi delle tendenze**, fondamentale tra le altre cose perché permette di comprendere la moltitudine di decisioni e motivazioni individuali, i cambiamenti della società ed i suoi effetti sulle attività imprenditoriali, le opportunità del mercato e i nuovi paradigmi che col tempo vanno delineandosi.

-**Ricerca dei significati** attribuiti ai prodotti demano, verrà sottolineata l'importanza del passaggio dal prodotto al concetto.

-**Storytelling**, driver di processo che può essere considerato un continuum con il punto precedente,(ricerca dei significati), e che consiste nell'importanza di trasmettere la storia del marchio in maniera tale da rendere più fluida la "dematerializzazione" dei prodotti demano ed il loro passaggio da prodotti a concetti.

4.2 Metodologia

Lo studio è stato condotto grazie alla collaborazione con un gruppo di ricerca composto da studenti del Master in *Cool Hunting e Design Thinking* presso l'Università catalana Elisava di Barcellona (*Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona*). Si è trattato di un lavoro particolarmente interessante in quanto il gruppo era costituito da persone ciascuna proveniente da un diverso background, e ci si è pertanto trovati a relazionarsi contemporaneamente con profili di marketing, di strategia aziendale, di design e design ed arti grafiche. Ognuno dei partecipanti ha messo a disposizione la sua conoscenza, le proprie skills e le proprie capabilities al fine ultimo di complementare l'ingegno creativo con l'ingegno strategico per formulare una soluzione di mercato, di prodotto e di processo al caso demano.

Avendo ben chiaro che i punti fermi su cui l'azienda è andata sviluppandosi sono il riciclaggio e l'importanza del luogo in cui l'idea è nata (fondamentale poichè le caratteristiche della capitale catalana si sono tradotte in elementi distintivi dei

prodotti marchiati demano), l'approccio al *design management* seguito, e la conseguente applicazione di una innovazione di tipo design-centred, chiarirà il motivo per cui si è arrivati a concentrarsi maggiormente sullo studio delle tendenze, sul capire il significato che i consumatori associano ai prodotti moda eco-sostenibili (con particolare riferimento alla marca in questione), sulla presenza di particolari tribù di consumatori all'interno del mercato, e sull'importanza dello storytelling. Per lo specifico studio dei consumatori si constaterà poi che l'aiuto più incisivo è stato quello fornito dallo studio sulle tendenze, e viceversa: i risultati ottenuti dall'indagine sul consumatore si dimostreranno utili e necessari allo studio sulle tendenze, e lo studio sulle tendenze sarà utile e necessario al completamento di quello sui consumatori, con particolare riferimento alle comunità tribali. A loro volta, analisi delle tendenze e osservazione delle tribù di consumatori, hanno contribuito all'indagine sul tipo di significato che il pubblico attribuisce ai prodotti riciclati, il che ha reso possibile far luce sull'importanza dello storytelling per demano.

In altre parole, tenendo conto della descrizione aziendale affrontata nel precedente capitolo tre, e degli obiettivi esplicitati dall'imprenditrice (la sola fondatrice rimasta del progetto demano), si è condotta un'analisi strategica che, attraverso l'applicazione degli strumenti tipici della *design innovation*, ha portato all'identificazione dei quattro temi fondamentali al conseguimento degli obiettivi e alla crescita della compagnia: tribù di consumatori, tendenze di mercato, significato attribuito ai prodotti e storytelling. Concetti che a loro volta dimostreranno di essere strettamente intrecciati.

Il perché si è toccato queste tematiche piuttosto che altre lo spiega il procedimento stesso di design thinking di cui si parlerà ora.

L'innovazione di tipo design-centred ha riguardato pertanto un primo momento di **immersione** nella ricerca di più informazioni possibili (attraverso il web, riviste ed interviste) sull'azienda, consumatori, concorrenza e andamento di mercato, completato da una trasferta in Germania, precisamente nella capitale Berlino, luogo di ispirazione per molti creativi soprattutto nelle aree di ricerca riguardanti design e

sostenibilità per le quali il centro urbano si conferma uno dei motori innovatori d'Europa.

Tutto il materiale e le intuizioni raccolte sono state poi presentate e discusse a tavolino, calandosi nella fase successiva di **ideazione**, nella quale l'utilizzo del brainstorming ha dato luogo ad una serie di idee che a loro volta hanno permesso la stesura di vari *moodboards*. Per moodboard si intende l'affiancamento delle immagini più significative, (per questo il materiale fotografico reperito gioca un ruolo fondamentale) ovvero delle immagini che sono espressione di concetti e parole chiave; attraverso l'osservazione congiunta di tali immagini sono state individuate quattro tendenze cardine della moda critica: "Rewind & Replay", "Sorry we are open", "Perfectly Imperfect" e "Sharing by default".

La fase di ideazione introduce quella di **visual thinking** perché è attraverso il brainstorming che si riesce a selezionare il materiale fotografico e creare il bricolage di immagini che, appunto nello stadio successivo di visual thinking, permetteranno, come suggerisce il termine stesso, il ragionamento visivo volto a creare il filo conduttore tra i diversi *concept* individuati. Ad evidenza di ciò è importante sottolineare che durante il brainstorming si è ricorso all'uso della tecnica dei post-it per la classificazione delle idee, delle proposte e delle intuizioni, ed è per questo che il momento di ideazione prepara quello visuale.

In realtà, ancora tra la prima e la seconda fase, immersione ed ideazione, vi è un secondo step discendente dell'immersione, definito **esplorazione del cliente** (più tecnico *customer insights*). Nella customer insights è stata dedicata particolare attenzione a tutte le informazioni reperite sul cliente e si è voluto scavare ancora più a fondo attraverso ricerche ed interviste sul campo perfezionate con azioni di *mystery shopper*, cioè pratiche di marketing in cui, nelle vesti di "clienti misteriosi", ci si reca all'interno dei punti vendita dove sono presenti sia prodotti demano che prodotti della concorrenza, e si cercano di ottenere interviste informali da clienti e commercianti. È proprio grazie all'azione di esplorazione del cliente che è emersa l'importanza che per demano ricoprono le tribù di consumatori, soprattutto quelle sportive, come verrà spiegato in seguito.

Infine a seguire immersione, customer insights, ideazione e visual thinking vi è lo **storytelling**, preceduto dall'analisi dei significati. Grazie alla ricerca dei significati che ci si imbatte nel ruolo rivestito dal *learning by doing*, dall'artigianato e dal lavoro manuale. Lo storytelling si concretizzerà invece nel cercare di rendere tangibili, attraverso la narrazione, i valori che stanno alla base di demano.

Il tutto per essere poi concluso con la descrizione e proiezione degli scenari attuali e futuri: spiegando come quanto riscontrato negli stadi precedenti possa essere incluso nel contesto descritto, verranno presentate idee e soluzioni percorribili.

4.3 Immersione e Customer Insights

L'analisi condotta prevede un primo stadio di **immersione**, in cui sono andate recuperate tutte le informazioni sull'azienda e sulla sua storia a partire dalle origini, dal momento di ideazione del progetto. Importante è capire anche lo scenario su cui le competenze delle imprenditrici sono andate formandosi e domandarsi per esempio, dal momento che sono nate e cresciute in Colombia, il loro contesto ha rivestito un ruolo significativo in fase di intuizione su come riutilizzare il materiale della strada? E ancora, la loro personalità ha inciso sulle caratteristiche della marca cui hanno dato vita? E se sì, in quale misura? Il fatto che la marca sia espressione dell'identità sociale e culturale delle imprenditrici costituisce un punto di forza o di debolezza?

Conoscere quindi la storia del marchio, a partire dalla storia delle fondatrici, e ricostruire i passaggi fondamentali di crescita dell'impresa, evidenziando in quali di essi il contesto di Marcela Manrique Parachini, nello specifico, ha giocato un ruolo significativo.

In seconda battuta, una volta analizzata l'azienda (sia attraverso interviste all'interno di essa sia attraverso ricerca online), si completa la ricerca con il

recupero del materiale informativo circa i competitor principali, i consumatori e le possibili opportunità offerte dal mercato.

In pratica è stata elaborata per demano una prima analisi definita, secondo un approccio al design thinking, di immersione, in cui nello studio delle tre dimensioni: impresa, consumatore e mercato è stata fondamentale

- la raccolta di materiale cartaceo da libri, riviste, ed articoli riguardanti la sostenibilità, la moda, il consumo critico, la moda critica, il riciclo, il riutilizzo. Il tutto completato grazie al *surfing* nella rete;
- il viaggio a Berlino, capitale della creatività e della sostenibilità, per ottenere spunti ed idee da trasformare in proposte concrete;
- le tecniche di mystery shopper attraverso le quali si è scelto di investigare sulla reputazione della marca tra la clientela e sul modo in cui prodotti vengono commercializzati all'interno dei punti vendita;
- la raccolta di materiale fotografico, la cui rilevanza verrà poi approfondita nel paragrafo dedicato al visual thinking.

Per le informazioni di matrice aziendale si rimanda al capitolo precedente (“il caso demano”), interamente dedicato alla scoperta di demano (chi è, cosa fa, in che mercati opera, quali sono i suoi fatturati e via dicendo), dove sono stati sintetizzati i dati più significativi ai fini dell'analisi, e opportunamente classificati in una matrice swot.

Tutte le altre informazioni ottenute attraverso la ricerca sul web, sui testi, attraverso le interviste a consumatori e commercianti, attraverso le foto scattate anche a Berlino, sono state invece ordinate e presentate a tavolino, per calarsi poi all'interno dello stadio successivo di Ideazione e “*Visual Thinking*”. Prima di procedere però con la descrizione di questo secondo stadio è importante definire ciò che dall' Immersione è derivato.

Innanzitutto la breve trasferta nella capitale tedesca ha fatto luce sull'influenza che il background economico, sociale e culturale colombiano da un lato, e barcellonese dall'altro, ha avuto sul progetto demano. A Berlino infatti si è entrati in contatto con diverse realtà imprenditoriali che avevano a che fare con la moda critica e, nello

specifico caso di interesse, con il tema del riutilizzo di materiali di scarto per la fabbricazione di **borse ed accessori**. Ciò che più di tutto chiamò all'attenzione fu l'incontro con il proprietario di un'impresa dal nome *bagjack, handmade in berlin*, che alla base presentava le stesse caratteristiche di demano: un business nato grazie ad abilità ed ingegno creativo. Colui che diede vita al progetto *bagjack*, sviluppatosi dopo la caduta del Muro, è oggi un uomo sulla quarantina che racconta di come la Berlino Est gli avesse lasciato l'arte della manualità, che si dimostrò particolarmente utile nel momento in cui decise di mettere in moto il suo ingegno creativo e provare a realizzare, all'inizio solo per sfida personale, un oggetto, una borsa, attraverso la cucitura di teli e materiali di scarto. Il commercio di tali borse e zaini prese poi sempre più piede in Germania soprattutto perché il Paese negli anni è andato affermandosi come uno degli stati che più di tutti in Europa ha saputo distinguersi per il perseguimento dello sviluppo sostenibile, anche in termini di comunicazione mediatica.

Pertanto l'incontro con il fondatore di *bagjack* è stato di rilevante importanza perché, tra le altre cose di cui si dirà in seguito, ha permesso di avere un'ulteriore testimonianza del forte legame che sussiste tra background socio-economico culturale ed economia della creatività. Così, come per colui che diede vita a *bagjack* fu determinante crescere nella Berlino Est, per Marcela Manrique Paracchini, Liliana Andrade ed Eleonora Paracchini determinante fu l'essere nate e cresciute in Colombia. Provenendo infatti da uno Stato in cui il consumismo non è mai arrivato a raggiungere i picchi Europei, le tre architette una volta arrivate a Barcellona, facendo sempre molta attenzione a non buttare via niente di ancora utile, si resero immediatamente conto della quantità di materiale che invece per la capitale catalana costituiva erroneamente un rifiuto. Inoltre, un percorso di studi in design ed architettura, permise loro di capire fin dall'inizio quali erano gli scarti che presentavano una qualità degna di riciclo e quali invece no.

Infine, sembra evidente il contributo che il caso tedesco apporta alle teorie di *learning by doing*, esso rappresenta infatti un'ulteriore testimonianza del valore che l'arte del saper fare, dell'artigianato, della manualità, ricopre oggi in tema di

design e in tema di creazione di nuovi modelli business attraverso le pratiche di design.

4.3.1 Le tribù di consumo

Per quanto riguarda invece l'analisi del consumatore è emerso dalle indagini, soprattutto da quelle anonime di mystery shopper, quanto in parte era già stato intuito nel precedente capitolo focalizzato sulla descrizione generale del caso, ovvero che il target cui demano è indirizzato non ha la piena percezione del marchio che compra. Il pubblico non si identifica infatti con la personalità del brand e tanto meno in fase d'acquisto ha la sensazione di ricevere un'esperienza di consumo; è stato osservato che i clienti non abituali fanno addirittura fatica a distinguere una borsa demano dalla concorrente borsa Vaho. Inoltre, dall'opinione comune si evince che i consumatori non attribuiscono più la novità agli accessori ottenuti con prodotti di scarto come il pvc; molti di essi hanno infatti espresso il desiderio di voler trovare sul mercato borse ottenute attraverso il riutilizzo delle pelli, per esempio quelle di divani e sofà rovinati che rientrano nel patrimonio dei rifiuti riciclabili/riutilizzabili.

Dall'altra parte della medaglia, andando più in profondità con la *customer insights*, si sono scoperte alcune peculiarità del target attuale e potenziale di demano, le quali meritano un'attenta riflessione.

Ciò che risulta maggiormente significativo, come d'altra parte durante tutto il capitolo si è più volte menzionato, è stata la scoperta della presenza di tribù di consumatori all'interno del target potenziale di demano, ancora non individuate e né tanto meno coinvolte dall'impresa stessa.

La definizione economica di tribù, coniata con l'avvento dell'era postmoderna, le definisce gruppi di persone con ampie differenze socio-demografiche, ma unite dalle stesse passioni, esperienze ed interessi. Ogni gruppo tribale è capace di azioni collettive vissute intensamente, anche se effimere, attraverso azioni "rituali";

inoltre tutti i suoi membri non sono da considerarsi semplici consumatori ma bensì sostenitori della marca attorno alla quale sono aggregati (Cova, Giordano, Pallera, 2007).

Il mercato del consumo tribale è particolarmente sviluppato per i brand affini allo sport, essi incorporano infatti i valori delle attività sportive che con il loro logo identificano; ma non solo, tali brand incorporano anche i successi e le personalità dei campioni di quella determinata disciplina sportiva.

Pertanto, considerati i prodotti demano, l'attenzione è prontamente caduta sull'importanza che assumono i profili:

- dei ciclisti, dove con questo termine più che a ciclisti professionisti ci si vuole riferire alla categoria degli amatoriali, ovvero persone appassionate di itinerari per biciclette, che amano avere i modelli sempre più nuovi immessi sul mercato, e soprattutto che partecipano a raduni, contest e feste tra appassionati del cycling.

Il profilo del ciclista è stato definito interessante per demano in relazione alle borse che l'azienda produce proprio per le bici, ed in particolare per i modelli "brompton", la cui produzione sembra essere, tra le altre cose, environmental friendly.

- dei surfisti, persone che vantano di una stretta relazione col mare, la maggior parte di esse per di più considerano il surf una vera e propria filosofia di vita. I surfisti sanno riconoscersi per come si vestono, per gli accessori che portano, e per lo stile di vita che conducono; anch'essi inoltre partecipano a raduni, contest e feste organizzate.

La tribù dei surfisti è importante per demano dal momento che una linea di suoi prodotti è ottenuta da teloni di kitesurf, e si tratta di borse, zaini ed accessori a carattere sportivo ma allo stesso tempo casual ed alla moda.

- degli skaters, perché, più che per il parallelismo con una particolare linea di prodotti, gli skaters insieme a surfisti e ciclisti fanno parte del contesto Barcelonese. Come già detto infatti la città ospita un gran numero di eventi per giovani riders, sponsorizzati dai i più grandi brand del settore (Volcom, Vans, Billabong, Roxy, RipCurl, RedBull), ed è reputata una delle mete di aggregazione sportiva a livello mondiale. È quindi facile che se vengono immessi sul mercato zaini,

borse, portafogli tratti dal riutilizzo di manifesti di simili eventi e contest che Barcellona presenta, tali prodotti assumano repentinamente un significato affettivo per chi li compra.

Figura 4.3 Barcellona Sports Film Festival 2012



Fonte: demano.net

Figura 4.4 *Travel Bag* con banner Bcn Sports Film Festival



Fonte: demano.net

Le borse demano, o più in generale i manufatti ottenuti con materiale riutilizzato, rappresentano un accessorio molto apprezzato da queste comunità; a rilevarlo sono state in parte le interviste effettuate a consumatori che rispondevano al profilo descritto: risulta infatti che molte delle persone che si spostano per la città attraverso skateboards, longboards (skates di forma più lunga), pattini, biciclette particolari, e che praticano surf o sue varianti (come il kitesurf), appoggino l'acquisto di prodotti eco-sostenibili, se anzi si tratta di prodotti eco-sostenibili da loro reputati *cool* è probabile che questi diventino accessori di appartenenza e riconoscimento tribale.

Ad esempio è stato osservato che tra i giovani skaters riscuote particolare successo una marca di occhiali da sole, *Proof* (Figura 4.5), impegnata nella realizzazione di montature attraverso la lavorazione di tavole skateboards rotte, rovinate o quanto meno non più utilizzate.



Figura 4.5 Occhiali *Proof*
Fonte: designboom

Attraverso questo banale caso si capisce allora che, se per la tribù di giovani skaters suscitano interesse degli oggetti ottenuti grazie al riutilizzo di qualcosa appartenente al loro mondo, al loro stile di vita, i prodotti demano ottenuti attraverso teli di kitesurf (Figura 4.6) possono suscitare altrettanto interesse tra surfisti e quelli per biciclette tra i ciclisti. La marca potrebbe avere così la possibilità di diventare supporter e identificatrice di un determinato stile di vita, e riuscire ad entrare in contatto con tribù di consumatori professionisti per addentrarsi con essi nei processi di co-creazione di prodotti, comunicazione ed eventi.

Da non sottovalutare poi è il significato di sostenibilità associato a mezzi di trasporto quali bici, skate, pattini e varianti.

Figura 4.6 Zaini demano ottenuti da teli di kitesurf



Fonte: demano.net

È importante quindi, una volta identificate le tribù, che demano cerchi di offrire ad esse prodotti che più che oggetti siano un legame tra i vari membri dei gruppi, secondo le leggi del marketing tribale infatti il legame è molto più importante dell'oggetto in sé, ed il valore dell'offerta è dato dal senso di appartenenza che il prodotto stesso è in grado di creare (Cova, Giordano, Pallera 2007).

La tribù per di più non accetta il marketing tradizionale, con essa bisogna cercare di costruire quello che viene definito marketing di supporto: gli appartenenti ad una tribù decideranno di acquistare una certa marca quando da essa si sentiranno accompagnati e supportati. Pertanto demano dovrà agire in prima battuta attraverso la partecipazione ai rituali tra surfisti, ciclisti e skaters (anche se con questi ultimi in modo più distaccato, in maniera tale da non risultare invadenti, poiché di una tribù di consumatori generalmente di età media più giovane di quelle precedentemente descritte, e quindi più suscettibile ai cambiamenti della moda), in maniera tale da condividere con essi esperienze, emozioni, immaginari collettivi e competenze e poter così porre le basi per la costruzione della fedeltà ed affettività alla marca.

Figura 4.7 A bike crew



Fonte: t-squat.com

Figura 4.8 demano Brompton



Fonte: demano.net

Infine demano dovrà agire in modo considerevole all'interno del web impegnandosi attraverso la reti sociali ad entrare in contatto con le comunità e cercando poi di sensibilizzarle maggiormente sul tema dell'eco-design e sulla scoperta della Barcellona fashion, sportiva e sostenibile. Questo perché la maggior parte delle comunità tribali si formano nel web, e i siti internet rappresentano un territorio

vergine in termini di presenza di marketing, un territorio pertanto aperto e disponibile alla condivisione e lo scambio di informazione tra utenti. Anche su questo fronte però bisognerà stare attenti ad essere il meno intrusivi possibile, il ruolo che si consiglia a demano di assumere all'interno di blog e piattaforme varie è prettamente di supporto

Da non sottovalutare è poi la rilevanza che assumono le forme d'arte mediatica come musica e video (principalmente videoclip musicali), entrambe possono infatti rappresentare uno strumento di comunicazione veramente efficace se si decide di considerarle e progettarle come prodotti in grado di generare legame all'interno di una comunità.

4.4 Ideazione e Visual thinking

Il processo di ideazione ha coinvolto tutti i partecipanti all'indagine e si è tenuto a tavolino dove sono state presentate le informazioni raccolte sull'azienda, consumatori e mercato. Si è pertanto discusso dei punti di forza e di debolezza di demano, delle possibilità che il mercato è in grado di offrire all'impresa sia in termini di opportunità ma anche di minacce (si veda Cap.III, par. 3.8), di consumatori e della percezione che i consumatori hanno sia dei prodotti demano che dei prodotti della concorrenza (si veda Cap.III, par. 3.5), di prodotti e della relazione tra prodotti e mercato, ma soprattutto si è discusso del relazione tra prodotti tendenze e consumatori.

Aiutati dal brainstorming e dalle tecniche del "pensiero visivo" ogni intuizione che nasceva all'interno della stanza (vi era in atto la così detta tempesta di cervelli) veniva riportata su post-it e rappresentata graficamente; alla fine di tale scambio continuo di idee ed opinioni trascritte e disegnate, ci si è ritrovati ad avere una vera e propria parete piena di riflessioni appuntate su post-it, ed una serie di fotografie ed immagini che, affiancate tra loro, risultavano espressione di concetti tangibili.

Attraverso l'osservazione di tutto ciò che alla fine della seduta era stato prodotto, apparve chiara la necessità di formulare di un'analisi delle tendenze di mercato, in maniera tale da creare un filo conduttore tra quanto riportato sulla parete circa impresa, consumatori e mercato, e quanto colto visivamente (attraverso fotografie ed immagini) circa lo scenario in cui i tre elementi sono racchiusi.

4.4.1 Analisi delle tendenze

Innanzitutto ciò che per tendenza si vuole intendere in questa sede è una inerzia, un movimento dotato di una certa direzione e continuità, che generalmente si forma come risposta contraria a qualcosa che sta verificandosi sul mercato.

Va da sé che l'analisi delle tendenze qui di seguito affrontata deriva dalla costruzione di differenti *moodboards*, ciascuno associato ad un proprio *concept*. Attraverso l'affiancamento delle immagini più significative per il gruppo di lavoro, ovvero quelle che più di tutte avevano portato a delle intuizioni concrete, sono andati delineandosi quattro moodboards principali, ognuno di essi identificativo di una tendenza.

Tendenza numero 1: “Rewind & Replay”

Figura 4.9 Rewind & Replay



Fonte: Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, demano team project

La prima tendenza identificata, “Rewind & Replay”, ovvero “recuperare il passato e ridare il via al futuro”, è stata ottenuta attraverso l’associazione di tre diverse rappresentazioni mentali:

Patrimonio,

Riutilizzazione,

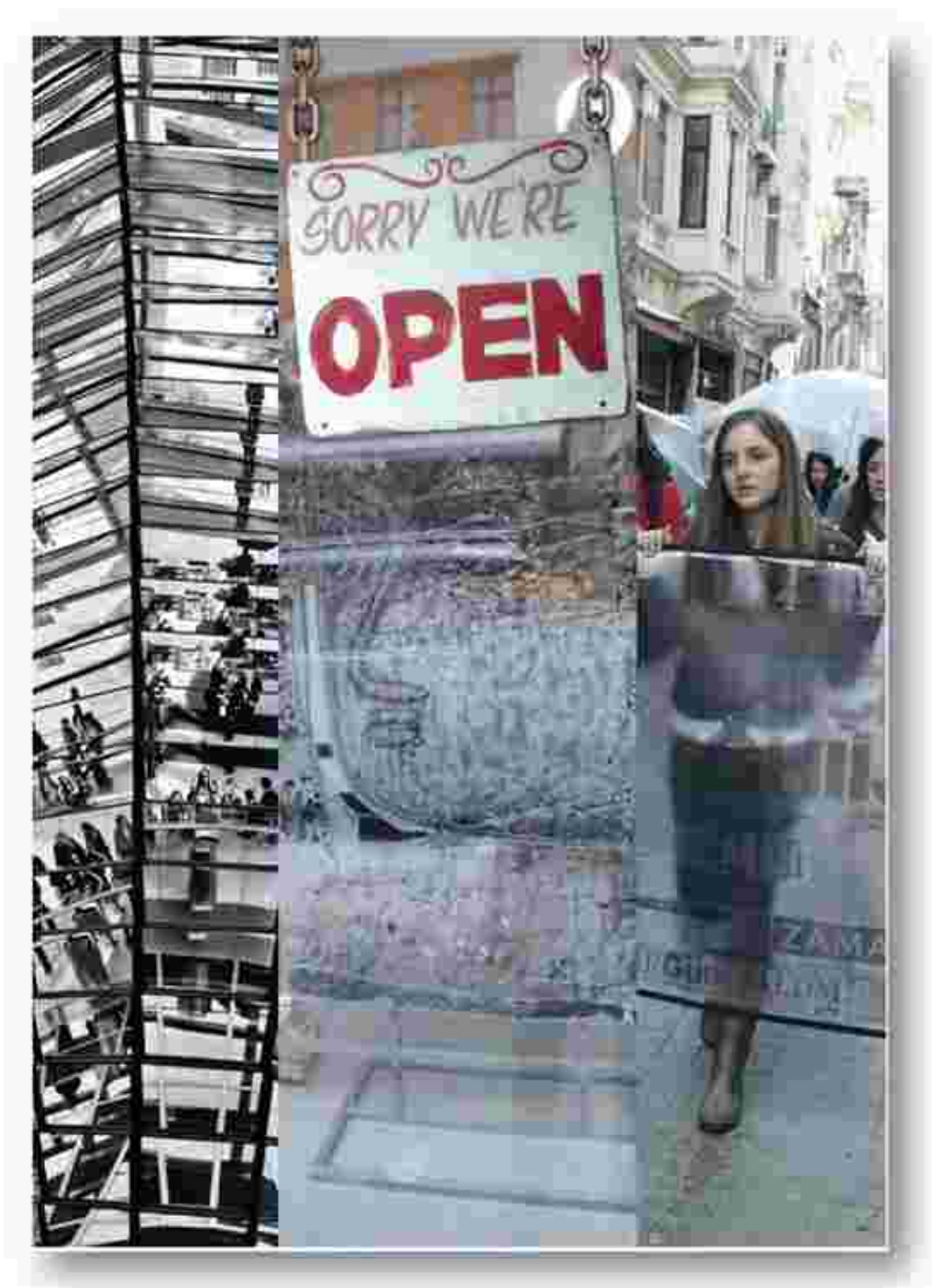
Trasformazione.

Se quindi si è prima detto che la tendenza altro non è che un movimento che si forma come risposta contraria a qualcosa che viene verificandosi all’interno della società e del mercato, allora la tendenza **Rewind & Replay** è la risposta ad una obsolescenza programmata dei prodotti in quanto stimola il recupero e la trasformazione di oggetti in disuso (capi d’abbigliamento, accessori o manufatti) per renderli poi appealing; ad una eccessiva accelerazione del ritmo di vita poiché costringe a soffermarsi nel pensare ad oggetti, abitudini ed emozioni tipiche del passato; ad un consumismo estremo dal momento che *rewind & replay* per definizione promuove non lo sperpero ma il riutilizzo; al dominio del *Made in China* poiché riesumando e riutilizzando si contribuisce a frenare la continua produzione di manufatti di bassa qualità tipici della produzione cinese; e ad un esagerato sfruttamento delle risorse offerte dall’ambiente, un minor impiego di materiali e sostanze di trasformazione corrisponde infatti ad un minor impatto ambientale.

Così, sulla base di simili fattori di matrice economica, sociale, culturale ed ambientale è andata emergendo l’attenzione per la riutilizzazione e la trasformazione di ciò che già si possiede, il tutto sostenuto dall’affermarsi del consumo critico (il quale a sua volta fomenta sia il desiderio di conservazione sia l’idea che riutilizzare sia diventata *cool*), e dalla presenza sempre più imponente di tribù di consumatori.

Tendenza numero 2: “Sorry we are open”

Figura 4.10 Sorry we are open



Fonte: Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, demano team project

Fa riferimento la recente propensione che hanno le imprese a rendere chiaro ed accessibile al pubblico il processo di sviluppo e fabbricazione dei prodotti.

Tale tendenza individuata attraverso l'associazione tra i concetti di:

Semplicità,

Trasparenza,

Schiettezza (*outspoken*)

la si ritiene risposta prima di tutto agli scandali riguardanti i materiali di bassa qualità, lo sfruttamento dei lavoratori, e gli scarsi controlli sulle condizioni di sicurezza della produzione industriale, che purtroppo oggi continuano ad essere presenti nel *modus operandi* di molte imprese tessili e non (basti pensare per esempio all'ultima recente catastrofe avvenuta in Bangladesh di cui diverse compagnie, tra cui il gruppo italiano Benetton, sono ritenute responsabili. Conseguenza la morte di migliaia di operai in seguito al crollo di uno degli stabili adibiti alla lavorazione dei tessuti).

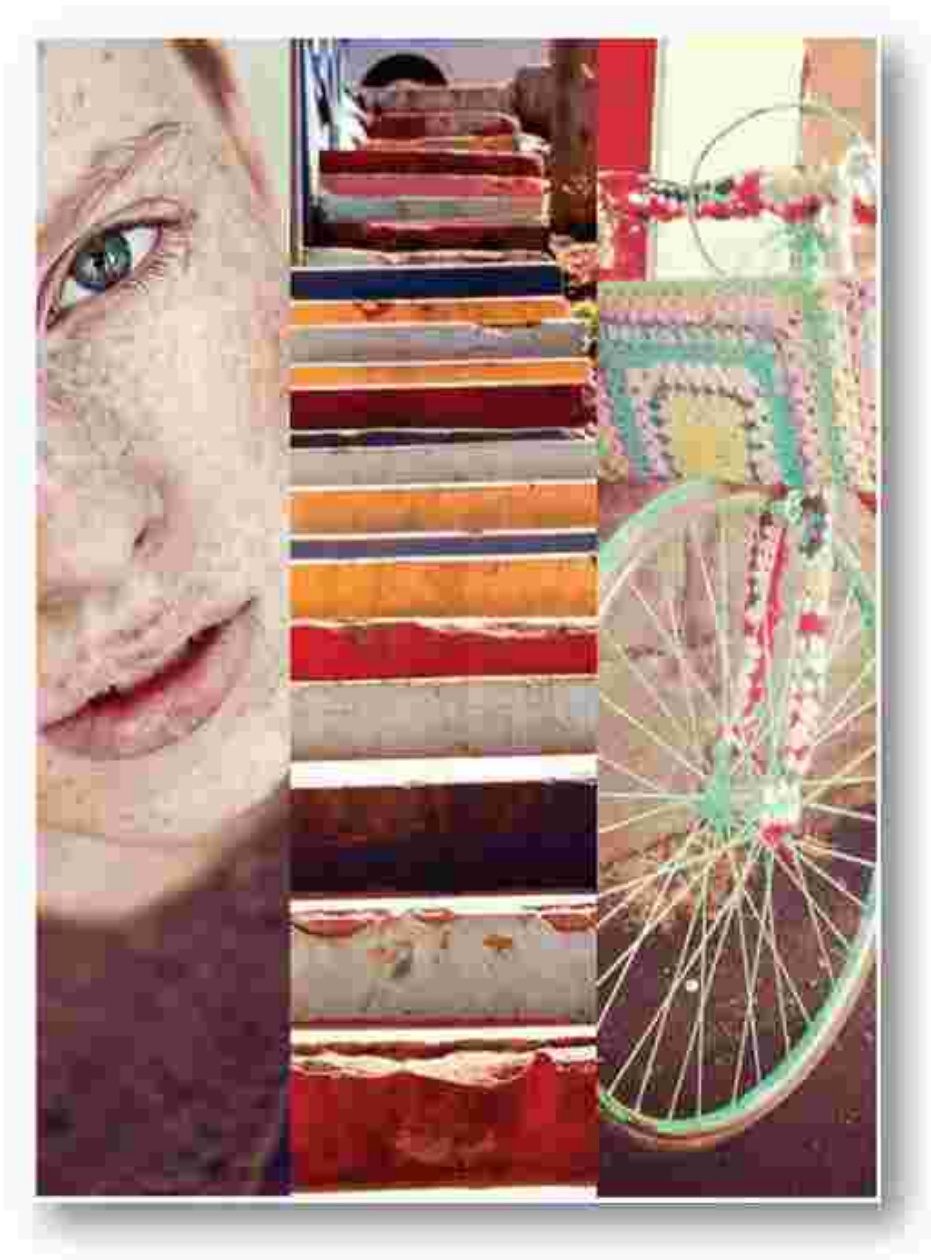
In secondo luogo "Sorry we are open" è risposta all'incoerenza che caratterizza molti marchi, un'incoerenza di base tra quello che essi dicono e quello che in realtà fanno.

Ed infine la tendenza è risposta all'aumento della concorrenza, in quanto una impresa che risponde ai connotati di semplicità, trasparenza ed outspoken si differenzia sul mercato e guadagna valore aggiunto rispetto ai competitors.

Se quindi questi i fattori "negativi" che determinano la nascita della tendenza dal momento che essa si esplicita come una forma di risposta contraria a tutto ciò finora descritto, i fattori positivi (o meglio che agiscono in maniera positiva) in conseguenza dei quali "Sorry we are open" assume sempre più valore sono: l'aumento di accessibilità all'informazione e la maggior connettività ai social media e quindi anche il maggior scambio di informazioni tra gli utenti, lo sviluppo delle tecnologie di informazione (tra cui i social networks), la responsabilità sociale che diventa *cool*, la linea di separazione sempre più sottile tra la sfera pubblica e quella privata, e lo svilupparsi di iniziative culturali e sociali nelle quali il cliente è chiamato a collaborare.

Tendenza numero 3: “Perfectly Imperfect”

Figura 4.11 Perfectly Imperfect



Fonte: Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, demano team project

Ovvero “Perfettamente Imperfetto”. Tendenza determinata grazie alle rappresentazioni mentali di:

Unico

Imperfetto

Emozionale

ed intesa come risposta alla produzione di massa e in serie in quanto in grado di apportare differenziazione all’interno del mercato; alla produzione artificiale poiché esalta l’arte della creatività, bricolage e manualità; all’industrializzazione; alla delocalizzazione perché attraverso i tre caratteri sopra descritti viene rinforzata la produzione artigianale *in loco* (grazie anche alla scarsità delle risorse che caratterizzano ciascun territorio); risposta inoltre all’imitazione della concorrenza, ed all’eccessiva realtà virtuale che caratterizza la società contemporanea.

D’altra parte collaborano alla formazione della tendenza del “Perfectly Imperfect” fattori quali il desiderio di personalizzazione, il desiderio di forme nuove di espressione, la valorizzazione dei legami col passato. Quest’ultimo punto è per di più elemento di supporto della prima tendenza presentata, “Rewind & Replay”.

Tendenza numero 4: “Sharing by default”

Figura 4.12 Sharing by default



Fonte: Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, demano team project

Quindi “Condividere di default”. Potrebbe essere spiegato dal fatto che ora come ora il legame è più importante dell’oggetto, l’oggetto è il mezzo che attraverso il suo significato crea il legame, si parla infatti di *sharing economy*.

La definizione della tendenza è stata possibile attraverso lo studio congiunto delle seguenti parole chiave:

Condivisione,

Appartenenza,

Appoggio, sostegno

e la si ritiene risposta all’individualismo che ha caratterizzato gli anni Ottanta, a problemi sociali che sono presenti contemporaneamente in diverse parti del mondo, alle catastrofi naturali le quali portano al desiderio di cooperazione.

La tendenza dello “Sharing by default” come risposta ai fattori appena citati è resa possibile dalla iperconnettività, dalla massificazione delle reti sociali, dall’aumento di una necessità di feedback, dall’unione di scienza, tecnologia e arte.

4.5 La ricerca dei significati: da demano prodotto a demano concetto

L'analisi dei significati è un passaggio importante che fa parte della design innovation precedentemente descritta passo per passo. La letteratura del management sottolinea infatti la rilevanza che la ricerca dei significati assume nel momento in cui il prodotto necessita di essere scorporato dalla sua fisicità ed approfondito nel suo ruolo all'interno della mente del consumatore, soprattutto con riferimento a lifestyle ed esperienza di consumo.

Per demano lo sviluppo di suddetta analisi si è oltremodo ritenuta necessaria poiché, una volta concluso lo studio di consumatori e tendenze, risultavano evidenti i continui tentativi di attribuzione, da parte degli acquirenti, di caratteri distintivi e personalità alle differenti marche. Processo che nella mente del consumatore avviene per lo più in maniera inconscia.

Secondo quanto derivato si è pertanto proceduto a ripensare demano insistendo più sul concetto che sul prodotto.

Si è detto che una buona fetta del target obiettivo riesce a fatica ad attribuire una personalità netta a demano che lo distingua dalla concorrenza, bisognerà pertanto far trasparire tale personalità di marca attraverso la collaborazione con le tribù di consumo. Importante è notare come il marchio demano sia perfettamente in linea con tutte le tendenze di mercato prima analizzate: la filosofia d'impresa risponde infatti prima di tutto alla nuova propensione al riutilizzo di qualcosa che compone il patrimonio di oggetti e materiali in disuso per trasformarli in prodotti moda, inoltre, attraverso l'importanza dello storytelling, che come si vedrà nel paragrafo successivo rappresenta un importante focus aziendale, il marchio adempie anche alle funzioni di trasparenza. Dal momento poi che è espressione di un progetto nato dall'arte manuale e quindi sperimentale ed imperfetto, incontra la tendenza *Perfectly Imperfect*. Ed infine demano, prendendo parte al business della moda green, ed essendo associabile ad una meta mondiale, rientra in tematiche di discussione che spesso nella rete stimolano interesse, curiosità, scambio di idee e condivisione. Le immagini sono la forma di comunicazione più efficace nel catturare

l'attenzione visiva ed istantanea del pubblico, ogni prodotto moda perciò, sia esso accessorio, gioiello o capo d'abbigliamento, appare senza dubbio più attraente all'occhio di qualsiasi altra informazione densa di parole, un'ulteriore stimolo quindi alla condivisione di qualcosa di esteticamente piacevole.

Dal momento che la marca è specchio delle quattro tendenze, ciò su cui bisognerà agire è il cercare di trasmettere in che modo demano incorpora attraverso la sua personalità tali valori.

A questo proposito si ritorna all'importanza della collaborazione con le tribù precedentemente descritte, poiché fondamentale nella innovazione design-driven è l'individuazione degli interpreters. Ricordando che tali figure spesso vengono riconosciute nei ribelli di mercato, cioè in tutti quei consumatori che, capaci di rompere gli schemi, arrivano a creare nuovi business percorribili (Cap.II, par. 2.7).

Non necessariamente gli interpreti del mercato sono dei consumatori all'avanguardia (questa infatti è una voce che più correttamente dovrebbe essere associata al settore dell'elettronica e della tecnologia), ma, come dice la parola stessa sono i consumatori che meglio di tutti sanno interpretare le tendenze del mercato.

Quindi: le caratteristiche del marchio demano rientrano nella sfera delle quattro tendenze individuate, ed il target obbiettivo presenta al suo interno comunità di consumo tribale i cui membri sono interpreti delle stesse tendenze.

Attraverso l'importantissima collaborazione tra interpretes e azienda si vanno a complementare le tendenze di mercato con la personalità attuale del marchio, per individuare, attraverso questo intreccio, i significati dei prodotti demano che più di tutto sono presenti in maniera latente nella mente del target obbiettivo e, una volta specificati, integrarli nella personalità di marca.

Una delle deduzioni più importanti di quanto rilevato attraverso osservazione ed interviste è che il fatto che i prodotti siano ottenuti da materiale riutilizzato non riscuote più esagerato interesse tra i consumatori come in passato, ormai infatti

sono in molti a produrre manufatti secondo questo principio, in particolare attraverso la lavorazione del pvc, ed il pubblico ne è consapevole.

I significati che si ritiene pertanto i consumatori attribuiscono ai prodotti demano, e per cui inconsciamente procedano al loro acquisto, sono principalmente due, e sono:

-unicità del progetto

-singolarità del made in Barcelona.

Con unicità del progetto non si fa riferimento al rimaneggiamento del pvc per la realizzazione di borse ed accessori demano (perché come prima spiegato ormai questo non costituisce più un carattere distintivo di nessuna azienda), ma all'unicità della storia del marchio. E l'unicità della storia del marchio deriva dal passato che investe demano; d'altra parte ogni attività manifatturiera ha una sua storia inimitabile, e questa è la chiave di sopravvivenza strategica a cui le imprese di piccole dimensioni possono e devono puntare oggi per ottenere vantaggio competitivo in un mercato globalizzato e dominato da grandi catene.

I punti che hanno caratterizzato la nascita di demano su cui andare ad insistere nella narrazione dello sviluppo dell'impresa sono: l'imprenditorialità femminile, e l'artigianalità che ha dato forma all'idea.

La singolarità del made in Barcelona è tra i due *meanings* individuati forse il più importante in quanto si riferisce ad un'esclusività che deriva dall'insieme di valori che vengono attribuiti alla metropoli spagnola.

Molte città oggi hanno una identificazione ed una personalità forti come dei marchi, determinate dalla loro posizione geografica e dallo stile di vita delle persone che la popolano. E ovviamente lo stile di vita è in parte influenzato dall'assetto urbano delle città medesime.

Vi è sempre una immagine Paese che viene costruita agli occhi delle persone, in parte dal loro spirito di osservazione, i mercati perciò cambiano da Paese a Paese. Così come Milano è considerata capitale della moda, i Paesi nordici *benchmark* di

design, sostenibilità ed architettura (giustappunto prima si è parlato di Berlino), o Los Angeles città del cinema, Sidney luogo di surf e snorkeling, Vancouver una delle mete più ambite per sci e snowboard, Rio de Janeiro città del “divertificio”, Londra famosa per la sua cultura underground e meta di musicisti indipendenti.....La capitale catalana è centro nevralgico di sport, (carattere determinato per lo più dalla presenza del mare che stimola tutte), di musica emergente (solo a giugno vi sono quattro festival che chiamano gente da tutto il mondo), ma anche di un’antica cultura nascosta all’interno del contesto europeo, e la cosa che spesso incuriosisce di più è che pur trattandosi di una cultura antica, è comunque sostenuta dalle generazioni dei più giovani.

È stato osservato che la gente sceglie di acquistare un oggetto made in Barcelona sulla base degli immaginari collettivi che alla città associa, pertanto al compratore sembrerà di possedere un prodotto di lifestyle sportivo come quello tipico di ciclisti e surfisti, o magari un prodotto espressione dell’identità associata a chi ascolta un certo genere musicale presente al Sonar Festival⁴, tanto per fare un nome (non si deve però trattare di prodotti merchandising ma anzi di qualcosa da essere utilizzato in attività mondane). Importante ricordare che tra musica e lifestyle sport vi è una strettissima relazione di interdipendenza.

Ancora, attraverso l’acquisto di una borsa made in Barcelona (va da sé che il termine è da intendere sia dal punto di vista della fabbricazione che della relazione che tali oggetti hanno con la personalità della città) i compratori potranno sentire il senso di appartenenza a qualche rappresentazione, ideologia culturale o sociale catalana, piuttosto che ad una festività esclusiva come ad esempio il “dia de Sant Jordi”⁵.

⁴ Festival di musica elettronica che chiama gente da tutto il mondo e che ogni anno durante il mese di Luglio ha sede nel Forum di Barcellona.

⁵ Il 23 Aprile in Catalonia si festeggia la giornata della letteratura e degli innamorati: ogni uomo regala alla donna una rosa e lei di risposta gli darà un libro. Per le strade principali della città si possono incontrare stand e padiglioni volti a promuovere libri, talvolta dallo stesso scrittore che rilascerà l’autografo.

Sembrerebbe allora che più che sul riciclaggio, ciò su cui si dovrà insistere sarà la comunicazione dei significati associati alla personalità di Barcellona, e sulla narrazione della storia di demano, calcando maggiormente le origini manifatturiere, da cui appunto il nome de+mano.

Si propone pertanto lo storytelling.

Arrivati fin qui rimane solo un ultimo passaggio da compiere per la costruzione concreta di demano come concetto, ed è cercare di trasmettere il valore al pubblico attraverso il potere seduttivo degli interpreters. Prima ancora di trasmettere il valore al pubblico bisognerà però che gli interpreters stessi siano completamente consapevoli del marchio e che lo abbiano interiorizzato come parte del proprio contesto. Tale obiettivo si raggiunge in parte, attraverso l'individuazione degli interpreters, interazione e collaborazione con essi grazie ad attività di co-creazione, ed in parte attraverso la consapevolezza, alla costruzione della quale partecipa anche qui lo storytelling in qualità di strumento di efficace comunicazione.

Lo storytelling quindi sia per coinvolgere gli acquirenti, ma ancora prima gli interpreters (che comunque fanno sempre parte del target obiettivo).

4.6 Storytelling

La narrazione, il racconto di ciò che l'impresa è, di come si è formata e di quello che è diventata, perché questo è anche ciò che permette, tra le altre cose, di evidenziare i prossimi futuri e renderli tangibili.

“Storytelling management per promuovere e posizionare meglio valori, idee, iniziative, prodotti, consumi. Lo storytelling è un approccio disciplinare focalizzato sulle dinamiche di influenzamento sociale, che vengono successivamente applicate al mondo dell'impresa, dei consumi e delle istituzioni”.

Lo storytelling di demano si è visto essere presente in maniera più o meno esplicita lungo l'intera presentazione ed analisi del caso, la storia della compagnia è dunque un suo punto di forza. È la narrazione delle origini del progetto, insieme a

customer insights e visual thinking, che hanno condotto alla riformulazione del significato di demano.

Tuttavia, lo storytelling si è appena visto essere necessario per generare consapevolezza della marca nella mente dei consumatori, e prima ancora in quella interpreti tribali. Pertanto In questo caso si potrà agire attraverso: costruzione di uno showroom; visite guidate all'interno dei "talleres", dei laboratori di fabbricazione e progettazione; realizzazione di video e documentari che raccontino la storia dell'azienda ed il processo di realizzazione dei prodotti; video sull'utilizzo in città, quindi sull'utilizzo mondano, delle borse ed accessori; video sulla sperimentazione di nuovi materiali come per esempio quello di teli di kitesurf; valorizzazione del blog aziendale e studio meticoloso delle informazioni da esso trasmesse, le quali dovranno essere coerenti alle tendenze analizzate; presenza, all'interno di ogni prodotto demano, di una piccola narrazione dell'evento che compone la grafica del banner, o di racconti per esempio di "vita in bicicletta" per quanto riguarda le borse destinati al cycling.

4.7 Idee

L'analisi condotta ha permesso di evidenziare la presenza di tribù di consumatori interpreti delle tendenze di mercato e dell'Immagine Paese che definisce il passaggio di significato da *demano prodotto* a *demano concetto*. Tribù rese più consapevoli della personalità di marca demano attraverso l'utilizzo dello storytelling, strumento che poi in un secondo momento si è visto essere rivolto anche al mercato dei consumatori più comuni.

Il percorso effettuato permette pertanto ora la formulazione di una linea strategica di matrice creativa. A tale scopo si vuole concludere proponendo qui di seguito una serie di idee, relative più che altro ad azioni marketing e comunicazione che, sulla base di dell'analisi condotta, si consiglia di intraprendere:

- Utilizzare lo spazio del *taller* per raccontare storie ed esperienze
- Dare suggerimenti al cliente su come trasformare i prodotti per dare ad essi nuova utilità
- Interagire con la tendenza Rewind & Replay inserendo nella strategia di marketing il retrò-marketing, pregno di immaginari vintage
- Soffermarsi a pensare sugli odori suoni ed emozioni che evocano i materiali
- Creare nuove funzioni per i materiali e oggetti esistenti
- Pensare agli elementi riutilizzati che possono complementare il prodotto
- Pensare ad azioni che invitino alla circolazione e scambio di prodotti (Consumer to consumer)
- Pensare ad eventi relazionati alla tendenza della marca
- Rendere visibile il processo sta dietro alla produzione del prodotto
- Invitare la gente ad esprimere commenti, dimostrarsi aperti ad ascoltare e quindi a ricevere un feedback
- Mantenersi sempre aggiornati sugli scarti prodotti che possono essere riutilizzati
- Sottolineare che il prodotto non è ottenuto da produzione in serie
- Fare dell'imperfezione un valore della marca senza dimenticare dell'importanza di design e grafica
- Pensare a piccoli dettagli da aggiungere alle linee di prodotto perché diventino simbolo della marca
- Organizzare workshop *handmade*
- Pensare ad un *packaging* meno industrializzato possibile e ricco di valori artigianali

Conclusioni

L'analisi condotta ha permesso di approfondire gli strumenti di design thinking, e più in generale di design management, fino ad arrivare a dimostrare lo stretto intreccio che sussiste tra fashion, design innovazione e creatività, il tutto inserito all'interno di uno sistema che sempre di più punta ad espandere i confini della sostenibilità.

Attraverso l'applicazione concreta dei diversi livelli di investigazione (immersione, customer insights, ideazione, visual thinking, scenari e storytelling) è stato evidenziato il potenziale creativo che risiede nel gruppo di ricerca. Il lavoro in team è stato infatti oltremodo determinante, soprattutto in fase di ideazione, ed ha saputo mettere in luce il ruolo che la creatività assume all'interno delle pratiche di management. La combinazione di solidi backgrounds nel campo della sociologia, delle scienze politiche, dell'innovazione, dell'economia applicata al settore moda, del design grafico ed industriale, ha permesso che lo studio venisse condotto in maniera fluida ed efficace, apportando così a tutti i membri del gruppo nuove prospettive oltre che la consapevolezza tangibile del potenziale creativo che risiede nella collaborazione; "tempesta di cervelli" è infatti l'immaginario comune che più di tutto spiega il risultato dello scambio continuo di idee e conoscenze.

Tuttavia, l'analisi intrapresa ha permesso altresì di evidenziare l'importanza di avere una strategia d'impresa ben definita, al cui interno vi siano obiettivi chiari e condivisi, poiché altrimenti la creatività rischia di risultare una funzione semplicemente fine a se stessa.

Il caso demano fin da subito ha suscitato interesse in quanto apparso come una realtà imprenditoriale dalle piccole dimensioni, nata in qualche modo con l'intento di voler apportare un piccolo miglioramento sociale, attraverso un background personale pregno di conoscenza, esperienza e praticità. Ed è proprio dall'osservazione di demano che si ha compreso che l'inventiva imprenditoriale non

può essere sviluppata senza strategia, e che a sua volta la strategia aziendale funziona meglio se focalizzata verso un approccio alla valorizzazione creativa.

Il metodo offerto dal design thinking ha infatti permesso la realizzazione di uno dei passaggi più importanti della ricerca svolta: l'analisi delle tendenze.

L'individuazione delle tendenze, ottenuta attraverso la proiezione visiva degli scenari in cui è andato sviluppandosi demano, ha creato un nesso tra elementi distintivi del mercato e consumatori potenziali, rendendo perciò possibile l'individuazione del nuovo significato di demano: *da demano prodotto a demano concetto*, che si ritiene possa portare al raggiungimento degli obiettivi di ridefinizione del target, creazione di nuove linee di prodotto e miglioramento della posizione del marchio nei mercati internazionali, oltre che a fornire una chiara immagine necessaria alla prossima apertura di un concept store.

Pertanto, da un'intenzione iniziale di voler investigare su un mercato come quello della moda critica, caratterizzato dall'interessante paradosso secondo il quale mai si sarebbe pensato di affiancare il termine moda all'aggettivo, per esempio, riciclato, si è giunti ad abbracciare teorie di design innovation che pongono il design come driver di processo per la creazione di nuovi modelli di business, modelli che necessitano appunto di essere formulati all'interno della *critical fashion*. Arrivando a dimostrare come l'implementazione del design, nel suo significato di approccio creativo applicato al fare business, ha permesso la formulazione di una soluzione strategica al caso studiato.

Infine, riprendendo l'analisi swot compiuta nel capitolo terzo, è possibile intrecciare i risultati forniti dal design thinking con i punti di debolezza di demano, concorrenza, e profilo dei consumatori a cui attualmente l'impresa si rivolge, individuando così critiche e percorsi alternativi.

Anzitutto non bisognerà incorrere nell'errore di dare un'immagine troppo turistica del brand, perché il troppo si è visto essere elemento di debolezza. Ma, attraverso lo strumento dello storytelling, andare a rinforzare l'immagine Paese, inserendo

l'azienda in un forte contesto culturale e non commerciale, calcando per di più l'aspetto relativo all'imprenditorialità femminile.

L'individuazione delle tendenze poi, non deve portare ad adagiarsi sul mercato ma anzi, demano dovrà sfruttare il potenziale che risiede in tale tecnica investigativa per spostare la competizione ad un livello sempre più avanzato, soprattutto attraverso l'innovazione di prodotto.

L'innovazione di prodotto, a sua volta, permetterà l'ampliamento del target, poiché non bisogna dimenticare il profilo di clientela a cui demano si rivolgeva inizialmente. I nuovi consumatori individuati (si veda par. 4.3.1) dovranno quindi essere integrati al tipico architetto o designer, tra i 30-40 anni con ampie disponibilità monetarie (si veda Cap.III, par. 3.5), tenendo in considerazione che all'interno delle tre comunità tribali riportate vi potranno anche essere soggetti con un'età compresa tra i 18 e i trent'anni. Una volta esplicitate similitudini e differenze tra i vari gruppi di consumo, sarà allora oltremodo necessario attuare una strategia di comunicazione che, pur mantenendo una coerente identità di marca, risulti indirizzata ai differenti target di mercato; mantenendo allo stesso tempo viva l'osservazione della concorrenza in quanto Vaho da sempre si rivolge al mercato dei più giovani (si veda Cap.III, par. 3.5).

Figura 4.13 demano team projects (2)



Fonte: Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, demano team project

Bibliografia

Adler, I., Lucena, B., Russo, B., Vianna, M., Vianna, Y., (2012) *“Design Thinking, Business Innovation”*, MJV Press, Rio de Janeiro

Aigrain, P., (2012) *“Sharing: Culture and the Economy in the Internet Age.”* Amsterdam University Press, Amsterdam.

Anceschi, G. (2011) *“Che cos'è oggi il design?”* Estratto di un'intervista a Giovanni Anceschi a cura di Doppiozero, 18 Maggio, consultabile all'indirizzo <<http://www.youtube.com/watch?v=e6B0dPpIb-I>>

Bettiol, M., Di Maria, E., Finotto, V., Micelli, S., (2013) *“The hide side of innovation: why thinkerers matter”*

Bonaiuti, M., (2005) *“Obbiettivo decrescita.”* EMI Edizioni, Bologna.

Botsman, R., Roo, R., (2010) *“What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption”* Harper Collins Ed., New York.

Braungart, M., McDonough, W., (2009) *“Cradle to Cradle.”* North Point Press, New York.

Brown, T., (2009) *“Change by design”*, Harper Collins Ed., New York.

Cova, B., Giordano, A., Pallera, M., (2007) *“Marketing non-convenzionale. Viral, Guerilla, Tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno.”* Il Sole 24 Ore, Milano

Clark, L., (2012) *“Artists create bacteria-fermented wine dress”* Wired (Culture), 7 Giugno, consultabile all'indirizzo <<http://www.wired.co.uk/news/archive/2012-06/07/bacteria-wine-dress>>

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., e Smith, A. (2010) *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.”* John Wiley & Sons Inc, Hoboken, NJ

De Santis, G., (2011) *“Post-consumerist Sharing: Value Creation in C2C Share-based Marketplaces emerged in the wake of Social Commerce and Collaborative Consumption.”* Lambert Academic Pub. AG & Co KG, Colne

Di Bernardo, B., Gandolfi, V., Tunisini, A., (2009) *“Economia e management delle imprese, capire e decidere nella recente complessità.”* HOEPLI, Milano

Edmonds, B., (2009) *"Edun Company Profile"*, consultabile alla pagina web <<http://www.watradehub.com/sites/default/files/resourcefiles/aug09/edmonds20edun2020lq.pdf>>

Erner, G., (2010) *"Sociologia de las tendencias"*, Editorial Gustavo Gili S.A., Barcelona.

Erner, G., (2011) *"Víctimas de la moda : cómo se crea, por qué la seguimos"*, Editorial Gustavo Gili S.A., Barcelona.

Fontana, A., (2009) *"Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa"* Etas, Milano

Gisotti, M., (2013) *"Lo stilista di moda sostenibile"* La Stampa.it, 6 Giugno, consultabile alla pagina web <<http://www.lastampa.it/2013/06/03/blogs/green-jobs/lo-stilista-di-moda-sostenibile-ka0NvVG61oEaAJKyfh5KBK/pagina.html>>

Gladweelm, M., (2001). *"How Little Things Can Make a big Difference."* Little Brown Book Group, London.

Gottardi, G., (2006) *"Gestione dell'innovazione e dei progetti. Affrontare l'incertezza nella strategia tecnologica. Teoria, modelli tecniche."* CEDAM, Milano

H&M (2011) *"H&M Conscious Actions Sustainability Report 2011"* consultabile all'indirizzo <http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202011_en.pdf>

Bucini G. (2013) *"Industrial Design and the Global Value Chain (GVC)"* , VIU Venice International University, International Management

Institute for manufacturing University of Cambridge (2006) *"Well dressed"* consultabile all'indirizzo <<http://fashioninganethicalindustry.org/file/Well+dressed.pdf>>

Klein, N., (2000) *"No logo"*, Baldini & Castoldi, Dalai Ed., Milano

Krippendorff, K. (1994): *"Design: A Discourse on Meaning; A Work Book"* Philadelphia PA University of the Arts, Philadelphia

Koppel, T., (1999): *Nightline* ABC News, 13 Luglio

Lanza, A. (2006): *"Lo sviluppo sostenibile."* Il Mulino, Bologna

Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L. (2011): *“Design Thinking Understand Apply Improve”*. Springer-Verlag, Heidelberg.

Lennard, N., (2013): *“Safety inspections in U.S. supply chains a “façade”*.” Salon, 23 Aprile, consultabile all’indirizzo
<http://www.salon.com/2013/04/23/safety_inspections_in_u_s_supply_chains_a_façade/>

Logotel (2012): *“Design: ridare forma al business.”* Making weconomy, quaderno per l’impresa collaborativa a cura di Logotel consultabile all’indirizzo
< <http://www.weconomy.it/making02/>>

Micelli, S. (2011): *“Futuro Artigiano”*. Marsilio Editori Spa, Venezia

Minestrone, L., (2006): *“Comprendere il consumo.”* Franco Angeli Edizioni, Milano

Munari, B., (1992): *“Recuperare l’essenzialità della forma.”* Estratto di una lezione di Bruno Munari allo IUAV disponibile all’indirizzo
<<http://www.youtube.com/watch?v=iFIZRQrJlnw&list=PLWmTil13odJRkaoj7PWTfRcGkNs9OPbVL>>

Munari, B., (1968) *“ Design e comunicazione visiva.”* Laterza, Roma

Nussbaum, B., (2013) *“4 Ways To Amplify Your Creativity”* disponibile all’indirizzo
<<http://www.fastcodesign.com/1671773/4-ways-to-amplify-your-creativity>>

Nussbaum, B., (2013) *“3 Phats Toward A More Creative Life”* disponibile all’indirizzo
<<http://www.fastcodesign.com/1671773/4-ways-to-amplify-your-creativity>>

Nussbaum, B., (2013) *“ How Serious Play Leads To Breakthrough Innovation”* disponibile all’indirizzo
<<http://www.fastcodesign.com/1671971/how-serious-play-leads-to-breakthrough-innovation>>

Pauli, G., (1999) : *“Upcycling.”* Chronik Verlag, Harenberg

Pavanello, L., (2012): *“Nielsen: tutto quello che devi sapere sul consumatore socialmente responsabile”* 4 Aprile, consultabile all’indirizzo
<<http://www.ninjamarketing.it/2012/04/04/nielsen-tutto-quello-che-devi-sapere-sul-consumatore-socialmente-responsabile/>>

Porter, M., Kramer, M., (2011) *“Creating Shared Value.”* Harvard Business Review, Gennaio, consultabile all’indirizzo <<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>

Purrello, N., (2012): *“La crescita del Green Marketing: motivi, potenziale e mistificazioni”* 27 Agosto, consultabile alla pagina <http://www.ninjamarketing.it/2012/08/27/la-crescita-del-green-marketing-motivi-potenziale-e-mistificazioni/>

Qualizza, G., (2009) *“Lo storytelling nella comunicazione d'impresa”* Tigor: rivista di scienze della comunicazione A.I (2009) n.2 (luglio-dicembre)

Rapporto Burtland (1987), consultabile alla pagina http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf

Rao, H., (2008): *“Market Rebels: How Activists Make or Break Radical Innovations.”* Princeton University Press, Princeton, NJ

Ricotti, P., (2011). *“Sostenibilità e Green Economy Quarto Settore, Competitività, Strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio.”* Franco Angeli Edizioni, Milano

Rinaldi, F., (2013): *“L'impresa moda responsabile, integrare etica ed estetica nella filiera.”* Egea, Milano

Rispoli, M., (2002) *“Sviluppo dell'impresa e analisi strategica”*, Il Mulino, Bologna

Roccucci, E., (2011) *“Brompton, bike lifestyle”* Laundry, Cultural Design Observer, 1 Agosto, consultabile all'indirizzo <http://www.laundrymag.com/2011/08/brompton-brompton-lifestyle/>

Rogers, E., (1962). *“Diffusion of innovation”*. New York Free Press, New York

Rojanathara, P., Johnson, D., (2010): *“Influencers, how trends & creativity become contagious.”* R+I FILM 13 minuti disponibile all'indirizzo <http://vimeo.com/16240554>

Svendsen, L., (2006): *“La filosofia della moda.”* Guanda, collana Piccola biblioteca, Milano

Verganti, R., (2009): *“Design-driven innovation.”* Harvard Business School Press, Boston, MA

Thompson, J., (2010): *“Playing with Books: The Art of Upcycling, Deconstructig, and Reimagining the Book.”* Quarry Books, Minneapolis, MN

Vejlgaard, H., (2012) *"Anatomy of a Trend"*. Confetti Publishing Inc.,New York, Free Press

Vescovi, T., (2007) *"Il marketing e la rete"*, Il Sole 24 Ore, Milano

Sitografia

<http://barcelonacultura.bcn.cat/>

<http://www.criticalfashion.it/>

<http://www.collater.al/>

<http://www.colorep.com/>

<http://www.demano.net/>

<http://denuevo.wordpress.com/>

<http://www.dimoda.info/rubriche/art-400-sustainable-fashion-la-svolta-sostenibile-del-made-in-italy>

<http://www.designboom.com/>

<http://www.designboom.com/design/sunglasses-made-from-skateboards-by-proof/>

<http://designthinking.ideo.com/>

<http://www.ecosafetextile.com/>

<http://www.edun.com/>

<http://ethicalfashionforum.com/>

<https://www.facebook.com/orangefiberbrand?fref=ts>

<http://www.fastcodesign.com/users/bruce-nussbaum>

<http://www.freitag.ch/>

<http://global-standard.org/>

<http://www.greenpeace.org/international/en/>

<http://www.hafsteinnjuliusson.com/growing-jewelry/>

<http://www.hm.com/entrance.ahtml?orguri=/>

<http://www.icea.info/it/>

<http://www.ideo.com/>

<http://www.corriere.it/>

<http://inditex.com/en>

<http://www.internazionale.it/>

<http://www.laboratorioicq.it/>

<http://lastampa.it/>

<http://www.laundrymag.com/>

<http://lecool.com/>

<http://ww1.markandspencer.com/>

<http://nielsen.com/content/corporate/it/it.html>

<http://www.ninjamarketing.it/>

http://www.notjustalabel.com/vilde_svaner

<http://www.nytimes.com/>

<http://www.oxfamitalia.org/>

<http://www.retegas.org/>

<http://www.slowfashionspain.com/>

http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html

<http://www.slideshare.net/ruiventura/retro-marketing>

<http://socialbicycles.com/>

<http://source4style.com/>

<http://www.ted.com/>

<http://www.thecoolhunter.net/>

<http://www.thefashiontransformer.it/>

<http://www.treehugger.com/>

<http://vaho.ws/>

<http://www.valcucine.it/ecosostenibilita/sostenibilita/eco-design>

<http://www.vogue.it/>

<http://wikipedia.com>

<http://www.wired.co.uk/>

<http://www.youtube.com/watch?v=8tf16q1oPmU> (*"Kitesurf Barcelona"*)

http://www.youtube.com/watch?v=wgW_PinXAus (*"SURF BCN"*)

<http://www.youtube.com/watch?v=aGrjMpI7nPg> (*"Moments - Free Quiksilver Surf Movie!"*)

<http://www.youtube.com/watch?v=vZlcbbsUUQQ> (*"Longboard Girls Crew"*)

<http://www.youtube.com/watch?v=M97vR2V4vTs> (*video rappresentativo di una comunità tribale di ciclisti*)