



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Economia delle Imprese Internazionali

LUSO E CSR: UN'ANALISI EMPIRICA SULLE PERCEZIONI DEI
CONSUMATORI

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Teresa Bartolomei

Matr. 663221

CORRELATORE

Prof. Alberto Festa

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

Introduzione

Sommario

1 Il Lusso	6
1.2 Panoramica del settore e dei mercati geografici	6
1.2.1 Gli orologi svizzeri.....	9
1.2.2 L'abbigliamento di Alta Moda	12
1.3 Il paradosso del commercio dei beni di Lusso	14
1.4 La gestione strategica del Brand Lusso	18
2 La sostenibilità.....	25
2.1 L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI)	25
2.2 Il motore della CSR: Cause ed effetti	28
2.3. Integrazione della Corporate Social Responsibility nella Strategia Corporate	41
3 Ricerca Sperimentale.....	49
3.1 Introduzione.....	49
3.2 La percezione del consumatore riguardo la lussuosità di un Brand	52
3.3 La percezione dei consumatori riguardo le dimensioni della CSR; i comportamenti e le intenzioni riguardo i prodotti di lusso	56
3.3.1 Percezione dei consumatori riguardo le dimensioni interne vs esterne della CSR	60
3.4 Metodo.....	62
3.5 Risultati e Discussione	63
4 Sustainable Luxury	67
4.1 L'economia dell'Eredità Culturale	67
4.2 Best practices of Social Luxury	71
Conclusione	88
BIBLIOGRAFIA	90
Appendice	95

Figura 1 – Il contributo di ciascuna regione geografica alla crescita organica delle vendite.....	7
Figura 2. Most valuable Swiss watch brands worldwide in 2015 (in million CHF)	10
Figura 3	17
Figura 4. Ciclo di vita di un brand di lusso.....	22
Figura 5	23
Figura 6. Concettualizzazione del lusso (2010)	24
Figura 7 – La creazione di valore condiviso.....	28
Figura 8- RSI e competitività: una vecchia, amabile sfida Mario Molteni, 31 maggio 2012	30
Figura 9. Stakeholder Theory	35
Figura 10. SEE e Corporate Strategy	45
Figura 11.....	58
Figura 12.....	61
Figura 13. Conceptual mediation model (Model n. 4 in PROCESS SPSS)	63
Figura 14. Conceptual mediation model.....	64
Figura 15	76
Figura 16 – Income Statement in EUR	87

Introduzione

La responsabilità sociale d'impresa costituisce senza dubbio una problematica rispetto alla quale si stanno realizzando nuove dinamiche economiche che non possono non interessare la competizione sia su scala globale che su quella locale. Un recente sondaggio globale della McKinsey mostra che il 76% dei dirigenti crede che la RSI contribuisca positivamente al valore a lungo termine per gli azionisti e il 55% dei dirigenti concordano sul fatto che la sostenibilità aiuti le aziende a costruire una solida reputazione (McKinsey 2010). Come tale la sostenibilità rappresenta per gli imprenditori l'opportunità di dare una svolta ai trend negativi ambientali. Pochi studi hanno però affermato che una forza trainante il cambiamento necessario del modo in cui consumiamo potrebbe e dovrebbe essere l'industria di lusso (i.e. Miguel Angel Gardetti, Springer ecc.).

I più potenti marchi del settore lusso hanno già cominciato a prendere iniziative per proteggere questa merce rara. Tuttavia, la maggior parte di questi si è mantenuta discreta nel comunicare i loro programmi per promuovere la sostenibilità e lo sviluppo sociale, poiché le accuse di *greenwashing* sull'industria della moda e sui prodotti di consumo li avevano costretti ad adottare un approccio cauto. Alcuni brand rinomati (di lusso e non) erano infatti saltati a bordo del cosiddetto *green bandwagon*, più come tattica di PR che per un genuino interesse nella causa. Come conseguenza immediata, nessun consumatore era più intenzionato a seguire le iniziative filantropiche di un brand commerciale su temi sociali seri. Molte imprese decisero così di mantenere la discrezione: fare invece che sembrare di fare (Gardetti & Springer, 2014). Oggi il lusso è ovunque: lusso, *masstige*, premium, ultrapremium, *opuluxe*, iper-lusso ecc. Ma allora che cosa rende un prodotto, una marca o un'impresa "di lusso"? E perché marchi di lusso ben consolidati, con un'azienda fiorente e dati di vendita in crescita, prendono iniziative in nome della sostenibilità? Secondo Springer e Gardetti, autori del libro "Sustainable Luxury and Social Entrepreneurship", la chiave del successo di un brand di lusso è saper anticipare i nostri sogni e le nostre più alte aspirazioni materiali. Proprio questo valore di ambizione alla perfezione unito al fatto che il lusso continua a promuovere territori e a far muovere le economie nazionali, rappresenta il motivo che rende questo settore uno dei più propensi a trasmettere il valore "aspirazionale" della sostenibilità in tutte le sue forme.

Nella Prima Parte si sviluppa in primo luogo un'analisi di mercato attuale dell'industria del lusso, escludendo i prodotti premium, analizzando solo il real luxury. In secondo luogo

ci si sofferma sulle teorie economiche dei beni di Lusso (Veblen, Engel, Alleres, Kapferer) e sulle caratteristiche delle strategie di Marketing e Branding adeguate ai prodotti di lusso. La Seconda Parte è quella che tratta del tema della sostenibilità partendo da quello più ampio di Responsabilità Sociale d'Impresa, passando per la Corporate Social Responsibility (CSR) e giungendo ai nuovi termini del Green Marketing. Il concetto della RSI viene formalizzato all'inizio degli anni 50, sebbene esista da prima, ed è da qui che si parte per tracciare la sua evoluzione fino ai giorni nostri. Inoltre, dato che la maggior parte della letteratura è stata prodotta negli Stati Uniti, si farà riferimento agli autori di questa parte del mondo. L'obiettivo è quello di capire come era intesa la responsabilità d'impresa ieri e come lo è oggi.

La Terza Parte si occupa di svolgere una Ricerca Sperimentale con l'obiettivo di verificare se effettivamente la percezione di lussuosità nel cliente è mediatrice della percezione di sostenibilità. Nello specifico i risultati mostrano quali dimensioni della sostenibilità di Carroll maggiormente influenzano la domanda per un bene di lusso a parità di qualità, design e prezzo al dettaglio.

Infine nella Quarta Parte si presentano le peculiari economie del lusso, insieme ai rischi e alle responsabilità etiche e sociali che gli competono. Poi vengono presentati tutte le iniziative e gli esempi più rilevanti di Lusso Sostenibile e Luxury Social Entrepreneurship, secondo le due grandi tipologie: Brand che attuano in prima persona azioni di tipo sostenibile e imprese che vendono ad altri modelli e certificazioni di sostenibilità.

1 Il Lusso

1.2 Panoramica del settore e dei mercati geografici

Anche se il termine tecnico “prodotto di lusso” può essere indipendente dalla qualità delle merci, questi sono generalmente considerati come merci al più alto livello di mercato per la loro qualità e prezzo. Brand di lusso o di prestigio sono brand per i quali la maggior parte dei loro prodotti sono beni di lusso. L’incomparabile crescita che questo settore sta vivendo dal 1985, quando il valore totale degli affari si aggirava intorno ai 20 milioni di dollari, è stata determinata da importanti fenomeni: la globalizzazione, le opportunità di creazione di ricchezza, i nuovi segmenti di mercato, la comunicazione digitale, i viaggi internazionali e la convergenza culturale (Okonkwo, 2009). Di conseguenza, la nuova base di clienti facoltosi di tutto il mondo sta subendo un’evoluzione parallela negli atteggiamenti, negli interessi, e nelle percezioni di marca e psicologia generale. Essi stanno guidando il cambiamento dal rapporto “top-down” che caratterizzava da secoli la relazioni cliente-marchi di lusso ad uno “bottom-up” di affiliazione in cui il cliente può diventare importante quanto il prodotto. In aggiunta sempre più potere acquistano i mercati emergenti come Cina, Russia, India, Medio Oriente, Brasile e Messico. Nel biennio 2011-2013, il tasso di crescita ponderata annuale dei beni di lusso è stato maggiore del 10,2% per i Brand top 10 e uguale al 9,8% per i Top 100. Nel 2013 il livello di vendite di soglia per entrare nella classifica Top 100 era di 142 milioni di dollari (Fonte: Deloitte).

L’industria dei beni di lusso globale, che comprende bevande, moda, cosmetici, profumi, orologi, gioielli, bagagli e borse ha vissuto un trend crescente per molti anni. Nonostante la cattiva congiuntura economica dovuta alla Grande Recessione, non ha risentito della crisi: infatti, secondo i dati diramati dall’osservatorio Altagamma¹, Il valore del mercato mondiale dei beni di lusso “personali” lusso è passato dai 190 miliardi di euro nel 2011 ad oltre 200 miliardi nel 2012, con un incremento di circa il 6%, da 217 miliardi di euro nel 2013 a 256 miliardi nel 2015². Il valore di mercato della auto di lusso, invece, è girato attorno ai 405 miliardi. Oggi, il valore totale di tutti i beni di lusso si aggira attorno al trilione di euro.

Guardando già oltre il primo quadrimestre passato del 2016, poco brillante in confronto al quarto del 2015, gli analisti ritengono che il prossimo dovrà affrontare di base il duro confronto

¹ [Monitor Altagamma sui Mercati Mondiali. Realizzato da Bain & Company e Altagamma](#)

² Fonte: [statista.com](#)

con il particolare aumento della spesa turistica avvenuto in Europa nello stesso periodo del 2015 (Rambourg et al. 2016). Gli stessi aggiungono che il rallentamento nel settore dei beni di lusso che ha colpito le vendite nel 2015 potrebbe continuare quest'anno in quanto la maggior parte dei problemi rimangono invariati. Secondo la Hsbc alcuni dei problemi potrebbero essere: mercati azionari turbolenti e le minacce alla psicologia generale a viaggiare per via di attacchi terroristici o per altre cause rischiose. Il viaggio è infatti uno dei fattori chiave per il consumo di lusso, con almeno il 45% delle vendite del settore prenotato da viaggiatori, così qualsiasi minaccia a viaggiare potrebbe far deragliare la crescita. Gli analisti sottolineano che il turismo è rallentato in Europa anche prima degli attacchi 13 novembre Parigi e credono che la tregua probabilmente continuerà nel breve periodo. Negli Stati Uniti, con il dollaro ancora forte, l'incertezza politica e le tensioni legate alla campagna presidenziale, gli analisti di HSBC non prevedono alcun spostamento (letteralmente “pick-up”) da parte della domanda di lusso americano nella prima metà del 2016.

In termini di valore, i quattro maggiori mercati sono gli Stati Uniti, il Giappone, l'Italia e la Cina, che rappresentano insieme quasi la metà del totale delle vendite di beni di lusso. Gli Stati Uniti sono stati il più grande mercato regionale, con un valore di 62,5 miliardi di euro nel 2013, e si stima che continuerà ad essere il leader di mercato dei beni di lusso personali. La Cina, d'altra parte, continua ad avanzare. Nel mese di aprile nel 2015, le vendite al dettaglio di oro, argento e gioielli in Cina erano pari a 3 miliardi di euro (ovvero 22 miliardi di yuan).

Tra i primi 75 gruppi mondiali del lusso ben 23 sono italiane: questo è il dato emerso dallo studio pubblicato da Deloitte «Global Powers of Luxury Goods», raggiungendo un fatturato complessivo di oltre 170 miliardi di dollari

HSBC Luxury Goods: Contribution of each geographic region to organic sales growth

	2007a	2008a	2009a	2010a	2011a	2012a	2013a	H1 2014a	H2 2014a	2014a	H1 2015a	H2 2015a	2015a	2016e
Geographic breakdown														
Europe	42%	42%	39%	36%	34%	32%	33%	33%	33%	33%	34%	34%	34%	35%
Japan	12%	12%	11%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	9%
US	20%	19%	18%	18%	18%	18%	19%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	19%
China	3%	5%	6%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Rest of Asia & other	22%	23%	25%	28%	29%	31%	31%	31%	31%	31%	28%	28%	28%	27%
Total	100%													
Organic sales growth rate														
Europe	13%	5%	-7%	9%	12%	7%	4%	4%	3%	4%	11%	9%	10%	5%
Japan	6%	-9%	-15%	-4%	4%	3%	10%	11%	3%	7%	20%	18%	19%	11%
US	16%	2%	-14%	14%	24%	14%	12%	9%	7%	8%	5%	-2%	2%	4%
China	40%	45%	30%	45%	47%	19%	11%	7%	3%	5%	1%	1%	1%	5%
Rest of Asia & other	22%	13%	8%	23%	27%	14%	10%	9%	0%	5%	-7%	-10%	-8%	3%
Total	15%	6%	-4%	15%	20%	11%	8%	7%	3%	5%	4.5%	1.5%	3.0%	4.5%

Source: Company data, HSBC estimates

Figura 1 – Il contributo di ciascuna regione geografica alla crescita organica delle vendite

Interessante notare come le previsioni di *breakdown* dal 2015 al 2016 vedono la Cina stabile con un contributo alla crescita organica delle vendite del 20% e i tassi di crescita dei mercati asiatici saranno gli unici a rimanere positivi (contro un'Europa che scende di 5 punti percentuali). La crescita organica è il processo di espansione del business da un aumento della produzione, sviluppo della base clienti, o lo sviluppo di nuovi prodotti, al contrario di fusioni e acquisizioni, che è crescita inorganica.

Da tempo un punto debole dei prodotti di lusso è la vendita al dettaglio online, in quanto i loro consumatori non desiderano solo il prodotto ma anche l'esperienza *in-store* che lo affianca³. Le E-boutique sono ancora un canale di mercato in via di sviluppo; per vedere la crescita a lungo termine delle vendite online l'unico modo è fare in modo che i marchi di lusso le utilizzino per accedere a nuovi mercati. Infatti anche nella modalità tradizionale retail, i nuovi mercati e i nuovi segmenti stanno dando i punti di crescita del settore. Questo perché si è osservato che la crescita di lusso è fortemente concentrata nelle città. Le prime 600 città mondiali rappresenteranno l'85 per cento della crescita nel mercato dell'abbigliamento di lusso nel 2025 contro il 66 per cento per i prodotti di bellezza di lusso e solo circa il 40 per cento per i beni di consumo confezionati. Infatti, più i prodotti sono esclusivi e meno "di base", maggiore la domanda è concentrata nelle città.

La sfida odierna per le aziende del lusso è quello di mantenere il valore della marca e coltivare le loro relazioni con i clienti. Più il lusso si espande in altri settori industriali più si prevede un mercato segmentato più maturo. Di conseguenza, i consumatori dovrebbero anche diventare più razionali. In particolare si prevede che nel 2016 l'industria di lusso perderà il suo appeal a Hong Kong; che dal 2012 al 2013 aveva invece visto un aumento del 10 per cento (CAGR) per un totale di circa 7,7 miliardi di euro. Il dato negativo di oggi è invece che Hong Kong sta perdendo 6,9% dei viaggiatori cinesi che cercano più divertimento e nuove esperienze.

Sull'andamento dei titoli finanziari nel 2016 gli analisti di Hsbc sono ottimisti e puntano sulla ripresa. Il loro ultimo report "Luxury: cash in and carry on", che copre 16 titoli del settore, parte dalla previsione di una crescita complessiva del settore del 6% circa nel 2016. In questo quadro, il report esprime una valutazione «buy» su 12 dei 16 titoli, e «hold» sui restanti quattro, senza nessun «sell». I 12 «buy» sono Prada, Tod's, Moncler, Richemont, Hugo Boss, Hermès, Lvmh, Christian Dior, Burberry, Coach, Tiffany e Jimmy Choo, mentre gli hold sono Ferragamo, Luxottica, Swatch e Kering. Occorre sottolineare che la valutazione d'acquisto considera non solo le prospettive ma anche i livelli di rapporto fra utile e fatturato già raggiunti. Hermès è

³ Sondaggio di statista.com

l'unico «buy» nonostante un p/e elevatissimo (il target price è di 400 euro, pari a 32 volte gli utili stimati per il 2017), Luxottica è hold ma dopo Hermès è il titolo dal più elevato rapporto fra utili e vendite (il p/e 2017 in rapporto al prezzo obiettivo di 62 euro è 25,3). La crescita più vistosa rispetto ai valori correnti è attesa da Moncler (il margine di rialzo fra i corsi attuali e il prezzo obiettivo di 20 euro è di oltre il 50%), seguita da Hugo Boss (da cui ci si aspetta un +46,9%), e da cinque gruppi che si prevede cresceranno di oltre il 30%: Dior, Lvmh, Richemont, Burberry e Prada. LVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy), in particolare, si conferma il marchio di lusso più pregiato al mondo, con un valore del marchio di circa 22,72 milioni di dollari statunitensi. I ricavi totali per l'anno fiscale 2013 del Gruppo LVMH sono stati di circa 29.15 miliardi di euro, e nel 2014 sono aumentati a 30,64 miliardi (Statista).

Il sofisticato consumatore di lusso è sempre più digitale, time-sensitive, e socialmente consapevole. Per coinvolgere tale consumatore l'industria del lusso ha tre sfide significative. La prima è la tecnologia: il 2015 è stato un anno "intelligente" nel settore del lusso, e il settore ha bisogno di continuare a forgiare una forte relazione con una serie sempre crescente di tecnologie.

In secondo luogo, il profilo dei consumatori in rapida evoluzione rende critico per le aziende comprendere i desideri, i comportamenti d'acquisto e i canali che stanno cambiando i consumatori di lusso. Alla base di entrambi questi fattori vi è la terza sfida, ovvero l'impegno di un brand di lusso verso la sua storia, la provenienza, e la comunità. Sostenere una storia condivisa da restituire alla comunità può rafforzare la brand equity e creare un premio strategico e finanziario a lungo termine per il business (Deloitte).

1.2.1 Gli orologi svizzeri

Il punto di riferimento del mercato degli orologi di lusso è da sempre la Svizzera. Precisione, qualità, lusso, design, lavorazione perfetta, tradizione, combinati con alta tecnologia: l'industria degli orologi di lusso unisce valori tradizionali svizzeri in un prodotto tradizionale svizzero, ed essendo un settore altamente trainato dalle esportazioni, esso trasmette questi valori al resto del mondo. Nel 2014, il valore delle esportazioni di orologi svizzeri è stato pari a oltre 13.830 miliardi di franchi svizzeri, contro i 13,46 miliardi di franchi di un anno prima (Statista). Interessante il dato secondo cui sempre nel 2014 il 30% (ovvero 4.123 miliardi di franchi svizzeri.) veniva esportato a Hong Kong.

L'unico altro paese degno di nota nella produzione di orologi è la Cina. La Cina è il più grande produttore di orologio al mondo in termini di volume. Tuttavia, gli orologi cinesi sono orientati

soprattutto verso l'estremità inferiore della fascia di prezzo. Nel segmento di lusso, d'altra parte, Svizzera gode di una posizione di quasi monopolio. L'industria orologiera non è soltanto ambasciatrice dell'abilità industriale della Svizzera, ma costituisce anche un importante pilastro dell'economia del Paese. "Il profilo dell'industria orologiera svizzera è quella di un cluster pienamente sviluppata in cui i singoli giocatori - dal fornitore al dettagliante - lavorano insieme come un orologio" (Statista). La Rolex è considerato il brand di orologi svizzero di maggior valore al mondo, con un valore pari a circa 7,2 miliardi di franchi svizzeri (CHF) nel 2014.

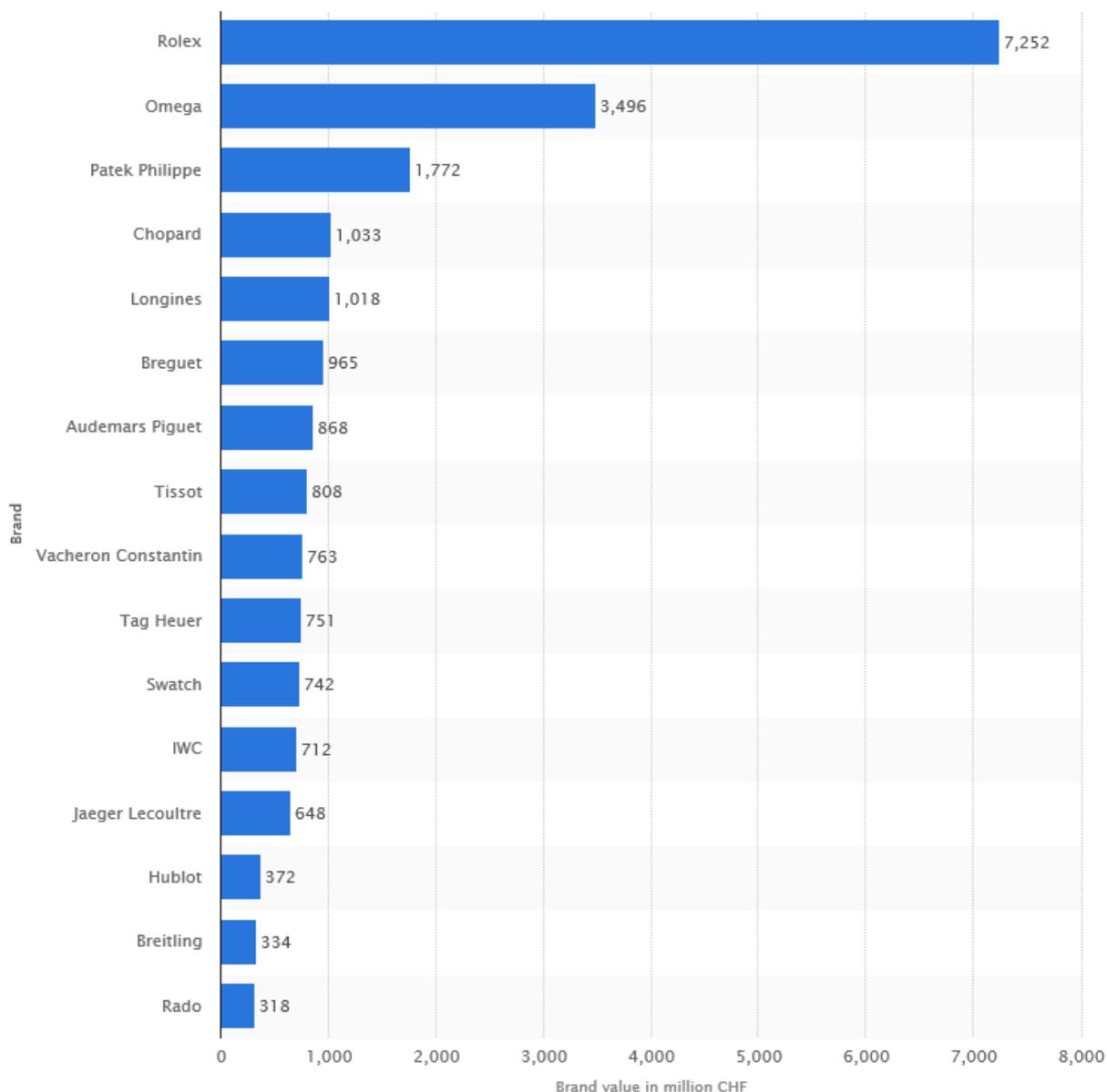


Figura 2. Most valuable Swiss watch brands worldwide in 2015 (in million CHF)⁴

⁴ Fonte: statista.com

L'industria degli orologi di lusso ha vissuto un rimbalzo impressionante dalla crisi dell'orologio. Con la decisione di ri-focalizzazione sui prodotti di fascia alta (in particolare orologi meccanici o analogici), l'industria degli orologi di lusso ha beneficiato di un boom della domanda di beni di lusso a livello mondiale come quello che ha avuto a metà degli anni 90. In particolare, il settore degli orologi di lusso deve il suo successo alla sua lungimiranza nell'aver attivamente targettizzato (i.e. indirizzato) la crescita nei mercati emergenti. Grazie a l'aumento dei redditi e alla crescente prosperità, altri paesi emergenti oltre la Cina offriranno opportunità di crescita notevoli per l'industria orologiera.

I dati riguardanti il 2016 sostengono che le esportazioni dell'orologio svizzero sono scese dell'8% a gennaio 2016 (Positive Luxury). Le tendenze di marketing che sono emerse a Baselworld 2016⁵, la più grande mostra di nuove creazioni di orologi (1500 marche partecipanti), stanno influenzando le strategie della maggior parte dei produttori, e vale la pena nominarle. Il report di Positive Luxury (2016), le sintetizza in 4 punti chiave:

1) Piccoli prezzi, grande domanda:

Le rettifiche di punti di prezzo stanno ridefinendo l'accesso dei consumatori all'orologio meccanico. La gara ad offrire orologi complicati a prezzi più accessibili sembra essere la soluzione più popolare a fronteggiare il lieve calo delle esportazioni visto negli ultimi 12 mesi. Mentre la Tag Heuer ha dato "scandalo" introducendo un tourbillon cronografo con il cartellino del prezzo di CHF 15000, altri hanno adottato un approccio più sottile con la reintroduzione modelli popolari a prezzi accessibili, come Girard-Perregaux e la loro REF 1966 in acciaio inox.

2) Orologi connessi:

Combinare i cronometristi tradizionali con il mondo tecnologicamente collegato è la sfida del 2016. Tissot, Breitling e Swatch hanno portato la tendenza nel 2015, ed è continuata quest'anno con i marchi del segmento di alta orologeria, come De Grisogono, che ha formato un'alleanza con la Samsung per introdurre il loro orologio collegato Samsung Gear S2. Un altro esempio è Tag Heuer che pianifica la produzione di 200.000 orologi intelligenti entro la fine del 2017.

⁵ Baselworld 2016 ha visto un calo del 3% di visitatori dal 2015. Tuttavia, alcuni dei nomi più importanti e influenti nel settore della gioielleria e dell'orologeria in termini di posizionamento, database clienti, ambito commerciale e dei valori tradizionali, erano presenti, tra cui: Orologi della Svizzera, H. Stern e Beyer.

3) Qualità più che quantità:

Il focus di Baselworld non è stato posto sull'innovazione, ma piuttosto sulla consistenza; rispettando il DNA del marchio, insieme alle grandi aspettative di qualità e offrire la creatività come valore aggiunto. Dare priorità al know-how tradizionale e artigianale, con la complessità e le complicazioni del movimento, è al centro della strategia degli operatori del settore.

4) Orologio da donna – Complicato e raffinato

I produttori stanno rispondendo all'aumento della domanda di sesso femminile per cronometristi di prestigio; con un'elevata complessità meccanica e precisione, al fianco dell'attenzione al coordinamento dei colori e all'intricato disegno di quadranti in combinazione con le tendenze della moda. Questo ritrovato gusto e apprezzamento per le complicazioni è il risultato del fatto che le popolazioni femminili hanno acquisito interesse a indossare orologi di valore più elevato.

1.2.2 L'abbigliamento di Alta Moda

In tutto il mondo, le imprese di moda di lusso stanno cercando di mantenere sotto stretto controllo la loro *Brand Image*, perché sono sempre più sensibili all'opinione pubblica, alle tendenze e alle aspettative. I consumatori di oggi si sono potenziati con la capacità di discutere, lodare o criticare le marche su diverse piattaforme altamente pubbliche (i.e. Social Networks). Consapevoli o meno, hanno fatto in modo che la conversazione circostante le marche, possa notevolmente influenzare le decisioni di acquisto dei loro coetanei. Un rapporto del 2014 redatto dalla Deloitte sui beni di lusso supporta questa osservazione, affermando che "con l'avvento dei social media, i consumatori hanno una voce nuova, che aumenta il loro potere individuale e collettivo", ed "erode il controllo del messaggio da parte dei brand di lusso."

La crescita dei grandi marchi della moda e del lusso è rallentata per due anni di fila nel 2013 e 2014, stabilendosi a quota +7,9%. Nel 2014 è diminuisce la profittabilità, anche se i colossi del settore hanno continuato a investire.⁶ Nel 2013 rallentò anche l'apertura di nuovi punti vendita: il dato si ferma al 3%, un livello che non si era mai registrato prima. A segnalare invece il calo

⁶ E' quanto emerge dal Fashion and Luxury Insight, il rapporto annuale di Sda Bocconi e Altagamma sui bilanci 2013 di 79 società quotate internazionali, dal fatturato complessivo di 332 miliardi di euro. Le aziende italiane, che nel 2012 erano le più veloci a crescere, ora rivelano una crescita più lenta.

dei profitti è il ROI (return on investment) medio, sceso nel 2013 al 13,5%, rispetto al 14,9% dell'anno precedente, mentre l'EBIT (utile operativo sul fatturato) è passato all'11,5% dal 12,4%. I curatori dell'analisi sottolineano che l'aspetto finanziario è ancora al centro delle preoccupazioni delle imprese, le quali nel 2013 sono riuscite a ridurre ancora la leva finanziaria portando il rapporto debito su capitale proprio a 0,40, ovvero a livelli comparabili a quelli del 2005. La generazione di cassa, sebbene in lieve calo (10,4% rispetto al 10,7% del 2012), rimane sostenuta. Se si segmentano le aziende esaminate, quelle specializzate nell'online registrano la performance migliore in termini di crescita di fatturato (+27,9%) mentre gioielli e orologi sono secondi (+13,6%) e primi come ROI (al 17,9%).

I mercati emergenti, tuttavia, non danno motivi di allerta. La Cina da sola guiderà la metà di questa crescita, mentre i restanti 15 paesi rappresenteranno un quinto dei potenziali consumatori di lusso in tutto il mondo entro il 2025, quasi quattro volte di più che nel Regno Unito. Nel lusso femminile ready-to-wear, il peso dei paesi emergenti crescerà da meno del 10 per cento di dieci anni fa al 32 per cento nel 2025 (McKinsey).

Il fatturato complessivo delle principali aziende italiane di Moda ha registrato un incremento dell'11,5% (secondo un'analisi condotta da Pambianco Strategie di Impresa). Tra queste, al primo posto vi è Luxottica (con 8,8 miliardi di euro), seguita da Prada (con 3,5 miliardi di euro) e da Salvatore Ferragamo (con 1,4 miliardi).

Se nel settore degli orologi è una "sorpresa" trovare un segmento di domanda femminile in crescita, nel settore Moda o Fashion di Lusso la situazione si inverte. Dei 32 marchi analizzati nel report "Social Insights on the Luxury Fashion Industry", Chloé (82.37%), DKNY (80,00%) e Tiffany & Co. (79.83%) hanno avuto la più alta percentuale di interesse femminile, mentre le conversazioni circostanti Breitling (76.61%) e Paul Smith (61.00%) sono stati i solo che erano prevalentemente maschile.

Dal punto di vista della sostenibilità l'industria di abbigliamento è tra le più virtuose, annoverando esempi di grande successo come Stella McCartney, il Gruppo Kering, Freitag e molti altri che verranno discussi in seguito. Anche per questo 2016 Kering ha confermato il suo impegno a favore dell'ambiente. Il gruppo francese del lusso ha fatto partire a febbraio un roadshow, che continuerà fino a settembre, presso tutti i suoi brand, dalla moda alla gioielleria, in Francia e in Italia, per fare il punto sul loro impegno in materia di sviluppo sostenibile. Un prima esperienza di questo genere per il gruppo, che coinvolge il patron di Kering in prima linea.

1.3 Il paradosso del commercio dei beni di Lusso

“I beni di lusso nascono da particolari scelte di marketing mix: distribuzione elitario-selettiva, prezzo volutamente superiore a quello praticato dalle imprese produttrici di beni standard che operano nello stesso settore, immagine, design, qualità elevata.”⁷

Il professore francese di marketing Bernard Dupois ha definito il marketing dei prodotti di lusso un paradosso, poiché diventa necessario fare esattamente l'opposto di quello che è stato insegnato. “At first sight, high prices, high costs, no manufacturing investment and a limited distribution, do not seem to be normal marketing practice” (Chevalier, Mazzalovo, 2008). Kapferer & Bastien (2010) hanno elaborato delle vere e proprie anti-leggi del marketing. Di seguito verrà fornita una spiegazione di una parte di esse:

- 1) Il Lusso non risponde alla crescita della domanda e protegge i clienti dai non-clienti ed i grandi dai piccoli

Seguendo Maslow, in cima alla piramide dei bisogni vi sono i bisogni autorealizzazione seguiti da quelli di stima (autostima e status) e dai bisogni sociali (senso di appartenenza e amore). Secondo questa visione un individuo è intenzionato a comprare abiti di lusso solo se questi sono rari ed esclusivi del suo status sociale, dei cosiddetti beni di Snob. In altre parole un oggetto di lusso sarebbe uno *status symbol*. Secondo la definizione di attribuita a Mattia (2013), uno status symbol è un oggetto o un comportamento che ha la funzione di delineare in modo visibile la posizione sociale o economica di una persona, come anche di caratterizzarne lo stile. Più un brand di lusso viene acquistato, più esso perde la sua aurea di esclusività, la sua attrattività e il suo valore di sogno (Patzmann, Frank 2004). La ricerca dimostra che la percezione dei consumatori di una quantità limitata di un marca può portare ad una maggiore preferenza per quella marca (ad esempio Lynn 1991). A volte l'esclusività non è dettata dallo stato sociale, quanto dal puro piacere di possedere qualcosa di diverso, il cosiddetto lusso interiorizzato. Esso è "la ricerca di un individuo di differenziazione ottenuta attraverso l'acquisizione, l'utilizzo e la disposizione dei beni di consumo allo scopo di sviluppare e valorizzare la propria identità personale e sociale" (Tian, Bearden, e Hunter 2001).

- 2) “Comunicare anche a chi non è dentro il target”

⁷ Mortara A., I nuovi spazi del lusso, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

Questa affermazione sembra contraddire la precedente, ma in realtà essa si colloca pur sempre nei confini del concetto dell'esclusività. Dal punto di vista microeconomico, il principio dell'elasticità della domanda di Engel afferma che la domanda per i beni di lusso aumenta in maniera più che proporzionale all'aumento del reddito. Da questa regola si desume che in realtà i consumatori di prodotti di lusso non siano solo i possessori di un'elevata somma di reddito proveniente da un elevato status sociale, ma anche chi va incontro per vari motivi al miglioramento delle proprie condizioni di vita, siano esse temporanee o durature. Eppure per tanti anni i Brand di lusso hanno utilizzato solamente i Media con un target "alto" (es. IlSole24ore, Vogue ecc.) per pubblicizzare il proprio brand. Soltanto recentemente, diversi produttori di lusso si sono resi conto che è un errore assumere che la loro clientela provenga da livelli sociali elevati. In alcuni settori, poi, l'oggetto di lusso status symbol ha lasciato spazio anche al consumo di esperienze (Ricerca Censius). Tra i consumatori di oggi, infatti, il lusso esperienziale è in forte aumento e rappresenta già il 55% della spesa totale di lusso. Le persone stanno dando più valore alle esperienze di lusso che agli orologi o alle borse firmate. Un recente studio della Boston Consulting Group (Bellaïche et al. 2012) ha scoperto che il lusso sta passando da "avere" ad "essere". American Express è stato uno dei primi brand ad aver intuito questo trend imparando la tecnica di mettere il consumatore al centro della loro storia. Alcuni consumatori con un livello di reddito normale, sono sempre più attratti dal poter usare o regalare ad esempio la prova di una Ferrari "458" su un circuito attrezzato della formula 1, che dal poterla acquistare e sostenere tutti i costi manutenzione e di tassazione annessi. Il posizionamento dei prodotti di lusso si semplifica un po' con il rinomato contributo di Alleres, il quale sosteneva che vi fossero tre livelli contigui di beni di lusso: il lusso inaccessibile (beni prodotti in numero limitatissimo, distribuiti in circuiti selettivi, a prezzi elevatissimi e con una marca fortemente evocativa), il lusso intermedio (beni prodotti sulla falsa riga dei beni di lusso inaccessibile ma non più fatti su misura sebbene adattabili alle esigenze del cliente, distribuiti in modo selettivo a prezzi molto elevati), il lusso "accessibile" (beni di lusso prodotti con modalità seriali e distribuito in larga scala); Cfr. Alleres D. (1997). Cionondimeno, il consumatore odierno vive in un mondo globalizzato molto diverso da quello di 50 anni fa e questo lo ha reso molto più consapevole ed esigente. In verità, la scala teorizzata da Maslow andrebbe riscritta con la nuova coscienza "verde", che combatte gli sprechi e le esternalità negative generate dall'industria sul nostro pianeta.

3) Continuare ad aumentare il prezzo medio della gamma, sapendo che

4) “Il lusso determina il prezzo, il prezzo non determina il lusso”

A volte la natura dei beni di lusso assomiglia a quella dei beni di Veblen, ovvero beni per cui il desiderio di acquisto aumenta all'aumentare del prezzo (Veblen, 1899)⁸. Rientrano in questa categoria ad esempio alcuni beni di qualità superiore come i vini pregiati D.O.P., per cui una diminuzione del prezzo influenza maggiormente la domanda che la riconoscibilità del marchio. Non raramente tuttavia, accade non vi sia alcuna correlazione tra il costo di un articolo di lusso ed il suo prezzo finale. Il prezzo infatti può essere fortemente influenzato da altri fattori, come la storia del brand, l'originalità e l'adeguatezza alla Moda del momento. È probabile che se delle borse fatte in un materiale di scarso valore come la plastica risultino essere di Moda, queste possano avere un prezzo enormemente superiore a delle borse composte di un materiale enormemente più costoso come la pelle. Diversi studi infatti, argomentano il ruolo mediatore delle emozioni del consumatore in risposta alla pubblicità (R Batra, 1987.), così come esse vengano influenzate dall'ambiente del negozio (E Sherman, A Mathur, RB Smith, 1997). Il loro effetto moderatore è tuttavia trascurabile in paragone all'effetto reddito⁹. In altre parole, la sostenibilità economica di un acquisto di lusso viene considerata prima di ogni altra cosa da parte del consumatore, prima anche di un effetto sostenibile, come verrà ipotizzato in seguito nella ricerca sperimentale.

Data la sua importanza per l'economia, la legge del consumo di Engel merita un breve excursus nella parte che dimostra l'esistenza dei beni di lusso. Ernst Engel, da non confondersi con Friedrich Engels padre del marxismo e del materialismo storico, è stato uno statista tedesco vissuto nel XIX secolo. Esaminando i bilanci di 200 famiglie, forniti dal collega Edouard Ducpétiaux, egli poté apprendere che a mano a mano che il reddito cresceva, le spese per i bisogni primari diminuivano mentre quelle per i beni di lusso aumentavano. La vera differenza tra i beni di prima necessità e quelli di lusso risiede quindi

⁸ Nessun prodotto di lusso è invece un bene di Giffen, ovvero un bene inferiore che rende invalida la legge della domanda (Marschall, Giffen). Infatti, ai tempi in cui è stata ideata, le condizioni di vita dei lavoratori erano tali che la riduzione del reddito reale contestuale all'aumento del prezzo del pane, aveva l'effetto di tagliare la spesa di altri beni inferiori e aumentare quella del bene il cui prezzo è aumentato.

⁹ Secondo la teoria economica classica, la variazione nel consumo di un bene conseguente alla variazione del potere di acquisto di un consumatore prende il nome di “Effetto Reddito”, mentre la variazione nel consumo di un bene conseguente alla variazione del suo prezzo mantenendo costante la sua utilità si chiama “Effetto Sostituzione”.

nella diversa elasticità della domanda al reddito. Anche i primi presentano una curva inclinata positivamente, ma l'aumento del reddito non genera che un debole effetto sul loro consumo:

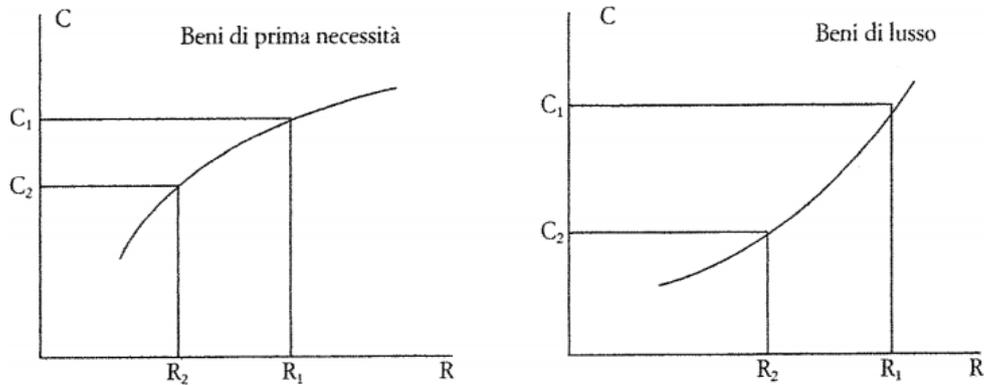


Figura 3

Dalla regola si deriva la seguente formula, dove C è consumo e R è reddito:

$$\eta_R = \frac{\Delta C}{C} / \frac{\Delta R}{R} = \frac{\Delta C}{\Delta R} \frac{R}{C}$$

Dalla formula si derivano le definizioni dei tipi di bene:

Beni normali ($\eta_R > 0$): I beni normali hanno una elasticità positiva rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta anche la quantità domandata (domanda) del bene.

Beni di lusso ($\eta_R > 1$): I beni di lusso hanno una elasticità positiva e più che proporzionale rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta la quantità domandata (domanda) del bene in modo più che proporzionale. Appartengono alla categoria dei beni di lusso i vestiti di alta moda, le auto con una potenza effettiva di motore superiore ai 185 kW, gioielli ecc.

Beni di prima necessità ($0 < \eta_R < 1$): I beni di prima necessità hanno una elasticità positiva ma meno che proporzionale rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta la quantità domandata (domanda) del bene in modo meno che proporzionale.

Beni inferiori ($\eta_R < 0$): I beni inferiori hanno una elasticità negativa rispetto al reddito. Un incremento del reddito riduce la quantità domandata (domanda) del bene.

Assieme alle famose anti-leggi del marketing di lusso vi sono leggi che riguardano più nello specifico la gestione del Brand di aziende di lusso, se non lo stesso Brand Lusso, motivo per cui di seguito un paragrafo ad-hoc tratta questo argomento.

1.4 La gestione strategica del Brand Lusso

«Il brand è un set di attività (o passività) collegate ad un segno distintivo (marchio, nome, logo) che si aggiungono (o sottraggono) al valore generato da un prodotto o servizio.» (David Aaker¹⁰). Con Brand Management o Branding si intende l'applicazione delle tecniche di marketing a uno specifico prodotto, linea di prodotto, marca (brand), persona o paese. Lo scopo è aumentare il valore percepito del brand (Brand Equity), aumentando di riflesso il valore del prodotto. La tecnica si basa sul presupposto teorico della visione dell'impresa basata sulle risorse (Resource based view), che ha messo in evidenza l'importanza delle risorse intangibili alla formazione del patrimonio, e, in secondo luogo, sul fatto che i clienti possano percepire in una marca la "promessa" implicita di qualità di prodotto, determinandone così l'acquisto nel futuro. I concetti chiave del brand management sono:

Brand Identity: corrisponde a ciò che l'azienda vuole trasmettere al mercato, alla vision e alla mission.

Brand Awareness: attività, generalmente di tipo comunicativo, che permettono di aumentare la conoscenza del brand nel mercato;

Brand Image: come la marca viene percepita dalla clientela, può non corrispondere all'identità che l'azienda ha costruito;

Brand Positioning: posizionamento del Brand rispetto alla concorrenza;

Brand Loyalty: fedeltà dei consumatori nei confronti di un determinato brand;

Brand Equity: valorizzazione della marca;

Questo approccio di business può essere di focale importanza per la strategia d'impresa o corporate, a condizione che venga utilizzato in modo sussidiario e non strumentale al core business dell'impresa. A volte Brand e Prodotto si ritrovano indissolubilmente intrecciati

¹⁰ È docente di strategia di marketing presso la Haas School of Business dell'università della California di Berkeley.

nell'immaginario del consumatore tale che un difetto dell'uno si amplifica sull'altro. Perciò è fondamentale che il flusso di informazioni interno all'azienda avvenga con la direzione dell'area strategica su quella di marketing e branding, in tal modo si evita che i valori chiave di cui sopra possano discostarsi parzialmente o totalmente dalla realtà.

A differenza di altri mercati, il lusso è un settore fortemente influenzato dal valore del brand. Quando si parla di beni inferiori come i prodotti per la casa, gli oggetti da ufficio, prodotti per la cura della persona, la prima cosa che viene in mente è la funzione o la specificità dell'oggetto stesso. Quando invece si parla di prodotti di lusso, la prima cosa che viene in mente è il nome del brand o di vari brand (es. Ferrari, Lamborghini, Gucci, Prada). Un dato su tutti: nel 2002 era un settore caratterizzato da un'elevata Brand Equity, cioè un peso del marchio pari in media al 70 % del valore degli assets aziendali (Della bella, 2002). Le piccole boutique artigianali hanno in media una Brand Image e una Brand Loyalty naturale molto migliore delle grandi imprese, dovute probabilmente alla maggiore trasparenza. In realtà, a preoccuparsi della strategia di Branding sono per lo più le grandi maison di Alta Moda che possiedono una o più sedi all'estero, le imprese quotate in borsa, e quelle che hanno subito momenti critici sulle vendite dovute magari ad una cattiva gestione della Responsabilità Sociale d'impresa (i.e. il Caso Monclair con il maltrattamento delle oche in Romania). Cionondimeno, le tecniche di Brand Management sono state davvero essenziali per il successo di un marchio di lusso almeno quando esso deve essere primariamente capace di comunicare i valori di esclusività e rarità, comuni a tutti i brand di lusso, in aggiunta a quelli comunicati dal prodotto ecc. I consumatori si aspettano, molto prima che consumano un prodotto di lusso, che esso esprima le caratteristiche del prodotto di qualità superiore rispetto a quelli non di lusso (Garfein 1989).

Ma anche in questo ambito essi non seguono sempre le leggi marketing. Non tutti i nomi dei Brand di Lusso ad esempio sono facili da pronunciare, da ricordare, o da tradurre per un cliente medio che non conosce più di due lingue (i.e. le calzature Christian Louboutin, gli orologi Vacheron Constantin, i gioielli Van Cleef & Arpels). Nello specifico, un brand di lusso si caratterizza perché: a) deve evocare esclusività, b) possedere una ben nota brand identity, c) godere di una elevata notorietà, d) generare una elevata qualità percepita, ed e) ottenere elevati livelli di customer loyalty¹¹. Oltre a ciò, i brand di lusso presentano delle

¹¹ Phau, I. and Prendergast, G. (2000), pp. 123-4

peculiarità che verranno presentate ancora una volta con l'ausilio di una parte delle anti-leggi di Kapferer & Bastien (2010):

- 1) “Non adattate mai il prodotto alle richieste dei clienti, e non guardate alla funzionalità ma alla personalità.”

"Produrremo sempre un'auto in meno di quanto ci richiede il mercato e finché seguiremo questa regola le cose andranno bene". Ciò che sta dietro a questo pensiero di Enzo Ferrari è del tutto originale anche se di anni dalla sua fondazione nel 1929 ne sono passati. Il concetto dell'esclusività qui si lega all'ardore per la conquista, che si perde quando tutti hanno la possibilità di acquistarla non solo dal reddito ma dal numero di produzione, ma va oltre. Forse il punto chiave di una strategia del brand lusso è quello di saper intercettare le richieste del cliente e non accontentarle mai del tutto. Inoltre, nonostante ora la Ferrari stia puntando ad aumentare la produzione, da 7000 a 9000 unità per anno, e stia preparando il lancio dell'ultima “entry level”, il modello Dino, con un prezzo democratico di 150000, nettamente più versatile e meno onerosa, questa non sarà mai adatta all'uso in città. La scommessa si basa sul presupposto che per un prodotto di lusso la funzionalità non è necessaria quanto più la forza del Brand stesso, in questo caso Ferrari. Il fatto che vi sia un effetto interdipendente tra il brand Lusso e i singoli brand di lusso dimostra l'effetto non trascurabile della percezione di lussuosità.

- 2) “Dimenticatevi del posizionamento, il lusso non è comparativo”

In alcuni casi la Brand Management affronta una difficoltà prettamente filologica, perché deve riuscire a eludere l'altra faccia della medaglia che il termine lusso porta con sé. L'uso comune del termine lusso, dal latino “luxus”, presenta infatti un'ambivalenza di significati che spesso hanno un'accezione negativa: edonismo, vizio, apparenza, superfluo, lussuria e sfarzo. Ciò che invece sta alla base dell'industria del lusso sono i valori della raffinatezza, ricerca della perfezione, qualità, valore e luce. Per questo motivo è ragionevole ipotizzare che oltre al posizionamento del singolo Brand le imprese di Lusso devono considerare e gestire lo stesso brand “lusso”, a cominciare dalla sua scomposizione per classi e tipologie di prodotto. Seguendo la classificazione originaria di Kapferer ¹², nel 1997 vi erano solo tre tipologie di Brand del lusso: a) la griffe, che possiede una forte Brand Identity e offre dei prodotti dalla creazione pura ed unica, capaci di incarnare i canoni della perfezione, b) la marca di lusso (in senso stretto) che prevede la realizzazione di prodotti a serie limitata

¹² Kapferer J.N. (1997)

dal carattere artigianale o hand-made ed infine c) le marche-prodotti di alta gamma che si contraddistinguono per le realizzazioni seriali di qualità molto elevata rispetto alla categoria di prodotti di riferimento. Ma come interpretare l'apparizione di infiniti nuovi termini come vero lusso (o real luxury), masstige, premium, ultrapremium, opuluxe, iperlusso e highprofile? Secondo Kapferer & Bastien (2010), "questo caos maschera una profonda verità: "lusso" non è una semplice parola, ma un vero concetto sociologico; non è solamente un mestiere, un saper fare tipico di certe case automobilistiche o di accessori alla moda, ma un modo diverso e globale di comprendere i clienti, di gestire la marca e l'impresa: un approccio di management che sovverte le regole del marketing tradizionale ". Altrimenti, c'è chi afferma che il lusso si può comprendere smentendone la specificità. Secondo questa visione esso non rappresenterebbe una categoria ma il limite estremo dell'eccellenza su un numero di attributi - dal design alla produzione, alla distribuzione, alla comunicazione – da considerare unitamente e non disgiuntamente (Sicard, 2006). In questa prospettiva, la teoria "aziendalista" (Doyle e Stern, 2006) sostiene che il lusso sia solo il passaggio dai prodotti premium ai super premium.

Visioni più sistematiche hanno compreso che il lusso risente di numerosi fattori come il tempo¹³, lo spazio, le classi sociali fino alle percezioni e motivazioni del singolo. Quindi i numerosi termini e classificazioni, così come le accezioni di lusso che conducono all'ostentazione, altro non sono che stadi del ciclo di vita dei brand di lusso che variano al variare dei fattori sopra detti. "Come a dire che il rapporto tra consumatori e lusso si muove attraverso un percorso di apprendimento che ne evolve il significato" (Mattia, 2013). A tal proposito, si offre qui un esempio del Ciclo di vita di un brand di lusso basato sulle diverse caratteristiche che animano il singolo consumatore ad acquistarli: motivazioni, ruolo, contenuto e promessa; (Dominici, 2007):

¹³ "le cose che una generazione considera un lusso, la generazione successiva le considera necessità", Anthony Crosland

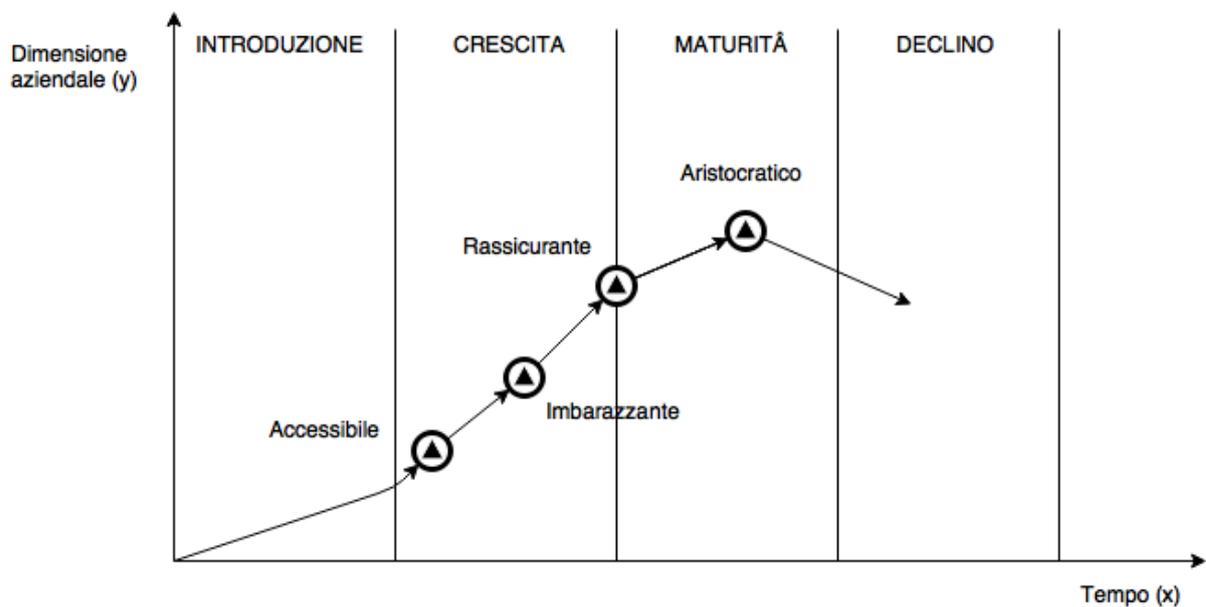
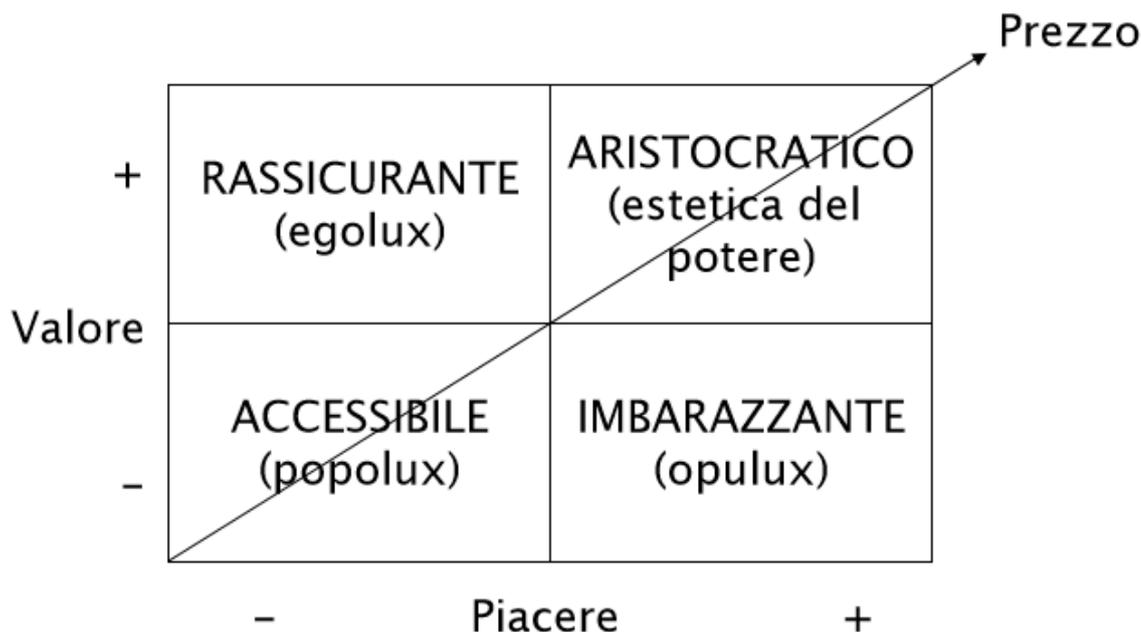


Figura 4¹⁴. Ciclo di vita di un brand di lusso

- Lusso accessibile: contenuto di esclusività, ruolo di imitazione, promessa di sembianza, motivazioni “aspirazionali”
- Lusso imbarazzante: contenuti di qualità, ruolo di ostentazione, promessa di apparenza, motivazioni di riconoscimento
- Lusso rassicurante: contenuti di unicità, ruolo di gratificazione, promesse di essenza, motivazioni culturali
- Lusso aristocratico: contenuto mitico, ruolo di consapevolezza, promesse di appartenenza, motivazioni di educazione

Gli stessi stadi del modello precedente rappresentano segmenti di mercato secondo altri modelli (Tartaglia, Marinozzi, 2007):

¹⁴ Rielaborazione dell'autore.



Tartaglia, Marinozzi (2007) *Il lusso. Magia e marketing*, FrancoAngeli, Milano

Figura 5

Il passaggio dall'ostentazione alla piena gratificazione è stato invece evidenziato dalla ricerca della "21st Centurion Living" (2006) realizzata da American Express per comprendere i futuri trend di consumo attraverso interviste a un panel di 100 esperti mondiali di finanza, design, architettura e cool hunting. Dai risultati è stato possibile disegnare un modello a quattro fasi:

- 1) Lusso acquisitivo: identificato dal prezzo e dall'ostentazione, contraddistingue consumatori che acquistano prodotti di lusso in risposta al desiderio di raggiungere uno status sociale superiore. Questa fase caratterizza la domanda da parte dei mercati esteri emergenti.
- 2) Lusso inquisitivo: si caratterizza per una maggiore attenzione alla qualità dei prodotti, che viene valutata con spirito critico e selettivo
- 3) Lusso autoritativo: ha luogo quando entra in gioco il gusto personale sottratto alle tendenze. Nel meticoloso processo di scelta, il consumatore privilegia prodotti con una storia, un'origine o una certificazione specifica.

- 4) Lusso meditativo: esso è prerogativa del consumatore evoluto che ricerca l'esperienza che ruota attorno al prodotto. Il lusso diventa coscienza individuale e l'obiettivo è una soddisfazione a 360° gradi.

Proprio questo superamento dell'ostentazione ha reso possibile la democratizzazione del lusso (Danzinger, 2005). Il nuovo concetto di lusso centrato sui valori individuali più che su quelli sociali sta riscuotendo sempre più successo. Si propone qui una sua concettualizzazione operata da Mattia (2013), secondo la duplice prospettiva di prodotto e consumatore:

	<i>Prodotto</i>	<i>Consumatore</i>
Prospettive	Qualità eccellente Esclusività Fattura artigianale Tradizione produttiva Resistenza alle mode Superfluità	Valore psicologico Alto coinvolgimento Self-concept Status symbol
Principali autori	Erickson e Johansson (1985) Lichtenstein, Ridgway e Netermayer (1998) Nueno e Quelch (1998) Jackson (2001, 2004) Radon (2002) Kapferer (2008)	Dubois (1993, 1994, 1995, 2001) Grossman e Shapiro (1998) Vigneron e Johnson (1999, 2004) Nia e Zaichkowsky (2000) Pau e Prendergast (2000) Vickers e Renand (2003) Danziger (2005) Chadha e Husband (2006)

Fonte: adattato da Casaburi (2010).

Figura 6. Concettualizzazione del lusso (2010)

2 La sostenibilità

2.1 L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI)

Comunemente si fa risalire la data di nascita della RSI agli anni '50, quando da semplici azioni di natura filantropica, come la beneficenza, si è passati all'individuazione di precise responsabilità sociali ed economiche in capo agli uomini d'affari (Bowen, 1953). In seguito l'attenzione si è spostata sullo sviluppo di modelli teorici per l'adozione di precise pratiche "responsabili" all'interno dell'impresa (Carroll, 1979; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991). Secondo Carroll (1983), la responsabilità sociale delle imprese comporta la conduzione di un business in modo che sia economicamente vantaggioso (responsabilità economica), rispettoso della legge (responsabilità legale), etico (responsabilità etica) e socialmente solidale (responsabilità filantropica). Essere socialmente responsabili significa quindi che la redditività e l'obbedienza alla legge sono le condizioni più importanti quando si parla di etica dell'azienda e di misura con cui si sostiene la società. Con l'ammissione dello stesso Carroll (1999), questa è solo una delle innumerevoli definizioni che hanno proliferato in letteratura dal 1950. Di questa diversità di concezioni è testimonianza l'osservazione di Moons (2002) che la RSI, simile ad altri concetti importanti come la democrazia e la giustizia, è "essenzialmente contestata". Ciò è confermato da uno studio sull'educazione RSI in Europa, che ha trovato 50 etichette diverse per i moduli di RSI, 40 etichette diverse per i programmi di CSR (il termine anglosassone per dire RSI è Corporate Social Responsibility) e numerosi sinonimi di RSI, il più popolare dei quali erano: etica degli affari, cittadinanza d'impresa, sostenibilità o sviluppo sostenibile, gestione aziendale ambientale, le imprese e la società, le imprese e governo, di business e la globalizzazione, e la gestione delle parti interessate (Visser, 2005). Ai fini del presente capitolo, quindi, la RSI è vista come un concetto ombrello, che comprende cittadinanza d'impresa, sostenibilità aziendale, la gestione degli stakeholder, la gestione ambientale, etica degli affari e la performance sociale d'impresa. Tuttavia, è la definizione di Carroll della RSI, che servirà da quadro di riferimento per ulteriori analisi e discussione. Con il passare del tempo e delle prime esperienze in campo di RSI, il termine "responsabilità sociale" ha presto incluso anche una distinzione tra "azioni positive" e "azioni negative"; Nagel (200) e Beauchamp (2001). Parallelamente ci si è resi conto che esiste una "misura minima" di RSI, consistente nella tutela dei diritti, e il suo superamento nella creazione di valore (Molteni et al. 2012). De George (1993, Capitolo 10), distingue

invece tra il rispetto delle norme oltre il minimo e il perseguimento degli ideali. Kemp (2001) distingue tra misure *value conserve* (elaborate per limitare i rischi e le esternalità) e misure *value creator* (realizzate in vista di generare ricavi addizionali e di migliorare l'efficienza).

Proprio in quegli anni si è giunti a una delle più influenti definizioni di RSI, come “Decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder” (Commissione Europea, Libro Verde, 18 Luglio 2001. Questo contributo del Libro Verde è stato importante perché ha sottolineato il concetto di volontarietà, ovvero che non vi è alcun obbligo da parte delle imprese di andare oltre agli obblighi di legge. La scelta di interessarsi o meno alle richieste avanzate dalla società è completamente discrezionale. Tuttavia, nel momento in cui il management accoglie l'invito ad attuare comportamenti socialmente responsabili, tali iniziative devono essere integrate nella strategia d'impresa, costituendo esse stesse una fonte del vantaggio competitivo. Inoltre, il termine "integrazione" sta a indicare che sporadiche campagne filantropiche o ecologiste, che si esauriscono in un tempo e in un luogo limitati, non possono essere considerate attività di RSI, ma solamente dei tentativi da contestualizzare. Perché la RSI sia credibile ed efficace, essa deve essere documentata e misurata. L'impresa deve, a tal proposito, attivare un sistema di raccolta e gestione delle informazioni inerenti la RSI, utili sia per un feedback interno che per una divulgazione esterna.

Secondo la più recente (2010) definizione dello standard ISO 26000, la RSI è “la responsabilità di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente, che: contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusa la salute e il benessere della società; tiene conto delle aspettative degli stakeholder; è in conformità con la legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento; è integrato in tutta l'organizzazione e messo in pratica in tutte le sue relazioni”¹⁵

Diversamente dalle altre definizioni questa contiene il concetto di “sviluppo sostenibile”, dalla cui prima formulazione ha preso spunto anche lo stesso Carroll. Lo sviluppo sostenibile è “un'equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie” (Rapporto Brundtland del 1987¹⁶). Con esso

¹⁵ ISO 26000 "Guidance on social responsibility"2010

¹⁶ Elaborato dalla World Commission on Environmental and Development

si vuole indicare che le imprese "irresponsabili" che operano in nome del profitto, senza curarsi delle conseguenze delle loro attività, non sono da considerarsi sostenibili. Le imprese devono tenere conto dell'impatto delle loro azioni sugli stakeholder e sull'intero sistema in cui esse sono inserite, abbandonando una visione particolaristica e provinciale, a favore di una visione globale.

Introducendo la RSI nella propria gestione strategica, l'azienda prende coscienza dell'impatto sociale e ambientale, oltre che economico, della propria attività produttiva. La corporate governance si fa etica, nel senso che l'impresa interiorizza nel proprio processo decisionale anche le istanze avanzate dagli stakeholder che non riguardino un immediato aumento dei profitti, ma il miglioramento della qualità della vita. In questo senso, si parla di governance allargata, poiché all'interno del processo decisionale si crea uno spazio occupato dagli altri, dagli stakeholder. Gli obblighi fiduciari dell'impresa si estendono dalla proprietà a tutti i portatori di interesse.

Ad una varietà di concetti teorici corrisponde, dal punto di vista del marketing, una varietà di etichette poste sui prodotti ad uso dei consumatori, che contribuiscono inoltre ad aumentare il valore del Brand. Oltre ai tradizionali "eco-friendly" e "green" vi sono diversi certificati internazionali a seconda del prodotto. *Oeko tex*, ad esempio, è il marchio che certifica che il tessuto che si sta indossando è anallergico. Un altro marchio molto diffuso è il *G.O.T.S.*, ovvero Global Organic Textile Standard. Si tratta della certificazione più conosciuta al mondo per quanto riguarda i tessuti biologici. Infine, *FLO.CERT* è l'ente di certificazione dei prodotti Fairtrade, che identifica il commercio eco-solidale.

Infine, occorre citare un'altra definizione comunemente accettata di RSI, formulata dal Dow Jones Sustainability Index: "Un approccio di business che crea valore per gli azionisti a lungo termine, abbracciando le opportunità e gestire i rischi derivanti da sviluppi economici, ambientali e sociali". Questa definizione comprende una vasta gamma di valori e preoccupazioni aziendali, tra cui la reputazione, la trasparenza, l'impatto sociale, approvvigionamento etico, la redditività, la società civile (David Crawford & Todd Scaletta) e la gestione del valore condiviso. Si parla di valore condiviso quando si fa riferimento al valore generato dall'integrazione delle pratiche RSI all'interno della Strategia di Business. D'ora in avanti si preferirà utilizzare il termine anglosassone di RSI, ovvero CSR.

2.2 Il motore della CSR: Cause ed effetti

Il vantaggio competitivo che possono generare pratiche aziendali sostenibili suscita un crescente interesse in ogni settore merceologico e di servizi. Ma quali sono le cause che spingono i Manager a sviluppare interventi di CSR nella propria strategia? Partendo dalle motivazioni basilari si può arrivare a delineare un quadro che analizza il sistema complesso di forze interdipendenti che da mezzo secolo stanno portando avanti il discorso sulla CSR. Alcuni studiosi hanno frapposto due motivazioni o driver della CSR: la motivazione strumentale e la motivazione intrinseca (Donaldson e Preston, 1995;). Sebbene ancora attuale si tratta di un'antitesi fuorviante. La motivazione strumentale, legata cioè a motivi diversi dalla sostenibilità, è difatti irrilevante e manipolatoria, specialmente quando diventa *greenwashing*, ovvero quando le iniziative ambientali e sociali intendono coprire comportamenti scorretti, esternalità negative o reati di cui l'impresa è consapevole. La pura motivazione intrinseca, d'altro lato, rischia di non essere sostenibile dal punto di vista economico. La soluzione è da ricercare nella complementarità delle due motivazioni, non quindi nell'esclusione della motivazione etica a favore di quelle economica o viceversa (i.e. dicotomia). In altre parole, il fenomeno della CSR è efficace quando la motivazione del manager, etica o ambientale che sia, è capace di costruire un impatto positivo sul



Figura 7 – La creazione di valore condiviso

modello di business dell'azienda. A questo proposito occorre precisare che una CSR di successo non si limita solo a tutelare i diritti, misura minima della CSR, ma si adopera per creare il cosiddetto Shared Value o Valore Condiviso. Esso può essere definito come l'insieme delle politiche e le pratiche operative che accrescono la competitività di un'azienda e che allo stesso tempo migliorano le condizioni economiche e sociali all'interno delle comunità in cui opera (Porter & Kramer, 2011). La differenza tra la logica della tutela dei diritti e quella del valore condiviso può essere spiegata così: "Accanto al bene individuale, c'è un bene legato al vivere sociale delle persone: il bene comune. È il bene di quel "noi-tutti", formato da individui, famiglie e gruppi intermedi che in comunità sociale. Non è un bene ricercato per se stesso, ma per le persone che fanno parte della comunità sociale e che solo in essa possono realmente e più efficacemente conseguire il loro bene" (Benedetto XVI, Caritas in Veritate). Senza questa prospettiva la CSR rappresenta principalmente un limite morale a decisioni in tema di welfare, sicurezza e qualità del lavoro in generale.

Tecnicamente la logica della creazione di valore si concreta nella creazione e sviluppo di progetti aziendale denominati Sintesi Socio Economiche (SSE). Si tratta di soluzioni volte a rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo, contribuendo contemporaneamente a sostenere le performance aziendali (Molteni, 2004). Una SSE concilia e genera vantaggio competitivo dalla soddisfazione degli stakeholder con le performance competitive ed economiche dell'impresa generando. A loro volta questi due fattori rafforzano la disposizione di risorse che alimentano la ricerca di soluzioni win-win da parte del Management. In Figura 8 è riassunto il concetto secondo cui esistono diverse dimensioni della rilevanza socio-ambientale di una SSE, ma non è sempre detto che la sua convenienza aziendale sia assicurata, questo dipende dal grado di investimento nel progetto.



Figura 8- RSI e competitività: una vecchia, amabile sfida Mario Molteni, 31 maggio 2012

D'altra parte con il passare del tempo opera un meccanismo di riequilibrio, in quanto la risposta data a un gruppo di interlocutori diventa per essi un diritto acquisito. A questo punto gli stakeholder manifestano diverse e superiori attese che l'azienda deve soddisfare insieme al recupero della produttività e crescita. Per questo una SSE è portatrice di una soluzione riferita a uno specifico ambito spazio-temporale ed ha una valenza socio-ambientale non generica. In secondo luogo essa deve consolidare il vantaggio aziendale, contribuendo al miglioramento delle performance aziendali. Infine vi è in essa un elemento di creatività che, ricorrendo ai noti concetti di Schumpeter (1934), distingue tra SSE imitative e SSE innovative. Le prime scaturiscono dall'adattamento intelligente di soluzioni win-win sviluppate presso altre imprese, hanno bisogno di una propensione all'apprendimento che implica anche un monitoraggio attento alle best practices. Le seconde sono invece frutto di un atto di creatività realizzato internamente all'impresa, ponendo attenzione alle specificità del settore e dell'impresa. Nelle imprese multibusiness un'impresa può coinvolgere l'organizzazione in modo più o meno

pervasivo, questo argomento verrà affrontato quindi nel capitolo successivo, dedicato proprio alla Corporate Strategy.

Data la moltitudine e la varietà delle forze che alimentano l'integrazione delle logiche RSI o CSR in azienda, diversi autori si cimentano nella ricostruzione del cosiddetto modello del "motore della CSR".¹⁷ In questa tesi si prenderà spunto dal modello elaborato da Molteni (2004), aggiungendo dei Business Cases e proponendo degli aggiornamenti laddove sia necessario. Si propone in particolare una visione che considera i seguenti raggruppamenti:

- I macro-fenomeni sociale ed economici
- I cambiamenti climatici
- La regolamentazione
- Le certificazioni e gli standard
- Il socially responsible investing (SRI)
- La società civile
- I servizi e le iniziative per le imprese
- I centri per CSR
- Le imprese

Con il fenomeno della globalizzazione è noto che le imprese hanno allargato la loro influenza sui mercati, sulle condizioni di lavoro, sul clima, sulle bilance commerciali tra paesi ed anche sui valori antropologici della società odierna. Quando le multinazionali come Apple, Dell, Hewlett Packard, Motorola, Nintendo ecc. hanno deciso di spostare la produzione dei loro dispositivi elettronici nella fabbrica cinese della Foxconn hanno forse svolto un calcolo economico di breve termine senza fare i conti con la sostenibilità dello stesso progetto nel lungo termine (secondo la definizione del Brundtland Report). Dal 2007 infatti, data in cui il governo cinese ha emanato una nuova legge, la Cina ha iniziato a registrare l'aumento dei costi del lavoro. Dodici anni fa lo stipendio lordo mensile di un lavoratore in area urbana era di 13.969 yuan al mese, nel 2013 ha raggiunto quota 50.723 yuan. Adesso che i costi del lavoro sono aumentati tanto, il futuro delle multinazionali americane in Cina è compromesso. Secondo un'analisi della Boston Consulting Group

¹⁷ Il libro di Bob Willard *The Next Sustainability Wave*, delinea una serie di dieci principali forze di mercato che stanno guidando la necessità per le organizzazioni di affrontare la CSR in modo credibile: (Five Mega-Issues: 1. Climate change 2. Pollution / health 3. Globalization backlash 4. The energy crunch 5. Erosion of trust; Five Demanding Stakeholders: 1. Green" consumers 2. Activist shareholders 3. Civil society / NGOs 4. Governments and regulators 5. Financial sector)

(2012) per loro c'è solo la strategia del *re-shoring*, ovvero l'inversione alla delocalizzazione degli ultimi anni, che porterà migliaia di posti di lavoro indietro negli Stati Uniti. Ma ora che il National Bureau of statistics (2015) fa sapere che la corsa della Cina non accenna a fermarsi, puntando ad accrescere i consumi interni, e che la manodopera sotto i 40 anni inizia a scarseggiare, ci si aspetta un forte cambiamento tecnologico. Molte fabbriche infatti stanno pianificando di implementare nuovi macchinari che non prevedano il lavoro umano. Il governo locale di Guandong ha già investito 943 miliardi di yuan (153 miliardi di dollari) per sostituire esseri umani con robot entro tre anni. L'obiettivo nel lungo termine è installare robot in 1950 aziende. Come è già avvenuto nella fabbrica **Everwin Precision Technology**, dove mille robots sono già operativi. Ciò nonostante l'intento delle fabbriche "zero lavoro" non è quello di diminuire la percentuale di lavoratori umani, piuttosto ridimensionarlo allocando in maniera diversa competenze e formazione.

Anche l'effetto serra e i cambiamenti climatici connessi all'emissione di CO2 e all'utilizzo di risorse non rinnovabili hanno indotto le imprese a porre maggiore attenzione al problema ecologico con il concetto dello sviluppo sostenibile. Con i cambiamenti climatici sono in crisi anche la biodiversità degli ecosistemi, l'esistenza delle barriere coralline e la sopravvivenza delle specie che già erano in via di estinzione. Questi problemi hanno spinto diverse imprese ad adottare azioni filantropiche a sostegno, come la casa di gioielli **Dodo**, che devolve una percentuale delle vendite al WWF Italia.

In altri casi essi generano un impegno attivo che si integra nella Strategia Corporate. Nel caso dell'industria automobilistica, ad esempio, quando il terribile terremoto del 2011 colpì il Giappone, la **Toyota** si trovò improvvisamente a dover fronteggiare una radicale situazione di crisi. Filiere distrutte, alti costi di fornitura elettrica e l'impennata dello yen a livelli record dimezzarono i profitti e le vendite scesero al di sotto della quota delle due rivali, General Motors e Volkswagen. Solamente in quel momento, i dirigenti della Toyota colsero l'occasione per lanciare un'azione decisiva al fine della mitigazione dei danni del riscaldamento globale. Si tratta forse della più grande rivoluzione tecnologica nel settore dalla nascita di auto a benzina più di un secolo fa: l'investimento di circa \$8.8 miliardi nello sviluppo di macchine a idrogeno e a celle combustibili. "I dinosauri si estinsero perché non potevano adattarsi all'ambiente. Se non si prende nessuna azione andiamo incontro all'estinzione". Questo il monito dell'ingegnere Yoshikazu Tanaka, incaricato del progetto, chiaramente riferito all'eccessivo sfruttamento delle risorse naturali non rinnovabili come il petrolio. Con questa motivazione la Toyota ha lanciato nel 2015 la

prima auto a celle combustibili, la Mirai, capace di battere una Tesla Model S 312 nella corsa all'autonomia (500 km contro 434). La tecnologia a idrogeno, tuttavia, sconta ancora la bassissima diffusione delle stazioni di ricerca, notevole rispetto alle elettriche, per cui in questo momento negli USA esistono solo 12 stazioni di ricarica a idrogeno. Ad ogni modo l'azienda nipponica si prefigge di installarne altre 100 solo in California entro il 2020. Ora che la Toyota ha aperto la strada a questa nuova tecnologia per le auto di largo consumo, escludendo quindi il lusso della Tesla, diversi concorrenti diretti stanno lavorando al progetto (come la BMW), sempre con le promesse di larga autonomia. Con ciò non si può negare l'esistenza di un effetto bandwagon in generale tra aziende dello stesso settore nell'implementare la CRS o la RSI nella loro strategia funzionale.

Parallelamente cresce l'attenzione sul rispetto dei diritti umani e di quelli dei lavoratori, regolati dalle dichiarazioni e controlli dell'ONU e dell'ILO. Nel 2008, un canale televisivo australiano ha affermato che circa 1.200 lavoratori migranti da Bangladesh, Vietnam e Myanmar sono stati sfruttati in una fabbrica di abbigliamento a Kuala Lumpur, in Malesia. Tra gli altri marchi internazionali la fabbrica creava T-shirt per la *Nike*. Anche se si incontravano i requisiti minimi salariali, i lavoratori venivano posizionati in ambienti scadenti, gli veniva trattenuto il passaporto e subivano eccessive e ingiuste trattenute salariali mensili. La pratica di trattenere il passaporto sarebbe stata usata per costringere i lavoratori a pagare la propria tassa di permesso di soggiorno, che di solito sborsano le società. In risposta alle accuse pubbliche e all'intervento dell'ILO, la Nike ha indagato e ha confermato le affermazioni. Così ha attuato un piano intervento immediato per proteggere i diritti dei lavoratori nella sua catena di approvvigionamento malese. L'azienda statunitense ha chiesto al fornitore di apportare le seguenti modifiche non negoziabili e immediate:

- Rimborsare i lavoratori migranti per le tasse associate all'occupazione (ad esempio, le tasse di reclutamento e di permesso lavoro).
- Pagare tutte le tasse future associate all'occupazione, come un costo del fare business.
- Fornire un biglietto aereo di ritorno per i lavoratori che desiderano tornare a casa, a prescindere dai requisiti di contratto.
- Spostare i lavoratori in nuovi edifici Nike ispezionati e approvati.
- Fornire ai lavoratori l'accesso immediato e illimitato al loro passaporti.
- Fornire ai lavoratori l'accesso a una hotline 24h della Nike per denunciare le violazioni.

La Nike si è inoltre impegnata a rivedere l'intero contratto di fabbrica malese. Dal suo sito, in aggiunta, risulta che abbia stipulato un accordo con un ONG locale per implementare

programmi di formazione manageriale nelle fabbriche dei suoi fornitori, puntando a un migliore trattamento delle condizioni dei lavoratori migranti.

Occorre menzionare poi la crisi dei sistemi di welfare pubblico che ha spostato le aspettative verso i servizi di welfare aziendali. Sempre più imprese, ad esempio, difendono il tema della parità fra uomini e donne, sviluppando progetti e servizi che puntano a valorizzare la differenza fra i due sessi e migliorarne l'efficienza a scapito di una divisione discriminante delle mansioni.

Negli studi di management vi sono due filoni che alimentano l'interesse verso la CSR. Prima di tutto l'accresciuta consapevolezza dell'importanza delle risorse intangibili aziendali, non imitabili né sostituibili e identificabili nel know-how tecnologico e umano e nella proprietà intellettuale. Queste nozioni hanno alimentato la formulazione della celebre Resource Based View (RBV), secondo cui tanto il vantaggio a livello aziendale quanto quello competitivo risiede nell'unicità delle risorse a disposizione dell'azienda, a condizione che esse rispettino il criterio VRIN¹⁸ (Mwailu & Mercer, 1983 p142, Wernerfelt, 1984, p172; Rumelt, 1984, p557-558; Penrose, 1959). La seconda teoria tradizionale nettamente in contrasto alla visione della CSR è la teoria della massimizzazione del valore per gli azionisti (*shareholder view*), che già dagli anni 80 ha dimostrato di essere poco sostenibile nel tempo. Il termine indica la prassi comune per le grandi imprese di accumulare enormi quantità di debito per finanziare aumenti di capitale al fine di aumentare il valore per gli shareholder. Nella direzione di una crescita sostenibile va invece la teoria emersa in contrasto alla precedente: la stakeholder theory. Apparsa per la prima volta nel libro di Edward Freeman "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984), essa identifica i principali gruppi dei portatori d'interesse di un'azienda e insieme descrive e raccomanda metodi con cui il management può gratificare gli interessi di questi gruppi. Nella "shareholder view" solo i proprietari o gli azionisti della società sono importanti, e la società ha un dovere fiduciario vincolante di mettere le loro esigenze al primo posto, per aumentare il valore per loro. La teoria degli stakeholder sostiene invece che ci sono altre parti in causa, compresi i dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, comunità, enti governativi, gruppi politici, associazioni di categoria e sindacati (illustrati in figura 9). Anche i concorrenti sono a volte considerati come parti interessate - il loro status è derivato dalla loro capacità di influenzare l'impresa e i suoi stakeholder. La natura

¹⁸ Valuable, Rare, In-imitable, Non-substitutable

di ciò che identifica uno stakeholder è tuttavia fortemente contestata (Miles, 2012), con centinaia di definizioni esistenti nella letteratura accademica (Miles, 2011).

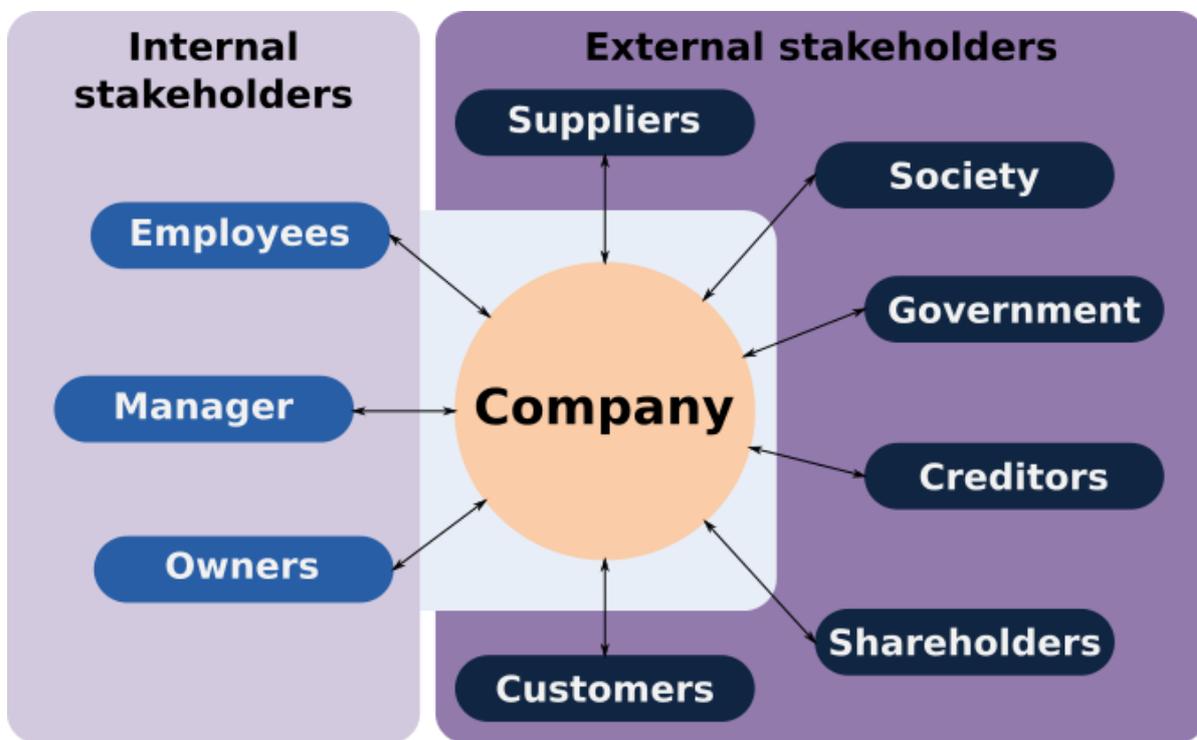


Figura 9. Stakeholder Theory

A completare il quadro dei macro-fenomeni che spingono le imprese a incorporare logiche di CSR, va menzionata la Grande Recessione del 2008. Le origini nella bolla speculativa immobiliare dei titoli sub-prime americani, che ha portato al fallimento di importanti Banche come la Lehman and Brothers, hanno evidenziato un totale scollamento tra economia reale e finanziaria. Parallelamente nei mercati finanziari, il concetto di CSR si è evoluto e adeguato nel Socially Responsible Investing (SRI), conosciuto anche con il nome di Finanza Etica. Con questi termini si identificano: fondi costituiti da titoli di imprese responsabili sotto il profilo socio-ambientale, pratiche di azionariato attivo, micro-credito nei Paesi in via di sviluppo e tutti i servizi bancari offerti in condizione di trasparenza. A partire dagli anni novanta operano in Italia diverse Banche etiche, nate per la maggior parte al Nord: Banca Popolare di Milano, Banca Popolare di Sondrio, Cassa Centrale Banca Credito Cooperativo del Nord Est, Banca Popolare dell'Emilia Romagna e Banca Etica, la più grande e diffusa su tutto il territorio nazionale. Quest'ultima, ad esempio, ha deciso di selezionare i titoli dei propri fondi escludendo gli investimenti in Stati retti da regimi dittatoriali e in imprese che producono armi, nucleare, tabacco, in quelle che sfruttano il

lavoro dei minori o sono coinvolte in pratiche lesive della dignità dell'uomo o degli animali. Ottenere un profitto significativo, limitarsi a battere l'inflazione oppure garantirsi una rendita costante nel medio e lungo periodo sono alcuni dei molteplici obiettivi che spingono un operatore a effettuare un investimento in questo settore. Il concetto di base è che l'investimento non sia puramente quantitativo ma contenga in se un elemento qualitativo da non prescindere. A cominciare dal desiderio di sapere che cosa si finanzia e quali conseguenze sociali determina il proprio investimento. Inoltre, i criteri di selezione possono variare da ente a ente in quanto il processo di formazione del portafoglio è in genere affidato un Comitato Etico, ente indipendente chiamato a valutare gli indicatori utilizzati dagli analisti della banca specifica e analizzare ogni singolo emittente. Investire responsabilmente non significa, come sostengono alcuni, rinunciare ai rendimenti. Gli andamenti dei titoli quotati "etici" sono simili a quelli del listino "classico", il valore superiore e in continua crescita. Analizzando i dati rilevati dalla società Vigeo è possibile notare come il percorso del SRI abbia superato brillantemente il periodo di crisi, finanche a uscire da un comparto finanziario di nicchia. Dal 2007 al 2011 i fondi etici sono sostanzialmente raddoppiati, mentre dal 2011 al 2014 la loro avanzata si è leggermente frenata con un aumento del 18% e una CAGR di solo 1,9%. Oggi l'investimento socialmente responsabile incide dell'1,7% sul mercato dei fondi d'investimento dei risparmiatori, contro l'1,4% del 2011 e lo 0,4 % del 2001. Secondo in Italia si contano 29 fondi, 5 gestori principali (Etica Sgr, Pioneer, JPMorgan, Bnp e Eurizon) e un patrimonio complessivo di oltre 1,3 miliardi di euro. I numeri italiani restano comunque ridotti rispetto alla media europea. Particolarmente interessante è il gap Italia-Francia, probabilmente dovuto, per quanto riguarda quest'ultima, ad un regime fiscale più favorevole e alla presenza storica di fondi pensione, e infine anche attribuibile alla radicata prassi italiana di condurre un investimento responsabile solo di facciata.

Il boom degli investimenti etici si scontra con lo scarso utilizzo delle attività di azionariato attivo. Esso consiste nel portare avanti un dialogo con le aziende di cui si posseggono azioni, monitorarne i comportamenti e garantire ai sottoscrittori che siano le migliori dal punto di vista della responsabilità sociale. Redigere un bilancio sociale dove rendere conto del proprio impatto sull'ambiente circostante, garantire il rispetto dei diritti umani da parte di tutti gli stakeholder, dovunque si trovino, attuare strategie di risparmio di acqua nel processo produttivo, sono solo alcune delle richieste che le banche etiche avanzano alle assemblee degli azionisti delle imprese delle quali detengono azioni. Di per sé il voto in

Assemblea di una banca etica non incide quantitativamente ma ha un forte significato morale.

A motivo del fatto che non esiste ancora nessuna Guida Internazionale, non vi è una definizione univoca di Investimento Responsabile e gli unici criteri condivisi sono quelli statunitensi, ovvero l'esclusione di alcuni settori e la successiva scelta dei migliori titoli compatibili. In questo modo accade che alcuni fondi si definiscano "socialmente responsabili" solo perché investono nel settore delle rinnovabili, anche se ad esempio utilizzano manodopera sottocosto, e riescono così ad evitare la Tobin Tax (in Italia). Perciò è fondamentale che le autorità competenti introducano al più presto una certificazione europea a cui possano fare riferimento anche le analisi extra-finanziarie e di sostenibilità. In tema di normativa occorre qui affrontare il tema dell'evoluzione della regolamentazione emanata dalle istituzioni sovranazionali, nazionali e locali:

a) Il **Global Impact**, è un patto nato per promuovere un'economia globale sostenibile. L'idea è stata proposta per la prima volta nel 1999, presso il World Economic Forum di Davos, dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan. Poi, a partire dal luglio del 2000, è stato lanciato operativamente dal Palazzo delle Nazioni Unite di New York. Finora vi hanno aderito oltre 8.700 aziende e organizzazioni provenienti da più di 160 paesi nel mondo, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale. Caratteristiche sostanziali del Patto sono la volontarietà dell'aderimento e l'impegno alla cooperazione internazionale. In termini pratici esso offre agli aderenti un network di governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e associazioni; una piattaforma di elaborazione di policy e linee guida per gestire economie e politiche sostenibili e un forum dove discutere i feedback e gli aspetti critici della globalizzazione. Tuttavia, il Global Compact non è chiaramente un vincolo legale, né uno strumento di monitoraggio delle aziende, né uno standard o codice di condotta e né infine un semplice canale di pubbliche relazioni.¹⁹

L'orientamento della normativa dell'Unione Europea circa la responsabilità sociale delle imprese è in linea con l'obiettivo strategico enunciato nel Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, "...divenire, entro il 2010, l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale".

¹⁹ <http://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

b) Il *Libro Verde (2001)*²⁰, promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Con questo documento la Commissione Europea sostiene la tesi che la RSI può creare allo stesso tempo opportunità favorevoli per le imprese, per la società, e per l'ambiente, motivando il personale, migliorando la reputazione delle aziende, e la conoscenza che quest'ultime hanno del mercato. Si accenna inoltre alla necessità di rafforzare il ruolo delle Piccole e Medie Imprese. Tale documento definisce la responsabilità sociale d'impresa come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate» (Commissione delle Comunità Europee, 2001). Tuttavia, come è stato sottolineato nel cap. 1, il concetto di volontarietà espresso in questa definizione è anacronistico e poco incentivante, motivo per cui l'intera definizione andrebbe aggiornata alla situazione dei mercati attuale, dove in particolari settori come quello chimico, l'RSI è diventata un requisito fondamentale per competere, una barriera all'entrata.

La Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle Imprese allo Sviluppo Sostenibile, del 2002. Con questo documento la Commissione definisce una strategia europea per promuovere il contributo delle imprese al progresso economico ed ambientale, risultato di una consultazione della durata di un anno, tempo necessario per raccogliere le reazioni al Libro Verde. Con questo provvedimento è stato inoltre affermato il principio dell'integrazione della Responsabilità sociale nelle diverse politiche europee.

c) *“Le Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali, 2011”*²¹. L'Organizzazione per lo Sviluppo Economico (OCSE), in inglese Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), è stata istituita nel 1948 con l'obiettivo di eseguire il Piano Marshall finanziato dagli Stati Uniti per la ricostruzione di un continente devastato dalla guerra. Facendo in modo che i singoli governi riconoscano l'interdipendenza delle loro economie, essa ha aperto la strada ad una nuova era di cooperazione che ha cambiato il volto dell'Europa. Oggi ben 39 nazioni partecipano ai suoi

²⁰ Il Libro Verde è un documento che la CE redige per dare forma a una materia da disciplinare, cercando di suggerire alcune linee guida in merito all'argomento e rendendo nota la posizione europea sugli eventuali problemi ad essa collegati

²¹ Le Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali sono un corpo di raccomandazioni rivolte dai Governi firmatari della Dichiarazione OCSE del 27 giugno 2000 alle imprese multinazionali.

tavoli, circa l'80% del commercio mondiale, tra cui nuovi giganti come il Brasile, la Cina, il Sud-Africa e l'India. Come è noto le sue linee guida contengono "principi e norme volontari per un comportamento responsabile delle imprese, conforme alle leggi applicabili". Inoltre, al fine di garantire che le linee guida (LG) siano divulgate e messe in pratica l'OCSE ha chiesto ai governi di ogni paese aderente di creare un organo ad-hoc: il Punto di Contatto Nazionale (PCN). In Italia il PCN è creato in seno al Ministero dello Sviluppo Economico, Direzione Generale per la Politica Industriale e la Competitività. In occasione della riunione annuale dei PCN del 2009 è stato lanciato il processo di aggiornamento delle Linee Guida, "per aumentare la loro rilevanza e chiarire le responsabilità del settore privato", culminato nella versione firmata da 42 Paesi durante la Conferenza Ministeriale in occasione del 50esimo anniversario dell'OCSE nel 2011. Tra le ultime modifiche è opportuno segnalare in primo luogo il rafforzamento della lotta per il rispetto dei diritti umani, contro il lavoro forzato e minorile. In secondo luogo, ma non meno importante, il richiamo della responsabilità d'impresa per l'implementazione di un sistema di due diligence per la prevenzione dei rischi, per un rapporto corretto con gli stakeholders, per le attività della propria catena di fornitura.

In tema di RSI l'Italia ha emanato la seguente normativa:

- ***Le convenzioni ILO ratificate.*** L'ILO (International Labour Organization) è un'agenzia delle nazioni unite tripartita che riunisce governi, datori di lavoro e dei lavoratori rappresentanti di 186 Stati membri, per impostare gli standard di lavoro, sviluppare politiche e elaborare programmi di promozione del lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini. Fondata nel 1919 come parte del trattato di Versailles, solo nel 1946, divenne un'agenzia specializzata delle nuove Nazione Unite. Nella sua prima conferenza, tenutasi a Washington, venivano affrontati argomenti come le ore di lavoro nel settore industriale, la disoccupazione, la tutela della maternità, il lavoro notturno per le donne, l'età minima e lavoro notturno per i giovani nel settore industriale. Il primo direttore dell'Organizzazione, France's Albert Thomas, situò le sede centrale a Ginevra e approvò in soli due anni 16 Convenzioni e 18 Raccomandazioni. Dal 1926 il sistema di supervisione sull'applicazione delle norme dell'OIL è affidato a un Comitato di Esperti, composto da giuristi indipendenti incaricati di esaminare i rapporti del governo e presentare la propria relazione ogni anno alla Conferenza. Gli Stati Uniti entrarono a far parte dell'ILO durante la Grande Depressione, proprio per tentare di risolvere i gravi problemi di disoccupazione attraverso la cooperazione internazionale. Nel secondo dopoguerra

L'Organizzazione ha assunto il suo carattere universale: i paesi industrializzati sono diventati una minoranza tra i paesi in via di sviluppo, il bilancio è cresciuto di cinque volte e il numero dei funzionari è quadruplicato. L'ILO è rinomata per aver

- **Standard ISO 26000.** Sviluppati ed emanati dall'International Organization for Standardization, ente internazionale indipendente e non-governativo che conta 161 paesi membri, questi standard supportano l'innovazione e forniscono soluzioni alle sfide globali. Nella pratica, uno Standard è un documento che assegna requisiti, specifiche, linee guida o caratteristiche che possono essere utilizzate dalle imprese per assicurare che i materiali, i prodotti, i processi e i servizi siano sicuri, affidabili, di buona qualità. Ma soprattutto gli standard sono strumenti strategici che riducono i costi minimizzando sprechi ed errori e aumentando la produttività, aumentano la quota di mercato, aiutano l'accesso ai nuovi mercati, aumentano la soddisfazione del consumatore. In alcuni paesi gli standard dell'ISO contribuiscono positivamente alla prosperità e alla crescita economica. In Regno Unito, ad esempio, il 13% della crescita della produttività del lavoro è attribuita al loro effetto (Fonte: British Standard Institution and Department of Trade and Industry). In Germania invece, i benefici economici della standardizzazione rappresentano l'1% del PIL (Fonte: German Institute for Standardization). In Australia, l'implementazione degli standard nei settori elettrico e idraulico genera benefici economici approssimabili a 1,9 milioni di dollari australiani all'anno. All'impresa che voglia innovare in tema di RSI non spetta altro che fare degli standard una parte della propria strategia e, contestualmente, analizzare e selezionare gli standard più rilevanti per il proprio business. Sapere cosa fanno i propri concorrenti e relazionarsi con il cliente sono i primi passi del processo finalizzato alla loro implementazione. Tra tutti gli Standard quello che tratta in particolare di RSI è lo standard UNI ISO 26000, pubblicata il 1° novembre 2010 a fine del cammino iniziato nel 2005. L'intento della norma è quello di "aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi ad essa". Tale documento definisce la Responsabilità Sociale d'impresa come "la responsabilità di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente."

2.3. Integrazione della Corporate Social Responsibility nella Strategia Corporate

La strategia delle imprese multi-business è chiamata in misura crescente a soddisfare le attese di natura social e ambientale degli stakeholders. Questo è particolarmente importante nel mondo del lusso, dove si registra un alto livello di aggregazione (alias M&A) in Holding Companies Internazionali che detengono diversi gruppi di aziende (ad es. LVMH, Luxottica, Kering, Yoox ecc.). L'eccellenza manifatturiera e il prestigio dei marchi italiani del settore moda e lusso continuano a calamitare l'interesse degli investitori esteri. Sia che si tratti di Private Equity o di Strategic Buyer, il numero e il valore delle acquisizioni di aziende di moda italiane da parte di operatori stranieri è in crescita costante.

Nella Strategia a livello Corporate di una grande impresa multi-business la CSR identifica una dimensione strutturale, come tale la ricerca ha elaborato diversi modelli di integrazione. In questa sede verrà preso in esame lo schema ideato da Molteni et al. (2012), suggerendo dei casi per ogni fase. Questo processo di integrazione è composto da cinque fasi o stadi di sviluppo, e per ciascuno di essi il Triangolo della Corporate Strategy (composto da Visione, Traguardi e obiettivi, Risorse, Business, Struttura, Sistemi e Processi, Cultura e Vantaggio aziendale) assume diverse variabili.

Al primo stadio, detto "informale", le imprese non hanno preso un impegno formalizzato sui temi socio-ambientali. Le manifestazioni di RSI non sono mancate ma non erano espressamente riferite alla RSI. Si tratta misure a favore dei dipendenti (benefit, pensione integrativa, bonus, prestiti a tasso agevolato), interventi sulla sicurezza sui posti di lavoro e iniziative occasionali a favore della comunità. Ad esempio, per rispondere alle necessità di semplificazione e maggiore supporto nei processi di business, la società di gestione del risparmio **Eurizon Capital SGR** ha implementato un nuovo sistema di gestione dei processi di amministrazione del personale integrato con i sistemi informativi presenti in azienda e nel gruppo Intesa Sanpaolo. Il sistema realizzato offre servizi a diverse tipologie di utenti: servizi di elaborazione paghe e di gestione degli adempimenti fiscali e previdenziali e, in una logica self service, di gestione delle presenze e di amministrazione della posizione del dipendente. Il tutto integrato con la intranet e con il sistema di gestione del personale di Gruppo per la parte relativa al supporto dei processi di valutazione e di formazione dei dipendenti. I maggiori benefici sono relativi ad una maggiore efficienza dei processi di amministrazione del personale, all'aggiornamento diretto alla normativa vigente di

riferimento e a una responsabilizzazione del personale grazie ad una logica self service (componente di CSR). A questo punto, la molla per la transizione verso la fase successiva è solitamente indotta da crescenti pressioni provenienti dagli stakeholder, dalle politiche socio-ambientali, dagli stessi lavoratori o infine dal lavoro di sensibilizzazione operato da manager intermedi. Il risultato è la crescente consapevolezza del CEO e degli altri Top Manager sulla necessità di assumersi il compito della RSI.

Nel secondo stadio, detto “corrente”, le imprese cominciano a implementare pratiche classiche della RSI: lo sviluppo di un Codice Etico, l’elaborazione del bilancio sociale, il conseguimento di forme di certificazione (es. SA8000), la realizzazione di campagne cause related marketing. Il Codice Etico Aziendale è un complesso di norme etiche e sociali al quale gli esponenti aziendali si devono attenere, stilato e adottato sulla base della volontà dei vertici amministrativi. Esso è normalmente costituito secondo la seguente struttura:

1. Norme e principi etici e sociali: questa sezione può contenere l’enunciazione dei valori su cui si fonda la cultura aziendale, la dichiarazione delle responsabilità verso le principali categorie di stakeholder (identificate in fig.), l’indicazione delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi
2. Osservanza del codice etico: indicazione dei provvedimenti interni attuabili in caso di violazione di una norma del codice etico e delle modalità di controllo per la garanzia dell'osservanza di tale codice.
3. Promozione delle norme e dei principi: informazioni sulle modalità di applicazione del codice etico o di una violazione ad esso; informazioni sulla divulgazione e sulla promozione del codice etico.

Il Codice etico non sostituisce né offusca il vincolo del rispetto delle leggi e dei valori morali, quando è accompagnato da giusti strumenti (i.e. formazione professionale) esso è in grado di catalizzare la crescita in regime di equilibrio.

Il Bilancio Sociale, l’altra faccia del Codice Etico, è un documento annuale, redatto volontariamente a integrazione dei documenti di bilancio obbligatori per legge. Tipicamente il bilancio sociale utilizza un approccio triple bottom line per rappresentare i risultati aziendali (Elkington, 1997 e Higgins, 2002).

Per quanto riguarda la certificazione della correttezza sociale dei comportamenti aziendali, il modello SA8000 si sta imponendo sempre di più come lo standard di riferimento internazionale (Molteni et al. 2012). Ideato nel 1997 dal CEPA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), emanazione del CEP (Council of Economic Priorities),

esso viene rilasciato alle aziende che si conformano ai requisiti richiesti, previo un accurato audit, da organismi oggi accreditati presso il SAI (Social Accountability International). La certificazione ha lo scopo di presidiare le condizioni di lavoro dell'impresa e delle aziende a monte della filiera produttiva. Di seguito vengono elencate le nove aree che definiscono i requisiti sociali orientati all'incremento della capacità produttiva:

- Il lavoro infantile
- Il lavoro obbligato
- Salute e sicurezza
- Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
- Discriminazione
- Procedure disciplinari
- Orario di lavoro
- Retribuzione
- Sistemi di gestione

La certificazione SA8000 non nasce come le certificazioni tecniche (es. ISO 9000), ovvero da parametri stabiliti da comitati di esperti di un settore specialistico, ma all'interno di un istituto statunitense, il CEP appunto, fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori, strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende. A tal fine esso si basa sulle convenzioni ILO, sulla Dichiarazione dei diritti Umani, sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino. Essa rappresenta il primo standard internazionale che misura il grado etico di un'impresa.

In questo stesso stadio di integrazione della RSI, l'azienda è anche capace di realizzare campagne cause-related marketing (note anche come CRM), ovvero un sistema di attività che ruotano intorno alla funzione di marketing, con cui un'impresa fornisce un contributo ad una causa sociale e, nello stesso tempo, aiuta l'impresa a perseguire propri obiettivi di reputazione, posizionamento della marca, incremento della quota di mercato e sviluppo delle vendite. Solitamente, il contributo alla causa sociale avviene secondo due modalità principali: fornire sostegno a uno o più enti non profit o agire direttamente verso un determinato problema/bisogno. Le cause sociali possono essere di varia natura e possono riguardare ambienti correlati al business, volti a bilanciare l'ecosistema o la biodiversità che viene meno con una specifica produzione, o per nulla correlati al business di riferimento dell'azienda, come nell'esempio di azioni filantropiche, di natura quindi meramente discrezionale. In entrambi i casi una campagna cause-related marketing ha lo

scopo di fornire una soluzione win-win, per cui tutte le parte coinvolte godono di un beneficio in termini di valore. All'interno dell'impresa non è la funzione marketing a gestire direttamente la scelta e gli investimenti nella campagna, questa ha piuttosto lo scopo di far sì che le azioni intraprese vengano riconosciute e ricordate assieme al marchio aziendale (Brand Management), ma le campagne di cause related marketing sono capaci di sensibilizzare anche il top management che non le ha direttamente promosse.

L'unico vero pericolo associato alla fase di CSR corrente è che l'adozione di queste pratiche sia una mera imitazione dei concorrenti, senza che le modalità di gestione delle attività caratteristiche vengano modificate. Proprio così si alimentano quelle posizioni critiche secondo le quali la CSR non sarebbe altro che un'operazione cosmetica (es. teoria degli stakeholder), o colpevole, nel caso del greenwashing, perché occulta esternalità negative ben più rilevanti. Per questo motivo occorre introdurre le logiche di CSR con serietà e impegno, consapevoli del fatto che esse possono contribuire al miglioramento del business. L'elaborazione del bilancio di sostenibilità, ad esempio, può portare alla luce lacune e insufficienza a cui occorre rimediare con nuovi finanziamenti.

Quando la CSR è vissuta in maniera fisiologica, e il top Management è persuaso dell'efficacia dell'orientamento alla CSR, si creano le condizioni per il passaggio alla fase successiva: CSR sistematica. Rendere la CSR sistematica è un impegno stimolante per i Manager, perché si tratta di impostare una politica a livello corporate che induca ciascun business a lavorare autonomamente sulle opportunità di ordine socio-ambientale. Per le aziende multinazionali è di particolare importanza, una volta arrivati a questo punto, affrontare le sfide derivanti da contesti dove i diritti umani e civili sono poco tutelati. In questa fase l'impresa ha la possibilità di richiamare la CSR nella visione dell'impresa con obiettivi specifici per ogni Unità di Business. Dal punto di vista operativo ci sono tre approcci per l'integrazione di una CSR sistematica. Il primo è l'approccio basato sulle attività e sul modello della catena del valore di Porter (Porter, 1980), con lo specifico obiettivo di identificare le problematiche e le opportunità di natura socio-ambientale (Porter & Kramer, 2006). Il secondo approccio si basa sugli stakeholder e nel rafforzare il dialogo con essi. Infine il terzo approccio, basato sul benchmarking, fa ricorso alla valutazione delle best practices di altre imprese o ai contenuti di standard internazionali di riferimento della CSR. Esempi di attività introdotte a favore degli stakeholder sono: attivazione di programmi di volontariato per dipendenti; l'introduzione delle politiche di gestione delle risorse umane, l'adozione di un codice etico per fornitori o l'inserimento di misure socio-ambientale nella balance scorecard. "La rendicontazione CSR è cresciuta negli ultimi anni, ma le informazioni fornite da tali relazioni non è sempre utilizzata per ottenere un vantaggio

strategico. Legare i valori e le misure per un Balanced Scorecard potrebbe essere il modo di fare buone intenzioni più redditizio” (David Crawford and Todd Scaletta).

Lo stadio successivo, il quarto, è la CSR innovativa. In questa fase il CEO, insieme agli staff centrali in caso di un’azienda multi-business, promuove la ricerca di soluzioni win-win innovative. In questa fase è altamente probabile che il management pervenga a una SSE, come è stata descritta nel capitolo precedente, coniugando l’istanza sociale a quella aziendale. Di seguito si propone una classificazione della SSE elaborata in base al crescente impatto sulla corporate strategy di un’azienda multi-business, predisposta da Collis e Montgomery, nel loro libro sulla Corporate Strategy, 2012:

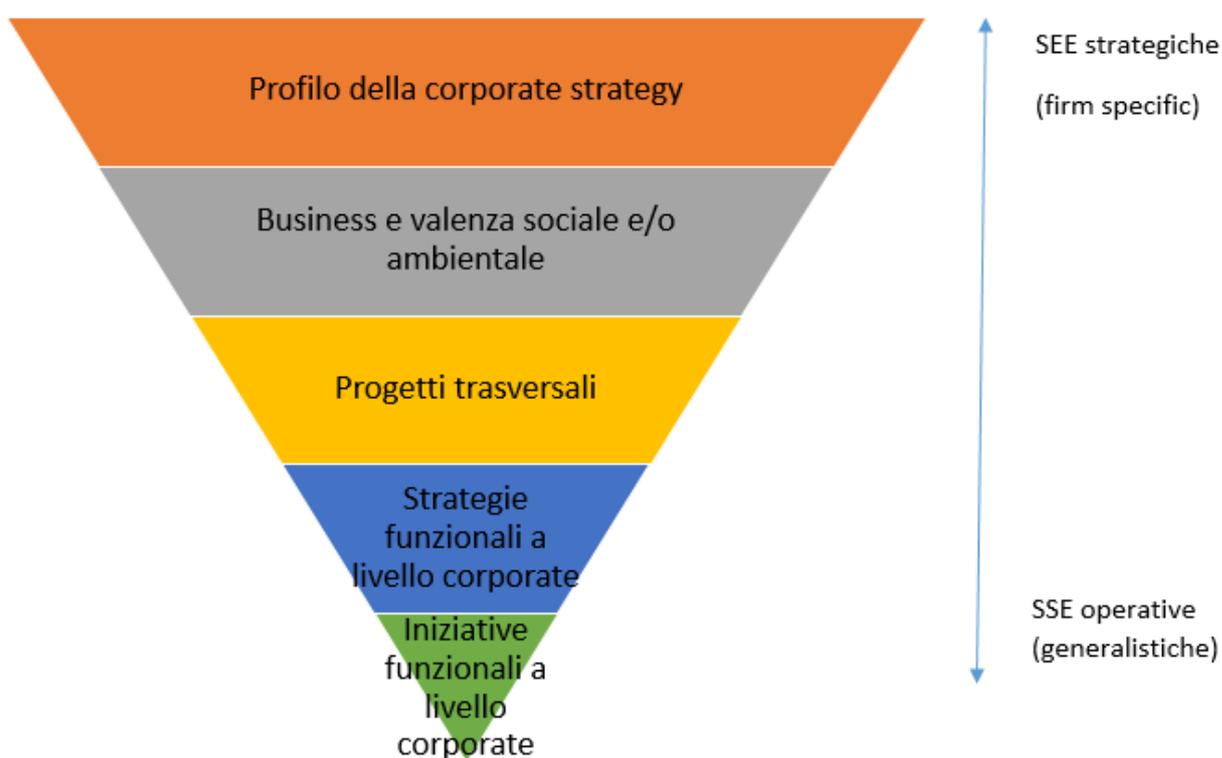


Figura 10. SSE e Corporate Strategy

Occorre sottolineare che nella parte inferiore si trovano le SSE operative, che riguardano principalmente la gestione operativa e sono facilmente trasferibili da un settore a un altro. Tali sintesi possono diffondersi per imitazione o, ad esempio, per la tensione ad adeguarsi alle indicazioni delle check-list utilizzate dalle agenzie di rating etico. Nella parte superiore, invece, si posizionano le SSE strategiche, che contribuiscono a creare un’identità aziendale originale. Le imprese con questa caratteristica possono essere esempio di innovazione per altre imprese appartenenti ad altri settori. In questo studio, in particolare, si accenna alla rilevanza di tali imprese nel settore lusso, che da sempre stimolano l’economia e l’industria con ingenti

investimenti in R&S. Nel settore Moda, ad esempio, sono le collezioni e le sfilate di capi di Alta Moda a dettare i trend per tutti gli altri profili.

Così al gradino più basso sono classificati dei progetti tipicamente promossi da una funzione delle unità centrali. Nell'ambito delle funzioni "approvvigionamento", ad esempio, può rientrare la scelta di rafforzare il rapporto con i fornitori locali proponendo una gamma di prodotti a "chilometro 0", a cui si accompagna un rafforzamento dei rapporti con il territorio e con la clientela.

Al gradino successivo, quello delle strategie funzionali a livello corporate, si tratta ad esempio di provvedimenti per la sicurezza sul lavoro oltre gli obblighi di legge, di un sistema di benefit come check-up sanitari gratuiti, programmi di medicina preventiva e valutazioni dell'ergonomia del posto di lavoro, o di un sistema di diversity management volto a rispettare le differenze di sesso, lingua e cultura. L'azienda inglese *Coexist*, per esempio, ha deciso di introdurre un congedo mestruale per quelle donne che soffrono di dismenorrea. Il programma *Vodafone Welfare* dà diritto a pensioni integrative, rete di convenzioni a sostegno delle spese familiari, sconti su prodotti aziendali e la possibilità di ricevere parte dello stipendio variabile (fino al 70%) in beni e servizi a condizioni fiscali agevolate. Essi comprendono rette per asili nido, rette scolastiche italiane ed estere, libri scolastici, campus estivi ecc. Vodafone "Way of Working" promuove un modo di lavoro più flessibile e dinamico, che mediante l'utilizzo di nuove tecnologie permette di lavorare da casa ed essere più produttivi. In alternativa, alcune imprese preferiscono agire sull'approvvigionamento locale, come ha fatto la *Pirelli* nello sviluppo di politiche e procedure per integrare i criteri sociali e ambientali nelle relazioni con i suoi fornitori. L'azienda operatore mondiale del settore pneumatici si propone di integrare la gestione della sostenibilità "nella vision e nelle strategie di crescita del gruppo, per tutte le aree di business e in tutte le scelte del management, ovunque nel mondo." (Marco Tronchetti Provera, Presidente e amministratore delegato). Nello specifico essa si occupa dell'individuazione e selezione del fornitore mediante la somministrazione di un questionario di self assessment sui temi socio-ambientali, dal cui risultato dipende l'inserimento in un apposito albo; della definizione della relazione contrattuale prevedendo clausole di sostenibilità nei contratti e negli ordini di acquisto; nel monitoraggio costante delle performance socio-ambientali.²² Infine, in questo livello una SSE è rappresentata anche da Reti di Solidarietà, come quella attuata dal *Gruppo Luxottica* in collaborazione con i Sindacati locali

²² Fonte elaborata da L. Ferri a partire da informazioni disponibili sul sito web del Gruppo, <http://www.pirelli.com> (maggio 2011).

ai suoi 8000 dipendenti, inserendo lo Job Sharing familiare e il Part time ciclico nei loro contratti aziendali integrativi. Con queste due misure si realizza da una parte la possibilità di inserimento del coniuge licenziato presso un'altra azienda, dall'altra quella di non esporsi al rischio di rinnovare un contratto a termine, assicurando un periodo fisso di lavoro annuale ai dipendenti firmatari di questo contratto.

Al terzo gradino della piramide invertita troviamo poi i progetti trasversali che coinvolgono più unità trasversali, spesso coordinati da un comitato esterno con il ruolo di agente del cambiamento. Tra questi progetti è utile sottolineare che alcuni sono win-win (come l'adozione di lampadine a basso consumo, il cui costo di acquisto superiore viene compensato da un risparmio in un breve arco temporale), ma altri non sono in grado di portare benefici da sé (come l'adozione di green pallet o di shopping bag biodegradabili nei punti vendita).

Al quarto gradino della piramide si trovano linee di prodotto e business a valenza sociale e/o ambientale, in alcuni casi business esistenti trasformati in altre nuove attività che fanno leva su risorse preesistenti in azienda. In termini di corporate strategy il nuovo business è il fiore all'occhiello della cultura della sostenibilità che l'impresa ha da tempo adottato (Collis e Montgomery). Tra gli esempi "deboli" vi sono quelle banche che lanciano linee di micro credito per includere soggetti con più bassi livelli di reddito. Tra gli esempi "forti", in cui la valenza socio-ambientale è proprio un elemento di differenziazione, si può citare ancora la Toyota, quando nel 2000 lanciò in tutto il mondo la vettura ibrida più venduta al mondo, la Prius, e quando nel 2015 ha lanciato la prima auto a celle di combustibile con un'autonomia (i.e. idrogeno) di quasi 500 km, la Mirai. Altro esempio l'Italcementi S.p.a. (azienda italiana di materiali da costruzione fondata nel 1864) ha brevettato e lanciato sul mercato il "cemento ecologico" TX Active, ovvero un cemento fotocatalitico "autopulente" in grado di combattere gli inquinanti atmosferici organici e inorganici.

Infine, all'ultimo gradino della piramide si collocano le imprese in cui l'integrazione tra economicità e socialità caratterizza lo stesso profilo della corporate strategy, che fin dalla fase di start-up avevano assunto coscientemente un business model sostenibile. Per avere successo queste imprese non devono solo ripensare la value proposition del cliente, ma anche nuove strutture dei ricavi per offrire al cliente un servizio aggiunto insieme a un partner.

A questo punto sembra che il processo di integrazione della CSR sia concluso ma in realtà vi è un'ulteriore step per quelle imprese in cui la CSR si pone al cuore stesso della visione aziendale, qualifica il suo piano di sviluppo e assume un peso importante in ogni decisione. È questo lo stadio cosiddetto di CSR "dominante". Tipicamente ciò avviene se vi è un leader dotato di una profonda sensibilità socio-ambientale e ancora di più se esso è il fondatore. Come è avvenuto

per Olivetti nel secondo dopoguerra e oggi con Positive Luxury, progetto A crs dominante fondato da Diana Verde Nieto e Karen Hanton, e con il gruppo Kering (caso analizzato più avanti nel capitolo 3.1). Le imprese a CSR dominante assumono una funzione di traino nel sistema economico ancora più forte delle imprese a CSR innovativa. In questa fase il corporate team intraprende una politica attiva nei confronti dei pubblici poteri, prendendo parte alla vita delle associazioni di rappresentanza delle imprese o ad altre che si impegnano nei valori della sostenibilità, anche in vista di sostenere il vantaggio aziendale; Hillman e Hitt (1999) e Schuler, Rehbein e Cramer (2002). Bisogna dire che una grande varietà di imprese sono coinvolte in attività politiche fin dal principio, in virtù dello specifico settore che occupano, in industrie come petrolio e gas, trasporto aereo, tecnologia dell'informazione, tabacco e prodotti farmaceutici. Queste imprese hanno influenzato i governi attraverso contributi elettorali, lobbying, membri del governo nei consigli di amministrazione, accordi volontari, Comitati di azione politica (PACS) e, a volte, anche con la corruzione (Yoffie e Bergenstein, 1985; Spiller 1990; Anello et al. 1990; Austen-Smith e Wright, 1996; Hansen e Mitchell, 2000; Delmas e Montes-Sancio, 2010; Okhmatovskiy, 2010). Per queste imprese occorre quindi sottolineare che gli obblighi e le normative sulla CSR dovrebbero essere maggiormente impegnativi e a volte vincolanti rispetto al restante che opera in settori in cui lo Stato non ha tale interesse. L'unico pericolo che il Management delle imprese a CSR dominante deve evitare è quello di rimanere eccessivamente legati all'ideale trascurando attenzione alla competitività del proprio modello di business. In altre parole l'ideale che anima l'imprenditore può prosperare solo se innestato in una corporate strategy in grado di generare un vantaggio aziendale.

3 Ricerca Sperimentale

L'articolo è organizzato come segue: in primo luogo si offre una revisione della letteratura riguardo i beni di lusso e le percezioni di lussuosità nell'ottica di un'odierna evoluzione (in particolare nei settori della Moda e delle Automobili). Successivamente si tratta della percezione di CSR nei consumatori e in particolare quella delle diverse dimensioni della sostenibilità di Carroll, in che modo esse influenzino l'intenzione all'acquisto e in che modo si differenziano al loro interno tra dimensioni interne ed esterne. Successivamente, si testano le ipotesi prima delineate e si affianca un modello concettuale. Infine, si procede con il metodo statistico e si presentano i risultati ottenuti e discutendo le loro implicazioni. In conclusione, lo studio fornisce ai produttori di lusso dei suggerimenti su come dare la priorità a iniziative di CSR al fine di rendere i beni di lusso più accettabili dalla società e più sostenibili sull'ambiente.

3.1 Introduzione

Nel 2013 e inizio 2014, l'economia globale ha lottato per recuperare lo slancio post-crisi. Gli Stati Uniti e il Regno Unito sono stati gli unici stati a ottenere una piccola crescita, mentre i recuperi da parte di Europa, Giappone e BRICS sono stati alquanto deboli. Così, anche la crescita delle vendite del settore lusso è rallentata. Il 2015 è stato l'anno peggiore per l'andamento della maggior parte dei titoli europei di lusso: i.e. Prada -46%, Burberry -32%, Brunello Cucinelli -19%, Salvatore Ferragamo -10,8%. Sebbene la crescita del settore lusso sia fortemente diminuita, da un 12.6% nel 2012 a un 8.2% nel 2013 e 4% nel 2015, le vendite continuano ad avere una performance migliore dell'economia globale e delle principali società di prodotti di consumo; così anche la loro profittabilità e l'asset turnover.²³

Nonostante i tassi positivi l'industria del lusso non ha mai smesso di suscitare dibattiti e opinioni divergenti tra gli addetti e i non addetti ai lavori (i.e. *Deluxe: How Luxury Lost its Luster*, Dana Thomas, 2008). Vi è chi considera i prodotti di lusso eccessivamente dispendiosi sia in termini relativi che assoluti o chi li considera prodotti "ingannevoli", senza alcun vantaggio funzionale sulla loro controparte "non-lussuosa" (Bernard Dubois Patrick Duquesne, 1993). D'altra parte, negli ultimi anni è nata una vera e propria esigenza da parte del consumatore di contribuire al rispetto dell'ambiente in quasi ogni sfera della

²³ (Fonte: "Il Sole24ore")

quotidianità. Come tale, c'è chi sostiene che il lusso, agendo come un esempio di qualità, ha le potenzialità di essere un modello di sostenibilità (Kapferer, 2010).

In particolare si fa riferimento a ciò che sta accadendo da diversi anni nel settore della Moda con l'ascesa del *fast fashion* o *cheap fashion* (es. H&M, Zara, Berschka ecc.). Questo fenomeno, che si caratterizza per la velocità di progettazione e produzione dei capi di abbigliamento, ha radicalmente trasformato il comportamento di acquisto dei consumatori statunitensi (Qualità vs Quantità). In termini pratici, il consumatore del Pronto Moda non ha interesse a mantenere e riparare gli stessi vestiti per più tempo se lo stile cambia velocemente, a ritmo di circa 8 collezioni all'anno, e a prezzi scontati. Oltre alla dubbia economicità di tale spesa, diversi dossier sostengono che dietro la produzione velocizzata di intere linee di abbigliamento in una fabbrica dislocata in Asia potrebbero nascondersi pratiche di sfruttamento della manodopera. Tra i consumatori di lusso c'è anche chi giudica semplicemente immorale acquistare un vestito allo stesso prezzo di un cappuccino (Menkes e Mallis). Ma le accuse non provengono solamente dall'ambiente lussuoso: il *fast fashion* potrebbe produrre notevoli danni ambientali, perché i materiali tessili a basso costo – principalmente materiali sintetici e poliestere - possono avere un impatto ambientale decisamente diverso rispetto ai materiali di qualità. Basta sapere che l'Agenzia della Protezione Ambientale (EPA) ha stimato che nel 2012 sono state scartate 14,3 milioni di tonnellate di tessile, circa 8 volte l'ammontare relativo all'anno 1960 (1,8 milioni)²⁴. Sebbene sia impossibile quantificare l'impatto che l'industria della Moda produce sull'ambiente per via dell'enorme differenza sostanziale tra un capo e un altro, secondo il Defra (Department for Environment, Food and Rural Affairs), il *fast fashion* produrrebbe, ogni anno, ben 3 milioni di emissioni di diossina.

Anche il settore Automotive ha risentito dei disastri ambientali, come quello accaduto in Giappone nel 2011, che hanno messo ancora più in crisi lo sfruttamento di risorse non rinnovabili come il petrolio e hanno dato ulteriori incentivi alle case automobilistiche di pensare in green la progettazione delle loro auto. Esistono già imprenditori con una profonda prospettiva riguardo queste tematiche e ben motivati a rompere le regole per promuovere soluzioni nel settore lusso (Kapferer & Bastien, 2010).

Quasi in risposta a questo fenomeno, c'è anche chi ha affermato quanto lo sviluppo sostenibile sia profondamente congeniale con il "real luxury": entrambi prendono la rarità

²⁴ Dallas K., (2014). Deseret News.

come loro centrale preoccupazione e il vero lusso è per definizione durevole (Kapferer & Bastien, 2010).

Come dimostrano gli esempi del capitolo sulla sostenibilità, diversi brand stanno investendo in CSR con uno slancio senza precedenti. Dato che queste attività sono state intraprese da una vasta gamma di brand, sorgono alcune domande importanti: vi sono brand con più probabilità di riuscire nella CSR che altri? E come dovrebbero i professionisti di branding gestire l'immagine di responsabilità sociale di questi brand?

La presente ricerca cerca di rispondere a queste domande concentrandosi su come i concetti di brand interagiscono con le informazioni riguardanti la sostenibilità dell'impresa nell'influenzare le valutazioni del brand. Tenendo conto che i concetti di brand si definiscono "significati astratti unici" associati con i brand stessi (Parco, Jaworski, e Macinnis 1986; Park, Milberg, e Lawson 1991). Se i risultati lo confermano, le iniziative di sostenibilità intraprese da brand di lusso potrebbero avere l'effetto di rafforzare la visione di status symbol del brand ed essere una forza trainante di CSR per tutte le imprese, di lusso e non.

Già in passato la ricerca ha dimostrato che le aziende riescono a suscitare percezioni positive nei consumatori attraverso un comportamento socialmente responsabile (Sen and Bhattacharya, 2001). Tuttavia, fino ad oggi nessuno studio ha verificato se la sostenibilità, intesa come un approccio di business che va oltre i meri interessi economici e di business (e.g., Carroll, 1979; 1991; Lozano and Huisingh, 2011; Maignan and Ferrell, 2001; Pomeroy and Dolnicar, 2009), influenzi positivamente l'attitudine e l'intenzione ad acquistare prodotti di lusso. Questo documento colma questa lacuna esaminando l'effetto che hanno le percezioni dei consumatori italiani sugli approcci di CSR dei produttori di Lusso, sugli atteggiamenti e sulle intenzioni di acquisto dei consumatori verso i beni di lusso. Poiché alcuni sondaggi rivelano che il sofisticato consumatore di lusso è sempre più attento ai tempi, esperto di digitale e socialmente consapevole (i.e. Deloitte Survey, Global Power of Luxury Brands), si formula l'ipotesi che vi possa essere un effetto "sostenibile" da considerare contestualmente all'effetto reddito nell'elasticità della domanda dei beni di lusso.

A differenza della maggior parte della ricerca del passato, che si è concentrata principalmente sui casi di stravolgimento dei processi di produzione in luogo di una sostenibilità di lungo termine (ad esempio, Ranchandani & Maniere 2016; Giron & Gardetti, 2014), questo studio suggerisce che gli atteggiamenti e le intenzioni dei consumatori di lusso dipendono anche dalla percezione dei consumatori sui produttori di

lusso come entità socialmente responsabili. In questo studio verrà mostrato empiricamente ciò che è stato ipotizzato in termini astratti da Kapferer e Bastien (2010), ovvero che alla base della percezione di lussuosità come aspirazione vi sia la percezione di sostenibilità. Per condurre l'analisi si utilizza il modello della sostenibilità di Carroll (1979), che comprende quattro dimensioni principali di responsabilità. In questo paragrafo esse verranno classificate in un'ottica strettamente imprenditoriale e manageriale (rif. M. Scilly, Demand Media):

- 1) **Responsabilità Economiche:** Un'azienda ha prima di tutto bisogno di occuparsi di generare profitto. Questa è la sua prima responsabilità in un certo senso. Se un'impresa non fa soldi non dura, i dipendenti perderanno il proprio lavoro e l'azienda non sarà neanche in grado di curarsi della sua responsabilità sociale.
- 2) **Responsabilità Legali:** sono I requisiti che la legge stabilisce per un'impresa. D'accordo con la teoria della Responsabilità Sociale d'impresa, dopo la garanzia di profittabilità, la sicurezza che si rispettano le leggi è la responsabilità più importante. Le responsabilità legali vanno dal regolamento dei titoli in borsa alle leggi sul lavoro, leggi ambientali e perfino penali.
- 3) **Responsabilità Etiche:** un'azienda può occuparsi delle sue responsabilità ambientali dopo che ha raggiunto i requisiti economici e legali. Le responsabilità etiche sono responsabilità che un'azienda si assume perché i suoi proprietari credono sia la cosa giusta da fare, non perché hanno l'obbligo di farlo. Responsabilità etiche possono essere: il pagamento di salari giusti, non avere esternalità negative sull'ambiente, rifiutarsi di far business con paesi in cui governano regimi dittatoriali ecc.
- 4) **Responsabilità Filantropiche:** Se un'azienda è capace di assumersi tutte le altre responsabilità, può cominciare a lavorare sulle responsabilità filantropiche. Responsabilità filantropiche sono responsabilità che vanno oltre quello che è semplicemente richiesto o quello che l'azienda crede sia giusto. Si tratta di impegnarsi a beneficio della società, ad esempio donando servizi alle organizzazioni comunitarie, intraprendere progetti per soccorrere l'ambiente o donare finanziamenti a cause caritatevoli.

3.2 La percezione del consumatore riguardo la lussuosità di un Brand

Uno degli aspetti più interessanti dei beni di lusso riguarda la scelta dei criteri di segmentazione del mercato o della misura della loro domanda che, a causa della loro controversa natura, non è mai univoca tra stati e tra diverse generazioni di consumatori.

Già l'etimologia dal termine latino "luxus", infatti, suggerisce un'ambivalenza di significati: "eccesso", "intemperanza" e "dissolutezza" ma anche "fasto" e "magnificenza" (rif. Aiello). Su una cosa non vi è dubbio, che la letteratura sia d'accordo nell'affermare che i prodotti non possono essere classificati nelle semplici categorie di lusso e non di lusso sulla base della loro apparenza e dei loro attributi intrinseci, invece deve essere preso in considerazione l'ambiente socio-economico (Veblen 1899).

Infatti il primo contributo sistematico alla classificazione dei beni di lusso, riconosciuto al professor Alleres, propone tre livelli di beni di lusso sulla base di criteri socio-economici: il lusso "inaccessibile" (beni prodotti in numero limitatissimo, distribuiti in circuiti selettivi, a prezzi elevatissimi e con una marca fortemente evocativa), il lusso "intermedio" (beni prodotti non più in modo personalizzato ma solamente adattabili alle esigenze del cliente, distribuiti in modo selettivo a prezzi molto elevati), il lusso "accessibile" (beni di lusso prodotti con modalità seriali e distribuito in larga scala); (Alleres, 1997). Successivamente Nueno & Quelch (1998) svilupparono una tassonomia delle marche di lusso distinguendo tra a) marche di lusso a notorietà limitata (centrate su una specifica linea di prodotti, in un mercato di nicchia esclusivo), b) marche ad elevata notorietà inaccessibili al mercato di massa a causa del prezzo elevato e della distribuzione selettiva e c) marche ad elevata notorietà "a basso livello" (accessibili ad un target più ampio in virtù di prezzi più bassi e di una distribuzione meno selettiva). Infine, sulla base dei risultati di una ricerca empirica qualitativa, Dubois & Czellar (2002) hanno fatto distinzione fra Luxury Brand e Prestige brand, definendo il prestigio come quel giudizio di valutazione soggettiva relativo all'elevato livello di status sociale di un brand. Secondo questa teoria i Luxury Brand indicherebbero una cerchia più ristretta di brand definiti sulla base di percezioni soggettive di comfort bellezza e sontuosità (Rif. Dubois B., Czellar S. (2002), pp.4-5.). La domanda che emerge spontanea dalla proliferazione di classificazioni è diventata: cosa è veramente lusso? Diversi contributi come quello di Phau & Prendergast (2000) si focalizzano sui concetti di esclusività e rarità. Secondo Liebenstein (1950) il lusso presenta forme ostentative e di status che racchiudono in un triplice sistema tre diverse teorie: l'effetto Veblen, l'effetto Snob e l'effetto Bandwagon. La domanda dei prodotti di lusso con effetto Veblen aumenta all'aumentare del prezzo ed è quindi caratteristica di uno stato sociale ed economico elevato, che differenzia una cerchia elitaria di individui dalla "comune" massa di consumatori. L'effetto Snob ancora una volta spinge i consumatori ad acquistare prodotti di lusso solamente in virtù della loro rarità ed unicità (Aiello, 2006). I prodotti di lusso ad effetto "bandwagon", infine, sono riconducibili

all'esigenza di appartenenza e accettazione da parte di un gruppo di individui. Un altro filone di studi si concentra invece sulla nozione di motivi interni ed esterni per l'acquisto di prodotti di lusso (Vigneron e Johnson, 1999) e mette in evidenza una mappa di valori che può essere fatta risalire soprattutto al lusso interiorizzato. In questa prospettiva dalla ricerca di Amatulli & Guido (2012) emerge un'idea di lusso legata alla cultura e senso artistico con una prevalenza di attributi concreti rispetto a quelli astratti. Dovendo indicare gli attributi relativi a beni di lusso, i consumatori hanno evidenziato gli aspetti legati soprattutto alla qualità, artigianalità, design e valore estetico. L'artigianato è ivi inteso come sinonimo di tempo e manodopera specializzata necessaria per produrre un oggetto di valore, un simbolo di tradizione tramandata di generazione in generazione, frutto del manuale know-how" (Amatulli & Guido, 2012). In secondo luogo, un altro aggettivo descrittivo usato dai consumatori per descrivere i prodotti di lusso è "innovativo" in termini di qualità, che sia accompagnato da un'attenta scelta dei materiali e che abbia un'espressione estetica. Strettamente correlato a "innovativo" è l'aspetto di "design" che caratterizza prodotti di alta qualità; acquistate spesso per l'eleganza della forma e dello stile. Altri attributi più astratti che i consumatori considerano importanti alla sfera del lusso sono "bellezza", "creatività", "raffinatezza" ed "eleganza" (Amatulli & Guido, 2012).

Su questa linea, Amatulli e Guido (2011) hanno mostrato che i consumatori italiani acquistano prodotti di moda di lusso principalmente per abbinarvi il loro stile di vita, soddisfacendo così le loro pulsioni interne. La mappa del valore gerarchico derivante dalla raccolta ed elaborazione dei dati ha dimostrato che *Autostima* e *Autorealizzazione* sono i principali motori nascosti al momento dell'acquisto e del "consumo" dei beni di lusso. Alla luce di tutti questi contributi è necessario prendere come riferimento un indice sintetico che riassume tutti gli elementi finora citati. Per questo motivo ci si è rivolti al lavoro svolto da Christodoulides & Michaelidou (2009) nell'investigare empiricamente l'utilità delle proprietà psicometriche del Brand Luxury Index (BLI) elaborato per la prima volta da Vigneron and Johnson's (2004). Nel loro precedente lavoro del 1999, Vigneron e Johnson (2004) sostenevano che il lusso è un concetto multidimensionale composto da cinque dimensioni: (a) *La percezione di prestigio*; (b) *La percezione di Unicità*; (c) *La percezione di Qualità*; (d) *La percezione di Edonismo*; (e) *La percezione di Ego esteso*. Le prime tre dimensioni riflettono le percezioni non *personal-oriented* e le altre due riflettono le percezioni *personal-oriented*. Le dimensioni vengono poi ampliate per sviluppare la scala BLI. Gli autori hanno adottato la seguente procedura per sviluppare la scala BLI:

- 1) Hanno generato un pool iniziale di 157 elementi bipolari (es. Unico/Comune) provenienti dalla letteratura, da interviste ai manager e da focus group con alunni post-laurea. Questo pool è stato poi rivisto dal giudizio di un panel di esperti che comprendeva manager, accademici, e dei consumatori con una vasta esperienza di marchi di lusso.
- 2) A seguito, il numero di elementi è stato ridotto a 30. Gli autori hanno poi effettuato due principali turni di raccolta dei dati in Australia utilizzando in entrambi i casi un campione di studenti. Come risultato dell'analisi individuale che includeva la alpha di Cronbach²⁵ e le correlazioni degli elementi sul totale, nessun elemento è stato eliminato. Poi è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa (AFE)²⁶ con rotazione Varimax²⁷ con lo stretto criterio di decisione a priori di scartare pesi fattoriali di 0.61. Per verificare la dimensionalità ipotizzata del marchio di lusso è stata successivamente utilizzata l'analisi fattoriale confermativa (AFC)²⁸ su 30 elementi. Il chi-quadrato è stato significativo ed i valori di adattamento erano insufficienti per il modello da 30 elementi. I prodotti sono stati poi ridotti per arrivare alla scala BLI finale di 20 elementi, i cui valori di adattamento erano accettabili, anche se il valore del chi-quadrato era ancora significativo (vedi tabella 1). La validità nomologica è stata inoltre stabilita correlando BLI con atteggiamenti materialisti, il coinvolgimento della moda, il prestigio del denaro etc.

La ricerca successiva di Christodoulides & Michaelidou (2009) ha poi rivalutato l'indice di brand di lusso (BLI) di Vigneron e Johnson (2004), utilizzando un campione costituito da consumatori di Taiwan. A motivo del fatto che oggi i mercati asiatici continuano ad essere i mercati di lusso in più veloce crescita, questo modello dell'indice di brand di lusso (BLI) risulta essere quello più adatto alla nostra ricerca. Per ciascuno dei 20 elementi è stato affiancato un termine bipolare (tradotto in italiano).

²⁵ La "a di Cronbach" è un indice di attendibilità usato in psicologia sociale; è idoneo per scale di misura, atteggiamenti e personalità. Dipende dalla lunghezza del test e dall'intercorrelazione fra gli stimoli: maggiore sarà la lunghezza, maggiore sarà l'intercorrelazione, maggiore sarà anche la a di Cronbach. In genere valori alti di attendibilità sono da considerarsi i valori che vanno da 0.70 in su.

²⁶ L'analisi fattoriale esplorativa (AFE) serve per cercare le variabili latenti all'interno delle osservate: non si hanno ipotesi a priori su quali fattori influiscano sulle osservate.

²⁷ In statistica, una Rotazione Varimax viene utilizzata per semplificare l'espressione di un particolare sub-spazio in termini di pochi importanti elementi ciascuna. L'effettivo sistema di coordinate è invariato, è la base ortogonale che viene ruotata per allinearsi con quelle coordinate.

²⁸ L'analisi fattoriale confermativa (AFC) serve quando si hanno idee abbastanza chiare su quali fattori influenzano quali variabili. Quindi per verificare che certe relazioni ipotizzate fra le osservate e le latenti siano effettive.

1. *Conspicuous* = *Per nulla vistoso/ Molto vistoso*
2. *Elitist* = *Di massa/ Di lusso*
3. *Expensive* = *Economico/ costoso*
4. *Wealthy* = *Per gente non ricca/ Per gente molto ricca*
5. *Exclusive* = *Per nulla esclusivo/ Molto esclusivo*
6. *Precious* = *Per nulla memorabile/ Decisamente memorabile*
7. *Rare* = *Per nulla raro/ Molto raro*
8. *Unique* = *Molto comune/ Per nulla comune*
9. *Crafted* = *Industriale/ Artigianale*
10. *Luxurious* = *Per Nulla Prestigioso/ Molto Prestigioso*
11. *Quality* = *DI bassa qualità/ Di alta qualità*
12. *Sophisticated* = *Per nulla sofisticato/ sofisticato*
13. *Superior* = *Inferiore/ Superiore*
14. *Exquisite* = *Raffinato/ Per nulla raffinato*
15. *Glamorous* = *Per nulla glamour/ Molto glamour*
16. *Stunning* = *Per nulla attraente/ Molto attraente*
17. *Leading* = *Per nulla affermato/ Molto affermato*
18. *Powerful* = *Per nulla influente/ influente*
19. *Rewarding* = *Per nulla appagante/ Molto appagante*
20. *Successful* = *Per nulla di successo/ Molto di successo*

Stante l'intuizione di Gardetti & Springer (2014), secondo cui alla base del concetto di Lusso vi sia il concetto di Sostenibilità, si vuole qui dimostrare l'esistenza di un processo di mediazione classica, ovvero un effetto "portatore" o "trasmittente" di un altro effetto da una variabile X a una Y. La nostra prima ipotesi è quindi che:

Ipotesi 1: *La percezione di lussuosità, secondo i 20 elementi del BLI, è mediatrice della percezione di sostenibilità.*

3.3 La percezione dei consumatori riguardo le dimensioni della CSR; i comportamenti e le intenzioni riguardo i prodotti di lusso

Sin dal 1980 si osserva una crescente consapevolezza sulla Moda Etica, sia dal lato consumatore che dal lato del produttore, con particolare attenzione verso l'approvvigionamento etico e la produzione di abbigliamento (Shen et al. 2012). C'è stato un tempo in cui gli esperti di sostenibilità ritenevano che proporre un prodotto più

sostenibile bastava da sé ad aumentare le vendite, ma dimenticavano che i clienti non rinunciano alla qualità, allo stile, alla moda o a un prezzo competitivo per un prodotto sostenibile (Springer & Gardetti, 2014). Ciò è stato confermato nei primi risultati di alcune ricerche di consumo sostenibile condotte da Havas media nel 2010²⁹. I risultati hanno mostrato che il 48% dei consumatori erano disposti a pagare di più per i prodotti fabbricati nel rispetto dell'ambiente e in modo socialmente responsabile, ma il 64% vedeva le comunicazioni di sostenibilità delle aziende come "strumenti di marketing" (Populus Ricerca / Strategia 2009). La ricerca Havas Media ha anche rivelato che l'86% delle persone considera questioni di sostenibilità al momento di decidere cosa comprare quando vi sono stesse condizioni di prezzo e qualità, inoltre l'80% delle persone al di sotto all'età di 35 anni avrebbe scelto l'opzione sostenibile. Per arrivare a questi risultati, la società intervistò circa 20.000 consumatori su dieci mercati, che coprono più di 50 marchi in otto diversi settori. Esiste poi una vasta letteratura che afferma come le percezioni favorevoli di responsabilità sociale di un'azienda abbiano un effetto positivo sulla valutazione dei prodotti delle suddette società (Beckman 2007 dei consumatori; Brown e Dacin, 1997; García de Los Salmones et al. 2005) e delle intenzioni di acquisto (Creyer e Ross, 1997; Sen et al., 2006). I risultati dello studio proposto da Ritch (2015) mettono in mostra come i consumatori stanno trasferendo i concetti di sostenibilità da un contesto a un altro, e che puntando sulla sostenibilità i rivenditori di moda possono ottenere un vantaggio competitivo. In questa sede si vuole trasferire il concetto di sostenibilità nel mondo del lusso, investigando sulle specifiche dimensioni della responsabilità sociale di Carroll (filantropica, legale Vs economica, etica) nel processo di acquisto da parte di un consumatore. Secondo Carroll infatti esistono 4 tipi di CSR più o meno visibili che rispondono a 4 tipi di sostenibilità diverse. Tralasciando il criterio dell'ordine strategico, secondo cui esse sono state esposte in introduzione, si offre ora la rappresentazione a piramide del modello CSR, progettata dallo stesso Carroll, dove alla base si trova la *sostenibilità economica*, che permette agli stakeholder primari di avere remunerazioni in equilibrio rispetto ai contributi. Al gradino successivo viene posta la *sostenibilità legale*, che consiste nel rispetto totale e assoluto della legislazione dei paesi in cui opera l'azienda. In prossimità con il vertice si trova invece la *sostenibilità etica*, dove l'impresa s'impegna nell'accettazione dei bisogni emergenti della società e assume comportamenti etici di matrice volontaria. Infine, al vertice della piramide, si trova la *sostenibilità filantropica*,

²⁹ Havas Media's MPG Releases Second Annual Brand Sustainable Futures Analysis (2010).

aspetto del tutto discrezionale e liberamente scelto dalle imprese, che consiste in una presa di responsabilità che mira ad ottenere risultati che vanno oltre il punto di pareggio o la generazione di profitto, verso lo sviluppo di un bene comune sociale. Perché la scelta di una raffigurazione a piramide? I livelli più bassi sono quelli necessari, man mano che ci si eleva cresce il grado di volontarietà. Il terzo livello è infatti atteso, richiesto dalla comunità, mentre il quarto non è altro che una responsabilità discrezionale (Fonte: F. Bandini, G. Ambrosio “Profit-non profit una partnership di valore). Per comodità chiameremo questo modello “Modello Obbligo vs Volontarietà”.

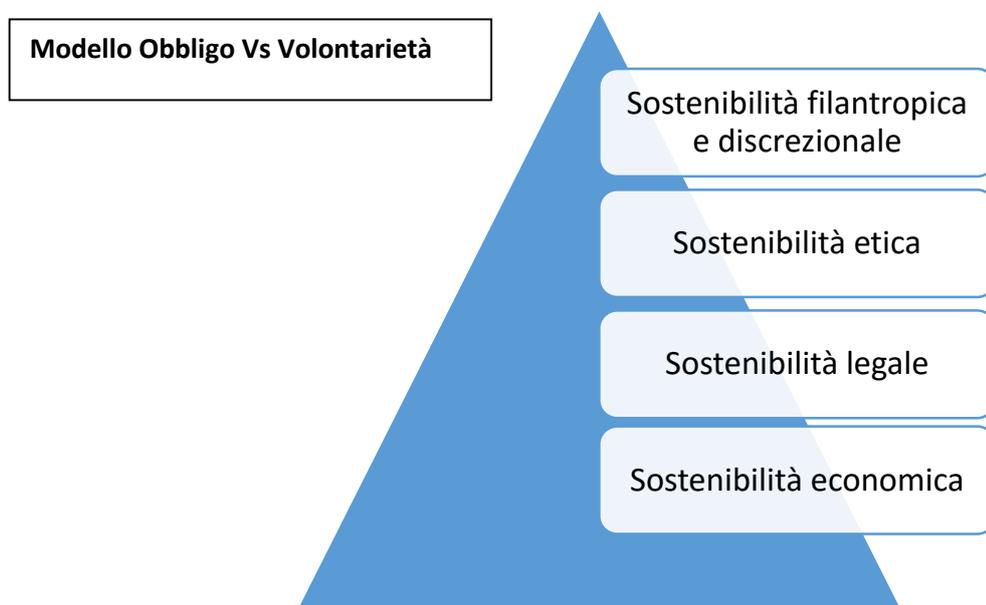


Figura 11

Anche la definizione di CSR fornita dello standard ISO 26000 esplicitamente tiene conto “delle differenze sociali, ambientali, legali ed economiche...”. Ma con questo modello, Carroll è il primo a introdurre i concetti di volontarietà e discrezionalità nelle attività filantropiche d’impresa. Il suo contributo alle teorie di management che si stavano evolvendo in quegli anni fu una novità assoluta, e dalla sua rappresentazione occorre partire se si vogliono tracciare anche le odierne definizioni di CSR (Crane e Matten, 2004; Maignan e Ferrell, 2001). La piramide delle responsabilità è stata poi rielaborata in una piramide di diverse dimensioni della sostenibilità da Pino et al. 2015, e sarà ripresa nel paragrafo successivo come base per la formulazione della terza ipotesi.

Per formulare la seconda ipotesi ci si chiede parallelamente cosa influenzi la disponibilità a pagare un prezzo alto, ovvero cosa influenza le intenzioni di acquisto di un consumatore

di beni di lusso. Secondo il modello proposto da Dodds et al. (1991), il *grado di consapevolezza e di classe del brand, insieme al prezzo da pagare* sono positivamente associati alla *qualità percepita*. La classe di un brand fa riferimento al livello di qualità del prodotto, visualizzato in diverse categorie: prodotto di lusso, di categoria intermedia, di budget. La consapevolezza di un brand fa invece riferimento al livello di riconoscimento del nome, a prescindere dalla classe di prodotto, ma in base alla frequenza percettiva (Helloufs & Jacobson, 1999). La qualità percepita crea quindi un "effetto alone" che associa il consumatore con il brand in un programma di affiliazione a vita, nonostante il prezzo premium, e diffonde un benevolenza verso il brand specifico attraverso il passaparola - migliorando così la brand equity che a sua volta è responsabile del flusso di cassa complessivo e della maggiore generazione di reddito della società. Questa Brand Equity ispira i consumatori ad acquistare nonostante gli alti costi per investire in una qualità e un nome riconosciuto, e motiva anche i consumatori a condividere le informazioni tra i loro più stretti collaboratori che non solo aggiunge valore, ma riduce anche la spesa su ulteriori annunci e canali di distribuzione di pubblicità. "Una Brand equity basata sul cliente si verifica quando il consumatore ha un alto livello di consapevolezza e la familiarità con il marchio e detiene alcune associazioni di marca forti, favorevoli e uniche nella memoria" (Keller, 2003, p 67).

Stante questa letteratura si vuole dimostrare che:

Ipotesi 2: *In virtù della forte Brand Equity dell'azienda produttrice, la percezione di una delle 4 dimensioni di Sostenibilità di Carrol ha un effetto diretto sull'intenzione di acquisto (WTP) di un prodotto di lusso.*

3.3.1 Percezione dei consumatori riguardo le dimensioni interne vs esterne della CSR

Questa ricerca abbraccia due idee generali: che le iniziative di CSR possono differire nella loro visibilità ai consumatori (Burke e Logsdon, 1996; Torres et al, 2012), che le percezioni dei consumatori circa le aziende si fondono principalmente su informazioni e azioni che sono immediatamente osservabili (Bravo et al, 2012; Singh et al, 2008). Ed inoltre che le iniziative di CSR possono avere un effetto informativo e uno persuasivo sulla reputazione e sul patrimonio di un brand (Ker-Tah Hsu 2011). Alcune norme internazionali, infatti, vengono integrate da parte delle imprese che si trovano sotto pressione economica di azionisti interessati e consumatori, che servono come esecutori privati di legge (Ratner, 2001). Prendendo spunto dagli studi di Pino et al. (2015), si offre qui una seconda rappresentazione del modello di CSR di Carroll. Utilizzando sempre la figura di una piramide, si elencano stavolta le dimensioni di CSR di Carroll secondo il criterio della Visibilità (o Percezione del Consumatore), concetto collegato anche alla Reputazione e alla Consapevolezza, con il presupposto, dimostrato da (Brammer & Millington, 2005), che tra gli altri esista un legame tra tema, visibilità e risposta sociale. Siccome già Bowen (1999) dimostrò che la dimensione aziendale è una misura di visibilità insoddisfacente perché cattura molto di più che la sola visibilità, si può affermare che i 4 di CSR non riguardano solo le aziende Multinazionali o Multibusiness, ma anche le piccole imprese come delle storiche botteghe artigianali nel caso del lusso. In cima alla Piramide in questo caso si trovano entrambe le dimensioni esterne all'impresa (quindi maggiormente visibili: filantropica e legale), seguite da quelle interne (quindi meno visibili: etica ed economica).

**Modello della Visibilità
Interna Vs Esterna**

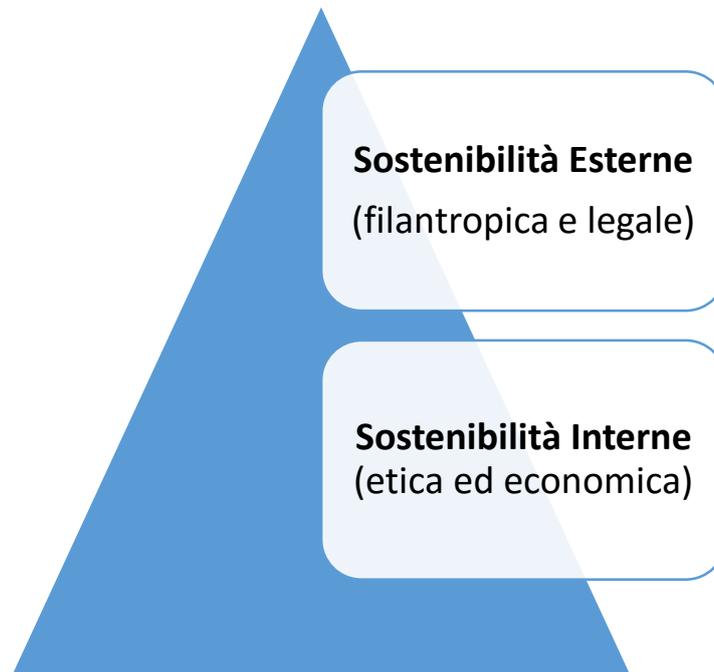


Figura 12

In particolare, si ipotizza che le iniziative legali e filantropiche siano più evidenti di quelle economiche ed etiche, e quindi sono più efficaci ad influenzare l'atteggiamento dei consumatori e lo sviluppo della loro intenzione. Ad esempio, il fallimento dei produttori di lusso nel seguire lo standard normativo (sostenibilità legale) ha più probabilità di essere rilevato da parte dei consumatori di lusso che del fallimento degli stessi produttori nel controllare i costi di produzione (sostenibilità economica); rif. Pino et al. 2015. Allo stesso modo, la decisione dei produttori di lusso di dedicare soldi per un'iniziativa di beneficenza (sostenibilità filantropica) ha più probabilità di essere osservata da parte dei consumatori che della generale tendenza dei produttori a dare a priorità a obiettivi etici oltre quelle economiche (sostenibilità etica).

Ipotesi 3: *La percezione delle sostenibilità legale e filantropiche (esterne) hanno un effetto positivo maggiore rispetto alle sostenibilità etica ed economica (interne) sulla disponibilità a pagare un prezzo alto (WTP).*

3.4 Metodo

Questo studio è stato progettato per testare empiricamente le ipotesi della ricerca, offrendo così la prova del ruolo di mediazione del Brand Luxury Index (BLI). Cento quarantadue partecipanti (50 uomini e 92 donne) intervistati in un laboratorio sono stati assegnati in modo casuale a una delle due condizioni sperimentali in cui le dimensioni di CSR sono state manipolate attraverso diversi scenari (Dimensioni CSR: interne vs esterne). Pertanto gli intervistati sono stati esposti casualmente a dimensioni della CSR interne vs esterne. In effetti, ad alcuni intervistati sono state esposte iniziative d'azienda etiche ed economiche (interne) e altri ad iniziative filantropiche e legali (esterne) (vedi appendice). Dopo aver osservato lo *stimulus*, ai rispondenti è stato chiesto di compilare la scala di venti elementi di lusso dell'indice BLI, adattato da Christodoulides, Michaelidou, e Li (2009), al fine di misurare quanto essi percepissero il brand in questione come lussuoso (ad esempio, "Per gente non Ricca / per gente molto Ricca", "per nulla Prestigioso / Molto Prestigioso", "Per nulla glamour/Molto glamour", "Di massa/di lusso", "Per nulla sofisticato/sofisticato", "Industriale/Artigianale", "Per nulla memorabile/Decisamente memorabile", "Economico/Costoso", "Per nulla vistoso/Molto vistoso", "Per nulla esclusivo/Molto esclusivo", "Per nulla attraente/Molto attraente", "Per nulla appagante/Molto appagante", "Molto comune/Per nulla comune", "Per nulla raro/Molto raro", "Per nulla influente/Molto influente", "Per nulla affermato/Molto affermato", "DI bassa qualità/Di alta qualità", "Per nulla di successo/molto di successo", "Inferiore/Superiore", "Raffinato/Per nulla raffinato"); 1 = per niente, 7 = moltissimo; $\alpha = .95$). Dopo aver risposto alla scala BLI, agli intervistati è stato chiesto di indicare la loro disponibilità a comprare, d'ora in avanti Willingness to Pay (WTP), con i tre elementi adattati da Dodds et al. (1991) (vale a dire, "Comprerei un prodotto del marchio precedentemente citato", "Potrei considerare di Comprare un prodotto of this brand", "La Probabilità Che compri un prodotto di marca Questo e alta"; 1 = Fortemente in disaccordo, 7 = Fortemente d'Accordo; $\alpha = .95$).

3.5 Risultati e Discussione

Abbiamo calcolato il BLI combinando i punteggi ottenuti sui venti elementi che valutano questa misura. A tal fine, abbiamo impiegato il PROCESSO SPSS Macro sviluppato da Hayes (2013) per stimare il modello di mediazione (vedi Figura 1), in cui BLI funge da mediatore nella relazione tra il tipo di dimensioni di CSR e la disponibilità a pagare per il prodotto di il marchio descritto nello scenario.

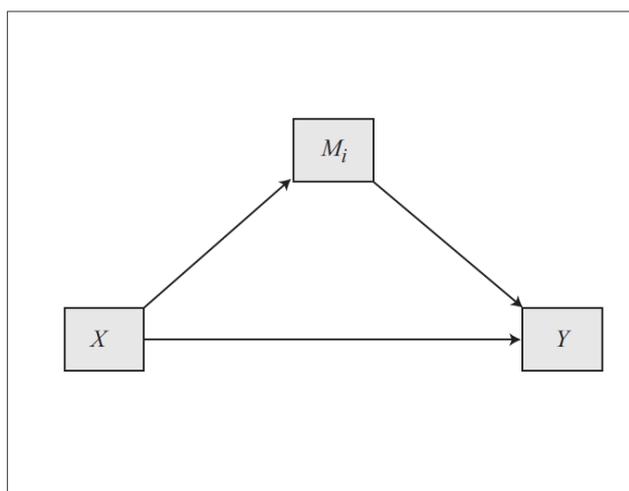


Figura 13. Conceptual mediation model (Model n. 4 in PROCESS SPSS)

In un modello di mediazione l'effetto della variabile X su Y può essere diviso in due parti: 1) l'effetto diretto di X su Y, e 2) l'effetto indiretto di X su Y tramite il mediatore. Combinati, l'effetto diretto e quello indiretto di X su Y costituiscono l'effetto totale (Hayes, 2013).

L'analisi ha rivelato un effetto significativo e positivo ($b = .36$; $t = 2.55$, $p < .05$) della dimensione CSR (codificato come 0 quando le dimensioni erano interne e 1 quando le dimensioni erano esterne) sul BLI. Così, si è mostrato che le dimensioni esterne di CSR (ad esempio, quando il marchio di lusso comunica iniziative filantropiche e legali), in paragone alle dimensioni della CSR interna (ossia quando il marchio di lusso comunica iniziative etiche ed

economiche), attivano un più alto senso di lussuosità e di prestigio (cioè, un maggiore BLI) relativo al brand. Inoltre, l'attivazione di un alto BLI, a sua volta, spinge i consumatori ad essere particolarmente disposti ad acquistare un prodotto del brand di lusso (cioè, un'alta WTB). Infatti, l'analisi ha rivelato anche un effetto significativo e positivo ($b = .45$; $t = 4.10$, $p < .01$) del BLI su WTB. Inoltre, il rapporto PROCESS mostra un effetto indiretto positivo e significativo di X (dimensioni CSR) su Y (WTB) e un effetto diretto insignificante di X su Y, sostenendo così il meccanismo di mediazione totale ipotizzato (vedere Figura 2).

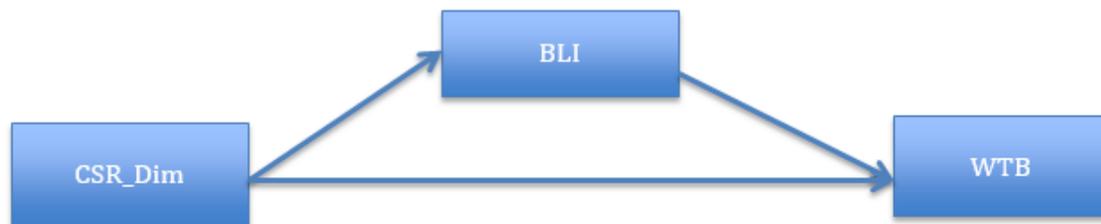


Figura 14. Conceptual mediation model

Alla luce di questi risultati occorre discutere delle possibili implicazioni manageriali per le imprese di Lusso. Come già Guido & Amatulli (2012) hanno proposto, il valore dell'indice (BLI) può essere di focale importanza per i manager, in quanto una scala di misurazione del lusso può essere utilizzata per mettere a punto il posizionamento del proprio brand nell'ottica di raggiungere il livello desiderato. In alternativa o in aggiunta esso può anche costituire uno strumento utile per chi si occupa di studiare la concorrenza. Una volta ottenuta la giusta consapevolezza della categoria di Lusso a cui si vuole appartenere, e dei diversi segmenti e target di mercato che si intende puntare, occorre informare le strategie di prezzo siccome il prezzo richiesto per una marca non dovrebbe essere visto estraneo al livello di lusso del brand (altrimenti si incorre in un sovrapprezzo o in una sottovalutazione). Non bisogna dimenticare tuttavia, che per mantenere un alto livello di Lusso la qualità e l'artigianalità dei prodotti è la *conditio sine qua non* che apre le porte alla gestione strategica del brand.

Ulteriori sviluppi nella ricerca sono auspicabili nella replicazione dell'indagine empirica delle proprietà psicometriche, nonché nell'estensione a tutti i restanti settore del Lusso, del

Luxury Fashion Social Index (LFSI), elaborato da Brandwatch Analytics (Q1 2016). Gli autori hanno raccolto i dati provenienti da milioni di fonti online e li hanno classificati in cinque aree chiave, presentando approfondimenti sulla reputazione dei principali marchi di moda di lusso di tutto il mondo. Per tutte e cinque le categorie, i brand sono stati normalizzati contro un singolo leader con un punteggio di 100. Alla fine tutti i brand analizzati ricevono anche il punteggio Totale di tutti i criteri sommati. Le categorie sono:

1. **Visibilità Sociale:** il volume di conversazioni generato da un brand nei principali social networks.
2. **Il sentimento della rete:** il coefficiente di dichiarazioni positive o negative che identificano un brand nella rete
3. **Impegno & Contenuto:** come i brand sono efficaci nel comunicare e rispondere al loro pubblico e come il contenuto sociale viene ricevuto attraverso i canali sociali.
4. **Visibilità Generale:** Il volume di conversazione che un brand genera su blog, forum e agenzie di stampa.
5. **La portata di Crescita:** la crescita continua di un brand in un mese.

Dal punto di vista strategico operativo occorre innanzitutto che i brand di lusso carenti in sostenibilità creino ed implementino iniziative di CSR distinte per ciascuna dimensione di Carroll, consapevoli del diverso effetto. Nel settore Moda le aziende potrebbero: attestarsi sempre su standard eco-compatibili (dimensione etica), evitando ad esempio le tecniche cancerogene di tintura e trattamento dei capi, che rispettino le normative sui rapporti di lavoro (dimensione legale), che investano in progetti di sviluppo dei paesi del terzo mondo (dimensione filantropica), e infine che i loro costi rientrino nei ricavi (dimensione economica). Per il settore Automotive: che le imprese di lusso si impegnino a produrre automobili a celle combustibili o ad energia elettrica (dimensione filantropica), nel migliore dei casi disinvestendo capitali dalla produzione di auto a benzina (dimensione etica), garantendo il rispetto delle norme (dimensione legale) e la generazione di profitto (dimensione economica).

Per le imprese in fase avanzata di CSR strategica, le implicazioni per il marketing di un lusso così "interiorizzato" sono legate alla sartoria dei prodotti, ai valori del marchio e ai messaggi di comunicazione per un consumo soggettivo, auto-gratificante, così come viene ricercato dagli stessi consumatori (Guido & Amatulli, 2012). In questo senso occorre

analizzare ed inserire nella scala BLI anche l'effetto sempre più notevole dell'eredità culturale (cultura, tradizione e territorio), oggetto di ricerca del capitolo seguente.

4 Sustainable Luxury

4.1 L'economia dell'Eredità Culturale

L'economia del Lusso è l'esatto opposto di quella industriale, prevalentemente incentrata sulle modalità produttive, che sostiene la ricerca dell'uniformità, della standardizzazione dei processi e dei prodotti al fine di massimizzare l'efficienza produttiva e le economie di scala. Il mondo del Lusso non si è mai piegato a queste logiche di risparmio dei costi anche perché ha sempre rappresentato una scelta di qualità superiore, e la qualità richiede alti costi di manifattura e lunghi tempi di produzione. Tuttavia una specializzazione è sempre possibile e auspicabile anche per chi crea e produce abbigliamento di lusso. Di fatto molte caratteristiche dei sistemi economici moderni, non solo industriali, sono frutto del fenomeno pervasivo della specializzazione economica. La specializzazione produce vantaggi denominati "economie di specializzazione", esprimibili in termini di: riduzione dei tempi, degli sforzi e dei costi richiesti per lo svolgimento dell'attività economica; miglioramento della qualità degli output dell'attività economica. Alcune fonti di economie di specializzazione sono: l'apprendimento da ripetizione; l'impiego "ottimale" delle limitate e disomogenee competenze individuali; la riduzione dei costi di apprestamento e di passaggio tra le fasi; le migliori performance degli impianti specializzati. A ben vedere questi elementi, che migliorano le performance delle specifiche Catene di Valore, concorrono al raggiungimento della Parità di Bilancio e alla formazione di un Risultato Residuale maggiore (sostenibilità economica, Rif. Carroll). Come si vedrà in seguito, con il caso dell'azienda svizzera Freitag, non è detto che un'azienda di lusso non possa inserire logiche di catene di montaggio ripetitive, di impiego ottimale di risorse e di padronanza del lavoro nel suo processo di trasformazione. Il caso di successo della Freitag è la dimostrazione che un'azienda di lusso può conseguire delle economie di specializzazione, risultando sostenibile economicamente e sull'ambiente.

Ma ciò che principalmente contraddistingue la produzione di lusso dalla produzione industriale e di massa, è lo sfruttamento di ciò che si potrebbe definire Economia dell'eredità culturale, un concetto in cui sono presenti insieme tre elementi interdipendenti: cultura, tradizione e territorio. L'economia dell'arte e della cultura è una disciplina ancora recente; la prima presa di coscienza che prezzo e denaro non fossero fattori di svilimento della cultura ma strumenti per promuoverla e nobilitarla come fertile terreno di sviluppo economico e sociale si posiziona a cavallo tra gli anni '60 e '70 del secolo scorso (Baumol e Bowen, 1966). Per economia della

cultura non si intende solamente la preservazione e promozione del patrimonio (la branca della gestione dei beni culturali), ma per una branca strettamente analitica e di ricerca essa è anche un elemento attivo (asset) che si fonde con la creatività in un binomio indissolubile connotandosi come un meccanismo di successo che favorisce l'inserimento dell'azienda in uno scenario sempre più globalizzato ed in continua evoluzione (Morimando, 2012). Per questo motivo la creatività è la caratteristica più ricercata nel mondo del lavoro odierno e si assiste sempre di più all'affermarsi "della creatività umana come fattore chiave dell'economia e della società"³⁰. Il processo creativo è fortemente influenzato dall'ambiente culturale in cui si sviluppa ed è proprio questa la chiave per la produzione di creatività. La cultura di un paese ha a che fare con la sua storia, è il patrimonio di conoscenze e valori che viene lasciato in eredità alle generazioni successive poiché si basa su forti legami sociali, territoriali e familiari che vengono spesso tramandati in forma tacita, e che, quando vengono opportunamente valorizzati, agevolano il raggiungimento di un vantaggio competitivo nei confronti di altri paesi o di altre aziende. D'altra parte non esisterebbe una cultura senza una tradizione, non intesa come mera consuetudine di usi ma quel complesso di memorie, notizie e testimonianze trasmesse da una generazione all'altra che generano poi la conoscenza e i valori di cui prima. Quindi il sorgere e lo svilupparsi di nuovi talenti creativi, che si trovano specialmente nel mondo del lusso, è direttamente proporzionale all'entità dello stimolo dato in eredità dalla cultura e dalla tradizione di un territorio. Anche se la cultura è un bene universale, fondamentale anche per lo sviluppo dell'economia del paese, non è facile valorizzarla e proteggerla adeguatamente nel tempo.

L'Italia è il paese che forse più di altri è stato in grado di coniugare ed integrare tradizione ed innovazione, riuscendo a dare un effetto notevole all'export del suo *Made in*, il cosiddetto *Country of Origin Effect* (Bertoli & Riccardo, 2012). La creatività italiana si estrinseca poi in un modello di marketing che mette in evidenza la conoscenza e l'abilità della popolazione e che si fonda sulla capacità di innovazione tecnologica e sulla qualità della manifattura, o del "saper fare", articolata nei suoi diversi caratteri e campi di produzione. Questa maestria artigiana l'Italia l'ha acquisita nel tempo, attraverso una familiarizzazione con una cultura fatta di gesti e saperi condivisi, qualcosa che deriva anche dal contatto con abili maestri e con i risultati positivi precedentemente raggiunti da altre persone. Per questo motivo un'impresa che voglia acquisire i piccoli fornitori, per proteggerli dalla concorrenza e controllare il know-how strategico, deve fare attenzione a non estrapolarli dal contesto di rete dove si

³⁰ Florida, R., *The Rise of the Creative Class (and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life)*, Basic Books, New York, 2002

sono sviluppati. Inoltre, perché la cultura sia valorizzata e protetta dal sistema degli accadimenti di una particolare impresa e quindi di un particolare sistema paese, sono necessari di pari passo anche dei progetti speciali. In questi ultimi anni grazie allo sviluppo ed alla diffusione di numerose iniziative rivolte alla sensibilizzazione delle persone nei confronti della cultura e della tradizione italiane, alla creazione di “meta-città”, alla promozione di eventi correlati ai patrimoni territoriali delle diverse regioni, i consumatori hanno sviluppato una notevole propensione verso le industrie culturali e creative dell’editoria, del cinema, della musica e soprattutto hanno dimostrato un nuovo interesse per le industrie che hanno fatto di cultura, tradizione ed artigianalità il motore dello sviluppo dei nuovi prodotti ed il punto di partenza della creatività (Morimando, 2012).

In anni recenti la cultura ha acquisito un nuovo interesse anche come elemento essenziale di sviluppo sostenibile, come dimostrano diversi progetti promossi da WWF Italia, il richiamo agli *Obiettivi di sviluppo del millennio* (MDGs) dell’ONU, il Decreto del Governo italiano, recentemente convertito in legge (L.7 ottobre 2013, n.112, G.U. N, 236 dell’8.10.2013), ai più noto come “valore cultura” ecc. ecc. D’altra parte le Organizzazioni Comunitarie imporrebbero al Bel Paese l’elaborazione di una *Strategia nazionale per la cultura e lo sviluppo sostenibile*, di cui è ancora lontano dal disporre. Un paese come l’Italia avrebbe anche bisogno di un *Osservatorio nazionale per la cultura e lo sviluppo sostenibile*, in cui far confluire i dati prodotti dai molteplici soggetti che si interessano a materie di diretta competenza o a beni e servizi delle filiere collegate, in cui elaborare metodologie di analisi condivise e in cui produrre previsioni strategiche complessive e settoriali, da far valere in ambito nazionale e internazionale (Cabasino, 2013). A questi elementi viene attribuita negli anni una sempre maggiore importanza dato che la cultura sostenibile oltre che nel turismo si insinua sempre più nell’intera catena di produzione del valore di una singola impresa, la quale si articola in selezione degli artigiani, concezione dei beni, conservazione, produzione, distribuzione e consumo.

A trasmettere i valori di una cultura sostenibile e di un valore condiviso per la società non sono solo le grandi istituzioni, mosse più dalla volontà di rispetto delle norme europee che da una motivazione intrinseca, ma anche gli stessi imprenditori italiani:

- “Ho sempre coltivato un sogno, quello di un lavoro utile per un obiettivo importante. Sentivo che il profitto da solo non bastava, e che doveva essere ricercato un bene più alto collettivo” (Brunello Cucinelli).
- «Quello che ci interessa, sono le idee... I principi guida che hanno da sempre ispirato il Gruppo Prada sono la bellezza, la creatività e l’eccellenza nella qualità: la natura e l’umanità sono il fondamento di tali principi. Il rispetto dell’ambiente e

della persona è alla base del nostro lavoro, in ogni circostanza, all'interno dell'azienda e nelle relazioni con i nostri partner, i fornitori, i clienti, le istituzioni. Questi sono i valori alla base del nostro agire, che non potrebbe realizzarsi se non tramite l'insostituibile contributo di tutte le persone che quotidianamente collaborano con noi, la nostra forza». Così Carlo Mazzi, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Prada Spa, ha presentato il piano di Social Responsibility del Gruppo Prada, già simbolo di per sé di una responsabilità sociale dell'azienda che si assume anche una responsabilità culturale.

- L'Italia vanta esempi di un passato, ormai remoto, della cultura alla responsabilità sociale di grandi imprenditori italiani, come **Adriano Olivetti**, **Enzo Ferrari**, **Luisa Spagnoli**. E si dovrebbe aggiungere il grande esempio dei cotonieri Crespi (i primi proprietari del Corriere della sera) che, in nome della sostenibilità, alla fine dell'Ottocento costruirono a Crespi d'Adda, attorno al loro cotonificio, un "villaggio ideale del lavoro", oggi diventato un villaggio visitabile patrimonio dell'Unesco, e ancora abitato dai discendenti dei lavoratori del cotonificio chiuso da anni.

Ciò che rende la cultura della sostenibilità e la cultura del lusso così vicine è forse il fatto che entrambe si basano su: innovazione, creatività e aspirazione all'eccellenza. Il suo scopo è quello di fornire i migliori prodotti e le migliori esperienze per clienti ben informati, acculturati, pretenziosi ed esigenti. Ovviamente, il termine "migliore" ha un significato diverso per tutti noi, e questo significato cambia e si evolve con il tempo. Un secolo fa, il migliore tipo di bagaglio era un tronco di legno coperto con un materiale impermeabile, adatto per viaggi transatlantici. Oggi questo prodotto non sarebbe per nulla rilevante alle esigenze del cliente. Oggi il cliente sente l'esigenza di contribuire alla salvezza di specie in via di estinzione, all'utilizzo di risorse rinnovabili, al riutilizzo di materiali di scarto ecc., richiede una tracciabilità storica e trasparente e ben vede alle aziende che si impegnano in attività di promozione e sviluppo di economie deboli dei paesi più poveri.

Inoltre il maggiore impatto negativo sull'ambiente proviene proprio da settori che riguardano da vicino anche il mondo del Lusso (es. Moda, Automobili, Gioielli), di conseguenza essi generano una responsabilità maggiore nei grandi Brand di Lusso. "L'industria della Moda è seconda solo all'Industria dell'olio nella produzione di inquinamento" (Eileen Fisher). Se è impossibile quantificare numericamente il suo impatto ambientale è possibile invece delinearne i principali attori inquinanti. Una valutazione

generale deve tener conto non solo degli evidenti inquinanti - i pesticidi utilizzati in agricoltura, i coloranti tossici utilizzati nella produzione e la grande quantità di rifiuti scartati di cotone - ma anche della stravagante quantità di risorse naturali utilizzate nell'estrazione, coltivazione, raccolta, lavorazione, produzione e spedizione dei prodotti finali. Ci sarà modo di osservare ulteriori danni e rischi relativi ad altri settori nel capitolo successivo, dove verranno esposti alcuni esempi virtuosi di come aziende di Lusso si sono impegnate per la Società e l'Ambiente.

4.2 Best practices of Social Luxury

Si osserva che gli imprenditori sociali del mondo del lusso e del premium hanno finora operato in due diversi modi (Springer & Gardetti, 2014). Da una parte illustri e consolidati Brand di Lusso si sono occupati dell'impatto sociale ed ambientale a mano che l'argomento diveniva rilevante. Dall'altra esistono veri e propri pionieri del lusso sostenibile, Social Entrepreneur (SE), che offrono e vendono la loro metodologia ad altre società (es. Il Progetto IOU, Pachacuti, Elvis & Kresse, Positive Luxury). Con il termine Social Entrepreneurship (SE) si indicano aziende e non-profits, senza riguardo al settore a cui appartengono, alla dimensione o alla localizzazione geografica, che forniscono soluzioni innovative per gestire complessi problemi sociali: dallo sviluppo di comunità all'esclusione sociale e riduzione di povertà (Margolis & Walsh, 2003). Da un decennio a questa parte l'argomento sta suscitando l'interesse di accademici e manager: specifici corsi MBA, centri di ricerca, gruppi di consulenza specializzati, venture capitalist, social angels ecc. (Perrini & Vurro). Perché sia funzionale, una Social Entrepreneurship non si deve discostare dai principi aziendali ed economici. Come tutte le imprese essa deve garantire e ripartire una rendita organizzativa, frutto della cooperazione intelligente di più persone volte allo stesso fine, ed ottenere un risultato residuale, ovvero quanto residua ex-post dopo aver remunerato tutti sulla base dei patti ex-ante.

Tra gli esempi del primo tipo si colloca la storia di successo della famiglia di brand **Loro Piana e Ermenegildo Zegna** nelle Ande peruviane. Il loro lavoro per la specie in via d'estinzione, le vicuñas o vigogne, è diventato un modello di ispirazione oltre che la prima prova storica che un triplice beneficio per il pianeta, per la società e per le imprese fosse possibile. La vigogna è un camelide che vive sulle Ande. La lana della vigogna veniva utilizzata dagli antichi inca per tessere le vesti del re. Entrambe le società italiane hanno lavorato con le comunità andine locali. A queste comunità non sono state date solo una

formazione per l'allevamento e tranciatura di vicuñas, ma sono state fornite e garantite di contratti di acquisto di lana per lungo termine. Uno dei risultati è che i numeri delle vigogne sono stati recuperati dopo la specie era stata in precedenza sull'orlo dell'estinzione. Si stima che, nel 16 ° secolo, la totale popolazione di vicuñas in Perù, Bolivia, Cile e Argentina era pari a diversi milioni. Durante il periodo di colonizzazione europea, tuttavia, il numero di vicuñas è iniziato a scendere. Questo trend è diventato più marcato nel corso del 20 ° secolo. Un censimento risalente alla fine del 1960 ha dimostrato che c'erano solo tra 5.000 e 10.000 vicuñas in Perù, e meno di 2.000 in Bolivia, Cile e Argentina e, nel 1970 la popolazione vigogna era scesa a circa 500 (Bonacic, 2012). Eppure, oggi, i numeri hanno raggiunto più di 350.000. Questo è stato il primo esempio di un intervento attivo da parte di marchi commerciali che permetta di recuperare la biodiversità. Altro risultato positivo di questo programma è stato lo sviluppo economico dell'area. Molte delle famiglie che vi abitavano in precedenza non avevano altra alternativa che prendere la dura decisione di migrare verso le città. In grandi città come Lima, dove le istituzioni erano impreparate ad accogliere la valanga di persone che migravano dalle campagne, gli abitanti sarebbero rimasti intrappolati in un circolo di miseria da cui era difficile uscire. La possibilità di condurre una vita dignitosa nella propria casa ha permesso loro di rimanere lì, lavorare e anche prosperare. Il terzo vantaggio è stato a favore di questi brand di lusso, che si sono assicurati la fornitura di una materia prima scarsa e preziosa: lana di vicuna. Il vicuña, insieme ad altri camelidi sudamericani, viene da un famiglia di animali che produce fibre insolite. Esempi simili sono capre e conigli che producono mohair, cashmere e angora. La straordinaria morbidezza e lucentezza di questa lana è stata la ragione che l'ha portata a essere utilizzata nell'industria tessile da oltre un secolo.

L'azienda di famiglia italiana **Loro Piana** è l'ultima family business italiana che si è aggiunta al gigante di Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH). Per € 2 miliardi, LVMH ha acquisito l'80% del capitale della società nel luglio 2013. Per LVMH, un leader del settore, lo scopo fondamentale di questa acquisizione strategica è stato quello di essere in grado di controllare un secolare, prestigioso marchio dedicato alla moda maschile. Una mossa intelligente per LVMH anche per il controllo delle materie prime. L'acquisizione di Loro Piana significò infatti il controllo della lana vacuna, anche per loro una risorsa scarsa e di valore, nonché l'assunzione della responsabilità di tener fede ai progetti sociali intrapresi.

Un altro esempio che dimostra il coinvolgimento dell'industria del lusso nella ricerca della sostenibilità può essere osservato con i gioielli **Tiffany**. Il marchio americano che è

diventato radicata nella nostra immaginazione collettiva grazie al leggendario film, Colazione da Tiffany, con protagonista l'indimenticabile Audrey Hepburn, si è legato alla conservazione della barriera corallina. La produzione di gioielleria è, tra tutte le categorie di lusso, quello che può essere considerata più dannosa per l'ambiente. Basti ricordare che per estrarre l'oro necessario per produrre un semplice anello, quasi tre tonnellate di terra deve essere scavate e migliaia di litri di acqua utilizzati. Le campagne di Tiffany ci avvertono del fatto che le barriere coralline, che generano una grande quantità di vita marina, dove i pesci depongono le uova e trovano protezione, sono minacciati da tecniche di pesca distruttive, particolarmente la pesca a strascico. L'iconico negozio di Fifth Avenue non si è limitato a rimuovere la sua gamma di gioielli di corallo. E si è spinta oltre, dedicando uno spazio delle vetrine del negozio per informare, avvertire e proporre soluzioni a questo problema. Tiffany & Co. è stato creato a Broadway nel 1837, in origine principalmente la produzione di accessori da scrivania e regali. La sua espansione internazionale comincia solo un secolo dopo. Oggi, è prima di tutto un gioielliere, con più di 228 punti vendita in tutto il mondo. Nonostante le enormi dimensioni di Tiffany & Co., la decisione di non usare corallo ha un impatto insignificante e marginale sul processo di distruzione delle barriere coralline. Tuttavia, la visibilità che questa azienda ha dato a questa problematica ambientale è stata notevole: la potenza del brand insieme alla collaborazione di organizzazioni non governative hanno spinto le persone a cercare un cambiamento nella legislazione al fine di limitare la pratica della pesca a strascico.

Di come è possibile creare un prodotto di lusso riciclando diversi tessuti ne è l'esempio principale l'azienda svizzera **Freitag**, che dal 1993 regala a tutti i materiali usati provenienti dalla strada una seconda vita come borse uniche. Come tutti gli abitanti di Zurigo, I fratelli Markus e Daniel Freitag erano alla ricerca di una semplice borsa *messenger* che proteggesse l'interno dalla pioggia. Per realizzarla si fecero ispirare dagli enormi truck colorati che vedevano passare di fronte il loro appartamento. Così produssero il tessuto con i teloni, i manici e le tracolle con le cinture di sicurezza e le camere d'aria di biciclette. Dunque un'idea per nulla correlata alla sostenibilità ambientale quanto più dettata da una necessità. Le borse prodotte oggi dall'azienda svizzera sono ancora realizzate nella stessa maniera di allora, che in gergo tecnico chiamano «ricontestualizzazione», ma insieme alla borsa postina vengono prodotte diverse borse multiuso per uomo e donna. Oggi tutti i prodotti sono divisi secondo tre linee: la *fundamentals* con circa 40 modelli, continuamente sviluppata ed estesa, la *reference* con i

15 modelli classici e la nuova *f-abric* per abiti da lavoro. Quest'ultima si contraddistingue per la produzione sostenibile e compostabile, il materiale robusto e l'etichetta *Made in Europe*. Gli abiti di lavoro sono stati ideati inizialmente per essere indossati dai soli lavoratori Freitag, quando poi ci si è resi conto che i requisiti per la produzione erano in linea con gli altri prodotti delle linee Freitag e potevano piacere al grande pubblico. I tessuti sono composti dalle fibre vegetali liberiane lino e canapa e da Modal, tutte risorse cresciute in suolo europeo – in maniera da non danneggiarlo ed evitando il consumo inutile di troppa acqua. Rispetto alle catene produttive dei prodotti tessili tradizionali, il percorso di trasformazione dalle fibre al prodotto finito nel caso di F-ABRIC è piuttosto breve, poiché tutte le fasi di produzione avvengono a non più di 2500 km di distanza dalla sede. Così il controllo sulla filiera e la tracciabilità del prodotto sono maggiormente garantiti. Inoltre Freitag riduce al minimo il ricorso a prodotti chimici per la coltivazione e la ulteriore lavorazione di F-ABRIC, come dimostra la comprovata conformità alla classe di prodotti I dell'*Oeko-Tex Standard*³¹. Quando per il consumatore giunge l'ora di disfarsi dal proprio prodotto F-ABRIC, esso non dovrà essere gettato nel bidone dei rifiuti, ma nella compostiera. I prodotti tessili F-ABRIC sono infatti biodegradabili al 100 % – filo delle cuciture e cimose inclusi. “In questo modo, il capo ritorna a essere nutrimento per nuove materie prime e il (ri)ciclo ricomincia.”³²

Ora ci si sofferma brevemente sul perché la scelta di ricavare tessuti unicamente dalle fibre di lino, canapa e modal possa essere bio-sostenibile. Il lino è la più antica materia prima tessile al mondo e cresce preferibilmente in regioni con clima temperato. Le sue fibre si ricavano dal fusto della pianta e hanno un potere rinfrescante, oltre a essere comode da indossare ed estremamente robuste. La coltivazione del lino richiede parecchia esperienza, ma in compenso ben pochi fertilizzanti, pesticidi e nessuna irrigazione aggiuntiva. Le fibre di canapa sono versatili e facili da pulire. La canapa è inoltre per sua stessa natura traspirante, estremamente robusta e calda, e apprezzata da millenni presso diverse culture come pianta utile. Le fibre di canapa si ricavano dal libro (ossia una struttura anatomica del fusto) della pianta, da cui deriva l'espressione di “fibre liberiane”. Cresce in quasi tutte le zone climatiche, non richiede molta acqua e nemmeno un pesticida.

³¹ Oeko-tex standard 100 è un sistema indipendente di test e certificazione per prodotti tessili per tutte le tipologie produttive attraverso la catena di controllo tessile. L'etichetta Confidence in textiles su ogni prodotto che segue lo Oeko-Tex Standard 100 indica che il produttore è certificato come ambientalmente ecocompatibile sia nei processi che negli stabilimenti, oltre che testato per verificarne l'assenza di sostanze nocive.

³² www.freitag.ch

Il Modal è una fibra prodotta sinteticamente ma di origine naturale, che vanta caratteristiche simili a quelle del cotone. La materia prima da cui si ricava la cellulosa sono i trucioli di legno di faggio: essi vengono dapprima disciolti nell'acido, la cellulosa estratta viene poi ridotta a una polpa di viscosa e infine filata. Siccome i faggi sono in grado di autoregolare le proprie scorte interne, essi non devono essere coltivati appositamente per ottenere il Modal.

Ma vi è di più, non è solo la scelta di fibre naturali in luogo di quelle chimiche o sintetiche, in realtà la Freitag si pone nettamente contro l'utilizzo del cotone per 5 ragioni:

1. La lontananza. La pianta del cotone ha bisogno di temperature calde e il clima europeo consente di coltivarne solo minime quantità.
2. L'eccessivo utilizzo di acqua. Le piante di cotone sono le idrovore per eccellenza tra tutte le materie prime: l'elevato fabbisogno idrico dei campi di cotone provoca in molti luoghi un aumento della salinità del terreno e un calo del livello della falda freatica.
3. L'ingombranza della coltivazione. Il cotone per svilupparsi al meglio necessita di una superficie molto più vasta rispetto, ad esempio, a quella dei faggi per la produzione del Modal.
4. L'eccessivo trattamento. Il cotone è una pianticella fragile che viene quindi protetta facendo ingente ricorso a pesticidi e fertilizzanti minerali, sostanze che gravano pesantemente sul bilancio mondiale di CO², oltre che sulla salute dei coltivatori e delle loro famiglie.
5. Le precarie condizioni di lavoro. In tutto il pianeta circa 100 milioni di coltivatori di cotone vivono sotto la soglia di povertà e lavorano in condizioni malsane e indegne.

Aldilà delle altre ragioni, la questione dell'eccessività di trattamento del cotone è stata ampiamente dibattuta nel mondo della scienza e merita qui un breve spiegazione. Il cotone è infatti la coltura che consuma più pesticidi al mondo utilizzando, si stima, tra il 16% e il 25% di tutti gli insetticidi prodotti al mondo. Il cotone Bt è una pianta geneticamente modificata che contiene uno o più geni provenienti da un comune batterio del suolo, il *Bacillus thuringiensis*, messo in commercio per la prima volta nel 1996. Questi geni Bt producono delle proteine che sono mortali per alcuni insetti, tra cui alcuni parassiti del cotone. In pratica il cotone Bt produrrebbe da sé l'insetticida. Insetticida che è assolutamente innocuo per i mammiferi ed è usato, sotto forma di batterio, anche in

agricoltura convenzionale e biologica. Anzi, il batterio Bt è l'insetticida in assoluto più utilizzato in agricoltura biologica.

In passato vari studi in questa corrente di pensiero hanno messo in luce i benefici economici derivanti dalla sua adozione per gli agricoltori, attraverso un aumento delle rese, una riduzione dell'impiego di pesticidi chimici e quindi una riduzione dei costi che ripagava ampiamente il costo maggiore dei semi. Secondo queste ricerche gli agricoltori mediamente hanno avuto un aumento del reddito.

Tabella 3. I benefici portati dall'adozione del cotone Bt

	Cina	India	Messico	Sudafrica
rese	+19%	+26%	+11%	+65%
profitti	+340%	+47%	+12%	+198%
spese per pesticidi	-67%	-73%	-77%	-58%

Fonte: Banca Mondiale, *World Development Report 2008*

Figura 15

Una riduzione dell'uso di pesticidi, oltre a portare un vantaggio economico, ha anche implicazioni profonde sulla salute. Nei paesi poveri e in via di sviluppo spesso pesticidi altamente tossici per l'uomo vengono applicati manualmente e senza protezioni adeguate, portando a un numero enorme di casi di intossicazione e avvelenamento da pesticidi con un costo sociale elevato. In passato alcuni studi hanno già documentato come l'adozione del cotone Bt avesse ridotto i rischi per la salute derivanti dall'uso di pesticidi (Pray et al., 2002; Huang et al. 2003; Bennett et al., 2003).

È stato appena pubblicato sulla rivista *Ecological Economics* (Kouser & Qaim, 2011) uno studio approfondito che analizza i benefici sanitari derivanti dall'utilizzo del cotone Bt in India. I ricercatori hanno raccolto dati dal 2002 al 2008 su 198 fattorie (scelte in modo casuale per evitare condizionamenti statistici) ogni due anni, e stimato l'impatto che ha avuto l'introduzione del cotone Ogm. La maggior parte degli agricoltori monitorati nello studio sono piccoli agricoltori con appezzamenti di terreno inferiori ai 4 ettari.

La proliferazione del cotone Ogm in India, con decine di produttori, paradossalmente è stata facilitata dal fatto che i brevetti della multinazionale Monsanto non erano validi in

India, e chiunque ha potuto copiare e riprodurre il cotone. Questo però all'inizio ha portato anche ad avere sul mercato dei semi dalle capacità insetticide non certificate e spesso anche veri e propri semi Bt falsi (che presumibilmente hanno causato vari problemi agli agricoltori che li hanno usati scambiandoli genuinamente per semi Bt).

Nel 2010, 780 diversi tipi di cotone Bt sono stati approvati per la coltivazione, e quindi dei geni di resistenza sono stati introdotti nelle varie varietà o ibridi. Oggi l'India, seguita dalla Cina, è il più grande produttore mondiale di cotone Bt, e viene coltivato da più di 6 milioni di piccoli agricoltori con una superficie stimata di 9.5 milioni di ettari. Nel 2010 l'86% del cotone indiano era Ogm. Il calo nell'uso dei pesticidi suggerisce anche che lo sviluppo di insetti resistenti non è ancora diventata una questione di rilevanza pratica (Sadashivappa, P., Qaim, M., 2009; Wu, K.M., Lu, Y.-H., Feng, H.-Q., Jiang, Y.-Y., Zhao, J.-Z., 2008; Qaim, M., de Janvry, A., 2005).

Ritornando allo studio, ancora più interessante è il risultato se si vanno a distinguere i vari pesticidi in base alla classe di tossicità stabilita dall'Oms (Organizzazione Mondiale della Sanità). L'Oms classifica i pesticidi in quattro gruppi a seconda della loro tossicità acuta. Nei campi Bt si spruzzano quantità significativamente inferiori di pesticidi di tipo I (estremamente pericolosi) e II (moderatamente pericolosi) mentre c'è poca o non c'è differenza per quel che riguarda i pesticidi di tipo III (leggermente pericolosi) e IV (non presentano pericolo acuto). “Questo suggerisce che la riduzione di pesticidi più elevata, dovuta all'introduzione del cotone Bt, è avvenuta per i pesticidi più tossici; il che è coerente con studi precedenti in India e altrove (Qaim & Janvry, 2005; Qaim & Zilberman, 2003)”.

Questi risultati, uniti all'effetto positivo sul reddito, potrebbero spiegare come mai il cotone Bt in India ormai sia quasi al 90% del totale. In ogni caso, la lotta integrata ai pesticidi, che causano anche una riduzione di insetti benefici, e la tecnologia Bt sono altamente complementari (Romeis et al. 2008), e quindi secondo questi autori un approccio non deve essere visto come un sostituto per l'altro.

D'altra parte purtroppo non si sono interrotte tutt'oggi le proteste di alcune ONG rappresentanti dei lavoratori indiani sulle perdite economiche dovute al presunto fallimento delle sementi di cotone OGM. Nello specifico si parla di 40.000 ettari che non hanno dato raccolti (Fonte dati: Associazione ANSUM).

Tornando alla Freitag, l'azienda non nasconde al consumatore alcun dettaglio sul suo processo di trasformazione e su ciò che avviene nella sua fabbrica a NERD, quartiere

Oerlikon di Zurigo. Esso è suddiviso in 5 fasi. Nella prima fase vengono raccolti in una grande logistica teloni di camion che abbiano alle spalle esattamente 5-10 anni di servizio sulla strada. L'approvvigionamento è la fase più difficile per i 160 collaboratori che conta ad oggi in totale la Freitag. I 5 responsabili dell'acquisto dei teloni, detti anche «truckspotter», devono far arrivare al Nord circa 300 tonnellate di teloni, 15.000 camere d'aria di biciclette e 130.000 cinture di sicurezza di auto all'anno

I cosiddetti “cacciatori di TIR” devono quindi incessantemente andare alla ricerca, per telefono o negli autogrill di tutta Europa, dei migliori teloni nei colori più alla moda. Nella seconda fase avviene lo squartamento dei teloni dalle fibbie, cinghie e occhielli con cui sono stati muniti all'inizio della loro vita. Nel cosiddetto “mattatoio” i teloni si trasformano in *R.I.P.* (Recycled Individual Products, ossia Prodotti Individuali Riciclati), dalle porzioni standard di 2,4 metri, vengono poi ripiegati e spediti in magazzino. La terza fase è quella del lavaggio, dove vengono rimossi i depositi pluristratificati di poltiglia di neve, piogge acide, pungenti gas di scarico e polveri sottili, oltre alla consueta sporcizia raccolta un po' in tutta Europa. Con 15000 litri di acqua piovana al giorno e un sofisticato e segreto additivo di lavaggio, si trasformano «l'usato» in «patinato» e il «vecchio» in «vintage». Una volta riasciugati, i teloni vengono spediti ai Bag Designer in pacchi di colori coordinati. Nella quarta fase i bag designer armati solamente di un coltello realizzano a mano le sagome delle borse che diventano così dei pezzi unici ed esclusivi al mondo. L'ultima fase è quella della cucitura dove i pezzi dei teloni abbandonano la fabbrica per raggiungere uno dei partner di fiducia, in Svizzera e in paesi vicini: in Portogallo, nella Repubblica Ceca, in Bulgaria e in Tunisia. Una volta rientrati al Nord sotto forma di borse e accessori FREITAG finiti, i prodotti devono superare una serie di rigorosi test. Alla fine del controllo e della selezione i prodotti finiscono in uno dei 460 negozi rivenditori sparsi in tutto il mondo, nel negozio online e nei negozi di proprietà di Berlino, Davos, Amburgo, Colonia, Vienna, Tokyo, Zurigo, Lausanne.

Alla seconda tipologia di Social Entrepreneurship, tra i cosiddetti “pionieri”, appartiene ad esempio il progetto di *Positive Luxury - Brands to trust*, creato nel 2011 da Diana Verde Nieto e Karen Hanton, illustri esperte di sostenibilità, con l'ambizione di mobilitare 2.5 miliardi di consumatori benestanti a comprare da brand che lavorano effettivamente sulla sostenibilità. Si tratta di una piattaforma che unisce marchi, negozi e consumatori offrendo l'opportunità a quest'ultimi di conoscere le azioni positive di marchi e aziende direttamente al punto di vendita. Positive Luxury assegna il primo dei suoi marchi di fiducia interattivi

– *The Butterfly mark* – alle aziende che stanno investendo continuamente nel bene comune e nella responsabilità ambientale. Il marchio aiuta a riconoscere immediatamente di quali brand di lusso lifestyle ci si può fidare, permettendo ai consumatori di identificare quelli che contribuiscono attivamente alla protezione delle risorse del nostro pianeta. La farfalla è stata scelta come simbolo per rappresentare i valori e le finalità della società quando Diana ascoltò la storia affascinante della grande farfalla blu, che Sir David Attenborough ha condiviso con lei quando ha avuto l'onore di presentare il suo premio alla carriera nel 2010. La specie della grande farfalla blu si estinse in Gran Bretagna nel 1979, ma è stata riportata al mondo naturale, grazie alla dedizione di una moltitudine di organizzazioni e individui. Oggi, la rianimazione del grande farfalla azzurra è conosciuta come la più riuscita reintroduzione di un insetto estinto in tutto il mondo fino ad oggi. Sir David Attenborough ha detto: "La rinascita della grande farfalla azzurra in Gran Bretagna è una storia di successo che indica la forza della ricerca ecologica per invertire cambiamenti ambientali dannosi". Così il Butterfly Mark rappresenta quelle aziende che lavorano per garantire un futuro positivo, non importa quanto irraggiungibile possa sembrare.

Oltre a questo, l'intelligence di Diana e Karen ha elaborato un report dal titolo: "2016 Predictions for the luxury industry: sustainability & innovation" che mette in evidenza l'importanza della leadership per il cambiamento sociale che miri ad avere un impatto sociale positivo, creando un valore sostenibile, sociale ed economico". Nella stesura ha collaborato anche l'Istituto di Lusso, una società di consulenza con alti rapporti di clientela. Il metodo utilizzato è una combinazione di ricerche e interviste ad opinion leaders chiave nello spazio del lusso lifestyle, ONG, Membri del World Economic Forum e CMOs (Chief Marketing Officers).

Il direttore esecutivo del Centro per l'innovazione sociale a Cambridge³³, il dottor Neil Stott, scrive nella prefazione del report: "Questo rapporto fornisce l'industria del lusso una panoramica degli strumenti a loro disposizione, che consentirà al settore di essere in prima linea del cambiamento, mettendo in evidenza il valore di comunicare i passi positivi che stanno prendendo verso un futuro sostenibile."

³³ Il Centro per l'innovazione sociale a Cambridge Judge Business School agisce come una piattaforma per la ricerca e l'impegno con gli innovatori sociali, il mondo accademico e la politica nel Regno Unito e in tutto il mondo.

In questo report si sono identificati gli eventi più influenti del 2015 e si è guardato al futuro dei più grandi trend del 2016 nel mondo del lusso e della sostenibilità. Essi sono sintetizzabili in 4 punti:

- 1) 2015, l'anno degli eventi
- 2) Gli investitori richiedono brand socialmente sostenibili
- 3) Aspettative dei consumatori più alte che mai
- 4) L'innovazione è la chiave del successo per avere un impatto positivo

Il 2015 ha spinto l'industria del lusso in avanti se si guarda a come le imprese pensano la sostenibilità. Il più grande cambiamento è stato l'aumento della domanda da parte delle comunità di investimento per modelli di business sostenibili. Per anni, gli investitori si sono concentrati sulla performance finanziaria di una società e giudicavano utile l'acquisto di azioni basandosi sulla redditività della società. Ora sono in crescita strategie sostenibili, in quanto gli investitori si stanno rendendo conto che la performance si intreccia con il futuro impatto sociale e ambientale. La C-suite³⁴ sta iniziando a rendersi conto che, al fine di continuare a creare valore e accelerare la crescita devono investire e migliorare il modo in cui le loro aziende influenzano la società nel suo complesso, e, soprattutto, il modo in cui comunicano questo impatto positivo. Vi è un gruppo di consumatori in particolare che si allinea con questo concetto più di ogni altro. I Millennials sono quasi tre volte più propensi a cercare lavoro per una società guardando alle sue pratiche sociali e ambientali. Negli Stati Uniti ci sono già \$ 6,57 miliardi di dollari di attività in gestione negli investimenti sostenibili, e non appena i Millennials cominceranno a raggiungere l'età in cui possono investire, questo numero potrà solo crescere. Il 2015 è stato anche l'anno in cui i governi e i leader del mondo hanno preso azione. Con il lancio degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, la conferenza COP 21 e il superamento della legge di schiavitù moderna, la creazione e il mantenimento delle aziende di un impatto sociale e ambientale positivo diventerà presto un obbligo di legge. Tutti questi cambiamenti hanno lasciato le aziende del settore lusso con alcuna scelta se non incorporare la sostenibilità nelle loro strategie di marketing.

Il modo in cui le aziende di lusso scelgono di operare oggi avrà un grande impatto sul mondo in futuro. Poiché la popolazione mondiale continua a crescere, le risorse finite

³⁴ Il gruppo di Manager che hanno la C di Chief come appellativo di ruolo, tutti i top manager (CEO, CMO, CFO ecc.)

attualmente date per scontate diventeranno sempre più vincolate e le aziende di lusso dovranno innovare per creare nuovi materiali. Con l'accordo COP 21 c'è l'impegno di tutte le nazioni per mantenere la crescita della temperatura globale ben al di sotto di 2 gradi. Qualsiasi sforzo di queste dimensioni, e in particolare uno con tali grandi conseguenze, porta la necessità che le aziende si assumano la responsabilità per le proprie emissioni di gas serra. Per affrontare questi due problemi, tutte le aziende avranno bisogno di integrare la sostenibilità nella loro strategia aziendale senza soluzione di continuità e innovare, creando nuovi modi di fare business che avranno un impatto positivo sulla società e l'ambiente. Oggi, il sito di Positive Luxury è caratterizzato da oltre 400 marchi premium e ha 120.000 utenti.

Positive Luxury ci informa anche che il gruppo LVMH sta prendendo varie misure per proteggere le persone e il pianeta (responsabilità etica). Sono state messe in atto misure per ridurre al minimo il consumo di acqua e di energia e l'emissione di gas ad effetto serra. La qualità dei paesaggi naturali, agricoli e urbani è una priorità per il gruppo LVMH e tutti i siti del Gruppo sono accuratamente progettati per integrarsi perfettamente con l'ambiente. Il gruppo Lvmh implementa anche tutte le risorse per facilitare il recupero dei suoi rifiuti. I dipendenti di tutte le società del Gruppo hanno ricevuto una formazione specifica, e ogni stazione di lavoro sui loro siti di produzione è dotata di contenitori raccolta differenziata. LVMH ha inoltre pubblicato una Carta Ambiente firmata da Bernard Arnault nel 2001. Questo documento ha lo scopo di aumentare continuamente l'impegno e la consapevolezza sociali di tutti i dipendenti del Gruppo. Esso stabilisce i principi fondamentali, tra cui l'impegno di prestazioni ambientali ottimali, incoraggiare le iniziative collettive, strutturare formalmente prevenzione dei rischi e di perseguire gli impegni che si estendono oltre l'impresa. Questo impegno è stato rinnovato nel 2003, quando LVMH aderito al Global Compact delle Nazioni Unite avviato dal segretario generale Kofi Annan.

Il Gruppo è inoltre direttamente coinvolto in molte organizzazioni ambientaliste francesi ed europee. Il Dipartimento affari ambientali distribuisce una vasta gamma di risorse per allineare il Gruppo alle best practice a livello mondiale. Questi includono l'intelligenza normativo e tecnico, la creazione di strumenti di gestione specifici, prevenzione dei rischi, la formazione e la sensibilizzazione, audit e la gestione del reporting.

Ciascuna società del Gruppo ha inoltre sviluppato un proprio Sistema di Gestione Ambientale, con il sostegno del Dipartimento per gli Affari ambientale delle imprese. Molte delle società LVMH hanno abbracciato la certificazione ISO 14001, tra cui Hennessy Louis Vuitton, Moët & Chandon e Veuve Clicquot.

Christian Dior, parte del gruppo LVMH, ha capito che ridurre il consumo di energia per tonnellata di prodotto fabbricato consente di combinare i benefici economici e gli effetti minori sull'ambiente: il consumo di energia di Parfums Christian Dior è così sceso da 14,2 MWh nel 1999 a 8,6 MWh nel 2003 per tonnellata di prodotto fabbricato.

Dal 1992, inoltre, Parfums Christian Dior ha praticato la raccolta differenziata alla fonte per tutti i suoi rifiuti presso il suo sito di Saint Jean de Braye. Materiali di scarto industriali non pericolosi (carta, cartone, plastica, etc.) sono stati ordinati per tipo in contenitori identificati e vengono rimossi per riporli negli impianti di riciclaggio. I rifiuti industriali pericolosi (rifiuti tossici dai laboratori, auto e piccole batterie, ecc.) vengono consegnati, ai sensi della normativa, a specialisti che li ritrattano o riciclano i materiali. Nel 2003 l'azienda ha progettato e distribuito un opuscolo per la formazione di tutti i dipendenti sulla raccolta differenziata presso la sua sede a Saint Jean de Braye.

Louis Vuitton, parte del gruppo LVMH, ha fissato la regola delle 5 R per ridurre la sua "impronta" di carbonio: rinnovare, riciclare, ridurre, revisione, riparazione. Louis Vuitton ha una partnership di lunga data con globale carità SOS Childrens Village e ha anche lavorato con la Croce Rossa e The Climate Project.

Guerlain è una casa di profumo francese fondata nel 1828 da Pierre-François-Pascal Guerlain. L'azienda era di proprietà e gestito da membri della famiglia Guerlain 1828-1994, venne poi acquisita nel 1994 dal gruppo LVMH. L'uso di rare essenze di profumi, pellami pregiati e tessuti hanno instillato il rispetto per la natura che si traduce in sforzi per preservare i paesaggi, proteggere la biodiversità e garantire la salute dei consumatori, metodi di produzione innocui, e la qualità impeccabile dei prodotti testati. Nel 2003 è stata costruita una stazione di trattamento dei rifiuti presso il sito Guerlain a Chartres, che fornisce un tasso di clearance di inquinamento superiore al 90%.

Anche **Givaudan**, con sede a Vernier in Svizzera, sta prendendo provvedimenti per mitigare le carenze di oli essenziali per la produzione di profumi come: gelsomino, rosa, vetiver, ilang-ilang, iris, vaniglia, legno di sandalo o lavanda, che non possono essere sintetizzati in laboratorio. Ha lanciato programmi per proteggere e sostenere le fonti di materie prime in via di estinzione. Ha aiutato i coltivatori di tonka bean in Venezuela, riavviato la produzione del legno di Sandalo in Australia, e ha contribuito a migliorare la

qualità della Resina di benzoino in Laos e di Cananga odorata (o ilang-ilang) nelle isole Comore. Haiti produce la metà della fornitura mondiale di vetiver. Le sue radici producono un olio essenziale con una fragranza secca misteriosa simile al legno affumicato, che gli haitiani chiamano l'"essenza di tranquillità". Nel 2012 inizia la collaborazione tra Givaudan e Agri, il principale produttore dell'olio. La sua distilleria di vetiver rinnovata è ora la più grande del mondo. Inoltre circa 160 agricoltori in tre villaggi del distretto Cayes hanno formato una cooperativa, negoziato un prezzo minimo garantito e continuano a ricevere un supporto tecnico dalla società svizzera.³⁵

Nel mondo degli orologi di eccellenza, la **TAG Heuer** ha con un approccio etico che si applica a tutte le sue creazioni di orologeria. TAG Heuer è un membro del Responsible Jewellery Council (RJC), un'organizzazione impegnata nella promozione di etica, umanità, diritti sociali e pratiche ambientali in tutta la catena di trasformazione di oro e diamanti del prodotto, dalle miniere alla vendita al dettaglio. Inoltre, attraverso l'aderimento al processo di Kimberley (KPCS), un'iniziativa per arginare il flusso di diamanti grezzi provenienti da zone di conflitto, definiti come tali dalle Nazioni Unite, TAG Heuer certifica che tutti i suoi diamanti sono tagliati da fonti legittime, che non sono coinvolti in conflitti armati, nel rispetto delle risoluzioni delle Nazioni Unite.

TAG Heuer, marca di orologi di lusso svizzeri di fama mondiale, è stata fondata da Edouard Heuer nel 1860. Il proprietario di numerosi brevetti, TAG Heuer è stato in prima linea dell'orologeria fin dal suo inizio. Come parte di Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), gruppo leader a livello mondiale di prodotti di prestigio dal 1999, TAG Heuer è oggi, il quarto più grande marchio di orologi di lusso del mondo, attiva in più di 120 paesi. TAG Heuer ha anche ampliato la sua gamma di prodotti per includere i telefoni cellulari, occhiali e accessori. Lo spirito innovativo e d'avanguardia di TAG Heuer non si riscontra solo nella originalità delle sue creazioni, ma anche nel modo in cui produce e li assembla. La combinazione dell'artigianato con la tecnologia più avanzata garantisce qualità e sincronizzazione di precisione e raffinatezza. Gli orologi TAG HEUER sono stati indossati e approvati dall'élite del mondo, passata e presente, tra cui il generale Eisenhower, Harry S. Truman, Steve McQueen, Leonardo DiCaprio, Maria Sharapova e Shah Rukh Khan, solo per citarne alcuni. All'azienda sono stati assegnati numerosi premi prestigiosi, vale a dire l'Horlogerie di Ginevra Grand Prix Award, Alta Relojeria Messico Award, Fortune Cina Design Award, tedesco Red Dot Design Award, Popular Science Magazine Award, iF

³⁵ Nicole Vulser, 4 Marzo 2014. The Guardian

Design Award del prodotto e Wallpaper Design Award, per varie innovazioni e sviluppi nel campo dell'orologeria.

É ancora Positive Luxury a diffondere l'informazione che anche l'azienda **Valentino** sostiene attivamente delle cause benefiche. La nuova T-shirt Couture è stata progettata a beneficio della Fondazione Stiller, un'organizzazione umanitaria fondata dall'attore e filantropo americano Ben Stiller, dedicata a promuovere l'educazione e il benessere dei bambini. Disponibile sul mercato da Settembre 2011, il 50% delle vendite di questo prodotto va verso i programmi della Stiller Foundation per migliorare il benessere dei bambini in tutto il mondo. Nel giugno 2012, Valentino ha partecipato a Convivio, un evento annuale che si tiene a Milano per sostenere la lotta contro l'AIDS. La Maison di Valentino ha contribuito alla manifestazione Convivio con la creazione di una versione pop-up del negozio Valentino. Il ricavato delle vendite è andato direttamente ai vari progetti che lavorano sulla prevenzione e la ricerca contro l'AIDS.

Valentino è stata fondata nel 1959 dallo stilista icona della moda Valentino Garavani. L'azienda di abbigliamento italiana da allora si è ingrandita ed ora opera in più di 70 paesi diversi, con oltre 1.250 punti vendita, 66 dei quali sono gestiti direttamente. Come marca di moda di fama internazionale, Valentino offre una vasta gamma di prodotti di lusso da *haute couture* al *ready-to-wear* per una vasta collezione di accessori. Maria Grazia Chiuri e Pierpaolo Piccioli, entrambi ex studenti dell'Istituto Europeo di Design di Roma, sono stati i direttori creativi di Valentino da ottobre 2008. Prima della loro nomina a direttori creativi, Chiuri e Piccioli hanno lavorato a stretto contatto con Garavani per oltre un decennio, contribuendo al successo internazionale della linea di accessori di Valentino. Dal suo debutto con la loro prima haute couture a Parigi nel gennaio 2009, Chiuri e Piccioli hanno espresso una nuova visione per la donna Valentino: una versione insolita della femminilità e di un concetto di estrema eleganza equilibrato per una grazia sottile.

Ora di proprietà del Gruppo Marzotto, la casa del marchio Valentino possiede diverse collezioni: Valentino Haute Couture, Valentino Pret-a-Porter, Valentino Garavani, Valentino Roma e REDValentino.

Per ultimo esempio di successo del Lusso Positivo si prende il modello del **Gruppo Kering**. Come principale impegno alla sostenibilità legale (rif. Carroll), Kering aderisce a tutte le norme nazionali ed internazionali sul commercio dei prodotti animali, particolarmente di

quelle specie elencate nella Convenzione sul Commercio Internazionale sulle Specie in Via di Estinzione di Fauna e Flora (CITES).³⁶ La Kering è altresì impegnata dal punto di vista della sostenibilità etica (Rif. Carroll), assicurandosi che l'utilizzo di qualsiasi animale, all'interno o al di fuori della lista del CITES, incontri ulteriori standard di sostenibilità e di benessere. Il 100% delle pelli e delle pellicce preziose nei suoi prodotti provengono da operazioni di allevamento verificato o da popolazioni selvatiche gestite in maniera sostenibile. Il 100% delle forniture di oro e diamanti provengono da operazioni verificate e non hanno un impatto dannoso sulle comunità locali, sulla vita selvaggia e sugli ecosistemi. I progressi per questo obiettivo hanno richiesto un insieme di azioni ed iniziative importanti dal 2012 con lo scopo di cogliere le sfide della propria catena di fornitura e contemporaneamente contribuire al miglioramento dell'industria aprendo le fonti della nostra ricerca. Kering ha lanciato una serie di programmi con l'obiettivo di creare un solido commercio sostenibile, migliorare le catene di valore e distribuire i benefici positivi alle comunità locali:

- *Python Conservation Partnership (PCP)* è una collaborazione tra pubblico e privato, Kering da un lato, l'International Trade Centre (ITC) e il gruppo di esperti di boa e pitoni dell'International Union for Conservation of Nature's (IUCN) dall'altro. L'obiettivo è migliorare il commercio della pelle di pitone in Asia. Dalla sua implementazione nel 2013 il programma ha prodotto dati scientifici essenziali, raccomandazioni sul controllo dell'allevamento in cattività dei pitoni, best practices, standard di benessere dei pitoni nelle fattorie e negli impianti di raccolta degli animali selvatici.

- *Il Madagascar Crocodile Conservation and Sustainable Use Programme (MCCSUP)* con il Gruppo di specialisti dell'ITC e dello IUCN, con la speciale collaborazione del governo del Madagascar. Questo programma ha l'obiettivo di migliorare l'utilizzo del commercio sostenibile dei cocodrilli dal Madagascar. Il risultato più importante è stato la creazione di un'unità nazionale di gestione del cocodrillo in Madagascar, con la funzione di monitorare il commercio e la raccolta delle uova.

Programmi simili sono stati intrapresi anche in Cambogia e in Bolivia. L'utilizzo di pelli preziose è piuttosto rilevante per il settore del lusso, per cui vi sono importanti contributi che le aziende possono fare per assicurarsi le best practices per il benessere degli animali, la sostenibilità ecologica e lo sviluppo economico locale. Tuttavia, il commercio sostenibile degli animali selvatici è complesso i miglioramenti sulla tracciabilità e sulle

³⁶ Kering SA. (2012-2016). Beyond our limits. Sustainability targets. Final report.

verifiche non dipendono solo dalle azioni delle imprese anche dal livello di impegno dell'industria. Anche l'approccio al reperimento di diamanti è quello di assicurare best practices e tracciabilità lungo tutta la catena del valore. Di base anche la Kering, come la Tag Heuer, aderisce ai principi e agli standard internazionali per l'approvvigionamento di diamanti del Kimberly Process (KPCS). Per quanto riguarda l'oro il Gruppo supporta l'oro riciclato certificato e il miglioramento dell'estrazione di piccola scala. Come conseguenza Gucci, Sowind e Boucheron di proprietà del Gruppo hanno acquistato nel 2015 55 kg di oro "fairmined" certificato. La Kering riconosce inoltre il dovere che ha in quanto azienda di lusso: "è importante che l'industria del lusso, come leader e trend-setter, raggiunga il più alto standard di best practice per il commercio di oro e diamanti. Dobbiamo andare oltre la conformità con le norme e contribuire al miglioramento trasversale delle catene del valore".

Le sfide della Kering si sono affermate in risposta ai problemi delle industrie estrattive e al potenziale impatto negativo sulla biodiversità e sulle comunità circostanti.

Non si può negare anche che la Kering non abbia raggiunto anche la sostenibilità economica (rif. Carroll). Anno dopo anno l'utile netto di Kering SA è cresciuto di 31.59% da 528.90m a 696.00m principalmente attraverso la crescita dei ricavi (da 10.04 miliardi nel 2014 a 11.58 miliardi nel 2015). Infatti, mentre i costi connessi con il costo delle merci, con la vendita, con i costi generali e amministrativi e con quelli del debito sono aumentati in percentuale sul fatturato, la crescita del 15.41% dei ricavi ha contribuito abbastanza a far migliorare l'utile netto. Anche la sua leva finanziaria non desta problemi con un Debt to Capital ratio al 33,95% (anche se in aumento dal precedente 30%) e un Flusso di Cassa dalle Operazioni pari a 1,3 miliardi (equivalente a un margine di 11,21%).

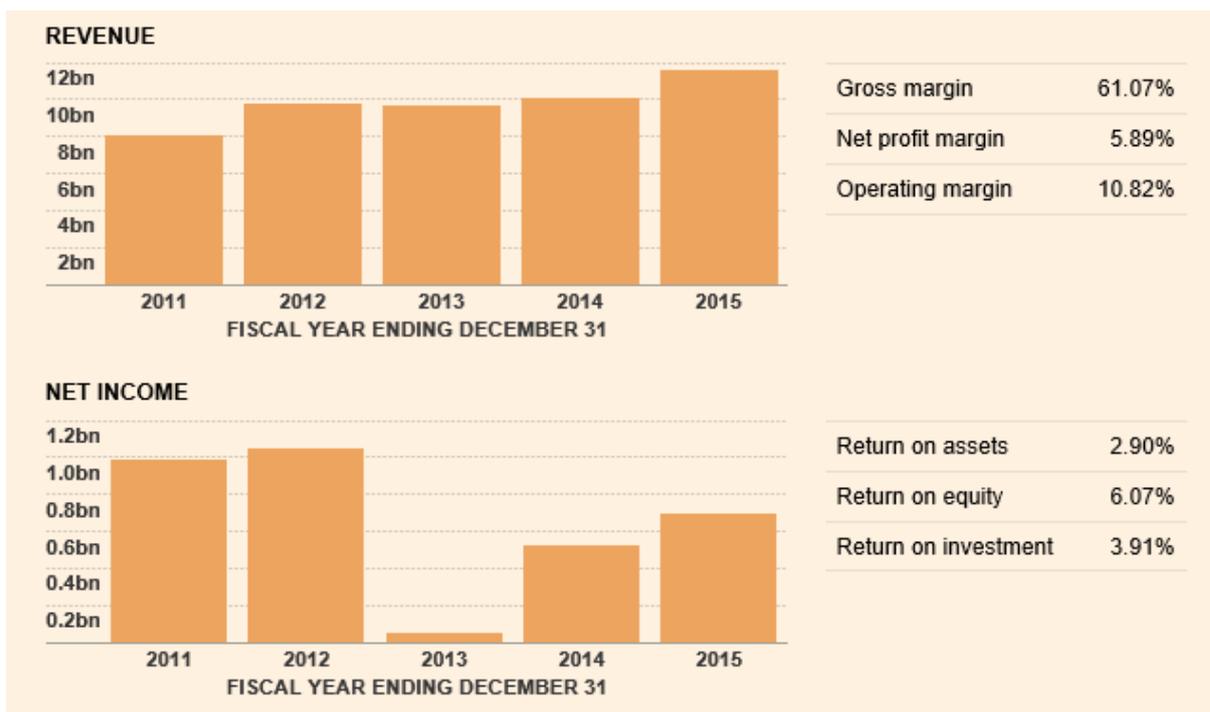


Figura 16 – Income Statement in EUR³⁷

Il Gruppo Kering (precedentemente noto come PPR S.A.) è un rivenditore di abbigliamento e accessori che progetta, produce e commercializza prodotti attraverso due segmenti: lusso, sport e lifestyle. Il portafoglio dei prodotti della società comprende pelletteria, scarpe, prodotti *ready-to-wear*, gioielli, orologi, attrezzature sportive, abbigliamento per l'atletica, azione e sport all'aria aperta. Alcuni dei suoi marchi comprendono Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Volcom e Puma. Nel 2014, il marchio Puma gli ha generato 2,99 miliardi di euro di fatturato globale, rappresentando il 92 per cento del fatturato globale generato dalla sezione sport e lifestyle di Kering. Il più grande marchio del Gruppo Kering è Gucci. Nel corso degli anni Gucci sta attuando una strategia di elevazione marchio che mette a sistema la qualità, la creatività, l'innovazione e l'artigianato italiano. Spostandosi verso la fascia medio-alta del mercato il suo fascino tra i sofisticati ed esclusivi consumatori di lusso è aumentato. Nel 2015, Gucci è stato classificato come il terzo marchio di lusso più prezioso al mondo; appena dietro rispettivamente Hermès e Louis Vuitton.

³⁷ www.ft.com

Conclusione

All'industria di lusso è necessaria una revisione della strategia relativa al portafoglio di prodotti e di prezzo della rete di vendita su internet e l'identificazione di nuove leve di crescita, con la quantificazione della domanda potenziale e dei canali di distribuzione nei paesi emergenti. Al fine di mantenere un'alta percezione della qualità e insieme della sostenibilità di un prodotto, le strategie di prezzo internazionale dovranno massimizzare l'estrazione del valore ma limitare le opportunità di arbitraggio (con importazioni parallele) e limitare la complessità della gestione del prezzo.

Alla luce di quanto emerso dalla ricerca teorica e sperimentale, le strategie di crescita di business delle aziende di lusso dovranno adottare l'approccio city-by-city per rivitalizzare e diffondere la propria eredità culturale e quella del territorio in cui sono nate. In questa prospettiva sono sempre più rilevanti due strategie di marketing: lo storytelling e il lusso esperienziale. I grandi cambiamenti tecnologici nell'acquisizione e nello studio dei dati personali e dei Big Data³⁸ hanno influenzato non solo il modo in cui i brand comunicano con i consumatori, ma anche il modo in cui i consumatori sono coinvolti nelle storie dei brand che amano. "Raccontare la giusta storia alla giusta audience non è mai stato così realizzabile" (Google).

In secondo luogo le aziende dovranno acquisire nuove conoscenze che possano essere utilizzate per regolare i loro modelli di business di sviluppo, l'allocazione delle risorse, e le strutture organizzative ad acquisire in maniera più o meno omogenea un'attività di CSR sistematica. La presente ricerca ha voluto evidenziare la rilevanza della scomposizione della sostenibilità in 4 dimensioni (Carroll, 1979), verificando quelle più visibili all'ambiente esterno (etiche ed economiche). I fattori critici di successo di una strategia di CSR implementata da un'azienda di lusso sono quindi: l'acquisizione di certificazioni sulla catena di produzione, l'adeguazione agli standard internazionali e gli investimenti in progetti di sviluppo umanitari. Oltre a rappresentare un'impellente responsabilità essi offrono l'opportunità all'industria del lusso di eliminare del tutto l'accezione negativa che da sempre porta con sé.

Fino ad oggi il prodotto di un'economia sostenibile è stato ristretto, marginale e molto limitato. Nel contesto di un pianeta che avrà 9 miliardi di persone entro il 2050, abbiamo bisogno di

³⁸ I big data sono grandi aggregazioni di dati che necessitano di tecnologie e strumenti specifici per l'estrapolazione di valore. Essi rappresentano anche l'interrelazione di dati provenienti potenzialmente da fonti eterogenee, quindi non soltanto i dati strutturati, come i database, ma anche non strutturati, come immagini, email, dati GPS, informazioni prese dai social network.

risolvere l'equazione della sostenibilità (Springer&Gardetti). Tutti i Casi Aziendali analizzati in questo lavoro confermano che ci stiamo allontanando dal modello tradizionale di consumo di massa come lo abbiamo conosciuto negli ultimi decenni. I pionieri del Lusso Sostenibile sanno che i loro prodotti devono almeno eguagliare la qualità e il design delle alternative e fornire il valore aggiunto della sostenibilità. La speranza è che i consumatori del lusso di domani sapranno scegliere tra le tante alternative quel prodotto che fornisce loro il valore aggiunto di una responsabilità ambientale e sociale, che lo rende superiore agli altri.

BIBLIOGRAFIA

Agudo Valiente J.M., Garcés Ayerbe C., Salvador Figueras M.(2012). Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance, *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.05.002.

Aiello, G., Donvito, R. (2006). L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso.

Amatulli, C., Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 1, pp.123 – 136

Amatulli, C., Guido, G. (2012). Externalised vs. Internalised Consumption of Luxury Goods: Propositions and Implications for Luxury Retail Marketing. *International review of retail, distribution & consumer research*. Disponibile su: <http://hdl.handle.net/11587/367047>

Baumol, W. J., Bowen, W. G. (1968). *Performing Arts*. New York: The Economic Dilemma Paperback.

Bellaïche, J.M., Eirinberg Kluz, M., Antonella Mei-Pochtler, Wiederin E., (June 2012). *Luxe Redux: Raising the Bar for Selling of Luxuries*. Recuperato dal sito della BCG: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_automotive_luxe_redux/

Bennett, R., Buthlezi, T., Ismael, Y., Morse, S. (2003). Bt cotton, pesticides, labour and health: a case study of smallholder farmers in the Makhathini Flats, Republic of South Africa. *Outlook on Agriculture*, 32, 123–128.

Bertoli G., Resciniti R. (2012). *International Marketing and the Country of Origin Effect*. Edward Elgar.

Christodoulides, G., Michaelidou, N., & Li, C. H. (2009). Measuring perceived brand luxury: An evaluation of the BLI scale. *Journal of Brand Management*, 16(5), 395-405.

Cline, E., (August 27, 2013). *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*, Paperback.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). *Deloitte's 2014 HIE survey*. London, UK: Deloitte Network.

- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). Report Global Power of luxury Goods. London, UK: Deloitte Network.
- Dodds, W. B., Monroe, K., & Grewal, D. (1991). Effect of price, brand and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307–319.
- Dubois, B., Duquesne, P. (1993), "The Market for Luxury Goods: Income versus Culture", *European Journal of Marketing*, Vol. 27 Iss 1 pp. 35 – 44
- Elaine L Ritch, (2015) "Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 Iss: 12, pp.1162-1181
- Perrini, F., Vurro C. (2006). *Social entrepreneurship*. Springer Edition.
- Gardetti, M.A., Girón, M.E. (2014). *Sustainable Luxury and Social Entrepreneurship - Stories from the Pioneers*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited
- Guercini, S. & Ranfagni, S. *Sostenibilità e lusso nella filiera del tessile-abbigliamento: il caso med-laine*.
- Hayes, A. F., 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hennings, N., Wiedmann, K.P., Klarmann, C. (2013). Consumer Value Perception of Luxury Goods: A Cross-Cultural and Cross-Industry Comparison. In N. Hennings, K.P. Wiedmann, C. Klarmann, *Luxury Marketing - A challenge for Theory and Practice* (pp 77-99). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien. (doi:10.1007/978-3-8349-4399-6_5)
- Hsu, K.T. August 2012. The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan, *Journal of Business Ethics*, Volume 109, Issue 2, pp 189-201
- Huang, J., Hu, R., Pray, C., Qiao, F., Rozelle, S. (2003). Biotechnology as an alternative to chemical pesticides: a case study of Bt cotton in China. *Agricultural Economics*, 29, 55–67.
- Kering SA. (2012-2016). *Beyond our limits, Sustainability targets*. Paris, FR: Final report.
- Kouser, S., Qaim, M. (2011). Impact of Bt cotton on pesticide poisoning in smallholder agriculture: A panel data analysis. *Ecol. Econ.*, doi: 10.1016/j.ecolecon.2011.06.008
- Mattia, G. (2013). "Il neo-lusso Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi". Franco Angeli s.r.l., Milano, IT:.

- Molteni, M. M., Integrazione della CSR nella corporate strategy, in Molteni, M. M., Invernizzi, G., Collis, D. J., Montgomery, C. A. (2012). *Corporate level strategy*. Milano: McGraw-Hill. 2012: 397- 447. Disponibile da <http://hdl.handle.net/10807/8101>
- Morimando, A. (2011/2012). *Il settore del lusso tra tradizione e innovazione*. Brunello Cucinello (Tesi di Laurea Magistrale). Recuperato da [dspace-unive.it](http://dspace.unive.it)
- Nueno J.L., Quelch J.A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, Vol 41, Issue 6, pp.62-63.
- Olney, T.J., Holbrook, M.B., Batra, R. (Mar.,1991). Consumer Responses to Advertising: The Effects of Ad Content, Emotions, and Attitude Toward the Ad on Viewing Time', *The Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 440-453
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: The relevance of the “Rarity Principle”. *Palgrave Macmillan, The Journal of Brand Management*, Volume 8, Number 2, pp. 122-138(17), doi:10.1057/palgrave.bm.2540013.
- Pino G., Amatulli C., De Angelis M., Peluso A.M. (2015). The influence of corporate social responsibility on consumers’ attitudes and intentions toward genetically modified foods: Evidence from Italy, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2015.10.008.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2
- Positive Luxury Ltd. (2016). *Predictions for the luxury industry: sustainability & innovation*. London, UK: Positive Luxury.
- Pray, C., Huang, J., Hu, R., Rozelle, S. (2002). Five years of Bt cotton in China—the benefits continue. *The Plant Journal*, 31, 423–430.
- Qaim, M., de Janvry, A. (2005). Bt cotton and pesticide use in Argentina: economic and environmental effects. *Environment and Development Economics* 10, 179–200.
- Qaim, M., Zilberman, D. (2003). Yield effects of genetically modified crops in developing countries. *Science* 299, 900–902.
- Ramchandani, M.; Manière, I. C. (2016). Long-term sustainable sustainability in luxury. Where else? ([Http://www.researchgate.net/publication/281819722](http://www.researchgate.net/publication/281819722))

- Ratner, S. R. (2001). Corporations and Human Rights: A Theory of Legal Responsibility. *The Yale Law Journal*, Vol. 111, No. 3, pp. 443-545. (Disponibile a URL: <http://www.jstor.org/stable/797542>)
- Romeis, J., Shelton, A.S., Kennedy, G.G. (2008). *Integration of Insect-Resistant Genetically Modified Crops within IPM Programs*. Springer, New York.
- Sadashivappa, P., Qaim, M. (2009). Bt cotton in India: development of benefits and the role of government seed price interventions. *AgBioForum*, 12, 172–183.
- Sherman, E., Mathur A., Smith, R.B. (1997). Consumer segments based on attitudes toward luxury: empirical evidence from twenty countries. *Psychology & Marketing*, Wiley Online Library
- Srivastava S.K. (2007), Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review, *International Journal of Management Reviews*, vol.9, n.1, pp. 53-80.
- Torelli, C. J.; Monga, A. B.; Kaikati, A.M. (2012). Doing poorly by doing good: csr and brand concepts *Journal of Consumer Research*, Vol. 38, No. 5, 948-63.
- U Okonkwo - *Journal of brand management*, 2009 - palgrave-journals.com
- Vigneron, F. and Johnson, L.W. (1999), “A Review and a Conceptual Framework of Prestige, Seeking Consumer Behavior”, *Academy of Marketing Science Review* No. 1, pp. 15.
- Vigneron, F. and Johnson, L.W. (2004), “Measuring Perceptions of Brand Luxury”, *Journal of Brand Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 484-506.
- Visser, W. (2005). Revisiting carroll’s csr pyramid an african perspective. In Rahbek & Huniche, *Corporate Citizenship in a Development Perspective*. Capitolo 1. Commission for Africa.
- Wu, K.M., Lu, Y.-H., Feng, H.-Q., Jiang, Y.-Y., Zhao, J.-Z. (2008). Suppression of cotton bollworm in multiple crops in China in areas with Bt toxin-containing cotton. *Science* 321, 1676–1678.

Capitolo 1: www.ft.com

Capitolo 2: www.center4sharedvalue.org

Capitolo 4: www.positiveluxury.com; www.kering.com

Appendice

Capitolo 1

Capex as a % of sales

%	2011	2012	2013	2014	2015	2016e	2017e
LVMH	7.4%	6.1%	5.7%	5.8%	5.5%	5.5%	5.4%
Richemont*	5.8%	6.0%	6.3%	6.8%	7.1%	6.4%	5.6%
The Swatch Group	7.6%	6.3%	8.3%	13.8%	8.9%	5.1%	5.1%
Burberry*	8.2%	8.8%	6.6%	6.2%	7.1%	6.6%	6.3%
Tod's	7.6%	4.4%	5.3%	6.9%	4.7%	5.0%	4.7%
Ferragamo	4.3%	5.2%	6.5%	6.2%	5.6%	5.2%	5.0%
Hugo Boss	5.3%	7.1%	7.1%	5.0%	6.9%	6.5%	6.2%
Coach*	3.9%	4.8%	4.6%	4.8%	6.2%	5.9%	5.6%
Kering	2.7%	4.5%	7.0%	5.5%	5.8%	5.6%	5.4%
Luxottica	4.9%	5.2%	5.1%	5.5%	5.8%	6.0%	6.0%
Prada	10.1%	9.7%	15.3%	15.2%	9.2%	7.3%	7.2%
Tiffany	6.6%	5.8%	5.5%	5.8%	6.3%	6.2%	5.9%
Moncler	9.7%	5.4%	5.9%	7.2%	7.5%	5.7%	5.1%
Hermès	6.5%	7.5%	5.6%	6.8%	5.5%	5.2%	4.8%
Average Luxury	6.5%	6.2%	6.8%	7.2%	6.6%	5.9%	5.6%

* Based on calendar data
Source: Company data

39

Outbound travel from China: Hong Kong should be this year's big loser

(000)	2012	2013	2014	2015	CAGR 12-15	2015 vs 2014	2016 projection	Growth
1. Hong Kong	34,911	40,745	47,248	45,842	9.5%	-3.0%	42,700	-6.9%
2. Taiwan	2,586	2,875	3,987	4,184	17.4%	4.9%	4,100	-2.0%
3. Macau	16,902	18,632	21,252	20,411	6.5%	-4.0%	20,200	-1.0%
4. Singapore	2,034	2,267	1,722	2,067	0.5%	20.0%	2,350	13.7%
5. Korea	2,837	4,327	6,127	5,984	28.2%	-2.3%	7,500	25.3%
6. Japan	1,425	1,314	2,409	4,977	51.7%	106.6%	7,050	41.7%
7. Thailand	2,787	4,637	4,641	7,864	41.3%	69.4%	11,500	46.2%
Magnificent 7	63,482	74,797	87,386	91,329	12.9%	4.5%	95,400	4.5%

Source: CEIC, HSBC estimates

³⁹ <http://www.valuwalk.com/wp-content/uploads/2016/04/Capex-to-sales.png>

Country profiles

	 Number of companies	 Average luxury goods size (US\$mil)	 Share of top 100 companies	 Share of top 100 luxury goods sales
 China/Hong Kong	7	\$3,455	7.0%	11.3%
 France	11	\$4,513	11.0%	23.2%
 Italy	29	\$1,222	29.0%	16.5%
 Spain	5	\$637	5.0%	1.5%
 Switzerland	11	\$2,882	11.0%	14.8%
 United Kingdom	6	\$980	6.0%	2.7%
 United States	15	\$2,927	15.0%	20.5%
Other countries	16	\$1,268	16.0%	9.5%
Top 100	100	\$2,142	100.0%	100.0%

Results reflect Top 100 retailers headquartered in each country

Source: Deloitte analysis of published company data and industry estimates

Capitolo 2

I guadagni buoni

GLI ANDAMENTI IN EUROPA...

Confronto tra le aziende quotate socialmente responsabili in Europa e le azioni del listino «classico». Fonte: Msci



10 TITOLI PIÙ IMPORTANTI DELL'INDICE «ETICO»

- Roche
- Novo Nordisk
- Vodafone
- Allianz
- Sap De
- Unilever
- Bbva
- Bt Group
- Prudential
- Bg Group

... E NEL MONDO

Confronto tra l'indice delle azioni globali e quello mondiale delle società impegnate eticamente. Fonte: Msci



- Roche
- Procter & Gamble
- Disney
- Gilead Sciences
- Ibm
- Cisco Systems
- Novo Nordisk
- Qualcomm
- Vodafone
- Mcdonald's

LA CRESCITA

Così il numero dei fondi «buoni» per i privati in Europa dal 1999 ad oggi. Fonte: Vigeo



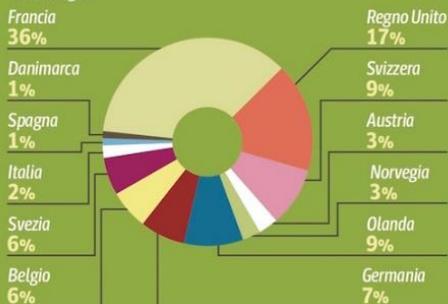
UN PATRIMONIO DECUPLICATO

I fondi SRI per i privati sono passati da 11 a 130 miliardi. Fonte: Vigeo



FRANCIA: LA REGINA DELL'INVESTIMENTO RESPONSABILE

Ripartizione per Paese degli asset europei dei fondi SRI. Fonte: Vigeo



L'investimento socialmente responsabile oggi vale l'**1,7%** degli asset di tutti i fondi europei. Nel 2001 pesava lo **0,4%**

Capitolo 3

The Brand Luxury Index of Vigneron and Johnson's (2004)

Non-personal-oriented perceptions

Conspicuousness Conspicuous __:__:__:__:__:__ Noticeable

Popular __:__:__:__:__:__ Elitist*

Affordable __:__:__:__:__:__ Extremely expensive*

For wealthy __:__:__:__:__:__ For well-off

Uniqueness Fairly exclusive __:__:__:__:__:__ Very exclusive*

Precious __:__:__:__:__:__ Valuable

Rare __:__:__:__:__:__ Uncommon

Unique __:__:__:__:__:__ Unusual

Quality Crafted __:__:__:__:__:__ Manufactured

Upmarket __:__:__:__:__:__ Luxurious*

Best quality __:__:__:__:__:__ Good quality

Sophisticated __:__:__:__:__:__ Original

Superior __:__:__:__:__:__ Better

Personal-oriented perceptions

Hedonism Exquisite __:__:__:__:__:__ Tasteful

Attractive __:__:__:__:__:__ Glamorous*

Stunning __:__:__:__:__:__ Memorable

Extended self Leading __:__:__:__:__:__ Influential

Very powerful __:__:__:__:__:__ Fairly powerful

Rewarding __:__:__:__:__:__ Pleasing

Successful __:__:__:__:__:__ Well regarded

* Reverse scored items