

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

*Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese*

***La Corporate Social Responsibility: una visione d'insieme e  
un'analisi comparativa tra i brand H&M e Gucci***

**RELATRICE**

*Prof.ssa Maria Isabella Leone*

**CANDIDATA**

*Silvia Gambacorta*

*Matricola 219791*

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

*A mia sorella,  
eri, sei e sarai sempre come il vento.*

## Indice

- 1.1- Breve excursus sulla Corporate Social Responsibility (1950-1990)
- 1.2- La nuova definizione di consumatore
- 1.3- L'espressione *Triple Bottom Line*
- 1.4- Il concetto di sostenibilità adottato dalle istituzioni: il quadro Europeo e il quadro Nazionale
  
- 2.1- I motivi della crescente attenzione alla CSR
- 2.2- Dalla logica di profitto al valore condiviso: la stakeholder theory
- 2.3- Corporate Social Responsibility come strumento di marketing o elemento fondamentale della strategia di impresa?
- 2.4- Documentare la sostenibilità, il bilancio sociale, ambientale e il codice etico
  
- 3.1- La CRS nella moda e le dimensioni della responsabilità
- 3.2- Il caso H&M
  - 3.2.1- Le origini
  - 3.2.2- La sostenibilità per H&M
  - 3.2.3- SWOT Analysis
- 3.3- Il caso Gucci
  - 3.3.1- Le origini
  - 3.3.2- La sostenibilità per Gucci
  - 3.3.3- SWOT Analysis

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

## **Introduzione**

Lo scenario post crisi del 2008 ha segnato un cambiamento profondo nelle attitudini di consumo. Al giorno d'oggi il consumatore non sceglie più soltanto in base a una valutazione dei costi-benefici del prodotto o del servizio da acquistare, ma sulla sua decisione incidono una serie di altri aspetti che esulano da una valutazione meramente economica, sconfinando spesso in una dimensione politica o morale. Si sta diffondendo, infatti, una forma di consumo "intelligente", più consapevole dei rischi ambientali e sociali e più attenta ad un uso efficiente delle risorse, che spinge a premiare le aziende più responsabili anche a costo di un prezzo finale più alto.

Ispirandomi al libro di Francesca Romana Rinaldi e Salvo Testa intitolato "L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera" ho suddiviso il mio lavoro di tesi in tre capitoli nei quali La Responsabilità Sociale di Impresa è il leitmotiv.

Il primo capitolo inizia definendo la responsabilità sociale d'impresa secondo le visioni di differenti studiosi e collocando tale concetto nel tempo. Successivamente viene analizzato come sia cambiato il ruolo del consumatore e come, secondo uno studio, possa essere suddiviso in quattro macroaree di riferimento. Il capitolo si conclude con le normative poste in atto sia in ambito nazionale che in ambito europeo in materia di responsabilità e sostenibilità.

Il secondo capitolo si sviluppa attorno ai motivi della crescente attenzione alla Responsabilità Sociale d'Impresa, introducendo argomenti quali la scarsità delle risorse sul nostro pianeta fino ad arrivare al crescente ruolo che i social e la tecnologia hanno sull'aumento della responsabilizzazione. All'interno dello stesso capitolo non di minore importanza è il passaggio dalla vecchia concezione capitalistica alla stakeholder theory, con annesso il ruolo che ricoprono i due diversi tipi di stakeholder: primari e secondari. Il capitolo si conclude con l'introduzione e la spiegazione degli standard internazionali in ambito di sostenibilità sociale.

Il terzo e ultimo capitolo si occupa di spiegare come il mondo della moda si sia adattato ai cambiamenti e alle normative in termini di responsabilità sociale, analizzando fenomeni di moda “green” attraverso lo studio di due brand appartenenti a due modelli di business differenti: il fast fashion contrapposto al settore luxury. Per ognuno dei due brand sono stati analizzati i punti di forza, i punti di debolezza, le minacce e le opportunità di crescita rappresentati attraverso la SWOT analysis.

## 1.1 Breve excursus sulla Responsabilità Sociale d'impresa (1950-1990)

La responsabilità sociale di impresa - o *Corporate Social Responsibility CSR*- è un tema che venne introdotto nel 1954 da Peter Drucker, il quale elabora per primo la definizione di responsabilità sociale d'impresa includendo la responsabilità sociale tra gli obiettivi primari di un'impresa. Nel 1960 Keith Devis sostenne l'esistenza di uno stretto legame tra responsabilità sociale e potere affermando che se l'impresa non agisce in modo socialmente responsabile nel corso del tempo perderà potere.<sup>1</sup> Seguendo questa prospettiva dunque la dimensione sociale dell'impresa contribuisce a determinare vantaggi di tipo economico nel lungo periodo. Segue alla teoria di Devis quella secondo la quale «le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento della società» (Frederick,1960).<sup>2</sup>

In totale contrasto con tali teorie si pone Milton Friedman, premio nobel per l'economia nel 1976, egli sostiene che le responsabilità sociali, essendo molto diverse rispetto a quelle che impongono la creazione di elevati profitti e dividendi, non debbano essere assunte dall'impresa. Definì sovversivo il management che perde di vista l'unica reale responsabilità sociale per l'impresa ovvero la massimizzazione del profitto e il ritorno dell'investimento per gli azionisti.<sup>3</sup>

Negli anni successivi Archie Carroll scompone il concetto di responsabilità in quattro livelli gerarchici (Figura 1)

- Responsabilità economica
- Responsabilità legale
- Responsabilità etica
- Responsabilità filantropica

---

<sup>1</sup> Davis, Keith (1960), «Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?»

<sup>2</sup> Frederick, William C. (1960) «The Growing Concern Over Business Responsibility»

<sup>3</sup> Friedman, Milton 1970 «The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits»

Figura 1 "Piramide di Carroll"



*Fonte: Carroll 1991*

Con le responsabilità filantropiche, che comprendono ad esempio investimenti a favore della comunità territoriale, sociale e culturale Carroll introduce il concetto di volontarietà dell'impegno nella CSR. Soltanto con l'assunzione volontaria delle responsabilità filantropiche l'impresa può ritenersi «a good corporate citizen» cioè un soggetto in grado di contemperare le proprie esigenze di sopravvivenza e sviluppo con quelle di carattere più generale.<sup>4</sup>

Il dibattito sulla corretta definizione di CSR è ancora vivo poiché sono diverse le teorie che si presentano sia sulla reale portata di tali politiche che sulle sue stesse fondamenta ideali e di scopo. Su un fattore però c'è assoluta convergenza: tutte le teorie classiche

---

<sup>4</sup> Carrol, Archie B. (1991) «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders»

e neoclassiche assegnavano al consumatore il ruolo di “contraente debole vittima delle asimmetrie informative”<sup>5</sup>.

## **1.2 La nuova definizione di consumatore**

È fondamentale a tal proposito ridisegnare la definizione di consumatore. Il nuovo paradigma del consumo, come sostiene Fabris (2008) è descritto dal fatto che «il consumatore può essere coinvolto nel ruolo di produttore-progettista-committente perché ha maturato saperi e conoscenze da cui l’impresa può apprendere molto, traducendoli poi nella messa a punto di beni e servizi»<sup>6</sup>. Perde così di significato la precedente definizione di consumatore poiché presupponeva lo stadio finale come un mero processo di acquisto e di consumo, ridisegnando le regole del mercato.

Questo cambiamento del ruolo del consumatore deriva essenzialmente dai significativi mutamenti della società nel secolo scorso quali la globalizzazione e l’imponente sviluppo economico. Il consumatore è diventato fruitore e allo stesso tempo parte attiva nella complessa dinamica del consumo, in cui lo scettro è passato dal brand a chi effettua il consumo.

Al centro del dibattito mondiale sono presenti, in maniera sempre più consistente, tematiche come il rispetto e la salvaguardia dell’ambiente, il biologico, lo sfruttamento delle risorse in un’ottica sostenibile e la riscoperta delle tradizioni.<sup>7</sup>

In questo scenario è doveroso tenere in considerazione un documento redatto da Mark Up Lab per Ibm Italia ovvero la versione italiana e riadattata di “Meet the 2020

---

<sup>5</sup> INEA, (2009), comportamenti e consumi socialmente responsabili nel sistema agroalimentare. Studi e Ricerche INEA, Roma

<sup>6</sup> Fabris, Giampaolo (2008), Societing, Milano, Egea.

<sup>7</sup> Aldo Marchese, Lucia Barducci, and Matteo Masotti. “Il Comportamento Del Consumatore, Le Politiche Di Brand Management e La Responsabilità Sociale D’impresa: Il Caso ViviVerde Coop.” Economia e Diritto Agroalimentare 18.3 (2013)

consumers driving change - Why brands must deliver on omnipresence, agility, and sustainability”, il quale è basato su una ricerca che studia l’impatto sui brand del cambiamento di preferenze e priorità dei consumatori.

Condotto da IBM Institute for Business Value, in associazione con la National Retail Federation, lo studio ha preso in considerazione un panel di 18.980 consumatori in 28 paesi. Sono state studiate le abitudini di acquisto, i fattori che determinano la scelta del marchio e del prodotto, i modelli di consumo e la volontà di modificare il comportamento in base a una varietà di valori e convinzioni personali. Sono considerate anche le variabili di fasce di età, di reddito e tipologia di mercato (crescita vs maturità).

Si evince dallo studio IBM che il moderno consumatore può essere suddiviso in quattro macroaree di riferimento.

1. **VALUE-DRIVEN CONSUMERS** ovvero i consumatori orientati al valore (41% di tutti i consumatori), che desiderano un buon rapporto qualità-prezzo, praticità e prodotti/servizi per semplificare la vita. Sono disposti a pagare (anche molto) per tali benefici, se funzionali alle loro esigenze e sono molto abitudinari. Perciò, saranno meno disposti a rivedere la loro routine d’acquisto a fini di sostenibilità.
2. **PURPOSE-DRIVEN CONSUMERS** ovvero i consumatori orientati allo scopo (40%), che cercano prodotti e marchi che si allineano con il loro stile di vita e che siano benefici per la salute. Sono disposti a modificare le proprie abitudini e a pagare un eventuale sovrapprezzo per contribuire a minori impatti negativi per l’ambiente e la società.
3. **BRAND-DRIVEN CONSUMERS** ovvero i consumatori guidati dal marchio (13%) come fattore determinante nelle loro decisioni di acquisto. Si tratta dei consumatori con più elevata possibilità economica da allocare negli acquisti, e sono disposti a spendere il massimo per avere prodotti e servizi all’altezza delle loro aspettative e stile di vita.

4. **PRODUCT-DRIVEN CONSUMERS** ovvero i consumatori orientati al prodotto (6%) che si concentrano sulle funzionalità del prodotto e sono disposti a pagare di più per esserne certi dell'autenticità, senza di norma prediligere marchi particolari.

È, inoltre, interessante notare come i gruppi di consumatori cambino la loro configurazione sulla base delle categorie merceologiche: ad esempio, per quanto riguarda l'abbigliamento, il 46% dei consumatori sono guidati dal valore, diventando "Value-driven consumers". Al contrario, quando si tratta di food, il 44% dei consumatori si identifica con la categoria "Purpose-driven consumers", è guidato dallo scopo, dimostrando che pongono maggiore attenzione per ciò che ingeriscono che per ciò che indossano.<sup>8</sup>

### 1.3 L'espressione *Triple Bottom Line*

Nel 1994 John Elkington - esperto di fama internazionale di corporate social responsibility - coniò l'espressione «triple bottom line»<sup>9</sup> (TBL).

La TBL è un framework contabile che incorpora tre dimensioni di performance: sociale, ambientale ed economica. Si differenzia da altri framework contabili poiché include la dimensione ambientale e sociale, le quali sono spesso di difficile misurazione. Secondo la TBL le imprese dovrebbero lavorare simultaneamente su quello che è comunemente definito il modello delle 3P:

- Profit indica la dimensione puramente economica

---

<sup>8</sup> Mark Up in collaborazione con IBM, Come i consumatori guidano il cambiamento 2020, <https://www.ibm.com/it-it/industries/retail-consumer-products>

<sup>9</sup> John Elkington, "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development," California Management Review 36, no. 2 (1994): 90–100.

- People la dimensione sociale
- Planet la dimensione ambientale

Elkington venticinque anni dopo aver coniato l'espressione Triple Bottom Line, in un breve articolo sulla rivista Harvard Business Review ha richiamato questo concetto, ricordandone l'ampiezza di significato.

---

*«Il successo o il fallimento degli obiettivi di sostenibilità non possono essere misurati solo in termini di profitti e perdite. Va misurato anche in termini di benessere di miliardi di persone e salute del nostro pianeta, e il record del settore della sostenibilità nel muovere l'ago verso questi obiettivi è stato decisamente contrastante. Nonostante i successi, il nostro clima, le risorse idriche, gli oceani, le foreste, i suoli e la biodiversità sono tutti sempre più minacciati (...) l'idea originale di TBL era ancora più ampia, incoraggiando le imprese a monitorare e gestire il valore aggiunto economico (non solo finanziario), sociale e ambientale. Questa idea ha creato piattaforme come Global Reporting Initiative (GRI) e Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), influenzando la contabilità aziendale, il coinvolgimento degli stakeholder e, sempre più, la strategia. Ma la TBL non è stata progettata per essere solo uno strumento di contabilità. Avrebbe dovuto provocare una riflessione più profonda sul capitalismo e sul suo futuro, ma molti dei primi ad adottare il concetto hanno interpretato il concetto come un atto di equilibrio, adottando una mentalità di compromesso.»<sup>10</sup>*

---

L'applicazione della TBL da parte di imprese, organizzazioni non profit e governi è motivata dai principi di sostenibilità economica, ambientale e sociale, ma differisce per il modo in cui misurano le tre categorie di risultati. I fautori che hanno sviluppato e applicato quadri di valutazione della sostenibilità hanno incontrato molte sfide, tra cui la principale, come creare un indice che sia completo e significativo e come identificare i dati adatti per le variabili che compongono l'indice. Il Genuine Progress Indicator

---

<sup>10</sup> John Elkington, 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

(GPI), ad esempio, è costituito da 25 variabili che comprendono fattori economici, sociali e ambientali. Queste variabili vengono convertite in unità monetarie e sommate in un'unica misura denominata in dollari.<sup>11</sup> I ricercatori in politica ambientale sostengono che le tre categorie - economica, sociale e ambientale - debbano essere integrate per vedere il quadro completo delle conseguenze che una regolamentazione, una politica o un progetto di sviluppo economico possano avere.<sup>12</sup>

## **1.4 Il concetto di sostenibilità adottato dalle istituzioni: il quadro Europeo e il quadro Nazionale**

Dalla fine degli anni Novanta, il sostegno e la promozione da parte della Commissione Europea all'integrazione dei principi della Responsabilità Sociale di Impresa si sono intensificati sfociando nella pubblicazione di due documenti – il Green Paper<sup>13</sup> del 2001 e il White Paper<sup>14</sup> del 2002 – che introducono le linee guida per un comportamento aziendale sostenibile.

Il Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese*, ha avuto l'obiettivo di lanciare il dibattito sul concetto di Responsabilità

---

<sup>11</sup> Herman E. Daly, John B. Cobb and Clifford W. Cobb, *For the Common Good: Redirecting the Economy towards Community, the Environment, and a Sustainable Future* (Boston: Beacon Press, 1989) and John Talberth, Clifford Cobb and Noah Slattery, "The Genuine Progress Indicator 2006: A Tool for Sustainable Development," [www.environmental-expert.com/Files/24200/articles/12128/GPI202006.pdf](http://www.environmental-expert.com/Files/24200/articles/12128/GPI202006.pdf).

<sup>12</sup> Tanya J.Hall, Timothy F.Slaper, 2011, *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Indiana Business Review <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>

<sup>13</sup> Commissione delle Comunità europee, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001, COM(2001) [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

<sup>14</sup> Commissione Europea (2000), *Libro bianco sulla responsabilità per danni all'ambiente*, COM(2000)200. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_it.pdf)

Sociale delle Imprese e poter definire, al contempo, le modalità di costituzione di un partenariato inteso a favorire lo sviluppo di una struttura europea di promozione di tale concetto.<sup>15</sup>

Nello specifico, citando il Libro Verde la CSR viene definita come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate».

Proseguendo nella spiegazione al comma 21 del paragrafo 2 si aggiunge:

«Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate...andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese possono aumentare la propria competitività...Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività»

Per quanto concerne il quadro nazionale invece nel 2013 l'Italia è stata tra i primi Stati membri a consegnare alla Commissione Europea il proprio Piano Nazionale della Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014, presentandolo ufficialmente il 16 aprile 2013 nella sala Parlamentino del CNEL.

Tale documento illustra le azioni prioritarie e i progetti volti alla realizzazione della “Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese”, in linea con la ricerca di un modello alternativo di sviluppo (sostenibile) e di uscita dalla crisi economica e sociale, attraverso il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

1. Aumentare la cultura delle responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali;
2. Sostenere le imprese che adottano la RSI;

---

<sup>15</sup> [file:///C:/Users/Windows/Downloads/7.%20Unioncamere\\_RSI\\_Orientamento\\_Cons.pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/7.%20Unioncamere_RSI_Orientamento_Cons.pdf)

3. Contribuire al rafforzamento degli incentivi di mercato per la RSI;
4. Promuovere le iniziative delle imprese sociali e delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile;
5. Favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali;
6. Promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione internazionale.<sup>16</sup>

Il Piano d’Azione nazionale, si legge testualmente, «si fonda, dunque, concretamente su tutto quanto già realizzato a livello internazionale e, valorizzando le buone pratiche, mira a fornire orientamenti condivisi per le azioni future».<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.csrtreviso.it/Images/file/pdf/EvoluzioneCSR.pdf>

<sup>17</sup> Il Piano è disponibile sul sito internet del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/md/AreaSociale/ResponsabilitaSociale/>.

## **2.1 I motivi della crescente attenzione alla Responsabilità Sociale d'impresa**

Come mai si parla tanto di Corporate Social Responsibility?

Le ragioni di questa crescente attenzione alla CSR riguardano alcuni cambiamenti intervenuti sia nella domanda che nell'offerta, alcuni dei più importanti vengono elencati di seguito:

### **1. La consapevolezza della scarsità delle risorse sul nostro pianeta e la regolamentazione sull'utilizzo delle stesse;**

*«Parlare di risorse scarse significa parlare del concetto che sta alla base di tutta la disciplina economica degli ultimi due secoli, fondata sulla produttività e sulla crescita. In realtà quando si parla di risorse scarse automaticamente bisognerebbe riflettere sulle risorse abbondanti; sembra un gioco di parole accademico, ma in questi anni questa dicotomia è quanto mai attuale.»<sup>18</sup>*

La crescita della produzione è stata così tanto rapida e consistente che ha reso il problema dell'impatto ambientale uno dei più urgenti da affrontare. Per anni molte economie non hanno avuto particolari vincoli dovuti alle risorse scarse ma negli ultimi decenni si è assistito ad un cambio di rotta per cui il rapporto economia/ambiente è diventato un punto cruciale nei dibattiti di ogni summit internazionale. Nonostante ciò, la mera consapevolezza della scarsità delle risorse sul nostro pianeta non basta a cambiare le cose. Ma come mai è così difficile mettere in pratica la cosiddetta svolta verde di cui tanto si parla e che tutti si augurano?

La risposta a questa domanda è inevitabilmente radicata nella cultura e nel tempo. Il cambiamento è stato avviato se pur con notevoli rallentamenti, difficoltà tecniche,

---

<sup>18</sup> Franco Bertolini, Risorse e sviluppo chi detterà le regole?, Sda Milano Bocconi (2014)

burocratiche ed economiche. In un modello competitivo rispettare vincoli ambientali ed economici è, almeno per quanto riguarda il breve periodo, complesso.

Quali sono gli obiettivi che la regolamentazione si prefigge di ottenere in campo ambientale?

*«La politica dell'Unione in materia di ambiente si fonda sui principi della precauzione, dell'azione preventiva e della correzione alla fonte dei danni causati dall'inquinamento, nonché sul principio «chi inquina paga». I programmi pluriennali di azione per l'ambiente definiscono il quadro per l'azione futura in tutti gli ambiti della politica ambientale. Essi sono integrati in strategie orizzontali e sono presi in considerazione nell'ambito dei negoziati internazionali in materia di ambiente. Infine, ma non da ultimo, la loro attuazione è di importanza fondamentale.»<sup>19</sup>*

Il principio “chi inquina paga” persegue l’obiettivo di ridurre l’inquinamento internalizzando i costi ambientali e quindi addebitando ai responsabili dell’inquinamento i costi per prevenire, riparare o rimborsare i danni.<sup>20</sup> L’internalizzazione dei costi connessi alla tutela ambientale può avvenire tramite due modalità di azione:

- **Azione preventiva** in cui si addebita ai responsabili il costo dell’inquinamento. Rientra in tale modalità di azione la tassazione o l’imposizione di norme che inducono gli inquinatori a ricercare prodotti e tecnologie meno inquinanti al fine di ridurre l’inquinamento e il costo connesso.
- **Azione successiva** in cui l’internalizzazione dei costi ambientali avviene tramite sanzioni appunto successive con conseguente ricorso alla responsabilità civile per i danni provocati all’ambiente.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/71/politica-ambientale-principi-general-e-quadro-di-riferimento>

<sup>20</sup> Fausta Pellizzari, Esternalità ed efficienza: un'analisi multisettoriale, in "Economia politica, Journal of Analytical and Institutional Economics" 1/2004, pp. 99-126, doi: 10.1428/13037

<sup>21</sup> IBIDEM

## **2. Fenomeni di social dumping e scandali legati al lavoro minorile e al mancato rispetto delle condizioni di lavoro sancite dall'International Labour Organization (ILO);**

Il termine “social dumping” è spesso utilizzato con accezione negativa ed è definito come: “il trasferimento di lavoro temporaneo o transitorio verso un paese o un’area geografica in cui il costo del lavoro è inferiore anche a causa del mancato riconoscimento ai lavoratori dei diritti dello Stato sociale (previdenza, assistenza sanitaria ecc.) normalmente riconosciuti nei paesi industrializzati.”<sup>22</sup> Infatti, molte aziende negli ultimi anni hanno fatto ricorso a una sfrontata delocalizzazione produttiva. Ne consegue che i datori di lavoro perseguendo un vero e proprio vantaggio di costo, aumentano il loro profitto, nonostante questo implichi penalizzare i diritti dei lavoratori. L’Unione Europea cerca di gestire al meglio la globalizzazione e la sua economia che si basa sulla regola del libero scambio, evitando fenomeni di dumping che finirebbero per danneggiare i produttori europei. Per combattere le importazioni sleali a basso prezzo l’UE può reagire imponendo dei dazi antidumping come strumento di difesa commerciale.<sup>23</sup>

Non di minore importanza sono gli scandali legati all’utilizzo di lavoro minorile e al mancato rispetto delle condizioni di lavoro sancite dal International Labour Organization (ILO), un’agenzia specializzata delle Nazioni Unite che persegue la promozione della giustizia sociale e dei diritti umani, con particolare riferimento ai diritti dei lavoratori. Alla fine degli anni Novanta, il caso Nike con l’accusa di sfruttamento della manodopera minorile e conseguente perdita di immagine, fu uno degli scandali più eclatanti riguardanti questo fenomeno.

---

<sup>22</sup> Corbellini, Erica, and Elisabetta Marafioti. "LA CSR NELLA MODA. Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?." (2013): 61-80.

<sup>23</sup> Guerre commerciali: quali sono gli strumenti di difesa dell'UE? , 2018

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20180308STO99328/guerre-commerciali-quali-sono-gli-strumenti-di-difesa-dell-ue>

### **3. Il Socially Responsible Investment;**

Ha subito una notevole evoluzione nell'ultimo decennio, il Socially Responsible Investments (SRI), frequentemente chiamato anche Ethical Investments o Sustainable Investments. Si tratta di un processo di investimento nato negli anni Novanta che integra considerazioni sociali, ambientali ed etiche all'interno del processo decisionale di investimento. I concetti di tracciabilità e trasparenza non vengono richiesti quindi soltanto dai consumatori ma anche dai mercati finanziari: lo testimonia la creazione di indici di Borsa come i Dow Jones Sustainability Indexes. Lanciati nel 1999, sono i primi indici che monitorano la situazione finanziaria delle principali aziende sustainability-driven. Gli indici servono come riferimento agli investitori che vogliono integrare considerazioni di sostenibilità nei loro portafogli e costituiscono una piattaforma che stimola l'impegno delle aziende nell'adozione delle migliori pratiche sostenibili.

### **4. L'incremento della velocità di diffusione dell'informazione e il suo basso costo, grazie alle tecnologie informatiche, alla Rete, ai social network<sup>24</sup>;**

Quanto incide l'utilizzo dei social network e più in generale delle tecnologie informatiche su ciò che riguarda il tema della sostenibilità?

I nuovi media permettono di:

- ✓ Rendere disponibile un numero elevato di informazioni su prodotti e marchi. Fornire informazioni può aumentare la consapevolezza, ma è improbabile che riesca a modificare un comportamento o un atteggiamento. È probabile che il

---

<sup>24</sup> Rancati, Elisa. *Market-Driven Management mercati globali e metriche di performance*. Giappichelli, 2009.

pubblico non reagisca perfettamente all'informazione in sé, a tal proposito entrano in gioco le tecniche di comunicazione al fine di renderla più emozionale e coinvolgente;

- ✓ Descrivere la filiera in maniera trasparente. Garantire un alto livello di trasparenza e di interazione con i consumatori pone le basi per una relazione autentica.

Comunicare i messaggi della responsabilità con le tecniche e i mezzi tradizionali porta alla stagnazione. I social media sono diventati l'elemento portante di qualsiasi strategia di comunicazione grazie alla velocità con cui uno smartphone può cambiare le cose. L'Italia si conferma un paese maturo, connesso, social, e con un trend di adozione in crescita per quanto riguarda sia Internet in senso ampio, sia le piattaforme social, sia le nuove tecnologie.

Sono infatti quasi 50 milioni le persone online in Italia su base regolare, e 35 milioni quelle presenti ed attive sui canali social. Dati in aumento rispetto alla rilevazione del 2019. (Dati We are social, 2020)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Report digital 2020: in Italia cresce ancora l'utilizzo dei social, Matteo Starri (2020)  
<https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social>

Figura 2 – I numeri del digitale in Italia



Fonte: We Are Social

La comunicazione deve stimolare ed andare oltre l'informazione ricevuta, deve cioè alimentare nuove esperienze e nuovi pensieri e per farlo è fondamentale sorprendere il consumatore, che ha sempre meno tempo e di conseguenza può gestire meno informazioni, con un linguaggio diretto, sintetico, coinvolgente e semplice. Insieme al linguaggio, sono necessari contenuti sempre più vari per la comunicazione responsabile. Tali contenuti condividono tre principali obiettivi di fondo:

- **Sensibilizzare:** migliorare la conoscenza delle persone riguardo un problema o creare nuova conoscenza;
- **Cambiare gli atteggiamenti:** vale a dire il modo di pensare e di considerare un problema. Un nuovo atteggiamento può essere il presupposto per cambiare un comportamento, ma non garantisce che tale cambiamento avvenga;
- **Modificare un comportamento:** influenzare le azioni delle persone relativamente a un problema. È qui che si dovrebbero concentrare gli sforzi per

raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Si tratta tuttavia di un approccio a lungo termine e a volte richiede l'impegno di un'intera generazione<sup>26</sup>.

---

*“Numerose piccole imprese non effettuano una comunicazione adeguata sulle loro attività di responsabilità sociale delle imprese. Alcune perché non vogliono essere viste come chi “porta acqua al proprio mulino” o come chi utilizza una strategia di marketing cinica. Altre pensano che la comunicazione della CSR sia di competenza esclusiva delle aziende più grandi. Altre ancora considerano la responsabilità sociale delle imprese un fattore di natura secondaria. [...] Il fatto che gli sforzi tesi a sviluppare la consapevolezza della responsabilità sociale delle imprese non sono fino ad oggi stati una priorità, necessitano di una riconsiderazione. Far sapere alle persone quello che si fa in materia di CSR porterà infatti vantaggi per l'azienda e potrebbe persino spingere altri soggetti a farne parte”.<sup>27</sup>*

---

## **2.2 Dalla logica del profitto al valore condiviso: la stakeholder theory**

Parlare di sostenibilità implica innanzitutto parlare del generale concetto di responsabilità. Sostenibilità economica, ambientale e sociale significa adottare in primis un comportamento responsabile inteso come creazione di valore per gli stakeholder oltre che per gli azionisti. Il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), associazione globale che raggruppa duecento imprese che si occupano di combinare attività aziendale e sviluppo sostenibile, definisce il

---

<sup>26</sup> Rinaldi, Francesca Romana, and Salvo Testa. *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

<sup>27</sup> Guida ad una comunicazione efficace, Commissione Europea, Direzione Generale Imprese <file:///C:/Users/Windows/Downloads/COMMISSIONE%20EUROPEA,%20COMUNICAZIONE%20CSR.pdf>

comportamento etico come: “management acting responsibility in its relationship with other stakeholders who have a legitimate interest in the business”.<sup>28</sup>

La creazione di valore per gli azionisti e la massimizzazione dello stesso nel breve periodo (shareholder value maximisation) non è più sufficiente e si sta radicalmente trasformando in una concezione che spinge all’affermazione di nuovi modelli di business.<sup>29</sup> Come già ribadito nel capitolo precedente, l’azione manageriale non deve porsi come obiettivi la mera massimizzazione del profitto e il semplice rispetto delle normative nazionali e/o internazionali. Un’impresa socialmente responsabile, prima di poter procedere con una certa decisione strategica dovrà esaminare l’impatto delle proprie azioni su tutti gli stakeholder, tentando di contemperare i loro interessi con i propri<sup>30</sup>. Ma cosa si intende esattamente per stakeholder? Il termine stakeholder è stato inventato nei primi anni ’60 e letteralmente “stake” significa “posta in gioco” per indicare coloro che detenevano interessi nel processo decisionale dell’impresa. Nonostante ci siano stati altri studiosi di Management ad introdurre il concetto della teoria degli stakeholder, il merito principale va al professore Edward Freeman. Nel suo libro “Strategic management, A stakeholder approach”, si rifà alla definizione della SRI International (Standford Research Institute) del 1963, affermando: *“gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l’impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder”*.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> World Business Council for Sustainable Development (1999), Corporate social responsibility: Meeting changing expectation

<sup>29</sup> Magatti, Mauro. "Verso nuovi modelli di business." (2011).

<sup>30</sup> Corbellini, Erica, and Elisabetta Marafioti. "LA CSR NELLA MODA. Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?." (2013): 61-80.

<sup>31</sup> Freeman R.E., Strategic Management, A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984

Un altro importante studioso ampliò la definizione di stakeholder. Max B. E. Clarkson sostenne che gli stakeholder siano persone o gruppi che hanno, o si aspettano, proprietà, diritti o interessi nei confronti di una impresa e delle sue attività, presenti e future. Riprese inoltre la definizione di Freeman per suddividere in due gruppi gli stakeholder: primari e secondari.

Gli stakeholder primari sono coloro senza i quali l'impresa come complesso funzionante non potrebbe sopravvivere. Nello specifico si intendono primari gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti, i fornitori e quello che viene definito lo stakeholder pubblico: i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Se questo tipo di stakeholder, poiché insoddisfatto dal sistema dell'impresa, decidesse di non farne più parte, in parte o in toto, l'impresa verrebbe gravemente danneggiata in alcuni casi a tal punto da non essere in grado di continuare la sua attività. Motivo per cui, l'obiettivo primario dei manager è creare sufficiente ricchezza, valore o soddisfazione per coloro che appartengono al gruppo di stakeholder primari.

Per quanto riguarda gli stakeholder secondari invece, si intendono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa ma non sono impegnati in transazioni con essa, non hanno quindi rapporti diretti e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. Rientrano in questa definizione i media, i quali come descritto nel paragrafo precedente, hanno una forte rilevanza nella società grazie al potere che hanno di mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro le politiche aziendali di un'impresa.

Freeman nel 1984 presentò il modello degli stakeholder come uno schema in cui l'impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder si trovano alla fine dei suoi raggi.

L'approccio di Freeman si pone in totale contrasto con il precedente modello input-output di business. Ciò che differenzia i due modelli si può sintetizzare quanto segue:

- Nel modello input-output gli investitori, i dipendenti e i fornitori sono descritti come coloro i quali contribuiscono al funzionamento dell'impresa con degli input, ma sarà poi unicamente l'impresa a trasformarli in output di cui il cliente

si servirà. Possiamo quindi etichettare il modello input-output come un modello in cui gli stakeholder sono “soggetti passivi” che subiscono le conseguenze dell’attività aziendale.

- Nel modello degli stakeholder si giunge invece alla consapevolezza dell’azienda che tiene conto dei soggetti portatori di interesse come “soggetti attivi” la cui partecipazione è indispensabile per i concetti di trasparenza e di creazione di valore a lungo termine.

## **2.3 CRS: strumento di marketing o elemento fondamentale della strategia d’impresa?**

La sfida è quella di capire quali imprese passano da una dichiarazione di intenti ad un’azione concreta, e in che modo ritengono che il rispetto di tali tematiche sia una condizione irrinunciabile per il mantenimento della loro performance. Si può parlare di una tendenza di lungo periodo e quando invece si parla di casi di greenwashing? Quali sono le motivazioni che spingono un’impresa a tenere in considerazione l’ambiente nelle proprie strategie di marketing?

Il termine “greenwashing” ha origini anglosassoni e nasce dalla fusione di “green” ovvero il termine usato per descrivere i prodotti ecologici, e “whitewashing” letteralmente tradotto come “lavaggio in bianco” modo di dire che indica il tentativo di nascondere e insabbiare i fatti. Il termine “greenwashing” venne introdotto nel 1986 da Jay Westerveld, ambientalista statunitense, per descrivere il comportamento di alcune grandi aziende che dichiararono di aver realizzato politiche ambientali unicamente per distogliere l’opinione pubblica dalle responsabilità derivanti dall’inquinamento causato dalle proprie attività produttive.<sup>32</sup> Infatti, viene utilizzato

---

<sup>32</sup> Marcello Valeri, Greenwashing: Gli “ecofurbetti” della sostenibilità

per indicare l'assunzione di comportamenti apparentemente coerenti con il concetto di Corporate Social Responsibility, ma in realtà volti a sfruttarne solo i vantaggi in termini di immagine. In particolare, è stato definito come “un'azione che inganna il pubblico enfatizzando le credenziali ambientali di un'azienda o di un prodotto, quando queste sono infondate o irrilevanti”.<sup>33</sup> La Commissione Europea, nel documento di orientamento per l'attuazione della direttiva relativa alle pratiche commerciali sleali, definisce il greenwashing come “l'appropriazione indebita di virtù ambientalistiche finalizzata alla creazione di un'immagine verde”.

All'inizio del mese di agosto 2020 la Commissione Europea ha aperto le consultazioni sulla proposta di un nuovo regolamento che imporrà alle imprese di dimostrare la veridicità delle affermazioni relative all'impatto ambientale dei loro prodotti/servizi mediante l'utilizzo di metodi standard per la loro quantificazione. L'obiettivo, afferma la Commissione, è rendere le dichiarazioni affidabili, comparabili e verificabili in tutta l'UE, riducendo così i fenomeni di "greenwashing".<sup>34</sup>

Un recente studio italiano ha identificato quattro diverse tipologie di greenwashing elencate nella tabella di seguito riportata.

Attraverso un esperimento condotto su un campione di studenti universitari, lo studio si è proposto di dimostrare come cambiano le reazioni degli stakeholder e la conseguente reputazione che essi hanno di un'impresa (per l'esperimento si è trattato di un'impresa fittizia) a seconda del diverso livello di greenwashing in cui si trovano coinvolti.

---

<sup>33</sup> Iraldo, Fabio, and Michela Melis. *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Gruppo 24 ore, 2012.

<sup>34</sup> <https://www.polimerica.it/articolo.asp?id=24254>

Tabella 1: Quattro livelli di greenwashing

<p>Corporate-level greenwashing</p>	<p>Si intende una comunicazione ambientale fuorviante sui dati e gli aspetti relativi all'effettiva immagine e reputazione aziendale. Questo livello incarna una dimensione statica (ad esempio: il nome e il logo dell'azienda, la vision e la certificazione aziendale).</p>
<p>Strategic-level greenwashing</p>	<p>Riguarda una comunicazione ambientale fuorviante sugli aspetti relativi alla strategia dell'impresa (ad esempio: comunicazione pubblica strategica, obiettivi aziendali a medio-lungo termine, piano strategico per il miglioramento o l'implementazione della tecnologia e/o dei processi e operazioni straordinarie mirate).</p>
<p>Dark-level greenwashing</p>	<p>Concerne una comunicazione ambientale fuorviante finalizzata ad attività illegali nascoste (ad esempio: riciclaggio di denaro, collusione criminale e/o mafiosa, corruzione e investimenti con obiettivi nascosti)</p>
<p>Product-level greenwashing</p>	<p>Indica una comunicazione ambientale fuorviante relativa ad alcune caratteristiche specifiche di un prodotto o di una famiglia di prodotti (ad</p>

	<p>esempio: l'etichetta, la pubblicità mirata, l'imballaggio e le certificazioni dei prodotti).</p>
--	---

Fonte <sup>35</sup>

Nonostante il termine greenwashing venga utilizzato spesso con accezione negativa, va specificato che non sempre intende indicare la “malafede” dell’impresa o più generalmente del soggetto che lo compie. Molto più frequentemente infatti, si fa riferimento a casi in cui all’origine del fenomeno di greenwashing ci sia un’evidente superficialità dell’approccio alla comunicazione ambientale e/o una scarsa conoscenza dei temi ambientali che ci si propone di far propri e comunicare al mercato.<sup>36</sup>

Sono in molti ad essere attratti dalle pratiche di greenwashing e quindi dall’allettante prospettiva di raggiungimento del massimo risultato con il minimo sforzo, sfruttando le dinamiche dei social per far raggiungere al brand una visibilità positiva e una reputazione ‘verde’.<sup>37</sup> È risaputo che l’adozione di una strategia di green marketing senza concreti risultati e obiettivi potrebbe ledere in maniera irreversibile la reputazione di un brand in termini di immagine e credibilità, fino alla perdita vera e propria di clienti ed erosioni delle quote di mercato da parte di concorrenti. Alcuni dei più frequenti casi di greenwashing sono elencati e riassunti nella tabella di seguito riportata.

<sup>35</sup> Torelli, Riccardo, Federica Balluchi, and Arianna Lazzini. "Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions." *Business Strategy and the Environment* 29.2 (2020): 407-421.

<sup>36</sup> Iraldo, Fabio, and Michela Melis. *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Gruppo 24 ore, 2012.

<sup>37</sup> Marcello Valeri, Greenwashing: Gli “ecofurbetti” della sostenibilità  
[http://www.periodicoitalianomagazine.it/notizie/Ambiente/pagine/Greenwashing\\_gli\\_ecofurbetti\\_della\\_sostenibilita](http://www.periodicoitalianomagazine.it/notizie/Ambiente/pagine/Greenwashing_gli_ecofurbetti_della_sostenibilita)

Tabella 2: I principali casi di greenwashing

<p>Assenza di informazioni</p>	<p>non fornire informazioni (dati o specifiche caratteristiche), a supporto di quanto dichiarato attraverso la pubblicità o il packaging del prodotto. Se l'informazione esiste non dovrebbero esistere timori nel comunicarla, l'unica difficoltà potrebbe sussistere nel <i>come comunicarla</i> efficacemente</p>
<p>Caratteristica irrilevante</p>	<p>enfaticizzare una singola caratteristica del prodotto pubblicizzato come "green", ma ignorando completamente altri aspetti più importanti.</p>
<p>Abuso di tecnicismi</p>	<p>utilizzare dati, informazioni e linguaggio tecnico complesso rendendo intenzionalmente difficile per il consumatore la loro comprensione e/o verificarne l'attendibilità.</p>
<p>Autocelebrazione</p>	<p>"autoglorificarsi", comunicando, come essenza del messaggio, la "bontà" e la generosità dell'impresa nel sostenere e/o finanziare progetti ambientali.</p>

Suggerimenti visive	utilizzare termini, espressioni o immagini volutamente suggestive che “evocano” una sensibilità ambientale che non corrisponde alla realtà, ovvero “tingere di verde” (greenwashing) una semplice comunicazione commerciale.
---------------------	--

Fonte <sup>38</sup>

Può sembrare paradossale ma è anche grazie agli enormi progressi della tecnologia e dei social media se stiamo assistendo ad un lento declino dei casi di greenwashing seppur gli stessi social media spesso siano invece un rapido mezzo di sviluppo e trasmissione di fake news. Apparteniamo ad un’era in cui la facilità di scambio e di verifica delle informazioni a cui siamo costantemente sottoposti è direttamente proporzionale alla difficoltà che le imprese (o più genericamente il soggetto che attua pratiche di greenwashing) hanno nel mantenere pratiche green soltanto apparenti.

## 2.4 Documentare la sostenibilità

La necessità di disporre di strumenti che consentano di apprezzare l’operato delle aziende a livello sociale e ambientale è nata come conseguenza alla crescente attenzione per la Responsabilità Sociale d’impresa favorendo la messa a punto di numerosi standard e certificazioni volontarie.

Lo strumento più indicato per rispondere alle esigenze di trasparenza e informazione del proprio pubblico di riferimento è il bilancio sociale. È un documento pubblico autonomo mirante a comunicare le scelte, le attività, i risultati ottenuti e i progetti futuri dell’impresa a tutte le categorie di stakeholder.<sup>39</sup> Affinché esso sia veritiero ed efficace

<sup>38</sup> Irlando, Fabio, and Michela Melis. *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Gruppo 24 ore, 2012.

<sup>39</sup> Rinaldi, Francesca Romana, and Salvo Testa. *L’impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

è necessario che venga integrato con gli strumenti di programmazione, controllo e rendicontazione adottati dall'organizzazione e che contenga indicatori quantitativi e qualitativi opportunamente individuati. È inoltre possibile richiedere una verifica da terze parti che ne garantisca la veridicità. Gli standard internazionali più diffusi in ambito di sostenibilità sociale e i loro ambiti di applicazione sono elencati e sintetizzati nella tabella riportata di seguito.

Tabella 3: I principali standard internazionali in ambito di sostenibilità sociale

<p>Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP)</p>	<p>È un'organizzazione internazionale indipendente e senza scopo di lucro formata da esperti globali di conformità sociale dedicati a promuovere una produzione sicura, legale, umana ed etica attraverso la certificazione e l'istruzione. Si basa su 12 principi che si estendono alla regolamentazione attinente i luoghi di lavoro e i diritti dei lavoratori, all'ambiente e agli aspetti inerenti la sicurezza in accordo con le convenzioni e raccomandazioni dell'ILO.<sup>40</sup></p>
<p>Social Accountability 8000 (SA8000)</p>	<p>Il SA8000 Standard è il programma di certificazione sociale leader a livello mondiale. Fornisce un quadro olistico che consente alle organizzazioni di tutti i tipi, in qualsiasi settore e in qualsiasi paese di dimostrare la loro dedizione al trattamento equo dei lavoratori. Redatto</p>

<sup>40</sup> <http://www.wrapcompliance.org/en/about-wrap>

	<p>dal Council of Economical Priorities Accreditation Agency (CEPAA), istituto statunitense fondato nel 1969, lo standard prevede la certificazione delle imprese che adottano un modello di gestione e pratiche che attengono i seguenti aspetti: lavoro infantile, lavoro forzato e obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione. Tale standard non presenta requisiti ambientali a differenza degli altri due.<sup>41</sup></p>
<p>Global Organic Textile Standard (GOTS)</p>	<p>Il GOTS è uno standard focalizzato sulla promozione dei prodotti tessili e di abbigliamento in fibre naturali da agricoltura biologica. Adottato nel 2006 per armonizzare una serie di standard e disciplinari tessili esistenti in vari paesi dell'Europa e negli Stati Uniti, si fonda su quattro pilastri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produzione delle fibre naturali in accordo con i criteri definiti dalla regolamentazione sull'agricoltura biologica;</li> <li>• riduzione dell'impatto ambientale dei processi manifatturieri;</li> </ul>

<sup>41</sup> <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• rispetto dei criteri sociali definiti in accordo con le convenzioni ILO;</li><li>• tracciabilità di materie prime, semilavorati e prodotti finiti lungo tutta la filiera produttiva.</li></ul> <p>Il GOTS, diversamente dai precedenti standard, enfatizza fortemente il tema ambientale.<sup>42</sup></p> |
|--|--|

Fonte<sup>43</sup>

Il bilancio ambientale invece, mira a valutare le prestazioni ambientali dell'impresa attraverso le linee guida elaborate da diverse organizzazioni internazionali, tra cui il Council of European Chemical Industry (CEFIC) e la Public Environmental Reporting Initiative (PERI). Prevedono la redazione di prospetti quantitativi sulla base di indicatori che misurano:

- a) gestione ambientale;
- b) impatto ambientale;
- c) prestazione ambientale;
- d) efficienza ambientale;
- e) effetto potenziale.

Gli standard internazionali più diffusi per la sostenibilità ambientale sono classificati con la sigla ISO 14000, la quale identifica una serie di norme stabilite dall'International Organization for Standardization (ISO). La più nota è la ISO 14001, che fissa i requisiti di un sistema di gestione ambientale.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> <https://www.global-standard.org/the-standard/general-description.html>

<sup>43</sup> Rinaldi, Francesca Romana, and Salvo Testa. *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

<sup>44</sup> IBIDEM

Le linee guida fornite dalla Global Reporting Initiative (GRI)<sup>45</sup>, rappresentano il più noto e utilizzato standard per la sostenibilità ambientale e sociale.

Un terzo documento che sempre più imprese redigono è il codice etico ovvero una carta dei diritti e dei doveri morali a cui tutti i membri dell'azienda, dal top management ai dipendenti (molto spesso anche i fornitori), sono soggetti.

La sua struttura in virtù dell'assenza di disposizioni normative in merito è molto varia. In via generale, la carta elenca i principi etici su cui si fonda la mission aziendale, le norme etiche seguite nelle relazioni con i diversi stakeholder, gli standard etici di riferimento (per esempio equità, trasparenza, onestà, imparzialità, tutela dell'ambiente e della salute) e le sanzioni interne previste per le violazioni del codice.<sup>46</sup>

Una volta deciso di redigere il codice etico, l'azienda deve non solo prepararlo discutendone con i soggetti interessati, ma anche consultare tutti gli stakeholder per la condivisione dei principi morali e, soprattutto, portare a conoscenza degli stessi tutti i lavoratori, anche attraverso specifiche attività di formazione etica.

Il codice etico può essere accompagnato dal codice di condotta, in cui si evidenzia l'insieme dei principi, degli impegni e delle responsabilità etiche che costituiscono il fondamento delle attività aziendali.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> <https://www.globalreporting.org/standards>

<sup>46</sup> Rinaldi, Francesca Romana, and Salvo Testa. *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

<sup>47</sup> IBIDEM

### 3.1- La CSR nella moda e le dimensioni della responsabilità

In generale la dimensione etica e la connessa responsabilità sociale e ambientale possono costituire un nuovo modello per il contemperamento dei molteplici interessi economici e non economici che fanno capo all'impresa. Tale prospettiva acquista un significato ancora più forte per le imprese della moda e in particolare per quelle italiane. Nel settore della moda (abbigliamento, accessori ecc.) ha mantenuto una notevole rilevanza il rapporto tra persone (creativi, tecnici, operai) e qualità del prodotto, a maggior ragione nei manufatti di fascia alta e medio-alta. L'Italia grazie all'esclusiva realtà dei distretti industriali del sistema moda, è rimasto l'unico paese occidentale ad aver preservato un'industria dai connotati ancora artigianali.<sup>48</sup> In nessun altro settore il processo di innovazione di prodotto è così continuo e veloce come nella moda: ciò implica il coinvolgimento di molteplici attori nell'intera filiera produttiva e distributiva che va dalle materie prime alla vendita del prodotto finito al consumatore. Un coinvolgimento che non può essere perseguito unicamente sulla base di logiche di tipo economico: la passione, la motivazione, la gratificazione personale, il senso di appartenenza all'azienda sono altrettanto importanti se non addirittura più importanti delle attese economiche. Inoltre, l'elevata componente di lavoro manuale, fondamentale per la riconoscibilità e il valore dei top products, ha preservato una rilevanza e una dignità etica che non ha eguali nei settori più capital intensive.

Così come già spiegato nel precedente capitolo, l'obiettivo finale del manager aziendale dovrà essere la massimizzazione del benessere per tutti gli stakeholder, tralasciando così la concezione di *homo economicus* orientato al massimo benessere/vantaggio per sé stesso. In tal modo si passerà da una prospettiva win-lose, tipica delle strategie volte al soddisfacimento del proprio interesse a spese dell'altro, a

---

<sup>48</sup> Rinaldi, Francesca Romana, and Salvo Testa. *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

una prospettiva win-win in cui gli interessi non sono in opposizione diretta ma esiste una comunanza di obiettivi e interessi.

Nel settore della moda quali sono le azioni che deve compiere l'imprenditore per arrivare al contemperamento degli interessi?

L'impresa moda responsabile<sup>49</sup>:

- cerca di rispettare l'ambiente utilizzando materie prime che impattino meno sul territorio e sui lavoratori (per esempio privilegiando il lino e il cotone biologico rispetto al cotone tradizionale) e ottimizzando il consumo delle risorse nell'attività produttiva e distributiva (energia, acqua);
- cerca di tutelare il territorio sociale, i lavoratori, i consumatori rispettando i principi sanciti dall'ILO e garantendo un prodotto qualitativamente soddisfacente;
- cerca di coinvolgere maggiormente il consumatore attraverso la comunicazione di un messaggio trasparente e positivo per influenzarne il comportamento, per esempio educandolo alla cura del prodotto e facendolo riflettere sull'importanza delle sue azioni;
- cerca di supportare la cultura, il paesaggio, il territorio in cui si colloca attraverso iniziative concrete e durature;
- non si limita a rispettare le normative sulla tutela ambientale e sociale ma adotta un atteggiamento proattivo per il rispetto di standard più avanzati su base volontaria come quelli delle certificazioni a garanzia del consumatore;

---

<sup>49</sup> Rinaldi, Francesca Romana, and Salvo Testa. *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

- in generale cerca di adottare un atteggiamento etico nel remunerare i propri collaboratori con un giusto stipendio, di rispettare la dignità umana dei collaboratori e del consumatore, di aderire ai codici di condotta, di contribuire al progresso sociale e civile della comunità, di far sì che l'estetica sia portatrice di valori positivi e di innescare un meccanismo di responsabilità di filiera.

Il settore moda italiano accoglie al suo interno diversi modelli di business e diversi approcci. Validi esempi sono: standardizzazione vs artigianalità di prodotto, volumi vs qualità, filiera globale vs filiera corta.

Tra i brand oggetto di analisi in questo capitolo, la differenza più importante sta, per l'appunto, nell'appartenenza a due modelli di business contrapposti: il fast fashion e il luxury fashion.

Quali sono i motivi del successo delle aziende cosiddette "fast"? E in cosa si distinguono dai luxury brand?

Fast fashion che letteralmente tradotto significa "moda veloce", oltre ad essere un affermato modello di business è stato, a partire dalla fine del ventesimo secolo, una svolta nella concezione di moda. È definita come "capacità di alcune aziende di immettere sul mercato un prodotto in tempi molto brevi".<sup>50</sup> Infatti, obiettivo del fast fashion è quello di riuscire a realizzare capi d'abbigliamento e accessori molto simili alle collezioni di tendenza delle grandi e lussuose case di moda, rendendoli però disponibili al consumatore nel minor tempo possibile e minimizzando i costi in modo da riflettere tale minimizzazione sul basso prezzo finale del prodotto. Il fast fashion si rifà al concetto di Quick Response, ovvero attraverso la continua raccolta di dati e processi di produzione e distribuzione molto veloci si riesce a rispondere più rapidamente possibile alla domanda del mercato.<sup>51</sup> Questo fa sì che le imprese di questo settore riescano a produrre dalle 12 alle 20 collezioni l'anno, a differenza delle sole

---

<sup>50</sup> [http://www.treccani.it/vocabolario/fast-fashion\\_%28Neologismi%29/](http://www.treccani.it/vocabolario/fast-fashion_%28Neologismi%29/)

<sup>51</sup> Gérard P. Cachon, Robert Swinney, (2011) The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *Management Science* 57(4):778-795. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1303>

primavera/estate e autunno/inverno del tradizionale fashion retail. Ovviamente mirare ai volumi implica l'attuazione di politiche di prezzo completamente diverse da quelle che caratterizzano il settore luxury. Infatti, il fast fashion mira a conseguire grandi volumi di vendita, realizzando così enormi fatturati nonostante i prezzi bassi.<sup>52</sup> A testimoniare l'importanza del prezzo è stato l'osservatorio Lyfestyle Monitor della Cotton Incorporated, le quali ricerche pubblicate nel 2011 danno prova che "...per i giovani della cosiddetta generazione Z, fatta di persone nate dopo la metà degli anni Novanta, il prezzo sia diventato il primo fattore da considerare negli acquisti di abbigliamento, prima ancora dello stile e del brand".<sup>53</sup> Tale modello è stato in grado di stravolgere completamente il modello tradizionale di business e di mettere in difficoltà le grandi case di moda.

Nonostante il New York Times utilizzò il termine "fast fashion" per la prima volta nel 1990, a seguito dell'apertura di uno store di Zara nella Grande Mela, tale modello di business viene spesso ricollegato ad origini molto più antiche. Idacavage<sup>54</sup> spiega come tale concetto possa essere ricollegato alle produzioni di abbigliamento in serie nate nel 1800 con la rivoluzione industriale. Le cose sono molto cambiate da allora e perché sia un modello efficiente i rivenditori devono avere occhio e saper cogliere i desideri del mercato. Come?

Solitamente vengono utilizzati i sistemi informatici dello store di riferimento che a fine giornata rilevano quanto è stato venduto e consentono così l'elaborazione di un nuovo programma di produzione sulla base dei risultati. Spesso anche la forza vendita si attiva in questa direzione, analizzando personalmente il comportamento del visitatore, esaminando ad esempio quali capi sono stati messi in disordine e quali sono stati lasciati nei camerini.<sup>55</sup> Passano così soltanto poche settimane dalla progettazione di un nuovo capo all'esposizione dello stesso negli store. Questo è l'aspetto distintivo più

---

<sup>52</sup> Angelo Ghitti, 2017, *Fast Fashion e Responsabilità Sociale delle Imprese: il caso Zara*.

<sup>53</sup> Romano Cappellari. (2016) *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci editore.

<sup>54</sup> IDACAVAGE S., 2016. *Fashion history lesson: the origins of fast fashion*. Fashionista [online].

<sup>55</sup> Saviolo, Stefania, and Salvo Testa. *Le imprese del sistema moda: il management al servizio della creatività*. Etas, 2005.

rilevante, offrire continuamente prodotti nuovi, atti a soddisfare esigenze e mode del momento. Ovviamente diventa imprescindibile l'attuazione di strategie di produzione e distribuzione poiché una strategia accentrata su questo aspetto comporta un forte impatto sulla supply chain. Innanzitutto, la comunicazione e la coordinazione che sono valori fondamentali nella strategia di qualsiasi impresa, nel fast fashion ricoprono un ruolo ancora più importante. Costruire un vantaggio competitivo di lunga durata significa gestire e aumentare la circolazione delle informazioni all'interno della filiera attraverso la comunicazione, in tal modo si evitano inefficienze e problemi nei processi da monte a valle.

A partire dagli anni '80-'90 c'è stato un vero e proprio cambio di filosofia nella clientela. Prima di allora la tendenza era comprare un solo capo che potesse però durare ed essere riutilizzato nel tempo. Soltanto successivamente nacque il bisogno di tenersi al passo con la moda e l'offerta di capi a basso prezzo divenne un buon motivo per effettuare l'acquisto. Gli enormi volumi di vendita, e di conseguenza anche di produzione, sono spiegati dal fatto che le tendenze durano poco, e il cliente tornerà ad acquistare un'altra novità a basso costo. Dopotutto, è noto che un'importante differenza tra il fast fashion e i luxury brand stia nel target di riferimento dei due modelli di business.

Vedremo come, seppur molto differenti tra di loro, tra i due modelli di business ci siano delle assonanze in termini di comportamento aziendale responsabile.

## **3.2 Il brand H&M**

### ***3.2.1 Le origini***

La storia di H&M ha inizio nel 1947 quando Erling Persson aprì il primo store di abbigliamento femminile Hennes a Västerås, in Svezia. Nel 1968, Hennes acquisisce Mauritz Widforss, rivenditore di abbigliamento da caccia e attrezzatura da pesca

con sede a Stoccolma, e il nome viene cambiato in Hennes & Mauritz. Questo è l'inizio dell'offerta di abbigliamento da uomo e anche da bambino, che porta H&M a offrire vestiti per tutta la famiglia. L'espansione è rapida: nel 1969 Hennes & Mauritz conta 42 negozi. In questi decenni inizia la crescita internazionale, la Norvegia è al primo posto, seguita da Danimarca, Regno Unito e Svizzera. Gli anni Settanta, e precisamente il 1974, segnarono un importante traguardo poiché Hennes & Mauritz venne quotata alla Borsa di Stoccolma. Lo stesso anno, i negozi vennero rinominati con l'abbreviazione "H&M". Negli anni Ottanta/Novanta prese il via l'espansione globale su nuovi mercati come Germania, Paesi Bassi, Belgio, Austria, Lussemburgo, Finlandia e Francia.

Nel 2000, un importante flagship store H&M apre sulla Fifth Avenue a New York e l'apertura del primo punto vendita negli Stati Uniti segna l'inizio dell'espansione fuori dall'Europa. H&M e Karl Lagerfeld colgono di sorpresa il mondo della moda nel 2004, collaborando per dimostrare che il design non è una questione di prezzo. Non sarà l'unica collaborazione, poiché successivamente stilisti giganti della moda come Stella McCartney (2005), Roberto Cavalli (2007), Versace (2011) e Alexander Wang (2014) sono stati invitati a rendere il loro design accessibile agli appassionati di moda di tutto il mondo. Nel 2010, H&M lancia per la prima volta una collezione di moda completa realizzata con materiali sostenibili mentre il programma di incentivi H&M per tutti i dipendenti del gruppo H&M viene lanciato nel 2011. La raccolta di indumenti è stata introdotta in tutto il mondo nel 2013. Dall'inizio, più di 50.000 tonnellate di vecchi tessuti sono state portate dai clienti nei negozi H&M per il riutilizzo e il riciclaggio. Nel 2015 è stato lanciato, il Global Change Award nel 2015 dalla H&M Foundation. Il Global Change Award è una sfida progettata per stimolare le prime innovazioni che possono accelerare il passaggio da un'industria della moda lineare a una circolare, con l'obiettivo di proteggere il pianeta e le nostre condizioni di vita. Nel 2019, H&M è diventato il primo grande marchio di moda al mondo a fornire informazioni dettagliate sulla fabbrica e sui materiali per i singoli capi in negozio e online. Viene lanciato

Treadler, che offre servizi della catena di fornitura leader a livello mondiale del Gruppo H&M. Ciò consentirà una trasformazione più rapida verso un'industria tessile più sostenibile aggiungendo al gruppo un'ulteriore linea di crescita a lungo termine.

La rapida espansione continua: ora ci sono negozi H&M in Europa, Nord America, Asia, Medio Oriente, Africa, Sud America e Australia.<sup>56</sup>

### **3.2.2 La sostenibilità per H&M**

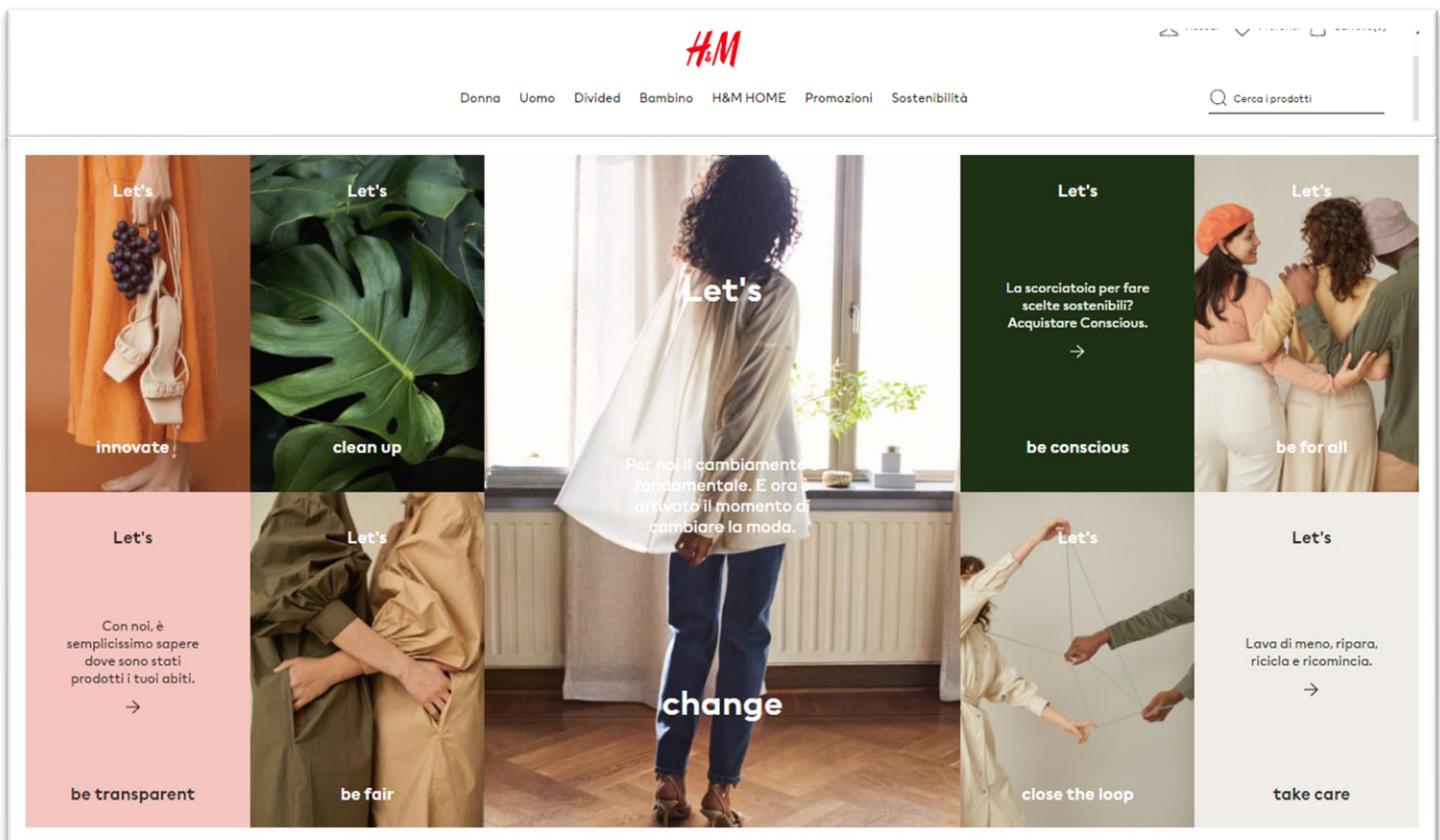
In che modo è sostenibile H&M? Si tratta di una vera messa in pratica di comportamenti sostenibili o puramente di greenwashing?

H&M si impegna realmente nella sostenibilità intesa sia come la gestione del personale in azienda e la filantropia, sia nel rispetto dell'ambiente. Tali comportamenti responsabili smentiscono quelle che spesso sono le aspettative e i luoghi comuni che si hanno sulle aziende rientranti nella categoria del fast fashion. La causa di tali luoghi comuni sono spesso i fenomeni di “social dumping” ai quali si è assistito sempre più spesso negli ultimi anni. Come già descritto nel capitolo precedente, il social dumping è il processo di trasferimento delle sedi manifatturiere in paesi nei quali il basso costo della manodopera si riflette in enormi vantaggi per i produttori.

---

<sup>56</sup> Tutte le informazioni di cui sopra sono state riportate dal sito ufficiale H&M nello specifico in questo documento: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/it\\_ch/hm-way/HM%20Way\\_it\\_ch.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/it_ch/hm-way/HM%20Way_it_ch.pdf)

Le pratiche sostenibili attuate da H&M che denotano e distinguono il brand positivamente sono numerose. Sul sito ufficiale alla voce “sostenibilità” appaiono gli slogan simbolo della strategia comunicativa di H&M. “Let’s Innovate”, “Let’s clean up”, “Let’s be conscious”, “Let’s be for all”, “Let’s be trasparente”, “Let’s be fair”, “Let’s close the loop”, “Let’s take care” e al centro “Let’s change”. La pagina è riportata di seguito.<sup>57</sup>



Tali slogan dimostrano i valori su cui si fonda il marchio, in primis, il desiderio di cambiamento. H&M sottolinea come l'industria della moda sia una delle più inquinanti e pertanto si impegna non solo a studiare innovazioni tecnologiche che porterebbero ad un minor spreco di risorse naturali, ma anche “banalmente” al riciclo dei capi usati tramite il programma Garment Collecting partito nel 2013.

<sup>57</sup> [https://www2.hm.com/it\\_it/hm-sustainability/lets-change.html](https://www2.hm.com/it_it/hm-sustainability/lets-change.html)

---

*«Per renderlo possibile, sosteniamo aziende come: Worn Again, Ambercycle e Infinited Fiber, innovatori che come noi si sono posti l'obiettivo di cambiare la moda. Incoraggiamo anche idee innovative per sostenere una moda "climate-positive", un termine che significa eliminare dall'atmosfera più gas serra di quanto ne produciamo. Il Global Change Award, istituito dalla H&M Foundation, premia e aiuta lo sviluppo di innovazioni di questo tipo».*<sup>58</sup>

---

Il rispetto dell'ambiente però non è l'unico piano sul quale il brand si impegna. Non meno importante è la dimensione sociale della responsabilità. Il Sustainability Commitment per esempio, è composto da una serie di regolamenti che tutti i fornitori e/o collaboratori dell'azienda sono obbligati a firmare. Tali regolamenti riguardano temi quali: l'equa remunerazione del lavoro, buone condizioni lavorative, il benessere degli animali. Il rispetto di tale accordo è verificato da uno staff dislocato in tutto il mondo incaricato di visitare le fabbriche che lavorano per H&M. Inoltre, il brand ha dichiarato di fornire corsi di formazione per fornitori e lavoratori in maniera tale da aiutarli a lavorare in maniera più sostenibile.

---

*«Nonostante le sfide siano enormi in molti dei Paesi con cui collaboriamo, grazie alle nostre dimensioni abbiamo davvero la possibilità di fare la differenza. (...) a volte è un vantaggio essere un gigante! Impegnandoci a rispettare i Principi Guida dell'ONU su imprese e diritti umani, sostenendo i lavoratori per garantire loro un salario equo e adottando una posizione chiara contro la corruzione, vogliamo aprire la strada ad un futuro giusto della moda».*<sup>59</sup>

---

Nel 2019 H&M è stata nominata da Ethisphere<sup>60</sup> ovvero un istituto leader globale nel definire gli standard di pratiche commerciali etiche, come una delle aziende più etiche del mondo. L'industria della moda è conosciuta per avere una complessa e soprattutto opaca supply chain, ignorando che la trasparenza è da sempre un valore

---

<sup>58</sup> [https://www2.hm.com/it\\_it/hm-sustainability/lets-change.html/innovate](https://www2.hm.com/it_it/hm-sustainability/lets-change.html/innovate)

<sup>59</sup> [https://www2.hm.com/it\\_it/hm-sustainability/lets-change.html/fair](https://www2.hm.com/it_it/hm-sustainability/lets-change.html/fair)

<sup>60</sup> **H&M Group one of the 2019 World's most Ethical Companies, 2019**

fondamentale per H&M, infatti, già nel 2013 fu una delle prime aziende di moda a rendere pubblica la sua lista di fornitori.

Nel 2020 ha raggiunto un altro grande traguardo classificandosi per prima tra 250 imprese di moda in base al Fashion Transparency Index, letteralmente tradotto come indice di trasparenza nella moda, che classifica le imprese in base a quante informazioni rendono note sui loro fornitori, sulle pratiche aziendali e sull'impatto ambientale e sociale che esse hanno.

### 3.2.5 SWOT Analysis

<p style="text-align: center;"><b><u>Strengths</u></b></p> <p>Prezzo competitivo, collaborazioni con stilisti internazionali, reazioni veloci alle nuove tendenze, negozi in tutto il mondo, enorme quantità di clienti, forte brand image.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Weaknesses</u></b></p> <p>Bassa qualità per mantenere un prezzo conveniente, strategia di prezzo universale, troppo dipendenti da terze parti (fornitori).</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Opportunities</u></b></p> <p>Emergente collezione organica, emergente collezione premium, shopping online.</p> <p>Il recente successo nel mercato Australiano mostra come possa essere effettivamente vantaggioso e remunerativo entrare in un mercato dapprima ignorato.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Threats</u></b></p> <p>Forti competitor come Zara, Berska, Stradivarius (...), mercato della moda saturo.</p>



## 3.3 Il brand Gucci

### 3.3.1 *Le origini*

Gucci è una casa di moda italiana attiva nei settori dell'alta moda e degli articoli di lusso che fa parte della Gucci Group, divisione della società francese Kering.

Fondata da Guccio Gucci nel 1921 a Firenze, fu da subito pensato come un marchio che si poneva l'obiettivo della creazione di un perfetto connubio tra quella che era la raffinatezza della nobiltà inglese dell'epoca e la sapienza degli artigiani italiani riconosciuti in tutto il mondo per il loro talento.<sup>61</sup>

Nel giro di pochi anni il brand riscosse un elevato successo. Negli anni Quaranta, i difficili anni della dittatura fascista, Gucci iniziò a sperimentare materiali atipici per l'epoca quali il lino, la canapa e il bambù a causa della carenza di forniture straniere. Geniale esempio di "necessità come madre dell'invenzione", il bambù è diventato il primo dei tanti prodotti iconici di Gucci.<sup>62</sup>

Gli anni Cinquanta furono di notevole importanza poiché a seguito della scomparsa del fondatore, il brand fu rilevato dai figli i quali disegnarono l'iconico simbolo delle due G incrociate in onore del padre fondatore. Tale simbolo però non fu utilizzato fino al 1992, quando con la direzione artistica di Alessandro De Michele iniziò a comparire come marchio aziendale, fino ad allora utilizzato solo come griffe sui prodotti.<sup>63</sup>

Dagli anni sessanta in poi, Gucci aprì *boutique* anche in Asia, a Tokyo e ad Hong Kong. Nel 1982 l'azienda divenne una società per azioni e circa dieci anni dopo la società fu venduta a Investcorp. Nei primi anni Novanta Tom Ford ricoprì un

---

<sup>61</sup> <https://web.archive.org/web/20120413223114/http://www.gucci.com/us/worldofgucci/articles/history-1920>

<sup>62</sup> IBIDEM

<sup>63</sup> <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php>

importante ruolo diventando prima responsabile del settore abbigliamento donna e successivamente nominato responsabile creativo dell'intera produzione, rilanciando così la griffe sull'orlo della bancarotta con una serie di iniziative stilistiche.

Numerosi brand sono stati rilevati dal Gruppo Gucci nel corso degli anni, arrivando oggi a includere oltre a YSL, Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta, Bédat & Co, Alexander McQueen, Stella McCartney e Balenciaga.

Nel 2018 Gucci, con un fatturato annuo di oltre 13 miliardi di euro è stata in testa alla classifica WPP e Kantar Millward che elenca i 30 marchi del Made in Italy di maggior valore, seguita da Prada e altri marchi italiani fiori all'occhiello del lusso.

### **3.2.2 La sostenibilità per Gucci**

Nell'ultimo Fashion Transparency Index, classifica annuale di Fashion Revolution, Gucci si è classificata per prima tra i marchi di lusso con un punteggio del 48% nel 2020, presentando una crescita dell'8% rispetto all'anno precedente. Il marchio italiano è anche l'unico ad ottenere il 100% nella sezione Politiche e Impegni, mentre gli altri brand del gruppo Kering si posizionano appena dietro Gucci. Nonostante ciò, H&M con il 73% ha raggiunto il punteggio più alto della classifica, posizionandosi al primo posto tra i 250 marchi e distributori di moda più grandi al mondo.<sup>64</sup>

È certamente lodevole l'impegno di Gucci in materia di sostenibilità, sia in quanto a riduzione dell'impatto ambientale, sia in quanto a temi quali la diversità, l'integrazione, il razzismo e il rispetto della persona. La campagna "*Chime for Change*", lanciata da Gucci nel 2013 e che negli anni ha riscosso sempre più successo anche in termini economici, è un'iniziativa volta a promuovere l'uguaglianza di genere collaborando

---

<sup>64</sup> <https://it.fashionnetwork.com/news/H-m-e-c-a-in-cima-al-nuovo-fashion-transparency-index-gucci-primomarchio-di-lusso,1209020.html>

con una coalizione di organizzazioni partner tra cui la Fondazione Kering, Hearst Magazines, Facebook e la Fondazione Bill e Melinda Gates.<sup>65</sup>

---

*"Il mio obiettivo è inviare un messaggio chiaro e forte sul fatto che l'intera comunità Gucci è riunita per difendere l'uguaglianza di genere".*

*Alessandro Michele, Direttore Creativo di Gucci*

---

Sul sito ufficiale vengono presentati i numeri ufficiali dell'iniziativa Chime for Change. Sono stati raccolti 17 milioni di dollari per sostenere progetti e patrocinio in 89 paesi, finanziati 430 progetti con 156 partner e oltre 570.000 ragazze e donne in tutto il mondo hanno beneficiato direttamente dei progetti Chime for Change.<sup>66</sup>

Nel 2015 è stata annunciata per la prima volta dal marchio italiano la strategia di sostenibilità decennale "Culture of Purpose", sostenuta da una serie di obiettivi da raggiungere entro il 2025. Gli obiettivi da raggiungere non riguardano soltanto la persona e le iniziative che promuovono la diversità e la parità di genere appena nominate ma anche la continuazione delle antiche tradizioni artigianali, l'impegno nell'offerta di un ambiente di lavoro attento alla sostenibilità e non di minore importanza obiettivi ambientali.

Per quanto riguarda la sfera ambientale della responsabilità, gli obiettivi che l'azienda si è prefissata sono tanto importanti quanto ambiziosi e sono elencati sul sito ufficiale come segue:

---

<sup>65</sup> <https://equilibrium.gucci.com/chime-for-change/>

<sup>66</sup> IBIDEM

- Ridurre la nostra impronta ambientale totale del 40% entro il 2025, da una base 2015 relativa alla crescita;
- Ridurre le nostre emissioni di gas serra del 50% entro il 2025, da una base 2015 relativa alla crescita e facendo riferimento agli Scope 1, 2 e parte dello Scope 3 - trasporto e distribuzione, voli d'affari, emissioni legate a carburante ed energia - del Greenhouse Gas Protocol. Inoltre, ridurre di un ulteriore 40% le emissioni del nostro ambito 3 da beni e servizi acquistati;
- Ottenere il 100% di tracciabilità per le nostre materie prime e il 100% di allineamento con gli standard per le materie prime e i processi di produzione della nostra società madre Kering entro il 2025;
- Utilizzo di energia rinnovabile al 100% entro la fine del 2020;
- Sviluppare nuove soluzioni di approvvigionamento, materie prime e processi ecocompatibili applicando innovazioni dirompenti.

Il raggiungimento di tali obiettivi è verificato tramite l'analisi della contabilità Profitti e Perdite ambientali (EP&L). Tale metodo, introdotto proprio dalla società madre Kering nel 2011, attraverso l'esame di alcuni fattori (l'inquinamento atmosferico e idrico, l'uso del suolo, la produzione di rifiuti lungo la catena di approvvigionamento o il consumo d'acqua) traduce i dati raccolti in informazioni che danno la possibilità all'azienda di calcolare il valore monetario che le pratiche commerciali della società hanno sull'ambiente e sulle persone. Questo approccio permette all'azienda di comparare la performance ambientale in diverse aree del business e nel tempo, ed essendo facilmente leggibile offre la possibilità a stakeholder e investitori di ricevere importanti informazioni. Oltretutto, una tale iniziativa si può dire d'esempio per i competitor e potrebbe facilitare il cambiamento non solo nel settore della moda.

In conclusione, l'utilizzo dell'EP&L per tracciare i progressi del brand ha dato i suoi frutti. Infatti, l'EP&L del 2019 ha rivelato che ha ottenuto una riduzione del 39% per gli impatti combinati e una riduzione del 37% per le sole emissioni di gas serra dal

2015. Confrontando questi dati con l'EP&L del 2018, si evince che le emissioni sono diminuite del 18% e l'impatto totale del 21%, rispetto alla crescita.<sup>67</sup>

### 3.2.4 SWOT Analysis



<sup>67</sup> EP&L digitale interattivo <https://gucci-kering-group.opendatasoft.com/pages/gucci-epl-2019/>

## CONCLUSIONE

La crisi finanziaria, economica ed ambientale in corso nel mondo, ha imposto un'accelerazione del dibattito sulla CSR, tanto che oggi è considerata condizione necessaria (ma non sufficiente) per la competitività. In particolare, per le aziende del settore moda si sta presentando un'importante occasione per riconquistare la fiducia dei consumatori: ricostituire i propri sistemi valoriali attraverso il legame tra etica ed estetica. Tra le principali opportunità vi è quella di lavorare sulla tracciabilità di prodotto e sulla narrazione emozionale della storia del prodotto stesso al consumatore finale. Come già evidenziato nei precedenti capitoli, l'integrazione tra gli interessi dell'impresa e quelli degli stakeholder si può trasformare in un vantaggio competitivo nel lungo periodo. Infatti, una maggiore attenzione agli stakeholder si traduce in migliori performance economiche poiché porta ad un rafforzamento della reputazione del marchio, ad una maggiore motivazione di fornitori e collaboratori all'interno della filiera, ad un rapporto positivo con i media, con l'opinione pubblica e più in generale con la società. La questione cruciale diventa di conseguenza "come" si possa realizzare tale contemperamento di interessi. Sulla base dell'analisi svolta, si arriva alla conclusione che il modo più efficace per farlo è far riacquistare all'uomo e alla natura/ambiente un ruolo centrale all'interno dell'impresa e basare su questa filosofia i "criteri guida" per il comportamento responsabile e virtuoso dell'impresa. Lo stesso Adam Smith nel 1759 sosteneva che in economia "la compassione deve controbilanciare l'egoismo", che "le regole morali della saggezza, della giustizia e della bontà devono essere anteposte agli interessi economici" e che "i mercati non funzionano senza uomini giusti". Pertanto, bisognerebbe ricostruire le teorie dell'impresa con un maggiore ancoraggio alla dimensione etica. In base a quanto è emerso possiamo concludere che negli ultimi decenni le imprese hanno fatto un enorme passo avanti in materia di CSR aziendale. Come già accennato nel capitolo precedente, i due brand oggetto di analisi si sono classificati positivamente nella classifica del Fashion Trasparency Indexes del 2020. Secondo lo stesso indice, esistono ancora

innumerevoli cambiamenti da attuare. Infatti, a seguito di un'accurata analisi, si può affermare che i marchi analizzati dal Fashion Transparency Index (FTI) rivelano più sulle loro politiche rispetto a come nella pratica esse vengono messe in atto. I brand rivelano relativamente meno i risultati e i progressi che hanno fatto per affrontare le questioni sociali e ambientali nel business e in tutta la catena di fornitura. Ciò è dimostrato dal fatto che il punteggio medio complessivo tra i marchi nella sezione Politica e Impegni è del 52%, mentre i punteggi medi di tutte le altre sezioni sono inferiori al 30%. La buona notizia è che i marchi pubblicano più politiche rispetto agli anni precedenti (52% nel 2020, rispetto al 48% nel 2019), ma i marchi continuano a mancare di trasparenza quando si tratta dei tipi di informazioni che consentono agli stakeholder esterni di tenerne conto, ad esempio elenchi dettagliati di fornitori, risultati di audit, dati salariali, dati sull'impatto climatico e così via.

Altro elemento cruciale, analizzato nel secondo capitolo di questo lavoro, è la strategia di comunicazione di tali messaggi di responsabilità da parte delle aziende. Secondo il FTI, i brand utilizzano una grande quantità di parole di riempimento e spiegazioni che oscurano quali informazioni o dati sono effettivamente rilevanti e utili per le parti esterne interessate, il che rende estremamente difficile per le persone dare un senso a quali informazioni rilevanti sono effettivamente divulgate dai marchi, rendendo tale comportamento spesso controproducente per la trasparenza e la responsabilità. D'altra parte, i marchi possono fare un ottimo lavoro dietro le quinte per apportare miglioramenti ma se non condividono queste informazioni pubblicamente, attraverso una comunicazione chiara e veritiera, nessuno può saperlo e questo apprendimento non può essere condiviso con altri che potrebbero trovarlo utile. Nonostante gli indiscussi obiettivi di miglioramento, le azioni intraprese dalla maggior parte delle imprese in termini di CSR lasciano ben sperare per il futuro.

Nell'ultimo capitolo, attraverso l'analisi dei comportamenti responsabili di due brand appartenenti a modelli di business differenti, ho voluto sfatare la generalizzazione secondo la quale tutte le imprese appartenenti alla categoria "fast" siano caratterizzate unicamente da bassa qualità del prodotto e da strategie di delocalizzazione in paesi

stranieri al solo scopo di sfruttare i bassi costi della manodopera a discapito dei diritti umani dei lavoratori. Di conseguenza, è possibile affiancare le parole “fast” e “responsabilità” per il brand H&M. Per quanto riguarda il marchio Gucci, il discorso relativo al perseguimento di un modello di lusso responsabile è sicuramente facilitato poiché i valori che ne sono alla base sono insiti nel DNA storico dell’azienda. Nonostante Gucci sia d’esempio per i competitor nel settore luxury, esiste una sostanziale differenza in termini percentuali tra l’impegno responsabile del colosso del fast fashion e il colosso del lusso. Secondo il FTI, Gucci è l’unico marchio a ricevere un punteggio del 100% nella sezione “Politiche e Impegni” ma, nonostante ciò, ha un punteggio totale inferiore a quello di H&M di circa il 25%. Tale dato avvalorza la mia tesi secondo la quale le imprese fast stanno velocemente acquisendo consapevolezza che la responsabilità e la trasparenza sono i nuovi modi di fare business, facendosi portavoce di un cambiamento sistemico e strutturale nell’industria della moda globale.

In conclusione, l’impresa in generale e nel caso specifico l’impresa moda, a qualsiasi modello di business appartenga che sia fast o che sia luxury, deve essere considerata come un’entità sociale che, in quanto tale, ha la responsabilità e l’obbligo di essere d’esempio alla società qualificandosi come un soggetto in grado di contribuire al progresso economico, morale e culturale del nostro paese.

## **BIBLIOGRAFIA**

Aldo Marchese, Lucia Barducci, and Matteo Masotti. "Il Comportamento Del Consumatore, Le Politiche Di Brand Management e La Responsabilità Sociale D'impresa: Il Caso ViviVerde Coop." *Economia e Diritto Agroalimentare* 18.3 (2013)

Angelo Ghitti, 2017, *Fast Fashion e Responsabilità Sociale delle Imprese: il caso Zara*.

Carrol, Archie B. (1991) «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders»

Commissione delle Comunità europee, Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità; sociale delle imprese, Bruxelles, 18 luglio 2001, COM(2001)

Commissione Europea (2000), Libro bianco sulla responsabilità per danni all'ambiente, COM(2000)

Corbellini, Erica, and Elisabetta Marafioti. "LA CSR NELLA MODA. Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?." (2013): 61-80.

Davis, Keith (1960), «Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?» *Economy towards Community, the Environment, and a Sustainable Future* (Boston: Beacon Press, 1989) and John Talberth, Clifford Cobb and Noah Slattery, "The Genuine Progress Indicator 2006: A Tool for Sustainable Development,"

Fabris, Giampaolo (2008), *Societing*, Milano, Egea.

Fausta Pellizzari, Esternalità ed efficienza: un'analisi multisetoriale, in "Economia politica, *Journal of Analytical and Institutional Economics*" 1/2004, pp. 99-126, doi: 10.1428/13037

Franco Bertolini, *Risorse e sviluppo chi detterà le regole?*, Sda Milano Bocconi (2014)

Frederick, William C. (1960) «The Growing Concern Over Business Responsibility»

Freeman R.E., *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

Friedman, Milton 1970 «The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits»

Gérard P. Cachon, Robert Swinney, (2011) *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*. *Management Science* 57(4):778-795.

Herman E. Daly, John B. Cobb and Clifford W. Cobb, *For the Common Good: Redirecting the Economy towards Community, the Environment, and a Sustainable Future* (Boston: Beacon Press, 1989) and John Talberth, Clifford Cobb and Noah Slattery, "The Genuine Progress Indicator 2006: A Tool for Sustainable Development,"

IDACAVAGE S., 2016. Fashion history lesson: the origins of fast fashion. Fashionista [online].

INEA, (2009), comportamenti e consumi socialmente responsabili nel sistema agroalimentare. Studi e Ricerche INEA, Roma

Iraldo, Fabio, and Michela Melis. *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Gruppo 24 ore, 2012.

Magatti, Mauro. "Verso nuovi modelli di business." (2011).

Rancati, Elisa. *Market-Driven Management mercati globali e metriche di performance*. Giappichelli, 2009.

Rinaldi, Francesca Romana, and Salvo Testa. *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

Romano Cappellari. (2016) *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci editore.

Saviolo, Stefania, and Salvo Testa. *Le imprese del sistema moda: il management al servizio della creatività*. Etas, 2005.

Torelli, Riccardo, Federica Balluchi, and Arianna Lazzini. "Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions." *Business Strategy and the Environment* 29.2 (2020): 407-421.

## SITOGRAFIA

[file:///C:/Users/Windows/Downloads/7.%20Unioncamere RSI Orientamento Cons.pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/7.%20Unioncamere%20RSI%20Orientamento%20Cons.pdf)

<file:///C:/Users/Windows/Downloads/COMMISSIONE%20EUROPEA,%20COMUNICAZIONE%20CSR.pdf>

<http://www.wrapcompliance.org/en/about-wrap>

[https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/it\\_ch/hm-way/HM%20Way\\_it\\_ch.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/it_ch/hm-way/HM%20Way_it_ch.pdf)

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_it.pdf)

<https://equilibrium.gucci.com/chime-for-change/>

<https://gucci-kering-group.opendatasoft.com/pages/gucci-epl-2019/>

<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

<https://it.fashionnetwork.com/news/H-m-e-c-a-in-cima-al-nuovo-fashion-transparency-index-gucci-primo-marchio-di-lusso,1209020.html>

<https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

<https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social>

<https://www.global-standard.org/the-standard/general-description.html>

[www.csrtreviso.it/Images/file/pdf/EvoluzioneCSR.pdf](http://www.csrtreviso.it/Images/file/pdf/EvoluzioneCSR.pdf)

[www.environmental-expert.com/Files/24200/articles/12128/GPI202006.pdf](http://www.environmental-expert.com/Files/24200/articles/12128/GPI202006.pdf)

[www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/71/politica-ambientale-principi-general-e-quadro-di-riferimento](http://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/71/politica-ambientale-principi-general-e-quadro-di-riferimento)

[www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

[www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20180308STO99328/ guerre-commerciali-quali-sono-gli-strumenti-di-difesa-dell-ue](http://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20180308STO99328/ guerre-commerciali-quali-sono-gli-strumenti-di-difesa-dell-ue)

[www.globalreporting.org/standards](http://www.globalreporting.org/standards)

[www.gucci.com/us/worldofgucci/articles/history-1920](http://www.gucci.com/us/worldofgucci/articles/history-1920)

[www.hm.com/it\\_it/hm-sustainability/lets-change.html](http://www.hm.com/it_it/hm-sustainability/lets-change.html)

[www.hm.com/it\\_it/hm-sustainability/lets-change.html/fair](http://www.hm.com/it_it/hm-sustainability/lets-change.html/fair)

[www.hm.com/it\\_it/hm-sustainability/lets-change.html/innovate](http://www.hm.com/it_it/hm-sustainability/lets-change.html/innovate)

[www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf](http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf)

[www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php](http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php)

[www.periodicoitalianomagazine.it/notizie/Ambiente/pagine/Greenwashing\\_gli\\_ecofurbetti\\_della\\_sostenibilita](http://www.periodicoitalianomagazine.it/notizie/Ambiente/pagine/Greenwashing_gli_ecofurbetti_della_sostenibilita)

[www.polimerica.it/articolo.asp?id=24254](http://www.polimerica.it/articolo.asp?id=24254)

[www.treccani.it/vocabolario/fast-fashion\\_%28Neologismi%29/](http://www.treccani.it/vocabolario/fast-fashion_%28Neologismi%29/)