



Dipartimento Impresa e management

Cattedra Economia e gestione delle imprese

**SOSTENIBILITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO  
ALL'INTERNO DEL SETTORE FASHION DI LUSO: IN  
PARTICOLARE IL “KERING GROUP”**

Prof. Matteo Giuliano Caroli

---

RELATORE

Francesco Monaco  
Matr. 218601

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

# SOSTENIBILITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO ALL'INTERNO DEL SETTORE FASHION DI LUSSO: IN PARTICOLARE IL “KERING GROUP”

## INDICE

<b>INTRODUZIONE (*)</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I-LA IMPRESA SOSTENIBILE</b> .....	<b>5</b>
<b>1. CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ</b> .....	<b>5</b>
<b>2. LA IMPRESA SOSTENIBILE</b> .....	<b>7</b>
2.1. <i>Cambiamento di mentalità</i> .....	<b>7</b>
2.2. <i>Tecnologia come fattore chiave</i> .....	<b>8</b>
2.3. <i>Governance sostenibile e responsabilità sociale</i> .....	<b>9</b>
<b>3. INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA AZIENDALE</b> .....	<b>11</b>
<b>4. ECONOMIA CIRCOLARE</b> .....	<b>13</b>
<b>5. SOSTENIBILITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPITOLO II-FASHION DI “LUSSO” SOSTENIBILE</b> .....	<b>18</b>
<b>1. FASHION DI “LUSSO” E SOSTENIBILITÀ: UN BINOMIO VINCENTE</b> .....	<b>18</b>
<b>2. MODA E CONTRADDIZIONI CON IL “LUSSO”</b> .....	<b>20</b>
2.1. <i>Il fast-fashion</i> .....	<b>21</b>
2.2. <i>Abbassamento di prezzi di produzione derivante da delocalizzazione e dai consumi rimeditati</i> .....	<b>22</b>
<b>3. BUSINESS MODEL SOSTENIBILE NEL FASHION</b> .....	<b>24</b>
3.1.1 <i>prodotti riciclati la “co-creation”</i> .....	<b>25</b>
3.2. <i>I consumatori al centro del business mondiale</i> .....	<b>26</b>
3.3. <i>Modelli di business sostenibili emergenti</i> .....	<b>30</b>
<b>4. VALUE CHAIN MANAGEMENT SOSTENIBILE</b> .....	<b>33</b>
4.1. <i>Design sostenibile</i> .....	<b>35</b>
4.2. <i>Materie prime sostenibili</i> .....	<b>36</b>
4.3. <i>Tecnologie e processi produttivi sostenibili</i> .....	<b>40</b>

4.4. <i>Comunicare la sostenibilità (green marketing)</i> .....	42
4.5. <i>Retail sostenibile</i> .....	46
4.6. <i>Trasparenza e tracciabilità della filiera attraverso la Blockchain</i> .....	48
<b>CAPITOLO III-ANALISI CASO</b> .....	<b>50</b>
<b>1. IL GRUPPO KERING: ELEMENTI GENERALI</b> .....	<b>50</b>
1.1. <i>Strategia sostenibile del gruppo e business model</i> .....	<b>51</b>
1.2. <i>I tre pilastri di Kering</i> .....	<b>53</b>
1.3. <i>Conto economico sostenibile: correlazione con i risultati del gruppo</i> .....	<b>56</b>
1.4. <i>Sostenibilità e risultati di gruppo</i> .....	<b>60</b>
1.5. <i>Crescita di Kering rispetto ad altri marchi</i> .....	<b>62</b>
<b>2. SOSTENIBILITÀ IN ALCUNE DELLE PRINCIPALI MAISONS</b> .....	<b>63</b>
2.1. <i>La Maison Gucci</i> .....	<b>63</b>
2.2. <i>Yves Saint-Laurent</i> .....	<b>67</b>
<b>CAPITOLO IV-IL FASHION E CORONAVIRUS: VERSO UNA MODA PIÙ SOSTENIBILE ..</b>	<b>70</b>
<b>1. REAZIONE DEI PRINCIPALI ATTORI DEL SETTORE MODA</b> .....	<b>71</b>
<b>2. RIPARTENZA GUIDATA DALLA SOSTENIBILITÀ</b> .....	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>79</b>
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>83</b>

## INTRODUZIONE (\*)

I cambiamenti climatici e l'inquinamento costituiscono i principali temi che hanno dominato il dibattito socioeconomico e scientifico a livello globale negli ultimi anni, entrando a far parte di un panorama che, nel futuro prossimo, coinvolgerà in maniera più o meno netta tutti i Paesi del mondo e le relative realtà economiche e produttive.

In particolare, la produzione nel settore tessile è seconda solo a quella del settore *Oil&Gas* per quanto riguarda i danni causati al nostro pianeta: senza un concreto cambio di direzione entro il 2050 sarà responsabile di un quarto delle emissioni mondiali di Co2.

A riprova di ciò, molte imprese del fashion si sono mobilitate per una ridefinizione del proprio business model, incorporando elementi e processi chiave di sviluppo sostenibile nella loro strategia in modo da provocare un minore impatto nell'ambiente e sulla Bio-diversità.

Un passo significativo è stato compiuto, ad agosto 2019, con la sottoscrizione del *Fashion Pact*, coordinato da François-Henri Pinault, Ceo di *Kering group*: il *Fashion Pact* ha coinvolto 32 realtà diverse per segmento di business e Paese di provenienza, tra cui i più importanti, per quanto riguarda il lusso, lo stesso *Kering*, *Hermes*, *Stella McCartney*, *Prada* ma anche segmenti del cosiddetto fast-fashion tra cui *H&M*, *Inditex* e *Nike*.

Queste imprese si sono impegnate a ridefinire i processi produttivi ed i propri modelli di business, assegnando priorità a trasparenza e tracciabilità della intera filiera produttiva, elementi ormai considerati fattori chiave dalla maggior parte dei consumatori.

Infatti, come indica un sondaggio di *McKinsey*, il 70% dei consumatori è disposto a spendere il 5%-10% in più dei prezzi prima praticati, per acquistare un prodotto ecosostenibile: ciò dimostra come sia intervenuto anche un cambio nelle attitudini del consumatore, in particolar modo da parte dei *Millenials*, indirizzati verso una scelta di acquisto più responsabile e consapevole.

Il presente elaborato intende analizzare il concetto di sostenibilità come fattore di differenziazione all'interno del settore moda di alta gamma, in quanto, più che mai in questo momento storico, gli

(\*) In corso di redazione vengono citati riferimenti bibliografici solo agli autori ed alle loro opere; autore, casa editrice e anno di edizione sono riportati in **Bibliografia** in chiusura d'opera.

elementi associati a tale tematica sono diventati essenziali per raggiungere una posizione di vantaggio rispetto ai competitor.

“*Il vero lusso della moda oggi è la sostenibilità*”, parole di Marie-Claire Daveu, il quale, dal 2012, è responsabile della gestione sostenibile del *Kering group*: esse delineano una inversione di tendenza che sta toccando il mondo della moda di lusso e non solo.

In questa prospettiva, il lavoro approfondirà i fattori chiave che, all'interno della moda di lusso, stanno conducendo ad una crescente integrazione della responsabilità sociale d'impresa con lo sviluppo sostenibile e, quindi, con la strategia competitiva della impresa stessa.

In particolar modo, si focalizzerà sulle innovazioni e tecnologie che stanno emergendo a livello sia organizzativo che strategico lungo la intera catena del valore, dal design alla vendita al dettaglio.

Inoltre, l'analisi teorica sarà supportata da un riscontro empirico che considererà, con approfondimenti, le dinamiche produttive e commerciali del *Kering group*, pioniere di uno sviluppo sostenibile, autore di significativi progressi, anche finanziari, riuscendo a raddoppiare i propri ricavi negli ultimi 5 anni: sarà così analizzata la correlazione tra tali risultati.

Infine, cadendo la stesura di questo lavoro nell'infausto periodo segnato dalla epidemia planetaria da Covid-19 (c.d. *Coronavirus*), sarà effettuata anche una breve analisi del fenomeno quale incidente nella compatibilità produttiva delle filiere del fashion in genere e di quelle del lusso in specie.

# CAPITOLO I

## LA IMPRESA SOSTENIBILE

### 1. Concetto di sostenibilità

La sostenibilità è un concetto ampio che, a livello d'impresa, ingloba diverse sfumature che non riguardano solo l'ambiente e la ecologia.

Infatti, può essere definita come tridimensionale, comprendente, al suo interno, una interdisciplinarietà tra lo sviluppo sostenibile a livelli ambientale, economico e sociale.

La sostenibilità economica a livello macro può essere definita come la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione mondiale in modo duraturo.

In particolare, a livello d'impresa, è definita come la capacità di garantire una crescita costante, massimizzando il valore aggiunto della produzione con il capitale e le risorse a disposizione.

Essa costituisce il pilastro posto alla base dello sviluppo sostenibile che, nel 1987, nel cosiddetto *rapporto Brundtland*, elaborato dalla *World Commission on Environment and Development* (= WCED), sanciva che “*Per sviluppo sostenibile si intende uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*”.

In riferimento a ciò, la sostenibilità ambientale è di particolare rilevanza in quanto fa riferimento alla conservazione del capitale di risorse che il pianeta offre.

Essa riguarda il mantenimento della biodiversità, che deve essere preservata in maniera responsabile e consapevole. Infatti, le imprese devono sincronizzarsi con le necessità ambientali e ridurre il più possibile l'impatto che le attività produttive hanno sulle emissioni di rifiuti e sostanze tossiche.

L'inquinamento non deve superare la capacità di assorbimento dell'ambiente così come l'esaurimento delle risorse non rinnovabili non deve superare il tasso di sviluppo dei sostituti rinnovabili <sup>(1)</sup>.

---

(1) Cfr. Daly, H.E.: *Toward Some Operational principles of sustainable development*.

Infine, la sostenibilità sociale fa riferimento alla capacità di garantire le condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, democrazia, istruzione), tra le diverse generazioni senza distinzione di classi e genere.

Lo sviluppo, per essere socialmente sostenibile, deve porsi obiettivi che riguardano la intera collettività, perseguendo la eliminazione della povertà e garantendo condizioni di vita dignitose nel rispetto dei diritti fondamentali di ogni individuo.

La dimensione sociale comporta, inoltre, che deve sussistere una relazione tra le imprese ed i propri *Stakeholders*.

Questi ultimi vengono così definiti dal Prof. Edward Freeman <sup>(2)</sup>: “*lo Stakeholder di un organizzazione è un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa*” <sup>(3)</sup>.

Il c.d. *Stakeholder approach* non mette più gli azionisti al centro degli obiettivi dell’impresa <sup>(4)</sup> ma saranno considerati tutti i portatori di interesse.

Nel 1994, Jhon Elkington <sup>(5)</sup> ha coniato la espressione “*Triple Bottom Line*”, per evidenziare come le imprese possano raggiungere uno sviluppo sostenibile solo se le tre componenti (sociale, ambientale ed economico) saranno bilanciate correttamente. In questa ottica le imprese devono integrare tali dimensioni all’interno della programmazione della strategia competitiva e monitorare la performance aziendale che deve essere seguita sulla base di 3 indicatori = 3P (profit, people & planet).

Inoltre, la Commissione europea ha implementato il concetto elaborato da Elkington, definendo il “triplice approccio” come: “*la concezione secondo la quale le prestazioni globali di una impresa, devono essere misurate in funzione del suo contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell’ambiente e al capitale sociale*” <sup>(6)</sup>.

---

(2) Filosofo e docente statunitense, attualmente professore di *Business administration* presso la Università della Virginia.

(3) Cfr. Freeman R.E.: *Strategic Management: a Stakeholder approach*.

(4) Cfr. Friedman M.: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*.

(5) Accademico britannico, consulente nel campo della responsabilità sociale d’impresa e dello sviluppo sostenibile.

(6) Cfr. Commissione delle Comunità europee, Libro verde: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale dell’impresa*.

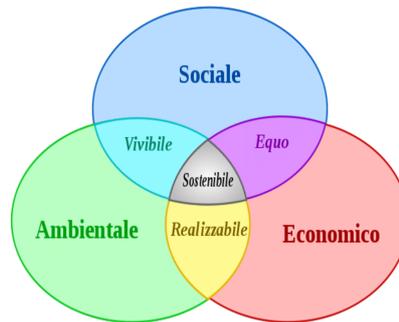


Figura 1. Da Sviluppo sostenibile, wikipedia

## 2.

### LA IMPRESA SOSTENIBILE

Se le imprese vogliono percorrere un sentiero di sviluppo sostenibile secondo i tre punti di vista precedentemente illustrati, servono, come afferma Enrico Giovannini <sup>(7)</sup>, tre ingredienti fondamentali: tecnologia, Governance e cambiamento di mentalità <sup>(8)</sup>.

#### 2.1.

#### Cambiamento di mentalità

Partendo proprio da quest'ultimo fattore, è opportuno ricollegarsi al concetto di *shared value* elaborato da Porter e Kramer <sup>(9)</sup>, definito come il valore derivante dalle pratiche e politiche aziendali che rafforzano la competitività della impresa e creano simultaneamente valore economico e sociale per la comunità in cui operano.

Il valore condiviso è, secondo Porter e Kramer (2011), creato dalle aziende in tre modi:

- **ripensando prodotti e mercati:** le aziende possono soddisfare i bisogni della società servendo meglio i mercati esistenti, accedendo al tempo stesso a sbocchi nuovi e, attraverso l'innovazione, riducendo i costi;

(7) È un economista, statista ed accademico italiano. È professore ordinario di statistica economica presso la Università di *Tor Vergata* e docente di sviluppo sostenibile presso *LUISS*. È stato Chief statistician dell'*OCSE* dal 2001 al 2009 e presidente dell'*ISTAT* dal 2009 al 2013.

(8) Cfr. Epifani S.: *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Prefazione a cura di Giovannini E..

(9) Cfr. Porter M.E., Kramer M.R.: *Creating shared value*.

- **ridefinendo la produttività lungo la catena del valore:** le aziende possono migliorare la qualità, la quantità, il costo e l'affidabilità degli input e del retail, agendo contemporaneamente da amministratori attenti alle risorse naturali essenziali e promuovendo lo sviluppo socioeconomico;
- **favorendo lo sviluppo dei distretti locali.**

L'azienda sostenibile, quindi, non solo non deve generare esternalità negative alla comunità ma deve contribuire attivamente al suo sviluppo, sfruttando al meglio le proprie risorse ed implementando strategie e modelli di business che incorporano valori sostenibili.

A questo proposito, la impresa si trova ad operare in un contesto ben più ampio della semplice realtà aziendale e non può prescindere dalla moltitudine di attori e di portatori di interesse che entrano in contatto con essa.

L'approccio allo “*shared value*” riconosce un nuovo ruolo per le organizzazioni, superando i modelli tradizionali di responsabilità sociale d'impresa.

Infatti, le strategie di valore condiviso coinvolgono le opportunità d'innovazione non solo per la organizzazione ma pure per la intera comunità e per il progresso sociale.

## 2.2.

### **Tecnologia come fattore chiave**

La tecnologia è un fattore rilevante ed è indispensabile per cambiare in profondità i modelli di produzione, di consumo e d'interazione tra le persone e tra queste ultime e l'ambiente <sup>(10)</sup>.

È necessario per le imprese includere nuove modalità d'innovazione tecnologica sia nei prodotti che nei processi produttivi ed interpretare i cambiamenti sociali, ambientali ed economici in atto in modo da anticipare i bisogni del consumatore e del sistema economico.

La impresa deve così cercare una innovazione che sia sostenibile, orientando gli investimenti verso traiettorie di sviluppo che mettano al centro osservazioni e proposte operative sostenibili.

Come verrà approfondito in seguito, la tecnologia sta assumendo una importanza rilevante in tema di trasparenza della filiera produttiva, soprattutto grazie ad innovazioni in campo digitale (Blockchain) ed a nuovi modelli di produzione orientati ad eliminare processi inquinanti.

---

(10) Cfr. Epifani S., op. cit..

### 2.3.

#### Governance sostenibile e responsabilità sociale

Un modello di sviluppo sostenibile richiede modelli di Governance sofisticati sia a livello di singola impresa sia anche attraverso gli *input* di governo, sovranazionale, nazionale e locale, che forniscano linee guida ed emanino legislazione in materia di sostenibilità.

A tal proposito, a partire dal nuovo millennio, si è assistito ad una esponenziale evoluzione normativa rispetto alle pratiche aziendali sostenibili ed ai modelli di Governance sostenibili.

A livello europeo va ricordato il contributo del “Libro Verde”<sup>(11)</sup>, “Quadro della Unione europea in materia di governo societario” in cui la Commissione europea sostiene: “È di primaria importanza che le imprese europee diano prova di grande responsabilità, sia nei confronti dei lavoratori e degli azionisti sia nei confronti della società nel suo complesso”<sup>(12)</sup>.

Inoltre, una Governance che sia responsabile socialmente è elemento chiave per stimolare la fiducia dei cittadini, oltre ad essere un fattore che contribuisce alla competitività delle imprese.

Sempre nel “Libro Verde” (2001)<sup>(13)</sup> viene introdotto il concetto di responsabilità sociale d’impresa a livello europeo, secondo cui occorre “non solo soddisfare 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”.

Di fondamentale rilevanza sono anche le linee guida internazionali come quelle dell’*International Labour Office* (= *ILO*) per quanto riguarda le condizioni di lavoro dei dipendenti e quelle della *Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo economico* (= *OCSE*).

È sempre più richiesta una trasparenza della Governance da parte degli *Stakeholders* ed è frequente, a questo proposito, che le imprese pubblichino un report sulla sostenibilità per quanto riguarda gli impatti economico, ambientale e sociale delle attività che svolgono.

---

(11) I libri verdi sono documenti pubblicati dalla Commissione europea, attraverso cui si vuole stimolare la riflessione a livello europeo su un tema particolare. Essi invitano le parti interessate (enti ed individui) a partecipare ad un processo di consultazione e di dibattito sulla base delle proposte presentate. Talvolta, i libri verdi danno origine a sviluppi legislativi che vengono poi presentati nei libri bianchi.

(12) Cfr. Commissione delle Comunità europee, Libro verde: *Il quadro della Unione europea in materia di governo societario*.

(13) Cfr. Commissione delle Comunità europee, Libro verde, op. cit..

Tale rapporto è generalmente riferito a standard internazionali, tra cui il più comune è sicuramente il *Global Reporting Initiative* (= *GRI*), che è lo standard di riferimento per la rendicontazione non finanziaria: tutte le organizzazioni possono utilizzarlo indipendentemente da dimensione, settore di attività o Paese.

Attraverso tale rendicontazione la impresa presenta i valori della organizzazione ed il sistema di Governance ed offre il link tra la strategia e l'impegno verso una economia sostenibile.

Esso è un rilevante strumento di comunicazione con tutti gli *Stakeholders* ed i principali *input* di misurazione che possono essere considerati: visione *multi-stakeholder*, partecipazione di questi ultimi all'attività di impresa e nelle decisioni e, infine, costi di sviluppo condivisi con le altre imprese (14).

Uno degli strumenti di rendicontazione, attraverso il quale le imprese comunicano agli *Stakeholders* la sostenibilità, è costituito dal bilancio sociale con il quale la impresa sintetizza le pratiche svolte e monitora la propria attività rispetto agli obiettivi prefissati.

Lo *Stakeholder Engagement* (= *SE*) è una componente fondamentale di tale rendicontazione. Ricomprende tutte le attività d'informazione, dialogo e consultazione dei portatori di interesse realizzate da una organizzazione.

Queste iniziative variano in base alla *profondità* del coinvolgimento degli attori ed in funzione dell'*ampiezza* dei temi trattati.

Lo *SE* può portare la impresa su un piano di continuo apprendimento se essa è in grado di coinvolgere tutta l'organizzazione aziendale ed inglobare, nella strategia, i bisogni e le aspettative di ogni componente con cui entra in contatto. Infatti, il coinvolgimento nelle decisioni di progettazione e strategia è una delle componenti chiave essenziali per una impresa sostenibile.

È sempre più comune che, all'interno dell'amministrazione della impresa, siano costituiti comitati specializzati su tematiche riguardanti la sostenibilità, il cui compito essenziale è valutare ed orientare le scelte strategiche del management verso una direzione sostenibile.

La impresa che soddisfa i requisiti precedentemente elencati viene definita socialmente responsabile: in concreto "*opera nel pieno rispetto della legalità e dei valori etici fondamentali, persegue la*

---

(14) *GRI Sustainability reporting standards*, tratto da sito internet:  
<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>.

*propria funzionalità duratura e difende la propria autonomia. A tal fine, persegue nel continuo l'economicità e si attiene a rigorosi criteri di sostenibilità sociale e ambientale della propria attività. Si adopera per evitare scelte e comportamenti forieri di ingiustizia, lesivi del principio di pari opportunità, oppure all'origine di danni ecologici, mantenendo o ricercando una relazione di buona armonia con i territori e con le comunità in cui è inserita” (15).*

### 3.

#### INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA AZIENDALE

*“Integrare la sostenibilità nel business significa ripensare e ridefinire la strategia e i processi operativi per affrontare il cambiamento e rispondere ai bisogni e alle aspettative del mercato e della società, con l'obiettivo ultimo di accrescere la competitività e sostenere la redditività duratura” (16).*

Integrare la sostenibilità implica, quindi, un cambiamento del suo modo di operare ma esso non è un procedimento repentino, anzi avviene in maniera graduale e con un costante sforzo nel tempo.

Sono stati elaborati (17) cinque stadi che rappresentano la evoluzione graduale della integrazione dei principi della sostenibilità all'interno dell'azienda.

La figura che segue illustra i passaggi da uno stato all'altro:

---

(15) Cfr. Ballucchi F., Furlotti K.: *La responsabilità sociale delle imprese, un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability.*

(16) Cfr. E. & Y.: Rapporto di ricerca: *Integrare la sostenibilità nel core business.*

(17) Cfr. Pedrini M., Zaccone M.C.: *Le aziende diventano sostenibili. L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende.*

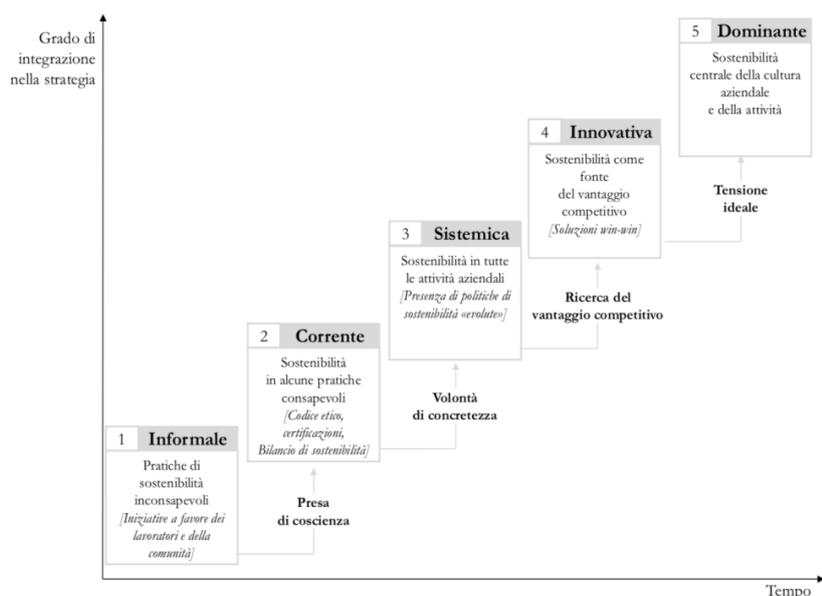


Figura 2. Da Pedrini M., Zaccone M.C.: Le aziende diventano sostenibili. L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende.

Nello stadio informale la impresa inizia ad utilizzare pratiche sostenibili, spesso inconsapevolmente, come ad esempio buoni ed ausili ai propri dipendenti o verso l'ambiente cercando di ridurre l'impatto di emissioni nocive e lo utilizzo di materiali plastici.

Attraverso una presa di coscienza di tali pratiche le aziende passano allo stadio successivo, definito corrente, nel quale le iniziative sono, invece, pensate ed appositamente create: predisposizione di un codice etico o redazione e pubblicazione del bilancio sociale (18).

Tuttavia, in questo stadio la impresa rimane ancora in uno stato di astrattezza: nel momento in cui essa voglia passare dall'astratto al concreto entra nella fase denominata sistemica, nella quale la impresa stessa mette in atto strategie di sostenibilità in tutte le attività aziendali.

In questo stadio la impresa potrebbe implementare pratiche di risorse umane volte al benessere dei dipendenti o ricercare fornitori con requisiti sostenibili ed etici o, infine, quanto alla funzione logistica, minimizzare le esternalità negative per l'ambiente.

Il passaggio chiave interviene quando la impresa concepisce la implementazione di queste pratiche come fonte di vantaggio competitivo: nel quarto stadio - innovativo - vengono, infatti, ricercate

(18) Il bilancio sociale rendiconta le iniziative ed i risultati in ambito economico, sociale, ambientale e di Governance. È generalmente redatto secondo gli standard di rendicontazione del *Global Reporting Initiative* (= *GRI*), ha cadenza annuale ed è un documento rivolto alla pluralità degli *Stakeholders* ma ha anche carattere normalmente pubblico (in Italia viene depositato presso il Registro delle imprese della Camera di Commercio dove ha sede legale la impresa).

pratiche innovative per generare vantaggi in termini di margini più elevati oppure per ridurre costi e rischi.

Nell'ultimo stadio vi è una tensione verso una sostenibilità che sia centrale nella cultura aziendale.

#### 4.

#### ECONOMIA CIRCOLARE

Secondo la Ellen McArthur Foundation la economia circolare “è un termine generico per definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In un'economia circolare i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera.

*La economia circolare è, dunque, un sistema in cui tutte le attività a partire dalla estrazione e dalla produzione, sono organizzate in modo che i rifiuti di qualcuno diventino risorse per qualcun altro”.*

Il sistema che attualmente domina la produzione industriale è definito “dalla culla alla tomba”, in un sistema che segue un modello lineare nel quale le risorse vengono estratte, lavorate e trasformate in prodotto, vendute ed infine eliminate, sepolte in una “tomba”, rappresentata da una discarica o inceneritore <sup>(19)</sup>.

Il progetto sostenibile definito “*cradle-to-cradle*” che letteralmente significa “dalla culla alla culla”, si predispone per creare un ciclo continuo chiuso senza sprechi.

Questo modello si sposta verso l'utilizzo di energie rinnovabili, elimina l'uso di sostanze chimiche tossiche, tende ad eliminare i rifiuti, attraverso una progettazione innovativa a livello di design, materiali, sistemi di produzione e strategie competitive che porta le aziende a creare prodotti che possono essere riciclati all'infinito o che possono tornare in natura perché biodegradabili <sup>(20)</sup>.

La circolarità definisce un sistema industriale progettualmente rigenerativo basato sul sinergico riutilizzo di risorse che rialimentano il ciclo produzione-consumo il quale, a propria volta, accresce il capitale economico, naturale e sociale, e contribuisce al benessere dell'ecosistema <sup>(21)</sup>.

---

(19) Cfr. Rinaldi F.R.: *Fashion 2030 Reshaping the future through sustainability and responsible innovation.*

(20) Cfr. Geissdoerfer M., Savaget P., Boken N., Hultink E: *The circular economy- a new sustainability paradigm?*

(21) Cfr. Geissdoerfer M., Savaget P., Boken N., Hultink E., op. cit..

I prodotti frutto di un corretto riciclo possono portare al cosiddetto *Upcycling*, ovvero attraverso l'uso di scarti e materiali riciclati si può creare un prodotto che ha un valore superiore al prodotto oggetto di riciclo.

## 5.

### SOSTENIBILITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Le imprese che adottano politiche di responsabilità sociale, oltre ad avere un riscontro dal punto di vista meramente etico verso la comunità e la società nel suo insieme, possono ottenere anche un vantaggio rispetto ai competitor.

Esso è frutto di molteplici fattori in termini di redditività, costruzione di fiducia, rispetto, reputazione e loyalty dei clienti e di tutti gli *Stakeholders*.

A fronte di ingenti investimenti potrebbe risultare svantaggioso, nel breve periodo, intraprendere pratiche sostenibili, soprattutto se la impresa è *first mover* e deve comunicare con gli *Stakeholders*.

Molteplici studi <sup>(22)</sup> affermano che, invece, tale vantaggio nel medio-lungo periodo si traduce in una redditività superiore e che esiste una correlazione positiva tra integrazione della sostenibilità e risultati finanziari in termini di rendimenti azionari, ritorni sul capitale e sugli investimenti.

Una gestione sostenibile genera, quindi, benefici direttamente finanziari ma determina anche un accrescimento della reputazione della impresa. Infatti, integrando la sostenibilità all'interno del business si rafforza il legame con il cliente determinato da un incremento del valore del brand.

La sostenibilità può essere usata dalla impresa per raggiungere, come scrive Chan Kim nel suo volume <sup>(23)</sup> "*Blue Ocean strategy*", un "*Oceano blu*" ovvero una posizione di vantaggio competitivo attraverso fattori di diversificazione e innovazione sostenibili.

La strategia di "*Oceano blu*" rispecchia la teoria secondo la quale i mercati in cui operano le imprese sono rappresentati metaforicamente come due oceani paralleli semmai di colore diverso: oceano rosso e oceano blu.

---

(22) Cfr. Surroca J., Tribò J.: *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*, in *Strategic management Journal*.

Cfr. Perez de Toledo E., Bocatto E.: *The Impact of Environmental, Social and Governance (ESG) Standards on the Value of Cash Holdings: Evidence from Canadian Firms*.

(23) Cfr. Chan Kim W., Mauborgne R.: *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market and make the competition irrelevant*.

Il primo è un mercato ipotetico in cui i manager sono da tempo e **dove insiste una acerrima** continua competizione che porta ad una **lotta** continua e al **“sangue”**.

In questo mercato le imprese ottengono bassi margini di profitto.

Viceversa, lo *“Oceano blu”* è caratterizzato da fattori d’innovazione che danno un impulso alla creazione di un nuovo mercato, sviluppato attraverso la implementazione di nuovi prodotti e servizi.

La letteratura <sup>(24)</sup> in materia di vantaggi competitivi che derivano da strategie sostenibili, è stata ampiamente esplorata: i benefici si possono ricondurre in diverse macro-categorie composte da:

- **riduzione dei rischi:** applicando tutte le norme in materia di sicurezza sul lavoro, sul rapporto produzione-emissioni di materiali inquinanti, la impresa riduce i rischi connessi all’attività, minimizzando le possibilità di eventi catastrofici e scandalistici, che possono danneggiare la sua reputazione;
- **riduzione dei costi:** secondo il punto precedente, la impresa, minimizzandoli, traduce i rischi in una riduzione dei costi potenziali e di una perdita di posizione sul mercato a fronte di un possibile scandalo o catastrofe che la coinvolge.

Inoltre, si possono ridurre i costi nel lungo periodo ammortizzando un investimento nello sfruttamento di energie rinnovabili: queste, oltre ad essere una possibile fonte di riduzione dei costi, conducono anche a benefici in termini di immagine della impresa.

Infine, si riducono i costi di transazione ed i costi assicurativi, grazie alla presenza di codici etici <sup>(25)</sup> o certificazioni di responsabilità sociale che riducono quei costi inerenti alle rinegoziazioni, ai conflitti di interesse ed alle pratiche legali;

- **reputazione e legittimità di una impresa:** derivano da un incremento del *brand equity* della sua offerta. I consumatori, nel momento in cui effettuano una scelta di acquisto, si orientano verso una impresa socialmente più responsabile.

La creazione ed il mantenimento di un elevato profilo sono essenziali per un elevato posizionamento sul mercato ed una efficace relazione con gli *Stakeholders*;

---

(24) Cfr. Caroli M., Fontana F.: *Economia e gestione delle imprese*, pagg. 41-44; Citterio A., Miglivacca S., Pizzurno E.: *Impresa e ambiente: un’intesa sostenibile. Strategie, strumenti ed esperienze*; E. & Y., op. cit..

(25) Può definirsi come la “Carta costituzionale” della impresa: una carta dei diritti e doveri morali che qualifica la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante alla organizzazione imprenditoriale.

- **migliore efficienza ed efficacia nella gestione:** un approccio sostenibile volto ad ottimali condizioni di lavoro, minor impatto sull'ambiente, attenzione alla materia prima ed allo spreco di risorse, rispetto dei valori sociali e dei diritti umani, contribuisce ad aumentare la produttività ed a ridurre errori e scarti con benefici in termini di tempi e di contrazioni di costi.

Creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante attraverso formazione ed informazione del personale, si traduce spesso, nella maggior parte dei casi, in un migliore impiego ed in una più accentuata produttività dei lavoratori;

- **migliore gestione delle risorse umane:** una soddisfazione sul posto di lavoro derivante da una implementazione di pratiche sostenibili all'interno della gestione, si traduce in una fidelizzazione dei lavoratori.

Ciò contribuisce ad attrarre le risorse aziendali migliori, derivanti da un *employer brand* più elevato, nonché a ridurre il turnover e l'assenteismo; in tal modo sicuramente si produce anche un ritorno economico per la impresa che ha investito in formazione del personale, riducendo pure i costi di *recruiting* di nuove risorse umane;

- **aumento della fedeltà dei consumatori:** il mercato, negli ultimi anni, si è orientato verso un cambio anche nei comportamenti e nelle abitudini di consumo verso prodotti eco-sostenibili o che provengono da imprese le quali hanno integrato pratiche socialmente responsabili.

La impresa che comunica adeguatamente la propria sostenibilità riesce, quindi, ad ottenere un vantaggio in termini di posizione di mercato ma anche in ordine all'incremento di un beneficio percepito da parte del consumatore che si traduce nell'accettazione di un *premium price*;

- **più facile l'accesso al credito:** esiste una crescente attenzione alla responsabilità etica delle imprese anche da parte degli intermediari finanziari e degli investitori. Le istituzioni finanziarie operano valutazioni di merito di credito in relazione inversamente proporzionale al rischio e, quindi, direttamente proporzionale a requisiti sociali ed ecologici.

Inoltre, il suo valore azionario può influenzare se la società è quotata.

Dunque, in questa ottica, la impresa raggiunge un risultato *win-win*, con il quale perviene ad una performance migliore rispetto ai competitor ed inoltre genera benefici per la comunità e tutti gli *Stakeholders* coinvolti nonché per l'ambiente in generale.

Ovviamente, dall'altra parte della medaglia, una gestione sostenibile genera molti costi che, nel breve periodo, potrebbero superare di gran lunga i ritorni economici (ad esempio formazione del personale verso pratiche sostenibili, investimenti in fattori produttivi ecologici più costosi della media, materie prime più costose) ed un possibile accrescimento diretto o indiretto di altri costi.

La impresa avrà un vantaggio nel breve periodo se agisce da *first mover* di una nuova tecnologia produttiva, materiale, o nel lancio di un prodotto innovativo dal punto di vista sostenibile.

É probabile che, per timore di ripercussioni negative, le imprese del settore si evolveranno verso una dimensione più etica, cercando di colmare il gap con la impresa leader e ciò porterà anche ad una maggiore integrazione tra le imprese del settore.

## CAPITOLO II

### FASHION DI “LUSSO” SOSTENIBILE

Il capitolo precedente ha fornito un’analisi teorica del concetto di sostenibilità all’interno di una impresa ed ha indicato i vantaggi competitivi che ne derivano. In questo capitolo verranno approfonditi il concetto di sostenibilità all’interno del settore della moda di lusso, i modelli di *business* e le tecnologie emergenti nello specifico campo che stanno rivoluzionando tale settore.

#### 1.

#### **Fashion di “lusso” e sostenibilità: un binomio vincente**

Il rapporto che il lusso ha con la sostenibilità costituisce una delle tematiche più dibattute all’interno della dottrina scientifica-manageriale: la discussione è accentuata e resa viva da una crescente presa di consapevolezza da parte del consumatore.

Quest’ultimo domanda alle imprese di essere maggiormente responsabili e sostenibili verso temi come salvaguardia dell’ambiente, risorse umane, materiali riciclabili e, infine, la intera società in cui viviamo <sup>(26)</sup>.

Tuttavia, prima di procedere a tale analisi è opportuno chiarire cosa si intenda per “*lusso*”.

A livello etimologico il termine “*lusso*” deriva dal latino *luxus* che, letteralmente, significa eccesso, sovrabbondanza <sup>(27)</sup>. Come direbbe Coco Chanel, “*Il lusso è una esigenza che comincia dove la necessità finisce*”: il livello di beni di acquisto si identifica come qualcosa di non strettamente necessario e, quindi, superfluo.

Dal punto di vista economico i beni di lusso possiedono una elasticità positiva più che proporzionale al reddito, generalmente maggiore di 1, ovvero, all’aumentare del potere di acquisto, il consumo di beni di lusso aumenta a sua volta.

Andando oltre il mero significato, il “*lusso*” rispecchia un concetto molto relativo che trova una sua realizzazione all’interno di un contesto sociale, economico ed ambientale (inteso come spazio e tempo): sono la percezione della persona a fare da padrona e, soprattutto, l’ambiente in cui essa vive e da cui è condizionata.

---

(26) Cfr. Amatulli C., De Angelis M.: *Luxury Marketing: vendere il lusso nell’epoca della sostenibilità*.

(27) Cfr. Delfino G.F., Pippo F.: *Moda e lusso in ascesa. Dinamiche competitive e strategie finanziarie*.

In questa ottica, quindi, il “*lusso*” non è necessariamente ostentazione, eccesso e superfluo ma assume una connotazione di ricerca e selezione del bene, ponderazione degli acquisti, qualità ed esclusività <sup>(28)</sup>.

La idea interessante e provocatoria è che il bene di lusso sia *naturalmente* più sostenibile per delle caratteristiche intrinseche che presenta rispetto a molti altri prodotti nei rispettivi settori di appartenenza.

A supporto di ciò interviene pure la visione della *Chief Sustainability Officer*, Sig.ra Marie Daveu, del *Kering Group*, secondo la quale esiste una intrinseca relazione tra “*lusso*” e sostenibilità, anzi questa ultima è compresa nella definizione di lusso <sup>(29)</sup>.

Infatti, analizzando le caratteristiche del bene di lusso è possibile rilevare come esista una correlazione positiva tra il “*lusso*” e la sostenibilità.

*In primis*, una elevata qualità dei materiali e della lavorazione del prodotto conferiscono sicurezza ed affidabilità al consumatore.

In secondo luogo, una importante caratteristica dei beni di alta gamma è sicuramente la durevolezza: essi vengono concepiti come duraturi a partire dalla loro progettazione e produzione, attraverso l'utilizzo di materiali pregiati ma allo stesso tempo resistenti.

Anche la funzionalità di tali beni è duratura e non necessita di continue sostituzioni del prodotto come lo slogan di Patek Philippe sottolinea “*you never own a Patek Philippe. You merely look after it for the next generation*” [= *non possederai mai un Patek Philippe, semplicemente lo custodisci e lo tramandi alle future generazioni*].

In questa ottica il consumatore del “*lusso*” concepisce l'acquisto di un bene come un investimento in quanto il “*lusso*” è un elemento che, generalmente, con il tempo acquisisce valore invece che perderlo <sup>(30)</sup>.

La durevolezza ha una diretta conseguenza in campo sostenibile, in quanto i prodotti ed i materiali resilienti sono, almeno potenzialmente, in grado di allungare la vita e la utilità dei prodotti stessi, avendo un minore impatto ambientale.

---

(28) Cfr. Amatulli, op. cit..

(29) Cfr. Amatulli, op. cit..

(30) Cfr. Amatulli, op. cit..

Inoltre, un prodotto di lusso è caratterizzato da un ulteriore elemento, ovvero la rarità che, dal punto di vista del ragionamento, può essere interpretato a monte come una minore produzione del bene stesso <sup>(31)</sup>.

La realizzazione del prodotto di lusso valorizza altresì la comunità locale preservando l'artigianalità, che è rappresentata da manodopera di eccellenza in possesso di competenze tradizionali ma all'avanguardia per essere integrate con nuove pratiche sostenibili.

Infatti, un'azienda che opera nel proprio territorio contribuisce in maniera concreta allo sviluppo economico e sociale di esso, rispetto a tutte quelle imprese che esportano l'attività produttiva verso Paesi in cui il costo della manodopera è vantaggioso, praticando il cosiddetto outsourcing.

All'interno del mondo del lusso assume una importanza rilevante anche il concetto di *made-in* che, soprattutto nel campo della moda, rappresenta, nella mente del consumatore, una reputazione di eccellenza e di elevata qualità nel settore di appartenenza.

## 2.

### Moda e contraddizioni con il “lusso”

A questo punto è opportuno introdurre un altro importante concetto ai fini della nostra analisi ovvero che cosa sono la moda e le contraddizioni che incontra con il “*lusso*”.

Innanzitutto, è rilevante la distinzione tra “*lusso*” e moda, due termini che spesso si sovrappongono ma che si riferiscono fondamentalmente a prodotti e modelli di business differenti.

Il “*lusso*”, come riportato *retro*, rispecchia un concetto basato sul lungo periodo e resistente nel tempo alle tendenze del momento, sia dal punto di vista mentale che psicologico <sup>(32)</sup>. Si pensi anche alle molte aste di oggettistica di lusso (borse in specie), tenute da case assai rinomate (ad esempio Christie's).

Al contrario, la moda è un concetto che ha assunto una valenza “caduca” e che porta in risalto qualità dei prodotti collegate al susseguirsi del cambiamento di tendenze, alla ricerca delle novità ed alla innovazione legata al rapido succedersi di forme, materiali e modelli estetici <sup>(33)</sup>.

---

(31) Cfr. Amatulli, op. cit..

(32) Cfr. Fletcher K.: *Moda, design e sostenibilità*.

(33) Cfr. Fletcher, op. cit..

La moda e il suo funzionamento tendono a rappresentare la insostenibilità dello sfrenato consumismo del vivere moderno.

Infatti, nel campo dell'abbigliamento è molto comune che indumenti pienamente in grado di svolgere la propria funzione vengano gettati via o cadano nel dimenticatoio nel fondo degli armadi.

Ciò è dovuto ad una obsolescenza, almeno sul piano psicologico, del consumatore, propria del settore della moda.

## 2.1. **Il *fast-fashion***

Il concetto di moda è stato amplificato dalla nascita di molte aziende che rientrano nel settore cosiddetto del *fast-fashion* come H&M, Zara, Primark e Topshop.

Il *fast-fashion* è una nuova formula basata su una stretta interdipendenza tra i sistemi di produzione, di logistica e di retail, che permette alle imprese dell'abbigliamento di ridurre le tempistiche di avvio e conclusione di un ciclo produttivo.

In questo modo le imprese riescono a rispondere in modo rapido ed efficiente ai cambiamenti di tendenza della domanda del mercato, realizzando capi di abbigliamento sempre nuovi e, soprattutto, con maggiore frequenza <sup>(34)</sup>.

Infatti, la produzione di tali beni è standardizzata ed è nata per essere economica, facile e rapida da produrre. I ritmi di vendite e di crescita aumentano grazie alla massimizzazione dello sfruttamento delle economie di scala ed alla riduzione "all'osso" dei costi.

Questo processo è considerato una sorta di democratizzazione della moda, un fenomeno che ha permesso a tutti di vestire bene, a costi molto contenuti.

Infatti, è possibile ritrovare stili e capi di abbigliamento che, almeno all'apparenza, non hanno niente di meno dei prodotti che invadono le passerelle od i negozi dei brand di lusso <sup>(35)</sup>.

I prezzi contenuti hanno determinato un cambiamento delle abitudini di acquisto e di utilizzo degli indumenti. Il consumatore medio del *fast-fashion* spesso compra più del necessario e scarta rapidamente per via del basso valore percepito.

---

(34) Cfr. Fletcher, op. cit..

(35) Cfr. Fletcher, op. cit..

## 2.2.

### **Abbassamento di prezzi di produzione derivante da delocalizzazione e dai consumi rimeditati**

Tuttavia, i ritmi sfrenati di produzione possono essere sostenuti solo grazie ad una dislocazione dei processi produttivi in Paesi esteri dove il costo della manodopera è molto basso e dove, purtroppo, la maggior parte dei lavoratori è sfruttata e lavora in condizioni talvolta disumane.

Inoltre, le imprese del *fast-fashion* cercano di ottimizzare i costi anche utilizzando materie prime a basso costo che, certamente, non hanno un buon impatto ambientale.

La produzione e la manutenzione costano enormi quantità di acqua, energia e risorse non rinnovabili.

In questo senso migliore sarà la performance della impresa, peggiori saranno i suoi effetti sull'ambiente.

La nascita e lo sviluppo dei brand del *fast-fashion* hanno reso la moda uno dei settori più redditizi ma, allo stesso tempo, inquinanti della Terra.

Per farsi una sintetica idea delle cifre, in media il settore della moda produce un fatturato annuo di 1.500 miliardi di *euro* e oltre 1 miliardo di vestiti all'anno.

È un settore ad alto consumo idrico: circa 80 miliardi di metri cubi di acqua dolce; oltre un milione di tonnellate di Co2 (più dell'intero traffico aereo mondiale); 92 milioni di tonnellate di rifiuti.

Il maggiore uso di sostanze inquinanti avviene nella tintura, nel lavaggio, nella stampa e nei finissaggi <sup>(36)</sup>.

Andando nel concreto: per produrre una t-shirt di cotone servono più di 2650 litri di acqua e da sola produce 8,3 kg di Co2 contando i primi 50 lavaggi <sup>(37)</sup>.

Ciò rende la idea di quale impatto può avere la produzione di una sola maglietta sull'ambiente.

In un contesto di attività produttiva ossessionata dalla crescita, emerge una nicchia del settore che propone una cultura e valori "*slow*".

---

(36) Cfr. Perris C., Portoghese F., Portoghese O.: *Verso una moda sostenibile*.

(37) Cfr. Perris C., Portoghese F., Portoghese O., op. cit..

Il settore del lusso si può definire precursore di tale movimento e, in concreto, racchiude dentro di sé un vocabolario fatto di produzione ridotta, tecniche che hanno fondamenta in pratiche artigianali e tradizionali, materiali rari.

Il “*lusso*” è più consapevole del processo progettuale e di come questo si riflette sui flussi di risorse, sui lavoratori, su comunità ed ecosistemi.

I detentori dei marchi della moda di lusso praticano sicuramente prezzi più elevati che, oltre a rappresentare un valore maggiore, riflettono anche i costi ecologici e sociali reali, traendo profitto dalla vendita e, in qualche modo, “discriminando” la frequenza di acquisto <sup>(38)</sup>.

Per come presentati, moda e sostenibilità tendono ad avere poco in comune.

Un piccolo spiraglio, almeno dal punto di vista logico del nostro discorso, si ritrova nella moda di lusso per le caratteristiche intrinseche citate precedentemente.

Come riportato in apertura dell’elaborato, il vero “*lusso*” della moda oggi è la sostenibilità: essa aumenta i connotati di prestigio del capo di abbigliamento, accrescendo la esclusività del marchio ed il suo valore percepito.

La sostenibilità per un prodotto di moda di alta gamma è considerata un valore aggiunto, in qualche modo strumentale al rafforzamento della posizione competitiva rispetto ai competitors, che genera un bene esclusivo nel suo genere.

In questo senso la innovazione e la introduzione di nuovi elementi sostenibili sono rilevanti per la definizione di nuovi business model.

Da tali considerazioni emerge come la differenziazione di capi di abbigliamento sostenibili parta dalla loro progettazione e dal design, per arrivare alla distribuzione al dettaglio, coinvolgendo tutti gli anelli della catena del valore <sup>(39)</sup>.

Il mercato del *fashion & luxury*, per la sua vocazione di eccellenza e come precursore di pratiche di *sustainable change management* “*rappresenta un laboratorio privilegiato per osservare e analizzare i comportamenti socialmente responsabili delle imprese, nel quadro di un più ampio*

---

(38) Cfr. Fletcher, op. cit..

(39) Cfr. Dall’Ava M., Gazzola P., Pavione E.: *I differenti significati di sostenibilità per le aziende di lusso e della moda: case studies a confronto.*

*disegno strategico di rafforzamento del vantaggio competitivo e di ridefinizione dei modelli di business” (40).*

### 3.

#### ***Business model sostenibile nel fashion***

Il modello di business è un concetto fondamentale, definito come lo strumento che aiuta a comprendere come una azienda svolge la propria attività: è utilizzato per analizzare, comparare e valutare la performance, il management, la comunicazione e la innovazione (41).

In sintesi, un modello di business è la logica attraverso cui una impresa crea, distribuisce e raccoglie valore.

Una impresa che voglia perseguire la sostenibilità compie un salto di qualità quando la rende implicita nel modello di business ed allorché le politiche aziendali sono originate e spinte nei massimi organi della impresa (42).

La industria del fashion, come accennato precedentemente, mette in atto modelli di business attraverso complesse catene del valore basate su: eccessivo uso di risorse, buona parte dei prodotti con un ciclo corto di vita, grandi volumi di consumo che provocano molteplici negativi impatti ambientali (43).

Ridefinire il business model è il primo passo che si rivela fondamentale verso una crescita sostenibile.

Le imprese devono uscire dalle logiche tradizionali di generazione dei ricavi, operations e logistica.

Il metodo che le imprese della moda stanno utilizzando è quello di analizzare il flusso di materiali all'interno della catena del valore.

---

(40) Cfr. Dall'Ava M., Pavione E., Pezzetti R.: *Emerging competitive strategies in the global luxury industry in the perspective of sustainable development: the case of Kering group.*

(41) Cfr. Bochen N. M. P., Short S. W, Rana P., Evans S.: *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes.*

(42) Cfr. Caroli M.G., Fontana F.: *Economia e gestione delle imprese.*

(43) Cfr. Havass K.K.: *Business model innovation through second hand retailing.*

### 3.1. I prodotti riciclati la “co-creation”

Nel sistema della moda solo il 20% circa dei vestiti è riciclato o riusato, tanto che si stima che la maggior parte dei vestiti a fine ciclo venga smaltita nei terreni e/o bruciata: ogni minuto viene incenerito un tir di abiti.

Questo è un sistema lineare, caratterizzato da un flusso in entrata ed uno in uscita, che non prende in considerazione la scarsità delle risorse e delle materie prime <sup>(44)</sup>.

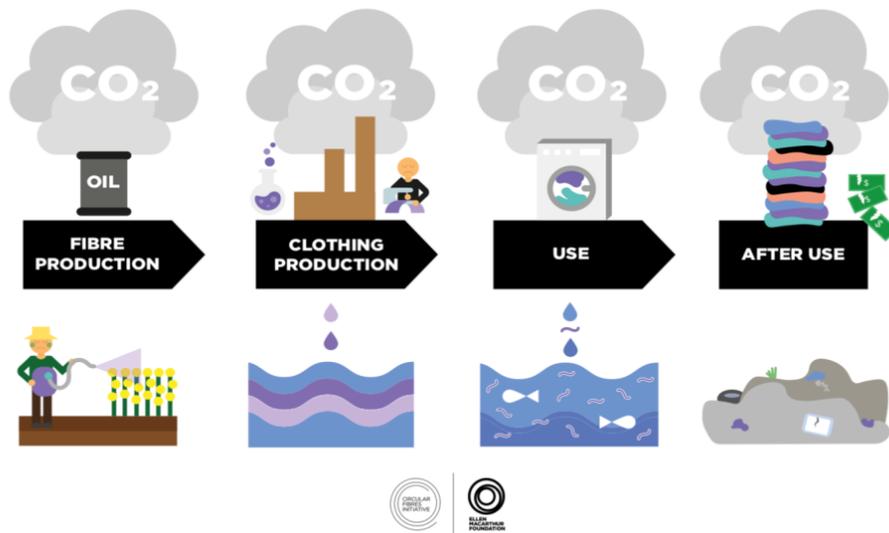


Figura 3. Da EllenMacarthurFoundation: *A new textiles economy: redesigning fashion's future*.

La sfida per le imprese della moda è sviluppare modelli di *business* che abbiano una *value proposition* mirata a catturare valore economico, raggiungendo una sostenibilità finanziaria ma, al tempo stesso, a non generare esternalità negative per la comunità e l'ambiente in genere.

In concreto, le imprese che vogliono raggiungere una sostenibilità tri-partita devono agire *in primis* sul prodotto e sulla propria attività ma in un mondo globalizzato e di produzione dislocata laddove la responsabilità si “spalma” sulla intera catena del valore.

(44) Cfr. EllenMacarthurFoundation: *A new textiles economy: redesigning fashion's future*.

La proposta di valore nelle imprese sostenibili deve essere basata sulla “*co-creation*”, come mostra la figura sottostante.

Le aziende della moda devono interagire con tutti gli *Stakeholders* ed adottare politiche di inclusione nelle decisioni strategiche.

### 3.2. I consumatori al centro del business mondiale

È fondamentale che vi sia trasparenza della provenienza dei materiali, del lavoro che vi è dietro ma, soprattutto, del livello di scambio d’informazione ed innovazione che l’azienda, il comparto di ricerca e sviluppo ed i fornitori mettono in atto in modo da raggiungere una innovazione di prodotto a 360 gradi <sup>(45)</sup>.

Un’azienda sostenibile mette al centro del proprio modello di *business* anche i consumatori che, nel mondo della moda, sono pronti al cambiamento ed attenti alle novità, tanto che possono rilevarsi fondamentali nella creazione di nuovi progetti e strategie di crescita se interviene una partecipazione attiva nella creazione di valore.

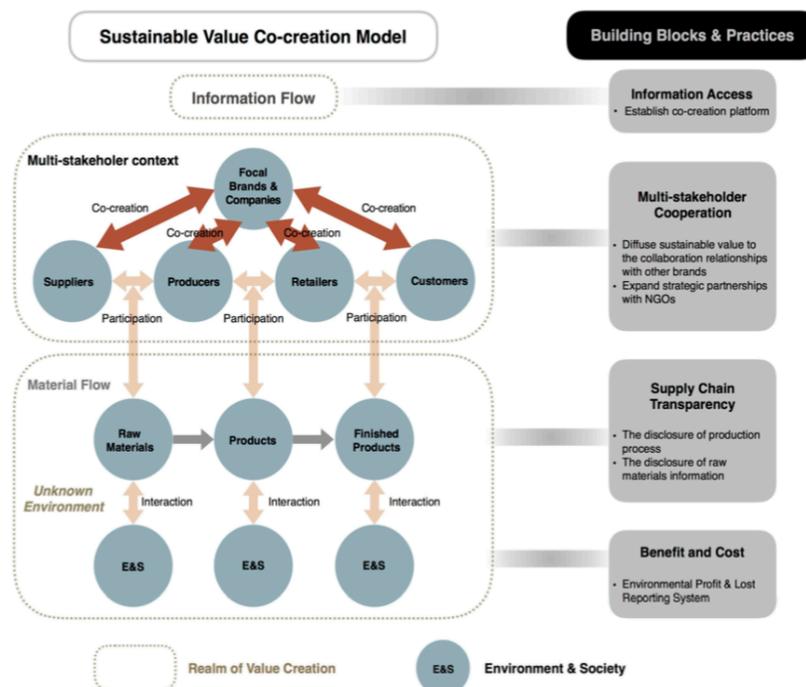


Figura 4. Da Yang Y, Han H., Lee P.: *An exploratoy study of mechanism of sustainable value creation in the luxury fashion industry.*

(45) Cfr. Yang Y, Han H., Lee P.: *An exploratoy study of mechanism of sustainable value creation in the luxury fashion industry.*

Il *sustainable business model* mira, quindi, alla integrazione globale della sostenibilità nelle logiche aziendali inserendola direttamente nel modo in cui l'azienda vuole operare all'interno del mercato.

I *business model* sostenibili all'interno del fashion devono considerare 3 fattori <sup>(46)</sup> molto importanti fondati essi stessi sulle 3 R (**Risparmio, Riuso e Riciclo**) <sup>(47)</sup> di sostenibilità:

- **Narrowing**: esso si riferisce ad un modello di *business* caratterizzato dal restringimento del flusso di risorse e dell'efficienza produttiva.

In questo ambito entra in gioco il **Risparmio**.

Esso pone le sue fondamenta sulla efficienza energetica e sullo sfruttamento dei materiali attraverso una produzione snella con minima produzione dei rifiuti.

Il sistema di creazione del valore che parte dalla materia prima deve contare su tecnologie pulite e rinnovabili che valorizzino la risorsa senza produrre eccessi di anidride carbonica e immissioni nei mari di sostanze tossiche <sup>(48)</sup>.

Il **Risparmio** è visto anche dal punto di vista finanziario, ovvero portare l'impresa ad abbattere i costi di produzione investendo in energie rinnovabili a lungo termine e migliorare le condizioni di lavoro in modo da risparmiare su possibili incidenti lavorativi o su assicurazioni mediche.

- **Slowing**: concetto fondato sullo “*slow fashion*” che, come precedentemente analizzato, vuole rallentare il flusso di materiali e prodotti nel sistema della moda. Esso si fonda sulla durevolezza del prodotto.

Tale concetto abbraccia il secondo pilastro delle 3R ovvero il **Riuso**; peraltro, come buona parte della dottrina in materia espone, è opportuno collegarlo ad un inedito “quarto” pilastro ovvero la **Riparazione** <sup>(49)</sup>.

Quindi, i modelli di business devono prevedere nuovi metodi di incentivo al Riuso dei capi di abbigliamento e stringere partnership strategiche con attori che incentivino la **Riparazione**.

---

(46) Cfr. Pal R., Garden J.: *Modelling environmental value: an examination of sustainable business model within fashion industry*.

(47) Cfr. Salvetti D.: *Verso una moda sostenibile*.

(48) Cfr. Pal R., Garden J.: Pal R., Garden J., op. cit..

(49) Cfr. Salvetti D., op. cit..

Il **Riuso** dei capi di abbigliamento tende ad allungare il ciclo di vita del prodotto, rivalorizzato in una nuova modalità di impiego, in un nuovo prodotto o componente di quest'ultimo, destinato a nuovi mercati e consumatori.

Il **Riuso**, in effetti, possiede un grande potenziale: i vestiti scartati sono tantissimi, il recupero di tali prodotti conviene sia a chi cede che a chi riceve i materiali.

Si riducono il prelievo di materie prime e la produzione di rifiuti, condividendo al tempo stesso una commistione di gusti e stili di vita <sup>(50)</sup>.

Se potessimo enunciare un “difetto” del fashion di lusso è che ha un *target* di clientela abbastanza ristretto costituito solo da chi ha buone possibilità economiche.

Il prodotto di lusso, come precedentemente affrontato, è di natura durevole e sicuramente si presta molto bene a più cicli di vita.

È per questo che, negli ultimi anni, stanno nascendo molteplici servizi per dare la possibilità a tutti di noleggiare capi che, altrimenti, sarebbero inarrivabili per la maggior parte delle tasche dei consumatori.

Oggi quello dell'abbigliamento usato costituisce un settore altamente fruttifero e di prospettiva che si stima possa arrivare a nove zeri, trainato dalla vendita e dall'acquisto on-offline. Secondo studi recenti, è previsto che nel 2028 il mercato dell'usato varrà di più di quello del fast-fashion, 64 contro 44 miliardi di dollari <sup>(51)</sup>.

A rendere più appetibile l'acquisto e la rivendita di capi usati è sicuramente l'impulso dato dai social network i quali, implicitamente, impongono e spingono i consumatori ad avere un look all'ultima moda.

Infatti, il *sustainable fashion* può contare sulla collaborazione di numerosi fashion blogger ed influencer che indirizzano verso l'uso di piattaforme di sharing e circular economy della moda.

---

(50) Cfr. Salvetti D., op. cit..

(51) Cfr. Casadei M.: *Moda second hand è boom di rivendite grazie a instagram e sostenibilità*.

La spinta verso questi nuovi modelli di business arriva anche dalla generazione Z: secondo stime, nel 2020 il 37% dei teenagers ha acquistato o acquisterà abiti usati <sup>(52)</sup>.

▪ *Closing*: esso fa riferimento alle pratiche innovative per recuperare parte del materiale da reintrodurre nel loop produttivo <sup>(53)</sup>.

A tale concetto è fortemente correlato, ovviamente, il terzo pilastro delle R della sostenibilità: il **Riciclo**.

Esso mira al riutilizzo della massa di prodotti/rifiuti della impresa stessa e della collettività, attraverso trasformazioni finalizzate al reinserimento in un nuovo processo produttivo e ad un nuovo ciclo di vita.

Il **Riciclo** dei materiali può avvenire sia pre-consumo, ovvero originato da eccedenze o scarti della stessa produzione del bene primario, o post-consumo ovvero recuperati a fine ciclo di vita <sup>(54)</sup>.

Caratteristico è l'utilizzo di scarti alimentari e altri materiali per ottenere tessuti che vengono utilizzati dalle grandi case di moda come, per esempio, derivati delle arance, ananas o addirittura dalla birra, come, in seguito, verrà approfondito.

Cruciale, in questo ambito, è il concetto di economia circolare che, in breve, sostituisce il concetto di fine vita del vestito con quello di rigenerazione in risposta al modello lineare di produzione.

Questo modello si sposta verso l'utilizzo di energie rinnovabili, elimina l'uso di sostanze chimiche tossiche, tende ad eliminare i rifiuti, attraverso una progettazione innovativa a livello di design, materiali, sistemi di produzione e strategie competitive <sup>(55)</sup>.

---

(52) Cfr. Casadei M., art. cit..

(53) Cfr. Pal R., Garden J., op. cit..

(54) Cfr. Salvetti D., op. cit..

(55) Cfr. Geissdoerfer M., Savaget P., Boken N., Hultink E: *The circular economy- a new sustainability paradigm ?*

La circolarità definisce un sistema industriale progettualmente rigenerativo basato sul sinergico riutilizzo di risorse che rialimentano il ciclo produzione-consumo che, a propria volta, accresce il capitale economico, naturale e sociale, e contribuisce al benessere dell'ecosistema moda <sup>(56)</sup>.

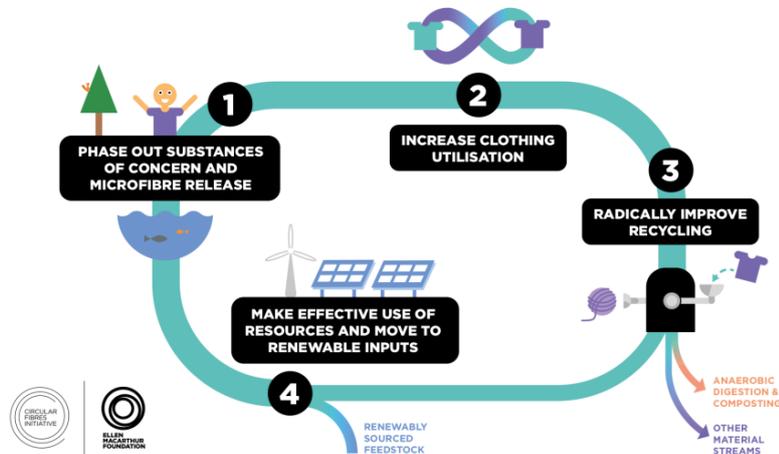


Figura 5 Da EllenMacarthurFoundation: A new textiles economy: redesigning fashion's future.

### 3.3.

#### Modelli di business sostenibili emergenti

I modelli di business nella moda emergenti e che stanno rivoluzionando il sistema moda verso una strada sostenibile sono basati sul concetto di consumo collaborativo. In particolare, le case di moda del lusso, e non, stanno cercando alternative rispetto al tradizionale modello produzione-vendita.

Sia negli Stati Uniti che in Europa sono affiorati numerosi servizi di sharing che potrebbero definirsi gli Airbnb della moda, ovvero effettuati attraverso piattaforme virtuali o fisiche.

Talune persone possono consegnare i propri abiti usati in buone condizioni ricevendo un incentivo monetario; altre possono affittare i vestiti attraverso abbonamenti a piattaforme o singoli contratti.

Di seguito vengono analizzati i principali modelli di business ritenuti maggiormente sostenibili fondati sui principi precedentemente analizzati di *narrowing*, *slowing* e *closing*.

(56) Cfr. Geissdoerfer M., Savaget P., Boken N., Hultink E., op. cit..

### ***Rental business model***

Il primo modello di business è caratterizzato dal classico concetto di noleggio, attività praticata da decenni nel fashion, soprattutto per quanto riguarda gli abiti da cerimonie particolari come sono essere abiti da matrimonio, smoking ed abiti eleganti.

Oggi però tale modello si sta configurando come qualcosa di altamente innovativo e moderno nella visione dei consumatori.

Uno dei fattori che sta accelerando l'utilizzo di questo modello è sicuramente la consapevolezza di un attuale eccessivo spreco di risorse: infatti, si stima che il 50% dei capi posseduti in media dalle persone, con il sistema giusto, potrebbe essere rivalorizzato <sup>(57)</sup>.

Gli abiti di lusso sono un fattore chiave di questo modello, il quale darebbe la possibilità a tutti di indossare capi ed accessori che con il semplice acquisto sarebbero fuori budget.

Si stima essere un mercato ad alto potenziale che si prevede possa raggiungere nel già 2023 un valore di 1,9 miliardi di dollari.

La prima piattaforma di questo genere è nata negli Stati Uniti con la catena di negozi *RentTheRunway* che permetteva inizialmente di noleggiare solo abiti per cerimonie; poi si è allargata in seguito anche ad abiti di lusso. L'accesso è libero e gli utenti possono noleggiare da un ampio *range* di vestiti un indumento unico per un breve periodo di tempo e poi restituirlo <sup>(58)</sup>.

### ***Subscription business model***

Questo modello di business si fonda su una sottoscrizione di un abbonamento che permette ai clienti di avere accesso ad una quantità di capi di abbigliamento in funzione della tipologia di abbonamento.

È un modello che in ogni settore sta prendendo il sopravvento sui modelli tradizionali: basti pensare a *Netflix* e *Spotify* per quanto riguarda rispettivamente il mercato del cinema e della musica.

---

(57) Cfr. Rinaldi F.R.: *Fashion 2030*

(58) Cfr. Rinaldi F.R. op. cit..

La tendenza verso questo modello innovativo nella moda è guidata principalmente dai giovani e da tutte quelle persone che preferiscono l'accesso ad una varietà di opzioni nell'abbigliamento di lusso rispetto alla proprietà. In questo modo i consumatori possono sperimentare di fatto rischi minimi, creando un armadio flessibile pronto ad ogni evenienza <sup>(59)</sup>.

Il modello è sostenibile nella misura in cui non alimenta il sistema lineare della moda, collocandosi invece all'interno di un modello circolare e di fatto complementare al modello dell'abbigliamento tradizionale.

### ***Recommerce Business model***

Il modello di business basato sulla rimessa in commercio dei capi di abbigliamento usati è il più praticato, trainato da tecnologie che permettono l'istantaneo incontro tra domanda di chi vuole acquistare un capo di abbigliamento ed offerta di chi lo vuole invece vendere.<sup>60</sup>

È un settore della moda che, in sintesi, permette la compravendita di capi usati. Si tratta di un reparto che sta traslando verso una completa digitalizzazione, attraverso piattaforme virtuali che permettono ai consumatori di consegnare i propri abiti usati in buone condizioni, ricevendo un incentivo monetario e ad altri consumatori di riacquistarli in modo da rendere continuo il ciclo di vita del capo <sup>(61)</sup>.

L'investimento e l'impegno dei grandi player della moda saranno cruciali per lo sviluppo di modelli di re-commerce, come ad esempio ha fatto *Stella McCartney* che ha stretto una partnership chiave con *TheRealReal* (piattaforma di Re-commerce) per incentivare l'acquisto dei suoi prodotti usati, dando addirittura un buono sconto da spendere negli e-store dell'usato.

È un modello altamente sostenibile che permette di dare una seconda vita ad un capo e che, inoltre, genera valore per il proprietario originario (riceve un ritorno sull'investimento attraverso la restituzione, in contanti o, come scritto, in buoni sconto) e per il nuovo acquirente (può acquistare un capo molte volte a meno della metà del prezzo originario).

---

(59) Cfr. Rinaldi F.R. op. cit..

(60) Cfr. Rinaldi F.R. op. cit..

(61) Cfr. Rinaldi F.R. op. cit..

#### 4.

### Value chain management sostenibile

“Oggi non è più sufficiente promuovere la sostenibilità esclusivamente attraverso investimenti nei media ed in attività filantropiche. Le aziende sono chiamate a ripensare l'intera catena del valore. Questo richiede investimenti più profondi, ma si traduce in una opportunità di business. La sostenibilità ha un valore commerciale” (62).

Il concetto di catena del valore è stato elaborato da Porter nel 1985 nel famoso volume *Competitive Advantage*. Esso esprime l'insieme di attività svolte da una organizzazione per creare valore per i consumatori finali e per l'intero mercato. Le modalità con cui tali attività sono svolte determinano i costi ed i margini di ricavo.

Il modello così descritto da Porter è suddiviso in attività primarie e secondarie. Nelle prime rientrano tutte le attività di produzione in senso stretto mentre le attività secondarie sono di supporto e trasversali all'intero sistema aziendale (63).

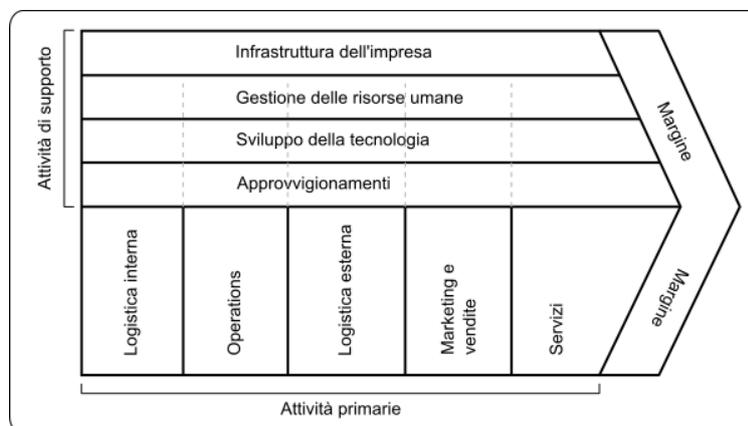


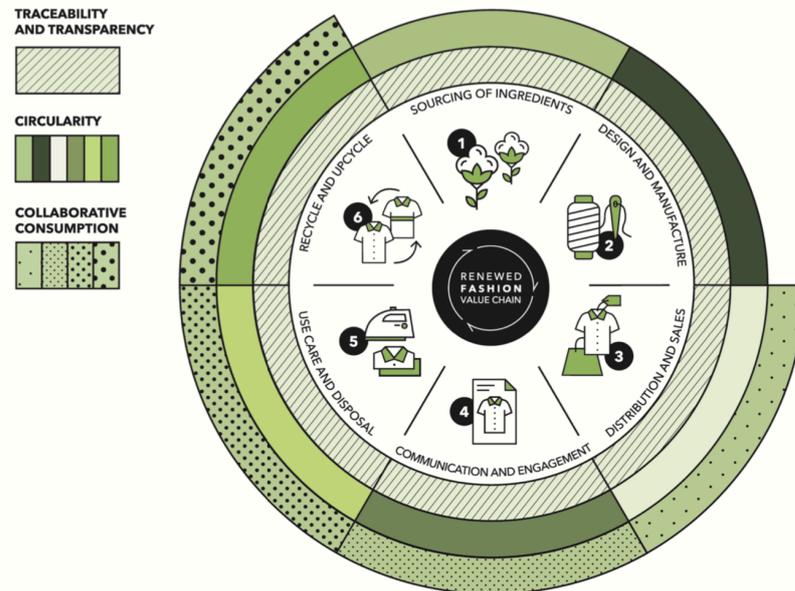
Figura 6. Da Catena del valore-Wikipedia

Il modello “dalla Culla alla Tomba”, descritto da Porter, non considera variabili di circolarità e sostenibilità. Le imprese della moda stanno iniziando ad adottare strumenti e modelli di creazione

(62) Cfr. Bergeretti L.: *La sostenibilità sarà un motore per la ripresa*.

(63) Cfr. Caroli M., op. cit..

del valore basati su *Value Chain* “*cradle to cradle*” circolari e sostenibili come illustra la figura sottostante.



Source: Rinaldi F.R., Fashion Industry 2030, Egea-BUP 2019

Figura 7. Da Rinaldi F.R.: *Fashion 2030*.

La circolarità della catena del valore dovrà essere garantita da un approvvigionamento di materiali sostenibili o riciclati da altre filiere, a partire da un design strategico che includa materiali innovativi che permetteranno di agire sulla fine del prodotto in modo da reinserire le componenti o l'intero capo in un nuovo ciclo di vita <sup>(64)</sup>.

Inoltre, la catena del valore è influenzata da un consumo più consapevole ed attento alla circolarità che spinge le imprese della moda a rinnovare anche il modo in cui generano ricavi con modelli di business differenti, come già approfondito nel capitolo precedente: fattori rilevanti sono costituiti da trasparenza e tracciabilità della intera catena.

La capacità di comprendere la propria catena del valore e di dare una immagine trasparente di essa è cruciale per acquisire e mantenere nel tempo il vantaggio competitivo.

(64) Cfr. Rinaldi F.R.: *Fashion 2030*.

Per di più, le aziende che agiscono da *first moover* e che anticipano le leggi in materia guadagneranno una posizione di vantaggio nel settore, trasformando le costrizioni in opportunità.

#### 4.1. Design sostenibile

La fase di *Design&Development* è sicuramente la tappa del viaggio della moda da cui parte la sostenibilità della catena del valore. Il design di un capo di abbigliamento è il primo passo che le case della moda di lusso devono compiere per realizzare un prodotto che sia a tutti gli effetti sostenibile. Infatti, è in questa fase che possono essere prese decisioni che saranno poi in grado di influenzare in maniera significativa l'impatto ambientale che avranno il capo disegnato e la sua intera produzione <sup>(65)</sup>.

Il design sostenibile implica, quindi, non solo il prodotto in sé ma considera l'intero ciclo di vita del prodotto (Life Cycle Design), in modo da anticipare strategicamente l'impatto che la produzione avrà lungo l'intera la catena del valore.

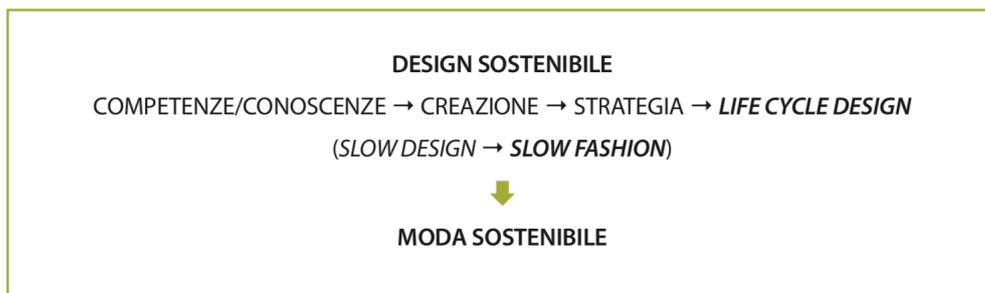


Figura 8. Da Tartaglione C., Gallante F., Guazzo G.: *Sostenibilità:moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità*

In particolare, sono rilevanti la scelta del materiale da utilizzare, i colori con cui verranno tinti i tessuti, la quantità di stampe e cuciture: scelte non da poco poiché avranno tutte conseguenze in campo produttivo e determineranno il quantitativo di acqua e sostanze chimiche che verranno impiegate.

In più le decisioni prese al momento del design influenzeranno, ovviamente, la durata del capo e la possibilità di essere riciclato o il costo ambientale per il suo smaltimento. Ad esempio, il designer che incorpora la sostenibilità nei suoi progetti utilizza tessuti che possono essere facilmente riciclati e cuciture che permettono una facile decostruzione in modo da estrapolare le parti che verranno poi riciclate.

---

(65) Cfr. Biserni F.: *Moda sostenibile: il primo passo è la progettazione.*

I designers della moda di lusso hanno un compito particolarmente difficile, in quanto devono coniugare la creatività e la conoscenza dei trend di mercato con una padronanza tecnica dei materiali e del processo di produzione dei tessuti in modo tale da consentire la valutazione dal punto di vista ambientale. Tutto ciò è, ovviamente, affiancato dai vincoli imposti dalla legislazione, dai regolamenti comunitari ed internazionali e dalle norme per la esportazione in alcuni mercati <sup>(66)</sup>.

Altresì è rilevante lo *Stakeholder Engagement* da parte dei designer, includendo il consumatore nel processo di creazione, in modo anche da personalizzare e rendere unico il capo di abbigliamento, specialmente da parte dei grandi marchi della moda, per i quali il prodotto finale assume connotati di originalità e di unicità.

I designer stanno attualmente esplorando i temi legati al co-design con l'obiettivo di promuovere la sostenibilità attraverso la trasformazione delle strutture di potere della moda e la passività dei consumatori. Questi ultimi, attraverso sistemi diretti di interazione (ad esempio sui siti dei marchi o nei negozi), possono partecipare al processo di creazione, accrescendo una componente fondamentale: la durevolezza emotiva <sup>(67)</sup>.

Ad esempio, Gucci ha lanciato il progetto DIY (*do it yourself*), in cui la Maison leader del lusso apre le porte del processo creativo ai suoi consumatori. È possibile aggiungere svariati ricami, dettagli, finiture in metallo e le iniziali su borse e *sneakers*.

#### 4.2.

#### **Materie prime sostenibili**

Nell'ambito della moda sostenibile costituiscono elementi fondamentali la ricerca e le politiche volte alla eliminazione di sostanze nocive nella fase di coltivazione e di produzione di fibre tessili. Diventa così essenziale considerare, prima ancora che l'impatto della produzione sull'ambiente, la origine ed i processi di produzione delle materie prime <sup>(68)</sup>.

---

(66) Cfr. Magni A., Noè C.: *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*.

(67) Cfr. Fletcher, op. cit..

(68) Cfr. Perris C., Portoghese F., Portoghese O., op. cit..

Per quanto riguarda l'approvvigionamento delle materie prime esistono due macro-famiglie di materiali privilegiati dalle imprese che si pongono obiettivi di sostenibilità:

- **Fibre naturali** da fonti rinnovabili, coltivate biologicamente e da comunità rispettose dei diritti dei lavoratori: ad esempio, che rispettino il trattamento equosolidale dei dipendenti di sesso femminile e che non ricorrano alla manodopera infantile. Per quanto riguarda i tessuti di origine animale come cashmere, lana e pelle, crescono i brand del lusso che adottano criteri di selezione di fornitori che rispettino il welfare animale;
- **Fibre sintetiche** ottenute dal riciclo e **biopolimeri**.

La selezione dei soggetti in qualità di fornitori di materie prime e di semilavorati non può avvenire solo in ragione del vantaggio di costo ma deve essere supportata da parametri etici ed ambientali <sup>(69)</sup>. I designers del fashion del lusso e non solo stanno iniziando ad utilizzare e sperimentare nuove collezioni di capi all'avanguardia che derivano da una innovazione delle materie prime.

Di seguito vengono segnalate le principali materie prime usate od in fase di sperimentazione.

- **Cotone biologico**: le piantagioni di cotone sono molto inquinanti e determinano un grande impatto ambientale in quanto è uno dei materiali più utilizzati soprattutto nel fast fashion. La coltivazione del cotone necessita di vastissime aree di terreno, grandi quantità di acqua per un continuo innaffiamento, pesticidi e fertilizzanti che provocano gravi conseguenze sull'ambiente e sulla salute dei lavoratori.

Invece, il cotone biologico elimina *in primis* l'uso dei pesticidi ed il prodotto finale non è geneticamente modificato. Il terreno non viene sfruttato al massimo, anzi resta rinvigorito attraverso la rotazione delle colture e cerca di limitare lo sfruttamento delle risorse idriche. Il cotone biologico, inoltre, non stressando in maniera eccessiva il terreno, aiuta ad incamerare all'interno di esso il rilascio di CO<sub>2</sub> mitigando i danni all'atmosfera. Eliminando le sostanze chimiche dannose, viene data maggiore sicurezza ai lavoratori moderando i danni alla salute.

---

(69) Cfr. Magni A., Noè C., op. cit..

Il cotone biologico è certificato da organizzazioni internazionali a tutela ambientale e sociale: ad esempio, i certificati GOTS (*global organic textile standard*) o OCS (*organic content standard*) in cui vengono garantite anche le condizioni di lavoro equo <sup>(70)</sup>.

▪ **Ortica:** costituisce una grande risorsa, data la crescente richiesta di tessuti naturali a basso impatto ambientale. Attraverso la lavorazione dell'ortica si fabbricano ottimi filati sottili e durevoli. La pianta di ortica non necessita di alcun trattamento chimico per crescere sana e non impatta sulla salute del terreno e dei lavoratori. La fibra di ortica è morbida, traspirante e biodegradabile al 100%. Inoltre, l'acqua della macerazione, le foglie e gli scarti di lavorazione possono essere impiegati come antiparassitario in altre coltivazioni <sup>(71)</sup>.

▪ **Arancia:** il 25% della produzione delle arance italiane non trova spazio sul mercato: ogni anno 700.000 tonnellate di scarti agrumicoli devono essere smaltiti. L'azienda OrangeFiber ha creato e brevettato una fibra all'insegna del riciclo e del rispetto dell'ambiente. Infatti, l'azienda è riuscita a trasformare gli scarti della produzione delle arance in un elegante tessuto di altissima qualità per la moda di lusso.

La fibra nasce proprio per rispondere alle esigenze di sostenibilità del settore della moda e rappresenta il modello di business perfetto che sfrutta la matrice produttiva di materiali che altrimenti andrebbero smaltiti <sup>(72)</sup>. Ferragamo ha prodotto una intera collezione utilizzando tali tessuti.

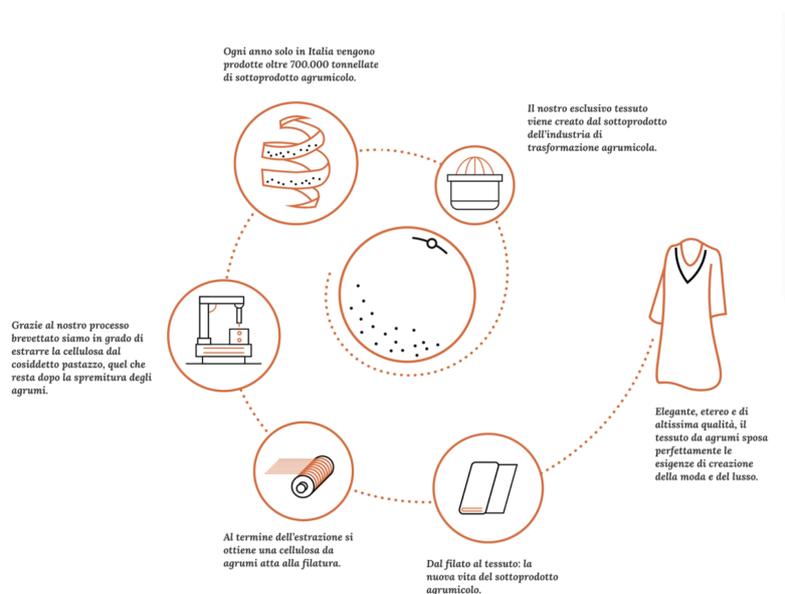


Figura 9. Da Orange Fiber sito web.

(70) Cfr. Perris C., Portoghese F., Portoghese O., op. cit..

(71) Cfr. Perris C., Portoghese F., Portoghese O., op. cit..

(72) Cfr. Orange fiber, sito web.

- **Ananas:** in questo caso sono utilizzate le foglie di ananas che vengono prelevate e private della fibra, diventando così più malleabili e pronte ad essere lavorate per diventare un vero e proprio tessuto. Pinatex è il tessuto che deriva dalla lavorazione dell'ananas. Esso è caratterizzato da una fibra resistente, morbida e declinabile in diversi spessori, finiture e colorazioni. Il suo punto di forza è l'utilizzo di una parte della pianta dell'ananas che non necessita di molte lavorazioni e che sarebbe destinata allo smaltimento. Il prodotto finale costituisce una ottima alternativa alla pelle sia per le borse che per le scarpe, come ha già sperimentato Hugo Boss <sup>(73)</sup>.
  
- **Banano:** le piante di banano costituiscono una coltivazione molto abbondante e ampiamente prodotta nelle zone tropicali e subtropicali del globo. Quasi tutte le componenti della parte non destinata al mercato alimentare può essere utilizzata per ricavare un tessuto simile al cotone. Il Banatex è un tessuto resistente ed impermeabile nonché leggero ed elastico, impiegato nella lavorazione di alcuni tipi di borse morbide <sup>(74)</sup>.
  
- **Sughero:** attraverso la lavorazione del sughero è possibile ottenere una fibra che, combinata con il cotone dà origine ad un tessuto morbido come uno scamosciato di consistenza simile alla nappa e di facile lavorazione. Il suberis è, a tutti gli effetti, un materiale che può essere usato in alternativa alla pelle, grande problema nella moda. È un materiale naturale ed ecologico che è ottenuto attraverso un procedimento del tutto sostenibile <sup>(75)</sup>.
  
- **Econylon:** “quando vedo una discarica vedo una miniera d'oro” parole del presidente e CEO di Acquafil che ha creato e brevettato la ecofibra ECONYL, prodotto che è ottenuto dalla trasformazione di quello che era un rifiuto in una nuova fonte di opportunità nel campo della moda. Infatti, i rifiuti in nylon, come le vecchie reti da pesca, gli scarti della produzione del nylon che sarebbero destinati allo smaltimento vengono recuperati e trasformati in filo nuovo, aventi le stesse caratteristiche del nylon da materia prima vergine, con la differenza che il processo di lavorazione è molto meno impattante. È una fonte di sostenibilità per tutte le imprese che utilizzano questo materiale, in quanto molte componenti elastiche dei capi di abbigliamento sono composte da nylon. Nel campo della moda è ampiamente utilizzato: per esempio marchi come Gucci e Prada ormai utilizzano solo questo tipo di nylon <sup>(76)</sup>.

---

(73) Cfr. Pinatex sito web.

(74) Cfr. Perris C., Portoghese F., Portoghese O., op. cit..

(75) Cfr. Perris C., Portoghese F., Portoghese O., op. cit..

(76) Cfr. Econyl sito web.

▪ **Materie prime di origine animale:** la produzione di pelli e/o lana cashmere può avere impatti negativi in termini ambientali e sociali relativi alla fase di allevamento. Sebbene la pelle sia considerata un sottoprodotto o coprodotto della industria della carne, le case della moda devono impegnarsi a garantire che il suo approvvigionamento avvenga nel modo più responsabile e sostenibile possibile, cercando man mano di disincentivare l'uso di pellicce e di pelli di origine animale, soprattutto delle specie rare come coccodrilli, serpenti, uccelli rari. Meritano rispetto gli standard in materia di gestione, cattura, trasporto e macellazione degli stessi, garantendo la completa tracciabilità <sup>(77)</sup> **di tali fasi.**

Molti brand del lusso stanno adottando politiche favorevoli alla rinuncia di materie prime come le pellicce. Ad esempio, Versace dichiara: “*non voglio uccidere animali per fare moda*”; altri, come Stella McCartney e Vivienne Westwood, si considerano aziende *vegetariane*.

Il cambio di mentalità soprattutto nei giovani porterà presto a far sparire dalle passerelle dell'alta moda prodotti con pellicce <sup>(78)</sup>.

#### 4.3.

#### **Tecnologie e processi produttivi sostenibili**

I processi produttivi dei capi di abbigliamento, in particolare nelle fasi di tintura, asciugatura e finissaggio, generano un elevato impatto ambientale attraverso l'uso intensivo di prodotti chimici, energia e acqua. Oltre a ciò molti processi restituiscono rifiuti non biodegradabili e sottoprodotti che, in mancanza di normative o di controllo sullo smaltimento, rappresenterebbero un grave rischio per la salute delle comunità circostanti e non solo <sup>(79)</sup>.

La chimica è lo *step* a monte di ogni processo produttivo. Infatti, le performance ambientali di una impresa non sono determinate dal solo grado di sicurezza ed innovazione degli impianti ma anche dalla mitigazione dei composti chimici, inquinanti e dannosi per la salute.

---

(77) Cfr. *Kering* standard materie prime e processi produttivi.

(78) Cfr. Sala A.: La profezia dell'ecopelle: l'alta moda farà a meno di ogni prodotto animale.

(79) Cfr. Rinaldi F.R., op. cit..

*Greenpeace* ha lanciato la campagna “*Detox my fashion*” a seguito di una indagine che ha portato alla luce veri e propri disastri ambientali causati dalla industria Tessile&Abbigliamento all’intero pianeta attraverso le correnti oceaniche ed atmosferiche.

A tale campagna hanno aderito molti brand del lusso appartenenti ai gruppi leader **Kering** e **LVMH** che si sono impegnati a mettere in pratica una politica sostenibile rispetto all’uso di materiali tossici e ad eliminare del tutto le sostanze più pericolose, coinvolgendo la intera catena del valore.

Le imprese della moda che si avvalgono di partners di innovazione per sostituire nel processo di produzione tutti quei materiali tossici come coloranti, additivi, prodotti per il trattamento delle biomasse e delle acque reflue, avranno più probabilità di agire da *first moover* del settore e compiere un grande passo sostenibile nella produzione di capi di abbigliamento. Infatti, la eliminazione delle sostanze chimiche tossiche ha il vantaggio non solo di ridurre le emissioni pericolose ma anche di destinare al riciclo volumi di materiali oggi non trattati <sup>(80)</sup>.

Per esempio, la colorazione vegetale, oltre ad avere dei vantaggi ecocompatibili, come il riciclo delle acque (3/4 dell’acqua consumata durante la tintura chimica diventa acqua di scarto), ha anche vantaggi estetici: i colori naturali sono più profondi e più mutevolmente cangianti rispetto alle tinte sintetiche. Tuttavia, le tinte naturali rappresentano ancora un elemento difficile da introdurre uniformemente nelle catene di produzione delle case di moda di lusso poiché, oltre al costo elevato, vi è carenza delle materie prime per realizzarlo; inoltre, necessitano di apposita tecnica che fissi durevolmente il colore sui tessuti <sup>(81)</sup>.

La ricerca su macchinari, strumentazioni ed impianti ha potenziato lo sfruttamento della tecnologia per aumentare la efficienza e la resa produttiva, realizzando grandi volumi di output in tempi rapidi che hanno portato gravi conseguenze ambientali <sup>(82)</sup>.

Nel lusso, dove prevale la logica di una richiesta di volumi ridotti, le tecnologie stanno evolvendo con la introduzione di elementi di flessibilità e versatilità che permettono un rigoroso controllo su dati e prestazioni. Per esempio, la tecnologia che permette un minore impatto durante il processo di

---

(80) Cfr. Magni A., Noè C., op. cit..

(81) Cfr. Banfi E.: *Etica e diritti: Quello che la moda (non) dice*.

(82) Cfr. Magni A., Noè C., op. cit..

stampa chiamata *ink jet*, permette produzioni personalizzate e versatili, riducendo sensibilmente i consumi energetici ed idrici <sup>(83)</sup>.

In più, le nuove tecnologie di prototipazione stampa 3D stanno iniziando a prendere piede per quanto riguarda il segmento delle calzature e gli elementi decorativi dei capi, riducendo tempi e sprechi.

Le potenzialità offerte dalla tecnologia digitale sono di grande supporto per le imprese di abbigliamento che devono gestire una molteplicità di fasi e dati. Il trasferimento, in tempo reale, di dati, il controllo istantaneo a distanza della funzionalità dei macchinari possono ridurre l'errore umano, razionalizzare la logistica e gestire la produzione con più sicurezza, trasparenza e sostenibilità <sup>(84)</sup>.

Le imprese della moda devono cercare di ridurre i consumi energetici provenienti da fonti non rinnovabili. Ad esempio, Gucci, che persegue le politiche del gruppo Kering, ha annunciato che dalla fine del 2020, produrrà utilizzando esclusivamente fonti rinnovabili.

Va elisa o, quanto meno, attenuata la corsa a chi vende di più in quanto essa implica un dislocamento della fase di produzione in Paesi dove molti operai sono esposti costantemente a sostanze chimiche tossiche o lavorano in condizioni disumane, sfruttati e sottopagati.

Dietro a tutti i capi venduti vi è, infatti, un settore che impiega 75 milioni di persone, ma in alcune fasi di produzione ritenute meno nobili, la pressione sui lavoratori perviene a livelli insostenibili <sup>(85)</sup>.

#### 4.4.

#### **Comunicare la sostenibilità (green marketing)**

La comunicazione della sostenibilità è un'attività fondamentale che viene svolta, ovviamente, a valle del processo di produzione, essendo necessariamente basata sulla revisione dell'impatto che essa ha avuto. La sostenibilità può essere comunicata solo al termine di questo lungo percorso disponendo di dati chiari, misurabili, confrontabili e soprattutto certificabili <sup>(86)</sup>.

---

(83) Cfr. Magni A., Noè C., op. cit..

(84) Cfr. Magni A., Noè C., op. cit..

(85) Cfr. Banfi E., art. cit..

(86) Cfr. Rossi F.: *Marketing e comunicazione della sostenibilità. Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e business.*

La comunicazione valorizza e massimizza i vantaggi derivanti dall'adozione di azioni e strategie socialmente responsabili e crea, simultaneamente, una migliore reputazione che porterà, nel lungo periodo, un vantaggio competitivo. La comunicazione della sostenibilità, infatti, crea valore per la impresa, aumentando la domanda e riducendo, contemporaneamente, i rischi associati alla propria immagine <sup>(87)</sup>.

La comunicazione della sostenibilità è differente e specifica per ogni tipologia di *Stakeholders*, distinguendosi in:

- **Comunicazione esterna:** rivolta in primis ai consumatori, comunità locali e pubblica amministrazione. Essa è una comunicazione finalizzata a promuovere, informare e pubblicizzare.

Stakeholder	Principali strumenti di comunicazione	Obiettivo della comunicazione
Consumatori/clienti	Sito web, magazine, brochure, eventi, social network	Promuovere, informare e pubblicizzare
Soci/investitori	Sito web, report, direct mailing	Informare
Dipendenti/lavoratori	Intranet, corsi di formazione, manuali e linee guida, magazine aziendali, social network	Formare e informare
Fornitori	Codici di condotta, linee guida, incontri di formazione, questionari	Formare, controllare e informare
Comunità locali	Grandi eventi, donazioni, social network	Promuovere, informare e pubblicizzare

Figura 10. Da Rinaldi F.R.: L'impresa moda responsabile. Integrare moda ed estetica.

- **Comunicazione interna:** rivolta a dipendenti, soci e partners strategici: essa è finalizzata ad informare dei risultati e ad formare il personale.

(87) Cfr. Rinaldi F.R., op. cit..

La *figura 10* sintetizza i principali attori coinvolti, le modalità e le finalità della comunicazione della sostenibilità in una impresa della moda.

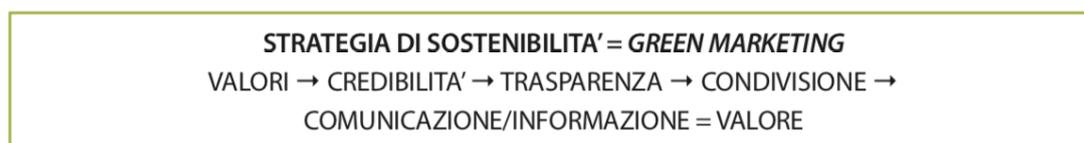
La comunicazione non deve essere unidirezionale bensì simmetrica; deve essere il contenitore di ascolto e dialogo con tutti gli *Stakeholders*, che vanno considerati non come target ma come fonte di possibile vantaggio e feedback dei progressi del lavoro svolto. La sostenibilità non va solo comunicata e pubblicizzata come possibile fonte di ricavo ma è bene che vada oltre: deve stimolare ed alimentare nuovi pensieri, emozionando ed educando tutte le persone con cui la impresa entra in contatto <sup>(88)</sup>.

Le grandi case di “capi firmati” hanno il compito di prendere in mano le redini del settore e di cercare di rendere *cool* la sostenibilità.

Caratteristica fondamentale del **green marketing** è che deve essere credibile e garantito da una terza parte la quale, in qualche modo, rappresenti una fonte di veridicità, come può essere un certificato o una misura che rientri in parametri di riferimento quali:

- *Oeko-tet standard 100*: garantisce che l'*output* della produzione non contiene o rilascia sostanze nocive;
- *Standard 1000*: definisce i requisiti che un'azienda deve possedere affinché la produzione e il sito possano essere ritenuti ecologici;
- *Ecolabel*: etichetta ecologica di un prodotto della Unione europea; viene rilasciata sulla base di prove empiriche e di valutazione di parametri critici nei processi produttivi coinvolti.

In concreto, per mezzo delle certificazioni le aziende riescono a ridurre volontariamente il proprio impatto ambientale, grazie ad uno strumento di garanzia di comunicazione, chiara e trasparente.



*Figura 11. Da Tartaglione C., Gallante F., Guazzo G.: Sostenibilità:moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità*

---

(88) Cfr. Rinaldi F.R., op. cit..

Invero, molte case di moda specialmente del *fast fashion* contribuiscono ad alimentare una pratica ritenuta non corretta, ovvero il cosiddetto *greenwashing*. Ciò accade quando interviene un comportamento che presenta una discrasia occulta tra la reale situazione negativa di una performance e la comunicazione che ne viene fatta, esaltando gli aspetti positivi anche in maniera non veritiera e ingannevole <sup>(89)</sup>.

In sintesi, è un mezzo comunicativo vuoto di contenuto e di valore che permette alle imprese di dare una immagine sostenibile di sé sostanzialmente ingannando i consumatori <sup>(90)</sup>.

La pubblicità, infine, deve essere coraggiosa, innovativa e rifiutare i paradigmi banali del consumismo, puntando, invece, su una sostenibilità strategica: due esempi, in cui uno da parte della casa del lusso Vivienne Westwood e l'altro dell'abbigliamento tecnico Patagonia, da tempo impegnati in uno sviluppo sostenibile.

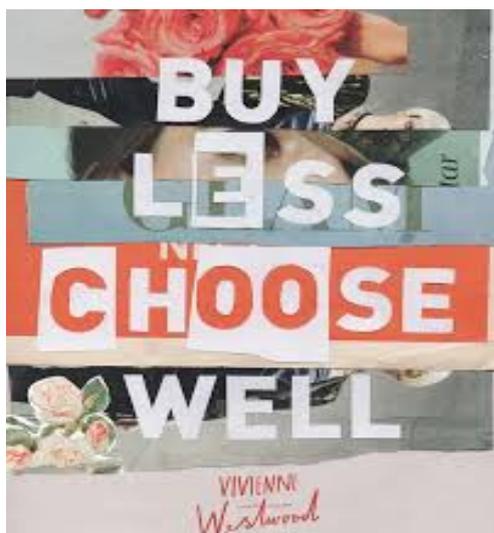


Figura 13. Da Vivienne Westwood



Figura 12. Da Patagonia

---

(89) Cfr. Rossi F., art. cit..

(90) Cfr. Rossi F., art. cit..

#### 4.5. Retail sostenibile

La fase di vendita al dettaglio, anche se non prevede alcun utilizzo intensivo di risorse ed agenti inquinanti come le fasi produttive precedentemente descritte, tende a consumare una elevata quantità di energia ed a restituire una moltitudine di rifiuti <sup>(91)</sup>.

Tali criticità impongono alle imprese della moda di favorire misure innovative per il miglioramento dell'efficienza e sostenibilità nel *Retail* <sup>(92)</sup>.

La fonte principale dei rifiuti, nella fase di vendita, proviene dagli imballaggi, la maggior parte in plastica o materiali isolanti non riciclabili. Un buon modo per evitare ciò è che le case di moda, in principio non creino troppi imballaggi o, nel caso in cui delegassero il lavoro ad attori esterni, richiedano di non usare in eccesso tali materiali <sup>(93)</sup>.

La strada percorsa dai grandi marchi del lusso è stata quella di abbandonare la plastica nel confezionamento e nella vendita e sostituirla gradualmente con carta e cartone, possibilmente riciclati o con logo FSC, che garantisce il sistema forestale a livello globale ed indica come il legname sia gestito in maniera responsabile e sostenibile.

Un esempio di ciò è dato sempre da Gucci che, dal 2017, ha introdotto un confezionamento 100% certificato FSC ed ha sostituito tutte le bustine di silice e plastica presenti nelle confezioni di calzature e borse con bustine di cotone biologico, che oltre ad essere maggiormente sostenibili, donano connotati di maggiore prestigio al prodotto che racchiudono <sup>(94)</sup>.

*Packaging* e prodotto, infatti, sono sempre più correlati nella visione dei consumatori, i quali sono attenti ed associano un approccio d'impresa sostenibile partendo proprio da elementi come le buste e gli involucri che le imprese utilizzano nell'impacchettamento del prodotto <sup>(95)</sup>.

---

(91) Cfr. Rinaldi F.R., op. cit..

(92) Cfr. Rinaldi F.R., op. cit..

(93) Cfr. Camera della moda standard sostenibilità del retail.

(94) Cfr. Gucci *Equilibrium* sito web.

(95) Cfr. Merli A.: *Il packaging sostenibile sarà un driver per il lusso*.

Nella moda di lusso, come già detto, il *packaging* è un grande elemento di differenziazione dal *mass market* e, per questo, deve essere, come tutta la produzione, incluso nella progettazione sostenibile <sup>(96)</sup>.

Per quanto riguarda gli *stores* dei grandi marchi del lusso, il management ha il compito di negoziare e di privilegiare, ad esempio, contratti di fornitura elettrica prodotta esclusivamente con energie rinnovabili. Inoltre, un buon indicatore sostenibile nel *retail* è dato dai dettagli che i punti vendita presentano: ad esempio, un arredo realizzato con materiali riciclati/riciclabili, una qualità dell'aria che, per quantità di anidride carbonica, temperatura ed umidità, garantisce il comfort dei dipendenti e dei clienti. Forse, il principale indicatore è il risparmio energetico che può essere espresso da illuminazioni sostenibili come l'uso di lampade a LED le quali permettono un risparmio di circa il 50% dei consumi elettrici <sup>(97)</sup>.

Una tendenza degli ultimi anni è quella del *green indoor* che, oltre a dare una immagine sostenibile del marchio, contribuisce a migliorare la qualità dell'aria del locale <sup>(98)</sup>.

Una importante branca del *retail* ai tempi attuali è l'*e-commerce*, che comprende tutti i servizi di vendita online direttamente da parte dei singoli brand o da parte di tutte le piattaforme che, ormai, spopolano nel web da Zalando, FarFetch, Luisaviaroma, Yooxigen.

Quando si parla di sostenibilità nell'*e-commerce* non si intende solo l'attenzione nei confronti dell'abbigliamento trattato ma anche la logistica con cui gli articoli vengono spediti.

Yooxigen, ad esempio, vende la maggior parte dei capi firmati del lusso tra cui spiccano i brand di Gucci, Fendi, Yves Saint Laurant.

È stata la prima piattaforma di vendita online dedicata esclusivamente alla moda etica e responsabile, in quanto propone i brand ed i capi sostenibili, indicando le caratteristiche verdi che presentano. La piattaforma si sta affermando come leader del settore anche grazie alla introduzione dell'*ecobox*, un

---

(96) Cfr. Merli A. art. cit..

(97) Cfr. Rinaldi F.R. op. cit..

(98) Cfr. Camera della moda standard per *retail* sostenibile.

packaging realizzato in cellulosa ecologica, ed alle creazioni di una reazione a catena in molte e-boutique del lusso e non solo <sup>(99)</sup>.

#### 4.6.

#### **Trasparenza e tracciabilità della filiera attraverso la *Blockchain***

L'incremento della **trasparenza** e della **tracciabilità** della intera catena del valore è diventato, come più volte ribadito, una priorità richiesta dal mercato e dalle istituzioni preposte al settore della moda. Vi è una crescente domanda di sostenibilità e soprattutto della sua credibilità. Il tutto è reso difficile da complesse e frammentate catene del valore che rendono estremamente problematico, per i consumatori, conoscere la storia del prodotto. Per le imprese della moda occorre identificare con certezza dove si collocano i rischi e rispondere al crescente bisogno di tracciabilità della produzione da parte dei consumatori e della società <sup>(100)</sup>.

La **tracciabilità** è definita come la capacità di identificare e tracciare la storia di un prodotto, partendo da materiali, componenti, distribuzione, ed arrivando alla sostenibilità negli ambiti dei diritti umani, della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente. Ciò richiede la collaborazione di tutti gli attori coinvolti nella catena del valore <sup>(101)</sup>.

Il passo seguente è la **trasparenza** delle informazioni da parte di tutti gli attori, in modo da ottenere ed elaborare i dati in modo standardizzato, così pervenendo a comuni comprensione, chiarezza e confronto <sup>(102)</sup>.

I vantaggi derivanti da trasparenza e tracciabilità sono identificati in questi fattori <sup>(103)</sup>:

- fiducia dei consumatori;
- gestione del rischio di reputazione: informazioni efficienti e complete che mitigano il rischio della reputazione in caso di incidenti o criticità;
- gestione efficiente della filiera: gestione efficiente dei costi, dei magazzini e migliore informazione sul flusso di energie e prodotti chimici nel processo produttivo;

---

(99) Cfr. Yooxigen sito web

(100) Cfr. Rinaldi F.R.: *Tracciabilità e racconto di filiera sono il nuovo motore della moda.*

(101) Cfr. Rinaldi F.R., art. cit..

(102) Cfr. Rinaldi F.R., art. cit..

(103) Cfr. Rinaldi F.R., art. cit..

- comunicazione potenziata con i *partners* di filiera: collaborazione e engagement con gli attori della filiera.

La tecnologia di tracciabilità all'avanguardia è data dal sistema della *Blockchain* che, in sintesi, rappresenta un database costituito da transazioni irrevocabili e crittografate. Peculiarità di tale sistema sono l'assenza di una autorità centrale e la circostanza che le informazioni possano essere condivise da tutti i componenti di una rete, in quanto l'accesso è subordinato soltanto alla sequenza delle transazioni e dei processi <sup>(104)</sup>.

A ciò si aggiunge una importante caratteristica: la immutabilità dei dati che non possono essere in alcun modo cambiati dopo che la transazione sia stata eseguita <sup>(105)</sup>.

In questo modo chiunque disponga di dati da condividere e disponga dei diritti di accesso può tracciare gli eventi ed i collegamenti dei vari processi produttivi, eliminando la necessità di una Autorità che li certifichi; inoltre, costituisce una ottima tecnologia che, specialmente nel campo della moda di lusso, è portata a prevenire frodi e contraffazione <sup>(106)</sup>.

Questa tecnologia è all'avanguardia ed in fase di sperimentazione anche da parte dei grandi gruppi del lusso, *Kering* e *LVMH*.

Un interessante esempio di piattaforma che sfrutta la tecnologia *Blockchain* e che riesce a tracciare l'autenticità e la catena del valore è dato da *Virgo*, creata da *PWC* e *Luxochain*. Più nel dettaglio *Virgo* consente l'autocertificazione di ogni singolo lotto e, in modo sicuro, dei dati: il consumatore finale, scansionando il QR code che sarà apposto sulla etichetta, potrà sapere chi ha confezionato il prodotto, da dove proviene il filato, quali agenti chimici sono stati adoperati ed il quantitativo di CO2 emesso per realizzare il capo di abbigliamento <sup>(107)</sup>.

Attualmente, per i capi di abbigliamento tracciati, le tecnologie utilizzate uniscono le classiche etichette cartacee alle moderne applicazioni che sfruttano QR code e UID, rendendo la tracciabilità veloce sia per la logistica che per il consumatore finale <sup>(108)</sup>.

---

(104) Cfr. Bentivoglio C. Giusepponi K.: *Fashion e sostenibilità: opportunità offerte dalla tecnologia Blockchain*.

(105) Cfr. Bentivoglio C. Giusepponi K., op. cit..

(106) Cfr. Rinaldi F.R., art. cit..

(107) Cfr. Bentivoglio C. Giusepponi K., op. cit..

(108) Cfr. Bentivoglio C. Giusepponi K., op. cit..

## CAPITOLO III

### ANALISI CASO

In questo capitolo verrà trattato il tema della sostenibilità di impresa al gruppo del lusso francese *Kering*, leader di una strategia che ha alla base principi e processi improntati alla salvaguardia del pianeta e delle persone.

#### 1.

#### **Il gruppo Kering: elementi generali**

Il gruppo *Kering* è uno dei leader mondiali del settore del lusso. La società madre *Kering s.a.* ha con sede legale a Parigi. Fu fondata nel 1963 ma il nome *Kering* è stato conferito solo nel 2013 dopo essere stata chiamata per anni PPR (Pinault-Printemps-Redoute) dal nome del fondatore François Pinault.



Figura 14. Da *Kering* sito web

Il gruppo ha recentemente raggiunto il suo obiettivo di diventare un marchio cardine associato solo al settore del lusso, vendendo nel 2018 i marchi sportivi di PUMA e Volcom, così diventando così, a tutti gli effetti, uno dei principali gruppi di riferimento del mercato del lusso.

Fino a 10 anni addietro i ricavi provenienti dai marchi del lusso, detenuti da *Kering*, rappresentavano solo il 17% del fatturato globale del gruppo. Oggi *Kering* ha una *vision* unica nel suo campo che ha permesso una trasformazione del gruppo attraverso la realizzazione di un modello di business basato

su agilità, equilibrio e responsabilità di impresa, a mezzo del quale è riuscito a stimolare la crescita delle sue Maisons <sup>(109)</sup>.

*Kering* cura lo sviluppo di una serie di rinomate Maisons di moda, pelletteria, gioielleria ed orologeria (illustrate nella figura sottostante), tra cui spiccano Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga.

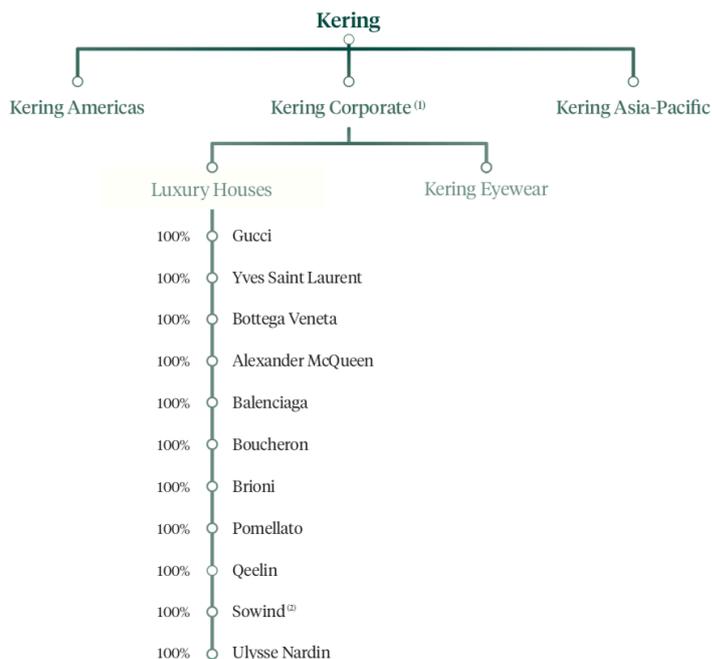


Figura 15. Da Kering sito web

*Kering* possiede un organico dinamico, caratterizzato da una rilevante diversità che conta 38.000 dipendenti in tutto il mondo e raggiunge un fatturato annuo che nel 2019 è ammontato a 15.9 miliardi di euro <sup>(110)</sup>.

### 1.1.

#### Strategia sostenibile del gruppo e business model

*«Stiamo riprogettando la nostra attività per continuare a stimolare e ad accrescere la sostenibilità nel futuro, contribuendo al tempo stesso alla trasformazione del settore del Lusso e dando il nostro*

(109) Cfr. Kering sito web.

(110) Cfr. Kering sito web.

*apporto per vincere le importanti sfide sociali e ambientali della nostra generazione» [FRANÇOIS-HENRI PINAULT-CEO DI KERING]*

Il gruppo *Kering* è fortemente determinato ed impegnato ad integrare la sostenibilità in tutte le proprie attività ed a farsi promotore di una filiera della moda e del lusso alla insegna della innovazione sostenibile.

La sostenibilità è rappresentata a tutti i livelli dell'amministrazione: esiste un comitato per la sostenibilità con circa cinquanta persone coinvolte nella realizzazione del piano di azione proprio per la sostenibilità.

Secondo la *Global 100 di Corporate Knights*, il gruppo *Kering* è al secondo posto tra le aziende più virtuose nel campo dello sviluppo sostenibile. Inoltre, è l'unico gruppo del lusso incluso nella classifica e, in particolare, primeggia nel settore "tessile, abbigliamento e beni di lusso". Inoltre, per il settimo anno consecutivo, è quotata al *Dow Jones Sustainability index (DJSI)*, uno degli indicatori più significativi al mondo per quanto riguarda la sostenibilità nelle imprese.

Un aspetto fondamentale è rappresentato dai sistemi produttivi responsabili e sostenibili inseriti in un contesto di circolarità per tutte le materie prime utilizzate all'interno del gruppo, come esprimono gli standard ambientali volti a favorire e ad incoraggiare un approccio sostenibile da parte di tutti i suoi fornitori di tessuti e pellami. A questo proposito è rilevante il rispetto che *Kering* assicura per gli animali lungo tutta la filiera, sviluppando per primo nel settore del lusso standards per il benessere di essi <sup>(111)</sup>. Così, è riuscito a migliorare le pratiche del settore a livello globale del gruppo ed a catalizzare la collaborazione con gli allevatori.

Il lusso e sostenibilità per *Kering* devono andare di pari passo e nel rispetto della società e dell'ambiente, attraverso una strategia di lungo termine. *Kering*, oggi più che mai, è concentrata sul suo impatto sul pianeta, sul cambiamento climatico e sullo sfruttamento delle risorse naturali. Nel 2017, il gruppo ha svelato la sua strategia di sostenibilità con obiettivi da raggiungere entro il 2025. Lo scopo prefisso è ridurre del 40% l'impatto ambientale lungo la intera catena del valore. Questo è solo un "piccolo" passo verso l'obiettivo prefissato di diventare entro il 2050 un gruppo a zero

---

(111) Cfr. Standard per il benessere animale del gruppo *Kering*.

emissioni di carbonio, raggiungendo il cosiddetto *net-zero* e compensando le inevitabili emissioni annuali di gas serra con iniziative volte a proteggere le foreste e la biodiversità.

## 1.2. I tre pilastri di *Kering*

La strategia sostenibile e il modello di business del gruppo si fonda su tre pilastri.

### *Care (avere cura)*

Questo *pillar* si fonda sull'adozione di misure per ridurre l'impatto ambientale mediante l'impiego di strumenti e processi innovativi, pratiche nuove, metodi originali e standards rigorosi volti a preservare il pianeta e le sue risorse naturali. *Kering* invita le Maisons a scegliere un design sostenibile, facendo scelte mirate sulla origine delle materie prime, sui processi di lavorazione, sulle modalità di trasporto. Obiettivo di questo pilastro è ridurre il proprio conto economico ambientale del 40% entro il 2025, lungo la intera catena di fornitura.

Nel gennaio 2018 il gruppo ha sviluppato i nuovi “standard per le materie prime e i processi di produzione” che coprono le migliori pratiche di protezione ambientale, uso di prodotti chimici e benessere sociale. Importante componente sarà la piena tracciabilità delle materie prime in modo tale da raggiungere il 100% di trasparenza delle fasi di approvvigionamento e produzione <sup>(112)</sup>.

Nel 2020 il gruppo ha pubblicato i progressi rispetto al suo obiettivo e, sulla base del *supplier index of sustainability*, risulta che è già riuscita a coprire l'88% della tracciabilità ed ha implementato il 68% degli standard in materia di approvvigionamento di materie prime sostenibili <sup>(113)</sup>.

Infine, *Kering* ha ridotto le emissioni di gas serra del 77% dal 2015 e raggiunto il 100% di sfruttamento di energie rinnovabili in oltre 7 Paesi; inoltre, è stata la prima azienda del settore privato a collaborare con la piattaforma intergovernativa sulla biodiversità ed i servizi ecosistemici (IPBES), sostenendo la scienza della biodiversità <sup>(114)</sup>.

---

(112) Cfr. Standard per il benessere animale del gruppo *Kering*.

(113) Cfr. *Kering Sustainability progress report 2017-2020*.

(114) Cfr. *Kering Sustainability progress report 2017-2020*.

## *Collaborate (collaborare)*

Il secondo pilastro di sviluppo sostenibile è improntato a contribuire al conseguimento di un'elevata performance sociale ed etica in modo da promuovere la parità e la diversità, diventando un punto di riferimento in tal senso per tutti i suoi *Stakeholders*.

Il gruppo è convinto che una collaborazione di qualità con i suoi *Stakeholders* garantisca migliori prestazioni economiche, ambientali, etiche e sociali, salvaguardando il suo ricco patrimonio di risorse umane da disparità sociali e promuovendo la diversità come fattore critico di successo. Questo tipo di collaborazione è fondamentale per il successo della sua strategia 2025. Qui di seguito sono riportati le principali iniziative del gruppo in merito.

Innanzitutto, il gruppo mira alla uguaglianza di genere ed alla parità salariale in ogni posizione ed è l'unico gruppo del lusso inserito nel *Bloomberg Gender-Equality*. Attraverso il programma *Leadership Gender Diversity* promuove una cultura della uguaglianza e favorisce, a differenza di molte aziende, una pari opportunità nell'accesso a importanti posizioni manageriali, risultando, in particolare, uno dei gruppi con più alta percentuale di donne in posizioni dirigenziali.

Inoltre, il gruppo partecipa attivamente ad iniziative internazionali mirate a rafforzare la sostenibilità anche attraverso partnership con prestigiose scuole ed università. Ad esempio, ha creato, in collaborazione con il London College of Fashion, il primo MOOC (corso online aperto al pubblico) interamente dedicato a sostenibilità e moda di lusso, rendendolo in solo un anno disponibile gratuitamente a 33.500 studenti provenienti da 150 Paesi.

Parallelamente, *Kering* ha lanciato il già citato *Fashion Pact*, riuscendo a riunire i principali attori della moda e del tessile per discutere e prendere in carico una collaborazione al fine di implementare strategie sostenibili ormai fondamentali per tutto il settore. Attualmente i firmatari sono 63, in rappresentanza di oltre 250 marchi, pari ad almeno il 30% del settore della moda.

Ancora, nel 2008 *Kering* ha creato la *Kering foundation*, attraverso la quale il gruppo ha messo al centro il tema della violenza sulle donne, tramite il sostegno alle vittime, la organizzazione di iniziative di prevenzione ed una mobilitazione a livello globale.

In sintesi, l'obiettivo del pilastro è mettere al centro l'individuo, ripensando le relazioni con gli *Stakeholders* e garantendo equità e responsabilità in tutte le componenti dell'ecosistema del gruppo (115).

### ***Create (creare)***

Create è l'ultimo pilastro, ma non per importanza, della strategia per la sostenibilità del gruppo. Spinto dallo slogan “*Empowering imagination*”, *Kering* promuove soluzioni alternative ed innovative, in modo da incoraggiare il cambiamento ed influenzare il settore del lusso con un modello basato sulla condivisione delle conoscenze attraverso un sistema *open source*.

In questo modo il gruppo è in grado di scegliere soluzioni e processi innovativi che portano all'adozione di pratiche sostenibili. Attraverso la collaborazione con startup innovative ed università, *Kering* sviluppa nuove soluzioni di approvvigionamento nonché nuove materie prime. La innovazione è principalmente guidata dalle biotecnologie e dai principi di economia circolare come riciclo o input che derivano da rifiuti organici.

Infatti, *Kering* ha sempre più incamerati e inclusi nel ciclo produttivo sia la rigenerazione dei tessuti che l'*upcycling*, ritenuti ormai non più tendenze popolari ma attività essenziali. Per esempio, il gruppo ha stretto una *partnership* strategica con *ECONYL* e sta intensificando l'attività di approvvigionamento e produzione di nylon ricavato dai rifiuti di plastiche e microplastiche che si presentano come inquinamento oceanico. Inoltre, dal 2015, grazie a significativi investimenti ed alla collaborazione con *Worn Again Technologies* (116), il gruppo è divenuto pioniere di un processo in grado di separare i polimeri di poliestere e la cellulosa dai tessuti in cotone non più utilizzabili e, quindi, di avere del materiale grezzo da poter ritrasformare in nuove fibre. In più, avrà accesso prioritario alle produzioni circolari di PET in qualità di investitore originale di *Worn Again Technologies*. L'impegno di *Kering* sarà inserire queste pratiche in un modello di business capace di continuare il flusso della circolarità (117).

---

(115) Cfr. *Kering* sito web.

(116) Società fondata a Londra nel 2005, con lo scopo di contribuire alla eradicazione di rifiuti tessili, pioniera nella tecnologia di riciclaggio dei polimeri.

(117) Cfr. *Kering Sustainability progress report 2017-2020*.

Infine, nel 2013, il gruppo ha lanciato una soluzione di sviluppo sostenibile interna, il “*Materials Innovation Lab*” (MIL), laboratorio dedicato ai tessuti sostenibili, dove la creatività incontra la sostenibilità. Il progetto nasce con la idea di identificare, classificare e rendere accessibile alle case di moda del gruppo materiali e processi sostenibili. Vi sono ben 3800 tessuti all’avanguardia sostenibili ed alternativi da cui i designer delle varie Maisons possono attingere, aventi qualità pari a quella dei tessuti convenzionali. La chiave del MIL è la possibilità di confrontarsi con esperti in modo da poter integrare nella migliore maniera possibile i materiali con processi produttivi sostenibili. Infatti, *Kering* vuole essere sostenibile a partire dal design ed ha lanciato l’iniziativa “*Clean by design*” che ha contribuito dal 2015 al 2018 a risparmiare ben 8000 tonnellate all’anno di CO2 con una riduzione media del 19% delle emissioni di gas serra <sup>(118)</sup>.

### 1.3.

#### Conto economico sostenibile: correlazione con i risultati del gruppo

L’Environmental Profit and Loss (E P&L) è uno strumento pionieristico, creato da *Kering*, che misura l’impatto ambientale di tutte le attività svolte lungo la intera catena del valore; è ed un elemento chiave e di grande supporto alla strategia sostenibile del gruppo, che va ben oltre il semplice reporting ambientale, fornendo una comunicazione chiara e trasparente, tale che possa essere compresa da tutti gli *Stakeholders*.

Copre ogni anello della catena: le operazioni strettamente del gruppo, le operazioni di magazzino, di fornitura e vendita.



Figura 16. Da *Kering* sito web

(118) Cfr. *Kering Sustainability progress report 2017-2020*.

Ad ogni livello, come illustra la *figura 16*, vengono misurati tutti gli indicatori e applicati all'intera catena del valore.

Una importante novità introdotta da questo strumento è la conversione dei dati raccolti in valori monetari, al fine di quantificare in maniera chiara e diretta l'uso di risorse e di identificare chiaramente i progressi con un indicatore universale, quale è il denaro. Infatti, tradurre i risultati ambientali in un linguaggio commerciale è la chiave del successo del conto economico ambientale di *Kering*: facilita i confronti tra le Maisons in ogni parte del mondo e riflette, in tempo reale, la strategia di sostenibilità perseguita da *Kering*, preparando e prevedendo il futuro in vista del 2025 (119).

L'E P&L identifica gli ambiti in cui è più urgente adottare pratiche maggiormente sostenibili ed il punto della catena del valore dove agevolare le società del gruppo a prendere decisioni quotidiane ed a compiere scelte di approvvigionamento responsabili in modo rapido e, soprattutto, consapevole dell'impatto ambientale che esse avranno.

FIGURE 2: EP&L IMPACTS ACROSS SUPPLY CHAIN TIERS SPLIT BY IMPACT AREA

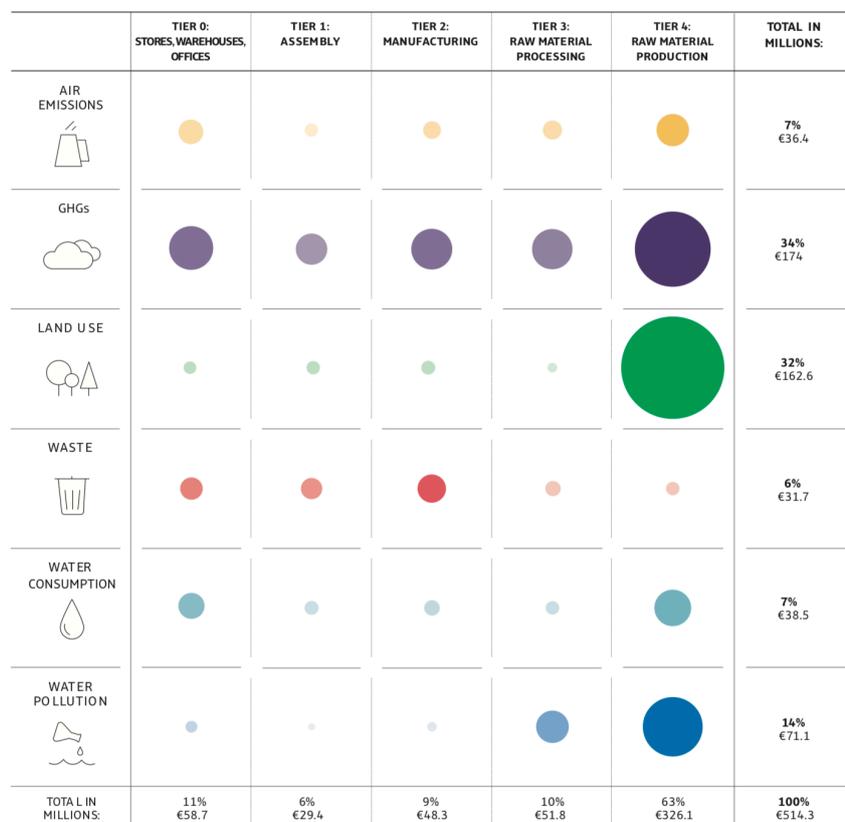
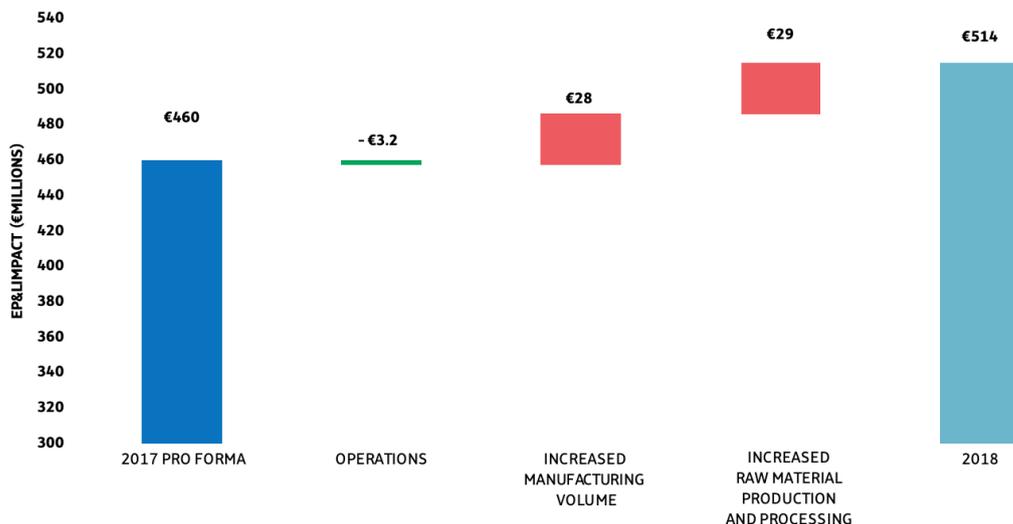


Figura 17. Da *Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results*.

(119) Cfr. *Kering* sito web.

Gli ultimi dati aggiornati e resi disponibili dal gruppo al pubblico sono relativi alla chiusura del conto economico ambientale del 2018: i risultati sono riportati nella *figura 15* attraverso l'interfaccia diretta creata da *Kering*.

Da tale grafico risulta che il maggior impatto ambientale proviene dalla produzione delle materie prime che rappresentano il 63% del conto economico. A questo proposito, *Kering* ha lanciato immediatamente, a distanza di pochi mesi dalla chiusura, standards rigorosi per tutti i suoi fornitori e per le materie prime, frutto di anni di ricerca e di collaborazione con attori internazionali e ONG, andando oltre gli standard in materia di sostenibilità imposti da regolamenti internazionali e creandone di propri <sup>(120)</sup>.



*Figura 18. Da Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results.*

Tra il 2017 e 2018 vi è stato un incremento di 54 milioni di euro nei risultati del conto economico ambientale: ciò è frutto di una crescita del giro di affari del gruppo che ha determinato maggiori acquisti ed approvvigionamenti di materie prime, il che ovviamente ha avuto dirette conseguenze in termini di impatti ambientali. In ogni caso, il gruppo è riuscito a ridurre l'impatto di alcune materie prime ritenute molto inquinanti e poco etiche come metalli, pelli preziose e pellicce, come mostrano le figure che seguono.

<sup>(120)</sup> Cfr. *Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results.*

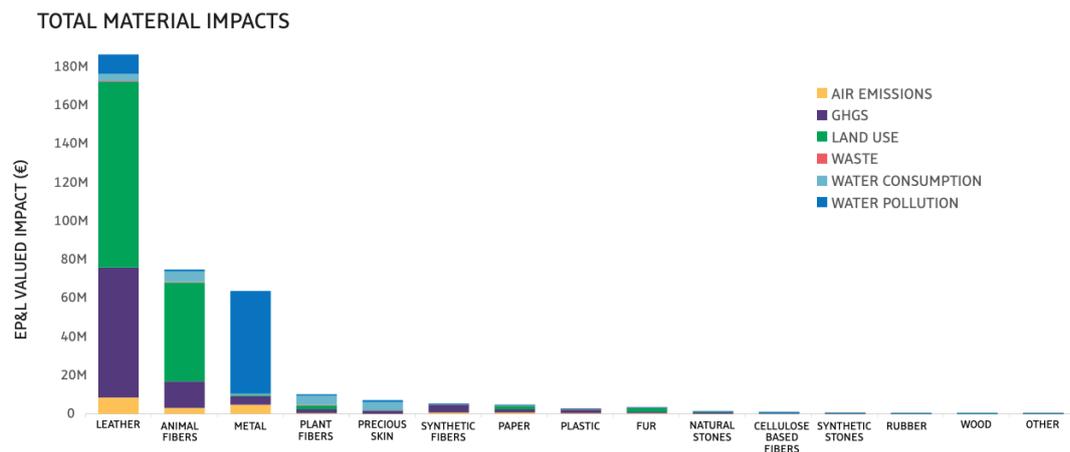


Figura 19. Da Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results.

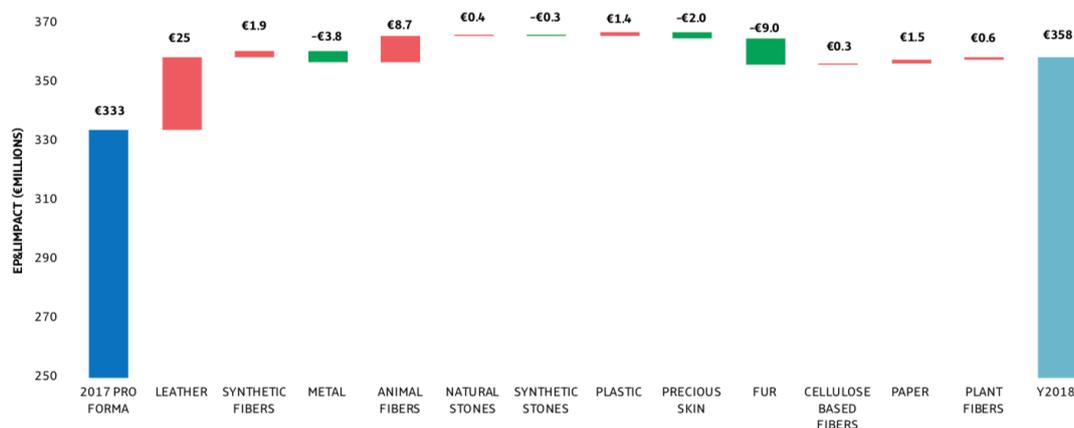


Figura 20. Da Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results.

Dalla figura 18 emerge un dato da mettere in luce: la riduzione dell'impatto ambientale delle operations del gruppo, grazie all'utilizzo di energie rinnovabili e programmi di efficienza energetica nei negozi, uffici, magazzini.

È pur vero che vi è stato un aumento complessivo degli impatti ambientali della produzione, ma ciò è stato dettato da un momento di trend positivo della maggior parte delle Maisons del gruppo; analizzando l'impatto sulla base di un singolo bene prodotto vi è stata, invece, una riduzione del 12% e ciò riflette la efficacia degli sforzi di una politica sostenibile nelle sue catene di fornitura <sup>(121)</sup>.

(121) Cfr. Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results.

Inoltre, un dato che appare evidente nella *figura 17* è l’impatto che *Kering* ha in termini di emissioni di gas serra (bollino viola) lungo tutta la catena del valore rispetto alle altre componenti di inquinamento, le quali di norma sono distribuite all’inizio della catena di fornitura dove *Kering* sta agendo con maggior vigore per incorporare approcci di *sourcing* responsabili. Per migliorare l’impatto di gas serra *Kering* ha deciso di compensare, dal 2018, le emissioni di gas serra prendendo parte attivamente al progetto REDD+ (Riduzione Delle Emissioni Da Deforestazione) delle Nazioni Unite, che conserva le foreste chiave per ridurre l’impatto dell’effetto serra e la biodiversità. Questo è solo un primo passo, che sicuramente mitigherà l’impatto dei gas serra lungo la catena di fornitura, in quanto *Kering*, dal 2015, è riuscito a ridurlo di circa il 77%, consapevole però degli ampi margini di miglioramento.

#### 1.4. Sostenibilità e risultati di gruppo

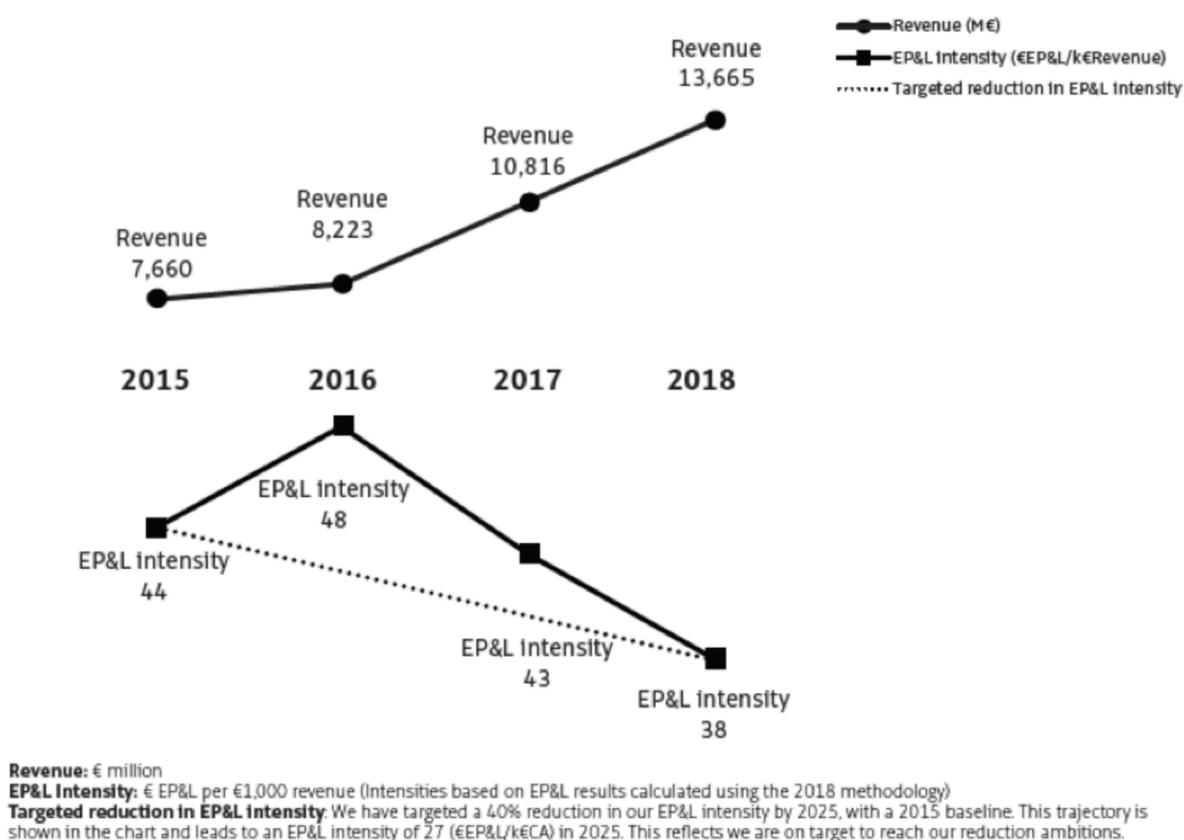


Figura 21. Da *Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results*.

La sostenibilità è un importante fattore che porta anche riscontri dal punto di vista dei risultati finanziari delle società del gruppo e dei vantaggi rispetto ai competitors come affrontato in apertura dell'elaborato.

Dalla *figura 21* sopra riportata è possibile subito notare la correlazione inversa che vi è tra il fatturato del gruppo con la intensità del conto economico ambientale: al diminuire degli impatti ambientali, i ricavi complessivi del gruppo aumentano. Sebbene la sostenibilità non sia stata l'unico fattore a determinare questa crescita straordinaria, riuscendo quasi a raddoppiare i ricavi in appena 4 anni, è stata certamente una componente fondamentale. Infatti, il gruppo *Kering* ha sviluppato una forte strategia ed investito molte risorse in modo da raggiungere una delle posizioni leader del settore del lusso. Tale leadership è associata ad un forte impegno verso la sostenibilità, come dimostrano le molteplici campagne e attività in continua evoluzione.

## Luxury Houses

2019 key figures

**€15,383 million**

in revenue

Revenue  
(in € millions)



Figura 22. Da *Kering financial document 2019*.

Nel 2019 *Kering* è divenuto a tutti gli effetti un *player* esclusivo del settore del lusso ed è riuscito a chiudere l'esercizio ancora una volta con risultati eccellenti, compiendo un ulteriore passo avanti sull'onda della scia positiva degli esercizi precedenti, trainato in particolare da Gucci e Yves Saint Laurent.

Il settore del lusso ha subito una forte espansione nell'ultima decade, aiutando sicuramente tali marchi a contribuire attivamente alla crescita del gruppo. Infatti, come la figura sottostante mette in luce, il mercato dei beni personali di lusso è cresciuto di quasi 100 miliardi di euro in appena 10 anni, essendo quasi del tutto estraneo alla crisi globale <sup>(122)</sup>. L'ambiente competitivo nel quale ha lavorato il gruppo *Kering* ha ampliato gli effetti di una politica sostenibile e di innovazione ormai ritenuta alla base di una crescita finanziaria sostenibile nel lungo periodo.

(122) Cfr. *Kering financial document 2019*.

### Worldwide personal luxury goods market trend (2010-2019e, in € billions)

Annual change at reported and comparable exchange rates:

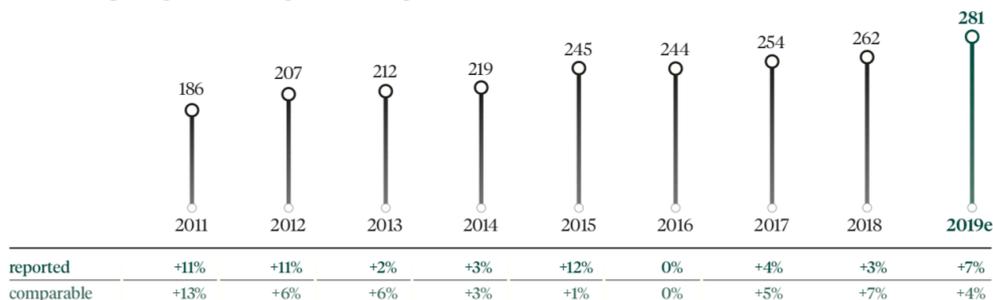


Figura 23. Da Kering financial document 2019.

## 1.5.

### Crescita di Kering rispetto ad altri marchi

È il momento analizzare *Kering* rispetto al mercato competitivo dei grandi marchi della moda del lusso e non solo. Negli ultimi anni il gruppo ha avuto una crescita in termini di fatturato e margini operativi senza precedenti, che hanno portato *Kering* a diventare il principale competitor dei leaders mondiali della moda di lusso tra cui sicuramente spiccano LVMH, Hermès, Burberry.

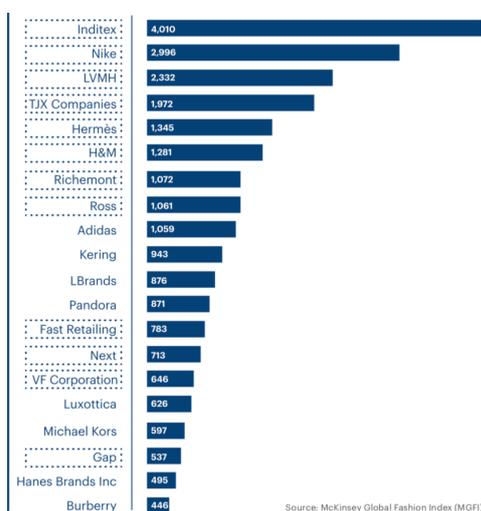


Figura 24. Da McKinsey: the state of fashion 2019

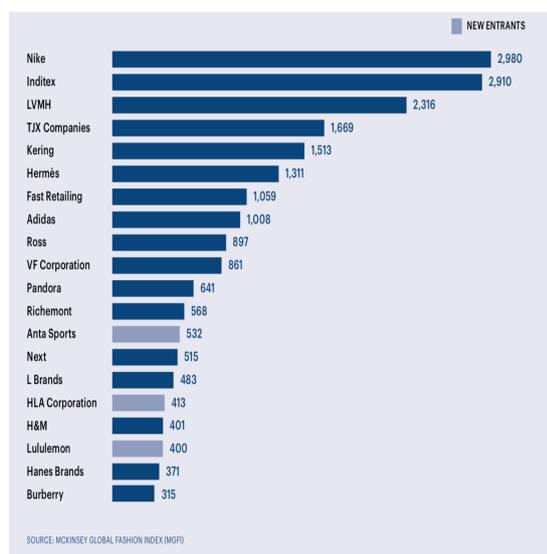


Figura 25. Da McKinsey: The state of fashion 2020.

Nei grafici riportati nelle *figure 24* e *25*, tratti da McKinsey, *State Of Fashion*, rispettivamente del 2019 e 2020, è possibile analizzare la crescita conseguita da *Kering* in termini di profitto negli ultimi

2 anni (riferiti agli esercizi del 2018 e del 2019) e compararla con i maggiori *competitors* del settore della moda.

In chiusura di esercizio 2019, *Kering* ha realizzato un profitto di 1513 milioni di dollari (circa +60% rispetto al 2018), riuscendo a superare per la prima volta Hermès e riducendo il *gap* con LVMH che, invece, si è mantenuto costante sul valore di circa 2300 milioni di dollari di profitto <sup>(123)</sup>.

Sebbene la sostenibilità non ha abbia avuto effetti prioritari nell'incremento dei profitti, in quanto essi sono stati maggiormente determinati da una crescita generale del gruppo e degli investimenti, essa ha avuto un effetto strategico che ha rafforzato il Brand Equity del gruppo e direttamente di tutte le Maisons che esso racchiude. Gli investimenti diretti in ricerca e sviluppo sostenibile hanno portato per ora pochi benefici rispetto alle enormi potenzialità che il gruppo mira a raggiungere entro il 2025. Sicuramente per molti aspetti *Kering* ha già compiuto e portato a termine molte attività innovative improntate alla sostenibilità ambientale e sociale - in molte di queste da *first mover* - che hanno già dato i loro frutti nel breve periodo.

## 2.

### Sostenibilità in alcune delle principali Maisons

Come abbiamo analizzato, il gruppo *Kering* guida le proprie Maison attraverso una strategia di gruppo finalizzata alla riduzione degli impatti ambientali e sociali che essi determinano. Ovviamente ogni brand contribuisce in maniera differente, seppur identificandosi nelle linee guida fornite dal gruppo e partecipando attivamente alle iniziative proposte. In questo paragrafo vedremo come hanno intrapreso il percorso di sostenibilità le due principali Maisons, almeno per quanto riguarda i numeri, Gucci e Yves Saint Laurent.

### 2.1.

#### La Maison Gucci

Gucci è uno dei marchi più rinomati e prestigiosi del mondo, punto di riferimento del mercato internazionale del settore della moda di lusso e punta di diamante del gruppo *Kering*. Il marchio è caratterizzato da una gestione moderna che ha fatto della innovazione e sostenibilità il suo business.

---

(123) Cfr. *The state of fashion 2020, The state of fashion 2019*

La Maison fu fondata a Firenze nel 1921 da Guccio Gucci, nota da sempre per le sue creazioni eclettiche e contemporanee, simbolo della eccellenza del *Made in Italy* e della insuperabile qualità, cura delle rifiniture e design innovativo.



Figura 26. Da Gucci sito web

Oggi Gucci più che mai ridefinisce i confini del mercato della moda di lusso, guidato da due personalità di spicco: Alessandro Michele e Marco Bizzarri, rispettivamente direttore creativo e CEO. La creatività di Michele è riuscita a fondere e reinterpretare il patrimonio culturale della moda, attraverso un approccio poliedrico che desse spazio ad universi all'apparenza opposti ma potenzialmente di grande innovazione e modernità: ad esempio una collezione unisce lo stile del rinascimento italiano ed il look punk. Il messaggio lanciato dalla direzione creativa di Gucci vuole dare spazio e valorizzare le diversità culturali <sup>(124)</sup>.

## RISULTATI GUCCI

2019 key figures

**€9,628 million**

in revenue

**€3,947 million**

in recurring operating income

**17,157**

average number of employees  
(full time equivalent)

**487**

directly operated stores

Figura 27. Da Kering financial document 2019.

---

(124) Kering sito web

Gucci ha chiuso il 2019 con un fatturato di circa 9,6 miliardi di euro (+13%), quasi 3 volte superiore a quello del 2015, quando il C. di A. fu affidato alla presidenza di Marco Bizzarri <sup>(125)</sup>.

Parallelamente a questa strepitosa crescita nei ricavi, in linea con gli obiettivi del gruppo a cui appartiene, Gucci si è impegnata nella strategia sostenibile di *Kering* a lungo termine, attraverso il piano decennale di sostenibilità *Equilibrium*, basato sulla “*Culture of Purpose*”, introdotto nel 2018 per guidare il cambiamento e ridurre contemporaneamente l’impatto ambientale.

Gucci *Equilibrium* è un progetto attraverso il quale il gruppo condivide i propri obiettivi ed analizza i risultati. Esso raccoglie principi, intuizioni ed ambizioni del *brand*. In Gucci è dominante la cultura di una *Purpose*: nulla avviene per caso, ad ogni azione corrisponde una motivazione ben precisa. Gucci tramite questo piano intende sfruttare in modo corretto le risorse limitate che il nostro pianeta offre e dare vita ad una cultura d’innovazione, creazione ed evoluzione basata sul rispetto <sup>(126)</sup>.

I principali passi compiuti da Gucci riguardano la innovazione di alcuni processi di lavorazione e di materie prime che hanno permesso una gestione sostenibile la quale ha dato risultati in termini di materiali ed energie risparmiate. Innanzitutto, Gucci è un grande collaboratore del *Material Innovation Lab* (MIL), messo a disposizione da *Kering*, attraverso il quale i designers del brand fiorentino riescono a raccogliere materiali ed idee affinché le innovazioni di prodotto avvengano in un clima ottimale. Inoltre, Gucci è stato il primo marchio di *Kering* e nel lusso in generale ad utilizzare il nylon riciclato ECONYL nelle collezioni *ready-to-wear*. Al fine di massimizzare la utilità di questo materiale all’avanguardia, Gucci ha lanciato, in collaborazione con i suoi fornitori, il progetto “*ECONYL®-GUCCI pre consumer fabric take back program*”, attraverso il quale la Maison riesce a recuperare ulteriormente gli scarti di ECONYL dalla produzione e trasformarli in un nuovo filato di qualità. Inoltre, ha introdotto, recentemente, il poliestere *NewLife*, fibra realizzata al 100% con bottiglie riciclate, poi trasformate in filo attraverso un processo non chimico ma meccanico. La catena di fornitura di questo nuovo materiale è totalmente tracciata <sup>(127)</sup>.

La pelletteria Gucci costituisce la manifestazione iconica del Brand: borse, scarpe e cinture Gucci sono rinomate in tutto il mondo. Come *retro* illustrato, la pelle è il materiale che contribuisce

---

(125) Cfr. Bennewitz S.: *Kering, Gucci fa volare i ricavi 2019. Salgono i dividendi*.

(126) Cfr. Gucci *Equilibrium* sito web.

(127) Cfr. Gucci *Equilibrium* sito web

maggiormente all'inquinamento totale del gruppo *Kering*. Gucci mira alla riduzione degli scarti e degli sprechi di acqua, energia ed utilizzo di sostanze chimiche nella catena di fornitura della pelle, attraverso l'introduzione del progetto "*Scrap-Less*". Esso consiste nel tagliare prima del processo di concia le parti che non verranno poi trattate, lavorando solamente la parte effettivamente necessaria e riciclando gli scarti per parti dei capi ritenute meno rilevanti. In questo modo Gucci è riuscito a ridurre notevolmente gli sprechi e le energie necessarie per la lavorazione del pellame, in rapporto ai metodi tradizionali precedentemente utilizzati. Infatti, nel 2018, in 8 conterie è stato conseguito un risparmio di energia pari a 843.000 kW; inoltre, sono diminuiti:

- consumo di acqua per 10 milioni di litri;
- sostanze chimiche per 145 tonnellate;
- rifiuti per 66 tonnellate.

Gucci dalla collezione Primavera-Estate 2018 ha altresì abolito completamente l'uso di pellicce animali ed introdotto contemporaneamente un sistema di *Blockchain* per la tracciabilità delle materie prime <sup>(128)</sup>.

Gucci è stato un grande attore per quanto riguarda la riduzione dell'impatto dei metalli all'interno del Gruppo *Kering*. Il programma di Gucci è volto a realizzare accessori con metalli riciclati, evitando la estrazione del materiale grezzo. Sono stati utilizzati molti materiali di scarto ospedalieri. L'obiettivo per il 2025 è utilizzare il 100% di metalli riciclati per la realizzazione degli accessori e dei componenti ausiliari <sup>(129)</sup>.

Nella filosofia di Gucci la "*luxury experience*" non concerne solamente il prodotto ma comprende tutti gli elementi a cui esso è associato, tra cui sicuramente il packaging. In Gucci esso è progettato in maniera efficiente: la materia prima è rigorosamente carta e non plastica e proviene da fonti rinnovabili e sostenibili. Dal 2017 il 100% della carta utilizzata nelle confezioni è certificato FSC. Come per tutti i brand del gruppo *Kering* le custodie delle borse e delle scarpe sono realizzate interamente in cotone biologico. Infatti, Gucci si impegna a ridurre l'uso della plastica. In particolare, si è impegnato ad eliminare dai prodotti la plastica difficile da riciclare o riutilizzare, come il PVC. In questo modo per Gucci è stato più facile monitorare ed intervenire su eventuali dispersioni di sostanze tossiche durante la produzione, incoraggiando, allo stesso tempo, l'uso di plastica riciclata

---

(128) Cfr. Gucci *Equilibrium* sito web

(129) Cfr. Gucci *Equilibrium* sito web

o addirittura bio-plastiche. Un grande passo in avanti è stato compiuto a partire dal 2015, quando Gucci ha iniziato a sostituire gradualmente la plastica vergine dai tacchi delle calzature con plastica riciclata; dal 2018 il 50% della plastica utilizzata è bio-plastica <sup>(130)</sup>.

Infine, Gucci ha sempre prestato forti attenzioni ed interesse ai propri *Stakeholders*, instaurando vere e proprie relazioni con le comunità locali. A tale proposito un progetto denominato “*I Was a Sari*”, ha avuto molto successo ed è riuscito a combinare l’impegno che la Maison fiorentina nutre per l’economia circolare con l’*empowerment* sociale. La iniziativa promossa da Gucci prevede la collaborazione con donne di comunità marginalizzate di Mumbai, le quali, attraverso l’*upcycling* dei Sari (tipico abito delle donne indiane), sono riuscite ad apportare un valore aggiunto a capi ormai in fase finale del ciclo di vita. Gucci è riuscito, quindi, a fornire una nuova possibilità di vita e di riscatto a 70 artigiane che hanno sin da subito ricevuto un salario adeguato ed una miriade di competenze chiave per diventare future collaboratrici di Gucci. Grazie a questo progetto è riuscito a vincere il *Circular design challenge award 2019* <sup>(131)</sup>.

## 2.2.

### Yves Saint-Laurent



Figura 28. Da Yves Saint Laurent sito web

La maison fu fondata nel 1961, ed è una delle case di moda più importanti del XX secolo, che ha rivoluzionato il concetto stesso di moda con la introduzione del prêt-à-porter di lusso (termine francese che differenzia la moda di lusso realizzata attraverso la produzione di taglie standard dalla moda di lusso degli abiti di sartoria). Il marchio ha sempre avuto una forte influenza sia all’interno che all’esterno del sistema della moda. Yves Saint Laurent ha sempre difeso la creatività senza avere

---

(130) Cfr. Gucci *Equilibrium* sito web

(131) Cfr. Gucci *Equilibrium* sito web

paura di essere provocatorio, portatore di una visione che desse spazio al potenziamento della libertà del pensiero e culturale <sup>(132)</sup>.

Oggi il marchio compete nel mercato internazionale del lusso, grazie agli sviluppi degli ultimi anni e della guida del gruppo *Kering*, che ha avuto grande influenza anche dal punto di una politica etica e sostenibile.

## RISULTATI DI SAINT LAURENT

2019 key figures

**€2,049 million**

in revenue

**€562 million**

in recurring operating income

**3,606**

average number of employees  
(full time equivalent)

**222**

directly operated stores

Figura 29. Da *Kering financial document 2019*.

La Maison francese è riuscita a compiere una crescita straordinaria negli ultimi anni, specialmente da quando è sotto la guida di Francesca Bellettini (Presidente e CEO dal 2013), ponendo solide basi per il suo sviluppo e continuando a rafforzare la sua leadership nel settore della moda. Quando il nuovo CEO arrivò nel 2013, la società fatturava 518 milioni di euro; nell'arco di 5 esercizi, è riuscita a quadruplicare i ricavi, frutto anche della visione creativa di Anthony Vaccarello (direttore creativo) il quale è stato capace di portare l'alta moda nelle strade attraverso uno stile al passo con i tempi senza abbandonare la storia del marchio <sup>(133)</sup>. Infatti, nel 2019 il marchio francese ha raggiunto il traguardo di 2 miliardi di euro fatturato.

Uno degli obiettivi principali di Saint Laurent è quello di costruire un futuro innovativo e sostenibile, ancorandosi alla tradizione dei migliori talenti e promuovendo la uguaglianza di genere. Il marchio

---

(132) Cfr. *Kering* sito web

(133) Sacchi M.S.: *Saint Laurent all'italiana. Obiettivo bissare Gucci*.

ha una forte attenzione nel valorizzare le diversità ed ha sviluppato un modello sostenibile di fare business, preservando al contempo l'artigianato.

La casa di moda è fortemente in linea con gli standard imposti da *Kering*, specialmente per quanto riguarda il sistema di tracciabilità della pelle e partecipa attivamente alla strategia 2025. Ha lanciato 2 progetti pilota innovativi nel 2019 basati su sistemi di trasparenza e tracciabilità delle materie prime. Il primo fa riferimento all'impiego della tecnologia laser per tracciare la pelle dalle aziende agricole ai prodotti finiti, il secondo implica l'utilizzo della *Blockchain* per monitorare l'origine delle materie prime <sup>(134)</sup>.

Recentemente Yves Saint Laurent ha investito in un nuovo progetto per la creazione di nuovo Hub della moda nel Palazzo delle Finanze a Scandicci (vicino a Firenze); si tratta di un edificio da anni inutilizzato, oggetto di un progetto di riqualificazione urbana da parte della Cassa Depositi e Prestiti per divenire la sede italiana del nuovo atelier del brand per la pelletteria (che lo prenderà in locazione). È previsto che siano valorizzati e riutilizzati elementi architettonici esistenti e che venga riqualificata tutta l'area esterna attraverso l'ampliamento delle zone verdi nei dintorni, il miglioramento delle strade pubbliche adiacenti, per far sì che, oltre a costituire una opportunità di sviluppo per il marchio, tale progetto dia competitività al territorio ed alla comunità in cui il brand è inserito: infatti saranno creati anche numerosi posti di lavoro <sup>(135)</sup>.

---

(134) *Kering Sustainability progress report 2017-2020*.

(135) Cottone N.: *Cdp investe 28,5 milioni nel nuovo Hub della moda di Yves Saint Laurent*.

## CAPITOLO IV

### FASHION E CORONAVIRUS: VERSO UNA MODA PIÙ SOSTENIBILE

La emergenza sanitaria causata dal Covid-19 (c.d. Coronavirus) è entrata a far parte di uno dei periodi più bui dal dopoguerra e, tuttora, preoccupa il panorama mondiale dal punto di vista sia umanitario che economico. Il fenomeno è considerato un “Cigno Nero” <sup>(136)</sup> e potrebbe stimolare una delle più grandi contrazioni economiche della storia recente.

In particolare, la pandemia ha messo a nudo le fragilità di un sistema capitalistico basato su complesse catene del valore globalizzate, come la paralisi degli spostamenti e della produzione conseguente al *lockdown* ha causato shock negativi sia della domanda che dell’offerta, soprattutto in quei settori ritenuti di non primaria necessità.

La moda è stata una delle industrie più colpite per una sua vulnerabilità per la intrinseca non compatibilità con la emergenza in atto. Le industrie del tessile e dell’abbigliamento sono state colte impreparate nell’affrontare questo evento improvviso che ha scosso il mondo intero; la sfida che dovranno sostenere sarà senza precedenti. L’intero sistema produttivo è saltato, travolgendo milioni di persone che lavorano direttamente o indirettamente per un settore che globalmente vale circa 2.300 miliardi di euro <sup>(137)</sup>.

La epidemia scoppiata inizialmente solo in Cina aveva già mandato segni premonitori di un anno di gravi difficoltà per le casse delle imprese della moda, le quali avevano, già a gennaio, ridotto drasticamente gli ordini verso le fabbriche nei Paesi dove producono maggiormente le società della fast fashion tra cui proprio Cina, Bangladesh, Vietnam. La diffusione del virus ha smascherato e messo in luce le criticità di avere catene di valore troppo lunghe e sparpagliate geograficamente. Per esempio, il blocco di un Paese importante come può essere la Cina, ha determinato un imprevisto stop per molte delle produzioni ancorate ad esso. La moda ha mostrato il suo vero volto e soprattutto i difetti dell’attuale modello di business <sup>(138)</sup>.

---

(136) La teoria del cigno nero è una metafora sviluppata da Nicholas Taleb, che descrive un evento non previsto e di grande impatto.

(137) *Cfr. The state of fashion 2020 coronavirus update.*

(138) *Cfr. The state of fashion 2020 coronavirus update.*

Secondo una indagine condotta da McKinsey nel *the state of fashion coronavirus update coronavirus*, i ricavi della industria della moda globale (abbigliamento e calzature) subiranno una contrazione di circa il 30% su base annua: circa l'80% delle aziende di moda si troverà in difficoltà finanziarie che sarà la causa del fallimento di numerose aziende di moda nel giro dei prossimi 12-18 mesi. In più, si stima che 7 consumatori europei e statunitensi su 10 ridurranno le proprie spese nell'acquisto di capi di abbigliamento <sup>(139)</sup>.

Nello specifico caso del nostro Paese, la pandemia da Coronavirus mette a rischio la tenuta della filiera Fashion Made in Italy, soprattutto per la miriade di micro e piccole aziende, considerate gli anelli deboli di un sistema che si è trovato di colpo con gli ordini azzerati o ridotti all'osso. Molteplici sono state e sono le iniziative di alcuni brand del lusso in supporto di ciò per non compromettere la *supply chain* della filiera fashion italiana. Per prima Gucci ha rinnovato una partnership con Intesa Sanpaolo, attraverso la quale le aziende che fanno parte della Maison fiorentina potranno beneficiare della posizione solida della capo-filiera ed accedere a finanziamenti di solito rivolti ad imprese di grandi dimensioni condizioni vantaggiose in tempi rapidi <sup>(140)</sup>.

In particolare, potrebbero essere le grandi catene del *fast fashion* a pagare il costo maggiore da questa pandemia. Dopo le gradualità riaperture le persone non saranno spronate a passare molto tempo in negozi chiusi ed affollati, quali sono quelli del *fast fashion*. Ciò potrebbe avere rilevanti ripercussioni, in quanto anche le vendite online hanno subito un significativo calo rispetto ai merchi qualitativamente superiori, portando così al tramonto il *fast fashion* <sup>(141)</sup>.

## 1.

### LA REAZIONE DEI PRINCIPALI ATTORI DEL SETTORE DELLA MODA

Le imprese della moda, nonostante le difficoltà causate dal virus Covid-19 e il conseguente *lockdown*, hanno subito saputo reagire e rendersi utili per il Paese ed il mondo intero ad affrontare insieme e solidalmente questa emergenza sanitaria. Le imprese della moda hanno risposto principalmente attraverso cospicue donazioni e riconversione della produzione per fornire quei beni di prima necessità, come mascherine, guanti e camici per i medici.

---

(139) Cfr. *The state of fashion 2020 coronavirus update*.

(140) Cfr. Guolo A., Minà M.: *la filiera non si sfilaccia*.

(141) Cfr. Ignazzi C.: *Coronavirus, come cambierà lo shopping: dal lusso al sostenibile, ecco cosa comprenderemo*.

Infatti, all'inizio della emergenza vi è stata una altissima domanda di questi beni: ebbene le case della moda hanno risposto presente all'appello delle istituzioni, schierandosi in prima linea attraverso il cambiamento della funzione dei macchinari ed un riadattamento della logistica. Oltre a costituire azioni filantropiche sono state poste in essere grandi azioni di sostenibilità sociale e valore condiviso verso la comunità in cui l'azienda opera. Le imprese della moda di lusso, specialmente in Italia, sono state le apripista di queste importanti iniziative, grazie anche ad una filiera produttiva del tessile e dell'abbigliamento tra le più importanti al mondo.

Qui di seguito si ricordano le principali azioni che le più rinomate imprese della moda di lusso hanno intrapreso:

- **Gucci:** la Maison fiorentina ha lanciato 2 importanti campagne di *crowdfunding*, raggiungendo la raccolta di 2 milioni di euro e donando, attraverso una collaborazione con Intesa Sanpaolo, 1 milione di euro alla Protezione Civile italiana. Inoltre, nei suoi stabilimenti ha prodotto oltre un milione di mascherine e 55.000 camici donati agli ospedali italiani con l'obiettivo di rinnovare questa produzione finché la emergenza non sarà terminata. Infine, essendo uno dei marchi più celebri e maggiormente attivi sui *social network*, ha dato in uso i suoi account Instagram alla Organizzazione mondiale della sanità, riuscendo a raggiungere 70 milioni di *followers* <sup>(142)</sup>.
- **Armani:** dalla fine marzo il gruppo Armani ha convertito tutti i suoi stabilimenti produttivi per la produzione dei camici monouso da destinare agli ospedali italiani; e inoltre ha donato 2 milioni di euro agli ospedali in difficoltà <sup>(143)</sup>.
- **LVMH:** per far fronte alla emergenza, il gruppo francese, leader del settore del lusso, ha convertito le sue fabbriche di profumi in modo da produrre gel igienizzante da distribuire gratuitamente agli ospedali ed alle attività di supporto francesi. Inoltre, ha ordinato ben 40 milioni di mascherine per un valore di 5 milioni di euro da distribuire gratuitamente negli ospedali <sup>(144)</sup>.

Queste sono state solo le prime e principali iniziative compiute dalle imprese della moda, a rappresentare una forte solidarietà verso questa emergenza: vero è che quasi tutti i marchi, del lusso e non, hanno partecipato attivamente e contribuito in maniera reale ad alleviare il peso ai governi dei paesi ed ai sistemi sanitari al collasso. È emerso, dal modo in cui le l'epidemia ha colpito le aziende

---

(142) Cfr. Kering sito web

(143) Cfr. Crivelli G.: *Armani produce camici, Herno mascherine, Gucci lancia un crowdfunding con IntesaSanpaolo.*

(144) Cfr. De Cesare C.: *Coronavirus, Lvmh (Louis Vuitton): "faremo il gel per le mani"*.

della moda e come esse hanno reagito, come le varie Maisons sono state in grado di muoversi e mettersi in gioco per uno scopo diverso dal profitto. in questo modo hanno posto le basi per la diffusione di un modello di business “*purpose driven*”.

## 2.

### RIPARTENZA GUIDATA DALLA SOSTENIBILITÀ

Le imprese della moda hanno reagito positivamente alla emergenza rendendosi utili e creando valore condiviso per la comunità in cui si trovano. Tuttavia la situazione attuale però non è delle più floride ed i passi che le imprese avevano fatto in chiave sostenibile come retro esposto nel corso della stesura di questo elaborato, rischiano di passare in secondo piano in questo momento di difficoltà. Infatti, le preoccupazioni verso approvvigionamento di materie prime sostenibili, riduzione delle emissioni di carbonio e condizioni dei lavoratori potrebbero essere relegate a considerazioni di secondo piano nel breve periodo in favore di un abbattimento dei costi e di uno snellimento della linea produttiva <sup>(145)</sup>.

Nel momento in cui bisogna agire e che il pianeta ha maggiormente bisogno di sostenibilità, molte imprese della moda sono state costrette a mettere in pausa la trasformazione in atto. Le imprese devono trovare la forza, invece, di fare un passo indietro e rimettere al centro una visione sostenibile senza la quale il futuro di molte aziende potrebbe essere addirittura peggiore. Il *Coronavirus* è la minaccia attuale, che per il momento ha messo da parte o quantomeno oscurato la problematica relativa all’inquinamento ed al cambiamento climatico <sup>(146)</sup>.

Il Coronavirus, come un terremoto, ha inviato onde d’urto ad un sistema della moda pieno di crepe che stava andando in una direzione errata. Ciò ha costretto molte imprese a fare rapidamente a meno di vecchie pratiche industriali e crearne di nuove, reinventandosi solo per rimanere a galla. Questo processo ha dato la possibilità di mettere a nudo i tanto attesi aggiornamenti che il sistema moda stava aspettando, puntando di più su modelli di business alternativi alla generazione di prodotti vergini, come la rivendita, l’*upcycling* ed il riciclo, considerati alla base della ripartenza.

Il blocco imposto dal *Coronavirus* mette la industria della moda nella condizione di ripartire basandosi su nuovi valori, il primo su tutti la sostenibilità. Questa epidemia ci ha profondamente

---

(145) Cfr. BCG, *Rebuilding a more sustainable Fashion industry after COVID-19*.

(146) Cfr. BCG, *Rebuilding a more sustainable Fashion industry after COVID-19*.

cambiato, facendoci rendere conto di quanto siamo fragili ed impotenti come esseri umani di fronte a qualcosa che non è possibile controllare quali un virus o catastrofi naturali. Inoltre, come individui abbiamo compreso come le azioni individuali abbiano una importante conseguenza sul piano dei comportamenti sociali, basti pensare all'uso della mascherina o alla distanza di sicurezza (c.d. distanziamento sociale).

Allo stesso tempo, però, da questa crisi sono nati un nuovo senso di comunità ed una nuova mentalità che certamente hanno offerto la possibilità di ragionare criticamente sull'attuale stile di vita, pervaso da un frenetico consumismo. Quest'ultimo potrebbe uscire ridimensionato alla fine della epidemia, poiché la mentalità stessa dei consumatori è cambiata, per ragioni sia economiche ma, soprattutto etiche. Sebbene il consumatore medio spenderà meno soldi in capi di abbigliamento, lo farà in modo più consapevole in quanto le aspettative della società nei confronti delle aziende e la sensibilità verso l'ambiente sono aumentate esponenzialmente. Dopo la pandemia, i fattori come la qualità e la durata di un capo di abbigliamento diventeranno più importanti ed i consumatori si preoccuperanno maggiormente di sapere da dove provengono i capi di abbigliamento che indosseranno e faranno attenzione che la produzione si correli ai canoni etici di rispetto dell'ambiente e delle condizioni di lavoro eque <sup>(147)</sup>.

Durante il periodo di *lockdown*, le persone hanno avuto la possibilità di ammirare il risveglio della natura, addirittura solo dopo pochi giorni di stop delle attività produttive e della mobilità, e, forse, ciò ha fatto comprendere di come l'ambiente sia oramai in completa balia dell'attività umana. La quarantena, per quanto esso abbia costituito un momento di estreme difficoltà psicologica ed emotiva, ha offerto uno sguardo di come potrebbe essere idealmente un futuro sostenibile, basato su un rapporto di fiducia reciproca tra attività umana e natura.

La maggiore eredità psicologica, che questa epidemia ci lascerà, sarà una grande domanda di protezione, la quale troverà non solo risposta in maggiori investimenti nella sanità ma anche nell'attenzione alle strategie che potrebbero creare un ambiente nuovo per la nostra vita: dai modelli di produzione all'allocazione collettiva delle risorse <sup>(148)</sup>.

---

(147) Cfr. BCG, *Rebuilding a more sustainable Fashion industry after COVID-19*.

(148) Cfr. BCG, *Rebuilding a more sustainable Fashion industry after COVID-19*.

“*Carpe Covid*”! ha sottolineato *the Economist* come incitamento alle realtà imprenditoriali a sfruttare questo momento: la necessità è la madre della innovazione e la crisi dovuta al Covid-19 potrebbe segnare una svolta nella lotta ai cambiamenti climatici. Uno studio della Università di Oxford ha concluso che politiche green farebbero ripartire più velocemente le imprese piegate dal virus, su basi persino maggiormente solide. In più, le aziende che ancora non hanno dato priorità alla sostenibilità potrebbero sfruttare questo momento di transizione, come una occasione per colmare il gap e stabilire un vantaggio competitivo verso quelle imprese che rimarranno inermi o che addirittura, faranno un passo indietro, in un mercato ormai cambiato e con priorità di scelte di consumo aggiornate <sup>(149)</sup>.

Le imprese della moda che, invece, si trovavano avanti nel percorso, ad esempio per tutte quelle dello stesso gruppo *Kering*, devono salvaguardare i progressi fatti e continuare ad essere pionieri di una innovazione sostenibile. Inoltre, sarà centrale il ruolo dei big players del lusso, i quali dispongono dei mezzi necessari per superare questa crisi ed investire nella collaborazione con piccole realtà. Come sottolineato dalla sig.ra. Marie Claire Daveu a capo della strategia sostenibile di *Kering*: “*La pandemia ha confermato che non c’è futuro per i brand senza una visione sostenibile. Il cambiamento rappresenta una grande sfida, che non può essere unicamente prerogativa dei grandi gruppi. Kering ha investito molto nella condivisione delle proprie metodologie e ricerche. I big hanno il compito di condividere obiettivi e strumenti operativi con le imprese più piccole*” <sup>(150)</sup>. In più, come ha dichiarato il presidente di Altagamma <sup>(151)</sup>, Matteo Lunelli: “*Servirà un migliore approccio collaborativo, non solo tra le aziende, ma anche tra Paesi*” <sup>(152)</sup>.

Da ultimo, è opportuno, al fine della trattazione del fenomeno Coronavirus in relazione alla sostenibilità nella moda di lusso, riportare la lettera al quotidiano americano WWD del “Padre” della moda italiana Giorgio Armani, il quale in parole semplici fotografa un sistema della moda da rifondare e da riallineare.

---

(149) Cfr. Bussi C.: *Sostenibilità in frenata ma è già pronta alla ripartenza.*

(150) Cfr. Bergeretti L.: *La sostenibilità sarà un motore per la ripresa.*

(151) Comitato italiano per il marchio di lusso.

(152) Cfr. Bergeretti L., art. cit..

*“Il declino del sistema moda, per come lo conosciamo, è iniziato quando il settore del lusso ha adottato le modalità operative del fast fashion con il ciclo di consegna continua, nella speranza di vendere di più...”*

*Io non voglio più lavorare così, è immorale.*

*Non ha senso che una mia giacca o un mio tailleur vivano in negozio per tre settimane, diventino immediatamente obsoleti e vengano sostituiti da merce nuova, che non è poi troppo diversa da quella che l’ha preceduta. Io non lavoro così, trovo sia immorale farlo. Ho sempre creduto in una idea di eleganza senza tempo, nella realizzazione di capi d’abbigliamento che suggeriscano un unico modo di acquistarli: che durino nel tempo.*

*Per lo stesso motivo trovo assurdo che, durante il pieno inverno, in boutique, ci siano i vestiti di lino e durante la estate i cappotti di alpaca, questo per il semplice motivo che il desiderio d’acquisto debba essere soddisfatto nell’immediato. Chi acquista i vestiti per metterli dentro un armadio aspettando la stagione giusta per indossarli? Nessuno, o pochi, io credo. Ma questo sistema, spinto dai department store, è diventato la mentalità dominante. Sbagliata! bisogna cambiare, questa storia deve finire, questa crisi è una meravigliosa opportunità per rallentare tutto, per riallineare tutto, per disegnare un orizzonte più autentico e vero.*

*Basta spettacolarizzazione, basta sprechi.*

*Da tre settimane lavoro con i miei team affinché, usciti dal lockdown, le collezioni estive rimangano in boutique almeno fino ai primi di settembre, com’è naturale che sia. E così faremo da ora in poi. Questa crisi è anche una meravigliosa opportunità per ridare valore all’autenticità: basta con la moda come gioco di comunicazione, basta con le sfilate in giro per il mondo, al solo scopo di presentare idee blande. Basta intrattenere con spettacoli grandiosi che oggi si rivelano per quel che sono: inappropriati e, voglio dire, anche volgari.*

*Basta con le sfilate in tutto il mondo, fatte tramite i viaggi che inquinano.*

*Basta con gli sprechi di denaro per gli show: sono solo pennellate di smalto apposte sopra il nulla.*

*Il momento che stiamo attraversando è turbolento ma ci offre la possibilità, unica davvero, di aggiustare quello che non va, di togliere il superfluo, di ritrovare una dimensione più umana...*

*Questa è forse la più importante lezione di questa crisi”.*

**Giorgio Armani**

## CONCLUSIONI

*“La moda sta divorando sé stessa. Ormai è a tal punto scollegata dalla realtà che molte delle problematiche principali del nostro tempo come il cambiamento del clima, il consumismo sfrenato e la povertà risultano praticamente invisibili nelle boutique o sulle passerelle. I suoi prodotti rafforzano le diseguaglianze, sfruttano i lavoratori, alimentano l’uso delle risorse, aumentano l’impatto ambientale e generano rifiuti. E non basta: il settore impone pressioni emotive, fisiche e psicologiche sempre più intense su tutti i soggetti coinvolti, dai designer ai produttori e a i consumatori. Pressioni come l’imposizione a consumare sempre più in fretta e a prezzi sempre più bassi, la domanda onnipresente di novità e la riformulazione costante dell’identità ci danneggiamo come individui e collettivamente come società. Siamo alienati, insoddisfatti, depressi, anoressici e più cinici che mai” (153).*

Parole forti ma che fanno riflettere sul bisogno di cambiamento di cui il settore della moda necessita verso una dimensione più umana e sostenibile. Senza una celere inversione di tendenza nelle emissioni di CO2 e un migliore sfruttamento di modelli di business basati sulla economia circolare, l’industria del fashion contribuirà all’aggravarsi dell’attuale crisi ambientale derivante dall’inquinamento. Il cambiamento è ancora possibile: sta alle imprese ed ai consumatori orientare questo processo verso una strada sostenibile basata sulla innovazione della catena del valore e della mentalità di consumo.

Il percorso sin qui compiuto da molte imprese del settore, specialmente di alta gamma, fornisce un barlume di speranza verso una moda migliore, fondata su principi etici e di rispetto. Ma non basta, esistono ancora eccessive lacune in un sistema troppo grande e che necessita di rilevanti e plurimi investimenti. I grandi gruppi saranno protagonisti di questa rivoluzione ma il loro operato sarà solo “una goccia in un oceano”, se non coinvolgeranno e coopereranno con tutte quelle realtà, che per sconoscenza dei problemi ambientali o per semplice negligenza continueranno a produrre in maniera insostenibile.

Le filiere del *fast fashion* dovranno sicuramente ridimensionare la idea stessa di moda, insita nel loro modello di business ed avviare una trasformazione che i consumatori stanno iniziando a ricercare.

---

(153) Cfr. Fletcher, op. cit..

Infatti, proprio da una spinta della domanda del consumo potrà seguire una rivoluzione sostenibile della maggior parte dei marchi della moda.

Dalle riflessioni esposte nel presente elaborato può comprendersi quanto la sostenibilità sia centrale nelle strategie e modelli di business delle imprese della moda.

Dopo aver fornito una breve introduzione di concetti teorici, lo snodo è stato analizzare la sostenibilità all'interno delle imprese della moda dal punto di vista teorico per poi calarlo all'interno del caso concreto della moda di lusso attraverso l'analisi del gruppo *Kering* ed approfondire la correlazione che esiste tra la sostenibilità ed il vantaggio competitivo.

La sostenibilità è stata esaminata inizialmente partendo dall'analisi modello di business e successivamente lungo i principali anelli della catena del valore della filiera della moda. A questo proposito sono state discusse le maggiori iniziative sostenibili che le imprese della moda stanno implementando, con un'attenzione particolare alla economia circolare.

L'analisi del gruppo *Kering*, sempre più leader e simbolo della sostenibilità nel settore della moda di lusso, ha dimostrato che una impresa può ottenere importanti ritorni economici se investe energie e risorse nella sostenibilità. Sebbene gli utili del gruppo non siano direttamente imputabili alla strategia di sostenibilità del gruppo, aver implementato, negli anni, investimenti nella intera catena del valore di politiche *green*, ha portato un forte accrescimento della reputazione del gruppo e di tutti i brand che esso raggruppa. Inoltre, è riuscito ad essere pioniere di processi produttivi e prodotti sostenibili che hanno aiutato il gruppo a crescere dal punto di vista dell'implementazione dei ricavi e della contrazione dei costi.

La evoluzione di sostenibilità nelle imprese della moda è ancora in atto e, oggi più che mai, sarà centrale nell'era post-Covid19: questo sebbene abbia determinato una inversione nelle pratiche sostenibili nelle imprese della moda, potrà costituire la svolta per ricominciare in maniera decisa e seria su una base solida e pur sempre sostenibile.

## BIBLIOGRAFIA

**Amatulli C., De Angelis M.:** *Luxury Marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*, Luiss University Press, Edizione Kindle, Roma, marzo 2018.

**Ballucchi F., Furlotti K.:** *La responsabilità sociale delle imprese, un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli Editore, Torino, agosto 2017.

**Banfi E.:** *Etica e diritti: Quello che la moda (non) dice*, Vanity Fair, 30 maggio 2019.

**BCG,** *Rebuilding a more sustainable Fashion industry after COVID-19*.

**Bentivoglio C. Giusepponi K.:** *Fashion e sostenibilità: opportunità offerte dalla tecnologia Blockchain*, Leedizioni, 2020.

**Bergeretti L.:** *La sostenibilità sarà un motore per la ripresa*, MF fashion, 27 maggio 2020.

**Biserni F.:** *Moda sostenibile: il primo passo è la progettazione*, DRepubblica, 31 Luglio 2018.

**Bussi C.:** *Sostenibilità in frenata ma è già pronta alla ripartenza*, Sole 24 Ore, 3 giugno 2020.

**Caroli M. G., Fontana F.:** *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, gennaio 2017.

**Casadei M.:** *Moda «second hand», è boom di rivendite grazie a Instagram e sostenibilità*, in *Sole 24 Ore*, 26 giugno 2019.

**Chan K.W., Maurbogne R.:** *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market and make the competition irrelevant*, Harvard Business Review press, Boston. Massachussets, gennaio 2005.

**Citterio A., Miglivacca S., Pizzurno E.:** *Impresa e ambiente: un'intesa sostenibile. Strategie, strumenti ed esperienze*, Libri Scheiwiller, Milano, novembre 2009.

**Commissione delle Comunità europee**, Libro verde: *Il quadro della Unione Europea in materia di governo societario*, aprile 2011.

**Commissione delle Comunità europee**, Libro verde: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale dell'impresa*, luglio 2001.

**Cottone N.:** *Cdp investe 28,5 milioni nel nuovo Hub della moda di Yves Saint Laurent*, Sole 24 Ore, 10 gennaio 2020.

**Crivelli G.:** *Armani produce camici, Herno mascherine, Gucci lancia un crowdfunding con IntesaSanpaolo*, Sole 24 Ore, 27 marzo 2020.

**Dall'Ava M., Pavione E., Pezzetti R.:** *Emerging competitive strategies in the global luxury industry in the perspective of sustainable development: the case of Kering group*, Management Dynamics in the Knowledge Economy, vol. 4, marzo 2016.

**Dall'Ava M., Gazzola P., Pavione E.:** *I differenti significati di sostenibilità per le aziende di lusso e della moda: case studies a confronto*, Business and Management sciences international review, Pavia, febbraio 2020.

**Daly H.E.:** *Toward Some Operational principles of sustainable development*, Elsevier Science Publisher b.v., Amsterdam, 1990.

**De Cesare C.:** *Coronavirus, Lvmh (Louis Vuitton): "faremo il gel per le mani"*, corriere della sera, 15 marzo 2020.

**Delfino G.F., Pippo F.:** *Moda e lusso in ascesa. Dinamiche competitive e strategie finanziarie*, SDA Bocconi school of management Egea, Edizione Kindle, Milano, settembre 2017.

**Ferrero M.:** *Rivoluzione circular economy*, in *Milano Finanza*, 23 luglio 2019.

**Fletcher K.:** *Moda, design e sostenibilità*, Postmedia, Edizione Kindle, Milano, settembre 2018.

**Freeman R.E.:** *Strategic Management: a Stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc, Boston, gennaio 1984.

**Friedman M.:** *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* in The New York Time Magazine, settembre 1970.

**EllenMacarthurFoundation:** *A new textiles economy: redesigning fashion's future*, maggio 2017.

**Epifani S.:** *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital Transformation Institute, marzo 2020.

**Ernst & Young:** *Integrare la sostenibilità nel core business*, 2017.

**Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.:** *The Circular Economy-A new sustainability paradigm?* Journal of cleaner Production, Elsevier, febbraio 2017.

**Guolo A., Minà M.:** *la filiera non si sfilaccia*, MF fashion, 30 maggio 2020.

**Ignazzi C.:** *Coronavirus, come cambierà lo shopping: dal lusso al sostenibile, ecco cosa comprenderemo*, Messaggero, 27 Aprile 2020.

**Magni A., Noè C.:** *Innovazione e sostenibilità nell'industria Tessile*, Guerini, 2019.

**Merli A.:** *Il packaging sostenibile sarà un driver per il lusso*, MF fashion, 12 dicembre 2018.

**Pedrini M., Zaccone M.C.:** *Le aziende diventano sostenibili. L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende*, Pearson, 2019.

**Perez de Toledo E., Bocatto E.:** *The Impact of Environmental, Social and Governance (ESG) Standards on the Value of Cash Holdings: Evidence from Canadian Firms*: Canadian Academic Accounting Association (CAAA) Annual Conference, gennaio 2014.

**Pal R., Gander J.:** *Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry*, Journal of Cleaner Production, Elsevier, Amsterdam, maggio 2018.

**Perris C., Portoghese F., Portoghese O.:** *Verso una moda sostenibile*, Youcanprint Self-publishing, Edizione Kindle, gennaio 2020.

**Porter M.E., Kramer M.R.:** *Creating shared value*, in Harvard Business Review, gennaio-febbraio 2011.

**Rinaldi F.R., Testa S.:** *L'impresa moda responsabile. Integrare moda ed estetica*, Egea, 2013

**Rinaldi F.R.:** *Fasion 2030. Reshaping the future through sustainability and responsible innovation*, Bocconi University press, 2019.

**Rinaldi F.R.:** *tracciabilità e racconto di filiera sono il nuovo motore della moda*, Lifegate, 19 settembre 2019.

**Rossi F.:** *Marketing e comunicazione della sostenibilità. Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e business*, i libri di Ca'foscari, 2017.

**Sacchi M.S.:** *Saint Laurent all'italiana. Obiettivo bissare Gucci*, Corriere della Sera, 27 febbraio 2019.

**Sala A.:** *La profezia dell'ecopelle: l'alta moda farà a meno di ogni prodotto animale*, 3 gennaio 2019.

**Surroca J., Tribò J.A.:** *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*, in *Strategic management Journal*, maggio 2005.

**Tartaglione C., Gallante F., Guazzo G.:** *Sostenibilità:moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità*, Ares20, 2012.

**Yang Y., Han H., Lee P.:** *An Exploratory Study of the mechanism of sustainable value creation in the luxury fashion industry*, Sustainability Issues in the textile and apparel supply chain, Academic Editors: Ciwei Dong, Bin Shen, Qingying Li and Patsy Perry, marzo 2017.

## SITOGRAFIA

*Gucci Equilibrium* tratto da sito internet:

<http://equilibrium.gucci.com/it/>

*Kering Sustainability progress report 2017-2020*, tratto da:

<https://progress-report.kering.com/Kering-Sustainability-Progress-Report-2017-2020.pdf>

*Kering Environmental Profit & Loss, 2018 group results* tratto da:

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/4cf9e7e0187fd328/original/https-keringcorporate-dam-kering-com-media-.pdf>

*Kering Environmental Profit & Loss, 2017 group results*, tratto da:

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/08af8fea0ef3060f/original/Environmental-profit-loss-2017-Kering-Group-Results.pdf>

*Kering financial document 2019* tratto da:

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5950e4d285ac1f9a/original/2019-Financial-Document.pdf>

*Kering* sito internet:

<https://www.kering.com/it/>

*Orange Fiber* tratto da sito internet:

<http://orangefiber.it>

*Principi della Camera nazionale della moda per la sostenibilità del Retail* tratto da sito internet:

[https://www.cameramoda.it/media/pdf/linee\\_guida2\\_it.pdf](https://www.cameramoda.it/media/pdf/linee_guida2_it.pdf)

*Pinatex* sito internet:

<https://www.ananas-anam.com>

*Standard per il benessere animale del gruppo Kering* tratto da:

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/1304784fbf7cac01/original/Standard-per-il-Benessere-Animale-del-Gruppo-Kering.pdf>

*Standard Kering per le materie prime e i processi produttivi* tratto da sito internet:

[https://keringcorporate.dam.kering.com/m/127703951f965dfb/original/kering\\_standards\\_it.pdf](https://keringcorporate.dam.kering.com/m/127703951f965dfb/original/kering_standards_it.pdf)

*Sustainability reporting standards*, tratto da sito internet:

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

*The state of fashion 2019* tratto da sito internet:

<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx>

*The state of fashion 2020* tratto da sito internet:

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.ashx>

*The state of fashion 2020 coronavirus update* tratto da sito internet:

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/its%20time%20to%20rewire%20the%20fashion%20system%20state%20of%20fashion%20coronavirus%20update/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-vf.ashx>

*Yooxgen* tratto da sito internet:

<https://www.yoox.com/it/project/yooxygen>