



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

QUANDO IL LUSSO INCONTRA LA SOSTENIBILITÀ: IL CASO LVMH

RELATORE

Prof.ssa FEDERICA BRUNETTA

CANDIDATO

LUDOVICA LENTO

Matricola 217751

ANNO ACCADEMICO 2019 / 2020

*Al mio professore,
a colui che ha saputo sempre
indicarmi la strada per il mio
futuro e sarà sempre nel mio
cuore.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO PRIMO: l'esperienza nel mondo del lusso.....	8
1.1 Il lusso.....	8
1.2 I beni di lusso e le loro caratteristiche.....	9
1.3 Mercato del lusso europeo.....	10
1.4 Focus sull'Italia.....	14
1.5 Il consumo Tax Free nell'Unione Europea	18
1.6 Il lusso e i suoi canali di vendita.....	20
1.7 Il cambiamento del consumatore del lusso.....	22
CAPITOLO SECONDO: la sostenibilità nel mondo del lusso.....	25
2.1 Corporate Social Responsibility.....	25
2.1.1 Storia dello sviluppo sostenibile.....	25
2.1.2 Valori CSR.....	29
2.2 I destinatari CSR.....	31
2.3 Istituzioni internazionali interessate all'impresa sostenibile.....	32
2.4 L'interesse italiano nei confronti della CSR.....	33
2.5 Socialwashing e il caso della greenwashing.....	34
2.6 Agenda 2030.....	37
2.7 Come i consumatori luxury influenzati dalla responsabilità.....	41
2.8 Imprese di lusso no CSR.....	45
2.9 Un'anteprima della CSR nel lusso.....	46
CAPITOLO TERZO: Il lusso vivendo l'esperienza di responsabilità sociale e ambientale: il caso LVMH.....	49
3.1 Il caso di LVMH: storia, mission e impegni.....	49
3.2 Responsabilità sociale e ambientale.....	51
3.3 Programma life.....	52
3.3.1 Environment Academy.....	54
3.4 Corporate Social Responsibility LVMH.....	55
3.5 Social Responsibility Report.....	57

3.6 Aspetto ambientale.....	63
3.7 Impatto sui clienti.....	69
3.8 Effetti pandemia Covid-19.....	70

IMPLEMENTAZIONI & OSSERVAZIONI.....	75
--	-----------

BIBLIOGRAFIA	79
---------------------------	-----------

SITOGRAFIA.....	81
------------------------	-----------

RINGRAZIAMENTI.....	82
----------------------------	-----------

INTRODUZIONE

È ormai intuitivo come i consumatori di ogni fascia di età, sesso e cultura, siano sensibili a temi come il rispetto dell'ambiente, della comunità sociale e della governance da parte di società e di imprese di ogni tipologia. Questo concetto non è una novità dei nostri giorni, ma affonda le sue radici agli inizi degli anni '50 con l'opera di Howard Bowen "Social Responsibilities of Businessman". A partire da quel periodo storico sono state formulate una serie di teorie, attualmente contenute nel modello della CSR (Corporate Social Responsibility), che hanno avuto il merito di promuovere il comportamento socialmente responsabile delle imprese, osservando e assolvendo le aspettative ambientali, sociali, etiche ed economiche di tutti i portatori di interesse (stakeholders). Questi principi apportano un contributo decisivo nelle scelte e nell'attuazione delle diverse strategie delle società. È molto importante, inoltre, il rispetto di questi parametri, in quanto le società potrebbero incorrere in alcune sanzioni previste per il mancato adempimento degli obblighi predisposti. La parola "sostenibilità" ha assunto, inoltre, un ruolo chiave nel settore del lusso e più in particolare in quello della moda; le imprese sostenibili di questo settore sono aumentate del 75% rispetto all'anno precedente (2018).

È opportuno specificare che l'impegno etico di un'impresa si evince dal modo in cui si realizza il processo di produzione, e più nello specifico, come questo entri direttamente nella catena del valore attuando nuove strategie, nonché sfruttando nuovi punti di forza in coerenza con lo sviluppo sostenibile. Nella catena del valore rientrano tutti gli aspetti legati alla creazione fisica del prodotto, le condizioni di forniture, la tecnologia, la distribuzione e i servizi di assistenza post-vendita, tutte fasi che subiscono una rivisitazione nell'adempimento dell'eticità.

Negli ultimi anni le aziende del settore luxury sono state notevolmente influenzate dai parametri proposti dal modello, registrando degli ottimi risultati. Alcuni studi svolti da Deloitte ed Altagamma ci permettono di individuare quali imprese nel settore adottino questo modello e come si pongano migliori e più difficili obiettivi da conseguire. Una delle più importanti aziende del settore è la holding francese LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy¹) che incoraggia la produzione di beni di lusso secondo il rispetto dell'ambiente, promuove programmi ed eventi finalizzati al rispetto sociale ed ambientale, raggiungendo ottimi risultati sotto entrambi i profili economico ed etico-sostenibile.

La cultura della sostenibilità e la cultura del lusso possono essere viste come due realtà molto simili tra loro. Entrambe, di fatto, si basano su alcune medesime peculiarità: innovazione, creatività, unicità e ambizione verso l'eccellenza. Obiettivo è quello di fornire prodotti ed esperienze uniche per i clienti, informati e ben consapevoli dell'attività sostenibile in cui si sta impegnando l'impresa.

¹ <https://www.lvmh.it/>

Il fine ultimo di tali aziende, dei consumatori e dei finanziatori, non coincide più, semplicemente, con la profittabilità delle prime, l'acquisto del miglior prodotto per i clienti e il conseguimento di un maggiore ritorno nelle tasche dei finanziatori; nel periodo storico-economico nel quale viviamo, questi soggetti vogliono adempiere a un obiettivo molto più ambizioso: rispettare e salvare il mondo in cui viviamo. Ai nostri giorni, infatti, tutti gli stakeholders si sono fortemente sensibilizzati ai cambiamenti che il nostro mondo sta affrontando (specie animali in via di estinzione, l'utilizzo di energie e risorse rinnovabili, i cambiamenti climatici, il riciclo di materiali).

Nel primo capitolo, in via esplicativa, fornirò una panoramica generale sul concetto e sul significato del termine lusso, un settore in continua evoluzione e crescita, nonostante le crisi economiche-finanziarie che hanno colpito il nostro sistema. L'obiettivo è quello di provare a dare una spiegazione sulla locuzione del termine "lusso", specificando inoltre i suoi aspetti più rilevanti e i suoi elementi peculiari. Verranno illustrate parte delle sue trasformazioni nel tempo, i molteplici canali di vendita e i cambiamenti delle abitudini dei clienti, grazie all'introduzione delle nuove tecnologie. Per fornire anche informazioni quantitative e numeriche, saranno forniti alcuni dati di Deloitte, Altagamma e Bain & Company, che ci permetteranno di avere un quadro generale sull'andamento del settore nell'area europea e nel nostro Paese.

Il secondo capitolo è dedicato completamente al modello della CSR dalle sue origini fino alla sua accezione moderna e contemporanea e come si sono evoluti nel tempo le finalità di quest'ultimo. Si proseguirà definendo al meglio le sue caratteristiche, obiettivi e relazioni con l'interno e con soggetti esterni all'azienda. Fornirò una piccola parentesi sulle imposizioni normative previste dall'Unione Europea e dalla nostra Costituzione come indirizzamento per le imprese nel rispetto ambientale e sociale. È importante precisare che molto spesso si può incorrere in alcune fattispecie di *socialwashing* che rappresentano un'alterazione negativa della CSR, di cui la "*greenwashing*" ne è uno dei migliori esempi che andremo ad analizzare.

Il terzo ed ultimo capitolo ha per oggetto un esempio chiarificatore nell'attuazione di alcuni principi relativi alla sostenibilità etica, sociale ed ambientale proposta dalla principale holding del lusso a livello mondiale, LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy). In primo luogo, verrà effettuata una panoramica generale della holding, approfondendo alcuni aspetti sulla sua storia e la conoscenza di dati della società, per poi scendere nel dettaglio fornendo un'esplicazione del piano d'azione sulla CSR promosso dalla holding. Il report CSR che verrà analizzato fornirà una prospettiva sull'aspetto quantitativo e qualitativo sui dati registrati dalla holding, risultati riportati nel "*Social Responsibility Report*" e nell' "*Environmental Report*" degli anni 2018, 2019 e 2020 e confrontando i dati dei diversi anni. Oltre al rispetto di taluni principi, è da sottolineare come LVMH promuova una serie di progetti, eventi, politiche, per promuovere una serie di iniziative relative all'educazione dei propri dipendenti

con l'Environment Academy LVMH², alla tutela dell'ambiente con il LIFE program³, i quali verranno approfonditi nel capitolo. Il capitolo si concluderà con una panoramica sugli effetti che la pandemia da Covid-19 sta avendo sul settore di lusso e, più nel particolare, sulla holding.

La parte conclusiva terminerà con una riflessione sul rapporto esistente tra le imprese di lusso e la Corporate Social Responsibility e come questo sia richiesto dai soggetti economici e come sia altrettanto necessario un dialogo tra questi due enti. Come si avrà modo di intendere, procedendo con la lettura dell'elaborato, le imprese di lusso sembrano essere destinate a ottenere un successo sempre maggiore tra le diverse categorie di consumatori; per di più con l'adozione dei principi responsabili la loro crescita ha registrato, non solo delle percentuali positive, ma anche molto elevate. Da ciò può essere inteso come senza alcuna incertezza, saranno le società con maggiore consapevolezza di tale approccio, adeguando opportunamente la propria strategia e piano di azione, a giocare un ruolo fondamentale tra i vari soggetti ed enti economici.

² <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/environment-academy-iniziativa-lvmh/>

³ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/life-iniziativa-lvmh/>

CAPITOLO PRIMO: l'esperienza nel mondo del lusso.

1.1 IL LUSSO

Ancor prima di immergerci nel mondo dell'industria del lusso bisogna chiarire alcuni suoi aspetti più rilevanti.

Il primo passo per iniziare il nostro percorso sarà quello di analizzare il significato della parola "lusso" con le sue molteplici accezioni di fastosità e magnificenza, fino a condurre la locuzione alla sua massima estremizzazione ottenendo una valenza associata al peccato. Pertanto, l'analisi dell'etimologia latina della parola da cui si comprende questa ambivalenza attribuita al termine: la sua etimologia, infatti, ci suggerisce di assegnare alla parola un'accezione negativa legata al concetto di sfarzosità e superficialità e un carattere positivo, portatore di luce e in grado di appagare di ogni tipo di desiderio.

Qui sono riportati alcune terminologie del termine:

- *Luxus, us*: "eccesso, stravaganza, intemperanza, fasto, magnificenza";
- *Luxuria, ae*: "esuberanza";
- *Lux, lucis*: "luce" nel senso più ampio di brillantezza per gli oggetti pregiati come i gioielli.

Possiamo quindi comprendere dal termine le due interpretazioni contrapposte: una positiva e una negativa. Con la sfera positiva si verifica un coinvolgimento emozionale, personale e di gratificazione del consumatore, che permette di associare il termine "lusso" al concetto di bellezza e sontuosità; al suo opposto la connotazione negativa pone in evidenza la voglia e la necessità di apparire, ponendo in risalto lo status di appartenenza e la ricchezza posseduta dal consumatore, oltre ad evidenziare un attaccamento a tutto ciò che è materiale. Quest'ultima fattispecie sottolinea l'ipotesi in cui l'utilizzo dei beni di lusso viene sfruttato come un puro strumento di vanto e superficialità.

Fornite queste spiegazioni si può assumere la percezione del lusso come un qualcosa di unico e materiale in grado di fornire al consumatore la possibilità di vivere un'esperienza sensoriale ed emozionale indimenticabile e, allo stesso tempo, appaga il desiderio di definire la propria appartenenza a una determinata classe sociale.

Abbiamo definito la parola "lusso", le sue molteplici etimologie e sfaccettature, eppure non siamo riusciti a fornire un'unica e omogenea definizione del termine, risultando quasi impossibile; nessuno, di fatto, è mai stato in grado di elaborare e individuare una spiegazione esaustiva e soddisfacente per questo concetto. Il termine, inoltre, si riferisce soprattutto alla descrizione delle caratteristiche dei numerosi beni inclusi nell'industria del lusso (fattore di per sé oggettivo), ma, in riferimento

all'interpretazione positiva, possiamo affermare anche un coinvolgimento di dimensione soggettiva e psicologica del consumatore.

Nell'ultimo ventennio il settore del lusso è stato sottoposto a profondi cambiamenti dovuti ai comportamenti assunti proprio dai consumatori e all'introduzione delle nuove tecnologie; il settore sta sperimentando una fase più inclusiva, caratterizzata dal fenomeno emergente di nuovi brand e dalle nuove categorie di business. Rispetto al passato, la fase inclusiva sta ponendo le basi per una categoria di lusso più accessibile, permettendo a una moltitudine di nuovi consumatori di accedere al settore.

Grazie alle trasformazioni, all'introduzione delle nuove tecnologie e alla sua espansione, in termini di mercato, il settore del lusso continua a registrare una rapida e costante crescita, dovuta al conseguimento di risultati eccellenti.

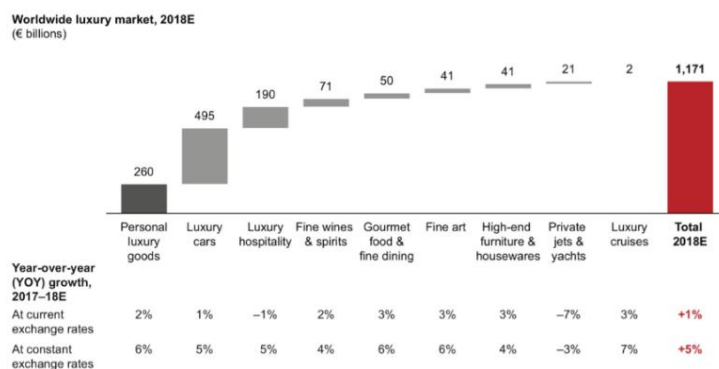
Avendo dato una prima e generale definizione del termine lusso e del suo settore, mi sembra opportuno offrire una definizione più specifica per quest'ultimo, classificando le principali categorie che lo compongono, nelle quali sono suddivisi i prodotti dei beni di lusso, le loro specificità, i possibili canali di vendita, i suoi clienti, le sue previsioni con le loro rispettive motivazioni.

1.2 I BENI DI LUSSO E LE LORO CARATTERISTICHE

I beni di lusso si propongono come prodotti in grado di conferire uno status di prestigio e notorietà ai soggetti che riescono a goderne, contraddistinguendosi per l'eccellente qualità, il prezzo elevato, il carattere fortemente esclusivo e il coinvolgimento emozionale che fanno da guida principale per l'atto di acquisto del bene. Più precisamente, le categorie di lusso più importanti sono:

1. Beni personali;
2. Macchine di lusso;
3. Alberghi di lusso;
4. Vino e spirits di lusso;
5. Cibo di lusso;
6. Arte raffinata;
7. Design furniture;
8. Jet privati;
9. Yachts privati;
10. Crociere di lusso.

Dal grafico sottostante, dove sono riportate le dieci categorie, è possibile desumere come il mercato del mondo del lusso a livello globale abbia subito una rilevante crescita dal 2017, fenomeno tutt'ora attuale. In particolare, nel 2018 il mercato ha ottenuto una crescita di 1.2 trilioni di dollari, con una percentuale superiore (pari al 5%) rispetto all'anno precedente.



4

Figura 1.1 – Mercato del lusso mondiale (2018).

Deloitte, azienda di consulenza e revisione, ha effettuato diversi studi per ciascuna delle categorie del lusso. La ricerca si basa sull'analisi delle cento migliori aziende di lusso globali, dalla quale è emerso come quest'anno siano state registrate delle percentuali di crescita positive in tutti i settori:

- Il settore della cosmetica ha registrato la crescita più elevata del 16,1%;
- Segue al secondo posto per livello di crescita, la categoria dei personal luxury goods cresciuta del 15,9%;
- Il settore di gioielleria ed orologi crescita del 9,7%;
- Il settore dell'abbigliamento e calzature 3,2%;
- Ed infine, il settore delle borse e degli accessori con una crescita, seppure minima, dell'1,5%.

1.3 MERCATO DEL LUSSO EUROPEO

La seguente tabella pone in evidenza i titoli borsistici delle aziende della moda e del lusso europeo nel periodo compreso tra 1° gennaio e il 31 dicembre del 2017⁵.

Come si evince dalla Figura 1.2 il titolo Aeffe domina il mercato di lusso del vecchio continente con + 89% dal 2017 allo scorso anno (2019). Le performance dell'Europa sono state trainate anche da

⁴ Bain&Company Analysis

⁵ <https://www.pambianconews.com/2018/02/08/in-borsa-il-2017-e-stato-lanno-del-rimbalzo-dei-brand-in-fase-di-riassetto-e-i-big-del-lusso-tornano-a-battere-lo-sportswear-229634/>

altri importanti colossi imprenditoriali del lusso, ne sono alcuni esempi Kering (+85%, in classifica solo dopo Aeffe), Moncler (+56%), LVMH (+38%). Kering ha registrato una notevole crescita nei primi 9 mesi del 2018 fino a registrare una crescita pari a +144% dell'utile netto conseguito e dell'EBITDA del 43%. Performance positive sono state raggiunte, oltre che da brand con delle percentuali di crescita stabile, anche da quei brand in fase di riassetamento. Sebbene negli ultimi anni il mercato del lusso è stato segnato da un periodo di incertezza economica, soprattutto a causa della crisi mondiale del 2008, sono stati raggiunti degli ottimi risultati in termini di fatturato sia nel 2018 sia nel 2019.

I TITOLI DEL LUSSO IN EUROPA

AZIENDA	BORSA	PREZZO 31 dicembre '17	Δ% 2017	CAPITALIZZ. (Mln €)	EV / EBITDA
AEFFE	Milano	2,25	89,1	236	8,61
KERING	Parigi	391,08	84,6	51.003	19,55
PIQUADRO	Milano	1,81	58,8	99	12,62
MONCLER	Milano	26,08	56,5	6.410	16,97
PUMA	Francoforte	363,00	45,8	3.680	19,10
LVMH	Parigi	245,40	37,6	121.832	13,76
RICHEMONT (CHF)	Zurigo	88,30	34,1	42.390	15,26
BRUNELLO CUCINELLI	Milano	27,01	32,3	1.870	23,01
GEOX	Milano	2,89	29,6	740	10,99
STEFANEL	Milano	0,18	28,6	15	N/M
SWATCH (CHF)	Zurigo	397,40	28,4	17.842	16,12
HUGO BOSS	Francoforte	72,20	27,2	4.900	9,46
BURBERRY (€)	Londra	1792,00	22,3	7.802	12,26
CALEFFI	Milano	1,49	19,2	22	16,90
OVS	Milano	5,55	17,1	1.330	9,98
HERMES	Parigi	446,25	14,2	46.760	21,85
ADIDAS	Francoforte	167,15	11,7	34.574	15,85
DAMIANI	Milano	1,08	11,3	78	N/M
LUXOTTICA	Milano	51,15	0,6	24.260	12,73
TED BAKER (€)	Londra	2711,00	0,0	1.507	16,51
TOD'S	Milano	60,90	-0,0	2.000	10,73
NEXT (€)	Londra	4525,00	-1,3	8.168	8,48
SALVATORE FERRAGAMO	Milano	22,15	-2,0	3.750	13,22
MULBERRY (€)	Londra	1055,00	-3,8	677	37,83
SMCP*	Parigi	19,25	-8,3	1.344	n/m
INDITEX	Madrid	29,05	-8,7	89.800	16,63
GERRY WEBER	Francoforte	9,50	-15,2	422	9,03
PANDORA (DKK)	Copenaghen	675,50	-19,0	8.454	N/M
H&M (SEK)	Stoccolma	169,30	-30,0	27.102	8,30
SAFILO	Milano	4,77	-40,6	325	27,47
				MEDIA	16

Figura 1.2 - Borsa, analisi dei titoli moda e lusso nel 2017.

La leader di Deloitte Emea Fashion & Luxury ha aggiunto che:

“È certo che la crescita per il mercato dei beni di lusso continuerà, a differenza di molti altri settori. Il fatto che, nella Top100, un'azienda su quattro sia italiana dimostra come il Made in Italy sia ancora un fattore competitivo di successo a livello globale: in futuro, la maggiore sfida che le aziende del lusso del nostro Paese saranno chiamate ad affrontare sarà essere in grado di coniugare tradizione ed esclusività del prodotto con strategie e modelli di business innovativi, finalizzati a rispondere alle mutate esigenze del consumatore”.

Nel corso degli ultimi due anni il mercato europeo della moda e del lusso è stato caratterizzato da un fenomeno di ristrutturazione. Diverse sono stati i provvedimenti intrapresi dalle aziende: brand come Stefanel ha intrapreso provvedimenti per migliorare la sua situazione patrimoniale, avviando una procedura di ristrutturazione dei debiti e di risanamento patrimoniale; Hugo Boss ha adottato una strategia di riposizionamento strutturale; Burberry ha attuato un rafforzamento della posizione del brand nel mercato di lusso per incrementare i suoi margini di profitto. Purtroppo, non è stato possibile il verificarsi di una crescita economica per tutti i brand di lusso del continente. Sul fronte negativo possiamo elencare Safilo (-40%) e H&M (-30%), in particolare quest'ultima si è dovuta scontrare con lo sviluppo del mondo digitale e l'avanzata e il successo dei nuovi players grazie all'utilizzo di questi strumenti. Tra i principali problemi emersi si aggiunge anche il rallentamento dello sportswear in questo mercato.

Dagli studi annuali svolti da Deloitte⁶ nell'anno 2019 è stato riscontrato che le 100 più grandi aziende di beni di lusso al mondo hanno registrato una somma complessiva di 247 miliardi di dollari grazie alle vendite del settore, con una media pari a 2.47 miliardi per società presente nella Top 100 e con un tasso di crescita registrato del 10.8 % (a tassi di cambio costanti).

“Per il terzo anno consecutivo, il mercato del lusso continua a registrare una crescita positiva nonostante le sfide poste dall'economia globale. [...] . Il consumo dei prodotti di lusso in Europa è infatti rimasto stabile, sia grazie ai tassi di cambio favorevoli, sia grazie agli acquisti dei turisti stranieri. Non è da trascurare l'influsso crescente dell'area asiatica, sia in termini di risultati finanziari delle aziende, sia in termini di domanda. È proprio l'Asia che rappresenta il motore della crescita di questo settore, con i consumatori cinesi che guidano il consumo dei beni di lusso sia in patria che all'estero.”

(Patrizia Arienti, Deloitte EMEA Fashion & Luxury Leader)

Nella classifica della Top 100⁷ di Deloitte vengono elencate le migliori imprese di lusso a livello mondiale. La top 100 è prevalentemente occupata da aziende di origine italiana e francese, di cui ne sono presenti 3 nella classifica “ristretta” della Top 10. Nel corso dell'ultimo anno si è dato spazio anche a una nuova entrante nella classifica: la maison di moda Chanel, di origine francese, la quale neanche ha dovuto competere con le sue rivali essendosi immediatamente posizionatasi al sesto posto della classificazione. In vetta, per il terzo anno consecutivo, vi è l'azienda francese LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), subito a seguire Kering S.a., anch'essa della medesima origine geografica,

⁶ Deloitte report: Global Powers of Luxury Goods 2019.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf

⁷ Report: Deloitte Global Powers of Luxury Goods 2019

The Estée Lauder Companies Inc. (americana), Compagnie Financière Richemont SA (svizzera), e l'azienda italiana di Luxottica Group S.p.A.

Non soffermandoci troppo sul contesto internazionale ma focalizzandoci sul mercato luxury europeo è stato possibile osservare una lenta crescita dell'1% a tassi costanti. Tra i Paesi europei che hanno concluso l'anno con le performance migliori risultano essere la Spagna e il Regno Unito, la prima grazie a un'elevata affluenza di turisti che ha permesso una sua maggiore crescita, il secondo colpito principalmente dalla debolezza della sterlina. La Francia e la Germania, contrariamente, hanno sofferto dal punto di vista economico, rispettivamente per una stabilità del mercato interno ed esterno e per la diffusione di un malcontento sociale.

È importante evidenziare queste disuguaglianze di crescita tra i diversi Stati europei e sottolineare le differenze nei consumi interni per Paese. Le attività regionali e locali del nostro continente sono assiduamente incoraggiate dalle affluenze turistiche e dalle spese a causa dell'indebolimento della moneta, a causa dell'accordo sulla Brexit, dannoso in termini di fiducia dei consumatori locali verso gli acquisti di lusso. Nel complesso il mercato del lusso si afferma, nonché esercita, una forza significativa nei confronti del mercato europea, essendo un motore essenziale del PIL e del vantaggio competitivo⁸.

Alcuni studi e previsioni per gli anni futuri effettuati da Statista riportano come i diversi segmenti del mercato di lusso continueranno a registrare percentuali in aumento nel settore delle vendite:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR ¹
Luxury Goods total	65.9	73.1	82.6	88.0	92.5	97.3	99.3	104.3	107.9	110.2	111.8	113.3	114.8	116.4	4.5%
Luxury Leather Goods	6.6	7.7	9.6	10.8	12.1	13.5	14.1	15.7	16.6	17.2	17.7	18.2	18.7	19.3	8.5%
Share of total market (in %)	10.1	10.6	11.7	12.3	13.1	13.8	14.3	15.1	15.3	15.6	15.9	16.1	16.3	16.5	3.9%

⁹

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR ¹
Luxury Goods total	65.9	73.1	82.6	88.0	92.5	97.3	99.3	104.3	107.9	110.2	111.8	113.3	114.8	116.4	4.5%
Luxury Watches & Jewelry	13.3	14.5	18.6	19.9	20.5	22.4	21.3	21.0	21.5	21.5	21.5	21.5	21.5	21.5	3.8%
Share of total market (in %)	20.2	19.9	22.6	22.6	22.2	23.0	21.5	20.2	19.9	19.5	19.2	19.0	18.7	18.5	-0.7%

⁸ <https://www.bcg.com/en-br/industries/consumer-products/luxury.aspx>

⁹ Statista. Luxury report 2019.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR ¹
Luxury Goods total	65.9	73.1	82.6	88.0	92.5	97.3	99.3	104.3	107.9	110.2	111.8	113.3	114.8	116.4	4.5%
Luxury Fashion	23.7	26.9	28.7	30.8	31.9	33.2	34.6	37.0	38.3	39.2	39.9	40.4	41.0	41.6	4.4%
Share of total market (in %)	35.9	36.8	34.8	35.0	34.4	34.1	34.9	35.5	35.5	35.6	35.7	35.7	35.7	35.7	0.0%

10

Figure 1.3, 1.4, 1.5 – Crescite in \$ (miliardi) di vendita di alcune categorie di beni di lusso in Europa.

1.4 FOCUS SULL'ITALIA

Il Made in Italy vanta una moltitudine di esempi nel campo del lusso merito della tenacia e dell'impegno dimostrato dagli imprenditori italiani, vissuti in un passato, ormai remoto, come Enzo Ferrari, Luisa Spagnoli, Pietro Loro Piana, e gli attuali manager professionisti a capo di queste imprese. È molto importante sottolineare come nel nostro Paese la trasmissione di valori e tradizioni sia di fondamentale importanza, ma in particolare diffondere e tramandare l'interesse nel perseguimento di una cultura sostenibile e di un valore condiviso per la società. Come viene dichiarato nel report del piano Social Responsibility della società Prada Spa:

“Quello che ci interessa sono 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.”

(Carlo Mazzi, Prada Spa)

A trasmettere i principi di una cultura sostenibile e di un valore condiviso per la società non sono solo le grandi istituzioni, ma anche gli stessi imprenditori italiani. L'Italia detiene il primato nella vendita dei beni di lusso tra i Millennials, i clienti più importanti per il settore, e nella competizione con la leadership cinese (conclusione desunta dalla rappresentazione grafica¹¹). I grafici delineano la rivalità tra i Paesi con la migliore performance e vendite del Made-in: Italia, Francia e Stati Uniti, benché quest'ultimo non abbia ottenuto gli stessi livelli delle regine del lusso. Nel primo grafico si evince come il nostro Paese predomini il mercato del Made-in tra i Millennials dal 2015 ad oggi, nonostante una piccola flessione tra il 2014 e il 2015, biennio durante il quale il Made-in-France riscontrava

¹⁰ Statista. Luxury report 2019.

¹¹ Boston Consulting Group in collaborazione con Altagamma hanno redatto il True-Luxury Global Consumer Insight, 6a Edizione Milano, 17 aprile 2019.

maggior successo tra le nuove generazioni, subendo un calo incisivo nel biennio successivo (2017 – 2019).

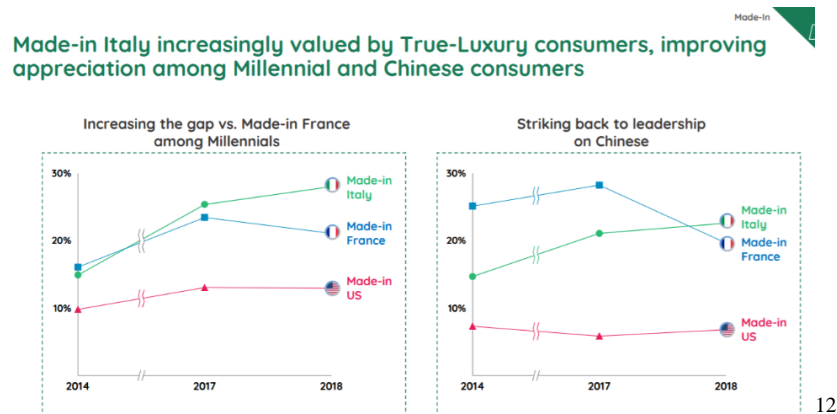


Figura 1.6 – Made-in-Italy a confronto con Made-in-France e Made-in-US.

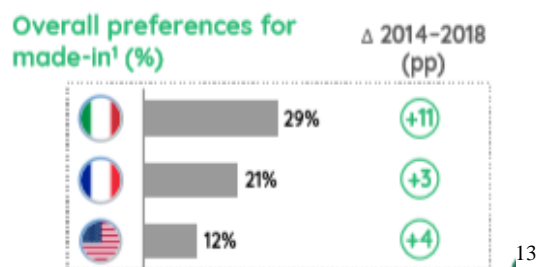
Il nostro marchio Made-in-Italy è notevolmente apprezzato nel mondo, per la sua eleganza, qualità ed artigianalità.

“Diciamo che in Italia c’è un’intelligenza tecnica particolare. Agli italiani basta avere l’idea, poi la mettono in pratica. [...]. Il Made in Italy è una realtà sempre aperta e sempre futura”.

(Antonio Meneghetti in Nuova Ontopsicologia n.2/2013-1/2014)

La nostra reputazione si basa principalmente nel settore della moda e, più nello specifico, la forza del vantaggio competitivo italiano risiede nei settori dell’abbigliamento, delle borse e cosmetici e profumi, sebbene la categoria dei gioielli sia stata in passato un altro punto di forza del nostro Made-in-Italy, nel corso degli ultimi quattro anni ha subito una diminuzione di 1 punto percentuale.

Il settore che ha subito una maggiore crescita nel periodo specificato è quello guidato dalle borse con un aumento di 18 punti percentuali, seguito dal settore abbigliamento con +15 p.p.



¹² 2019 True-Luxury Global Consumer Insight, 6th Edition Milano, April 17th, 2019.

¹³ 2019 True-Luxury Global Consumer Insight, 6th Edition Milano, April 17th, 2019



14

Figura 1.7 – Preferenze del mercato made-in Italy, France, USA

Figura 1.8 - Punti percentuali per categoria di beni di lusso.

A conferma di ciò riportiamo una citazione del presidente della Fondazione di Altagamma, Andrea Illy:

“In crescita del 5% i consumi mondiali nella fascia più alta del mercato ed è un’ottima notizia per l’Italia, che è storicamente uno dei Paesi leader del comparto. La competitività internazionale della nostra manifattura si gioca fra creatività e innovazione. Altagamma ritiene necessario rafforzare il Made in Italy attraverso politiche forti, a partire dai temi della reputazione del Paese e della formazione”.

L’Italia, inoltre, è ancora il primo e unico Paese nel settore del lusso a livello di presenza con 24 aziende che si trovano nella Top 100 di FY17¹⁵; questo numero è però diminuito durante il corso degli ultimi anni: nel 2015 erano 29 le aziende italiane di lusso presenti nella classifica, poi diventate 27 nel 2016 ed infine “solo” 24 nel 2017. Nonostante questo primato, il nostro Paese deve ancora affrontare e vincere alcune sfide e, soprattutto, scontrarsi con i competitor asiatici, in particolare nel settore della gioielleria. Tra le principali e più importanti industrie italiane nel mondo del lusso vi sono Luxottica (posizionata al 5° posto), Prada (alla 21^a posizione) e Giorgio Armani (26°). Mentre l’azienda Moncler è l’azienda con la migliore performance italiana in classifica, Furla ha registrato il più alto tasso di crescita di vendite (+18.7%). Oltre i due terzi delle aziende italiane presenti nella Top 100 operano nel settore dell’abbigliamento e calzature, settori tra i più sviluppati e con le migliori prestazioni, andando a identificare la nostra Penisola come “il Paese della moda”. Quantunque il primato numerico di aziende italiane presenti nella classifica, queste non sono le principali contribuenti del fatturato totale (solo il 17% è attribuibile alle nostre aziende). Questo scarso risultato è, in genere, associato alla struttura imprenditoriale italiana di tipo familiare, nonché alle loro piccole/medie dimensioni; l’intero settore del lusso è costituito da 67 mila imprese richiedendo una forza lavoro di oltre 600 mila persone.

¹⁴ 2019 True-Luxury Global Consumer Insight, 6th Edition Milano, April 17th, 2019

¹⁵ Il Corriere della Sera, L’economia: https://www.corriere.it/economia/aziende/19_aprile_15/lusso-italia-sempre-prima-le-top-100-mondo-74869764-5f5a-11e9-b974-356c261cf349.shtml

Le imprese italiane hanno raggiunto dei buoni, seppur non ottimi, risultati in termini di performance, con valori superiori rispetto a quelli spagnoli (il doppio), inglesi e tedeschi. L'Italia, al contrario dei tre competitor sopra nominati, vanta una filiera produttiva completa e solida, possedendo tutte gli elementi quantitativi e qualitativi, nonché le caratteristiche strutturali, al fine di poter crescere. Queste peculiarità non vengono però sfruttate al meglio dagli imprenditori italiani a causa di motivazioni legate ai fattori del costo del lavoro, alla burocrazia e alla scarsa fiducia della politica nei confronti di questo settore.

Oltre alla classifica Top100 sull'andamento annuale delle aziende di lusso, ve ne sono altre dove le aziende italiane hanno raggiunto risultati notevolmente positivi. Una sotto classifica delle Top 100 è la classifica dei "Fastest 20"¹⁶, la quale rappresenta la classifica delle 20 aziende con il più veloce tasso di crescita composto di vendite. Non solo il nostro Paese domina la Top 100 con il maggior numero di imprese, ma detiene questo primato quantitativo anche in questa sottocategoria con la presenza di 6 imprese di origini italiane su 20. La più veloce e grande azienda italiana nel sottoinsieme delle "Fastest 20" è Valentino Fashion Group, il quale ha registrato una crescita delle vendite del 31,7%, grazie alla forza del marchio a livello globale, e Furla^{17 18}. Nonostante alcune società italiane della top 100¹⁹ abbiano ottenuto risultati di margini netti con doppia cifra tra cui vi sono Luxottica, Armani, Max Mara Fashion Group, Brunello Cucinelli e Moncler, il loro valore margine di profitto netto composto è stato solamente del 7,2% (+0,1 punti dal 2016), percentuale molto inferiore rispetto alla media della classifica.

È doveroso riservare un piccolo e speciale inciso alla principale rivale italiana, decisamente ambiziosa e forte in termini di fatturato e numerici nel campo del Luxury & Fashion. Il mercato di moda francese, insieme a quello italiano, risulta essere una delle più rilevanti potenze mondiali nell'ambito del lusso. La nazione ha registrato la migliore performance nelle vendite dei prodotti di questo settore per le diverse categorie di un valore approssimativo al 19%. Non solo alcune delle più importanti e grandi società dei beni di lusso, presenti nella Top 100, sono di origine francese, ma è notevolmente rilevante il loro peso in quanto rappresenta il 23,5% del totale delle vendite di beni di lusso di questa classifica. Tra le imprese francesi più considerevoli vi sono LVMH (in vetta alla Top 100, alla quale verrà dedicato l'ultimo capitolo del documento), Kering SA e l'Oréal Luxe. Le 26 imprese nazionali ottengono ricavi medi pari a 1,4 miliardi di dollari, contro i 5,8 miliardi di dollari realizzati dalle appena 10 aziende di lusso francesi presenti nella lista e studiate da Deloitte. Non si conclude qui la

¹⁶ Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Luxury Goods 2019. Analysis of financial performance and operations for fiscal years ended through June 2018 using company annual reports and industry estimates.

¹⁷ 4-Comunicato_Altagamma_2019_Worldwide_Luxury_Market_Monitor

¹⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-e-kering-ghopardi-savana-lusso-ACafJHb>

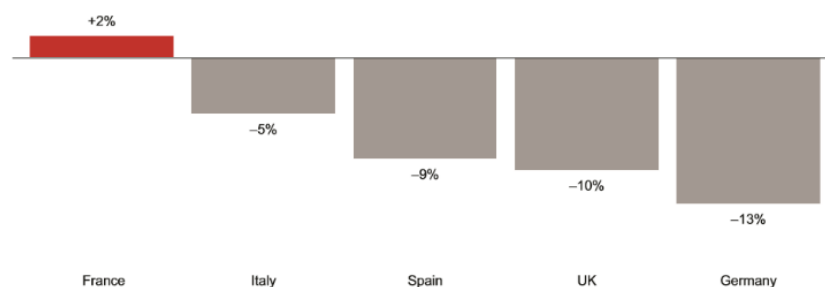
¹⁹ Deloitte Global Powers of Luxury Goods 2019

rivalità tra le due nazioni regine del lusso e della moda. Sul fronte dell'export e, più in particolare, nel settore della moda femminile, Italia e Francia sono in continua competizione. Il 66% dei 88 miliardi di euro generati nel comparto del mondo del lusso italiano sono destinati all'export, ma non basta come risultato per poter battere la rivale la quale si aggiudica il primato nell'export femminile. In termini di fatturato abbiamo spiegato come il nostro Paese non raggiunge ottimi risultati. Non solo i suoi ricavi (1,4 miliardi) sono inferiori rispetto a quelli francesi (5,8 miliardi), ma sono superati anche dai dati svizzeri i quali superano il valore di 3 miliardi di dollari.

Una particolarità da chiarire sugli investitori francesi coincide con il maggior senso di nazionalità che li caratterizza rispetto agli investitori di altre nazionalità, europee e non. Questa fattispecie è data dal fatto che nella loro "vita economica" e socialmente responsabile ottengono prevalentemente informazioni sui marchi francesi, mentre le strategie e i dati delle aziende internazionali sono a loro sconosciute, e proprio per queste ragioni tendono ad investire in imprese lusso francesi (LVMH, Chanel, Dior).

1.5 IL CONSUMO TAX FREE NELL'UNIONE EUROPEA

Il contesto del Tax Free Shopping nel nostro continente e la partecipazione dei Globe Shopper VIP hanno contribuito in maniera considerevole alla crescita del settore del lusso in Europa²⁰. Negli ultimi otto anni, secondo i dati della Global Blue, società leader nei servizi di Tax Free Shopping, quest'ultimo è stato uno dei principali motori che ha permesso una notevole crescita del settore del lusso, nonché del settore del turismo con una crescita pari al 5%. Questo potente strumento concede ai viaggiatori ed ai turisti di recuperare il valore dell'IVA pagata sugli acquisti realizzati nel Paese visitato. Inoltre, si ritiene uno dei principali fattori per favorire il commercio globale, tanto più che attirare consumatori.



21

Figura 1.9 – Valori percentuali europei Tax Free.

²⁰ Altagamma Worldwide Market Monitor 2018.

²¹ Global Blue e Bain&Company analisi.

Il 2017 e il 2019 sono anni che si sono contraddistinti grazie alle loro tendenze positive, contrariamente al 2018 segnato da un rallentamento delle vendite pari al -5%, principalmente causato dall'apprezzamento dell'euro su valute estere come il dollaro. Da parte di tutti i Paesi europei si sono registrate percentuali negative: in Italia -5%, Spagna il -9%, il Regno Unito il -10% e la Germania con la percentuale europea più inferiore pari al -13%. La Francia è stato l'unico Paese dell'area europea in grado di ottenere, dalle vendite Tax Free, un risultato positivo del +2% (come mostrato nella figura). Dopo un 2018 particolarmente debole e difficile, come appena descritto, il 2019 si è caratterizzato con una maggiorazione del 10% degli acquisti Tax Free, rispetto all'anno precedente, tra i mesi di gennaio e ottobre. Questo consumo Tax Free combina strettamente il settore del lusso con quello turistico. Il fattore principale di crescita della vendita dei beni di lusso in Europa caratterizzati dal Tax Free è attribuibile agli acquisti effettuati dai turisti americani, i quali hanno favorito un incremento degli acquisti del 25% in più rispetto al 2018. In ciascuna delle nazioni del continente europeo i primi mesi del 2019 sono stati caratterizzati da trend positivi e solo in Italia si è registrata una crescita del 16%. Il nostro Paese non è stato il solo a riportare una crescita a doppia cifra in Europa; ottime performance sono state osservate anche in Spagna (+20%) e nel Regno Unito (+11%). Percentuali di crescita con trend positivi, seppur decisamente bassi, sono state registrate anche in Germania (+2%) e in Francia (+1%, eguale percentuale rispetto al 2018). A dimostrazione della crescita del settore del lusso, grazie ai due vantaggi del turismo e acquisti effettuati dai viaggiatori, riportiamo alcune percentuali utili ai fini di comprendere meglio: i consumatori turisti hanno effettuato circa la metà dei loro acquisti di beni di lusso in negozi esteri (31%) e in aeroporto (16%). Situazione cambia se si prendono in considerazione i consumatori dei Paesi emergenti in quanto solitamente questi Paesi non hanno accesso alle stesse categorie di prodotti offerti ai Paesi sviluppati, né sono presenti i medesimi brand nelle due tipologie differenti dei Paesi.

I dati riportati del Global Blue pongono in evidenza un ulteriore rilevante fattore, direttamente responsabile dell'incremento del Tax Free Shopping, individuato nella generazione dei "Millennials". In particolare, questi ultimi sono stati i principali drivers della crescita francese. La loro generazione può essere distinta in due diverse categorie: "Infrequent" che supera una spesa annuale di 700 euro, i "Frequent" con una crescita annuale superiore ai 4000 euro, per poi concludere con oltre i 51000 euro spesi dalla categoria "Elite".

Sempre riportando gli studi e le analisi effettuate dal Global Blue si evince che nei primi dieci mesi del 2019 l'Europa è stata la principale destinazione degli "Elite Shopper" che hanno concorso alla crescita di queste percentuali, contribuendo a un incremento complessivo del 13% rispetto al precedente anno. In Italia la prima nazionalità di "Elite Shopper" è stata rappresentata dai cinesi (35% del totale), seguiti da russi (12%), asiatici e arabi (entrambi 11%) e solo il 7% è stato rappresentato dagli americani.

Negli ultimi mesi, con la diffusione del Coronavirus, sono stati rilevati dei rallentamenti in termini di crescita di mercato, in particolar modo essendosi il virus principalmente manifestatosi in Cina e colpendo la popolazione cinese ha influito su fattori quali il turismo e il settore dei beni di lusso. Da quanto è stato appena detto per il Tax Free, si è potuto notare come i cinesi si collocano in vetta alla classifica di consumatori di beni di lusso sia in Italia (dagli ultimi dati del 2019 risultano il 35% del totale, con un aumento del 7% rispetto al 2018) che in Europa (con una quota pari al 34%). Tutti i più importanti leader, manager e CEO di imprese quali Deloitte, Global Blue, la quale si occupa in primo luogo proprio dello studio Tax Free, riferiscono come il nostro Paese risentirà delle problematiche legate alla malattia, a causa delle misure di sicurezza intraprese cancellando i collegamenti tra la Cina e l'Italia, danneggiando il turismo e gli scambi commerciali provocando un'ulteriore perdita nelle loro casse economiche. Insieme all'Italia e all'Europa nel suo complesso, un altro Paese a risentire dall'assenza del turismo cinese è la Francia, nostra acerrima nemica sul fronte del lusso. Limitando i viaggi e il turismo tra le diverse aree geografiche a causa dell'epidemia, si andranno di conseguenza a limitare le spese per i beni di lusso da parte dei consumatori cinesi che a loro volta ridurranno i profitti delle imprese luxury.

1.6 IL LUSSO E I SUOI CANALI DI VENDITA

I consumatori di lusso hanno una vastità nella scelta del canale di vendita per l'acquisto dei loro beni. Un canale molto utilizzato dai consumatori è il canale retail, identificato come il canale più importante e più sviluppato del settore. Nel 2018, il solo canale retail è cresciuto del 4% avendo la meglio sul canale wholesale, il quale ha registrato una crescita molto bassa, solo dell'1%, a causa della concorrenza delle vendite online e della crisi che negli anni precedenti ha colpito il settore del lusso. Come si evince dagli studi e previsioni di Altagamma (tabella sottostante), i canali digitali, retail o wholesale sono tra i più diffusi e utilizzati dai consumatori, pre- e post- pandemia. Questi canali appena descritti hanno subito una crescita considerevole negli ultimi mesi, rispettivamente +16% (retail digitale) e +12% (wholesale digitale); di contro i canali "fisici" hanno subito un'esponentiale decrescita, il canale wholesale fisico era il mio sviluppato nel periodo antecedente la pandemia con un semplice 1% e una discesa fino al 29%.

Fin dai primi mesi del 2020, con la diffusione del Coronavirus è stato ulteriore oggetto di discussione la possibile ripercussione della malattia nei confronti dei diversi canali di vendita. Non è la prima volta che con il verificarsi della diffusione di un'epidemia mondiale, il mercato del lusso subisce delle perdite rilevanti; si era già fatto fronte a un periodo di crisi simile nel 2003 con la Sars. Naturalmente nel corso di 17 anni il mercato del lusso, così come i suoi canali di vendita, hanno subito delle modifiche. Secondo alcuni studi svolti da Barclays, nel 2003 con la Sars i consumatori di lusso cinesi

avevano provocato un rallentamento della crescita del canale vendite del retailing dal 9% al 4%. È importante sottolineare come all'inizio del nuovo millennio le operazioni online erano meno diffuse rispetto agli altri possibili canali di vendita, e proprio per questa ragione si pensa che l'epidemia del coronavirus potrebbe avere un impatto inferiore rispetto alla Sars sul piano retailing²². Un aspetto rilevante riguarda il canale digitale il quale viene identificato come un nuovo punto di forza per poter procedere con le vendite di beni di lusso. Si vede la necessità di rafforzare e migliorare il canale durante questo periodo con l'obiettivo di ottenere dei benefici attuali e futuri una volta usciti dalla fase di crisi da Covid-19.

CANALI DISTRIBUTIVI	Consensus 2020	Consensus 2020 Update
Retail fisico	4,0%	-21%
Retail digitale	13,0%	+16%
Wholesale fisico	1,0%	-29%
Wholesale digitale	9,0%	+12%

Figura 1.10 – Previsioni per il 2020²³ pre- post- pandemia dei diversi canali di vendita.

Nell'ambito più generale nel concetto del lusso, possiamo affermare con certezza come i canali²⁴ retail e digitale hanno notevolmente trasformato la percezione dei brands da parte dei consumatori, fedeli e occasionali, e i loro comportamenti. Queste evoluzioni, che si consolideranno con l'avanguardia della tecnologia, in riferimento ai canali di vendita, stanno portando i negozi ad adottare nuove e contemporanee strategie sfruttando i nuovi punti di forza dello sviluppo digitale.

Ponendo ora la nostra attenzione unicamente sul mercato online dei beni di lusso, alcuni dati riportano un'accelerazione notevole della sua crescita grazie all'uso di internet, allo sviluppo di nuove tecnologie e all'utilizzo di app e strumenti digitali in- e out- store, confermandosi come il canale più dinamico e in crescita. Queste novità, però, comportano anche degli aspetti negativi per questo settore in quanto, con l'introduzione delle nuove tecnologie, è stata negata al consumatore la possibilità di vivere la sua esperienza emozionale in negozio entrando a diretto contatto con i commessi e i prodotti, attraverso i sensi del tatto e della vista, provando sensazioni uniche e ampliando la loro conoscenza sulla storia e l'eredità del brand. Non del tutto negativo però deve essere visto questa diffusione delle tecnologie, grazie alla possibilità usare la tecnologia a proprio favore per migliorare la customer experience in negozio; alcuni brand si sono già adoperati per porre in essere nuove strategie

²² Articolo di Moda, Economia e Finanza, Il Sole 24 Ore, 1° febbraio 2020.

²³ Altagamma Consensus 2020 Update.

²⁴ L'Altgamma Consensus 2020 è realizzato dalla Fondazione Altgamma con la collaborazione degli analisti specializzati di Altgamma.

l'introduzione di un'assistente virtuale, di un'applicazione del brand, tablet e specchi digitali. Questa maggiore importanza conferita al canale online ha portato a un rallentamento nei ritmi di apertura dei negozi di lusso con l'ulteriore impegno dei brand nell'adottare nuove strategie e ripensamenti sui canali migliori da adottare per vendere. Questo tipo di canale di vendita per i beni di lusso, e più in generale per qualsiasi altro settore, è certamente consolidato nelle aree geografiche degli Stati Uniti e dell'Asia Orientale; l'Europa infatti è collocata come terza nella classifica delle percentuali delle vendite dei beni di lusso online identificandosi come semplice area emergente dello shopping online.

Il canale retailing, nella traduzione italiana "vendita al dettaglio", invece consiste nel permettere la vendita di determinate categorie di prodotti di lusso da soggetti o punti vendita diversi rispetto al negozio monomarca. Tra i principali esempi di distribuzione selettiva di origine francesi vi sono Sephora e le Bon Marché, in Italia vi è la Rinascente. Questo canale di vendita dei beni di lusso non si esaurisce nella semplice figura del grande negozio statico, ma assume anche un concetto dinamico mediante la vendita di questi prodotti in aeroporto e sugli aerei.

1.7 IL CAMBIAMENTO DEL CONSUMATORE DEL LUSO

In quest'epoca di rapidi cambiamenti, sotto l'aspetto economico, nonché in ambito sociale e culturale, il settore sta prendendo sempre più coscienza di queste evoluzioni generazionali, nonché delle differenze e minoranze culturali. Le generazioni Z e Y (Millennial) saranno i principali consumatori del mercato nei prossimi anni contribuendo a una notevole crescita del mercato (da oggi al 2025 si ha una previsione di crescita del 130%)²⁵.

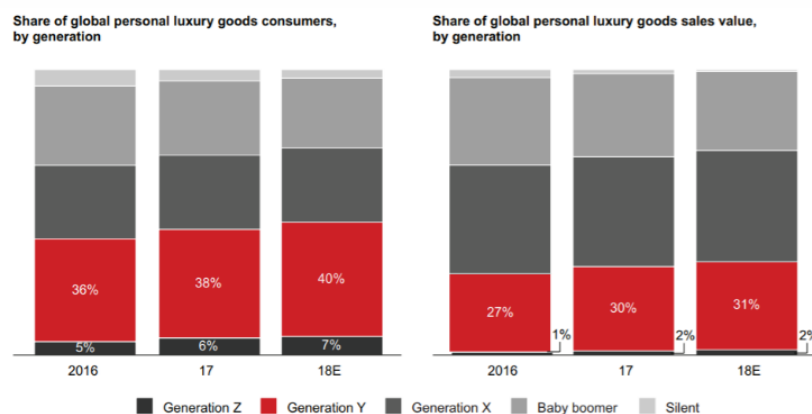


Figura 1.11 – Nel 2018 Generazioni Y e Z rappresentano un terzo del totale delle vendite.

²⁵ Press release Bain&Company.

Non dobbiamo prendere in considerazione solo le esigenze e preferenze delle nuove generazioni, ma dobbiamo anche valutare come le culture prenderanno sempre più il sopravvento sulle dinamiche del consumo. La religione, l'etnia e le tradizioni andranno a influenzare sempre di più il settore diventando anche delle vere e proprie guide per le scelte dei consumatori. I brand di lusso infatti dovranno rispettare queste differenze e risolvere le possibili divergenze che si andranno a creare imparando a riconoscerli e a dialogare con loro per riscuotere maggiore crescita e successo. Essi sono sempre più influenzati dalle giovani generazioni in quanto in termini di crescita del mercato del lusso le generazioni dei Millennial (generazione Y) insieme alla generazione Z hanno contribuito per un totale del 100% della crescita del mercato, rispetto alle percentuali di crescita degli anni precedenti che si aggiravano intorno all'80%. Queste nuove generazioni appaiono essere sempre più esigenti e alla ricerca di valori specifici, come la fiducia nel brand, rispetto alla generazione dei baby boomers.

I millennials non solo hanno ideali ed aspettative diverse rispetto alla generazione precedente, ma stanno apportando vere e proprie modifiche nel mercato del lusso. Questi infatti, seppur effettuano la maggior parte dei loro acquisti nel negozio fisico, “stanno” facendo (permettendo) la crescita del canale online con le nuove tecnologie, attraverso ricerche ed acquisti attraverso questo canale sviluppatosi nell'ultimo decennio. A conferma della nostra tesi di ciò riportiamo alcune percentuali che ci permettono di capire meglio la dinamica dei consumatori: il 58% dei millennials, con fascia di età compresa tra i 18 e 24 anni, svolge ricerche online sui prodotti di lusso per selezionarli prima di effettuare l'acquisto in negozio o direttamente online, in proposito alcuni studi approfonditi da Bain & Company attestano che circa il 14% di questi consumatori effettua e completa il procedimento di acquisto, mentre un'altra elevata percentuale pari al 31% delle più giovani e moderne generazioni ricerca tra i social media (facebook, Instagram) siti con promozioni o sconti. Come punto cruciale perciò si evidenziano gli investimenti finalizzati per le tecnologie digitali per adottare e mettere in atto nuove strategie, basate sull'ottimo utilizzo dei dati condivisi.

Il mercato e i brands si stanno trasformando e innovando con l'obiettivo di identificare le nuove esigenze in termini di prodotti da offrire e di canali di comunicazione da adottare per raggiungere al meglio i consumatori e soddisfare le loro preferenze. Per portare un esempio la generazione Z, seppur rappresentando la porzione più ridotta del mercato con una percentuale del 4% nel 2019, presentano dei comportamenti e bisogni differenti rispetto alle generazioni precedenti. La generazione Z si dimostra non essere fedele alla marca ma è semplicemente guidata dal logo e pone la sua attenzione sull'immagine che possiede agli occhi della società assumendo un comportamento più individualista, nonché l'influenza digitale attraverso i diversi canali dei social media, internet, pubblicità online.

Nell'ultimo ventennio possiamo osservare come i consumatori cinesi abbiano registrato una crescita più che proporzionale nella categoria dei consumatori di lusso rappresentando circa un terzo del totale

dei consumatori di lusso, effettuando ingenti spese per l'acquisto di tali beni. Questa crescita incessante, però, sta causando in questo frangente temporale una fonte negativa, se non quasi di pericolo per il mercato luxury a causa della quarantena, della chiusura dei negozi, ma oltre alla situazione critica sul territorio cinese, si registrano ingenti perdite anche sul mercato internazionale per un calo di acquisti cinesi.

È importante sottolineare come questi dati abbiano subito delle modifiche negli ultimi mesi data la situazione pandemica che ha visto coinvolto tutto il mondo.

Come si evince dal grafico sottostante, per i consumatori cinesi, e più in generale insieme alla totalità dei consumatori asiatici e giapponesi è previsto un impatto pari a -39,5%. Anche i consumi europei e nord americani sono fortemente colpiti con un rispettivo calo del -25% e -21%

CONSUMATORI	Consensus 2020	Consensus 2020 Update
Cina	10,0%	-9%
Giappone	4,0%	-14%
Europa	2,5%	-25%
Nord America	3,0%	-21%
Asia Pacific (senza Cina e Giappone)	6,0%	-16,5%
ROW	4,0%	-20,5%

Figura 1.12 – Consumatori studi Altgamma 2020 e Altgamma 2020 Update.

CAPITOLO SECONDO: la sostenibilità nel mondo del lusso.

2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

“A business that makes nothing, but money is a poor kind of business”.

(Henry Ford)

Con questa citazione dell'imprenditore Ford, vorrei aprire il secondo capitolo del documento, introducendo uno dei problemi più significativi e sentiti nel settore economico dell'ultimo ventennio. Durante questo arco temporale il consumatore è sempre più coinvolto attivamente nel settore instaurando delle vere e proprie relazioni con il mercato e le varie industrie; egli, infatti, ricopre un ruolo principale in quanto comunica, condivide, osserva e soprattutto commenta e giudica l'andamento di mercato e le strategie adottate dai diversi brand. Il consumatore si è anche concretamente sensibilizzato alle tematiche relative al rispetto dell'ambiente e delle diversità culturali, ponendo attenzione alle strategie di Social Responsibility intraprese da imprese e brand.

Trovare un'esplicazione univoca per la Corporate Social Responsibility non è facile come sembra. Un'impresa può essere definita socialmente responsabile laddove risulti consapevole di esercitare un'influenza positiva internamente alla sua società e ove riesca a esternare tale influenza con pratiche socialmente responsabili, ponendo in essere piani e azioni adeguate all'adempimento degli obblighi previsti nel rispetto dell'ambiente. Tali iniziative vengono intraprese innanzitutto per soddisfare i bisogni dei lavoratori, nonché dei singoli consumatori come individui e come membri di una collettività. I principi economici, culturali e sociali del modello sono stati dettagliatamente esaminati e hanno subito delle modifiche nel corso dei secoli con lo sviluppo di nuove teorie e nuove correnti di pensiero, alimentando dibattiti sempre più accesi e contribuendo a trasformazioni del settore.

2.1.1 STORIA DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Il concetto di CSR si concentra, fin dalle sue origini, sulla figura del “businessman”, sul quale fa ricadere un tipo di responsabilità individuale nei confronti del manager di un'impresa. L'economista Howard Bowen (1953) ha fornito un “nuovo” contributo, per il periodo a cui facciamo riferimento, nel definire il concetto di CSR con una più dettagliata spiegazione sulla responsabilità sociale del businessman, contenuta nel testo “Social Responsibilities of Businessman”:

“La RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”.

(Bowen, Social Responsibilities of Businessman p.6)

Secondo Bowen, infatti, è indispensabile trovare un punto comune tra i numerosi interessi economici, individuali, manageriali e collettivi della società, conferendo alle imprese un ruolo chiave nel soddisfare ogni aspettativa del gruppo e dei singoli individui. Gli anni '50 del secolo scorso sono stati caratterizzati da fenomeni politici ed economici che hanno condotto all'affermazione dei sindacati dei lavoratori, con il compito di comprendere e raccogliere le richieste e i bisogni del popolo. Sempre negli anni '50 Peter Drucker (1954) riprende la teoria precedentemente esposta dal suo collega, formulando un pensiero che vede come unico protagonista il manager, il quale si occupa dell'attività imprenditoriale e della responsabilità sociale affiancata dall'ulteriore responsabilità pubblica (*public responsibility*); quest'ultimo rientra, secondo Drucker, tra i dieci obiettivi primari che un'impresa deve prefissarsi.

Il decennio successivo, caratterizzato dal boom economico, ha portato considerevoli cambiamenti a livello mondiale oltre che nazionale, ed è proprio in questi anni si afferma in via decisiva l'idea di Corporate Social Responsibility. In questo periodo, una corrente di pensiero volontaristica influenza il pensiero economico e alcuni economisti, tra cui Davis, Frederick, McGuire. Nell'opera più importante di Keith Davis "Iron law of responsibility" (1960), l'economista afferma l'esistenza necessaria di una forte correlazione tra il potere e la responsabilità imprenditoriale; infatti, nella fattispecie in cui l'organizzazione non assuma su alcun fronte iniziative responsabili, si attiverà, quasi in maniera quasi impercettibile nel breve periodo, un processo di corrosione della sua potenza economica. Questi comportamenti responsabili, sotto il punto di vista etico e sociale devono obbligatoriamente rientrare nella strategia abituale adottata dall'impresa. Davis, inoltre, afferma che attraverso questo legame tra potere e responsabilità porterà l'impresa ad ottenere un vantaggio economico maggiore nel lungo periodo, grazie al consenso sociale.

Nel pensiero di William Frederick risalta il significato economico che assume la produzione, identificata come un'opportunità per incrementare entrambi i benessere economico e sociale, le viene attribuita una maggiore valenza, auspicando un suo incremento e una valutazione più accurata delle aspettative comunitarie. McGuire stabilisce che l'impresa dovrebbe agire come "buon cittadino", rispettando le regole e adempiendo a obblighi sociali, ai quali si aggiungono doveri economici e legali. L'impresa, infatti, viene parificata a un qualsiasi individuo e, come tale, deve sottostare alle normative predisposte dalla legge nonché fornire un contributo per il miglioramento della vita collettiva.

Ora ci spostiamo in Italia dove, sempre negli anni '60, tale nuovo modello venne anticipato da Giancarlo Pallavicini dove nella sua opera "Teoria della scomposizione dei parametri" (1968) conferiva la medesima valenza ad ambo i fattori economici e sociali. L'attenzione di questi parametri ha assunto maggiore importanza con il trascorrere degli anni grazie alla diffusione di nuovi modelli teorici che prevedono la scelta di pratiche responsabili, interne ed esterne all'impresa. Con l'aumento

delle teorie legate al concetto di CSR, con la sua diffusione a livello globale e con l'adesione di più imprese di settori differenti, è stata vista l'esigenza di delineare uno schema capace di identificare quali strategie potessero configurarsi come socialmente responsabili. In tale contesto Archie Carroll ha fornito una classificazione, attraverso una disposizione gerarchica e piramidale per importanza, con la quale erano, e tutt'oggi sono ancora, individuate le responsabilità alle quali devono adempiere le imprese.

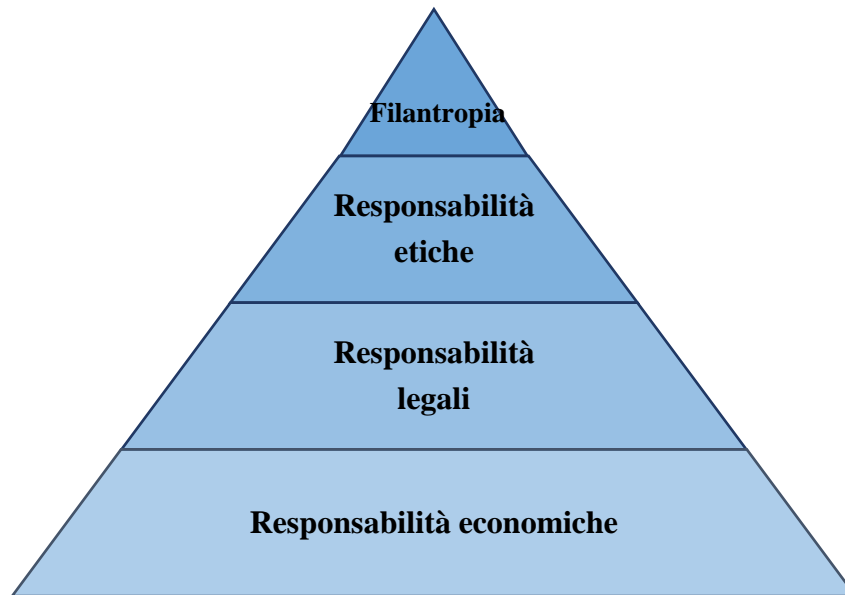


Figura 2.1 - La piramide di Carroll – 1991.

Le responsabilità sono distinte in quattro principali categorie. Alla base della piramide è collocato lo scopo principale di ogni impresa, ovvero quello di creare ricchezza ottenendo un profitto, attraverso la produzione di beni e servizi, per poter ottenere un business vantaggioso in termini economici e soddisfare le aspettative degli azionisti (responsabilità economica). Il gradino superiore coincide con l'aspetto legale e il rispetto di quanto predisposto dal sistema giuridico nazionale e comunitario (responsabilità legali). I primi due livelli sono identificati come fattori fondamentali per l'impresa affinché essa possa esistere.

Segue poi un terzo livello che coincide con l'insieme di tutte le attività svolte in conformità ai principi di giustizia e imparzialità (livello della responsabilità etica dell'impresa). Questo step piramidale è influenzato da elementi distintivi, in quanto ogni singola azienda persegue priorità differenti. Infine, al vertice della piramide troviamo un obiettivo più ambizioso, legato al principio filantropico, puramente volontaristico, intrapreso dall'impresa unicamente per soddisfare un'aspettativa sociale e collettiva più ampia e generica, non focalizzandosi sui singoli consumatori e i soggetti interni all'impresa. Il concetto di crescita economica, pertanto, non deve riferirsi unicamente all'aspetto economico ma è essenziale che prenda in considerazione la qualità di produzione e lo sfruttamento

efficiente delle risorse e delle capacità a disposizione in tutti i processi produttivi, ponendo una maggiore attenzione sui fattori qualitativi dell'impresa.

Durante l'ultimo decennio del secolo scorso fu coniata la locuzione de "la tripla linea di fondo" (*The Triple Bottom Line* o 3P, People, Profit, Planet) dall'economista inglese John Elkington (1994). Il modello delle 3P si propone di misurare la sostenibilità di un'impresa stilando dei report aziendali ove si inseriscono i relativi dati. Questo modello si pone l'obiettivo di conciliare il raggiungimento di un obiettivo economico tutelando l'ambiente e le aspettative degli stakeholders. In linea con la prospettiva di Carroll, anche Elkington reputa la massimizzazione di profitto il fine principale di ogni imprenditore, unitariamente con i principi responsabili. Molte organizzazioni hanno scelto questo metodo contabile per riportare i propri valori in una prospettiva non solo economica ma anche fornendo informativa più ampia.

Nei primi anni duemila la Commissione Europea, con la comunicazione n.347 del 2 luglio 2002²⁶, ha promosso l'idea d'Elkington e sollecitato le grandi imprese quotate a pubblicare ogni anno la "*Triple Bottom Line Reporting*", ai fini informativi per gli azionisti e gli stakeholders sulle iniziative e i dati relativi all'organizzazione sotto i tre ambiti del profitto, pianeta e persone.

- **Conto profitto:** nel documento sono riportati i valori delle azioni effettuate, con i relativi conteggi per stabilire la perdita o il guadagno dell'impresa;
- **Conto pianeta:** quanto l'azienda è stata responsabile nei confronti del pianeta;
- **Conto persone:** misura quanto è si è impegnata socialmente l'impresa nel porre in essere le sue strategie.



Figura 2.2 - 3P SUSTAINIBILITY²⁷.

Avendo per base queste informazioni è fondamentale sapere che questo concetto è stato oggetto di numerose critiche, nonché di riflessioni e teorie positive, dando vita a un vero e proprio dibattito riguardo la CSR, la sua attuazione relativa alla validità e veridicità delle azioni dei soggetti attivi

²⁶ <https://rsiforum.forumattivo.com/t152-1-approccio-triple-bottom-line>

²⁷ <https://www.icsi.edu/media/portals/70/323022013.pdf>

convolti nel processo. Tra una delle più rilevanti critiche mosse a questo modello vi è il caso del premio Nobel Milton Friedman, il quale afferma:

“La sola ed unica responsabilità del business è usare le risorse e impegnarsi in attività per aumentare il più possibile i profitti, nel rispetto delle regole del gioco che sono, bisogna sottolinearlo, quelle della aperta e libera competizione”.

(Friedman 1970)

Laddove le precedenti teorie conferivano il compito di responsabilità alle imprese, l'economista conferisce questo dovere esclusivamente ai governi, lasciando alle imprese il mero conseguimento di elevati profitti. Secondo l'economista, l'impresa, non dovendo adottare le ulteriori misure responsabili, non dovrebbe incorrere nella spesa superflua necessaria per sostenere la CSR, specialmente nella fattispecie in cui il modello sia incentrato su una strategia di differenziazione etica. La responsabilità etica e la responsabilità sociale dovrebbero essere, infatti, attribuite unicamente al potere pubblico, senza prevedere il coinvolgimento di soggetti privati.

2.1.2 VALORI CSR

Provando a fornire una concisa definizione di CSR, possiamo precisare come questa sia caratterizzata da una forte sensibilità alla responsabilità sociale, dall'adozione di valori etici che guidano le strategie e dalle azioni delle imprese. Quali sono le reali motivazioni che spingono un'impresa a adottare queste misure?

- Elevate aspettative del cliente e diffusa sensibilità nella società odierna;
- Normative imposte da enti governativi;
- Interesse degli investitori per finanziare una “buona causa” (cosiddetta “finanza etica”);
- Obiettivi e ambizioni del personale aziendale.

L'impresa si definisce sostenibile ove si identifica con il soggetto giuridico economico in grado di soddisfare, contemporaneamente e in maniera equilibrata, obiettivi economici, sociali ed ambientali per tutti gli stakeholders interni ed esterni. L'impresa, quindi, non solo si occupa di creare condizioni di equilibrio economico finanziario, ma allo stesso tempo deve ottimizzare e migliorare l'impatto ecologico della sua value chain, al fine di fornire le stesse opportunità per tutti gli attori sociali coinvolti nella sua creazione economica. In questa ottica sembra che essa debba compiere un duplice sforzo, eppure se vista da un'altra prospettiva possiamo notare come lo stesso perseguimento di strategie responsabili socialmente possono incrementare il profitto aziendale e contribuire perciò all'aspetto economico.

È interessante capire inoltre quali vantaggi, a livello competitivo, si ottengono con l'adozione delle politiche di CSR rispetto a quelle imprese che si rifiutano di integrarle nelle loro strategie. Giunti a questo punto, è ormai ben assodato che il successo di tutte le imprese, che si tratti di piccole-medie imprese o multinazionali o di qualsiasi altro tipo di esse, sia collegato con l'interazione che esse hanno con gli stakeholders, e come queste relazioni, interne ed esterne, influenzino la performance aziendale e la sua reputazione contribuendo ugualmente e direttamente alla massimizzazione dei profitti dell'impresa.

Con l'espressione "vantaggio competitivo" si vuole intendere "l'attuazione di una strategia che consente alle imprese di superare i concorrenti ed occupare una posizione di mercato, in cui opera, favorevole, raggiungendo i propri risultati economici"²⁸. Il suo valore, in termini numerici, deve essere superiore sia alla sommatoria dei costi totali sostenuti dall'impresa per crearlo, sia al vantaggio creato dai suoi competitor. Porter ha identificato, fin dai primi anni '90, le diverse tipologie di strategie adottate dalle imprese per ottenere un vantaggio competitivo, e sono:

1. **Leadership di costo:** la capacità di un'impresa ad economizzare i costi (costi unitari inferiori a quelli dei competitor);
2. **Differenziazione:** fattori che conferiscono unicità ai prodotti e servizi unici aumentando il loro valore di mercato;
3. **Focalizzazione:** ricerca di un vantaggio nell'attuazione di una strategia di costo o di differenziazione in un'area specifica o circoscritta del mercato (nicchia).

La teoria di Porter vede l'attuazione di queste strategie strettamente legate alla catena del valore. La value chain, infatti, rappresenta l'insieme delle operazioni svolte dall'impresa, in riferimento alla sua interezza o a una specifica area di business, da cui è possibile ottenere un vantaggio rispetto ai competitor. È importante inoltre specificare che le operazioni imprenditoriali sono suddivise in due categorie (attività primarie e attività secondarie (o di supporto)) e procedere con l'analisi delle singole attività svolte per comprendere meglio e certificare laddove venga generato valore e su quali operazioni l'organizzazione deve focalizzarsi per detenere, nonché mantenere, la sua superiorità concorrenziale.

Negli ultimi anni si è andato a diffondere l'approccio di "*resource based view*", sostitutivo della precedente visione porteriana. Questo nuovo metodo affronta la problematica relativa a "cosa e quale strategia" ci permette di ottenere un vantaggio competitivo. La combinazione delle risorse e delle capacità imprenditoriali corrisponde al possibile conseguimento di un vantaggio rispetto ai concorrenti dell'organizzazione. La classificazione delle risorse stabilisce se si tratti di risorse:

²⁸ Economia e gestione delle imprese, Franco Fontana e Matteo Caroli, V edizione, McGraw Hill Education, quinta edizione.

tangibili, prevalentemente caratterizzate da fattori qualitativi e poco utili ai fini del vantaggio competitivo, o intangibili, risorse che non diminuiscono il loro valore attraverso il loro utilizzo portando un notevole contributo ai fini del vantaggio. Nella prima categoria rientrano le risorse materiali o fisiche (macchinari, impianti, materie prime) e finanziarie (fondi di debito); nella seconda tipologia vi sono le risorse immateriali (brevetti, marchi), umane (personale, knowledge, relazioni), conoscenza (da parte del personale aziendale) e reputazione. È necessario precisare come il concetto di reputazione imprenditoriale risulti essere strettamente legata al pensiero dei portatori di interesse e alla loro fiducia nei confronti dell'impresa stessa²⁹.

La misurazione in termini microeconomici dell'impatto della CSR, possibile attraverso sette indicatori (i costi di struttura, le risorse umane, le prospettive dei consumatori, l'innovazione, il risk management, la reputazione aziendale e le performance finanziarie) sono gli stessi che rientrano nella classificazione delle risorse tangibili ed intangibili del modello della “*resource based view*”. Sebbene si registrino tutti impatti positivi per i fattori presi in considerazione, le risorse umane, risk management, innovazione e reputazione registrano livelli di impatto maggiore. Infatti, lavorare in un ambiente sostenibile e responsabile stimola i dipendenti a offrire forza lavoro a queste aziende; il risk management riduce la presenza di conflitti; investire in nuove tecnologie e risorse permette all'impresa di raggiungere una buona performance, anche grazie al contributo fornito dagli stakeholders; infine, è importante godere di un'ottima reputazione a livello sociale per migliorare l'immagine aziendale.

Concludendo possiamo sintetizzare che la CSR guida le imprese a includere i principi etici, legali, ambientali e sostenibili nelle operazioni commerciali e nei rapporti con gli shareholders e stakeholders attraverso un percorso di condivisione e interazione.

2.2 I DESTINATARI DELLA CSR

Nel precedente paragrafo sono state approfondite le principali peculiarità necessarie per un'impresa che adotta la strategia di CSR e la sua influenza nella gestione aziendale da parte degli stakeholders. Questi soggetti sono i principali fautori del successo o insuccesso dell'impresa; in questa totalità di soggetti rientrano i consumatori attuali e potenziali, i clienti, enti pubblici, sindacati.

Il compito dell'organizzazione coincide con il soddisfare le esigenze dei suoi stakeholders, ma, ancora prima di procedere all'attuazione strategica, il suo dilemma coincide nel “come” individuare il valore atteso e le aspettative di questi soggetti. La sostenibilità, infatti, oltre a prevedere la relazione con gli

²⁹ Università Milano Bicocca, A. MARTINO, Responsabilità sociale d'impresa e stakeholder view, 2009, p.111, online: http://boa.unimib.it/bitstream/10281/7789/3/phd_unimib_708298.pdf

stakeholders, è altresì influenzata dal grado di coinvolgimento di questi ultimi nelle decisioni imprenditoriali e gestionali relative al rispetto sociale, ambientale ed etico. Per questo motivo l'impresa svolge l'attività di inclusione degli stakeholders, definita "stakeholders' engagement". Questa attività prevede il principio dell'"inclusione" massima da parte dei soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa al fine di poter determinare i suoi orientamenti strategici per raggiungere la mission prefissata³⁰. Si procede per fasi: la fase di iniziazione prevede l'ascolto degli stakeholders nel tentativo di comprendere le proprie idee, il loro coinvolgimento nello sviluppare strategie adeguate e, come ultimo step, effettuare una valutazione conclusiva dei risultati riportati dalle decisioni e attività intraprese.

2.3 ISTITUZIONI INTERNAZIONALI INTERESSATE ALL'IMPRESA SOSTENIBILE

Dal punto di vista giuridico l'impresa sostenibile viene disciplinata da una moltitudine di normative e principi a livello nazionale ed internazionale.

Nel 2000 le Nazioni Unite hanno avviato lo United Nations Global Compact (Patto mondiale delle Nazioni Unite) ai fini di incoraggiare gli attori economici mondiali a individuare soluzioni per le sfide ambientali e sociali e ad adottare politiche sostenibili nel rispetto sociale dell'impresa. L'obiettivo coincide con l'inclusione dei valori sostenibili nelle operazioni realizzate dall'impresa, entrambe interne ed esterne, rispettando i dieci principi previsti dal Patto. I principi di responsabilità del Global Compact sono suddivisi in 4 sottocategorie: diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione³¹. I dieci Principi del Patto derivano da: *la Dichiarazione universale dei diritti umani*, *la Dichiarazione dell'Organizzazione internazionale del lavoro sui principi e diritti fondamentali sul lavoro*, *la Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo e la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione*³². Il Global Compact delle Nazioni Unite (2000/2010) è un Codice di condotta, in aggiunta ai principi elaborati e approvati dall'impresa, auspicando a una regolamentazione migliore di quest'ultima e la più grande iniziativa di sostenibilità al mondo, comprensiva di 161 Nazioni firmatarie. Inoltre, insieme all'Accordo sul clima di Parigi, i due sono visti come i leader delle trasformazioni future per gli obiettivi da raggiungere entro la scadenza del 2030. A livello europeo anche la Commissione dell'Unione ha provveduto a promuovere principi sostenibili di un'impresa con la stesura del Libro Verde (pubblicato nel 2001), dove la responsabilità sociale viene definita come:

³⁰ Fontana, F. e Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, V edizione, McGraw Hill Education.

³¹ www.unglobalcompact.org

³² www.unglobalcompact.org

“L’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate ed 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)*³³

Un’ulteriore strategia Europea introdotta nel sistema di regolamentazione a favore dello sviluppo sostenibile è la strategia “Europe 2020”, la quale specifica obiettivi di crescita del continente a lungo termine (Smart growth, Sustainable growth, Inclusive growth).

L’ILO (International Labour Organization, fondata nel 1919) è un altro organismo internazionale che si impegna nel “promuovere principi sostenibili, standard di lavoro dignitosi, nuove politiche e programmi, nuove opportunità, tutele maggiori per qualsiasi dipendente o datore di lavoro di ogni genere di impresa”³⁴.

2.4 L’INTERESSE ITALIANO NEI CONFRONTI DELLA CSR

La responsabilità sociale d’impresa è un tema delicato e profondo a livello nazionale, oltre che mondiale. La Costituzione italiana disciplina la libertà economica e imprenditoriale, delineando anche alcuni elementi che rimandano alla CSR, come è possibile leggere nell’articolo 41: “L’iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali” (come verrà spiegato nel paragrafo successivo per il fenomeno della “greenwashing”). Nonostante nel nostro Paese si concentri maggiormente una presenza di piccole e medie imprese (PMI), gli strumenti introdotti per la concretizzazione della CSR sono stati pensati per le imprese di grandi dimensioni e multinazionali essendo maggiormente esposte a questi eventi. I temi CSR a cui le imprese italiane, indipendentemente dalle loro dimensioni, coincidono con la sicurezza sul lavoro e il rapporto con i dipendenti.

Il Governo italiano ha svolto numerosi convegni a tema CSR, il primo ebbe luogo nel 2002 a Milano. Il fine ultimo del Governo italiano corrisponde alla diffusione dell’attuazione delle politiche responsabili, incentivando tale aspetto e introducendo l’ulteriore obbligo di pubblicazione di una documentazione relative a tali iniziative per conferire maggiore trasparenza all’attività intrapresa. Durante l’incontro è, inoltre, emerso che la motivazione principale che guida le imprese ad essere

³³ COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, Libro Verde-Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM (2001) 366 def., Bruxelles 18 luglio 2001, par. 20-21.

³⁴ www.ilo.org

socialmente responsabili è associata all'immagine aziendale e all'approvazione dell'opinione pubblica.

Secondo alcuni studi effettuati dalla Bva Doxa³⁵, società di ricerca e consulenza che si propone di misurare il grado di conoscenza e il valore attribuito alle politiche intraprese dalle imprese e istituzioni che adottano la CSR, un'elevata percentuale della popolazione italiana (80%), non è molto interessata a conoscere il concetto della CSR. Il restante 20% dei nostri concittadini comprende il significato di corporate social responsibility e ripone la sua fiducia in ciascun ente che adotta questo tipo di orientamento strategico.

Dell'80% che si "professa" non interessata vi è un sotto-insieme, superiore alla sua metà (47%), che si dichiara scettica nei confronti di queste tipologie di imprese in quanto crede che queste operazioni siano unicamente di facciata, senza concrete attuazioni, ingannando l'intera collettività. Nonostante queste percentuali ostili, nonostante lo scetticismo e la carenza nell'informazione, il 33% degli italiani richiede la dovuta trasparenza sulle informazioni relativa ai criteri sociale e ambientale dell'impresa di cui è cliente.

2.5 SOCIALWASHING E IL CASO DELLA GREENWASHING

La CSR è più rilevante nel settore del lusso di quanto un qualsiasi soggetto economico si possa aspettare. I luxury consumers si ritengono soddisfatti delle recenti iniziative sociali e ambientali intraprese da molti brand di lusso, implementandola perfino alla loro strategia. La CSR viene adottata per diverse ragioni d'essere: per una sensibilizzazione maggiore del CEO, per soddisfare la domanda richiesta dalla clientela o per utilizzarlo come strumento di marketing adottando una strategia tale per cui si registrino aumenti in termini economici e monetari ingannando il cliente. Pertanto, è importante chiarire come l'esecuzione di un progetto di tipo sostenibile è molto spesso proposto dalla figura dell'amministratore delegato senza le necessarie pressioni o imposizioni legali. La scelta di queste strategie di marketing è stata possibile grazie anche al clamoroso successo ottenuto dai social media e il loro assiduo utilizzo dalla maggioranza dei consumatori, soprattutto millennials, i più sensibili a questo aspetto imprenditoriale.

Contrariamente, proprio queste stesse strategie di marketing possono essere adottate dalle imprese illudendo i consumatori nel loro impegno verso "principi socialmente responsabili" e ottenendo vantaggi competitivi per l'azienda, ma entriamo ancora più nel dettaglio.

³⁵ www.bva-doxa.com

La diffusione di questo fenomeno dovuto a giochi strategici ha incrementato la diffusione di un sentimento scettico da parte dei consumatori per tutte quelle imprese che si professano ecologiche e socialmente responsabili. I consumatori, molto spesso e sfortunatamente, non sono in grado di distinguere le aziende oneste a quelle che si comportano ipocritamente. Questi modelli si dichiarano CSR ma il loro fine ultimo consiste nel dissuadere l'attenzione degli stakeholders e il pensiero pubblico dai reali effetti negativi realizzati dal loro business, attraverso il perseguimento di iniziative che si promuovono attraverso esternalità positive. Questo caso peculiare è meglio conosciuto come *socialwashing*, di cui la più diffusa fattispecie ci è nota con il nome di “*greenwashing*”, lato oscuro della sostenibilità. Il termine “*greenwashing*” nasce negli Stati Uniti, intorno agli anni '90, attraverso l'unificazione di due termini inglesi “*green*” (verde, aggettivo associato ad una valenza ambientalista), e “*whitewashing*” (con la traduzione italiana con il termine “imbiancare” ma che in senso figurato indica azioni poste in essere per nascondere, ovvero occultare). Diverse imprese che affermavano di sviluppare e promuovere progetti volti a operare nell'ambito della responsabilità sociale e ambientale sono state smascherate, causando non pochi spiacevoli casi di alto rischio ambientale o di danneggiamento dell'ecosistema.

Alla luce di questi fatti, le operazioni più comuni attuate dall'impresa *greenwashing* possono essere ricondotte nell'ambito pubblicitario, per lo più operazioni di facciata, facendo risaltare agli occhi del consumatore aspetti positivi del prodotto (obbligatorie per legge) o attribuendo ed esaltando materiali di carattere ambientale, di cui tutti elementi illusori o non accertabili. Il fine ultimo di queste imprese consiste nel dichiararsi responsabili unicamente per ottenere benefici reputazionali o ai fini di ottenere una mera ammirazione da parte del pubblico, celando una realtà imprenditoriale scorretta. Al fine di fornire un esempio: un'impresa che fa beneficenza ma non adotta le misure necessarie per tutelare l'ambiente o la società in altri ambiti, non può essere definita un modello CSR.

In questo modo però, tra gli economisti si va diffondendo il timore della perdita del significato originario del concetto, nonché l'idea di innovazione e cambiamento a esso associato, influenzato da questi fattori negativi.

Giunti a questo punto, è necessario chiarire la pratica del *greenwashing* sotto il profilo legale. In base al Paese, ove non risultino essere rispettate le normative prestabilite dalle autorità competenti, variano le sanzioni e i provvedimenti che si intendono porre in essere. In Stati come il Canada, la Norvegia e gli Stati Uniti si promuove semplicemente una maggiore tutela della concorrenza e dei consumatori. In Australia, invece, è esplicitamente proibito dalla normativa nazionale ricorrere a questi tipi di strategia fraudolenti. In tale contesto internazionale è stato istituito uno specifico organismo, il FASV, il quale si pone come obiettivo quello di uniformare i principi utilizzati nei bilanci sociali redatti dalle imprese per procedere con un confronto a livello mondiale.

In altri Paesi, il rispetto della società e dell'ambiente viene direttamente imposto secondo la normativa vigente, come avviene in Italia³⁶. L'articolo 41 della nostra Costituzione disciplina l'iniziativa economica privata sancendo la sua libertà nei limiti costituiti dal rispetto degli altri diritti fondamentali, non in contrasto con l'utilità sociale (art 41, 2° comma "Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana"). La normativa sottolinea ulteriormente il rispetto della società nel comma seguente del medesimo articolo, 3° comma, identificando "programmi e controlli" da svolgere per dirigere l'attività economica ai "fini sociali". Il nostro Paese, come ogni altro membro dell'Unione Europea, è sottoposto alle ulteriori discipline approvate in sede di Commissione, in particolare dal 2016 gli Stati membri sono sottoposti ai vincoli approvati dall'accordo di Parigi. Un'ulteriore direttiva europea del 2014 numero 95, modifica della precedente direttiva 2013/34/UE ha introdotto l'obbligo per le società quotate e le imprese di grandi dimensioni di allegare alla documentazione economica-finanziaria informazioni di carattere non finanziario, qui riportata la direttiva:

“Le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500 includono nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività.”

Oltre a normative, principi e leggi introdotti da ogni tipo di Governo, esistono delle associazioni che si pongono l'obiettivo di sconfiggere questo fenomeno del *greenwashing*; una delle più importanti associazioni attualmente attive in questa "battaglia" è Greenpeace con la campagna *Stop Greenwashing*.

Dagli studi svolti da alcuni esperti, il fenomeno del *greenwashing* sta minacciando sempre più in maniera considerevole la reputazione dell'intero complesso di aziende che operano nel settore ecosostenibile. Si è ormai radicato un sentimento di scetticismo, nonché l'erosione della fiducia tra consumatori e finanziatori nei confronti delle imprese "green". A dimostrazione di ciò, nel 2018 circa l'85% dei membri appartenenti alle categorie di soggetti sopra nominati reputa, ormai, che il messaggio diffuso dalle imprese private ambientaliste sia falso. Il più elevato grado (livello) di sfiducia da parte dei soli consumatori verso le imprese private si registra negli Stati Uniti con una delle percentuali maggiori a livello globale pari al 73%. A tal proposito è bene chiarire come non tutti i consumatori siano in disaccordo con il mancato interesse e approcci approssimativi, quasi ingannevoli, da parte delle aziende ai fini ambientali ed ecologici. Questo ci porta a dedurre come alcuni individui siano sensibili al prezzo di acquisto di un bene o di un servizio preferendo la versione

³⁶ Costituzione Italiana.

non sostenibile dei prodotti ai fini del pagamento di un prezzo inferiore a prodotti con caratteristiche green e della possibilità di questi ultimi di incidere negativamente sulla performance dell'organizzazione.

2.6 AGENDA 2030



Figura 2.3 – Obiettivi Agenda Globale.

In tale contesto, è utile citare e approfondire un altro approccio: l'Agenda Globale³⁷ che si fonda su 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* (SDGs)); il 25 settembre 2015 le Nazioni Unite hanno sottoscritto e approvato i suddetti obiettivi, la quale scadenza è prevista entro il 2030. Il fine ultimo del contratto, dunque, è quello di ampliare la visione della sostenibilità, non limitandosi unicamente a livello ambientale, altresì sul piano economico e sociale. Annualmente i risultati conseguiti dai singoli Stati aderenti al contratto, dovranno essere rendicontati attraverso un procedimento delineato dall'ONU stesso. Questo tipo di Agenda, con obiettivi socialmente responsabili, non esiste solamente a livello globale, ma Governi e Parlamenti delle singole Nazioni possono stabilire ulteriori e proprie missioni, in conformità con quelli mondiali all'interno dell'Agenda. Ogni Paese, che sia sviluppato, emergente o in via di sviluppo, deve, inoltre, delineare una propria strategia da attuare per adempiere agli obblighi sottoposti (obiettivi SDGs) con specifiche azioni da perseguire a seconda della situazione e condizione del Paese.

Per il nostro Paese vi sono essenzialmente due “tipologie” di Agende che dobbiamo conoscere: quella Italiana e quella Europea. Entrambe presentano fini sostenibili da raggiungere entro il 2030 in linea con l'organismo mondiale. Questo studio è stato possibile grazie all'analisi dei dati pubblicati nel documento dell'Eurostat, dove vengono messe a confronto le performance e i progressi dei singoli Paesi dell'Unione. L'Europa è l'area mondiale che è riuscita a raggiungere i risultati migliori per alcune categorie di Obiettivi di sviluppo sostenibile; di questi obiettivi ho deciso di evidenziare quelli che presentano maggiori somiglianze con il modello della Corporate Social Responsibility,

³⁷ Rapporto ASviS 2019, Rapporto dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, quarta edizione, pubblicata nel 2019.

descrivendoli e fornendo un loro andamento periodale europeo tra il 2010 (alcuni anni precedenti la stipula del contratto) fino al 2017.

- **Goal 9 - Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile, il quale presenta un andamento stabile e costante durante il periodo in studio.**

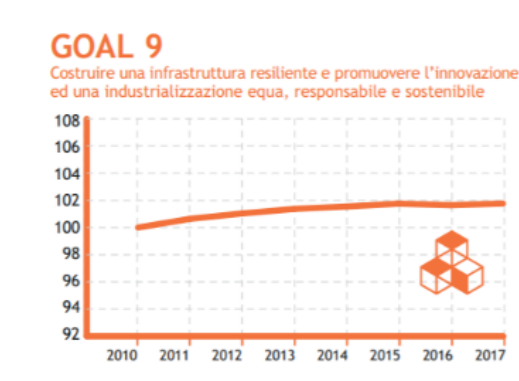


Figura 2.4

- **Goal 10 - Diminuire l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni, notando un indicatore per lo più stabile.**

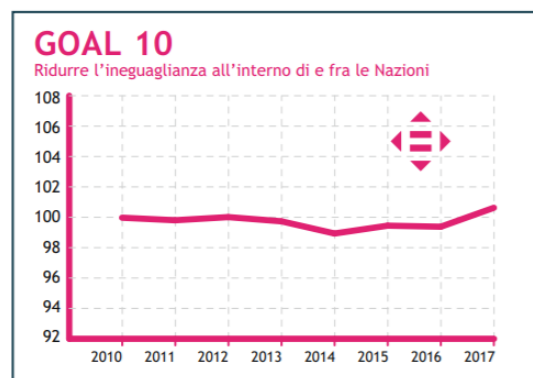


Figura 2.5

- **Goal 12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo si intende promuovere un efficiente uso delle risorse e dell'energie, investire in infrastrutture sostenibili per favorire un superiore livello di benessere con un andamento positivo fino al 2016.**

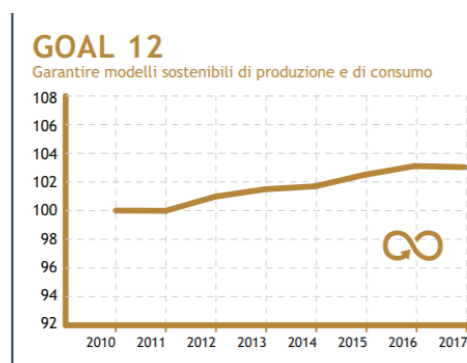


Figura 2.6

- **Goal 13 - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico, e le sue conseguenze (ai fini delle emissioni di gas a effetto serra) con tendenza positiva.**

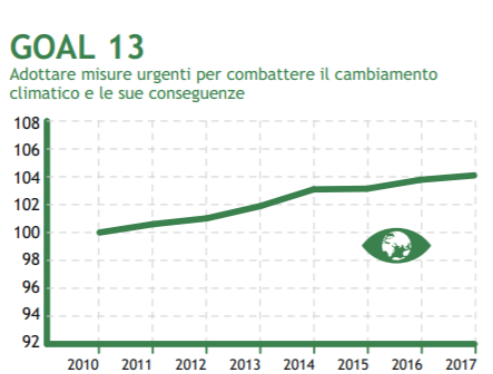


Figura 2.7

- **Goal 16 - Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile, offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti responsabili, inclusivi a tutti i livelli.**

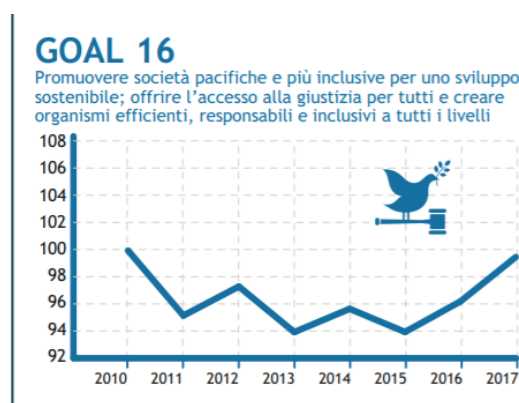


Figura 2.8

Dal “Rapporto sullo Sviluppo Sostenibile 2019”, redatto dalla Fondazione Bertelsmann e dal *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN), il quale esamina l’andamento di ogni singolo Paese sul raggiungimento degli obiettivi, risulta una situazione alquanto critica. Dal Rapporto si evince che nessuno Stato si impegna ai fini di adottare la strategia idonea per realizzare tutti i 17 Obiettivi. I problemi più consistenti li ritroviamo nel raggiungimento dei goal 12 (consumo e produzioni responsabili), 13 (Lotta contro il cambiamento climatico), 14 (Vita sott’acqua) e 15 (Vita sulla terra). L’Agenda italiana 2030 riporta i medesimi obiettivi forniti dalle Agende sovranazionali, ma con andamenti considerevolmente differenti rispetto agli indici europei sopra riportati. “L’Italia quindi è riuscita ad ottenere dei risultati positivi in termini di salute, educazione, uguaglianza di genere,

innovazione, cambiamento climatico, alimentazione e agricoltura sostenibile”³⁸. Sfortunatamente, non ben pochi altri indicatori registrano risultati negativi in riferimento agli obiettivi.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (the “UN SDGs”) sono riconosciuti come principi da rispettare e risultati da raggiungere dal Fashion Pact³⁹.

Quanto riportato in un articolo del giornale italiano “Il Corriere dell’economia”, il “Fashion Pact” è considerato come la più grande alleanza a cui hanno aderito 32 delle più grandi ed importanti società nell’industria della moda e del lusso a livello mondiale. Il Patto è stato proposto dal numero uno dell’azienda di lusso francese Kering, François-Henri Pinault, impegnandosi e richiedendo maggiore sensibilizzazione nell’impatto ecologico delle aziende di lusso e di moda. Tra le 32 aziende che hanno aderito all’alleanza vi sono numerose presenze italiane e imprese dello sport, mentre delude l’assenza della prima holding mondiale del lusso, la francese LVMH, la quale ha deciso di non aderire:

“La prima ragione sta proprio nel nome, che riflette la caratteristica principale di chi ha aderito all’iniziativa lanciata alla fine di agosto. LVMH è molto più che un gruppo della moda: operiamo in settori molto diversi, accomunati dall’eccellenza, dalla ricerca della qualità e dalla valorizzazione dell’artigianalità. Poi c’è una seconda ragione, forse ancora più importante: Lvmh è impegnata nella sostenibilità ambientale e sociale da oltre vent’anni, da molto prima cioè che questi temi diventassero di stretta attualità economica o giornalistica. Il summit serve a spiegare i traguardi raggiunti e gli obiettivi che ci siamo imposti di raggiungere entro il 2020.”

(Toni Belloni)

I brand italiani sono molto entusiasti dell’iniziativa realizzata da Pinault, il quale ha agito su proposta del presidente francese Emmanuel Macron. Le società del nostro Paese, entusiaste, condividono il pensiero del numero uno di Kering, considerando la collaborazione un perno indispensabile ai fini della realizzazione di importanti e difficili obiettivi da raggiungere singolarmente. Moncler, Prada, Zegna, Ferragamo ed Armani sono tutti brand italiani che aderenti all’alleanza del Fashion Pact.

Tra gli obiettivi predisposti si prevede la riduzione o l’eliminazione di alcuni precisi fattori frequentemente usati nelle operazioni industriali:

- entro il 2023 (medio termine) rientrano la riduzione di qualsiasi materiale di plastica monouso presente nelle operazioni svolte dalle società;
- entro il 2025 invece si prevede di riciclare i rifiuti prodotti dalle operazioni industriali, nonché materiali di cotone, lino e poliestere utilizzati dovranno essere di origine organica o sostenibile.

³⁸ Rapporto ASviS 2019, Rapporto dell’Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, 3° capitolo (L’Agenda 2030 in Italia), quarta edizione, pubblicata nel 2019.

³⁹ Documento: Fashion Pact - G7 France Biarritz 2019

È stato stimato che l'industria globale del lusso è un settore dinamico, nonché esercente di una notevole influenza sui molteplici processi decisionali economici (attività, acquisti, finanziamenti)⁴⁰, proprio con questa motivazione deve attivarsi ad adottare un piano sostenibile intraprendendo nuove iniziative, assumendo il ruolo da pioniere. Le società di lusso e di moda italiane, antecedentemente all'adesione del Fashion Pact, avevano sperimentato come la sostenibilità fosse un tema chiave all'interno dell'impresa.

“La moda italiana ha messo da tempo al centro della propria strategia di sviluppo il tema della sostenibilità. Il tavolo della sostenibilità di Camera nazionale della moda italiana, partito nel 2011 è diventato il punto di incontro per gran parte dei brand italiani e della filiera produttiva per stabilire le linee guida e innescare un circolo virtuoso sui principali temi sfidanti”.

(Carlo Capasa, Presidente Camera nazionale della moda italiana)

Dalla documentazione fornita dalle collaborazioni di enti economici, dalle unità sovranazionali, dalle normative nazionali è possibile concludere come il mondo economico, e non, si stia sempre più impegnando in questa missione da raggiungere, ovvero produrre e ottenere profitti senza deteriorare il mondo che ci circonda, custodendolo per noi e per le generazioni future.

2.7 COME I CONSUMATORI DEL SETTORE LUXURY SONO INFLUENZATI DALLA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE

Sembra opportuno riservare uno spazio per i consumatori dei beni di lusso interessati al principio di sostenibilità di un'impresa.

È importante definire come le sfide ambientali, sociali ed etiche, non sono semplicemente legate alla minaccia dei cambiamenti ambientali, all'equilibrio della società e al rispetto etico, ma sono altrettanto considerate come un'immensa opportunità per la creazione di valore imprenditoriale che non sempre viene sfruttata. Da alcuni dati forniti dall'analisi del Boston Consulting Group in collaborazione con la Fondazione Altagamma, si desume come i luxury clients siano influenzati nella scelta dei loro acquisti da una moralità. I clienti delle generazioni Y ed Z sono maggiormente sensibili ai temi correlati unicamente all'ambiente.

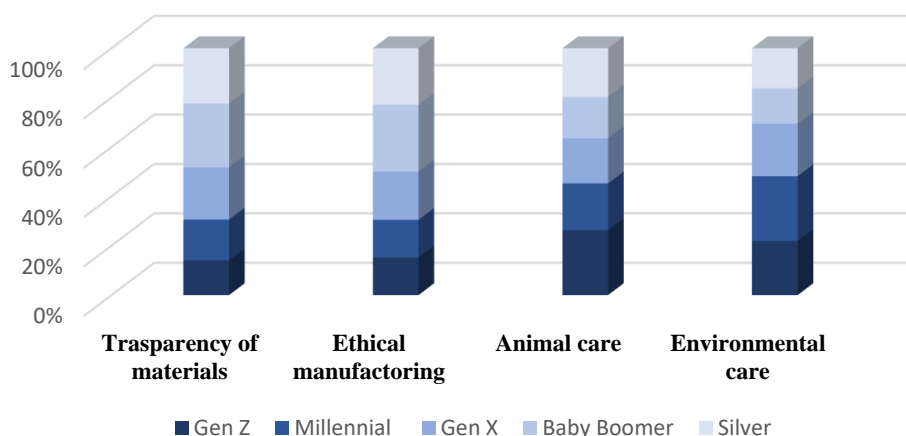
La responsabilità ambientale può essere definita su più livelli di interesse del cliente, in corrispondenza al suo grado di sensibilità in relazione alle diverse tematiche: ambiente, estinzione di alcune specie di animali, produzione etica e trasparenza nei materiali.

⁴⁰ Global Fashion Agenda and The Boston Consulting Group (2017). Pulse of the Fashion Industry 2017

Ciascuna di queste questioni assume un valore differente per le diverse generazioni, eseguendo i nostri studi dalla Silver alla Z. Il fattore ambiente è una tematica particolarmente cara ai Millennials, i quali sono maggiormente sensibili rispetto alle altre generazioni a confronto. Di contro la generazione Z è più orientata verso la tutela delle diverse specie di animali in via d'estinzione, andando a prevedere un piano di acquisti che senza l'utilizzo di questi ultimi nella produzione.

I due criteri appena descritti sono i più apprezzati e valutati ai fini di effettuare un acquisto per lo più per tutte le generazioni.

Environmental and Animal criteriavalued when purchasing luxury goods, driven by younger generations



41

Figura 2.9 – Criteri guida per gli acquisti delle giovani generazioni.

Altri studi della Boston Consulting Group in collaborazione con altre aziende, *Global Fashion Agenda e Sustainable Apparel Coalition*⁴², evidenziano il comportamento del consumatore. Un documento importante pubblicato dalle tre società è il “*The Pulse of the Fashion Industry*”, nel quale sono contenuti i risultati dello sviluppo della sostenibilità nel settore della moda. Il report del “*The Pulse of the Fashion Industry 2019*” riporta la ricerca effettuata, nel medesimo anno, dalle aziende sopra nominate le quali le ha viste protagoniste in un’intervista di circa 3000 consumatori di *luxury goods*, e più nello specifico consumatori del settore della moda, sparsi in tutto il mondo tra Paesi come il Brasile (523 partecipanti), Cina (514 partecipanti), Francia (529 partecipanti), Regno Unito (703 partecipanti) e gli Stati Uniti (703 partecipanti); in aggiunta, si effettuano, con cadenza annuale, studi attraverso i social media ai fini di ottenere un risultato più preciso della ricerca commettendo il minor margine di errore. Attraverso la ricerca si è stabilito come i consumatori siano sempre più

⁴¹ 2019 True-Luxury Global Consumer Insight, 6th Edition Milano, April 17th, 2019

⁴² Dal sito internet: <https://globalfashionagenda.com/Pulse-2019-Update/#>

preoccupati e sensibili alla responsabilità ambientale e sociale nell'industria del lusso, ed in particolare nel settore della moda.

Tra i risultati:

1. Il 75% dei consumatori reputa la sostenibilità un perno estremamente importante o molto importante (extremely important o very important, come riportato dal grafico);

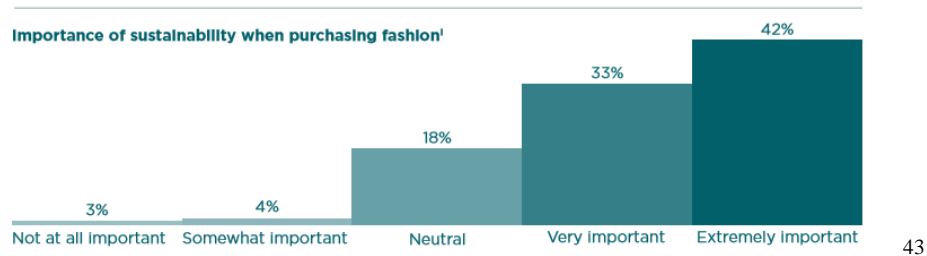


Figura 2.10 – Sostenibilità tra i consumatori di moda.

2. Le informazioni dei consumatori, relative alle questioni di sostenibilità, sono acquisite attraverso la ricerca online (35%), social media (31%) e supporti di stampa non digitali (29%);
3. più di un terzo dei consumatori effettua i propri acquisti da un marchio che rispetta politiche ambientali e sociali, rinunciando al suo marchio preferito non ambientalista;
4. oltre il 50% dei consumatori dichiara di cambiare la scelta di un marchio verso un altro, nel caso in cui quest'ultimo agisse attraverso strategie più ecologiche ed ambientali;
5. i fattori scatenanti più forti relativi alla tematica ambientale coincidono con gli effetti del cambiamento climatico (50%) e disastri naturali (49%).

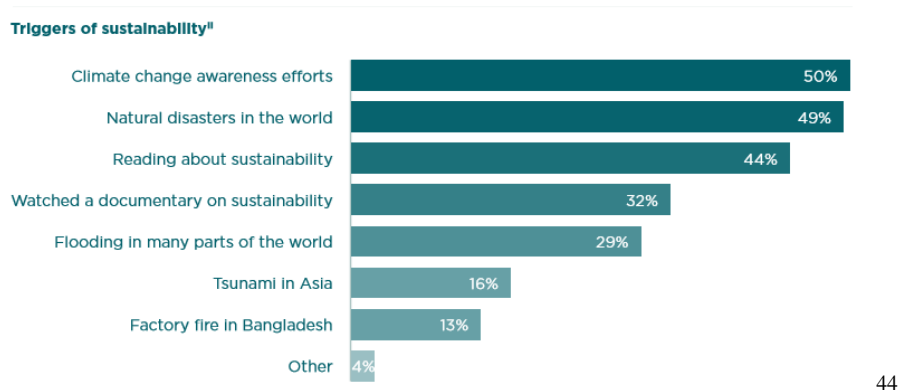


Figura 2.11 – Cause scatenanti dell'adesione alla sostenibilità.

⁴³ Pulse of the fashion industry 2019 Update – Global Fashion Azienda in collaborazione con BCG e Sustainable Apparel Coalition

⁴⁴ Pulse of the fashion industry 2019 Update – Global Fashion Azienda in collaborazione con BCG e Sustainable Apparel Coalition

Grazie a una più approfondita indagine è possibile identificare tre segmenti di consumatori di moda, con sei sottogruppi, in grado di percepire l'importanza della sostenibilità passando da un marchio meno sostenibile a uno che adotta politiche responsabili:

- il segmento aperto (16%) è costituito da consumatori considerevolmente interessati a conoscere le condizioni e i processi di produzione di un bene. Per questa categoria di consumatori le pratiche responsabili sono un fattore essenziale per procedere all'acquisto del prodotto, unanimemente allo stile e alla qualità. I membri di questo segmento ricoprono ogni fascia di età che va dai *Baby Boomers* ai Millennials con redditi medi. A livello geografico questa fascia di consumatori è rappresentata maggiormente in Brasile (20%) e negli Stati Uniti (18%); con un'ulteriore suddivisione in 3 micro-gruppi possiamo identificare: enthusiasts (3%), high involvement (10%), believers (3%);
- il segmento del mezzo (49%) si tratta di consumatori con un leggero interesse per la sostenibilità nelle categorie di prodotti di moda. Propongono verso una conoscenza superficiale dell'impegno sostenibile del marchio, considerando la sostenibilità del prodotto come un mero “*nice-to-have*” (bello da avere). Considerano, infatti, importanti le politiche responsabili intraprese dall'impresa, sebbene i principali fattori di acquisto rimangano l'estetica ed il prezzo, affidandosi prevalentemente alle raccomandazioni dei *brand* e delle persone di cui sono già a conoscenza. Anche questo macro-gruppo può essere suddiviso in due sottogruppi: supporters (7%) e low involvement (42%);
- il segmento dei resistenti (35%), consumatori disinteressanti totalmente al tema della sostenibilità nel settore della moda e nelle altre categorie dei beni di lusso. In aggiunta, questa tipologia di consumatori possono sentirsi scoraggiati nell'effettuare acquisti sostenibili in quanto possono risultare, a causa dei loro costi maggiori. Si tratta principalmente della generazione dei *Baby Boomers* con redditi medi-bassi, con una concentrazione elevata nel Regno Unito (42%)⁴⁵.

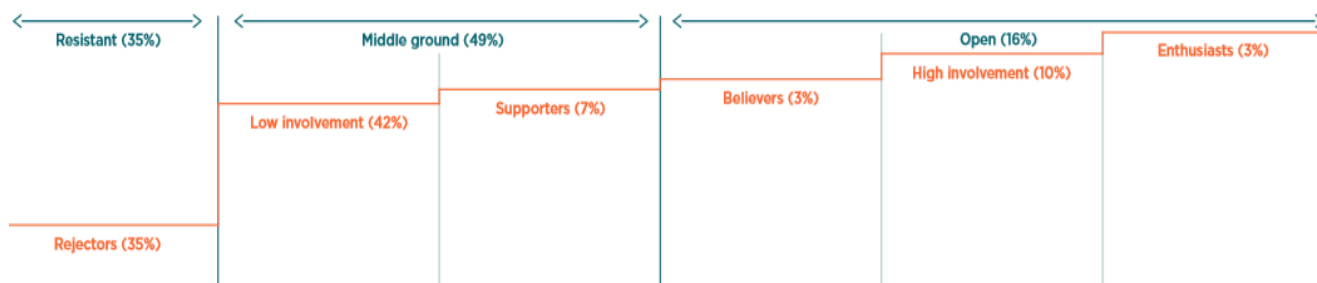


Figura 2.12 – Divisione in segmenti dei consumatori di moda.

⁴⁵ Pulse of the fashion industry 2019 Update – Global Fashion Azienda in collaborazione con BCG e Sustainable Apparel Coalition.

Entrando più nel dettaglio, il Global Fashion Agenda⁴⁶ “è il principale forum di leadership per la collaborazione del settore sulla sostenibilità della moda”⁴⁷. Più nello specifico si tratta di un’organizzazione no profit pioniera nel settore dell’industria sostenibile della moda.

L’organizzazione fornisce alle imprese del settore una chiara linea guida sulle otto priorità cruciali sostenibili da perseguire. Le priorità sono tutte riportate e confrontate nell’Agenda CEO.

Queste otto priorità possono dividersi in due gruppi:

1. Priorità fondamentali per l’implementazione immediata:

- a. Tracciabilità della catena di approvvigionamento;
- b. Invertire i cambiamenti climatici;
- c. Uso efficiente di acqua, energia e prodotti chimici;
- d. Ambienti di lavoro rispettosi e sicuri.

2. Priorità trasformativa per un cambiamento fondamentale:

- e. Mix di materiali sostenibili;
- f. Sistema di moda circolare;
- g. Promozione di migliori sistemi salariali;
- h. Quarta rivoluzione industriale.

2.8 IMPRESE DI LUSO NO CSR

Con la diffusione del modello CSR e l’affermazione dei suoi principi legati alle plurime tematiche ambientali, sociali e legali, sono state coinvolte nell’adottare pratiche responsabili imprese di ogni tipo e settore. Negli ultimi anni le imprese di lusso hanno deciso di intraprendere questo percorso sostenibile, come abbiamo sopra evidenziato, attraverso politiche strategiche ai fini di seguitare nel registrare eccellenti performance e notevoli vantaggi.

Come riportato da alcuni studi, tutte le imprese di lusso a livello mondiale sono presenti all’appello ove si affrontano tematiche responsabili. Nonostante è stato stabilito e confermato da diversi studi l’assenza di imprese di lusso che non adottano principi etici, sostenibili ed ambientali è necessario soffermarsi per un momento su alcuni prodotti o servizi che, seppur, rispettivamente realizzati ed erogati nel rispetto delle norme e parametri sostenibili, possono provocare inquinamento. Tra i prodotti maggiormente inquinanti in termini di emissioni di gas serra vi sono i jet privati con

⁴⁶ CEO AGENDA 2020 - Eight sustainability priorities for the fashion industry.

⁴⁷ <https://globalfashionagenda.com/about-us/#>

emissioni totali del 10%, il 20% del totale prodotto dagli yacht e i restanti consumi prodotti dalle industrie aeronautiche e marittime internazionali. Taluni dati ci sono stati riportati dagli studi effettuati dagli analisti delle Nazioni Unite nel report argomentativo sul cambiamento climatico.

Un ulteriore articolo, a conferma della tesi riportata dal report Nazioni Unite, intitolato *Misurare l'impatto ecologico della ricchezza: consumi eccessivi, disorganizzazione ecologica, crimini verdi e giustizia*, pubblicato dai ricercatori *Michael J. Lynch, Michael A. Long, Paul B. Stretesky e Kimberly L. Barrett* analizza le abitudini delle classi sociali più ricche, coloro che contribuiscono alla crescita del settore di lusso riflettendosi nel processo di global warning⁴⁸.

Le classi più abbienti, per far manifestare la loro ricchezza e per distinguersi dal resto della società, effettuano acquisti che comportano danni, definiti “crimini verdi”, includendo consumi di super-ville, yacht, macchine di lusso e jet privati, contribuendo notevolmente al cambiamento climatico e ambientale, per quanto essi possano essere realizzati secondo processi responsabili. Così come i super-yacht e i jet privati fanno registrare livelli di crescita di CO₂, le super-ville, di oltre i 2300 metri quadrati, hanno una conseguenza devastante sull'ecosistema. La tesi, sostenuta da alcuni ricercatori, afferma che i cosiddetti “ultrarricchi” per soddisfare i loro bisogni superflui riescono a registrare tassi di consumo e inquinamento globale superiore a quello di intere nazioni.

È necessario trovare al più presto una soluzione e stabilire un limite ai consumi delle classi degli ultrarricchi. I ricercatori hanno dimostrato i loro valori di inquinanti, attraverso precise analisi: i jet privati, di cui circa 15 mila negli Stati Uniti, i quali producono circa 56 tonnellate l'anno di emissioni di carbonio; autovetture di lusso, un esempio ne è Tesla, producono in media 15 mila chili di emissioni di anidride carbonica. L'impatto climatico di questi beni di lusso dovrebbe essere limitato attraverso l'introduzione di sanzioni per tutti i soggetti che non rispettano tali parametri, come già avviene per le imprese e le industrie.

2.9 UN'ANTEPRIMA DELLA CSR NEL LUSO

Un'importante caratteristica dei brand di lusso coincide con la loro visione a lungo-termine. Infatti, generalmente un marchio impiega tempo per essere pensato, per costruire la sua storia, riscuotere successo ed incrementare il suo valore e reputazione da parte dei clienti. Con questa visione a lungo periodo è prevista la possibilità di adottare con più facilità le pratiche della CSR rispetto a tutte quelle azioni che vengono imposte sul breve periodo.

⁴⁸ www.jacobinitalia.it

L'attuazione di una strategia di responsabilità sociale e ambientale permette, inoltre, di accrescere il valore del brand e riscuotere un maggiore successo, grazie alla sua reputazione e fiducia da parte dei consumatori. In un tale contesto i materiali utilizzati, durante il processo di realizzazione di un bene di lusso, devono essere accuratamente sottoposti a una procedura, tale per cui, non risultino inquinati da elementi chimici e rispettino i canoni di sostenibilità. I luxury clients a questo punto non pagheranno più solamente l'unicità del bene, ad esso infatti si aggiungerà il pagamento di un premio relativo alle caratteristiche sostenibili che il prodotto presenta, senza esaltare eccessivamente l'adozione di CSR o si potrebbe incorrere nella fattispecie di *greenwashing*. Proprio per il motivo appena spiegato, le imprese di lusso dovrebbero inglobare questa strategia e farla propria identificandola come alla base dei suoi principi.

Un aspetto negativo coincide con la dimensione aziendale di un'impresa, in quanto, rivestendo un ruolo di non dubbia importanza, può influenzare il CEO nella scelta della possibile attuazione della CSR. Gli incentivi per l'adozione di una strategia responsabile, sotto l'aspetto sociale e ambientale, non sono diffusi equamente tra imprese con diverse dimensioni; molto spesso le imprese di minori dimensioni sono impossibilitate con il procedere attraverso una migliore implementazione della CSR. Questa situazione ha permesso la diffusione della dottrina che le aziende di notevoli dimensioni o Holding abbiano, invece, risorse a sufficienza per ricorrere a una tale strategia. Inespugnabilmente alcune imprese di lusso, nonostante adottino la CSR, nonostante si interessano all'attuazione di principi etici, non informano i clienti su questi aspetti o non forniscono un'adeguata trasparenza per far conoscere loro tutti i dati ottenuti. Una spiegazione per questa fattispecie può essere data dal fatto che le imprese possono anche perseguire principi sostenibili, ma non completamente in conformità con quanto predisposto dal metodo CSR.

Alcuni brand hanno già adottato programmi CSR che stanno portando avanti e migliorando con il tempo; altri brand emergenti o per una scelta precedente, lavorano per adottare il metodo CSR, partendo da zero, implementandola alla loro strategia. Con una sua maggiore diffusione tutti i suoi attori si stanno sensibilizzando: a partire dai consumatori, alle imprese, agli investitori, coinvolgendo l'intero settore e avendo effetti positivi per esso.

In generale, è importante per le aziende di lusso adottare una strategia di questo tipo, essendo in conformità con la visione a lungo-termine della strategia del brand, per la qualità unica che esso fornisce al bene rendendolo appunto unico nel suo genere e per il successo che il brand ottiene grazie alla fiducia dei consumatori. Infatti, la CSR viene identificata come un'ulteriore aggiunta (Add-On) del prodotto di lusso provando a realizzare beni di un'eccellenza sorprendente, oltre all'esperienza fornita al cliente nelle sue varie sfaccettature.

Dopo aver fornito una chiara spiegazione del concetto portante, possiamo procedere fornendo un esempio fornito dalla start-up finlandese *Sulapac*, la quale offre una nuova strategia della packing fase che permette, ai grandi e preziosi *brand*, in particolare di lusso e cosmetici, di cambiare approccio di imballaggio con il fine di armonizzare il concetto di lusso, sostenibilità e design. “*Sulapac* ha sviluppato un nuovo metodo di imballaggio attraverso l’utilizzo di materiali riciclabili e biodegradabili nel rispetto dell’ambiente, combattendo arduamente l’inquinamento della plastica”⁴⁹.

Chanel è considerato il pioniere di questa nuova strategia, nonché acquirente, lanciando sul mercato i suoi cosmetici confezionati in vasetti biodegradabili, non rinunciando ai valori del brand legati alla bellezza e all’eleganza, al contempo rispettando il mondo in cui viviamo.

⁴⁹ <https://it.fashionnetwork.com/news/Chanel-investe-nel-produttore-di-materiali-biodegradabili-sulapac,1045284.html>

CAPITOLO TERZO: il lusso vivendo l'esperienza di responsabilità sociale e ambientale: il caso LVMH

3.1 IL CASO DI LVMH: STORIA, MISSION E IMPEGNI

Descritto il mondo del lusso e il modello CSR nei primi due capitoli dell'elaborato, e dopo aver fornito alcuni esempi riguardanti i due differenti ambiti, il lavoro proseguirà riportando un caso più specifico riguardante il gruppo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy).

LVMH è la più importante holding di lusso francese con sede a Parigi, fondata il 3 giugno del 1987 dalla fusione di due società: Louis Vuitton e Moët Hennessy (acronimo formato con le medesime iniziali delle società). La holding ha concluso una serie di operazioni, fusioni e acquisizioni che le hanno permesso di rappresentare non solo uno dei maggiori pilastri del mercato del lusso, ma anche un esempio per il modello di sostenibilità da seguire. Proprio in merito al tema della sostenibilità, LVMH adotta molteplici iniziative ai fini di adempiere a entrambi gli obiettivi economici e sociali. Grazie agli eventi e alle iniziative da Lei proposte, le Maisons del Gruppo vengono definite ambasciatrici di “*un'art de vivre*” squisitamente raffinata⁵⁰. Oggi LVMH comprende più di 75 Maisons di lusso, le quali possono essere classificate in sei segmenti di luxury businesses: moda e pelletteria, vini e alcolici, orologi e gioielleria, profumi e cosmetici, ricoprendo così tutti i settori del lusso.

LVMH ha da sempre sostenuto e promosso uno spirito familiare con una visione a lungo-termine, gli obiettivi che presentano questa durata sono profondamente preferiti dal CEO Arnault nell'attuazione della strategia per la sua società. In questo modo, le singole Maisons possono crescere individualmente, in termini di identità e di autonomia e nel loro complesso come Gruppo. Per una crescita individuale, inoltre, il Gruppo stesso provvede di fornire loro tutte le risorse necessarie per svolgere la propria attività, realizzando prodotti ed erogando servizi. Tra le più importanti missioni a lungo-termine imposte da LVMH e condivise da tutte le imprese coinvolte nella famiglia vi sono:

- Essere creativi ed innovativi;
- Fornire l'eccellenza;
- Sviluppare uno spirito intraprendente⁵¹.

A queste si aggiungono la tutela dell'ambiente e della responsabilità sociale nei confronti dei dipendenti della società.

⁵⁰ www.lvmh.com

⁵¹ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/lo-spirito-lvmh/>

Sin dalla sua fondazione, la holding francese ha identificato nello sviluppo sostenibile uno dei principali perni della sua strategia aziendale. Il rispetto dei valori sociali, economici e legali è tra i fattori di successo delle Maisons. “Oggi questo suo impegno fornisce una risposta forte e chiara all’importanza che assume il tema della responsabilità, identificandola come un esempio per tutte le imprese di lusso presenti sul mercato mondiale grazie a queste indicazioni fornite dalla Holding e alla collaborazione di ciascun soggetto attivo (fornitori, dipendenti, acquirenti)”^{52 53}.

Fornendo una panoramica generale sulla holding individuamo il suo fondatore nell’imprenditore francese Bernard Arnault, nonché CEO, il quale detiene il 46,84% delle azioni. Le analisi effettuate da Bloomberg classificano LVMH come prima società in Europa e terza a livello mondiale (2019).

“Il nostro modello di business si fonda su una visione a lungo termine, valorizza l’eredità delle nostre Maison e stimola la creatività e l’eccellenza. Esso è il motore del successo del nostro Gruppo, il viatico per un futuro promettente.”

(Bernard Arnault)

“Tutti gli impegni, assunti da noi e dai nostri partner, li ha condotti, da un lato, all’adozione di testi di riferimento da parte di LVMH e delle sue Maison, come il Global Compact delle Nazioni Unite siglato dal Gruppo nel 2003 e, dall’altro, all’adozione di codici e documenti interni al Gruppo che costituiscono un riferimento per tutte le nostre Maison, come la Carta per l’Ambiente del 2001 o il Codice di Condotta per i Fornitori del 2008”⁵⁴.

Entrando ora più nel dettaglio, invece, ci occuperemo di analizzare e spiegare le iniziative adottate dalla Holding riguardo i temi responsabili finora elogiati.

Il Codice di Condotta è un accordo in cui sono redatti i regolamenti propri della Società e le norme da rispettare dalla famiglia internazionale del lusso nell’ambito etico, sociale ed ambientale. La prima redazione del Codice risale al 2009, versione alla quale sono state apportate modifiche nel 2017. Al Comitato per lo Sviluppo Etico e Sostenibile è stato conferito il delicato compito della stesura del Codice, nonché l’incarico di assicurare il rispetto di quanto previsto, a partire dai macro-soggetti come le Maisons al singolo dipendente. Tale accordo, inoltre, non solo impone le regole della società ma, soprattutto, si propone di fornire delle linee guida e piani di azione che possono essere adottati delle singole Maison per il perseguimento degli obiettivi previsti, nel rispetto dei principi promossi.

Il Codice di Condotta è stato sottoscritto, in entrambe le sedi, quella del 2009 e la successiva nel 2017, da tutti i membri costituenti il Comitato Esecutivo e dai Presidenti di ognuna delle Maison. Il Gruppo ha dovuto fronteggiare anche situazioni particolari in cui non tutti i Presidenti delle case si sono

⁵² www.lvmh.com

⁵³ Codice di condotta LVMH.

⁵⁴ Codice di condotta LVMH, pagina 6.

trovati d'accordo con la sottoscrizione del contratto e, pertanto, si sono rifiutati. Ciascuno dei firmatari si impegna a rispettare i regolamenti previsti dal documento, garantisce e monitora la loro applicazione, occupandosi anche della diffusione di tali valori e principi all'interno della propria Maison.

Il Codice garantisce un continuo miglioramento di tutte le pratiche responsabili di ciascuna Maison del gruppo attraverso l'identificazione di sei principi fondamentali:

- Agire in modo responsabile e con consapevolezza sociale;
- Fornire un ambiente di lavoro appagante e valorizzare i talenti;
- Impegno a proteggere l'ambiente;
- Conquistare la fiducia dei clienti;
- Ottenere la fiducia degli azionisti;
- Impegnarsi ed agire per l'integrità nella conduzione del business⁵⁵.

LVMH ha inoltre sottoscritto il Global Compact delle Nazioni Unite, pubblicando nel novembre 2018 la sua comunicazione sul progresso a livello sociale ed ambientale. LVMH ha collezionato una serie di riconoscimenti per i risultati raggiunti nei diversi ambiti in cui si impegna il Gruppo. Tra questi vi rientrano alcune valutazioni non finanziarie: classificata nella Top 10 delle società in Francia per i valori ottenuti dagli indici MSCI Europe e MSCI France e ottenendo una valutazione di "A" dagli investimenti ESG (Environmental, Social, Government). Negli ultimi anni ha riscosso anche una varietà di premi per impegni perseguiti nei fondi degli investimenti socialmente responsabile (SRI).

Tra i maggiori competitor di LVMH, a livello economico, nonché legato al concetto di CSR, vi è il gruppo di successo Kering, possedendo filiali di lusso come Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent. Il gruppo Kering ha sostituito in tutti i suoi processi di produzione, le risorse precedentemente utilizzate con materiali 100% riciclabili (certificato da Forest Stewardship Council). Altre imprese di lusso che negli ultimi anni si stanno convertendo all'adozione di principi e dinamiche socio-ambientali, sono in particolare le aziende automobilistiche con i pionieri Porche e Ferrari.

3.2 RESPONSABILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE

Come abbiamo anticipato, LVMH ha sempre identificato il rispetto dell'ambiente, dell'individualità e della personalità dei propri dipendenti, un elemento primario sul quale formulare la propria strategia.

⁵⁵ LVMH – 2018 Social responsibility report

In particolare, essendo il Gruppo il leader mondiale delle società di lusso, riveste un ruolo significativo non solo nell'ambito economico-finanziario ma anche divenendo modello principale da seguire nell'ambito ambientale, etico e sociale. Pertanto, la considerazione generale della società e del presidente e CEO LVMH può essere sintetizzata con una sua unica frase:

“La nostra posizione di leader comporta responsabilità sociali e ambientali. Dobbiamo andare oltre il semplice rispetto degli standard”.

(Bernard Arnault)

Questo impegno ha permesso alla Holding di acquisire un notevole vantaggio competitivo rispetto ai competitors, beneficio ottenuto grazie all'adozione di un piano d'azione con strategie a lungo termine, con l'impegno di soddisfare unitariamente i bisogni della società e quanto richiesto da parte dei suoi stakeholders. Secondo il pensiero di Arnault, l'impegno per l'ambiente non deve essere osservato unicamente come il fattore attraverso il quale la Holding percepisce un vantaggio sulla concorrenza ma si pone, altresì, come un vero e proprio obbligo morale, imprenditoriale e personale.

Tra i tanti obiettivi che il Gruppo persegue e rispetta sono inclusi alcuni dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) elaborati e proposti dalle Nazioni Unite nel 2015. Scendendo più nel dettaglio i principali obiettivi coincidenti da soddisfare per i nostri due enti vengono definiti come gli “Obiettivi di Sviluppo del Millennio”, i quali sanciscono la riduzione delle disuguaglianze, garantiscono la pace e la prosperità tra tutti gli esseri umani e devono tutelare l'ambiente per le generazioni future. Inoltre, tutte le iniziative indipendenti di responsabilità sociale proposte da LVMH e la strategia ambientale da lei adottata risultano essere in linea con quanto predisposto dai principi del SDGs, il quale risponde anche a una possibile richiesta d'aiuto dalla società e conferendole un valore aggiunto al Gruppo.

Di seguito, nei successivi paragrafi, verranno analizzati più nel dettaglio tutte le iniziative, i programmi e gli obiettivi proposti dalla Holding inerenti all'ambito sociale ed ambientale.

3.3 PROGRAMMA LIFE

L'iniziativa ambientale è da più di 27 anni uno dei fattori principali della holding francese. Nel 2012 questa politica astratta si è concretizzata grazie all'adozione di pratiche ambientali con la promozione del programma nel 2012 e la sua formalizzazione con l'adesione delle 75 Maisons della Holding al progetto LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) ufficializzato a partire dal 2015. LIFE si occupa di rilevare la possibilità di integrazione delle prestazioni ambientali nei processi gestionali e di favorire l'adozione di nuovi strumenti e innovazioni per la tutela ambientale. Ogni Maison definisce la propria politica d'azione basandosi sui risultati rilevati e ottenuti dalla

performance totale aziendale e alla strategia adottata dalla Holding. Il progetto LIFE è basato su nove elementi chiave in diretto riferimento alle prestazioni ambientali; ciascun elemento del progetto è definito in via dettagliata e il suo andamento è monitorato da specifici indicatori⁵⁶.

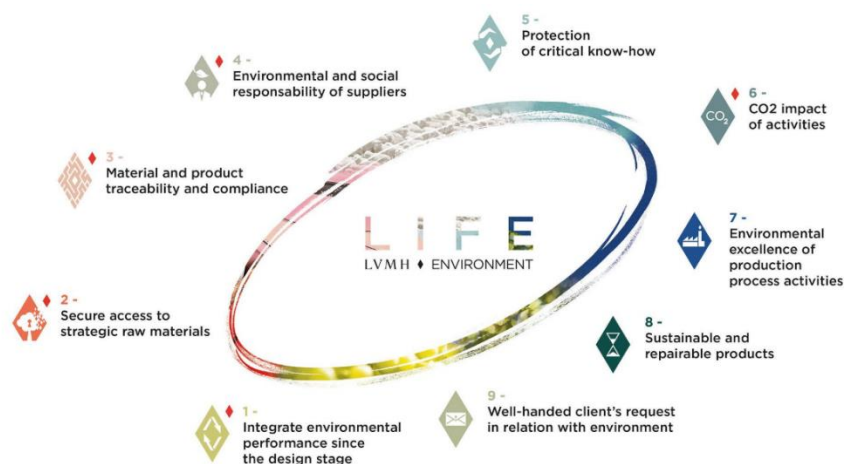
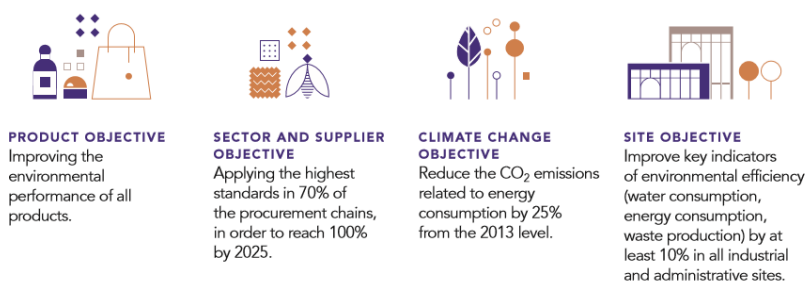


Figura 3.1 – Programma LIFE.

Durante il 2016, furono definiti e migliorati alcuni aspetti del programma, in quanto sono stati introdotti quattro nuovi obiettivi da raggiungere:

1. **Obiettivo prodotti:** realizzare prodotti registrando il minimo impatto ambientale, attraverso un maggiore monitoraggio e con l'obiettivo di migliorare la sua performance ambientale;
2. **Obiettivo Supply Chain:** uso di materie prime nei molteplici processi di produzione, eseguendo ex-ante una fase di monitoraggio per valutarne la conformità, per poi procedere alla loro lavorazione e realizzazione dei prodotti unici offerti alla clientela;
3. **Obiettivo CO₂:** 2020 target coincide con una riduzione delle emissioni di CO₂ del 25%; fin dal 2002 il Gruppo ha riportato nella sua documentazione dati dettagliati e trasparenti relativi ai gas inquinanti;
4. **Obiettivo siti:** registrazione degli incrementi degli indicatori della performance ambientale con un miglioramento percentuale del 10% di ciascuna Maison del Gruppo.



57

Figura 3.2 – Obiettivi 2020 del programma LIFE.

⁵⁶ <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/life-2020/>

⁵⁷ LVMH, 2018 Environmental report, PAG. 11.

Nel mese di settembre 2019 si è svolto il più recente evento di Future LIFE Paris illustrando i risultati ottenuti dalla Holding nelle quattro aree sopra elencate e identificate come gli obiettivi ambientali da raggiungere entro il 2020. In questa sede sono stati presentati questi nuovi obiettivi futuri da raggiungere, dati i precedenti risultati conseguiti con largo anticipo dal Gruppo; tra i nuovi obiettivi identificati sono stati introdotte ulteriori maggiori tutele nei confronti delle materie prime di origine animale. L'evento è stato, inoltre, un'opportunità di confronto tra le diverse Maison, nonché di influenza per l'adozione di differenti iniziative e strategie.

Il fondo per il carbonio, istituito pochi anni di seguito la proposta del LIFE Program, risulta rivestire un ruolo fondamentale per l'ambiente e la sostenibilità del Gruppo, con la riduzione delle emissioni di CO2 del 25% entro il 2020 e l'introduzione dell'illuminazione a LED, che, sostituita l'illuminazione tradizionale, ha permesso di ottenere ottimi risultati nella riduzione nel consumo di elettricità del 30%. L'inquinamento ambientale e gli strumenti a illuminazione ed elettricità sono stati a lungo tematiche delicate trattate dal Gruppo ai fini di ottenere un miglioramento delle prestazioni energetiche delle aree di vendita. Ogni anno vengono, inoltre, "premiati" e incoraggiati gli stores delle Maison LVMH sparsi in tutto il mondo che hanno conseguito i migliori risultati in termini di isolamento degli edifici, densità dell'illuminazione, aria condizionata e riscaldamento, qualità dell'edificio, gestione dei rifiuti, e altre aree chiave.

3.3.1 ENVIRONMENT ACADEMY

Il LIFE Program può essere definito come pioniere di molteplici e diverse iniziative proposte dalla holding che, oltre a prestare attenzione ai materiali usati, alla tutela dell'ambiente, ha maturato una consapevolezza maggiore nel ruolo attivo che assumono i suoi collaboratori e dipendenti, al punto da offrire loro programmi di formazione e di sensibilizzazione sulle tematiche ambientali e sociali. L'Environment Academy LVMH spiega tutte le iniziative di cui sopra e si occupa di educare i suoi partecipanti a uno speciale piano di formazione attraverso incontri diretti o con lezioni virtuali. Il Gruppo, infatti, reputa l'educazione e il training di tutti i soggetti coinvolti, dai dirigenti ai suoi 156.000 dipendenti.

Il programma offre la possibilità di conoscere e maturare una consapevolezza in materia ambientale trattando e proponendo molteplici soluzioni alle problematiche relative al tema, essendo il principale responsabile della promozione e distribuzione di questi corsi didattici. Tuttavia, esistono degli ulteriori corsi, meglio conosciuti come moduli aziendali "à la carte", i quali presentano una maggiore specificità per chi ricopre dei ruoli particolari all'interno della società, come per i responsabili agli acquisti. Questi ultimi possono godere di un piano diverso rispetto ai loro colleghi, in quanto viene offerta loro la possibilità di partecipare a una giornata-formazione chiamata "Building Environmental

Performance with Suppliers” (lavorare a migliori prestazioni ambientali con i fornitori). Anche per i loro colleghi architetti è previsto un programma speciale relativo alla loro formazione sullo sviluppo della costruzione ecologica. Questi dipendenti si occupano della realizzazione dei nuovi edifici LVMH e delle aree di vendita della Holding. I moduli “à la carte” permettono a ogni singolo dipendente, qualsiasi ruolo esso ricopra, di esercitare un’influenza sulle sfide ambientali. Queste ore di formazione si rivelano utili alla società per monitorare progressivamente la politica ambientale di LVMH e i progressi fatti, nonché la conformità dei risultati rispetto agli obiettivi predisposti. L’Environment Academy non è un progetto diffuso solamente tra i dipendenti presenti sul territorio francese, ma ha assunto una valenza internazionale, occupandosi della formazione professionale di ogni singolo dipendente LVMH e delle sue Maisons presenti nel mondo.

Un’altra tipologia di percorso di formazione di cui parleremo brevemente sono i LIFEevent, i quali consistono in conferenze, incontri diretti o virtuali, a cui partecipano i manager ambientali della società per aggiornamenti su possibili variazioni di dati o per la formulazione di nuovi obiettivi. Queste conferenze sono presiedute da specialisti, ricercatori, professori, i quali affrontano tematiche relative alla risoluzione di problematiche, stabiliscono nuovi parametri e obiettivi da raggiungere. Tutto ciò che viene appreso durante questi corsi sarà di considerevole importanza per la formulazione di un piano d’azione ambientale.

3.4 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY LVMH

LVMH può essere definita come una grande famiglia che ospita e unisce una varietà di Maisons divise a seconda della categoria di beni e servizi che si occupano di produrre ed erogare. In particolare, dal vertice vengono predisposti i valori e i principi fondamentali da rispettare in ambito sociale, ambientale ed etico. Nonostante questa predisposizione generale a causa della differenziazione per esigenze e per categoria sono state anche poste in essere azioni di tipologia diversa. Infatti, il Gruppo ha una propria disciplina che deve essere rispettata dai sei gruppi di business che la costituiscono, ma allo stesso tempo ciascun sottogruppo, così come ciascuna impresa, può presentare priorità differenti rispetto alla visione della Holding nella sua completezza, godendo così di piena autonomia dal Gruppo stesso. Le Maisons godono infatti di piena libertà al fine di perseguire ulteriore e specifiche priorità sociali e ambientale che rientrano nel proprio business.

Il Gruppo LVMH fonda la sua strategia socialmente responsabile su quattro pilastri condivisi da tutte le sue Maisons. L’identificazione e lo sviluppo di questi aspetti fondamentali è stato possibile grazie alle interazioni tra la Holding e i suoi stakeholders, maturando una maggiore consapevolezza dei loro bisogni.

Le 4 priorità aziendali comportano:

- Il rispetto dell'individualità e della persona dei singoli dipendenti;
- Riconoscere e sviluppare nuovi talenti, con l'obiettivo di raggiungere risultati di eccellenza;
- Prestare attenzione sull'aspetto sicurezza e salute dei suoi lavoratori;
- Impegno per fornire aiuti alle popolazioni locali in circostanze di difficoltà.

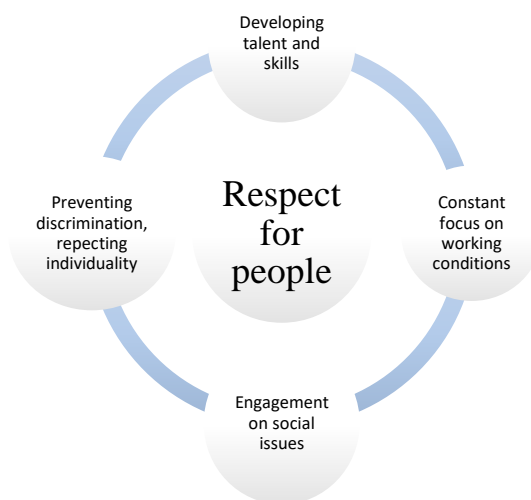


Figura 3.3 – 4 pilastri della responsabilità sociale.

Il 2017 è stato un anno di conferme per il Gruppo avendo dimostrato, dai dati conseguiti, come le singole imprese si impegnano a onorare i 4 principi sociali fondamentali proposti da esso, classificatosi come eccellenza per i risultati riportati in ambito sociale ed ambientale.

Dal 14 aprile 2016 è stato istituito anche un Comitato Per l'Etica e lo Sviluppo Sostenibile, il quale si occupa di svolgere precisi compiti relativi alla politica CSR del Gruppo:

- aiutare a definire regole di condotta e piani d'azione da rispettare da parte dei dipendenti della Holding e linee guida utili per i dirigenti ai fini di intraprendere decisioni per ottenere performance migliori nel rispetto sociale;
- esaminare le questioni etiche, ambientali e di responsabilità sociale e procedono all'analisi di tutte le informazioni riportate nella documentazione;
- monitorano l'andamento delle imprese preoccupandosi di porre in essere sistemi di allarme, e del loro funzionamento, ove la loro situazione fosse in pericolo.

In aggiunta, tutte le informazioni relative alle strategie, ai dati, alla politica ambientale e sociale perseguita vengono reperite dal Gruppo attraverso l'obbligo di compilazione di un questionario qualitativo e quantitativo annuale introdotto nel 2012 per tutte le imprese, nuove entranti e veterano del Gruppo. In allegato al documento, imprese come Guerlain e Dior hanno deciso di pubblicare, sempre con cadenza annuale, i propri rapporti relativi ai piani d'azione per la CSR annessi i dati

concernenti. Il documento o rapporto (Social Responsibility Report) segue un percorso che vede come punto di partenza una sua analisi dal Dipartimento di Responsabilità Sociale, il quale instaura un regolare e costante dialogo con i rappresentanti aziendali di ciascuna azienda dell'approccio CSR, nominato dai rispettivi Dipartimento Delle Risorse Umane delle Maisons. I rappresentanti della CSR assumono in genere il ruolo di manager aziendali, i quali devono essere obbligatoriamente a conoscenza sull'ambito della responsabilità sociale e sono costantemente sottoposti a corsi di formazione indetti dall'impresa.

3.5 SOCIAL RESPONSABILITY REPORT

Dopo aver esposto una panoramica generale sugli obiettivi base di LVMH, proseguiremo il nostro percorso fornendo informazioni più dettagliate su questo ambito.

Come abbiamo visto, uno dei principali aspetti che LVMH promuove vi è il rispetto tra tutti i dipendenti. Questi sono tutelati indipendentemente dal sesso, dalla loro età e dalla loro provenienza ed è un obbligo morale della società garantire la loro salute e la loro sicurezza adottando ogni misura idonea affinché ciò avvenga. La salute e la sicurezza dovrebbero essere valori fondamentali da assicurare ai propri dipendenti, e per questo rientrano nei valori fondamentali del singolo individuo secondo il Codice di Condotta della Holding. I reparti delle risorse umane di ogni impresa del Gruppo LVMH vigilano e monitorano il rispetto dei principi dei lavoratori aziendali⁵⁸. In particolare, nel 2017 sono stati investiti più di 52 milioni di euro solamente per il miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti del Gruppo, nel dettaglio più della metà del valore, 34.2 milioni di euro sono stati impiegati nell'ambito "salute e sicurezza".

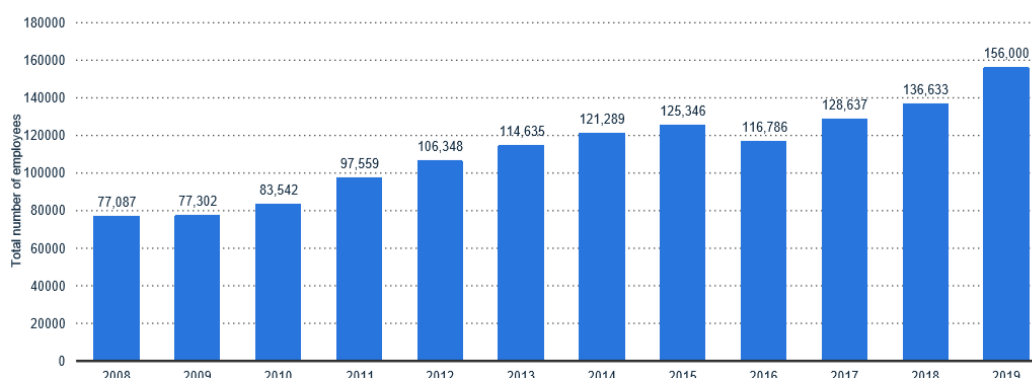


Figura 3.4 – Numero totale dei dipendenti di LVMH dal 2008 al 2019.

⁵⁸ LVMH, 2018 SOCIAL RESPONSABILITY REPORT, page 43.

Non solo la sicurezza garantita dalla società è importante, ma anche la formazione necessaria per affrontare problematiche legate a questo tema, proprio per questo il Gruppo propone un corso di formazione relativo a un tale valore fondamentale. I dipendenti, pertanto, godono del diritto di lavorare in un ambiente sereno e sicuro, dove non corrono alcun tipo di rischio. In merito alla valutazione della sicurezza dell'ambiente lavorativo vengono effettuati controlli periodici in ogni singolo step della produzione, dalle attività primarie, vigneti e luoghi di produzione, fino alla consegna del bene o erogazione del servizio. Tutte le operazioni attuate devono, inoltre, tenere conto delle norme e delle leggi previste nei Paesi in cui vengono svolte per rispettarle ed essere conformi ad esse⁵⁹.

In agli investimenti impiegati per il settore “salute e sicurezza”, questi hanno subito sostanziosi aumenti, sia per la spesa totale sia per in ambito relativo alle condizioni di lavoro dei dipendenti. Tali investimenti, pertanto, saranno utili per garantire sempre più una maggiore sicurezza a livello di attrezzature di lavoro o siti ove si svolgono le attività.



60

Figura 3.5 – Investimenti nel settore training e “Health and Safety”.

Di contro, i numeri di incidenti, come riportato dal grafico, hanno registrato un lieve aumento rispetto al 2017 e al 2016, mentre è stato rilevato un incremento del loro tasso di frequenza (“frequency rate”) unicamente rispetto al 2017, rimanendo inferiore al valore del 2016. Fortunatamente non si sono mai verificati incidenti che hanno causato la morte sul lavoro di un dipendente. Infine, il tasso di gravità degli incidenti (“severity rate”) rimane costante rispetto al 2017 e comunque di valore inferiore rispetto al 2016.

⁵⁹LVMH, 2017 Social responsibility report, page 45.

⁶⁰ LVMH, 2018 Social responsibility report, page 31.

WORK-RELATED ACCIDENTS				
	Number of accidents	Frequency rate	Severity rate	Deaths
2016	1,257	5.58	0.18	0
2017	1,232	5.16	0.16	0
2018	1,416	5.55	0.16	0

61

Figura 3.6 - Health and Safety (2018).

Nel Codice di Condotta viene espresso il principio fondante della Holding relativo alla “Salute e alla sicurezza” dei singoli dipendenti:

“LVMH prohibits all forms of discrimination in recruitment, compensation, working time, breaks or paid vacation, maternity rights, job security, assignment of positions, appraisal, training, career development, job security and workplace health and safety”⁶².

Ovviamente il principio della sicurezza riveste un ruolo egemone per la Holding, ma allo stesso tempo anche una funzione indicativa e generica, in quanto, ciascun settore delle Maison, può presentare rischi e infortuni sul lavoro differenti. Per riportare un esempio, la categoria di produzione di Orologi e Gioielli presenta una percentuale considerevolmente bassa per incidenti sul campo lavorativo, essendo la meno esposta ad attività rischiose. A proposito di questo tema, LVMH indice, periodicamente, una serie di eventi attraverso i quali si ha l’obiettivo di sensibilizzare maggiormente a questo tema le Maison del Gruppo, come è avvenuto per la “15^a edizione della Quality of Life in the Workplace Week”.

Restando nello stesso ambito ma cambiando soggetto, poniamo adesso la nostra attenzione al livello di importanza che LVMH conferisce al rispetto di ogni suo dipendente, garantendo il rispetto della sua persona e dei suoi diritti. Analogamente, i dipendenti dovranno rispettare quanto stabilito dal Gruppo, e a questo proposito sono disciplinati dal Codice di Condotta, il quale offre loro una serie di linee guida per le azioni che verranno realizzate dagli stessi nel rispetto dei principi e valori sociali. Inoltre, dal 2011 si tiene, periodicamente, un corso di formazione per tutti i dipendenti al fine di prevenire ogni tipo di discriminazione all’interno della Società. In aggiunta, è stata nominata un’impresa indipendente della Holding che vede la sua occupazione nel supervisionare le diverse fattispecie in cui possono verificarsi episodi di discriminazione sulle offerte di lavoro presentate e sulle relative assunzioni.

⁶¹ LVMH, 2018 Social responsibility report, page 31.

⁶² LVMH, 2018 Social responsibility report.

In esso viene espresso quanto di più importante viene identificato dall'impresa:

“LVMH is formally committed to ensuring that all employees enjoy their rights irrespective of skin colour, sex, religion, political convictions, national or social origin, age, disability, trade union membership, sexual orientation, or gender identity”⁶³.

Anche il rispetto della parità di genere risulta essere un valore fondamentale nella cultura della Holding. Addirittura, le donne rivestono una porzione di posizioni lavorative superiore rispetto a quella del genere maschile, il loro numero si aggira attorno ai due terzi del totale della forza lavoro. La forte presenza femminile nel Gruppo ci consente inoltre di definire meglio la sua natura e le attività intraprese.

Il grafico sottostante fornisce un migliore chiarimento sul ruolo attivo che hanno svolto le dipendenti LVMH:

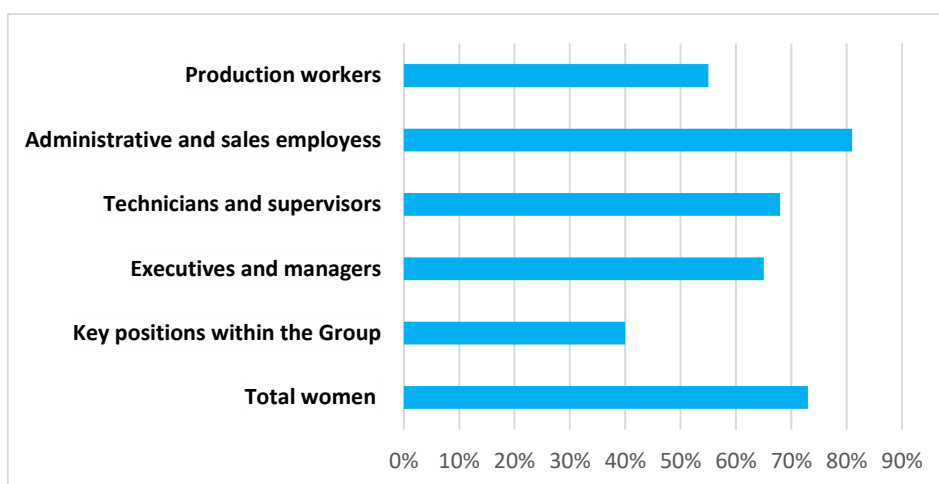


Figura 3.7 – Donne e ripartizione per categoria professionale del Gruppo (2017).

La porzione femminile maggiore si individua nel settore amministrativo con una percentuale dell'81% (Administrative and sales employees), di contro solamente il 40% del totale si registra nell'occupazione di ruoli chiave all'interno del Gruppo (Key positions within the Group).

Come anticipato precedentemente per gli investimenti nel settore “Health and Safety”, anche in questa circostanza, a seconda delle diverse categorie della Società, le donne rivestono ruoli differenti, sia a livello quantitativo che di importanza. Per esempio, la loro presenza è notevolmente richiesta nel settore di Profumi & Cosmetici con dati numerici che registrano dipendenti di sesso femminile con una percentuale dell'83% rispetto al totale dei lavoratori della categoria, analoga situazione è prevista per la Vendita al dettaglio (“Selective Retailing”). Al contrario la presenza maschile è maggiormente richiesta nel business di Wines & Spirits (63%). Sephora si mostra come chiaro caso

⁶³ LVMH, 2018 Social responsibility report, page 15.

pratico della nostra teoria; il brand rientra nella categoria di Profumi & Cosmetici, e come possiamo facilmente intuire da quanto detto precedentemente, la maggior parte della clientela, così come porzione dei dipendenti, è costituita dal genere femminile. Nella maggior parte dei Paesi in cui la Maison è presente, infatti, le donne rivestono importanti ruoli manageriale e dirigenziali.

Dal 2017 in poi si è inoltre cercato di aumentare la presenza femminile anche in quei settori prevalentemente contraddistinti da una maggiore forza lavoro maschile. In un tale contesto, Moët Hennessy Diageo ha assunto il ruolo di pioniere assumendo donne qualificate per il settore e assegnando loro posizioni chiave all'interno dell'impresa. Questa cultura della Holding si è presto diffusa in tutte le Maisons, favorendo un aumento dal punto di vista quantitativo e ruoli offerti loro. Tale pensiero, infatti, non si è affermato solamente in un ambiente circoscritto alle Maisons francesi come per Kenzo che ha nominato una donna come Presidente e Amministratore Delegato, ma ha ottenuto un riscontro positivo sul piano internazionale: parlando di Berluti la metà dei dirigenti è costituita da donne, Loewe, in Spagna, ha raggiunto la parità di genere, proporzionale, nel team di gestione.

A tale proposito è doveroso citare un impegno intrapreso da LVMH sul fronte femminile con il programma EllesVMH (2007), ideato da Chantal Gaemperle. EllesVMH si pone come obiettivo finale quello di promuovere un migliore sviluppo professionale delle donne, nonché di raggiungere eccellenti risultati di performance grazie alla loro collaborazione all'interno della Holding. Vengono così offerte dalla Holding una moltitudine di iniziative che incoraggiano una parità di genere in ciascun ambito lavorativo.

“La diversità è un’ulteriore e straordinaria fonte di competenze e ricchezza: per questo è un fattore di successo fondamentale per il Gruppo e le sue Maison. LVMH è un incredibile vivaio di talenti: offrire stimolanti opportunità di crescita professionale a donne e uomini ambiziosi sono essenziali per consentirci di affrontare le sfide presenti e future”⁶⁴.

(Gaemperle, Vicepresidente esecutiva di LVMH risorse umane)

Nel decennio 2007-2017 sono state realizzate tutte quelle iniziative necessarie per poter portare avanti il programma, registrando una crescita percentuale della presenza femminile nel ricoprire un ruolo chiave all'interno del Gruppo (dal 23% al 40 % nel 2017). Questo obiettivo, non solo raggiunto ma, di fatto, realizzato con eccellenti risultati, ha permesso al programma di porsi un nuovo traguardo sintetizzato nello slogan “50/50 entro il 2020” (“50/50 by 2020”), “ovvero quello di offrire una perfetta parità di genere e garantire le medesime opportunità per le posizioni chiave entro la fine del 2020”⁶⁵.

⁶⁴ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/ellesvmh-iniziativa-lvmh/>

⁶⁵ LVMH, 2018 Social responsibility report, pag. 16.

Nel 2018 è stata proposta una versione revisionata del programma chiamata DARE EllesVMH che si occupa di raggiungere e garantire la parità di genere sfruttando l'innovazione e le varie iniziative per avviare delle procedure utili per conseguire l'obiettivo.



Figura 3.8 – Dati femminili.

L'8 marzo 2018, data non casuale in quanto coincidente con la Festa della Donna, LVMH è diventata membro ufficiale di un'iniziativa mondiale che promuove e si impegna nel rispetto della parità di genere. Questa ulteriore azione sull'uguaglianza di genere, proposta dal Presidente francese Macron, è stata apprezzata dal Presidente Arnault, il quale non ha esitato ad accettare il consiglio. La Francia, con il consenso da parte di LVMH, è stato anche il primo Paese europeo ad aderire a un progetto di tale calibro.

Tra alcuni esempi di imprese che hanno avviato un piano di azione per l'uguaglianza di genere vi sono Louis Vuitton e Christian Dior Couture. La prima ha deciso di realizzare alcune iniziative che promuovono la forza lavoro femminile in ruoli dirigenziali, nonché si è preoccupata di definire il concetto della parità di genere attraverso una rigida condotta sul piano della retribuzione, assunzione, salute sul lavoro e impegni familiari. Allo stesso modo anche Dior adempie al suo impegno identificando quattro leve principali, relative alla diversità della forza lavoro, con finalità simili a quelle predisposte dalla "collega" Louis Vuitton.

Un ulteriore tema sociale, caro alla Holding, riguarda il fine di promuovere e garantire l'inclusione sociale, nonché la possibilità di occupazione per le persone con disabilità. Tale delicata iniziativa vede le sue origini nel 2007, quando LVMH decide di aderire al progetto Mission Handicap. Così come per la parità di genere, LVMH promuove il rispetto dell'individualità della persona, la sua capacità lavorativa e di impegno indipendentemente da un qualsiasi tipo di discriminazione in cui si potrebbe incorrere durante le fasi di assunzione o di carriera di un dipendente. Tra le aziende che hanno riscontrato un'attività migliore in questo settore vi è Louis Vuitton, la quale sul territorio giapponese, ha assunto un dipendente su cinque con disabilità. Nel 2018, infatti, una, seppur piccola, percentuale del 2,2% dei dipendenti Louis Vuitton giapponese era formata da impiegati con disabilità, affiancata dalla collega italiana Loro Piana la quale ha avviato una partnership con Jobmetoo per selezionare candidati con disabilità qualificati per alcune posizioni imprenditoriali.

Un aspetto rilevante è sicuramente l’impegno offerto dalle Maisons di LVMH nel garantire a questa categoria di dipendenti un ambiente confortevole e sicuro, la possibilità di lavorare e l’aiuto offerto loro per poter svolgere ruoli differenti. Per citarne un esempio, Moët & Chandon, nel 2011, ha fondato la compagnia MHEA (disability-friendly company) dove tutti i dipendenti sono persone con disabilità. Inoltre, vediamo come l’azienda investe in strumenti necessari, come macchine di ingrandimento o specifici macchinari, per permettere migliori condizioni lavorative ai suoi dipendenti.



Figura 3.9 - Dati sui dipendenti.

Come si evince dal grafico, le Maisons francesi sono state maggiormente “impegnate” in questa missione raggiungendo una percentuale del 4,4% per lavori diretti e indiretti che hanno visto coinvolti persone con disabilità; nel mondo invece è stata raggiunta una percentuale molto più bassa dell’1,1%.

3.6 ASPETTO AMBIENTALE

Nel contesto ambientale, l’obiettivo della Società consiste nel preservare l’esistenza di ecosistemi e le risorse ambientali, svolgendo un lavoro all’unisono attraverso la diretta collaborazione tra la Holding, i fornitori, i suoi investitori ed i clienti.

Per questo ambito svolgeremo un confronto tra la documentazione rilevata nel biennio 2018-2019. LVMH ha adottato una strategia ambientale a lungo termine, nella quale la vediamo coinvolta dall’anno della sua fondazione (1987), facendo di questo approccio il suo cavallo di battaglia, nonché il fulcro della Società, non solo per la sensibilizzazione dei direttori generali ma anche in termini di crescita economica, registrando un vantaggio competitivo nei confronti dei suoi competitors. Nel corso degli anni, la politica e la strategia ambientale sono state modificate a seconda dell’andamento societario e definite sempre più nel dettaglio e per proseguire un’efficiente politica ambientale. La politica ambientale del Gruppo è disciplinata, sin dal 2001, dalla cosiddetta “Carta Ambientale” (Environmental Charter) sottoscritta dal Presidente Bernard Arnault. Ovviamente, nel corso di questo ventennio, gli obiettivi della Carta Ambientale hanno subito delle rivisitazioni, nonostante ciò la sua struttura è rimasta la stessa, strutturata attorno a cinque valori:

- raggiungere elevati livelli di performance ambientale;

- realizzare un impegno collettivo;
- gestire in maniera ottimale i rischi legati all'ambiente;
- agire fuori dal Gruppo in caso di necessità;
- realizzare prodotti nel rispetto dell'ambiente.

LVMH ma collabora con le Nazioni Unite al fine di garantire e tutelare l'ambiente per le generazioni future, soprattutto conferendo un'importanza non scontata al problema del cambiamento climatico. Nell'Environmental Report sono analizzati e riportati i dati relativi al perseguimento degli obiettivi posti dal programma in ambito ambientale.

Come è possibile vedere in uno dei traguardi futuri della supply chain, se, in un primo momento il Programma si era posto come standard ambientali da raggiungere il soddisfacimento del 70% della tutela delle specie animali e il rispetto dell'ambiente entro il 2020, ora sfida le sue stesse capacità per ottenere un tasso del 100% (entro i cinque anni successivi). Tale missione viene condivisa e perseguita da tutte le Maisons del Gruppo, con l'avvio di programmi e iniziative autonome. In questo contesto, infatti, bisogna prendere in considerazione e studiare nel dettaglio i diversi approcci nei quali incorrono i sei business della Holding: le Case dei Wines & Spirits conferisce priorità alla coltivazione sostenibile delle proprie viti, rispettando suolo e ambiente, ottenendo così un vino sostenibile; lo stesso vale per la categoria Profumi & Cosmetici, la quale procede con un approccio di etnobotanica; il punto di forza delle restanti categorie di business riguarda i fornitori sostenibili, essendo anche loro soggetti a regolamentazioni prestabilite dalla Società.



66

Figura 3.10 – Supply chain.

Tra le priorità della catena di approvvigionamento degli animali abbiamo:

- la tracciabilità;
- l'obbligo di garantire il benessere e rispetto degli animali;
- la necessità di porre attenzione nei confronti delle popolazioni e dell'ambiente circostante.

L'operazione di approvvigionamento è una parte fondamentale per la realizzazione dei prodotti offerti al pubblico dei consumatori e, proprio con questa motivazione, LVMH si propone di effettuare migliori accertamenti sui materiali e sulle sostanze utilizzati durante questo processo. Con gli obiettivi

⁶⁶ LVMH, 2018, Environment report.

LIFE 2020, il raggiungimento di ciascun obiettivo ha intensificato la fiducia della Holding nelle sue capacità di azione, permettendole di prefissarsi traguardi più complessi e migliori da raggiungere. Il procedimento per l'analisi delle materie prime vede una prima fase di accertamento sulla natura delle materie lavorate, e la coerenza con la lista di elementi stilata da LVMH, chiamata Restricted Substances List (RSL), la quale presenza è vietata o limitata all'interno di alcuni beni venduti. Si può verificare l'ulteriore fattispecie in cui l'uso di queste sostanze sia vietato o limitato. Nel 2018 la responsabilità di alcuni fornitori è stata intensificata procedendo con ulteriori e specifici test. Per capire se queste sostanze impiegate sono realmente dannose, si effettuano test prestabiliti e, nella fattispecie in cui risultassero alcuni fattori non idonei per la produzione, si agisce attraverso la loro sostituzione con elementi alternativi, senza riduzioni per la qualità del prodotto o servizio offerto.

La Holding crede fortemente di dover continuare a promuovere e a tutelare il benessere degli animali, dell'ambiente e le condizioni lavorative lungo tutta la sua catena di approvvigionamento, nonché in ogni iniziativa che intraprende. Una serie di certificazioni e premi può fare da garanti delle eccellenti pratiche messe in atto dalla Società e facenti da stimolo al fine di procedere all'affermazione di più alti standards e, più in particolare per i suoi fornitori, dovendo ancora risolvere alcune piccole problematiche con questi ultimi ma auspicando a una loro collaborazione migliore. Il Gruppo desidera raggiungere l'obiettivo massimo, ovvero pari al 100%, nel rispettare gli standard più rigorosi delle catene di approvvigionamento entro il 2025⁶⁷.



Figura 3.11 – Environmental performance pelletteria.

L'impatto della produzione genera effetti devastanti sulla fauna e sugli ecosistemi naturali, a tutela di ciò le Maisons LVMH hanno identificato alcune priorità da realizzare:

- Categoria Fashion & Leather Goods: sviluppare una catena del valore sostenibile;
- Categorie Wines & Spirits insieme a Profumi & Cosmetici: lavorare sulla sostenibilità dell'imballaggio e della catena del valore.

⁶⁷ Toni Belloni: «L'impegno Lvmh per la sostenibilità ha quasi 30 anni» - Il Sole 24 ORE, 29 febbraio 2020

LVMH si impegna nel migliorare, di anno in anno, prefissandosi obiettivi sempre più difficili da raggiungere, le sue prestazioni ambientali auspicando di perfezionare questo processo. Con il Progetto LIFE 2020, infatti, la vediamo immersa nel raggiungimento del suo obiettivo, anche in questo caso, coincidente con l'ottimizzazione del 100% delle sue prestazioni ambientali, cercando di limitare al massimo l'impatto di ciascuna operazione imprenditoriale sull'ecosistema naturale. In questo contesto la Holding deve impegnarsi sul fronte dell'eco-design e deve tenere in considerazione uno dei suoi principi più importanti: preservare la tradizione di un prodotto.



Figure 3.12 e 3.13 – Environmental Performance dei prodotti

Come elencato nel secondo punto delle priorità previste da LVMH, la categoria di Wines & Spirits e Profumi & Cosmetici concentra i propri sforzi nella inerente alla fase di imballaggio di un bene. Anche in questa fase per alcune Maisons è previsto l'obbligo di rispettare una lista di materie prime da eliminare o limitare, ricercando possibili fattori alternativi. Questi sono i settori hanno ottenuto dei migliori risultati rispetto alla categoria Fashion & Leather Goods.

Sul fronte energetico, LVMH si pone altrettanti obiettivi specialmente in merito alla riduzione dell'emissione di Co2 con una diminuzione del consumo di energia limitando il suo spreco e impegnandosi sul fronte dell'incremento dell'energia rinnovabile utilizzata presso i siti e nei processi svolti. Tra le priorità rilevate ai fini ultimi degli obiettivi sul piano energia rinnovabile, abbiamo:

- riduzione del consumo energetico nei negozi (adottando una luminosità a LED);
- promuovere l'uso di energie rinnovabili, non solo nei punti vendita.

La Maison Dior è un marchio esemplare in quest'ambito, in quanto utilizza luci a Led, nel 90% delle sue boutique. Altri esempi di brand che si impegnano con maggior dedizione in questo ambito sono Bulgari, a Roma, dove ha provveduto a una ristrutturazione sostenibile nel rispetto dell'ambiente e, ancora, Louis Vuitton nel negozio di Place Vendome a Parigi, il quale sfrutta i più alti standard di efficienza energetica e Sephora nei punti vendita negli USA.

Come si evince dal grafico sottostante, tutti i settori si sono impegnati nella riduzione dell'emissioni dell'anidride carbonica nell'ultimo biennio.

I business Orologi & Gioielli hanno ottenuto la migliore performance in termini di riduzione di Co2, mentre per altre categorie di beni il valore delle emissioni è aumentato dovuto alla relativa

produzione. Nel complesso, però, LVMH ha ottenuto un risultato positivo, con un miglioramento del -6% in totale.

Priorità individuate per raggiungere l'obiettivo energia, limitando emissioni di Co2 e i suoi sprechi, sono:

- ridurre e riciclare i rifiuti;
- ridurre il consumo di acqua, evitando qualsiasi tipo di spreco;
- controllare l'utilizzo dell'energia.

	CO ₂ emissions in 2017	CO ₂ emissions in 2018 pro forma ⁽¹⁾	Change ⁽¹⁾ (in %)
Wines & Spirits	36,442	40,454	+11% ⁽²⁾
Fashion & Leather Goods	104,990	99,401	-5%
Perfumes & Cosmetics	11,892	12,025	+4%
Watches & Jewelry	5,633	4,718	-15% ⁽³⁾
Selective Retailing	116,375	97,912	-14% ⁽⁴⁾
Other activities	2,800	2,995	+7%
TOTAL	278,132	257,505	-6%

68

Figura 3.14 - Riduzione emissione di Co2 per business.

	2017	2018 pro forma ⁽¹⁾	Change ⁽¹⁾ (in %)
Wines & Spirits	188,292	217,135	+15% ⁽²⁾
Fashion & Leather Goods	371,105	361,135	-2%
Perfumes & Cosmetics	90,160	92,726	+3%
Watches & Jewelry	35,924	36,515	+2%
Selective Retailing	296,537	279,257	-4%
Other activities	17,091	18,486	+8%
TOTAL	999,109	1,005,254	+1%

69

Figura 3.15 – Consumo di energia per Business (in MWh).

⁶⁸ LVMH, Rapport annuel 2018 – Passionate about creativity.

⁶⁹ LVMH, Rapport annuel 2018 – Passionate about creativity.

Il Gruppo non conferisce unicamente importanza alla riduzione dell'emissione di Co2, ma risulta essere altrettanto fondamentale la conoscenza del consumo di energia di ogni business per agire nella maniera più efficiente.

Dal grafico di cui sopra, vediamo come il consumo nell'ultimo biennio non ha registrato considerevoli cambiamenti. Alcuni business hanno ridotto tale consumo, mentre per altri questo valore ha subito un leggero aumento (Wines & Spirits e per le Altre Attività) con il perseguimento di nuove iniziative e progetti.

Le Maisons devono evitare qualsiasi spreco di acqua secondo i principi proposti da LIFE 2020. I consumi più elevati, nonché sprechi di questo elemento, si registrano per il settore agricolo (5,568,770 m3), a seguire l'utilizzo maggiore dell'elemento avviene nella fase di approvvigionamento. Per rilevare i suoi progressi, LVMH si è adoperata dell'indice Aquastat (2012), attraverso il quale rileva ogni utilizzo e spreco di qualsiasi store nel mondo. Quando parliamo del settore agricolo facciamo soprattutto riferimento alla categoria di Wines & Spirits e, più nello specifico, alle quattro principali Maisons di questo settore che con le loro attività comportano ingenti sprechi di acqua (Cheval des Andes, Terrazas de Los Andes, Domaine Chandon California and Newton).

Naturalmente, nonostante viene posta maggiore attenzione alla categoria agricola, la situazione non deve trarci in inganno trascurando quanto sia rilevante questo aspetto per qualsiasi altra Maison di un'altra categoria di beni. Infatti, solo fino al 2017 il business che più registrava maggiori valori di consumo idrico era il Fashion & Leather Goods. Parlando del Selective retailing, invece, si registra una riduzione notevole del consumo grazie al miglioramento dei macchinari utilizzati; un esempio lo è Loewe il quale ha acquistato macchine eco-compatibili che permettono di ottenere un vantaggio in termini di risparmio idrico.

Nel 2018 sono state approvate una serie di nuove iniziative che hanno permesso di organizzare in maniera più efficiente la gestione dell'acqua, a partire per esempio dal "riciclaggio" dell'acqua piovana. Louis Vuitton ha anche deciso di avviare alcune procedure attraverso le quali è stato possibile registrare una riduzione del consumo idrico pari al 53%.

	2017	2018 pro forma ⁽¹⁾	Change ⁽¹⁾ (in %)
Wines & Spirits	1,151,814	1,183,962	+3%
Fashion & Leather Goods	1,714,661	1,872,325	+9%
Perfumes & Cosmetics	178,646	211,395	+18% ⁽²⁾
Watches & Jewelry	91,416	99,770	+9%
Selective Retailing	483,950	420,855	-13% ⁽³⁾
Other activities	256,049	257,526	+1%
TOTAL	3,876,536	4,045,833	+4%

70

Figura 3.16 – Consumo di acqua per categoria di business (m³).

In conclusione, “la Società vuole migliorare di almeno dieci punti percentuali i Kpi ambientali, nei quali rientrano il consumo di acqua, il consumo energetico e la produzione di rifiuti di tutti i siti produttivi, siti amministrativi e negozi.”⁷¹”

3.7 IMPATTO SUI CLIENTI

Finora sono state descritte ed analizzate una serie di attività non finanziarie che consentono alla Società, non solo la sua crescita economica, ma hanno effetti sulla sua reputazione e percezione da parte dei soggetti economici attivi essendo sensibili alle questioni ambientali e sociali. Non mancano, ovviamente, per il Gruppo, rischi da affrontare legati a queste attività intraprese:

- impatto sugli ecosistemi e deterioramento ed esaurimento delle risorse naturali;
- creare e mantenere filiere responsabili e rispettose dell’ambiente;
- tutelare la sicurezza lavorativa dei dipendenti e la loro salute;
- possibile perdita di capacità e competenze;
- introdurre una serie di accordi, stesura di codice ed applicazione di una politica di inclusione per i dipendenti⁷².

Proprio l’ultimo punto fornito dal report del Gruppo ci permette di intuire come LVMH si impegna ad affrontare questi rischi e la loro risoluzione. Questi dati e informazioni che stiamo discutendo sono previsti inoltre dal codice commerciale francese, in quanto le società devono riportarli nella loro documentazione ufficiale al fine di permettere agli investitori e ai clienti una migliore e più trasparente visione di quanto svolto da essa. In particolare, LVMH si impegna, anche, all’attuazione

⁷⁰ LVMH, Rapport annuel, 2018 – Passionate about creativity.

⁷¹ Toni Belloni: «L’impegno Lvmh per la sostenibilità ha quasi 30 anni» - Il Sole 24 ORE, 29 febbraio 2020.

⁷² Dall’estratto dal Reference Document 2018 “Etica e responsabilità”.

di misure relative al rispetto dei diritti umani e politiche idonee ad eliminare, o per lo meno ridurre, la corruzione e la discriminazione, in ambito sociale, e il cambiamento climatico sotto l'aspetto ambientali. Infine, nel contesto economico-finanziario procede avviando operazioni inerenti alla lotta contro l'evasione fiscale. Le attività appena descritte, facenti parte del dipartimento Etica e Conformità, vengono proposte e coordinate dall'executive team del Gruppo e realizzate da dipartimenti differenti di Operations, Procurement, Environment, Social Development e Financial Communication.

Le sue iniziative socialmente responsabili, nonché l'impegno per l'eliminazione o riduzione dei rischi che coinvolgono questi ambiti, la ripagano in termini di profitti economici ma soprattutto reputazionali tra la sua clientela. Questa sua ascendenza positiva esercitata sulla comunità economica e non, nei Paesi e nelle regioni in cui agisce, le permette di indentificarsi come uno dei migliori e più attivi cittadini economici responsabili su scala globale, esercitando un potere ai fini di ridurre al minimo gli impatti negativi e per preservare questa concreta influenza di cui gode per l'ambiente e per i suoi stakeholders.

3.8 EFFETTI PANDEMIA COVID-19

L'allarme coronavirus, dal mese di gennaio, ha causato non pochi problemi al mercato del lusso mondiale ed europeo. In questo periodo storico molto particolare e mai vissuto prima, il settore del lusso deve affrontare una sfida ardua e deve tenere conto delle sue ingenti perdite.

Gli studi svolti da Bain&Company ci forniscono un quadro interessante su alcuni dati del settore, previsioni incerte dovute alla sua evoluzione. È possibile comprendere come, in un tale scenario, le vendite del lusso abbiano registrato un decremento in tutte le aree globali, effettuando un confronto tra il primo semestre dello scorso anno, 2019, e il 2020, con la redditività del settore che subirà un colpo sproporzionato. Il continente europeo è rimasto sostanzialmente stabile durante i primi due mesi dell'anno, non essendo stato ancora colpito dalla pandemia, non solo, ma ha registrato un aumento delle vendite totali. Il mercato del lusso asiatico, e più in particolare la Cina, ha rilevato il calo delle vendite più ripido e consistente, la sola nazione cinese, infatti, offre al settore di lusso il 90% dei suoi consumatori. Inoltre, sono previste decrescite differenti a seconda dell'area geografica mondiale⁷³ e a seconda della categoria dei prodotti, come riportato nelle tabelle sottostanti:

⁷³ Altgamma Consensus 2020 Update, (2020, 7 Maggio).

MERCATI	Consensus 2020	Consensus 2020 Update
Europa	3%	-29%
Nord America	3%	-22%
America Latina	2,5%	-21%
Giappone	3%	-13%
Asia	7%	-5%
Middle East	2%	-16%
ROW	3%	-18%

PRODOTTI	Consensus 2020	Consensus 2020 Update
Abbigliamento	3,5%	-21%
Pelletteria	6,0%	-16%
Calzature	5,0%	-17%
Gioielleria	5,0%	-22%
Orologeria	2,5%	-25%
Cosmesi	5,0%	-11%

Figura 3.17 e 3.18 – Studi effettuati da Altagamma, previsioni pre- e post- pandemia.

Si stimano perdite comprese tra i 60 e gli 80 miliardi di euro, con l’aggiunta della produzione invenduta che raggiungerà livelli mai visti prima con un totale di circa 105 milioni di pezzi invenduti. Sono tre gli scenari proposti da Bain&Company:

1. Il primo scenario prevede delle ipotesi maggiormente positive rispetto ai successivi con contrazioni dal 15% al 18%;
2. Il secondo scenario, peggiore del precedente, ipotizza una contrazione della performance di mercato tra il 22 e il 25%;
3. Il terzo e ultimo scenario, in assoluto il più drastico, presume contrazioni comprese tra il 30 e il 35%, scenario anche più realistico date le continue previsioni e stime.

È inoltre importante tenere in considerazione la possibilità che questi effetti potranno ripercuotersi anche nel corso del 2021, prevedendo il ritorno ai risultati pre-pandemia per il biennio 2022-2023.

Ulteriori studi effettuati da Altagamma, in collaborazione con la Boston Consulting Group e Bernstein, hanno ipotizzato una caduta complessiva dei guadagni del settore pari a circa il 15% e il Financial Times la identifica come la più grave crisi affrontata dal settore di lusso dai tempi della crisi finanziaria del 2008-2009.

A differenza dei soggetti sopra nominati, la Camera della Moda italiana si propone semplicemente di commentare la situazione che sta coinvolgendo tutto il mondo economico affermando che “L’industria della moda italiana ha registrato una contrazione tra il -1,5% e 2,5% confrontato con il

primo trimestre del 2019, contrazione dovuta a una flessione dell'export tra il -0,5% e il -1%⁷⁴. Il 2019 è stato un anno positivamente singolare in termini di fatturato, conclusosi, infatti, con circa 90 miliardi di fatturato, con una crescita dell'export pari al 6% con la Cina come protagonista (la sola nazione ha contribuito a un +5,6%). Per il 2020 erano stati previsti altrettanti scenari positivi, auspicando a una crescita totale del 3% del settore, ma con la situazione attuale non si prevedono buoni risultati, almeno nel breve termine. Questi risultati si riflettono ulteriormente sull'andamento dei loro titoli quotati in borsa, i quali anch'essi hanno registrato ingenti perdite.

Un dato positivo riportato i primi giorni di aprile ci suggerisce una graduale ripresa del mercato cinese grazie alla riapertura degli stores, mercato per il quale si prevede una crescita ancora maggiore per il prossimo anno. La pandemia ha, inoltre, comportato una riduzione del fattore turismo e, di conseguenza, lo shopping del lusso turistico risulta essere il più colpito.

Al contrario, possiamo inquadrare questo periodo di cambiamento come un nuovo punto di inizio o di svolta per il settore fornendo risposte differenti ai nostri consumatori: perfezionare e accelerare lo shopping online, maturare una maggiore consapevolezza ambientale e sociale, rinnovare la propria offerta, prestare maggiore attenzione alle preferenze locali. In aggiunta, sono necessariamente richiesti *shift* strategici intraprendendo decisioni di emergenza, anche nel breve termine.

Ai fini di comprendere meglio la dinamica, riportiamo i dati di alcuni colossi di lusso (dati risalenti al mese di febbraio): Louis Vuitton ha perso circa 1,12 %, perdita simile registrata anche da Hermes del 1,09%, mentre il gruppo Kering e LVMH sono penalizzati per le vendite e gli acquisti di titoli e azioni relative alle loro imprese a causa di peggioramenti in termini di performance. Burberry ha proceduto con la chiusura di 24 punti vendita sui 64 presenti nella Cina Continentale⁷⁵, la sola nazione, infatti, rappresenta circa il 17% del suo fatturato totale.

Un altro colosso europeo del lusso che ha visto un forte calo nelle vendite nell'ultimo periodo, nonché nei profitti registrati, è stato Kering. Nonostante la Holding abbia tentato, in un primo momento, la strategia di non chiudere i propri punti vendita, si è vista successivamente costretta nel farlo a causa di problemi di salute pubblica causati dal virus.

Entriamo ora più nel dettaglio e poniamo la nostra attenzione sul Gruppo LVMH, esaminato nell'elaborato, in riferimento ai risultati economici ottenuti nel suo primo trimestre del 2020.

⁷⁴ Carlo Capasa, presidente della Camera della Moda italiana, in un'intervista per il giornale "Il Fatto Quotidiano". 2 febbraio 2020. [online]: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/02/20/coronavirus-alla-milano-fashion-week-80-di-operatori-cinesi-in-meno-potrebbe-essere-lanno-nero-del-lusso-a-rischio-lo-03-del-pil-italiano/5710561/>

⁷⁵ CBS News, Megan Cerullo, 13 febbraio 2020.

In million euros	Q1 2020	Q1 2019	% Change Q1 2020 /Q1 2019	
			Reported	Organic*
Wines & Spirits	1 175	1 349	-13%	-14%
Fashion & Leather Goods	4 643	5 111	-9%	-10%
Perfumes & Cosmetics	1 382	1 687	-18%	-19%
Watches & Jewelry	792	1 046	-24%	-26%
Selective Retailing	2 626	3 510	-25%	-26%
Other activities and eliminations	(22)	(165)	-	-
Total LVMH	10 596	12 538	-15%	-17%

* with comparable structure and exchange rates. The currency effect for the Group was +1 % and the structural impact was +1%.

76

Figura 3.19 – Ricavi per business group di LVMH

La tabella ci mostra i risultati dei sei settore del Gruppo in termini di fatturato ed effettuando un confronto con i risultati ottenuti nel medesimo semestre dello scorso anno (2019). Come si evince dalla tabella nel corso del primo trimestre 2020 si è registrato un calo del 15% rispetto al fatturato Q1 2019 e un calo del 17% di base biologica. Nonostante le perdite registrate e il calo, in termini quantitativi, di vendite, la priorità della Holding rimangono la sicurezza di tutti i suoi lavoratori e l'impegno solidale delle Maison nella collaborazione della lotta al Covid-19. Alcune Maisons hanno, infatti, sentito la necessità di riaprire i propri stabilimenti con l'obiettivo di realizzare una produzione dedita alla lotta della diffusione del Covid-19. In particolare, le Maisons di LVMH si impegnano nella fabbricazione di mascherine, come avviene nello stabilimento di Dior, nella produzione di gel idroalcolico, come Bulgari, e cospicue donazioni agli ospedali maggiormente bisognosi. Il cambio di produzione di alcune imprese del Gruppo non ha influito sui loro ricavi, in quanto si è vista la necessità di aiutare il mondo in questa difficile circostanza.

Entrando più nel dettaglio possiamo esaminare le diverse reazioni dei settori che lo compongono:

- Wines & Spirits ha registrato una diminuzione dei ricavi pari al 14%, causato principalmente da un calo dei volumi di vendita negli store e parzialmente compensato da una strategia di aumento di prezzo dei prodotti;
- per il Selective Retailing è stato registrato un aumento delle vendite grazie al canale online, il quale, però, non è riuscito a bilanciare le perdite dovute alla chiusura dei punti vendita sul territorio internazionale, riportando una perdita complessiva del 26%;
- la categoria Fashion & Leather Goods ha rilevato una perdita inferiore rispetto ai due settori sopra nominati, circa del 10%, identificando come causa principale la chiusura degli stores,

⁷⁶ LVMH (2020, 16 Aprile). First Quarter Revenue Document.

ma anche in questa categoria è stato registrato un incremento delle vendite online, unico punto positivo;

- Perfumes & Cosmetics con un calo del 19% non è riuscito a far fronte all'emergenza, strettamente legato alla categoria retail e perciò colpito dalla temporanea sospensione dell'attività dei punti vendita;
- Watches & Jewelry ha registrato la perdita maggiore tra le diverse categorie, pari al 26%, insieme a Fashion & Leather Goods, con la Maison Bulgari che risulta la più colpita del settore.

Nonostante i dati negativi riportati in termini di fatturato, l'unico elemento positivo individuato per tutti i settori coincide con l'inaspettata crescita delle vendite attraverso il canale online.

In conclusione, si può affermare come queste dinamiche avranno inevitabilmente un impatto sui risultati annuali e sui ricavi della Holding, dei quali non si possono avere attualmente analisi certe a causa del turbolento contesto che ci circonda. Malgrado le difficoltà riscontrate, LVMH continua a distinguersi per la sua posizione e i valori sui quali pone le sue basi strategiche e di condotta, in particolare vedendo tra i suoi protagonisti Arnault e il Comitato Esecutivo i quali rinunciano alle loro remunerazioni dei mesi di aprile e maggio 2020, mentre il Consiglio di Amministrazione ha deciso di ridurre le quote di partecipazione (30%) per l'anno corrente (decisioni stabilite il 15 Aprile 2020).

IMPLEMENTAZIONI ED OSSERVAZIONI

La stesura di questo elaborato mi ha permesso di svolgere un lavoro doppiamente interessante: in primo luogo mi ha permesso di approfondire la modalità con la quale viene affrontato e adottato il modello di Corporate Social Responsibility; secondo, grazie alla scoperta della notevole vicinanza tra le imprese di lusso e i principi e norme sostenibili, ambientali e etiche previste dal modello stesso.

Nell'elaborato ho provato ad associare due concetti antitetici tra loro: il lusso e la Corporate Social Responsibility. In genere, per i consumatori, questi due ambiti risultano essere incompatibili tra loro a causa di differenti obiettivi da perseguire. A questa corrente di pensiero deve essere fornita una spiegazione: come è stato spiegato nel capitolo primo, il lusso è un concetto legato allo sfarzo, all'eccesso, mentre la CSR fonda i propri principi sull'etica e sulla moderazione. Pertanto, sembra arduo che un'impresa di lusso possa adottare un modello di CSR. Quantunque ciò, ai nostri giorni, sempre un maggior numero di imprese di lusso si impegnano verso la sostenibilità facendone un principio aziendale alla base della loro strategia. In realtà, entrambe si concentrano su due aspetti a loro cari: bellezza e rarità (Kapferer, 2010, p. 41). In particolar modo, questa associazione di peculiarità uniche attira l'attenzione di due soggetti economici rilevanti per qualsiasi attività d'impresa: gli investitori e i consumatori. Facendo riferimento alle 4 dimensioni di RSI di Carroll, è dimostrabile come le iniziative sostenibili, promosse internamente alle imprese di lusso e affrontando tematiche ambientali, etiche e sociali alle quali sono sensibili i loro clienti, portano questi ultimi ad acquistare beni di lusso non per una mera ostentazione o mettere in mostra il proprio status, ma per il difficoltoso e costante impegno che le imprese portano a termine. La CSR offre, inoltre, un contributo essenziale alla differenziazione dell'impresa, aumentandone la reputazione e il valore della *brand image*, con la possibile conseguenza di attirare un più elevato numero di investitori e finanziatori, godendo così di una serie di vantaggi monetari e non-monetari alle imprese. La scelta strategica sostenibile accresce il vantaggio competitivo dell'impresa che decide di attuarla.

TYPE OF BENEFIT	QUANTITATIVE	QUALITATIVE
MONETARY		<ul style="list-style-type: none"> - Increase in brand values - Increased revenues Reduced risk
NON – MONETARY	<ul style="list-style-type: none"> - Improved access to capital - Secure license to operate 	<ul style="list-style-type: none"> - Improved customer attraction and retention - Improved reputation

Table 1: Drews, 2010

La figura riporta, in via schematica e sintetizzata, entrambi i benefici qualitativi o quantitativi. Come è possibile notare al livello quantitativo non sono riportati dei vantaggi monetari, in quanto questo

tipo di strategia è molto dispendiosa per l'impresa, in termini di costo, i quali saranno ripagati in altri vantaggi qualitativi e quantitativi. Un'impresa di lusso presenta di per sé notevoli vantaggi, fin dalla scelta strategica della differenziazione e del focus e con l'adozione delle politiche CSR con il raggiungimento di risultati eccellenti e la soddisfazione delle attese, nonché dei bisogni, di tutti i loro stakeholders.

Inoltre, come abbiamo potuto constatare nel secondo capitolo, bisogna prestare un'attenzione particolare alle tecniche di marketing che vengono adottate al fine della loro comunicazione in quanto si potrebbe incorrere in azioni ingannevoli da parte dell'impresa. Pertanto, è importante adottare azioni di rilievo legate alla metodologia della RSI, ma è altrettanto necessario procedere cautamente e onestamente in termini di azioni e comunicazione. Proprio a causa di questo possibile fraintendimento, il management di ogni impresa di lusso assume il compito di intraprendere un vero e proprio impegno sostenibile attraverso la scelta di strategie concrete e credibili interne ed esterne all'impresa. Infatti, un ulteriore importante connubio, esistente tra il marchio di lusso e la CSR, coincide con la visione a lungo termine necessaria: per costruire un marchio, è necessaria una storia reale e il rafforzamento del *brand image* costruendo con il tempo un forte elemento reputazionale; e, anche per la sostenibilità si tratta di un processo lungo e lento, a causa delle difficoltà da superare ai fini di attuare una strategia adeguata e dovuta alla sua implementazione strategia all'interno di un'impresa.

È importante comprendere, quindi, come dietro la realizzazione di un bene di lusso *ecofriendly* vi siano una moltitudine di processi decisionali e operazioni. A livello decisionale si procede gradualmente al fine di interiorizzare in modo efficiente questa visione: si percorre ogni livello imprenditoriale, procede poi dal livello operativo raggiungendo l'esecutivo fino ai livelli gerarchici, diventando parte integrante del core business della società e provocando uno *shift* della sua durata temporale. Sotto il livello operativo per la realizzazione del bene *ecofriendly*, si procede attraverso un percorso altrettanto lungo e complesso: l'inizio coincide con la sua progettazione e il *sourcing*, per poi proseguire attraverso la supply chain, fino ad arrivare allo step finale coincidente con il *package* ecologico.

Il ruolo di questo tipo di imprese, eccellenze nel contesto economico globale, influenza lo stile di vita e il pensiero di un'elevata porzione de consumatori e, strettamente connessa a questa motivazione, si vede la necessità di assumere un ruolo primario nel dare il buon esempio al settore nell'adozione di politiche responsabili.

Provando a ripercorrere sinteticamente le tematiche di cui si è parlato nell'elaborato vediamo come, in prima istanza sono state fornite delle definizioni grazie alle quali è stato possibile comprendere meglio la definizione ambivalente della parola "lusso", descrivendo il suo mercato con i rispettivi

consumatori e i diversi canali di vendita e presentando una panoramica generale sul mercato di lusso europeo e, più nel particolare, il mercato nazionale.

Per le imprese di lusso non è solo importante ottenere un'ottima performance a livello economico, quanto associare necessariamente questo obiettivo all'adozione di un modello socialmente responsabile, rispettando i diritti umani, le differenze culturali e l'ambiente. Le aziende devono tener conto delle preferenze dei propri consumatori su questo aspetto sociale ed ecologico cercando di soddisfarle attraverso dei piani di azione idonei per il perseguimento di questi. Facilmente si possono adottare delle strategie con le quali possono essere indotti in inganno i consumatori, promuovendo attraverso strategie di marketing dei prodotti che sono definiti responsabili ma nella realtà dei fatti ciò non avviene (*socialwashing e greenwashing*). È rilevante questo aspetto ai fini di non ridurre la reputazione del brand e la fiducia dei consumatori nei suoi confronti, i quali una volta ingannati potrebbero assumere comportamenti di scetticismo nei confronti di ciascuna impresa che adotta politiche responsabili.

Spesso risulta necessaria la stesura di un codice, dove si indicano tutti i principi aziendali, ambientali e sociali, che devono essere rispettati, insieme alla trasparenza aziendale, per consentire ai consumatori di ottenere tutte le informazioni, documentazioni e dati necessari raggiunti dall'impresa di cui sono clienti o investitori.

Grazie anche al caso di LVMH riportato, è stato possibile dimostrare come la CSR sia una strategia a lungo termine adottata dalle imprese, in generale e in particolar modo dalle imprese di lusso, per aumentare la reputazione del brand e la sua fiducia nei confronti dei consumatori, fornendo una qualità unica e superiore ai beni che producono.

L'investimento di circa 16,6 milioni di euro ha permesso a LVMH la realizzazione di una struttura dedicata alla salvaguardia dell'ambiente e alla diffusione interna di una visione sostenibile e responsabile; in questo modo per il Gruppo è stato possibile rafforzare il suo *brand value* e incrementare la sua reputazione e fiducia dei suoi finanziatori e consumatori. Proprio la sensibilità dei consumatori alle problematiche ambientali e sociali, conferiscono alle aziende il compito di adottare dei piani di azione idonei alla loro risoluzione.

Servirsi di un buon modello di CSR, di iniziative ed eventi conformi a una tale strategia può portare concretamente a un massimo successo dell'azienda stessa, maggiore valore condiviso tra i clienti e un'affermazione nel contesto internazionale come è avvenuto per la Holding LVMH.

Il Gruppo esaminato è un esempio a conferma della superiorità dei risultati ottenuti dovuti anche al perseguimento di un comportamento eticamente e socialmente responsabile.

Lo scopo di questo elaborato è stato, proprio quello di mettere in luce il “collegamento” esistente tra le imprese di lusso e gli obiettivi sostenibili, nonché linee guida da rispettare per non danneggiare il mondo in cui viviamo attualmente e per le generazioni a venire. Tali obiettivi dovrebbero essere intrapresi da tutte le aziende appartenenti a ogni settore economico, indipendentemente dalla loro tipologia di produzione di beni ed erogazione di servizi, attraverso il modello di CSR.

Un ulteriore aspetto, visto come possibile punto di incontro, coincide con la promozione di programmi sostenibili, da parte delle aziende di lusso, necessari per la formazione dei dipendenti al fine di tutelare le competenze artigianali di lusso, con la loro qualità e unicità. Negli ultimi anni sia il modello CSR sia la missione sostenibile sono stati sottoposti a continui cambiamenti che hanno portato le imprese, inevitabilmente, a una coscienza e consapevolezza maggiore del loro operato, diventando parte integrante di esse e fornendo loro un carattere distintivo.

Tutti i soggetti economici attivi coinvolti nel processo aziendale (finanziatori, consumatori) hanno delle aspettative sul rispetto dell'ambiente che molto spesso, non essendo soddisfatte, possono far maturare dei risentimenti e dubbi nei confronti di questo modello.

Progetto non facile da seguire, dispendioso in termini di tempo e di costo, è necessario cambiare la mentalità e adattarsi alle diverse visioni, diventato sinonimo di cultura, arte e innovazione di nazionalità differenti (Gardetti 2011).

Una strategia sostenibile ben ideata e applicata può realmente portare a un successo condiviso tra tutti i soggetti economici attivi coinvolti nei vari processi, a livello nazionale e internazionale, come è stato per LVMH.

BIBLIOGRAFIA

Achille A., (2020). *Altagamma strategie per l'Italia d'eccellenza*.

Altagamma Consensus 2020 Update, (2020, 7 Maggio).

Boston Consulting Group e Fondazione Altagamma (2019). True-Luxury Global Consumer Insight 2019 study: 6th Edition, Milano 17 Aprile 2019.

Amatulli C., De Angelis M., Donato C. (2018). *Sustainable Luxury: The Effect of Luxury Consumption Motivations on Corporate Social Responsibility Strategies: An Abstract*.

Bain&Company (2019, 28 novembre). *Il mercato dei beni di lusso nel 2019 cresce del 4% e raggiunge i 281 miliardi di euro*. Milano.

Bain&Company (2018). *Luxury Goods Worldwide Market Study 2018*.

Barton, C. (2017). *Luxury Market Trends - Digital & Experiential Luxury*. [online]: <https://www.bcg.com/en-br/industries/consumer-products/luxury.aspx>

Bertoletti C. (2019, 13 settembre). Altagamma: numeri, previsioni e trend del lusso, che cresce ancora. *Mark up*.

Bharadwaj A., Rastogi V., Tasiaux J., (2018, 20 Novembre). BCG. *Beyond the "Crazy Rich" The Mass Affluent of Southeast Asia*.

Bonatti F., Brkic M., Leone F., Moretti M., Varzi C. (2019, 20 marzo). BCG. *The Italian Comeback Kids: Lessons from Successful Turnarounds*. [online]: <https://www.bcg.com/publications/2019/italian-comeback-kids-lessons-successful-turnarounds.aspx>.

Bushill-Matthews P. (2003, 28 aprile). Relazione sulla Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile.

Cerullo M. (2020, 13 febbraio). *CBS News*.

COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, *Libro Verde-Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001) 366 def., Bruxelles 18 luglio 2001, par. 20-21. Bruxelles.

Costituzione Italiana. Articolo 41, 1°, 2°, 3° commi.

Crivelli, G. (2019). Lvmh e Kering, i ghepardi della savana del lusso. *Sole24 Ore*. [online] <https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-e-kering-ghepardi-savana-lusso-ACafJHb>

Crivelli G. (2020, 2 febbraio). Toni Belloni: «L'impegno Lvmh per la sostenibilità ha quasi 30 anni» Durante l'incontro «Future Life», organizzato a Parigi, sono emersi i traguardi già raggiunti su riduzione delle emissioni, uso di energie rinnovabili e gestione dei rifiuti e degli scarti. *Il Sole24Ore*.

Deloitte (2019). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2019, Global report*.

Deloitte (2019). *Global Powers of Luxury Goods 2019*.

Fashion Netxowrk (2020). *Chanel investe nel produttore di materiali biodegradabili Sulapac*. [online]:<https://it.fashionnetwork.com/news/Chanel-investe-nel-produttore-di-materiali-biodegradabili-sulapac,1045284.html>

Fashion Pact (2019, 23 agosto). *32 aziende globali, leader mondiali nel settore della moda e tessile, annunciano il loro impegno sul clima, biodiversità e oceani*.

Fiorani G., Jannelli R., Meneguzzo M. (2012). *CSR 2.0 proattiva e sostenibile: Tra mercati globali e gestione della crisi*. Italia.

Fondazione Altagamma (2020). *Altagamma Consensus, 2020*.

Fondazione Altagamma (2018). *Worldwide Luxury Market Monitor 2018*.

Fondazione Bertelsmann e Sustainable Development Solutions Network (SDSN) (2019). *Rapporto sullo Sviluppo Sostenibile 2019*.

Fontana F., Caroli M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*, V edizione. McGraw Hill Education.

Gagliardi C., Mauriello D., Pacetti Bustini F., Martino K. (2017). *Unioncamere RSI Orientamento*.

Giovannini E. (2019). *Rapporto dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile*, IV edizione. Da pagina 30.

Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group, and Sustainable Apparel Coalition (2019). *PULSE OF THE FASHION INDUSTRY 2019 UPDATE*.

Global Fashion Azienda, Arici G., Kruse E., Lehmann M., Robinson F., e Taylor A.R. (2019). *CEO AGENDA 2020 Eight sustainability priorities for the fashion industry*.

J. Lynch M., A. Long M., B. Stretesky P. e L. Barrett K. (2019, 13 Settembre). *Misurare l'impatto ecologico della ricchezza: consumi eccessivi, disorganizzazione ecologica, crimini verdi e giustizia*.

Kapferer, J. N., (2010). *All that glitters is not green: the challenge of sustainable luxury*. *European Business Review*, 40-45.

LVMH (2017). *2017 Environment*. LVMH. Parigi, Francia.

LVMH (2018). *2018 Environment*. LVMH. Parigi, Francia.

LVMH (2018). *Management report of the board of directors: the group Environment and sustainability*.

LVMH (2017). *2017 Social Responsibility Report*. LVMH. Parigi, Francia.

LVMH (2018). *2018 Rapport Annuel*. LVMH. Parigi, Francia.

LVMH (2018). *2018 Social Responsibility Report*. LVMH. Parigi, Francia.

RayeCarol C., (2018). *The Marketing of Sustainability and CSR Initiatives by Luxury Brands: Cultural Indicators, Call to Action, and Framework*.

Redazione (2018, 8 febbraio). Borsa, analisi dei titoli moda e lusso nel 2017. *Panbianconews*.

Sacchi, M.S. (2019, 15 aprile). Lusso, Italia sempre prima tra le top 100 del mondo. *Il Corriere della Sera, L'economia*.

Statista (2019). *Luxury report 2019*.

Wise Society, The magazine online People for a sustainable future (2015, 18 giugno). *A Dubai il lusso sostenibile è possibile*.

SITOGRAFIA

www.unioncamere.gov.it

www.unglobalcompact.org

<https://www.morningfuture.com/it/topic/corporate-social-responsibility/9/>

www.lvmh.com

www.jacobinmag.com

<https://altagamma.it/osservatorio-2019/>

RINGRAZIAMENTI

Eccomi giunta alla fine di questi splendidi tre anni universitari, fatti di piccoli dolori e grandi soddisfazioni.

In primo luogo, vorrei ringraziare la mia famiglia, mamma, papà e Poppy, coloro che hanno permesso la realizzazione di questo mio sogno e mi hanno sostenuta o fatto compagnia nei momenti in cui più ne avevo più bisogno. Li ringrazio per il bene immenso che mi trasmettono ogni giorno, per indicarmi sempre la strada migliore e per confrontarmi con una realtà un po' diversa dalla mia. Non sono molto brava ad esprimere i miei sentimenti a parole, pertanto spero di dimostrare l'amore che provo per loro il più possibile, perché anche se non fosse così, devono sapere che sono le persone più importanti della mia vita.

Grazie alla relatrice di questa tesi, la professoressa Federica Brunetta, per l'attenzione e la gentilezza dimostrate durante la stesura dell'elaborato, oltre che per il piacere e l'interesse provati durante la partecipazione a ogni sua lezione.

Grazie Alice, la persona che mi sta accanto da tutta una vita, fin dai tempi in cui tornavamo dall'asilo mano nella mano, colei sulla quale so di poter contare sempre e di condividere qualsiasi momento felice o difficile della mia vita, per avermi trasmesso quel coraggio e quella forza di cui avevo bisogno ma non sapevo dove trovarla. Semplicemente la mia metà.

Grazie a Susi, mio braccio destro e punto di riferimento. A lei dedico le mie più grandi soddisfazioni che sono anche le sue, nel mio percorso universitario, ma soprattutto nella quotidianità. Abbiamo superato periodi difficili di questo percorso travagliato e ci siamo rallegrate in ogni traguardo raggiunto, convissuto per mesi sull'asse Parigi-Roma. Daniela, Susi, o ancora meglio, la mia sore non di sangue ma per scelta.

Infine, ringrazio me stessa.