

LUISS



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Corporate Social Responsibility nel Luxury: il caso Hermès

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATRICE

Wilma De Simone

Matricola 228791

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

*Alla mia Famiglia:
fonte inesauribile di supporto.*

INDICE

Introduzione	6
Capitolo primo: Corporate Social Responsibility	7
1.1 Responsabilità Sociale di Impresa	7
1.2 Origini della CSR	8
1.3 La CSR1 – (1953 – 75)	10
1.4 La CSR2 – Gli anni '70	12
1.5 La CSR3 – Gli anni '80	16
1.6 La CSR4 – Gli anni '90	19
1.7 Gli anni duemila	19
1.7.1 In Europa	19
1.7.2 Negli Usa	20
Capitolo secondo: Green Supply Chain Management nel Luxury	23
2.1 Cos'è il lusso?	25
2.2 I sette nuovi volti del consumatore globale di lusso	25
2.3 Le dimensioni del lusso sostenibile	26
2.4 Il Greenwashing	28
2.4.1 Quali sono i driver del Greenwashing?	29
2.4.2 Green Supply Chain Management	30
2.5 Stella McCartney pioniera del lusso sostenibile	33
2.6 Kering e LVMH: strategie di sostenibilità	34
2.6.1 Kering	35
2.6.2 LVMH	36
Capitolo terzo: Hermès – a value creating and sustainable French model	39
3.1 Storia del brand	39
3.2 Focus sulla Brand Identity: la Orange Box	41
3.2.1 Brand Positioning	42
3.3 Il modello di business	43
3.3.1 Supply Chain Management	44
3.3.2 Innovation Management	45
3.3.3 HR Management	45

3.4 Alla base della sostenibilità... il business model da sempre innovativo.....	47
3.5 La Responsabilità Sociale di Impresa: strategia.....	49
3.6 Come Hermès contribuisce agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – SDGs.....	52
3.7 Hermès Talents.....	54
3.8 Quale sarà il futuro del lusso secondo Hermès?.....	56
Capitolo quarto: Come evolverà il settore del lusso nell'era del post Covid-19?	58
4.1 Consensus e Monitor Altagamma: rebound effect	58
4.2 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – SDGs	62
4.3 BoF Professional Summit: come costruire un brand sostenibile	64
Conclusioni	66
Ringraziamenti	67
Bibliografia	69
Sitografia	73

INTRODUZIONE

La Corporate Social Responsibility, sebbene affondi le radici a quasi un secolo fa, sempre più attuale è oggi il fulcro intorno al quale evolve man mano la strategia dell'azienda.

Ho scelto di approfondire questo tema proprio per la centralità del ruolo che ricopre nelle dinamiche in relazione ai cambiamenti epocali che stiamo vivendo, incoraggiati e accelerati ancor di più inaspettatamente dall'avvento della pandemia da Covid-19.

Responsabilità Sociale di Impresa al fine di rendere un business sostenibile significa: contrastare l'impatto dei cambiamenti climatici ed adattarsi a questi, utilizzare consapevolmente le acque, proteggere gli ecosistemi, rendere più fluida e rapida la transizione verso l'economia circolare, prevenire e ridurre l'inquinamento.

Attraverso la trattazione del primo capitolo, intendo ripercorrere innanzitutto gli anni, le diverse epoche e i pensieri che hanno condotto non tanto solo alla formulazione di una teoria sulla CSR ma soprattutto a plasmare quella sensibilità per la quale sia necessario agire subito e velocemente, al fine di mitigare l'impatto non solo ambientale, ma anche economico e sociale, delle aziende all'interno della comunità-ambiente di cui fanno parte.

Sorprendentemente, nel capitolo secondo, ho valutato l'incidenza dell'industria della moda e più specificamente del lusso: la prima ha un impatto altamente inquinante sull'ambiente, il secondo invece rappresenta il punto di partenza dal quale debba partire la transizione.

Ho approfondito minuziosamente l'azione di Hermès che forse anche involontariamente nasce come azienda all'avanguardia in termini di sostenibilità, che nei suoi valori riflette l'eccellenza della produzione nel pieno rispetto di *ethics* e *sustainability*. Dalla valorizzazione al tramando del *savoir-faire*, dal controllo lungo l'intera *supply chain* alle iniziative di tutela dei diritti dei propri lavoratori, dall'attenzione all'ambiente al riutilizzo dei materiali e degli oggetti. Attraverso quali strumenti e quali iniziative Hermès ha raggiunto il suo posizionamento strategico e livello di sostenibilità, è materia che verrà discussa nel terzo capitolo, interamente dedicato alla maison francese.

Nel quarto e ultimo capitolo, ho ritenuto opportuno e doveroso, nonché necessario analizzare gli scenari previsti alla luce di una prima ripresa dalla crisi da Covid-19. Grazie al contributo del report Altagamma e Bain & Company, sono riuscita nell'individuare i maggiori trend e le conseguenti evoluzioni del settore.

L'obiettivo di questo elaborato è quindi quello di seguire l'evoluzione della CSR, focalizzando l'attenzione sul settore che secondo le maggiori società di consulenza strategica guiderà la ripresa dei consumi (il lusso) e sull'individuazione dell'azienda *luxury* socialmente responsabile, che a mio avviso, ho ritenuto essere Hermès, per la sua storia, cultura, strategia, valori ed iniziative.

Capitolo primo: Corporate Social Responsibility

1.1 Responsabilità sociale di impresa

Nell'ultimo decennio la Corporate Social Responsibility, o responsabilità sociale di impresa (di seguito CSR), ha assunto un ruolo centrale nella definizione della strategia e dei conseguenti obiettivi aziendali. Tale approccio vede soddisfatte le aspettative del gruppo degli stakeholder, l'insieme dei soggetti che sono dunque coinvolti in modo diretto o meno nell'attività e influenzati dai risultati dell'azienda.

All'interno della categoria può essere operata una netta distinzione tra stakeholder interni ed esterni. I primi individuano: proprietari, managers, dipendenti. I secondi invece: fornitori, società, governo, creditori, azionisti, clienti.

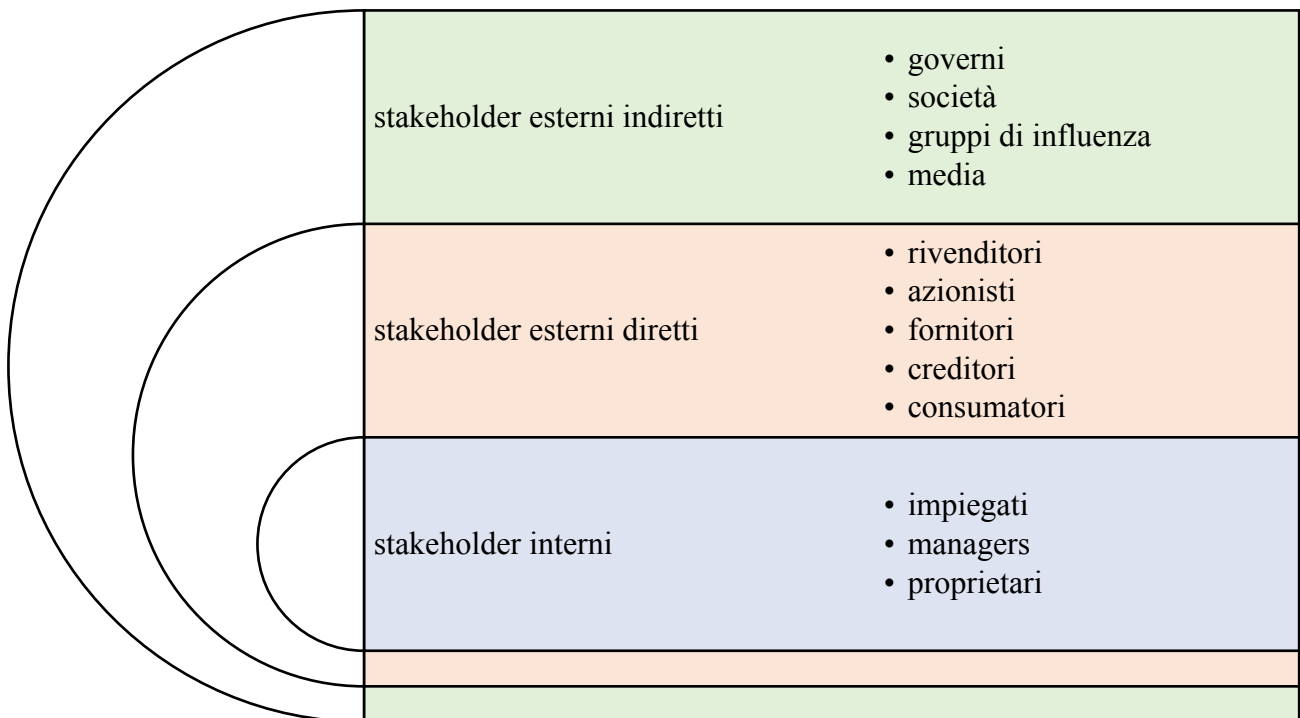


Figura 1.1: Stakeholder Map elaborata con il diagramma di Venn

Contemperare le esigenze di questo gruppo di interesse significa adempiere non solo alle normative e alle disposizioni di legge ma soprattutto agli obblighi etici e morali volti alla salvaguardia del valore creato dal sistema azienda lungo tutta la catena di attività svolte¹.

¹ PERRINI, F. & TENCATI, A. (2008). *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. Egea Spa.

Le dimensioni che una politica aziendale caratterizzata da CSR impatta sono quella ambientale, quella economica e quella sociale. La CSR trova fondamento e influenza in diverse altre teorie che hanno contribuito al suo sviluppo, diffusione e codificazione come la Resource-Based view, Agency Theory, Institutional Theory, Stakeholder Theory e Stewardship Theory².

1.2 Origini della CSR

Nonostante sia stata una pratica ormai dibattuta assai, la RSI non è affatto un fenomeno di origine recente: già infatti nei primi anni '50 del secolo scorso iniziò ad interessare tanto gli accademici quanto i vertici aziendali.

È opportuno puntualizzare che ancora oggi non si è in grado di definire quali linee guida, o *best practices*, servano ad identificare una realtà aziendale come *CSR-oriented*³.

Gli anni '70 sono quelli in cui si è definitivamente affermata sia come componente strategica sia come elemento caratterizzante il pensiero manageriale. È proprio negli anni che seguono i grandi scandali aziendali di Parmalat, Deloitte e Cirio e dei disastri di Chernobyl ed Exxon Valdez⁴, che si avverte la necessità di responsabilizzare il contesto aziendale con pratiche sostenibili a tutela dell'ambiente esterno ed interno.

Nel pieno dei *Roaring Twenties* iniziano a manifestarsi le prime pressioni da parte delle organizzazioni sindacali nei confronti di specifiche categorie di imprenditori. Un esempio è stato il Movimento Populista Americano, supportato dalle classi meno abbienti nei confronti di banche, ferrovie ed élite. Di queste ultime ad essere oggetto di contestazione erano i *robber barons*, imprenditori che avevano accumulato nel corso dell'attività, con pratiche scorrette, una ricchezza personale consistente. Esaltata la virtù invece dei *trustbusters*, i distruttori di monopoli: Roosevelt contribuì infatti a smantellare circa 44 imprese monopolistiche.

Gli anni della *Progressive Era* rooseveltiana furono cruciali nella definizione del nuovo concetto di responsabilità manageriale, focalizzata sul miglioramento delle condizioni socio-economiche, ponendo solide basi su cui poggerà il welfare. È necessario che il manager agisca come un "buon capitano d'industria"⁵, figura non molto distante eticamente dal *buon padre di famiglia*, incorporando i valori dell'uomo d'affari dell'Inghilterra di fine '800 che dopo aver accumulato una consistente ricchezza personale, con la stessa filantropicamente contribuisce alla crescita e al benessere della

² LINDGREEN, A. & SWAEN, V. (2010). *Corporate Social Responsibility*. International Journal of Management Reviews 12 (1), 1-7.

³ SMITH, N.C. (2003). *Corporate Social Responsibility: Whether or how?*, California Management Review, 45(4), 52-76.

⁴ NIGRO, C. & PETRACCA, M. (2016). *La corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio Neo-Istituzionalista, Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling* (vol.64), Giappichelli Editore.

⁵ BATTILANI, P. (2014). *L'impresa e l'interesse della società: imprese cooperative e convenzionali a confronto tra ottocento e novecento*. Scienza & Politica. Per una storia delle dottrine, 26(50).

società di cui fa parte: incremento della produttività, espansione dei mercati, aumento dell'occupazione.

Dalla grande depressione sono quindi emersi: a) la possibilità di fallimento del capitalismo e b) la scomparsa del mito americano del businessman inteso come “eroe sociale dell'innovazione e del successo protagonista della vita nazionale”⁶.

I primi accenni ad una definizione di corporate social responsibility sono riscontrabili nelle analisi sia di Chester Barnard che di Herbert Simon.

Barnard è stato uno dei “pionieri del pensiero manageriale”⁷. Ne *The functions of the executive*, in seguito alla sua esperienza manageriale, è riuscito nella formulazione di una strategia caratterizzata da un approccio completamente diverso e innovativo, distante anni luce da quelle che erano le pratiche *mainstream* dell'epoca. L'innovazione del pensiero del Barnard, non fu rivolta alla ricerca d'innovazione di prodotto o di processo (es. Taylor con l'innovazione di processo in Ford), bensì orientate all'analisi delle pratiche perseguite dalle organizzazioni. Riesce a visualizzare l'impresa come un sistema complesso alimentato dalle sinergie tra le persone che lo compongono. Egli infatti nella sua pubblicazione scrive: “*Cooperation, not leadership, is the creative process; but leadership is the essential fulminator of its forces*”⁸.

Nell'analisi, oltre a sottolineare la rilevanza degli aspetti prettamente tecnici della gestione aziendale si sofferma specificamente anche e soprattutto sulla dimensione etica. Dalla sua esperienza, Barnard ha fatto tesoro del fatto che raggiungere un livello di cooperazione e collaborazione efficace non è affatto semplice e che diviene necessario fornire gli strumenti necessari. Da tale risultato dipende infatti la sopravvivenza dell'azienda e lo sviluppo del capitale umano (HR) che la costituisce: il perno è quindi l'etica.

Herbert Simon, al contrario di Barnard fu un'economista e psicologo, nonché informatico, il quale in *The Administrative Behavior*, sotto l'influenza di Barnard, si serve delle sue conoscenze nel campo della psicologia per la formulazione di un *framework* da applicare ai vari processi decisionali, muovendo una forte critica ai principi classici sui quali si fondava l'amministrazione (la specializzazione, l'unità di comando, il controllo, il raggruppamento). Ciò che rende il suo lavoro di analisi degno di nota è la nuova concezione delle organizzazioni e dei comportamenti che la caratterizzano. La tesi si articola fondamentalmente in tre blocchi di analisi: il primo, nel quale Simon riconosce a ogni membro dell'organizzazione la capacità decisionale in uno schema di coordinazione;

⁶ MORRI, L. (2007). “*C'era una volta l'America... - Una nota sulle origini della responsabilità sociale d'impresa*”. Sociologia del lavoro.

⁷ MELE, D., *Il fattore morale: imparare da un classico della gestione*, 6 febbraio 2014, IESE blog, <https://blog.iese.edu/ethics/2014/02/06/the-moral-factor-learning-from-a-management-classic/>

⁸ BARNARD, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

il secondo, nel quale viene identificata la *razionalità limitata*⁹ che caratterizza l'uomo: ammessi dei limiti sostenuti da differenze culturali, preferenze dell'individuo, capacità dello stesso. Terzo e ultimo, nel quale i modelli proposti qualche decennio prima da Barnard, vengono riesaminati tenendo conto delle nuove introduzioni proposte da Simon.

Le formule *CSR-n* codificano per la fase di sviluppo di riferimento delle teorie di CSR

1.3 La CSRI – (1953-75)

Gli anni cinquanta furono caratterizzati dall'aperto conflitto di contrapposti sistemi economici (capitalismo negli USA e comunismo nell'URSS), ed è proprio in tale contesto che grazie ad Howard Bowen, nel 1953 si giunge alla prima vera definizione di CSR come: “*The obligations of business to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*”¹⁰.

Bowen si servì di una pubblicazione su *Fortune* per ispirarsi alla stesura della celebre definizione. Nel sondaggio pubblicato dalla rivista il 93,5% dei soggetti intervistati conveniva sul fatto che i businessmen fossero responsabili dell'impatto delle loro azioni, mentre il 30% circa dichiarò che i tre quarti dei businessmen che conosceva aveva una “consapevolezza sociale del genere”¹¹.

Relativamente alla definizione fornita da Bowen, è opportuno notare come questa si riferisca alla responsabilità individuale del manager stesso e alla capacità del sistema impresa di influenzare le dinamiche dell'ambiente circostante.

Con Peter Drucker nel 1954, la *public responsibility* viene individuata come uno degli otto pilastri-obiettivo che l'impresa deve fissare e perseguire. Drucker ha fornito il maggior apporto alla teorizzazione della filosofia di gestione aziendale MBO (*management by objectives*), la quale prevede che per ottenere una strategia efficace è necessario avere degli obiettivi fissati che siano chiari, definiti e misurabili. Con il *framework* SMART è possibile la scomposizione in sub-obiettivi: *specific, measurable, achievable, relevant, time-based*.

Drucker si sforzò di far comprendere ai manager che la comunità fosse responsabilità della stessa impresa, invitando i leader ad adottare “*The Spirit of Performance*”, esternando un'elevata integrità morale ed etica, con la necessità di concentrarsi sugli obiettivi e sui punti di forza al fine di assicurare il bene comune¹². Egli infatti scrive: “*Leaders in every single institution and in every single sector ... have two responsibilities. They are responsible and accountable for the performance of their*

⁹ SIMON, H.A. (1947). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*.

¹⁰ BOWEN, H.R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press

¹¹ C CARROLL, A.B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

¹² H HESSELBEIN, F. (2010). *How did Peter Drucker see Corporate Responsibility?*. Harvard Business Review.

institutions, and that requires them and their institutions to be concentrated, focused, limited. They are responsible also, however, for the community as a whole”.

Philip Selznick qualche anno dopo, nel 1957, specificherà come sia necessario che le imprese non si prefiggano obiettivi unicamente di natura economica. Fu il primo a teorizzare che ci fosse una diretta correlazione tra ambiente ed organizzazione.

William Frederick, negli anni sessanta, segna un’ulteriore importante tappa nella teorizzazione di tale dimensione. Le sue riflessioni raccolte ne *The Growing Concern Over Business Responsibility* si soffermano sull’importanza del ruolo sociale che l’organizzazione ricopre al fine di potenziare l’efficienza, il benessere e le aspettative della comunità all’interno della quale si è inseriti.

La CSR secondo Frederick va oltre la mera responsabilità di carattere legale ed economico dell’impresa, bensì rappresenta il raggiungimento di un fine ultimo assai ben più consistente e durevole. *“Social responsibility in the final analysis, implies a public posture toward society’s economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms”*¹³.

Nello stesso periodo Keith Davis nota che il costante evitare di assumersi responsabilità abbia come unico effetto la “corrosione del potere”¹⁴. Un’organizzazione che concretamente si impegna per il miglioramento delle condizioni dell’ambiente circostante è capace di ottenere in un orizzonte temporale di medio-lungo termine un livello di accettazione da parte della società assai elevato. Afferma infatti la necessità per la quale la responsabilità sociale dei businessmen sia adeguata al loro potere sociale.

Successivamente, nel 1963, Joseph McGuire in una trattazione abbastanza generica su realtà aziendali e sociali, dà vita al concetto di *corporate citizenship* per il quale l’impresa risulterebbe essere come un normale cittadino, parte integrante del sistema inter-relazionale con propri diritti e soprattutto doveri (nei confronti delle altre parti coinvolte!). Due i concetti sulla quale tale teoria poggia le basi: a) L’impresa è di proprietà dell’intero insieme di soggetti che influenzano o sono influenzati dall’attività tipica dell’impresa, gli *stakeholder*, come precedentemente accennato (e non solo dell’*asset*) e b) gli altri soggetti sarebbero passivi dei *costi* generati dalla attività di impresa svolta, e quindi tanto basterebbe a far sorgere l’obbligo morale di tutela, salvaguardia e incremento del benessere nei confronti della società. *“The idea of social responsibility supposes that the corporation has not only*

¹³ FREDERICK, W.C. (1960). *The Growing Concern Over Business Responsibility*. California Management Review, 2(4), 54-61.

¹⁴ D DAVIS, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, 2(3), 70-76.

economic and legal obligations, but also certain responsibilities to society which extent beyond these obligations”¹⁵.

1.4 La CSR2 – Gli anni ‘70

Con le crisi petrolifere del ’73 vi è una netta oscillazione durante l’intero decennio dei profitti che le imprese riescono a conseguire. Verranno adottate misure per contrastare la perdita delle stesse (tagli ai salari o ricerca della manodopera a costo più basso, delocalizzazione degli impianti in Paesi con tassazioni e costi meno gravosi. Gli anni settanta coinciderebbero con l’inizio della *seconda fase* degli studi su CSR, nella quale le definizioni di responsabilità sociale di impresa continuano a moltiplicarsi ad opera di alcuni e altri approfondiscono i precedenti studi. Di fondamentale importanza relativamente al lasso temporale di tale decennio è il report *Social Responsibilities of Business Corporation* elaborato dalla CED – *Committee for Economic Development* del 1971, secondo il quale la responsabilità di impresa, quasi da considerare un’*esternalità*, verrebbe scomposta ed analizzata su tre livelli differenti, rappresentata in tre cerchi aventi stesso centro¹⁶. Il primo cerchio, blu, rappresenta le responsabilità basilari che scaturiscono dallo svolgimento tipico dell’attività di impresa: produzione e distribuzione di beni e servizi, aumento della disponibilità occupazionale. Il secondo cerchio, arancione, è relativo alla responsabilità dell’impresa nei confronti della società, nei confronti dei valori e delle priorità della stessa. Il terzo è invece indice della volontà da parte dell’azienda a rendersi disponibile e *highly committed* per lo sviluppo e la crescita della società intesa come ambiente sociale: migliorare le condizioni di vita, favorire e finanziare l’emancipazione sia culturale che economica dell’intero ambiente.

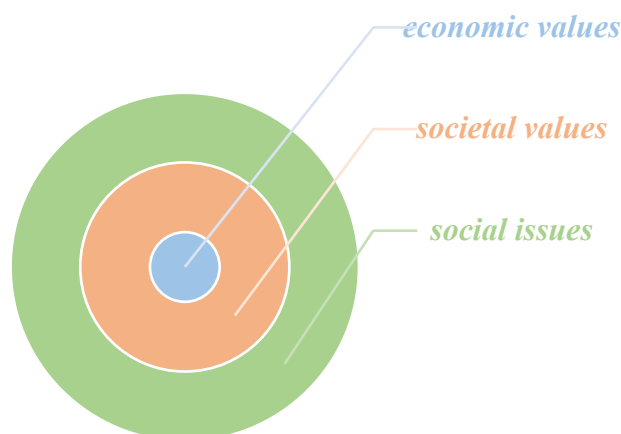


Figura 1.2: il modello dei tre cerchi concentrici elaborato dalla CED

¹⁵ Joseph McGuire, 1963

¹⁶ COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social responsibilities of business corporation*, New York, 1971

Un esempio assai confacente al periodo, che funge quasi da catalizzatore per capire a che punto si sia arrivati nel concepire e applicare le varie teorie relative alla CSR è il caso di Grameen Bank (in bengalese significa letteralmente banca del villaggio). Nel 1972 il professor Muhammad Yunus, terminati i suoi studi negli Stati Uniti, fece ritorno nel suo Paese di origine, il Bangladesh, che successivamente nel 1974 fu colpito da una gravissima carestia che segnò e ispirò Yunus. Egli infatti scelse di approfondire il problema al fine di trovare un modo che consentisse di risanare i devastanti effetti di quella carestia sulla popolazione locale. Fu così che nel villaggio di Jobra, si rese conto che per salvare dal rischio di ricorrere ad un usuraio almeno 42 persone sarebbe bastato dare a ciascuno di loro 856 taka, all'epoca l'equivalente di circa 27 dollari. Decise di aiutarli, prestando quelle somme di tasca propria. Dopo aver chiesto invano contributi alle istituzioni, decise di lanciare un progetto pilota secondo il quale a garanzia delle somme prestate pose le proprie disponibilità. L'*esperimento* si rivelò efficace e infatti i meno abbienti a cui erano state prestate le somme, restituirono alla scadenza l'ammontare dovuto nei termini stabiliti. Nel 1977 su autorizzazione della Bangladesh Krishi Bank, il professor Yunus venne autorizzato all'apertura di una filiale nel villaggio di Jobra per continuare il monitoraggio degli effetti del suo progetto. Molti coloro che attribuivano il successo alla fama e all'esperienza dell'economista (Yunus), pochi i fiduciosi nei confronti dei poveri. Nel 1983 nasce Grameen Bank, una banca che operava con il microcredito¹⁷: la *mission* dell'organizzazione fu quella di voler favorire l'emancipazione dalle condizioni economiche misere e l'empowerment soprattutto femminile. Prestiti erogati senza alcuna necessità di garanzie in un sistema bancario basato sui valori di: fiducia reciproca, creatività, partecipazione e responsabilità. Ad ottobre 2011, Grameen bank copriva circa il 97% dei villaggi del Bangladesh e il 97% dei richiedenti prestito erano donne¹⁸. Partire dalle donne rappresenta la radice del cambiamento e il futuro della società: il Bangladesh è un Paese di religione musulmana fortemente conservatore, dare credito alle donne per renderle indipendenti sia economicamente che culturalmente. GB si è inoltre distinta per aver favorito l'iniziativa di numerose *CSR-activities*: Grameen Danone, Grameen Veolia Water Ltd, Grameen BASF, Grameen INTEL, Grameen Healthcare, Grameen GC Eye Care Hospital. GB è il perfetto esempio di come una sensibilità *CSR oriented* possa contribuire allo sviluppo, all'emancipazione dell'ambiente sociale con effetti evidenti su un orizzonte temporale di medio-lungo termine.

Negli stessi anni, i contributi di Archie Carroll (1977) distinguono la CSR1 e la CSR2, rispettivamente la Corporate Social Responsibility e la Corporate Social Responsiveness.

¹⁷ Il microcredito è una tipologia di social business model

¹⁸ Y YUNUS, M. (2008). *Un mondo senza povertà*. Feltrinelli editore.

La CSR1 è come se fosse un modello, prettamente teorico-astratto basato su una serie di comportamenti etici e morali, a differenza della CSR2, la quale individua strategie e processi da adottare e formulare in modo tale da essere assolti sia a responsabilità di natura etica-morale sia a responsabilità nei confronti della società (*social issues*). Quest'ultima, la CSR2, si rivolge unicamente all'elaborazione di processi decisionali manageriali come per esempio le scelte relative alle politiche dell'impresa in ambito sociale al fine di implementare la dimensione sostenibile dell'organizzazione. Si trova quindi ancora ad uno stadio non maturo, focalizzato sulla ricerca e sull'adozione di strumenti e metodologie con lo scopo di rendere una realtà aziendale effettivamente *CSR-oriented*.

Si inizia a percepire la necessità di fare distinzione tra i differenti tipi di responsabilità. Carroll elabora quindi *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, suggerendo i principali quattro tipi di responsabilità a cui un'organizzazione deve adempiere: partendo dalla base della piramide, la responsabilità economica, poi legale, segue etica, infine filantropica¹⁹.

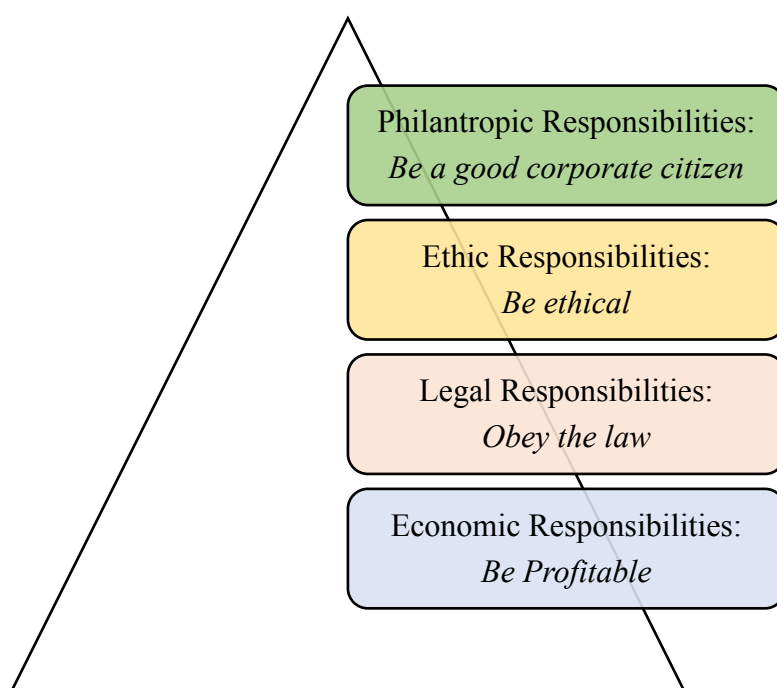


Figura 1.3: The Pyramid of CSR elaborata da Archie Carroll (1979)

Alla base, sul primo livello è posta la responsabilità economica. Concettualmente e figuratamente rappresenta la base su cui l'intera struttura poggia. Le aziende nascono per produrre e distribuire beni e servizi secondo i bisogni della società e dei suoi membri. Lo scopo di lucro è stato sostanzialmente l'incentivo per stimolare la libertà di impresa. Carroll sottolinea quanto sia importante che la

¹⁹ CARROLL, A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34(4), 39-48.

performance aziendale sia orientata alla massimizzazione dei profitti prima di tutto, mantenendo una solida posizione competitiva all'interno dell'ambiente e un alto livello di efficienza operativa. La responsabilità legale, nel gradino immediatamente superiore, evidenzia l'importanza della coerenza tra performance aziendale e aspettative dei governi, delle leggi e delle regolamentazioni. È richiesto alle organizzazioni di operare in osservanza a quanto disposto dagli ordinamenti, come se la dimensione etica fosse stata codificata.

È necessario infatti, attenersi a quanto previsto dalle disposizioni sia locali, che regionali, nazionali e federali. Affinché una organizzazione sia profittevole e di successo, non può prescindere dall'essere rispettosi della legge. Sul terzo gradino, vi sono le responsabilità di tipo etico. Queste chiaramente risultano essere il collante tra le aspettative della società, specificamente usi e costumi, e norme di carattere etico. Riconoscere per rispettare. È di fondamentale importanza che le norme etiche non vengano compromesse per raggiungere fini di carattere aziendale. La *good corporate citizenship* è definita in questo frangente dalle azioni che moralmente o eticamente ci si aspetta. In sostanza l'interesse dell'organizzazione e il comportamento etico vanno oltre la mera conciliazione con norme e regolamentazioni. L'aspetto etico costantemente arricchisce, espandendone i confini, la dimensione sottostante della responsabilità legale, ponendo le più importanti aspettative al di sopra di quelle previste dalla legge.

Al vertice della piramide è posta la filantropia. Questa comprende tutte quelle attività compiute dall'organizzazione che rispondono alle aspettative della società, secondo le quali le imprese debbano essere dei buoni cittadini, compiendo atti in favore di categorie svantaggiate o anche semplicemente dei propri dipendenti. Tale visione include l'impegnarsi attivamente nell'ideazione e/o della promozione di programmi che perseguano il miglioramento delle condizioni di benessere della società. Un esempio può essere rappresentato dai contributi sia economici e non, alle arti, all'istruzione e alle comunità. Una formalizzazione delle responsabilità che costituiscono la CSR, come presentato nella piramide da Carroll, è quasi sempre stata implicitamente ed inconsciamente concepita, ma è solo di recente che la dimensione etica e filantropica hanno acquisito maggior rilievo. La differenza con i livelli sottostanti, risiede nel fatto che la filantropia non è affatto pretesa (forse sperata!) in senso morale ed etico, mentre le altre componenti sono attese. Il carattere spontaneo, volontario e disinteressato della filantropia la rende al tempo stesso anche meno importante delle altre. *"In a sense, philanthropy is icing on the cake – or on the pyramid, using our metaphor"*²⁰.

²⁰ CARROLL, A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34(4), 39-48.

1.5 La CSR3 – Gli anni '80

Nel corso degli anni '80 numerosi furono gli studi e le teorie mirate al consolidamento di quanto appreso e teorizzato in tema di responsabilità sociale di impresa. Fondamentalmente i filoni di approfondimento furono tre: *business ethics*, *stakeholder theory* e la relazione esistente tra *CSR-orientation* e performance delle organizzazioni, anche definita *corporate social performance*. Nel contesto storico-economico ci troviamo di fronte all'affermarsi della corrente neoliberista (Reagan, Thatcher), alla consistente riduzione della spesa pubblica e parziale soppressione della struttura del welfare. Con la caduta del muro di Berlino nel 1989, è segnata la fine della Guerra Fredda e la fine dei regimi comunisti dell'Europa dell'est. Il capitalismo sembra dimostrare a pieno le sue capacità di ripresa e di adattabilità. La *business ethics* è la massima espressione dell'eccellenza morale del sistema capitalista. Thomas Jones nel 1980²¹, fornisce una importante specifica relativa alla CSR: questa dovrebbe essere un set di azioni e strumenti con il quale *implementare* integrando l'intero processo decisionale, andando in questo modo a porre le basi per comportamenti responsabili.

La teoria degli stakeholder fu elaborata nel 1984 da R. Edward Freeman, con l'intento di affrontare la questione della morale e dei valori nella gestione di un'organizzazione. Ne "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", la sua più importante pubblicazione, descrive le varie categorie di stakeholder, identificando inoltre specifiche modalità di soddisfacimento degli interessi diversi dei vari gruppi, non solo della massimizzazione del valore per gli azionisti. Si pensò infatti che nel lungo periodo l'attenzione posta alla salvaguardia e alla creazione del valore per gli stakeholder, rappresentasse una sorta di garanzia per la sopravvivenza e la prosperità della realtà aziendale. Freeman puntualizza la necessità di ogni categoria di stakeholder di influenzare attivamente la direzione dell'impresa, in quanto ognuno di essi è *interessato* dalle attività svolte dall'impresa stessa. È un rapporto di reciproca influenza e complementarietà. Gli stakeholder verranno classificati secondo a seconda della tipologia di interesse di cui sono portatori, che li distinguono in:

- a) Diretti e indiretti;
- b) Interni ed esterni;
- c) Primari, secondari e strategici;
- d) Istituzionali, contrattuali o normativi;
- e) Regolatori o di opinione;
- f) Amichevoli o avversari;
- g) Non orientati;

²¹ JONES, T.M. (1980). *Corporate Social responsibility revisited, redefined*. California management review, 22(3), 59-67.

h) Marginali.

Per la mappatura degli stakeholder è consuetudine servirsi di una matrice aventi due direttrici: interesse, sull'asse delle x, e potere, sull'asse delle y. Procedere a questo tipo di analisi aiuta a visualizzare l'interazione tra l'organizzazione e i vari attori, migliorando, se necessario, le componenti che ne possano influenzare la performance.

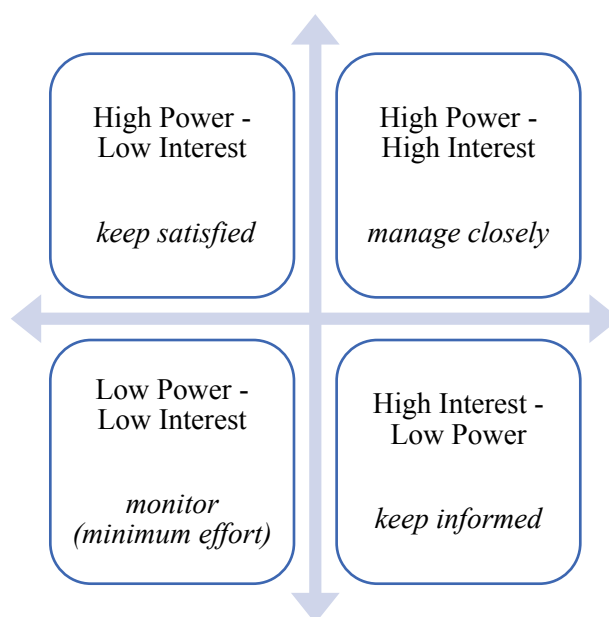


Figura 1.4 Analisi degli stakeholder (matrice interesse - potere)

Nello stesso periodo si affermano anche le prime teorie relative alla *business ethics*, come già evidenziato precedentemente, la *purpose* è innanzitutto quella di distinguere le componenti etica e strategica della CSR e inoltre la definizione di comportamenti idonei alla gestione. La dimensione etica è il dovere dell'impresa di agire correttamente nei confronti dei soggetti con cui interagisce, quella strategica è ovviamente relativa al conseguimento di un vantaggio competitivo (tanto economico, di reputazione, di risorse e capacità) che scaturisce dal perseguimento di fini sociali. Frederick in relazione a tale dibattito suggerisce l'identificazione della CSR3, ovvero la *corporate social rectitude*²² per far fronte alle mancanze in termini di etica in CSR1 e CSR2. Ricapitolando:

- CSR1 (1953 – 1975): *Corporate Social Responsibility*, le organizzazioni devono garantire il benessere della società;
- CSR2 (1976 –): *Corporate Social Responsiveness*, definizione di condotte e mezzi per adempiere alle aspettative della società;

²² FREDERICK, W.C. (1986). *Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*. California Management Review, 28 (2), 126-141.

- CSR3: *Corporate Social Rectitude*, pratiche aziendali moralmente corrette dettate da una cultura etica alla base.

Nelle prime fasi infatti Frederick sottolinea come le scelte aziendali siano state per lo più influenzate e concepite sulla base di un controllo sociale, nella terza fase, al contrario, la dimensione etica funge da punto di partenza dal quale sviluppare e continuare sostenendo una condotta socialmente (ed eticamente) responsabile. Individua quindi quattro step necessari da seguire, affinché si possa essere considerati realmente allineati nell'ottica della CSR3, che sono i seguenti: la consapevolezza dell'importanza della dimensione etica; la *manager awareness*²³ per la quale i manager verrebbero formati, predisposti e sensibilizzati a perseguire scelte etiche; lo sviluppo di specifiche capacità idonee ad affrontare problematiche di natura etica e infine la corrispondenza etica tra politica, cultura, valori aziendali.

Nello stesso periodo, Carroll propone la Corporate Social Performance²⁴. La CSP è compresenza di tre diverse dimensioni: *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Social Responsiveness* e *Social Issues*. La CSP pone il focus non tanto sul risultato ma sui mezzi e sulle modalità del durante, affiancando quindi il lavoro di Frederick. Da dove partire quindi? È interessante notare come opportunamente Carroll identifichi le diverse tipologie di manager, il soggetto che agisce nelle decisioni per l'impresa:

- *Manager morale*: è colui che persegue la c.d. *integrity*, agisce con il fine di rendere la propria organizzazione di successo perseguendo contemporaneamente principi etici e legali;
- *Manager immorale*: è colui che agisce principalmente per i propri interessi, spesso la dimensione legale rappresenta per questo soggetto un ostacolo da superare;
- *Manager amorale intenzionale*: è osservante nei confronti della legge e delle regolamentazioni ma non crede nella coesistenza di etica e profitto;
- *Manager amorale inconsapevole*: chi non è in grado di prevedere le conseguenze che le proprie azioni possano avere nei confronti dell'ambiente esterno.

Gli approcci che hanno portato alla teorizzazione della CSP sono stati sostanzialmente due: il primo pone il focus sul processo e sui comportamenti da seguire, piuttosto che sul risultato, elemento che guida invece l'approccio di secondo tipo. Quest'ultimo si propone quindi di rendere misurabili in termini di risultati gli obiettivi prefissati, ed è da preferire al primo ovviamente in coincidenza del fatto che un'accurata analisi degli elementi ottenuti, pone le basi per una corretta estimazione, ed eventuale correzione, degli stessi.

²³ Interpretazione personale: consapevolezza del manager

²⁴ CARROLL, A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

1.6 La CSR4 – Gli anni '90

Gli anni '90 rappresentano un periodo di notevole transizione in quanto si fa strada una forte e necessaria concezione di tutela e salvaguardia dell'ambiente. Viene ad esistenza la *Triple Bottom Line*²⁵, un approccio tridimensionale alla sostenibilità definito dalle dimensioni sociale, ambientale ed economica, che devono essere bilanciatemente e congiuntamente perseguite con le strategie aziendali. Oltre alla *TBL*, sono presenti altri tre concetti sviluppati nello stesso decennio: rilevanza strategica dei comportamenti socialmente responsabili, *social audit*, rendicontazione socio-ambientale. Giunti ormai alla fase di maturità parziale della concezione di CSR, è ben radicata la necessità di inserire nei piani strategici l'attenzione a pratiche socialmente responsabili, al fine di ricavarne benefici nel medio-lungo termine. Per sostenibilità, definita con la *TBL*, è assodato che ci si riferisca alla conciliazione degli interessi non solo degli *shareholder*, ma di tutti di *stakeholder*. La *social audit* è conseguentemente l'evoluzione della teorizzazione della CSR, relativamente alla misurazione degli obiettivi programmati in relazione alla performance dell'organizzazione (rapporto risultati – obiettivi). Nell'ultima sezione, relativa alla rendicontazione socio-ambientale, vengono considerati quindi gli elementi dispositivi relativi al bilancio sociale, al bilancio di sostenibilità e al rating della *corporation*. Con Frederick, che continua ad apportare il suo contributo nella definizione della CSR, ne *Moving To CSR4*, smuove l'impresa dal centro dell'*environment*, ponendovi invece la società e l'ambiente²⁶. È convinto che gli studi in tema di CSR4 debbano coinvolgere ora la dimensione delle scienze naturali, affrontandola attraverso la *Triple Bottom Line* menzionata precedentemente.

1.7 Gli anni duemila

1.7.1 In Europa

L'anno che segnerà una pietra miliare nella teorizzazione e formalizzazione della CSR è il 2001, anno in cui la Commissione Europea provvederà alla presentazione del *Libro Verde*²⁷. All'interno di tale documento, la Commissione si focalizza sulla differenziazione delle attività interne da quelle esterne all'impresa interessate da scelte di CSR. L'approccio che viene proposto è di tipo olistico, benché ormai numerose siano le imprese che riconoscano la necessità di agire in modo socialmente responsabile, altrettante non sono adeguatamente pronte ad agire secondo specifiche modalità. La transizione verso la sostenibilità dovrebbe essere operata partendo dalle risorse umane, opportunamente formate sulla base dell'integrazione della CSR nei vari processi aziendali. L'intera

²⁵ ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks. The Triple bottom Line of 21 Century*, 73.

²⁶ FREDERICK, W.C. (1998). *Moving to CSR4: What to pack for the trip*. *Business & Society*, 37(1), 40-59.

²⁷ DELLE COMUNITÀ EUROPEE, C. (2001). *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità Sociale delle imprese*.

categoria di stakeholder, può inoltre contribuire nella spinta verso l'utilizzazione di pratiche sostenibili.

Elemento imprescindibile, al fine di sfruttare le esternalità derivanti da tali comportamenti, è la trasparenza, nonché accettazione, dei risultati e degli obiettivi, siano essi raggiunti o mancati.

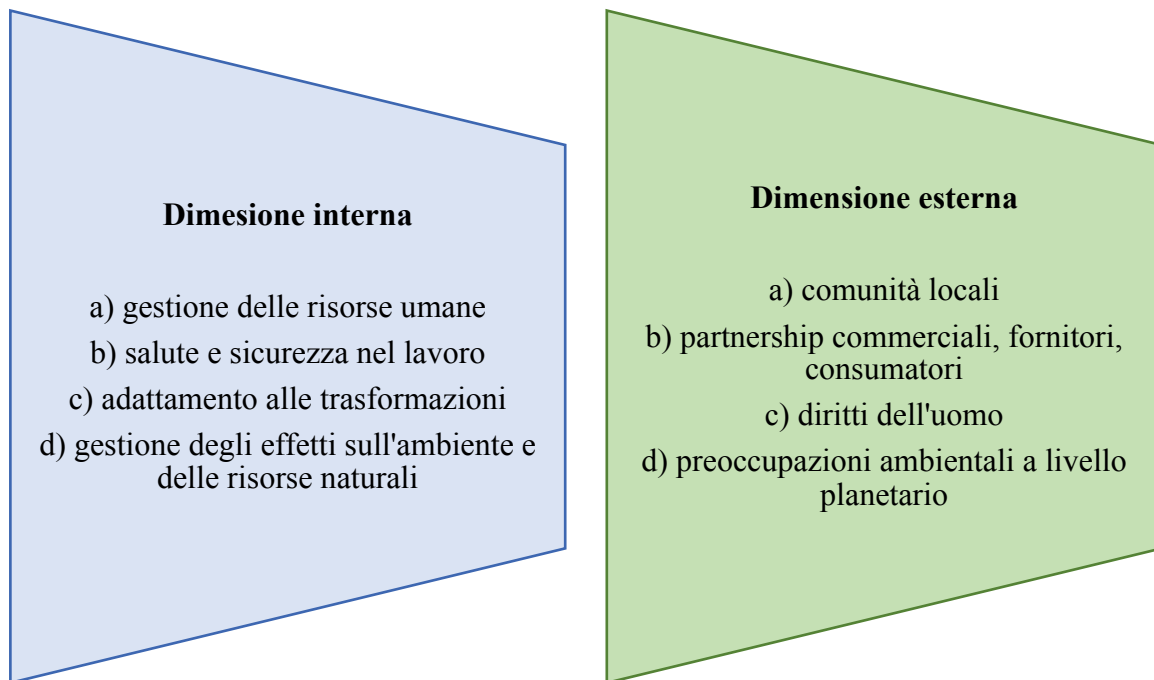


Figura 1.5: dimensioni della CSR - Distinzione elaborata nel Libro Verde – Commissione della Comunità Europea – 2001

Nel 2011, grazie all'integrazione dei primi concetti della Commissione della Comunità Europea si giunge alla *definizione integrata*, per la quale la CSR sarebbe definita come “La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società²⁸” La CSR dovrebbe quanto più possibile essere coerente con i principi emanati dalle maggiori autorità come OCSE, ONU e OIL.

1.7.2 Negli Usa

Il *misunderstanding* che si andava affermando negli stessi anni, per il quale l'operato delle imprese era sostanzialmente percepito come la causa delle problematiche sociali, economiche ed ambientali della società, viene ripreso da Michael Porter e Mark Kramer in articolo da loro pubblicato²⁹. Per *poter salvare* il sistema capitalista dalla situazione prima descritta, i due suggeriscono di adottare politiche

²⁸ EUROPEA, C. (2011). *Comunicazione Della Commissione Al Parlamento Europeo, Al Consiglio, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato Delle Regioni*. Tabella di marcia verso un'Europa efficiente nell'impiego delle risorse, COM (2011), 571.

²⁹ KRAMER, M.R. & PORTER, M.E. (2011). *Creating shared Value: How to reinvent Capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. *Managing Sustainable Business*, 323.

aziendali finalizzate alla creazione dello *Shared Value*³⁰. Il valore condiviso è l'insieme di tutti gli elementi che costituiscono una strategia competitiva aziendale efficace che nel contempo agiscono in maniera determinante apportando benefici all'intero *ambiente – comunità* in cui l'organizzazione è presente ed operante. Creare valore condiviso significa quindi contemperare le esigenze di soggetti con interessi diversi, i quali vengono utilizzati per creare dei processi aziendali complessi definiti anche Sintesi Socio-Economiche o SSE. Conciliare l'operato dell'organizzazione con il miglioramento dell'ambiente consente all'impresa di ottenere poi un effetto di beneficio dallo stesso ambiente. *It's a win-win scenario!* È quindi necessario trovare dei compromessi tra azienda e comunità, che siano relativi sia al fatto che lo sviluppo del business migliori l'ambiente esterno, sia viceversa, ossia che la società e l'ambiente possano arricchire le dinamiche competitive dell'azienda migliorandone la performance. Queste due componenti bidirezionali sono definite *inside-out linkages* (*Business → Environment*) e *outside-in linkages*³¹ (*Environment → Business*). La *purpose* è quella di creare sinergie che possano essere sfruttate per lo sviluppo che interessi i vari attori presenti. Porter e Kramer procedono poi ad individuare tre social issues, che sono le seguenti:

- a) *Generic Social Issues*: sono problematiche generiche che non impattano consistentemente sull'attività aziendale;
- b) *Value Chain Social Impact*: rappresentano le varie dimensioni sociali sulle quali l'attività dell'organizzazione incide notevolmente;
- c) *Social Dimension of Competitive Context*: sono le componenti della dimensione esterna che influenzano significativamente sia la competitività sia la performance dell'organizzazione.

Per generare valore condiviso, i due affermano la necessità di:

- a) “riconcepire” bisogni, prodotti e clienti: soddisfare i bisogni della società con i prodotti offerti e raggiungere segmenti di clienti non raggiunti/parzialmente raggiunti;
- b) riformulare il concetto di produttività relativa alla *Value Chain*: utilizzare in maniera differente risorse, energia, forniture, logistica e operai;
- c) promuovere lo sviluppo a livello locale: implementare le capacità della forza lavoro, la base dei fornitori, le leggi e le regolamentazioni e istituire strutture di sostegno per le aree rurali. Rafforzare inoltre l'intero *cluster* all'interno del quale l'azienda è presente.

³⁰ Valore condiviso

³¹ KRAMER, M.R. & PORTER, M.E. (2011). *Creating shared Value: How to reinvent Capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. Managing Sustainable Business, 323.

Di conseguenza il valore creato sarà concentrato in una determinata area (idealmente delimitata, ma caratterizzata da una connotazione territoriale, sociale, economica) offrendo l'opportunità ad un ciclo di sviluppo di affermarsi creando nuovi bisogni, offrendo nuovi prodotti/servizi, aumentando i risultati e la competitività dell'intero ambiente. Si giunge quindi ora ad una catena del valore³² ripensata come *catena del valore sociale*³³, con il fine di gestire efficacemente i processi dell'organizzazione massimizzando sia il valore economico che sociale.

Questa nuova teorizzazione ad opera di Porter, viene ulteriormente ampliata e specificata da Freeman e Zadek. Freeman estende la CSR a tutte le tipologie di organizzazioni, definendola *Corporate Stakeholder Responsibility*³⁴, la quale:

- a) deve considerare il valore creato e scambiato da qualsiasi tipologia di organizzazione presente nell'ambiente;
- b) ha come obiettivo principale la responsabilità del soddisfacimento degli interessi degli stakeholder;
- c) tale responsabilità sigilla insieme il *business* e l'*ethics*.

Zadek propone invece la *governance partecipata*, secondo cui alla definizione della *governance* sarebbe opportuno partecipassero tutti gli attori coinvolti nel processo produttivo del valore. L'importanza della definizione dei ruoli di ciascun attore in questo processo, porta Zadek ad elaborare la *New Civil Governance*³⁵, che si basa su tre specifici elementi:

- a) potere di legittimazione attribuito alle organizzazioni e ai governi;
- b) accesso di ogni attore a segmenti cui non appartiene, specificamente le organizzazioni in altre aree della società;
- c) raggiungimento di obiettivi sia di business che etici, attraverso la co-operazione di attori aventi differente *background* di capacità e competenze.

Nell'ultimo decennio, si è verificata quindi una importante metamorfosi nelle modalità di percezione ed adozione di pratiche socialmente responsabili. Perché un business sia sostenibile nel lungo-periodo è necessario che la CSR sia parte integrante e costitutiva della definizione a qualsiasi livello strategico dell'azienda, coinvolgendo principalmente le risorse umane, la *governance* e le attività di R&D.

³² PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Competitive advantage, 167, 167-206.

³³ PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. (2006). *Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.

³⁴ FREEMAN, R.E., & EVAN, W.M. (1990). *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*. Journal of Behavioral Economics, 19(4), 337-359.

³⁵ ZADEK, S. (2007). *The civil corporation*. London and Sterling.

Capitolo secondo: Green Supply Chain Management nel Luxury

2.1 Cos'è il lusso?

“Gli uomini prima sentono il necessario; dipoi badano all'utile; appresso avvertiscono il comodo; più innanzi si dilettono nel piacere; quindi si dissolvono nel lusso; e finalmente impazzano in istrapazzar di sostanze”³⁶.

Il lusso da definizione latina (da *luxus, us*) è abbondanza, ma soprattutto eccesso.

La superfluità del non indispensabile, spesso finalizzata unicamente a colmare vanità e ambizioni del soggetto che ne percepisce la necessità e il bisogno. Ma che tipologia di bisogno un bene di questo tipo potrebbe soddisfare? Per rispondere a questa domanda è necessario considerare *La Piramide dei Bisogni*³⁷ elaborata dallo psicologo Abraham Maslow nel 1954.

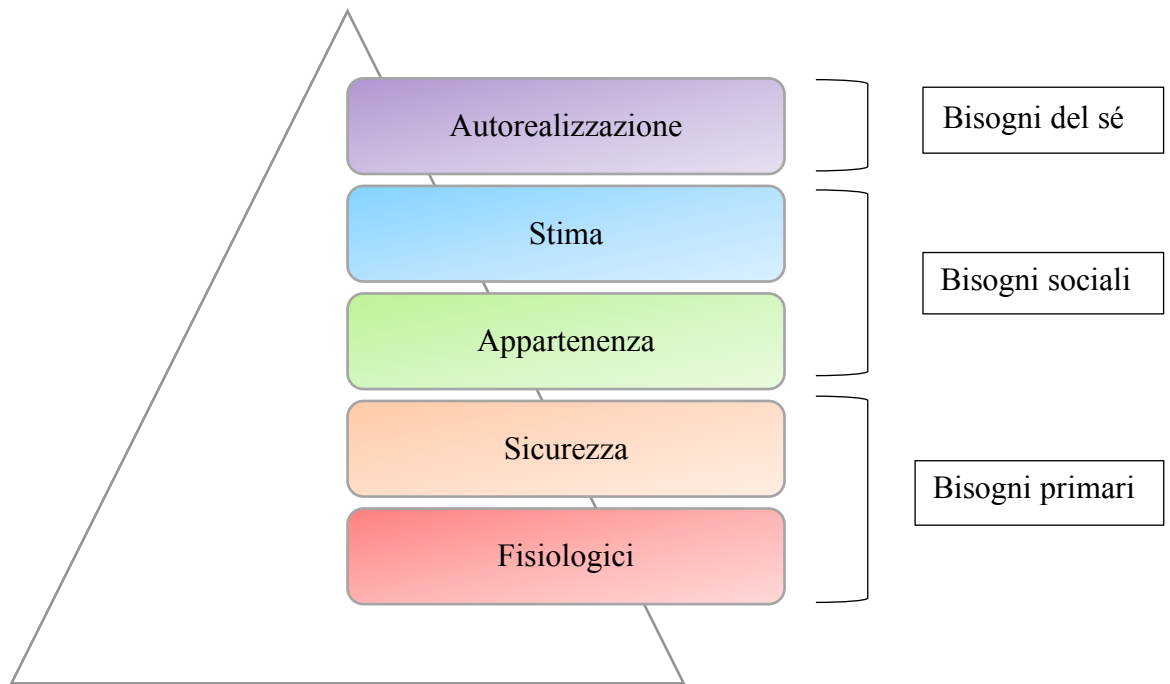


Figura 2.1: Piramide dei Bisogni - Maslow, 1954

Innanzitutto il meccanismo che innesca la percezione del bisogno secondo Maslow è dovuto all'evidente squilibrio venutosi a creare tra la situazione reale in cui l'individuo si trova e una situazione ideale in cui lo stesso avrebbe desiderio di vedersi. Con la piramide rappresentata sopra, Maslow riesce nella classificazione gerarchica dei bisogni. Alla base della piramide vi sono i bisogni fisiologici, cioè quelli essenziali e fondamentali a garantire la sopravvivenza dell'individuo. Quando l'individuo soddisfa completamente i bisogni dei livelli inferiori ha la possibilità e soprattutto ha ormai

³⁶ VICO, G. (2013). *Scienza Nuova, Dignità LXVI*, 1744. Edizioni di storia e letteratura.

³⁷ MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Brothers. New York.

Il quadrante del lusso accessibile individua quei beni/servizi che sebbene di lusso sono disponibili a prezzi relativamente bassi, richiesti da una clientela che desidera identificarsi nei valori di un brand ad un prezzo loro accessibile, seguendo un istinto di omologazione all'interno di una comunità. Incrementando la dimensione del valore, si raggiunge il quadrante del lusso rassicurante: in questo contesto il consumatore non aspira né al raggiungimento di uno status symbol, né ad ostentare la propria ricchezza ma al contrario, è consapevole che sta pagando un *premium price* giustificativo della qualità e della ricercatezza del prodotto. Il consumatore in esame *ha gusto*. Il quadrante del lusso imbarazzante rappresenta il punto medio della distanza tra lusso accessibile e lusso inaccessibile: il soggetto è mosso in generale da istinti edonistici che non sono in grado di cogliere le caratteristiche intrinseche del lusso ma unicamente finalizzati all'ostentazione. Infine, combinando i massimi livelli di piacere e valore, si ottiene il quadrante del lusso aristocratico, quello inaccessibile: l'essenza dell'esclusività. Il consumatore per motivazioni culturali ed emotive sceglie beni unici e personalizzabili che codificano per uno stile di vita ricercato ed elitario. Il prezzo consistentemente elevato garantisce un forte senso di appartenenza e appagamento dei bisogni.

2.2 I sette nuovi volti del consumatore globale di lusso

Secondo il report elaborato dalla società di consulenza strategica Bain & Company³⁹ nel 2014, è chiaro un mutamento nella definizione dei profili-tipo del consumatore di lusso a livello globale. Prima di passare all'analisi di questi profili, è opportuno notare che la base dei consumatori si è nettamente spostata dalla originaria e omogenea base tradizionale di consumatori benestanti a una ormai ampia, eterogenea composta da consumatori provenienti da qualsiasi *walk of life*. Sembra quindi una condizione imprescindibile per la sopravvivenza, il doversi adeguare a questa nuova clientela innovando le proprie strategie.

- a) *The Omnivore* → L'onnivoro (25% della spesa; € 2350 in media all'anno): donne e giovani, appena approdati nel lusso. Sono disponibili a sperimentare nuovi prodotti e marchi. Preferiscono prodotti di piccola dimensione e prediligono l'esperienza di acquisto *in-store*. Il loro livello di fedeltà nei confronti del brand è minimo. Consumatori soprattutto di nazionalità cinese.
- b) *The Opinionated* → Il presuntuoso (20% della spesa; € 1750 in media all'anno): nati tra il 1965 e il 1996, aventi solida istruzione. Preferiscono acquistare nelle loro città di appartenenza articoli di pelletteria ed orologi. Hanno conoscenza approfondita dei brand dai quali acquistano. Consumatori di Europa occidentale, Usa e Cina.

³⁹ D'ARPIZIO, C., & LEVATO F. (2014). *Lens on the worldwide luxury consumer*. Boston, MA: Bain Company.

- c) *The Investor* → L'investitore (13% della spesa; € 1450 in media all'anno): discriminanti di acquisto sono la durata e la qualità dei prodotti. Acquistano in particolare pelletteria e gioielli da tramandare di generazione in generazione. Consumatori da Medio Oriente, Giappone e mercati maturi caratterizzati da un'allocazione efficiente delle spese.
- d) *The Hedonist* → L'edonista (12% della spesa; € 1100 in media all'anno): sono i consumatori che più sono sensibili ai marchi del lusso e inoltre sono fortemente influenzati dalla pubblicità. Acquistano per lo più accessori. È l'unico segmento caratterizzato da tutte le nazionalità e le generazioni.
- e) *The Conservative* → Il conservatore (16% della spesa; € 1000 in media all'anno): uomini e donne in età matura. Prediligono orologi e gioielli di grandi marchi. Acquistano in negozi multi-marca. Tipologia di consumatore presente in mercati maturi e in Cina.
- f) *The Disillusioned* → Il disilluso (9% della spesa; € 800 in media all'anno): nati tra il 1946 e il 1964, stanchi del lusso. Sono donne, che preferiscono acquistare raramente, spesso online. Cercano prodotti che durino più di una stagione, non sono minimamente influenzati dalla pubblicità. Europa, Giappone, Usa.
- g) *The Wannabe* → L'aspirante (5% della spesa; € 500 in media all'anno): prevalentemente donne che acquistano prodotti di bellezza e scarpe. Acquirenti d'impulso, poca fedeltà nei confronti del marchio, non appartenenti completamente al segmento del lusso. Appartenenti alla classe media, valutano l'accessibilità del prodotto. Usa, Europa.

Dal report emerge quindi la caratterizzazione sociale, geografica, anagrafica del consumatore-tipo nel mercato del lusso. Nonostante il 45% dei consumi di lusso mondiali sia effettuata dalla generazione dei *baby boomers* (1946 – 1964), le generazioni più giovani mostrano una forte apertura nei confronti nel lusso.

2.3 Le dimensioni del lusso sostenibile

La dimensione della sostenibilità impatta consistentemente sulla filiera del lusso, e questo effetto è dovuto al fatto che la suddetta *industry* è produttrice di una tipologia di beni ad alto tasso di consumo e di sfruttamento delle risorse naturali impiegate nel processo produttivo. L'anello di congiunzione è la desiderabilità, che assume ad una diversa concezione rispetto al passato. L'industria del lusso e molto più specificamente quella della moda, alimentano una cultura di eccessivi dispendio e consumo di materie prime. È opportuno evidenziare che il settore preso in analisi, ha un tracciato non proprio immacolato se si pensa alla dimensione della sostenibilità. Per decenni sono stati infatti i consumatori a spingere e con successo a stimolare le grandi organizzazioni ad agire in maniera più etica e

sostenibile. Ad esempio, l'industria relativa all'estrazione e alla distribuzione dei diamanti è stata rivoluzionata (o meglio... ripulita!) dall'avvento del Kimberley Process. Il Kimberley Process è una certificazione che garantisce che i profitti ricavati dal commercio di diamanti non vengano utilizzati per scopi di finanziamento di conflitti. A precedere tale provvedimento, fu lo scandalo dei *bloody diamonds*, o diamanti insanguinati, proprio perché estratti in zone di Paesi in guerra sfruttando uomini e bambini nelle miniere, venduti su mercati non regolamentati per sostenere determinate attività di ribellione e guerra in Paesi in via di sviluppo. Gaetano Cavalieri, presidente della CIBJO dal 2000 che ha partecipato alla stesura del Kimberley Process⁴⁰, è stato ospite lo scorso novembre in un webinar organizzato da *LFC Luiss Finance Club – Luxury Department*, in cui ha dichiarato che tracciabilità, controllo e trasparenza sono alla base di uno sviluppo sostenibile del settore. Necessaria e proficua dovrebbe essere la collaborazione tra aziende, ONG e governi. Tale sviluppo include ovviamente un perseguimento reale degli SDGs.

Tiffany ha di recente introdotto la tracciabilità dei diamanti dalla miniera alla vendita al dettaglio a garanzia del rispetto degli standard fissati dalla comunità internazionale.

La Cina rappresenta una *challenge* per molti dei brand di lusso. La questione dello Xinjiang ha ormai aperto una ferita ben profonda, in quanto molte aziende rifiutano l'approvvigionamento di cotone proveniente da quella regione. La regione dello Xinjiang è abitata dagli Uiguri, una minoranza etnica musulmana, che verrebbe sfruttata e privata della tutela dei diritti umani dalle autorità governative cinesi. Le motivazioni alla base dei maltrattamenti, torture e detenzioni forzate che subiscono di base risiede, oltre che nella dimensione politica e religiosa, soprattutto in quella economica. Gli Uiguri rappresentano lo 0,6% della popolazione cinese ma il 20% degli arresti nel Paese. Il territorio che abitano è ricco di risorse naturali e manodopera disponibile a costi particolarmente irrisori. L'84% del cotone cinese e il 20% del mondiale, proviene infatti dallo Xinjiang: comprendiamo quindi l'importanza strategica di tale regione e soprattutto l'impatto sull'industria della moda. Nel 2019, il NYT⁴¹ pubblica dei documenti che attestano la detenzione di questa minoranza in campi di prigionia, rivendicati dal governo come centri di formazione professionale. All'interno donne violentate e torturate, indottrinamento politico e lavori forzati. Burberry, che era uno dei marchi ad includere nella propria *supply chain* il cotone proveniente da quest'area, ha subito numerosi attacchi sui social network e dagli stessi media cinesi a seguito della decisione di interrompere le forniture. Basti pensare che il 40% delle vendite di Burberry proviene dal mercato cinese per considerare l'impatto della

⁴⁰ kimberleyprocess.com

⁴¹ RAMZY, A. & BUCKLEY, C., *Absolutely No Mercy: Leaked Files Expose How China Organized Mass Detentions of Muslims*, 16 novembre 2019 <https://www.nytimes.com/interactive/2019/11/16/world/asia/china-xinjiang-documents.html>

vicenda sull'azienda. Ma esistono strumenti in grado di mettere al riparo i grandi marchi dall'incorrere in questi eventi così spiacevoli e degradanti?

La risposta è sì. Esiste una società di mappatura delle *supply chains*, Sourcemap⁴², la quale offre un software in grado di aiutare i marchi che lo necessitano, ad individuare, eliminare o limitare gli abusi sul lavoro per una *fee* mensile di \$1700. Negli ultimi mesi, l'interesse per il servizio offerto è cresciuto quasi triplicandosi. Ma anche *blockchain* e *machine learning* sono strumenti parimenti validi. Facilitare il tracciamento e il controllo di ogni elemento e di ogni processo che costituisce tutta la catena di approvvigionamento rappresenterebbe la svolta verso una realtà davvero etica e sostenibile: è quindi il primo passo che i marchi possono compiere per rendersi conto se effettivamente il loro operato sia sostenibile. È ormai certo che nella maggior parte dei casi le violazioni dei diritti umani, l'impatto ambientale e altre pratiche scorrette non vengano rilevati, meno probabile che al giorno d'oggi vengano ignorati.

Nonostante la recente letteratura sulla CSR sembrava aver individuato la soluzione nella conciliazione degli interessi dei vari stakeholder, risulta ancora incombere fortemente la presenza di una consistente tensione. Si è fiduciosi però, perché l'accelerazione delle tecnologie disponibili e la sensibilità degli stessi consumatori possano rappresentare il punto di partenza verso la transizione.

2.4 Il Greenwashing

*“Greenwashing is the act of misleading consumers regarding the environmental practices of a company (firm-level greenwashing) or the environmental benefits of a product or service (product-level greenwashing)”*⁴³.

Un'organizzazione che pratica *greenwashing*, secondo Delmas e Burbano, comunica i risultati positivi sull'impatto del processo aziendale nei confronti dell'ambiente e allo stesso tempo tali risultati non sono riscontrabili nelle azioni compiute dall'organizzazione. Per meglio comprendere la *ratio* alla base dei comportamenti adottati, hanno proceduto quindi all'individuazione di una matrice efficace per collocare le organizzazioni sulla base di *performance* nei confronti dell'ambiente e comunicazione dei risultati. In relazione alla *performance* ambientale distinguiamo le imprese con buona *performance* ambientale, le imprese verdi, e le imprese con scarsa *performance* ambientale, le imprese marroni. Da qui le imprese che comunicano positivamente i loro risultati vengono individuate come vocali, mentre le altre silenziose. Appare ovvio che poi per la dimensione della comunicazione dei risultati della *performance* ambientale, per le imprese verdi risulterebbe controproducente non comunicare i buoni

⁴² <https://sourcemap.com/>

⁴³ DELMAS, M.A. & BURBANO, V.C. (2011). *The Drivers of Greenwashing*. *California Management review*, 54(1), 64-87

risultati della *performance*. Parimenti per le imprese marroni sarebbe dannoso comunicare degli scarsi risultati ottenuti. Quindi a queste ultime conviene o rimanere silenti sul proprio operato oppure comunicare qualcosa di non corrispondente a quanto emerso dai risultati ottenuti. Questa ultima opzione rappresenta la pratica del *Greenwashing*.

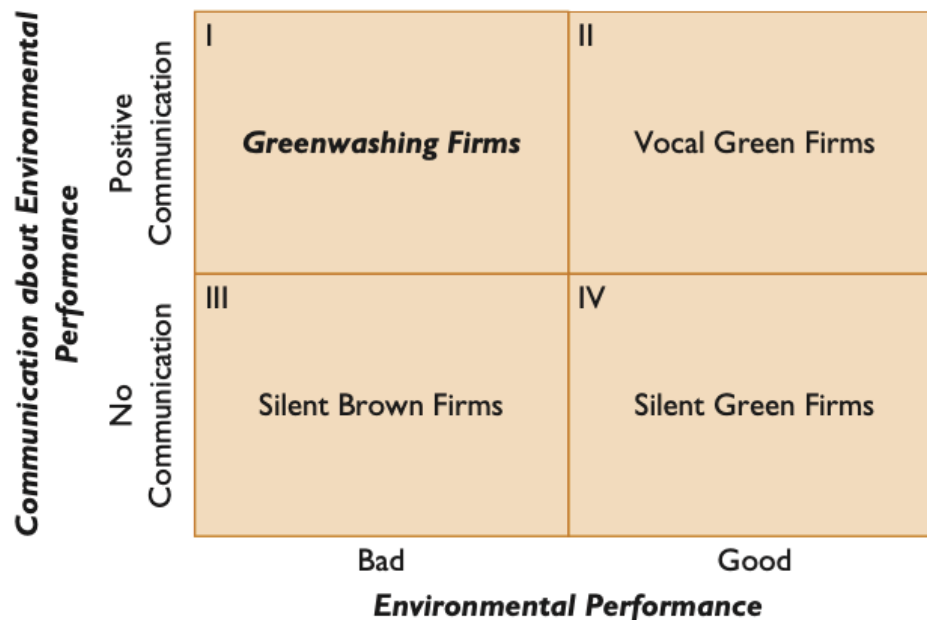


Figura 2.3: Classificazione delle imprese sulla base di performance ambientale e comunicazione⁴⁴

Esiste la possibilità di diventare un'impresa *Greenwashing* anche se non lo si è, e viceversa? Sì, è possibile. Un'impresa *vocale* ha la possibilità (ed il rischio) di cambiare, peggiorando, la propria performance ambientale. Al contrario un'impresa *Greenwashing* può migliorare la propria performance ambientale e quindi divenire una *Vocal Green Firm*.

2.4.1 Quali sono i driver del *Greenwashing*?

Secondo l'analisi proposta ne *The drivers of Greenwashing*, le motivazioni che spingerebbero le *brown vocal firm*, quindi le aziende che adottano pratiche di *Greenwashing*, a comunicare valori positivi in merito alla performance aziendale sono sintetizzabili nelle dimensioni che costituiscono l'*Institutional theory*: fattori regolatori, normativi, cognitivi. Questi ultimi, classificabili come driver esterni non di mercato, sono relativi al contesto normativo e di monitoraggio: l'ambiente regolamentare è permissivo e incerto. Vi sono ONG e attivismo, infine il monitoraggio dei media. Questi tre da soli, non sono però

⁴⁴ DELMAS, M.A. & BURBANO, V.C. (2011). *The Drivers of Greenwashing*. California Management review, 54(1), 64-87

in grado di assolvere tutte le motivazioni che conducono a politiche aziendali di *greenwashing*. Le altre determinanti sono: fattori di mercato esterni (pressione competitiva, domanda degli investitori e domanda dei consumatori), fattori organizzativi (caratteristiche dell'azienda, efficacia dei sistemi informativi, struttura e cultura organizzativa, inerzia organizzativa), fattori psicologici individuali (inquadramento decisionale ristretto, *bias* ottimista e sconto intertemporale iperbolico).

I suggerimenti che potrebbero portare a una diminuzione di comunicazione non corrispondente all'effettiva performance sono: miglioramento della trasparenza della performance ambientale, facilitare ed incrementare le conoscenze relative al *greenwashing*, allineare efficacemente la struttura, i processi e gli incentivi aziendali.

2.4.2 Green Supply Chain Management

La *Green Supply Chain* trova riferimento sia nei valori tipici della struttura della catena di approvvigionamento sia nella costante attenzione che le aziende perseguono nei confronti dell'ambiente. La denominazione *green* serve infatti a focalizzare l'attenzione sull'impatto che tale insieme di *operations* ha sull'ambiente⁴⁵. Questo approccio volto alla salvaguardia della sostenibilità ambientale, è supportato da oggi innumerevoli pratiche e strumenti confacenti alle esigenze delle aziende: CSR, riduzione dei rifiuti, riciclo di materie prime, riutilizzo degli scarti e abbattimento delle emissioni derivanti dall'intero processo. Khan et al.⁴⁶ hanno spiegato i concetti di base della GSC. Innanzitutto è necessario che il principio di sostenibilità sia applicato a tutti i processi aziendali, inclusi quelli di acquisto, di manifattura e di distribuzione. Anche nella scelta dei fornitori, delle materie prime e del riutilizzo delle stesse è fondamentale rimanere in un'ottica di eco-sostenibilità. Al fine di riuscire in una corretta GSCM è opportuno identificare alcuni KSFs che garantiscano un idoneo perseguimento degli obiettivi aziendali di sostenibilità⁴⁷:

- a) leadership basata sull'etica (gestione interna): è un incentivo circolare che apporta benefici alla struttura decisionale, da un lato i dipendenti sono incentivati a motivare i dirigenti nell'adozione di pratiche green e dall'altro, i dirigenti sono nella posizione di coordinamento della gestione interna che definisce il livello di orientamento *green* dell'impresa.

⁴⁵ ZHU, Q. & SARKIS, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265–289.

⁴⁶ KHAN, S.A.R., ZHANG, Y., ANEES, M., GOLPÎRA, H., LAHMAR, A., & QIANLI, D. (2018). Green supply chain management, economic growth and environment: A GMM based evidence. *Journal of Cleaner Production*, 185, 588-599.

⁴⁷ KHAN, S.A.R. (2019). *Green Practices and Strategies in Supply Chain Management*. Books on demand.

- b) gestione della customer base: i clienti rappresentano un fattore cruciale nella scelta di perseguimento di obiettivi sostenibili; è necessario soddisfare le proprie aspettative al fine di rimanere competitivi sul mercato.
- c) gestione dei fornitori: tanto i fornitori, quanto i clienti sono parte integrante del processo di sensibilizzazione verso la sostenibilità dell'intera *supply chain*.
- d) competitività: per raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo è necessario che questo includa elementi di sostenibilità che siano fortemente radicati nella cultura e nella politica aziendali.
- e) regolamentazioni: leggi e regolamentazioni a tutela della dimensione ambientale, climatica e sociale risultano essere vincolanti e determinanti tanto nella strategia tanto nell'impatto che le stesse hanno sull'ambiente esterno.
- f) società: è assodato che media, ONG e governi risultino i più efficaci nell'esercitare pressione verso l'adozione da parte delle aziende di pratiche sostenibili.

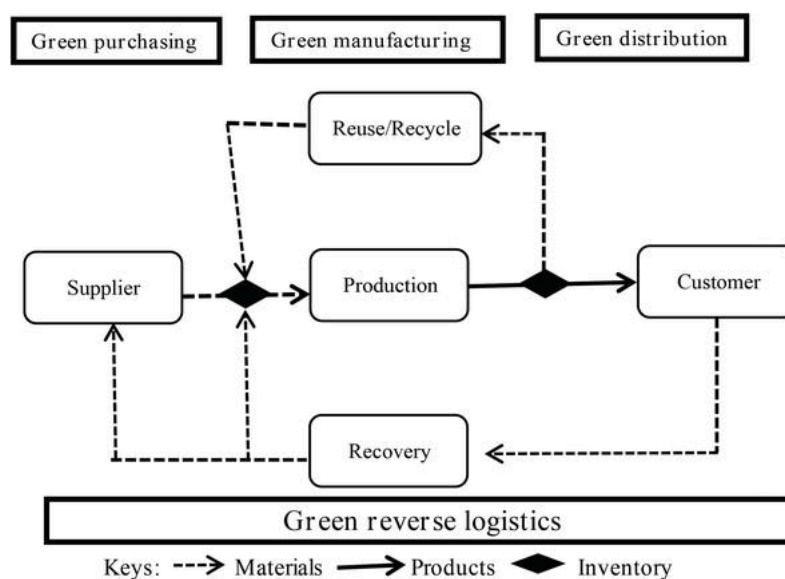


Figura 2.4: Modello semplice di GSCM⁴⁸

Le pratiche ecologiche che secondo Khan l'intera *supply chain* dovrebbe includere sono:

- *Green sourcing*: è l'approvvigionamento di materiali con caratteristiche specifiche come la riciclabilità, il riutilizzo e la capacità di non inquinare l'ambiente quando smaltiti (si tende ad evitare l'utilizzo di sostanze chimiche che possano inquinare l'ambiente durante lo

⁴⁸ KHAN, S.A.R. (2018). *Introductory Chapter: Introduction of Green Supply Chain Management, Green Practices and Strategies in Supply Chain Management*. IntechOpen.

smaltimento. Yang et al.⁴⁹ hanno classificato gli acquisti “verdi” in cinque categorie diverse: design delle operazioni di gestione, *supply chain management*, autenticazione ambientale, gestione dell’ambiente esterno. Il *greensourcing* permette di ridurre l’inquinamento delle acque e dell’aria.

- Marketing verde: il *green marketing* comprende tutte quelle pratiche di attività finalizzate alla promozione di un prodotto/servizio e le relative proprietà che rispettano l’ambiente.
- *Green Management Practices* (GMP): le pratiche di gestione verde sono aggiuntive e collaterali alla strategia adottata con l’obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂, aumentare l’efficienza dei processi aziendali, migliorare l’immagine dell’azienda.
- Distribuzione e stoccaggio *green*: anche queste due componenti dell’attività aziendale, impattano notevolmente sul grado di eco-sostenibilità dell’azienda. Rendere *green* anche lo stoccaggio e la distribuzione (imballaggi riciclabili non in plastica, utilizzo di mezzi di trasporto poco inquinanti e/o elettrici, gestione ottimale ed efficiente della distribuzione) è fondamentale.
- *Green manufacturing*: la finalità del far sì che anche i processi di produzione siano green, è renderli più efficienti e meno inquinanti, limitando gli sprechi di risorse e ottenendo quindi una performance aziendale più sostenibile sia a livello ambientale che economico⁵⁰.
- *Ecological design*: secondo una ricerca effettuata⁵¹, l’adozione di un design specificamente ecologico diminuirebbe significativamente l’impatto derivante dal processo di produzione e dal prodotto stesso di una percentuale che sfiorerebbe quasi l’80%. Oltre a ridurre l’impatto ambientale, il design ecologico è in grado di conferire al prodotto/componente la possibilità di essere sia riciclato che riutilizzato, risparmiando quindi sui costi.
- *Green Transportation and Reverse Logistics*: come già anticipato, logistica, distribuzione e trasporto rappresentano una dimensione sulla quale insistere per ridurre l’impatto ambientale. La logistica inversa prevede riutilizzo, riciclaggio e rigenerazione del prodotto rappresentando quindi per i consumatori/clienti una valida scelta, riducendo costi e aumento della qualità.
- Energie da fonti rinnovabili e biocarburanti: come è ben noto le problematiche ambientali odierne scaturiscono dall’inquinamento e dal riscaldamento globale che sono alimentati dallo

⁴⁹ LIU, J., XUE, J., YANG, L., & SHI, B. (2019). *Enhancing green public procurement practices in local governments: Chinese evidence based on a new research framework*. Journal of Cleaner Production, 211, 842-854.

⁵⁰ BAINES T.S., LIGHTFOOT H. W., BENEDETTINI O. & Kay, J. M. (2009). *The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*. Journal of Manufacturing Technology Management.

⁵¹ LUTHRA, S., GARG, D. & HALEEM A. (2016). *The impacts of critical success factors for implementing green supply chain management towards sustainability: An empirical investigation of Indian automobile industry*. Journal of Cleaner Production, 121, 142-158.

smisurato e sconsiderato utilizzo di combustibili fossili (carbone, petrolio e gas naturale). Queste fonti dalle quali si ricava energia sono alla base della *supply chain* di qualsiasi azienda in qualsiasi *industry*. Anche l'utilizzo di una webcam durante una videoconferenza su Zoom ha un impatto devastante sull'ambiente: si è stimato che tenerla attiva per un'ora produce circa 1000 grammi di CO₂ e consuma dai 2 ai 12 litri di acqua⁵². Le energie rinnovabili (derivanti da fonti naturali quali vento, luce solare, movimento delle onde e delle maree, calore geotermico) e i biocarburanti (combustibili ottenuti dalle biomasse, ovvero grano, mais, bietola, canna da zucchero) permetterebbero di ridurre le emissioni e, essendo meno costosi, anche di ridurre i costi sopportati dall'azienda.

2.5 Stella McCartney pioniera del lusso sostenibile

*“Most industries are struggling with sustainability. The only way truly to have significant change in the timeline that we have is for policies to be set into place, for there to be legislation”*⁵³.

Stella McCartney, figlia del celebre Paul componente dei Beatles, è una stilista che ha lanciato la sua prima collezione nel 2001. Stella è icona di un modo di essere, di uno stile di vita e di una sensibilità perfettamente in linea con una dimensione etica e sostenibile che trasferisce anche nelle sue collezioni. Da sempre vegetariana, non ha mai incluso nelle sue creazioni pellicce, pelli o piumaggi animali. È da molti definita la pioniera della sostenibilità nel lusso grazie alla sua ininterrotta e consistente attenzione verso l'introduzione di nuovi materiali, definiti *ecotessuti*, rigorosamente ricavati da materiale organico non di origine animale: *Eco Alter Nappa*, è uno dei pellami di origine vegetariana da lei ideato. Il *flagship store* Stella McCartney di Londra, al 23 di *Old Bond Street* è il negozio più sostenibile del mondo. Basti pensare che i manichini sono ricavati da materiale biodegradabile, gli arredi del negozio invece ottenuti da materiali riutilizzati, l'illuminazione naturale è per la maggior parte proveniente da lucernai opportunamente posizionati nella struttura, che conta una superficie di circa 700 metri quadri. La *supply chain* appare estremamente virtuosa, dai materiali (*Re.Verso*, *Fur-free fur*, *Econyl*) alla distribuzione (vedi caratteristiche del *flagship store*).

Nell'agosto del 2019 Stella McCartney è stata ovviamente firmataria del *Fashion Pact*⁵⁴ promosso da Emmanuel Macron, Presidente della Repubblica Francese e François-Henri Pinault, CEO del gruppo Kering. Il patto è stato presentato ai capi di stato in occasione del G7 a Biarritz. I macro-obiettivi prefissati con lo scopo di rendere il lusso più sostenibile sono:

⁵² OBRINGER, R., RACHUNOK, B., MAIA-SILVA, D., ARBABZADEH, M., NATEGHI, R. & MADANI, K. (2021). *The overlooked environmental footprint of increasing Internet use*. Resources, Conservation and Recycling.

⁵³ Stella McCartney, BoF Sustainability Summit, April 2021

⁵⁴ thefashionpact.org

- a) L'arresto del riscaldamento globale attraverso l'eliminazione di emissioni di gas serra entro il 2050, mantenendo il *global warming* entro il grado e mezzo;
- b) Ripristino e tutela delle biodiversità;
- c) Tutela degli oceani.

Si è inoltre promosso l'incremento di energia rinnovabile, l'eliminazione della plastica utilizzata negli imballaggi e la riduzione delle pratiche di deforestazione.

L'impegno anche ambientalista, non solo ecosostenibile, della stilista è riscontrabile in numerosi progetti e iniziative di cui si è resa protagonista e guida: il ripristino delle praterie dell'Argentina, il sostegno finanziario dell'isola di Sumatra (che si trova in Indonesia, super-attenzionata anche da Nespresso con i suoi programmi di tutela *AAA Sustainability Program* e *Rainforest Alliance*).

I controlli sono inoltre rigorosissimi soprattutto relativamente alla fase di approvvigionamento delle materie prime, interessando varie *audit*, che anche senza preavviso, procedono ad ispezioni al fine di garantire l'adesione agli standard richiesti dalla *maison*.

Ancora, nel luglio 2020, Stella McCartney "duetta" con Thélios (divisione *eyewear* di LVMH), per garantire la sostenibilità anche nella realizzazione dell'occhialeria a marchio Stella McCartney.

Gli *occhiali sostenibili* sono in commercio a partire da questa primavera. Le materie prime impiegate sono estremamente ecosostenibili: ad esempio, le lenti (*biolenti*) sono prodotte utilizzando per il 39% l'olio di ricino e sono in grado di diminuire del 40% l'impatto sull'ambiente⁵⁵.

2.6 Kering e LVMH: strategie di sostenibilità

Al fine di individuare i trend principali nel settore in analisi è opportuno dare un'occhiata ed approfondire l'operato dei due maggiori player, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE e Kering SA che insieme detengono circa 80 tra i più importanti e prestigiosi marchi per la eccellente manifattura di gioielleria, pelletteria, abbigliamento, accessori, scarpe. Giulia Crivelli⁵⁶ in una delle sue contribuzioni per Il Sole 24 Ore, definisce i due colossi "*i ghepardi della savana del lusso*"⁵⁷. Ed in realtà nonostante Kering sia quello dei due con le dimensioni più ridotte, insieme con LVMH sono in grado di effettuare particolari operazioni di acquisizione strategica con uno *scatto felino*. Ma quali strategie o programmi perseguono al fine di garantire un buon livello di sostenibilità del loro operato? Vediamolo insieme.

⁵⁵ PAMBIANCO, *Stella McCartney con Thélios (Lvmh) per eyewear sostenibili*, 30 Luglio 2020

<https://www.pambianconews.com/2020/07/30/stella-mccartney-con-thelios-lvmh-per-eyewear-sostenibili-298734/>

⁵⁶ CRIVELLI, G., *Lvmh e Kering, i ghepardi della savana del lusso*, 26 Luglio 2019

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

2.6.1 Kering

I primi passi mossi dal gruppo verso la sostenibilità sono stati quasi a cavallo con il cambio di nome e direzione. Tra il 2012 e il 2013 infatti *Pinault – Printemps – Redoute (PPR)* diventa Kering. Kering, nel dialetto della Bretagna, regione dalla quale la famiglia Pinault è originaria, rievoca il concetto di *casa*.

A partire da questo momento Kering rielabora un piano strategico finalizzato alla riduzione dell'impatto sull'ambiente del proprio operato. I risultati ottenuti sono sorprendenti e il gruppo viene inserito nel *Dow Jones Sustainability Index*. È nel gennaio 2021 che al WEF⁵⁸ viene annunciata come tra le Top10 (7ima posizione su 8080) società più sostenibili al mondo e prima per la categoria *Clothing and Accessory Retail* nel *Global 100 2021 di Corporate Knights*⁵⁹, il benchmark della sostenibilità. È interessante notare come, in relazione ai KPIs in base ai quali si è proceduto, Kering è al primo posto per *prestazioni ambientali, entrate pulite e investimento pulito*. Per François – Henri Pinault (CEO del gruppo) lo sviluppo sostenibile è tanto un'opportunità di crescita commerciale sia di vantaggio competitivo. Egli afferma la necessità di adattare il business ai cambiamenti esterni e garantire il rispetto dello sviluppo sostenibile al fine di preservare l'esistenza del business stesso. Si è visto come, nelle *industry* più disparate nel corso della storia, l'approccio di *non voler vedere o non voler adottare* il cambiamento abbia solo portato al fallimento. Pinault ha istituito anche un *Comité Développement Durable*, che fornisce gli obiettivi da raggiungere a breve-medio termine per le *maison*. Parte di questo programma è l'introduzione del primo *Environmental Profit&Loss Account*. Alla fine del primo slot temporale 2012 – 2016 Kering ha⁶⁰:

- a) Ridotto le emissioni di CO₂ dell'11%, dei rifiuti del 16% e del consumo di acqua del 19%;
- b) Utilizzato pellami provenienti solo ed unicamente da filiere controllate;
- c) Non utilizzato PVC;
- d) Prodotto imballaggi con carta riciclata almeno al 50%.

Il raggiungimento di questi traguardi significativi, ha settato per il 2025 i nuovi goal racchiusi nel motto: *Care, Collaborate, Create*⁶¹. Kering punta entro il 2025 a ridurre il 40% del suo *conto economico ambientale*. Analizziamo i singoli elementi della *roadmap* 2017 – 2025:

⁵⁸ World Economic Forum, Davos

⁵⁹ KERING, *Kering è tra le 10 società più sostenibili al mondo e prima nella categoria "Clothing and Accessory Retail" per il quarto anno consecutivo nell'indice Global 100 2021 di Corporate Knights*, 25 Gennaio 2021 <https://www.kering.com/it/news/kering-e-tra-le-10-societa-piu-sostenibili-al-mondo-e-prima-nella-categoria-clothing-and-accessory-retail-per-il-quarto-anno-consecutivo-nellindice-global-100-2021-di-corporate-knights>

⁶⁰ GAZZOLA, P., PAVIONE, E., & DALL'AVA, M. (2020). *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*. *Economia aziendale online*, 10(4), 663-676.

⁶¹ KERING, *2017-2025 Roadmap* <https://www.kering.com/en/sustainability/crafting-tomorrow-s-luxury/2017-2025-roadmap/>

- *Care* (attenzione): l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale preservando allo stesso tempo il pianeta e le sue risorse. Scegliendo fonti di approvvigionamento responsabili e ben gestite riuscirà a rendere entro il 2025 la propria *supply chain* totalmente trasparente, attraverso il miglioramento della tracciabilità e l'adeguamento dei fornitori agli standard (condizioni lavorative, utilizzo di prodotti chimici, tutela degli ecosistemi) proposti dal gruppo. La strategia per la tutela della biodiversità include quattro fasi: evitare, ridurre, ripristinare e rigenerare, trasformare. Attività perfettamente in linea con la definizione della GSC.
- *Collaborate* (collaborazione): la collaborazione con gli stakeholder è il mezzo per garantire un'efficace performance e una strategia di successo che garantisca il benessere di dipendenti, fornitori e clienti. Numerose le partnership con istituzioni e università aventi spettro internazionale. La salvaguardia, la tutela e il tramando del *savoir-faire* attraverso le iniziative: la Scuola di Alta Sartoria di Brioni, la Scuola dei Maestri Pellettieri di Bottega Veneta e l'Alta Scuola di Pelletteria di Gucci. Parità salariale e uguaglianza di genere promossi da programmi come il *Leadership Gender Diversity*. Kering è l'unico player del settore *Luxury* ad essere inserito nell'indice *Bloomberg Gender – Equality*.
- *Create* (immaginare soluzioni creative): significa essere precursori di un cambiamento e condividere le proprie capacità e conoscenze su base di un modello *open source*. Attraverso numerose collaborazioni con le università, Kering è riuscito nel creare numerose fibre per indumenti ricavate dal riciclo nel pieno rispetto dei principi dell'economia circolare. Il *Materials Innovation Lab* ha collezionato dal 2013 ad oggi circa 3000 tipi differenti di tessuti sostenibili. La collaborazione con le università è uno dei punti su cui il gruppo insiste al fine di responsabilizzare le generazioni future. Con il *London College of Fashion* è stato lanciato un numero importante di corsi gratuiti e disponibili su moda e sostenibilità.

2.6.2 LVMH

La strategia di sostenibilità perseguita da LVMH, seppur con iniziative e programmi *slightly different*, abbraccia le stesse tematiche su cui si focalizza Kering. La tutela e la salvaguardia dell'ambiente, rappresenta per il colosso del lusso, oltre che una fonte di vantaggio competitivo soprattutto un *dovere*⁶² nei confronti dello stesso, essendo questo la fonte di tutte quelle risorse necessarie ed indispensabili alla costruzione di una leadership solida rispetto alla concorrenza. La centralità dell'individuo e il rispetto delle individualità sono alla base della politica di CSR del gruppo. Bernard

⁶² LVMH, *Responsabilità sociale e ambientale* <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/>

Arnault, CEO di LVMH, tiene a ribadire che la posizione di leadership acquisita dal gruppo è essa stessa fonte di responsabilità sociali e ambientali. È necessario spingersi oltre il semplice rispetto degli standard prefissati, trasferendo la *ricchezza* all'intero *environment*, sia esso esterno o interno all'azienda. Le iniziative principali del gruppo sono le seguenti.

- *Maison O*: insieme con il *College of Art and Design* di Londra e con *Central Saint Martins* è stato lanciato il progetto “Maison/O per il lusso rigenerativo”. Questa partnership offre agli studenti: borse di studio, R&D per LIFE 360 a favore di diversità, ecosistemi, clima e trasparenza, curriculum d'eccezione, *challenge fund* (ideazione di nuove partiche sostenibili) e infine due premi Maison/o: *Green Tail* (progetti di laurea di design più ecosostenibili) e *This Earth Awards* (arte a sostegno della tutela ambientale e degli ecosistemi).
- *Environment Academy*: è un'iniziativa che riguarda la formazione e la sensibilizzazione dei propri dipendenti in maniera opportuna sul corretto impiego e salvaguardia delle risorse naturali. Una formazione *tailored* poi per gli architetti: sono loro le figure che attraverso la progettazione e realizzazione di eco – costruzioni riescono nella riduzione dell'ammontare più consistente dell'impatto ambientale.
- LIFE (LVMH Initiatives for The Environment): il programma fa parte della definizione del piano strategico di ognuna delle maison appartenenti al gruppo. Per sommi capi gli obiettivi condivisi sono: migliorare la performance ambientale di tutti i prodotti, tracciare e garantire la trasparenza dell'intera *supply chain*, ridurre le emissioni di CO₂, ridurre il consumo idrico ed energetico e la produzione dei rifiuti.
- *We Care For Models*: lanciato nel 2018, wecareformodels.com è un sito atto a promuovere la trasparenza sulle condizioni di lavoro delle indossatrici e degli indossatori. La *Carta* che ribadisce l'impegno delle aziende, è stata sottoscritta da LVMH in collaborazione con Kering.
- *EllesVMH*: promuove la crescita professionale e l'empowerment femminile, indipendentemente dal ruolo ricoperto all'interno del gruppo. Attraverso formazione e *coaching*, eventi ed iniziative locali, azioni promosse dalle maison appartenenti al gruppo, si riesce nel costruire una politica aziendale che sostenga la parità e la diversità di genere. Nel 2013 LVMH con le sue maison ha sottoscritto i WEP (*Women Empowerment Principles*) promossi dall'ONU. Dal 2007 al 2020 le donne che ricoprono ruoli chiave nel gruppo sono quasi raddoppiate, passando dal 23% al 42%. Nel 2020 l'indice consolidato del gruppo per la parità di genere è pari a 91,3 punti su 100 totali.
- *L'eco – design in Guerlain*: la ricarica di *Orchidée Impériale*, presso le boutiques di Parigi. Alle clienti che riportano in negozio la bottiglietta vuota, viene offerto un rituale di bellezza

nell'attesa che venga ricaricato il flacone con la fragranza. L'involucro dei cofanetti regalo è stato ridotto del 15% negli ultimi tre anni consentendo un risparmio di circa 35 tonnellate di cartone. Inoltre i teloni e i manifesti pubblicitari sono rimpiegati in *it-bag*, pochette e quaderni il cui ricavato viene devoluto in beneficenza.

Capitolo terzo: Hermès – a value creating and sustainable French model

Hermès è per antonomasia classe, raffinatezza, lusso, esclusività ovunque nel mondo. Dal 1837 combina un certosino e inimitabile *savoir – faire* alle esigenze della sua clientela più esclusiva. L’offerta spazia dai gioielli alla pelletteria, dai foulard ai complementi di arredo alle fragranze. Oggi è uno dei marchi più preziosi al mondo. Ma come ha raggiunto questo posizionamento? Come si è adattato nel corso dei decenni ai cambiamenti della società? Che strategie persegue per garantire la sostenibilità del suo operato? Sono le domande a cui si risponderà con la trattazione di questo capitolo.

3.1. Storia del brand

Nel 1837, Thierry Hermès, vista la crescente domanda per i finimenti delle carrozze utilizzate dall’alta nobiltà, decise di aprire un negozio-laboratorio a Parigi in *rue Basse-du-Rempart*, nel quartiere dei *Grands Boulevards*. Suoi clienti furono perfino Napoleone III con la moglie Eugenia. La raffinatezza e la resistenza dei prodotti ottengono una serie di riconoscimenti che premiano l’autenticità e la qualità all’Esposizione Universale di Parigi del 1867.

Alla morte di Thierry, la bottega verrà spostata al 24 di *Rue du Faubourg Saint – Honoré* (oggi *flagship store* della *maison*) da suo figlio, Charles – Emilie, il quale provvederà ad estendere la produzione (includendo anche selle, stivali, frustini, naselli⁶³) e il mercato (aprendo alle Americhe, al resto dell’Europa, al Nord Africa, all’Asia e alla Russia). Quando Charles – Emilie lascerà le sorti della bottega ai suoi due figli, questi la ribattezzeranno Hermès Frères. A cavallo delle due guerre, lo stile di vita dei clienti inevitabilmente subisce grandi mutamenti: Èmile riuscirà a tenere il passo introducendo il primo indumento da uomo, un giubbino da golf (1925). Nel 1927 vengono aggiunti gioielli e nel 1928 orologi e sandali. Nel 1929 viene presentata a Parigi la prima collezione di abbigliamento da donna che include anche alcuni pezzi di costumi da bagno. Negli anni trenta si è vista la creazione dei pezzi più iconici come la borsa (1936) *petit sac à main* (poi definita *Kelly Bag*, solo successivamente quando verrà indossata da Grace Kelly, principessa di Monaco, nel 1956 per coprire la sporgenza della pancia da gravidanza). È nel 1937 che nasce il concept del *carré* di seta, intramontabile, dal successo immediato. Negli anni quaranta invece la *maison* si amplia ulteriormente, estendendosi anche nella produzione di cravatte (1949) realizzate con pregiatissima seta e anche dei profumi (1947). Nei primissimi anni cinquanta, la *maison* inizia ad utilizzare le iconiche scatole arancioni e un primo logo ispirato dal pittore Alfred de Dreux⁶⁴.

⁶³ Hermès nasce come una selleria. La *maison* produce ancora oggi abbigliamento e accessori per l’equitazione.

⁶⁴ HERMÈS, *Sei generazioni di artigiani*, 2021 <https://www.hermes.com/it/it/story/272476-sei-generazioni-di-artigiani/>



Figura 3.1: Alfred de Dreux (1810-1860), *Duc attelé, groom à l'attente*, Collezione Emile Hermès.



Figura 3.2: Il logo di Hermès, chiaramente ispirato alla creazione di de Dreux.

È chiaro il richiamo alle origini della maison nella scelta dei soggetti raffigurati: una carrozza ed un gentiluomo. La figura umana è resa chiaramente sproporzionata rispetto agli altri soggetti per porre enfasi sul legame con la pelle. Il disegno poggia sul nome della maison e della città in cui è stata fondata inizialmente come laboratorio di finimenti. La simbologia del logo è assai esplicitiva: lo si rileva dal forte legame con le origini dell'azienda al richiamo delle decappottabili, dei sedili e delle selle (prime realizzazioni).

Nel 1951 Robert Dumas tiene le redini della società, genero di Èmile, è già ideatore di numerosi successi come il *carré*, quella che diverrà la Kelly e infine del famoso bracciale che egli stesso disegnerà ispirato da alcune barche ormeggiate in Normandia: *Chaîne d'ancree* (catena dell'ancora).

A partire dagli anni sessanta e fino al 2013, è Leïla Menchari l'ideatrice degli allestimenti sontuosi ed eleganti protagonisti delle vetrine della maison.

Nel 1967 il design delle collezioni femminili viene affidato a Catherine de Karolyi: è lei a disegnare l'iconica fibbia a forma di H.

Il 1973 è l'anno che sancisce l'affermazione di un vero e proprio diario di bordo della maison, *Die Welt Von Hermès*; in Francia dal 1975 come *Le Monde d'Hermès*.

Nel 1984 viene disegnata la Birkin, frutto di un incontro casuale tra Jane Birkin e Jean-Louis Dumas, figlio di Robert. Al termine del volo sul quale entrambi viaggiavano, Dumas disegna la borsa perfetta per Jane: elegante, capiente, indossabile sia di giorno che di sera. Nel 1992, considerata l'espansione e la crescita della maison, è necessario che ai laboratori sia destinato uno spazio più confacente alle esigenze degli artigiani. È così che i laboratori siti in *Rue du Faubourg Saint-Honoré*, si trasferiscono a Pantin. Lo stesso sito verrà ampliato ulteriormente nel 2013, in un complesso di numerosi edifici collegati attraverso cinque giardini tematici. Negli anni duemila si procede all'apertura di numerosi punti vendita nel mondo e al lancio di un sito dedicato per l'e-commerce. Nel 2011 viene lanciata una prima linea di tessuti di arredamento e parati.

Nel 2013 Axel Dumas, membro della sesta generazione della famiglia Hermès, è nominato CEO della società. L'obiettivo è quello di guidare sapientemente lo sviluppo digitale e sostenibile, l'evoluzione e la transizione *multi-channel* dell'azienda. Nel 2020 Hermès introduce il sedicesimo *mestiere*, la *beauté*. *Rouge-Hermès* è il primo frutto della meticolosa ricerca durata circa cinque anni.

Potremmo concludere, stando alla impeccabile performance dell'organizzazione ormai giunta alla sesta generazione, che l'azienda non soffre per nulla della sindrome dei Buddenbrook!

3.2 Focus sulla Brand Identity: la Orange Box.

La caratteristica scatola arancione, involucro delle creazioni della maison, è da sempre tratto distintivo di Hermès. Sembrerebbe banale, ma il significato intrinseco di tale simbolo è l'essenza del marchio stesso: storia, evoluzione, casualità ed eccellenza. Ma... le scatole utilizzate per confezionare i preziosi oggetti non sono state sempre di colore arancione brillante!

All'epoca, Emile Maurice Hermès scelse una particolare nuance di beige, accompagnata da bordi dalle tonalità scure. Nel 1935, la scatola inizia a tendere verso la tonalità senape. È con l'avvento del secondo conflitto mondiale che le sorti delle celebri confezioni trovano il loro successo. La colorazione che definiva l'eleganza e la raffinatezza di Hermès non era più disponibile: panna e beige bordati con tonalità più scuro ormai erano irreperibili per i fornitori produttori delle scatole ed Hermès aveva fretta di effettuare le proprie consegne. L'unica alternativa disponibile, scartata da tutti, era l'arancio. Con questo *aut... aut*, o arancio o nulla, nasce la Orange Box. Il tono estremamente caldo e la superficie

granulosa al tatto rispecchiano pienamente lo spirito vibrante, raffinato e profondo della maison. L'arancio Hermès è oggi Pantone⁶⁵ numero 1448, la scatola viene realizzata in circa duecento dimensioni diverse a seconda dell'oggetto da custodire.



Figura 3.3: Evoluzione⁶⁶ della Orange Box.

3.2.1 Brand Positioning

È emerso nel ripercorrere la storia del brand di lusso per eccellenza, che la strategia dell'azienda sia stata quella di diversificare la produzione nei decenni man mano che la solida base di clienti, fedeli e devoti al marchio, fosse pronta all'accettazione dell'introduzione di nuove categorie di prodotti. Al fine di preservare l'eccellenza della propria offerta, Hermès ha sempre mantenuto un grande controllo lungo l'intera supply chain, dalla produzione alla distribuzione, e si è inoltre preferito applicare maggiori prezzi su minori volumi di vendita piuttosto che su volumi maggiori, tutelando in questo modo il proprio *heritage* (maestri artigiani, *savoir-faire*, qualità delle materie prime...). La produzione è organizzata in divisioni artigianali chiamati *Metiers*, ma la struttura complessiva è comune a tutte le divisioni. Il chiaro posizionamento del brand è definito dall'applicazione del prezzo unico⁶⁷, che

⁶⁵ Sistema di codifica e identificazione dei colori internazionalmente riconosciuto.

⁶⁶ Fonte pagina Instagram di @hermes.

⁶⁷ Legge del prezzo unico: definita anche LOOP, è una teoria economica per la quale il prezzo di merci identiche in mercati diversi deve essere lo stesso. È praticato soprattutto quando, come in questo caso, l'azienda ha maggiore potere contrattuale rispetto ai distributori.

preserva sia i consumatori che la reputazione dell'azienda stessa. Ciò permette di poter vendere accessori e piccoli gioielli, non solo alla *customer base* originaria, ma anche a una porzione di nuovi clienti *aspirazionali*. Secondo Alfonso Segura⁶⁸, riprendendo quanto detto nel capitolo secondo, la piramide della moda corrisponderebbe alla piramide di Maslow, visto che i marchi del lusso sopperirebbero al bisogno di autorealizzazione e i brand del mercato di massa ai bisogni fisiologici. L'evoluzione olistica della piramide e la conseguente scelta di posizionamento dei vari marchi non viene operata da decisioni operative compiute dalle aziende ma sostanzialmente è il *customer* che provvede a posizionare il brand nella piramide secondo l'*awareness* che ha nei confronti dello stesso. Nella piramide sottostante i *driver* del posizionamento del brand e conseguentemente del tipo di sensibilità del cliente, sono il prezzo e la qualità. Hermès corrisponde ad un valore supremo, indice di qualità (nettamente superiore ai competitor) unito alla disponibilità del cliente a pagare un prezzo molto elevato adeguato alla *value proposition* offerta dalla maison parigina.

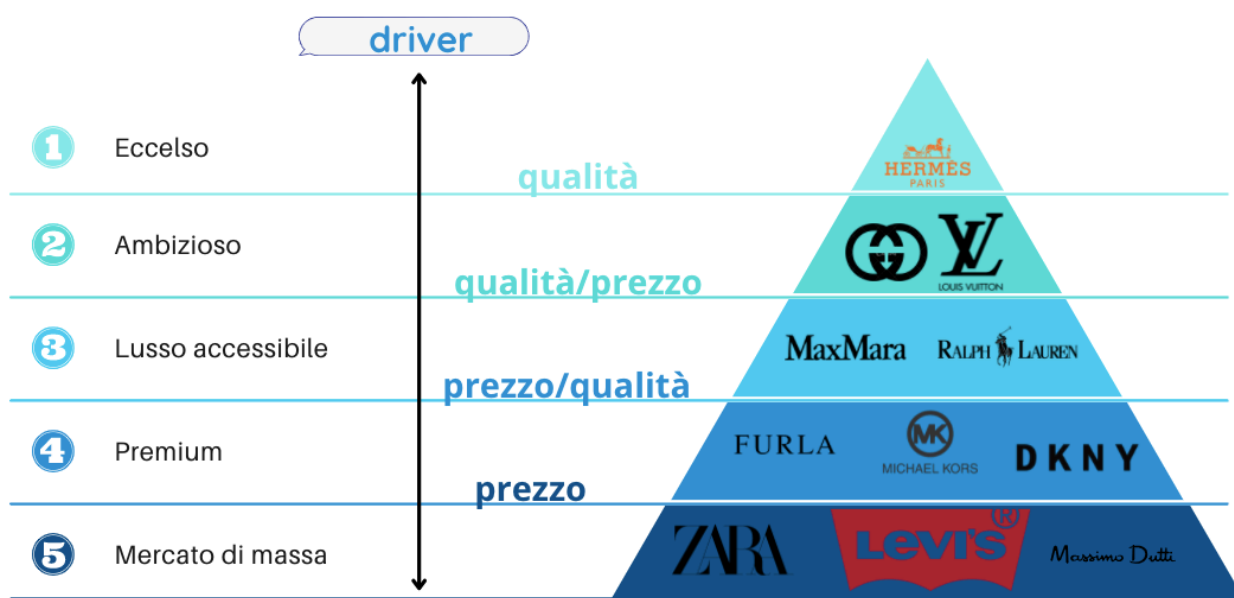


Figura 3.4: The fashion Pyramid of brands - The Fashion Retailer (rielaborazione personale con canva.com)

3.3 Il modello di business

È un modello di business unico. Innanzitutto, come visto nel ripercorrere la storia, è un'azienda che nasce inizialmente come *family business* fortemente radicata e spinta dalla tradizione artigianale. La *vision* è stata a sempre quella di garantire la trasmissione di un *know how* inimitabile, affinato nel

⁶⁸ SEGURA, A., *The Fashion Pyramid Of Brands*, The Fashion Retailer, 2019 <https://fashionretail.blog/2019/03/11/the-fashion-pyramid-of-brands/>

tempo, fonte di sostenibilità. Le creazioni di Hermès sono concepite e realizzate per durare nel tempo. Il rigore e la responsabilità degli artigiani impegnati nel processo produttivo (i 16 *mestieri*) sono le risorse alla base del vantaggio competitivo sostenibile dell'azienda. L'attività è sviluppata attraverso un modello operativo integrato a partire dalla produzione, che principalmente viene effettuata in Francia e poi distribuita nel mondo secondo gli adattamenti necessari delle varie realtà locali. Lo sviluppo è costantemente e rigorosamente controllato in ogni sua dimensione: economica, sociale, ambientale e della governance.

3.3.1 Supply Chain Management

Per quanto riguarda l'approvvigionamento delle materie prime, Hermès segue una direttrice di integrazione verticale al fine di avere il controllo sulla qualità dei materiali impiegati nel processo produttivo (seta, pellami...).

La realizzazione dei prodotti è affidata alla maestria di sapienti artigiani, i quali lavorando a mano, necessitano di tempi più o meno lunghi adeguati a seconda della tipologia di prodotto e di tecniche necessarie. Si crea attesa nella successiva fase di distribuzione⁶⁹ e indirettamente la maison ottiene l'effetto *bottleneck*: un punto di congestione nel sistema produttivo che si verifica nel momento in cui vi è troppa richiesta contemporaneamente e l'apparato produttivo ha difficoltà a gestire ed evadere la mole di ordini richiesta. È quello che succede con le famose *Birkin*: ad oggi il tempo di attesa medio stimato è di circa sei anni. La realizzazione per una singola borsa, Kelly o Birkin che sia, richiede come minimo 15 ore di lavoro. Secondo una ricerca effettuata da Baghunter nel 2016, è emerso che investire nell'acquisto di una borsa tipo Birkin, sia stato più proficuo dell'investimento in oro e/o azioni negli ultimi 35 anni⁷⁰. Le azioni di Hermès sono cresciute del 18000%, con i dovuti aggiustamenti, dalla quotazione.

La distribuzione viene effettuata tramite una solida rete di boutique, direttamente gestite dalla maison: in questo modo è possibile garantire una *customer experience* degna dei valori alla base di Hermès. È stata drasticamente ridotta poi la presenza di terzi distributori, sempre con il fine di preservare l'affidabilità, l'integrità e il prestigio del marchio. È importante notare come questa scelta si rifletta sui costi del personale sostenuti dall'azienda: la media del settore è pari al 19% delle vendite mentre Hermès sfiora quota 23%.

⁶⁹ NMA, *Hermes: The Ultimate Luxury Company*, Technology and Operations management, Harvard Business Review, 2015 <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/hermes-the-ultimate-luxury-company/>

⁷⁰ BAGHUNTER, *Hermes Birkin Values Research Study*, 2016 <https://baghunter.com/pages/hermes-birkin-values-research-study>

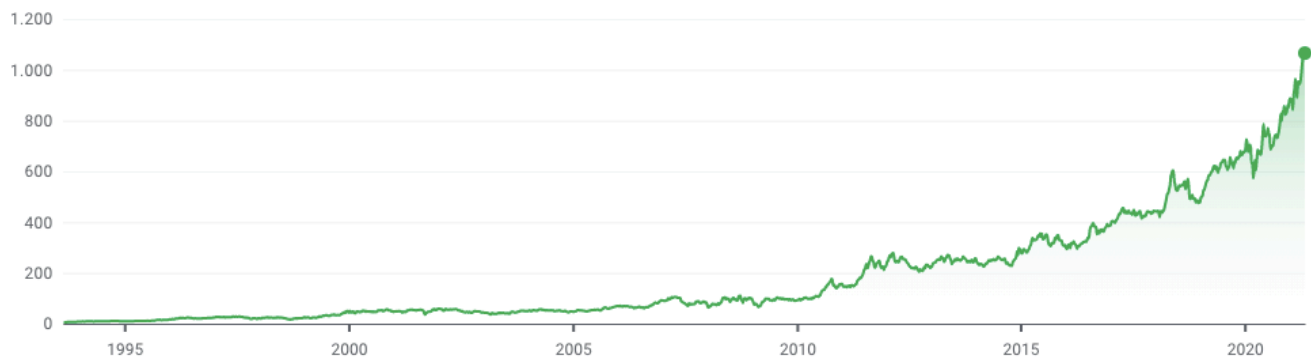


Figura 3.5: Hermès Share Price – andamento dal 1993 (€5,95) al 2021 (€1068,50) – Fonte: Google Finanza al 07/05/2021

3.3.2 Innovation Management

La gestione dell'innovazione è per Hermès alla base della crescita (e della sopravvivenza). L'azienda è riuscita a far avanzare di pari passo in quasi 184 anni sia l'innovazione che la tradizione. È fondamentale che si innovi al fine di tenere innanzitutto vivo l'interesse dei clienti nei confronti del brand, e soprattutto poi per ostacolare la contraffazione e l'imitazione dei suoi prodotti. Si è visto quanto l'azienda tenga all'identità e ai valori trasmessi tramite la propria offerta. L'innovazione che interessa il *savoir-faire*, i dettagli e la materia è “*il moto perpetuo dell'anima della maison*”⁷¹.

Con il lancio di *Petit H* (già nel 2011), Hermès propone il riutilizzo di materiali di scarto utilizzati nella realizzazione di accessori di pelle e seta che compongono una collezione originale, non convenzionale e sostenibile.

Sembrerebbe incredibile, ma nello scorso marzo la maison, da sempre nota per la sua estrema qualità dei pellami impiegati, ha deciso di lanciare una pelle ricavata dai funghi. Il visionario tessuto, chiamato Sylvania è un materiale biotecnologico. È stato sviluppato in collaborazione con una start-up californiana, MycoWorks. La base di Sylvania, è il micelio, una rete di filamenti presenti nei funghi. Il pellame sostenibile verrà prodotto in California e poi spedito nei laboratori della maison, dove gli artigiani con la loro abilità lo impiegheranno nella produzione. Secondo quanto dichiarato da Dumas, Sylvania sposa perfettamente Hermès che è “*innovazione in divenire*”⁷².

3.3.3 HR management

Le risorse umane rappresentano l'essenza di Hermès. Gli artigiani e i mastri artigiani provengono da apposite scuole di formazione con cui la maison stringe partnership di successo finalizzate a costituire un numero limitato di nuove reclute, da impiegare poi nel processo di *turnover*. Hermès investe cifre

⁷¹ HERMÈS, *L'innovazione secondo la maison*, 2021 <https://www.hermes.com/it/it/story/248061-sellier-campaign-2020/>

⁷² Pierre-Alexis Dumas, 2021

considerevoli per la formazione del personale, per la tutela e il tramando del *know-how* e per la responsabilizzazione dei mastri artigiani. Secondo quanto dichiarato da Christian Blanckaert⁷³, in Hermès “*chiunque è responsabile della qualità*”, e come puntualizza poi Dumas, “*la qualità è negli occhi e nelle mani di ogni artigiano Hermès*”. Il business model è quindi fortemente influenzato e a sua volta è elemento che impatta la struttura organizzativa e l’apparato produttivo. Se il controllo capillare, oggi nelle mani della famiglia, dovesse mai diminuire, questo singolare modello di business configurato da Hermès potrebbe essere compromesso nelle dimensioni della crescita e della scalabilità. Dando un’occhiata agli *exhibit*⁷⁴ proposti da Harvard Business Review è possibile notare due importanti caratteristiche: a) il 60% della forza lavoro è localizzata in Francia, indice quindi di una solida maestria tramandata di generazione in generazione; b) il 45% della forza lavoro detenuta dall’azienda è impiegata nel processo produttivo delle creazioni artigianali della maison, *core business* di Hermès.

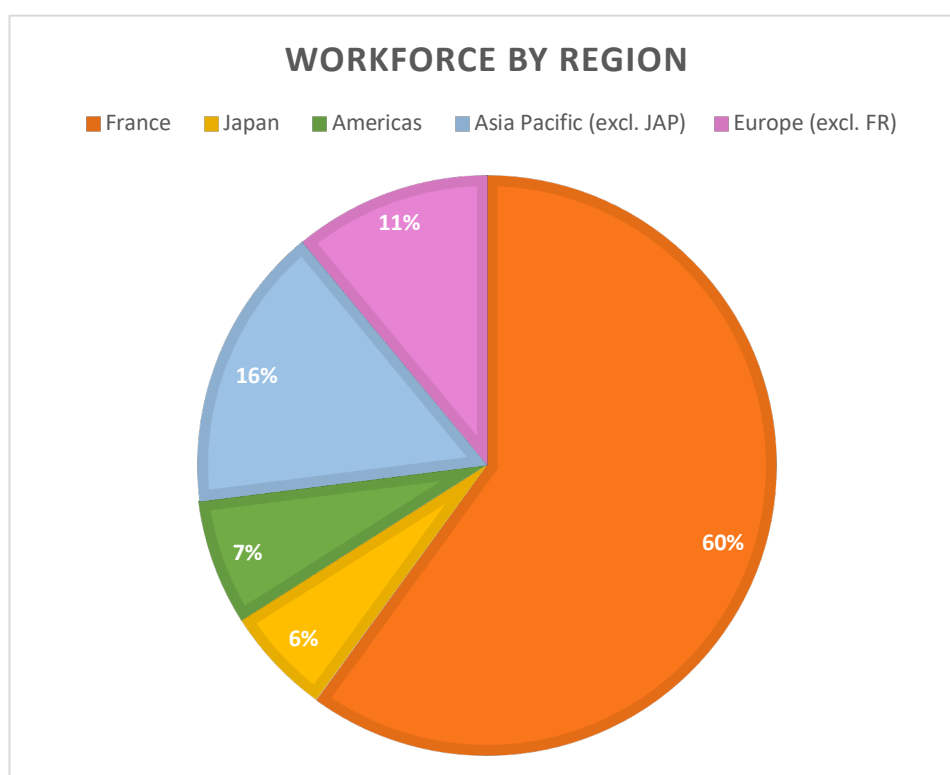


Figura 3.6: Workforce by Region - Appendix 8 - Harvard Business Review

⁷³ Executive VP International Affairs Hermès

⁷⁴ NMA, *Hermès: The Ultimate Luxury Company*, Technology and Operations management, Harvard Business Review, 2015 <https://digital.hbs.edu/platform-rectom/submission/hermes-the-ultimate-luxury-company/>

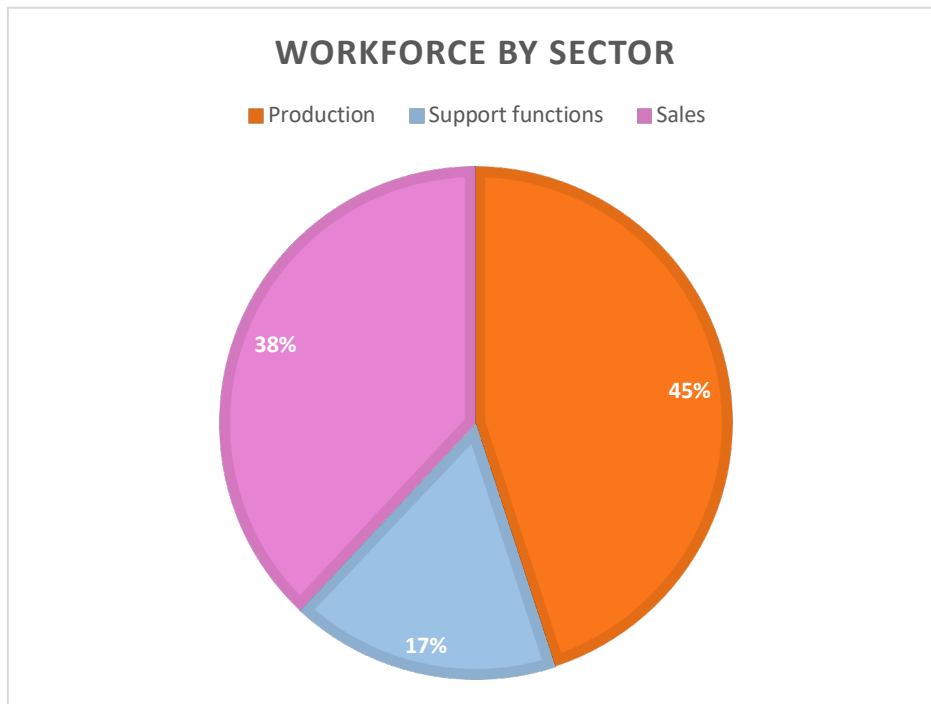


Figura 3.7: Workforce by Sector - Appendix 8 - Harvard Business Review

3.4 Alla base della sostenibilità... il business model da sempre innovativo.

Il modello di business di Hermès si fonda su elementi che di per sé sono già precursori e garanti di uno sviluppo sostenibile: responsabilità, autenticità e prospettiva di lungo termine. Come è stato approfondito nei capitoli precedenti, un *business model* per essere classificato come sostenibile ha necessità di sapersi e doversi attenzionare ad opportune dimensioni quali: materiali e prodotti riutilizzabili, gestione e formazione del capitale umano, promozione dello sviluppo della comunità, attenzione all’impatto delle attività sull’ambiente. I dipendenti vengono formati all’interno dell’azienda per garantire la qualità e la maestria dell’artigianato che da sempre contraddistinguono la maison. La produzione stessa, nasce con la purpose *di restituire qualcosa al mondo*⁷⁵, di rappresentare per il cliente un oggetto che sia utile, di eccellente qualità e manifattura, riutilizzabile nel tempo (sia per le caratteristiche tecniche che estetiche) e tramandabile di generazione in generazione. Clima, biodiversità, benessere degli animali, eco design, gestione delle risorse, approvvigionamento responsabile, etica e diversità, benessere dei dipendenti, trasmissione di know how, attività socialmente responsabili configurano lo sviluppo sostenibile di Hermès.

⁷⁵ HERMÈS, *A value creating and sustainable French Model*, 2021 <https://finance.hermes.com/en/a-value-creating-and-sustainable-french-model/>

Sono numerosissimi gli esempi che potrebbero essere menzionati per dare una concreta percezione di come l'azienda riesca a conseguire risultati dalle sue azioni dettate dai più profondi valori sui quali si fonda la sostenibilità.

- a) Il *savoir-faire* artigianale: Hermès ha circa 5600 mastri artigiani in Francia, garanti e custodi di tecniche esclusive e abilità fuori dal comune, che trasmettono alle generazioni successive. In questo modo è garantito che i mestieri francesi più antichi, raffinati e ricercati vengano opportunamente e diligentemente tramandati.
- b) Occupazione a lungo termine: Hermès investe nella formazione e nell'innovazione della stessa. È evidente che una volta formato questo capitale umano specificamente specializzato, questo rimanga in azienda per lunghi periodi.
- c) Tutela della biodiversità e degli ecosistemi: Hermès è molto sensibile alla provenienza delle materie prime impiegate nel processo produttivo, quindi procede al cosiddetto *acquisto etico*. Questo impatta conseguentemente positivamente su numerose località e comunità, arrivando a garantire perfino la protezione di specie in via di estinzione, la conservazione degli ecosistemi e il miglioramento delle condizioni di vita delle località interessate.
- d) Vitalità nelle regioni: nel 2020⁷⁶ Hermès ha contato 861 posti di lavoro in più in Francia e in media l'apertura di un nuovo sito di produzione all'anno in sei anni. Nelle aree rurali della Francia, Hermès si impegna nell'arricchimento del valore delle comunità locali. L'azienda è infatti disposta a strutturare partnership con il maggior numero possibile di soggetti presenti nelle aree dove si stabilisce. L'attività di Hermès crea valore economico, sociale, locale, civico, ambientale e culturale: basti pensare all'elevatissima percentuale di produzione realizzata in Francia (80% circa).
- e) Condivisione del valore: Hermès segue un'allocazione predefinita e ricorrente dell'utile netto: un terzo è destinato agli investimenti, un terzo agli azionisti e un ultimo terzo a riserva. Le retribuzioni salariali rispecchiano inoltre il valore crescente della società: numerose le iniziative per incentivare il coinvolgimento dei dipendenti garantendo loro la possibilità di partecipare agli utili e a piani di partecipazioni azionarie. Tramite la *Fondation d'Entreprise Hermès*, il gruppo destina un budget quinquennale da 40 milioni di euro (attualmente dal 2018 al 2023) che consente e sostiene lo svolgimento di numerosi progetti e iniziative per l'interesse collettivo.

⁷⁶ HERMÈS, 2020 *Universal Registration Document*, Hermès International https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2021-04/1619624379/hermes_2020_urd_csr-extract_en.pdf

3.5 La responsabilità sociale di impresa: strategia.

L'ultimo aggiornamento (effettuato nel 2020) alla CSR del gruppo Hermès si basa sul concetto per il quale, ognuno dei componenti dell'azienda è parte della chiave verso lo sviluppo sostenibile della maison. La CSR di Hermès si basa sulla appropriazione e implementazione delle pratiche sostenibili e della loro responsabilità, sia in capo al singolo sia alla collettività di cui fa parte. Sono presenti due organi che monitorano a livello della governance le attività del gruppo per assicurare il corretto svolgimento delle stesse: il Comitato per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Committee*) e il Dipartimento per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Department*). La strategia sostenibile di Hermès è composta da tre macro elementi: *People, Planet, Communities*. Questi si suddividono poi in ulteriori sei tematiche: *teams e savoir-faire*, materiali e ambiente, fornitori & partner e trasparenza degli stakeholder. Nel grafico sottostante è riportata la ripartizione appena spiegata, che verrà di seguito approfondita. Tali informazioni sono state estrapolate dal report 2020 – *Universal Registration Document, CSR extract (Non-Financial Performance Statement)*. Gli impegni intrapresi dalla maison, confermano ancora una volta la volontà di collaborare con i vari enti ed attori presenti al fine di accelerare la transizione verso uno sviluppo sempre più sostenibile.



Figura 3.8: Hermès CSR strategy framework⁷⁷

⁷⁷ HERMÈS, 2020 *Universal Registration Document*, Hermès International https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2021-04/1619624379/hermes_2020_urd_csr-extract_en.pdf

- *Teams*: lo sviluppo sostenibile di Hermès si fonda su una solida base che garantisce prima di tutto il benessere dei suoi team, essendo il fattore umano il centro dei valori della maison. Si assicura attraverso numerose iniziative al fine di garantire e tutelare i diritti umani.
- *Savoir-faire*: con l'abilità e le tecniche dei suoi artigiani, Hermès contribuisce alla conservazione di un *savoir-faire* e un *know-how* in ambito manifatturiero unici ed inimitabili. Hermès tutela la sostenibilità dell'artigianato francese più antico.
- *Materiali*: le materie prime impiegate nel processo produttivo, sono estremamente di qualità provenienti da fonti naturali e/o rinnovabili. Il gruppo si impegna oltre modo per garantire un controllo adeguato e sviluppare una tipologia di *supply chain* che vada oltre il mero adeguamento agli standard fissati dalle autorità.
- *Ambiente*: la riduzione dell'impatto sull'ambiente è una parte *core* della strategia di Hermès. Con le iniziative lanciate e perseguite, la maison riesce nel tutelare e salvaguardare le biodiversità, contrastare il cambiamento climatico.
- *Fornitori e partner*: lo sviluppo sostenibile in questa dimensione è data dal fatto che i propri fornitori e partner, siano in grado di tutelare i diritti umani dei lavoratori, garantendo libertà fondamentali, condizioni lavorative e adeguate retribuzioni, sempre prestando attenzione all'impatto ambientale delle attività svolte.
- *Trasparenza degli stakeholder*: lo sviluppo a lungo termine, sostenibile e crescente, è favorito da numerose condizioni. Prima fra tutte, dal rapporto che Hermès detiene con i propri stakeholder. Vi è un continuo e proficuo scambio e dialogo con tutti quei soggetti che rientrano nella sfera di azione del Gruppo. Di seguito la *stakeholder map* (non esaustiva, sono riportati solo i maggiori attori).

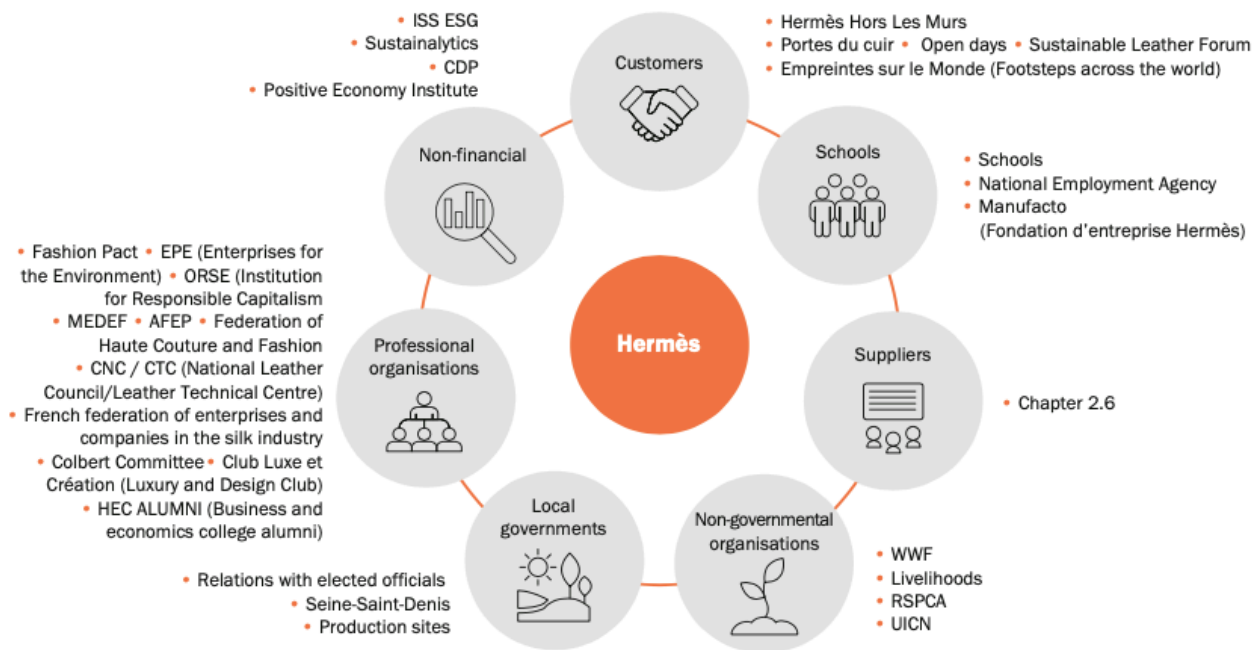


Figura 3.9: Hermès stakeholder map (da 2020 Universal Registration Document, Hermès International)

Hermès ha già reso noti quelli che saranno gli obiettivi di medio-lungo termine per ridurre ulteriormente l'impatto ambientale e aumentare la sostenibilità del proprio operato. È interessante notare che entro il 2050 Hermès prevede di rendere il proprio business totalmente *carbon neutral* e soprattutto considerare come la costante supervisione e misurazione degli obiettivi sia già prevista e incentivata.

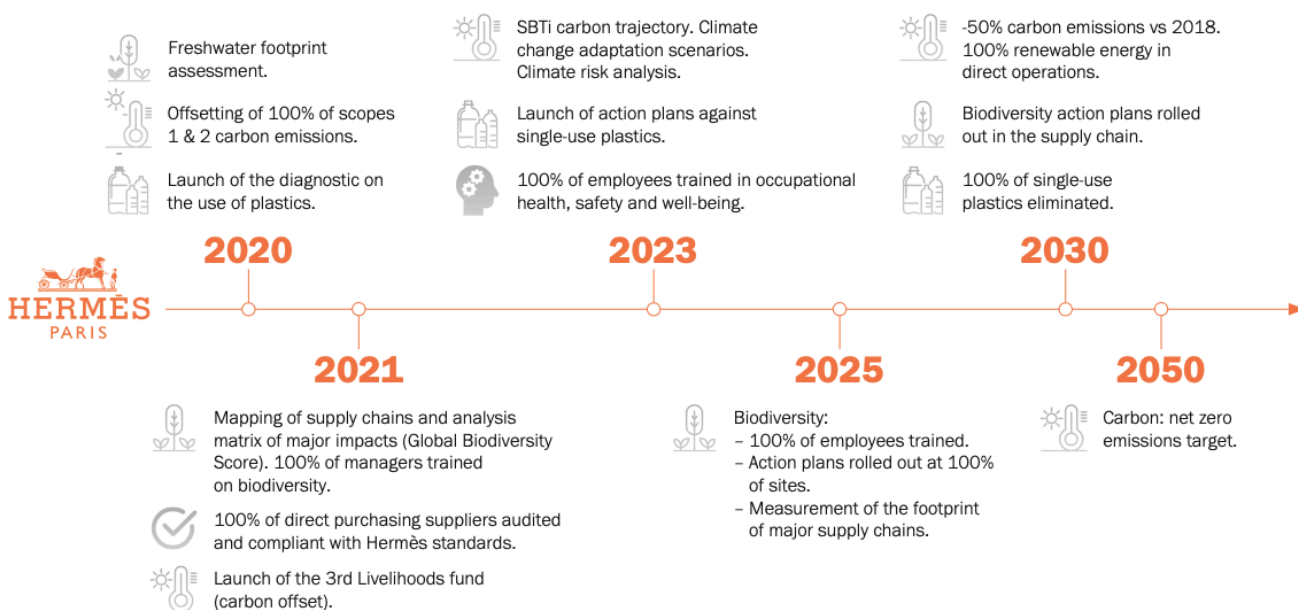


Figura 3.10: Transizione verso il progresso – livelli di implementazione (da 2020 Universal Registration Document, Hermès International)

3.6 Come Hermès contribuisce agli obiettivi di sviluppo sostenibile – SDGs

È ora opportuno inquadrare le azioni del gruppo in una prospettiva più ampia.

Gli SDGs, ossia gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals), sono 17 (e 169 sotto-obiettivi) e sono stati individuati dall'ONU nel 2015, con prima scadenza 2030. L'impatto degli SDGs, contrariamente a quanto si possa pensare, non riguarda unicamente la dimensione umana e ambientale, ma è considerevolmente relativa soprattutto all'impatto di ogni business sul proprio sviluppo sostenibile.

Le azioni intraprese e i comportamenti tenuti da Hermès toccano circa la metà degli SDGs⁷⁸.

Vediamo quali sono.

- a) SDG1, sconfiggere la povertà: Hermès contribuisce al *Livelihoods Fund* e aiuta a ridurre la povertà anche nei Paesi dove non è presente. I progetti del fondo riducono le condizioni di miseria in Asia, Africa, America latina impattando positivamente le condizioni di vita di circa un milione di persone.

- b) SDG4, istruzione di qualità: in relazione al sotto-obiettivo 4.4 – “*aumentare le competenze professionali*” – Hermès collaborando con scuole e centri di formazione locale, contribuisce allo sviluppo e alla crescita delle competenze professionali. Con la *Fondation d'Enterprise Hermès*, favorisce la formazione professionale dei suoi artigiani.

- c) SDG8, condizioni di lavoro adeguate e crescita economica: sotto-obiettivo 8.1 – “*sostenere la crescita economica*” – con l'investimento nella creazione di più siti produttivi in Francia, Hermès ha messo a disposizione migliaia di nuovi posti di lavoro. Sotto-obiettivo 8.3 – “*sviluppo dell'occupazione e acquisti locali*” – l'occupazione viene incentivata offrendo posizioni anche ad individui non specializzati, per i quali provvederà Hermès della opportuna formazione. Inoltre i materiali utilizzati per qualsiasi attività sono reperiti a livello locale (si veda a tal proposito in seguito la ristrutturazione del *flagship store* di Pechino).
Sotto-obiettivo 8.7 – “*Adottare misure immediate ed efficaci per sradicare il lavoro forzato, porre fine alla schiavitù moderna e al traffico di esseri umani e garantire il divieto e l'eliminazione delle peggiori forme di lavoro minorile, incluso il reclutamento e l'uso di bambini soldato, ed entro il 2025 porre fine al lavoro minorile in tutte le sue forme*” – Hermès non contempla alcuna forma di maltrattamento o lavoro minorile o sfruttamento dello stesso.

⁷⁸ HERMÈS, 2020 *Universal Registration Document*, Hermès International https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2021-04/1619624379/hermes_2020_urd_csr-extract_en.pdf

La politica salariale è adeguata e rispettosa e i rapporti con i dipendenti sono distesi e collaborativi.

Sotto-obiettivo 8.8 – *“Proteggere i diritti dei lavoratori e promuovere ambienti di lavoro sicuri e protetti per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e coloro che hanno un lavoro precario”* – Hermès con il suo Codice di Condotta e la Carta Etica si impegna a tutelare e garantire i diritti fondamentali della persona e la sicurezza sul lavoro dei propri dipendenti.

- d) SDG11, città e comunità sostenibili: sotto obiettivo 11 a – *“sostenere legame economici, sociali e ambientali positivi tra le aree urbane, periurbane e rurali rafforzando la pianificazione dello sviluppo nazionale e regionale”* – Hermès continua ad investire in stabilimenti per i lavoratori nelle aree rurali della Francia tutelando il *savoir faire*, creando nuovi posti di lavoro e rispettando le competenze presenti.
- e) SDG15, utilizzo sostenibile della terra: sotto-obiettivo 15.1 – *“garantire la conservazione, il ripristino e l’uso sostenibile degli ecosistemi terrestri e di acqua dolce”* – in India e in Indonesia grazie al *Livelihoods Fund* si procede al ripristino delle aree devastate da tempeste tropicali e monsoni.
- f) SDG16, pace, giustizia e presenza delle istituzioni: sotto-obiettivo 16 b – *“promuovere e applicare leggi e politiche non discriminatorie”* – il gruppo non tollera alcuna forma di discriminazione e lo ribadisce nel suo codice di condotta etica.
Sotto-obiettivo 16.5 – *“ridurre la corruzione e la concussione”* – è proibita qualsiasi condotta illecita. Vi è controllo rigoroso al fine di evitare situazioni lesive.
Sotto-obiettivo 16.10 – *“Garantire l’accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e gli accordi internazionali”* – la Carta e il Codice definiscono e diffondono l’etica alla base della condotta del Gruppo. Risultano perfettamente allineati ovviamente agli standard internazionali.
- g) SDG17, collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi: sotto obiettivo 17.1 – *“contribuire allo sviluppo di alcuni Paesi, in particolare attraverso il pagamento delle tasse”* – Hermès ha scelto di rimanere in Francia, sia per produrre sia per l’approvvigionamento. Per la tutela del proprio *savoir-faire* è stato disposto a subire una tassazione maggiore di quanto avrebbe avuto in altri Paesi se avesse mai deciso di delocalizzare.

3.7 Hermès talents⁷⁹

Sostegno e creazione dei posti di lavoro

Ad oggi Hermès conta circa 16600 dipendenti e di questi, 10383 sono in Francia. Nel 2020 è stata rafforzata l'azione di sostegno dell'occupazione, soprattutto in territorio francese con la collaborazione del *Pôle Emploi* (l'Agenzia francese per l'Occupazione). Durante la pandemia da Covid-19, lo stipendio dei dipendenti della maison è rimasto invariato in tutti i Paesi in cui il gruppo è presente, senza necessità di alcun supporto governativo.

Cultura e diversità inclusive

L'ultimo accordo a sostegno delle disabilità, firmato nel luglio del 2020, prevede che tutte le parti sociali che lo abbiano sottoscritto, abbiano il dovere di includere e mantenere sul posto di lavoro persone affette da disabilità. Il precedente accordo sottoscritto nel 2017, ha raggiunto gli obiettivi prefissati: ad esempio il personale con disabilità è aumentato dal 2017 al 2020 dal 4% al 5,66%.

Secondo la lista *Diversity Leaders* del Financial Times, Hermès occupa la quinta posizione su scala mondiale.

Educazione e trasmissione del know how

Manufacto, un programma promosso da *Fondation d'Enterprise Hermès*, è stato esteso nel 2020 a circa 55 scuole. La Scuola di Pelletteria Hermès collabora con altre 12 scuole di formazione per pelletteria affiliate sul territorio francese. Come già detto, Hermès fonda il suo sviluppo sostenibile sin dalla sua fondazione, sulla trasmissione di un *know how* unico e una qualità senza eguali.

Materiali sostenibili e artigianato locale nella trasformazione del flagship store di pechino

Hermès investe nel *Retail* fisico nonostante la pandemia: il 30 aprile scorso è stato inaugurato il negozio ristrutturato di Hermès nel *China World Trade Centre* a Pechino. I professionisti impegnati nell'opera di ristrutturazione sono di provenienza locale. Anche i materiali impiegati sono stati reperiti nella regione limitrofa: pietra cinese e ciottoli utilizzati per la terrazza, i murales dipinti su seta selvatica cinese, il bambù intrecciato è anch'esso di provenienza locale. Patrimonio artistico e *know how* locali perfettamente in sintonia con l'architettura e lo stile di *Faubourg Saint-Honoré*.

⁷⁹ Hermès International Combined General Meeting, 4 Maggio 2021

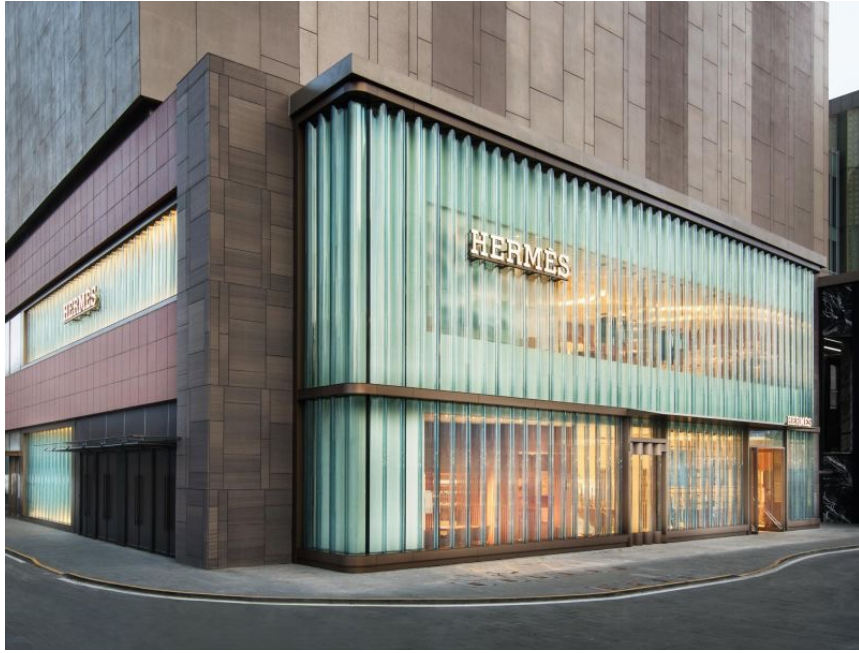


Figura 3.11: Ingresso Flagship Store Hermès Pechino⁸⁰ - risaltate le tonalità tenui di terra.



Figura 3.12: Interno del Flagship Store Hermès di Pechino⁸¹

⁸⁰ Credit Photo: Hermès (LinkedIn)

⁸¹ Credit Photo: Hermès (LinkedIn)



Figura 3.13: Atrio del Flagship Store Hermès di Pechino⁸²

Equiphoria

Equiphoria è un istituto per l'ippoterapia a disposizione delle persone affette da disabilità. Nel 2013 inizia la collaborazione di Hermès con l'associazione e a partire dal 2019 realizza per essa una *saddle pad* che rappresenta un'innovazione tecnica all'avanguardia.

La sella innovativa è concepita appositamente per le esigenze sia dei pazienti, ottimizzando le sensazioni da contatto con il cavallo, e sia per il comfort del cavallo. Il dispositivo facilita l'interazione tra paziente e cavallo rendendo l'esperienza terapeutica efficace.

3.8 Quale sarà il future del lusso secondo Hermès?

L'AD di Hermès Italia, Francesca di Carrobbio⁸³, è convinta che sia necessario un tempo non definito affinché venga elaborata una strategia di risposta nel settore in seguito alla crisi pandemica. Fulcro di un futuro sviluppo saranno inevitabilmente i concetti di sostenibilità, *sharing economy* ed economia circolare.

Come anticipato prima, la priorità della maison Hermès è stata quella di tutelare sì la salute ma ancor di più la sicurezza economica dei propri dipendenti. Oltre la garanzia del salario invariato garantito, Hermès si è concretamente impegnata per la lotta al Covid-19 soprattutto destinando fondi importanti per 20 milioni di euro ad ospedali francesi in difficoltà, sia per l'emergenza sia per la formazione del

⁸² Credit Photo: Hermès (LinkedIn)

⁸³ DE BIASI, V., *Come sarà il futuro del lusso secondo Hermès*, 5 maggio 2020, [harpersbazaar.com](https://www.harpersbazaar.com),

<https://www.harpersbazaar.com/it/moda/storie/a32359360/hermes-lusso/>

personale sanitario. Anche i dipendenti italiani del gruppo hanno abbracciato la solidarietà promossa dalla divisione francese, raccogliendo donazioni per le aziende ospedaliere Sacco di Milano e Gemelli di Roma. Hermès pur essendo un'azienda grande (numero dipendenti, Paesi etc...) rimane gestibile e immediatamente adattabile alle necessità grazie alla sua struttura *rigida ma flessibile*: sembrerebbe un paradosso, ma l'estremo controllo *end-to-end* facilita la modifica organizzativa più confacente agli obiettivi che si evolvono e alla strategia che potrebbe mutare.

La necessità di adattamento alla clientela locale rappresenta per Hermès da sempre uno dei maggiori punti di forza dell'azienda su cui fare leva, e anche in questo particolare periodo di crisi, Hermès non intende “*forzare i ritmi della natura e la capacità dell'uomo di creare in un determinato tempo*”⁸⁴. È proprio il tempo a distinguere Hermès, pilastro del lusso, dai colossi del *fast-fashion*. La qualità e l'eccellenza che da sempre contraddistinguono i prodotti di Hermès, sono le basi intrinseche di un oggetto ideato e creato per durare nel tempo, per essere tramandato, riparato se necessario.

⁸⁴ Francesca di Carrobbio ad Harpers Bazaar, 5 maggio 2020

Capitolo quarto: Come evolverà il settore del lusso nell'era del post Covid-19?

È ormai inevitabile, giunti a questo punto dell'analisi fin qui condotta, non fare riferimento ed approfondire quelle che saranno (o che almeno si prevede saranno) le prospettive del settore nel ciclo di ripresa che seguirà la pandemia in atto. I primi due *quarter* del 2021 mostrano evidenti segnali di ripresa. Dai report periodici forniti dalle più importanti società di consulenza emerge chiaramente una forte connotazione di *resilienza* del lusso, uno dei pochi settori che dalla pandemia è stato meno gravemente danneggiato: si è infatti contratto per la prima volta dal 2009.

Secondo Mario Ortelli, managing partner della società di consulenza Ortelli&Co., gli effetti scaturiti dalla pandemia stanno continuamente rimodellando il settore del lusso, sarà quindi molto probabile che numerose e consistenti operazioni di M&A caratterizzeranno il settore oltre a quelle già viste finora. Inoltre, aggiunge, quanto strategicamente importanti siano le dimensioni di un brand di lusso nel processo di M&A: maggiori le dimensioni dell'azienda, maggiori le sinergie derivanti dallo sfruttamento di *Resources and Capabilities* congiunte.

Individuare acquirenti e venditori in questa fase è cruciale. Gli acquirenti sono i conglomerati del lusso (LVMH, Kering, Richemont), poi i più piccoli nelle dimensioni ma comunque significativi (Moncler) e infine gli investitori (spesso società di *private equity*).

I *giants*, come LVMH e Kering, sono alla ricerca di opportunità consistenti in grado di influire a livello di performance di gruppo. Di solito acquisiscono brand che hanno già un solido posizionamento, ai quali provvedono migliorandone l'immagine e al contempo sfruttandone le sinergie che si generano.

I brand invece come Moncler, Stone Island ed Ermenegildo Zegna sono accumulati da una solida posizione finanziaria e sono disposti a perseguire una crescita dimensionale senza focalizzarsi unicamente su un unico brand di proprietà. Gli investitori privati hanno un orizzonte temporale più contenuto in quanto non sono interessati alla creazione di sinergie successivamente da sfruttare, ma sono disposti ad investire in aziende che necessitino di una svolta o di un *boost*, o che semplicemente hanno necessità di crescere.

Dalla sostenibilità agli investimenti alla digitalizzazione, queste dimensioni guideranno la ripresa.

4.1 Consensus e Monitor Altagamma: rebound effect

Secondo lo studio⁸⁵, pubblicato lo scorso 17 maggio, condotto da Claudia D'Arpizio e Federica Levato, realizzato da Bain & Company in collaborazione con Altagamma, il 2021 dovrebbe essere

⁸⁵ D'ARPIZIO, C. & LEVATO, F. (2021). *Consensus e Monitor Altagamma*, Bain & Company. https://italia-informa.com/Public/italiainforma/Documenti/CS_Altagamma_Consensus_e_Monitor_Update_2021_DEFINITIVO_17_maggio.pdf

l'anno della ripresa dei consumi dei beni personali di lusso. A trainarla saranno cruciali i mercati cinese ed americano: si prevede che almeno entro la fine dell'anno il mercato sarebbe in grado di raggiungere almeno i livelli del 2019. E comunque, nello scenario più probabile e meno ottimista il recupero avverrebbe non oltre il 2022. I primi segnali della ripresa erano già riscontrabili nei primi dati trimestrali 2021 pubblicati dai maggiori player del settore (vedi Kering, LVMH, Hermès). Il mercato dei beni di lusso personali ha perso nel 2020 a causa della pandemia circa il 23% del suo valore complessivo, passando da 280 a 218 miliardi.

I fattori che influenzeranno la ripresa sono principalmente esterni al settore: l'avanzamento e l'*efficientamento* della campagna vaccinale, la ripresa del turismo e l'aumento di disponibilità liquide per gli HNWI⁸⁶. I settori che fanno registrare un rialzo maggiore sono quello dell'abbigliamento (+19%) e della pelletteria (+22%). Seguono calzature e gioielleria (+18%), poi l'orologeria (+15%). È opinione comune che ci si trovi di fronte al cosiddetto effetto di *Revenge Spending*, ossia quel comportamento di acquisto dei consumatori che segue immediatamente eventi traumatici o grandi crisi politiche, economiche, sanitarie e sociali: l'acquisto è in questo caso determinato tanto dal continuo rimando dello stesso tanto da bisogni e necessità compensativi (dimensione psicologica) e dal desiderio di ripresa.

Come già accennato i mercati che *performano* in modo migliore sono il Nord America (+20%) e l'Asia (+23%). L'Europa purtroppo rimane assai distaccata, segnando una crescita di solo 14 punti percentuali a causa delle chiusure delle frontiere e la conseguente assenza di presenze straniere, soprattutto asiatiche. L'America Latina registra un +11% e il Giappone +12%, si auspica che per quest'ultimo le Olimpiadi rinviate al 2021, affianchino la ripresa. Il Medio Oriente a +14%, come il Giappone si prepara ad un grande evento (EXPO, anch'esso rimandato) e a nuovi flussi che contribuiranno alla ripresa post pandemica.

I canali distributivi risultano essere assai "compromessi" a causa di continue restrizioni sulle aperture al pubblico dei negozi fisici. L'online è passato da quota 12% nel 2019, al 23% nel 2020, al 30% nel 2021! Il *retail* svolto su canali digitali si stima crescerà del 29%, mentre quello fisico solo dell'11%. I brand dovranno riconsipire il ruolo della *boutique* e massimizzare la *customer experience* rendendola *seamless*.

⁸⁶ High-Net-Worth Individual: sono gli individui che possiedono un patrimonio netto che eccede il milione di dollari (escluso l'immobile di residenza) secondo Cap Gemini-Merrill Lynch. Nel mondo ce ne sono 11 milioni e di questi 168mila sono in Italia.

In tendenza soprattutto gli *store* digitali multimarche e gli *item* di seconda mano: il mercato *second hand* è cresciuto del 9%, attestandosi sui 28 miliardi di euro.

Per il 2021 comunque, cautamente D'Arpizio e Levato, prefigurano due differenti scenari:

- Scenario 1: se la ripresa continua ad essere tanto consistente da raggiungere entro il 2021 i livelli pre-pandemici (2019) allora il mercato si attesterà su un valore pari a 280-295 miliardi di euro.
- Scenario 2: se la ripresa non tiene lo stesso ritmo registrato agli inizi del 2021 per tutto l'anno, i livelli del 2019 verranno raggiunti solo nel 2022. Quindi il valore totale del mercato risulterà pari a 250-265 miliardi di euro a fine 2021.

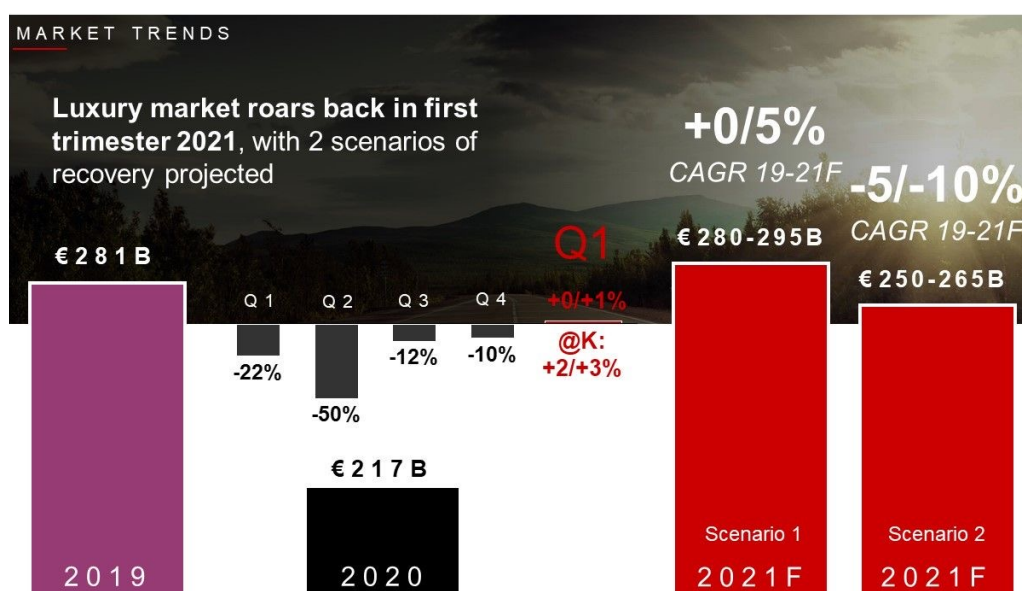


Figura 4.1: Proiezioni della ripresa – Altagamma & Bain&Company – The Healing of (post) Covid Luxury – Figures, Trends and actions – Luxury Goods Worldwide Market Study, Spring 2021

D'Arpizio focalizza l'attenzione sulla necessità del consumatore di lusso di continuare ad acquistare, la quale deve essere però incrociata da una risposta dei top player caratterizzata da elevata reattività al cambiamento e all'innovazione (ormai accelerati dalla crisi).

La transizione verso il digitale, l'attenzione alla sostenibilità e l'adattamento alle nuove tendenze sono state le principali sfide da affrontare durante la pandemia.

Molte aziende hanno scoperto, purtroppo o per fortuna, i loro punti deboli: la crisi pandemica ha fatto in modo che questi potessero essere fonte di cambiamento e/o adattamento.

Per esempio, la catena inglese di *Fast-Casual Food*, Pret à Manger, si è resa conto della sua mancanza di digitalizzazione, scarse implementazione e reattività della strategia. I clienti della catena sono

principalmente dipendenti e lavoratori della *City*: con le continue e prolungate chiusure che hanno costretto tutti gli impiegati a stare in *smart-working*, Pret ha perso il 40% dei suoi clienti. Seppur in ritardo la strategia reattiva ha previsto: *partnership* con le piattaforme di *delivery*, vendita di alcuni prodotti su Amazon e nei supermercati, predisposizione di alcune cucine specificamente per la preparazione dei prodotti per il *delivery*.

Pret è stata quindi costretta a riconsipire il proprio *business model*, adattandolo alla situazione in continua evoluzione. È stata questa l'opportunità per divenire un'azienda differente: il suo business model non è collassato interamente, ma solo una parte (seppur cruciale) di esso.

I *trend* che ridaranno forma al mercato individuati dal Report⁸⁷ sono:

- a) L'*insaziabile* Cina e i cinesi: la Cina rimane il mercato più importante per i beni di lusso; mentre negli USA si sta configurando una nuova distribuzione socio-geografica dei consumatori dei beni di lusso grazie a città hub ed aree suburbane e il *NextGen mindset*.
- b) L'influenza delle risorse *online* continua a crescere: nel 2021 si stima che l'85% degli acquisti dei beni di lusso sia stato influenzato digitalmente (*partnership*, social media, *influencers*). È comunque necessario ricordare l'importanza dell'esperienza in boutique del consumatore di lusso: le aziende, impegnate nell'implementazione della loro strategia *omnichannel*, dovrebbero tener conto di questo punto e cercare di fornire anche digitalmente supporto e cura al cliente durante la fase di acquisto proprio come avviene in *boutique*. È un elemento fondamentale nel processo di fidelizzazione del cliente.
- c) Il settore relativo a prodotti di seconda mano, oggi coinvolge non solo consumatori giovani entusiasti e aspiranti, ma anche e soprattutto clienti più abbienti di età matura, che sono alla ricerca di pezzi unici, talvolta anche da collezione.

Come sarà la *nuova normalità*?

I marchi del lusso dovranno reinventarsi, trasformare le proprie operations in modo tale da incontrare le esigenze di un nuovo target di consumatori, mantenendo i propri valori: le nuove generazioni guideranno la crescita di circa il 180% stimata dal 2019 al 2025.

L'incertezza sorta in tempi di pandemia lascerà spazio ad una psicologia più positiva e ricca di fiducia ma comunque la presenza di un sentimento di rischio accompagnerà per molto tempo i consumatori.

La ripresa potrebbe anche interessare prima i settori del *travel* e delle *luxury experiences*.

Lo stile di vita è improntato verso scelte sane e salutari, si avverte il bisogno di stabilità.

⁸⁷ Altgamma, Bain & Company. (2021). *Luxury Goods worldwide Market Study – Spring 2021*

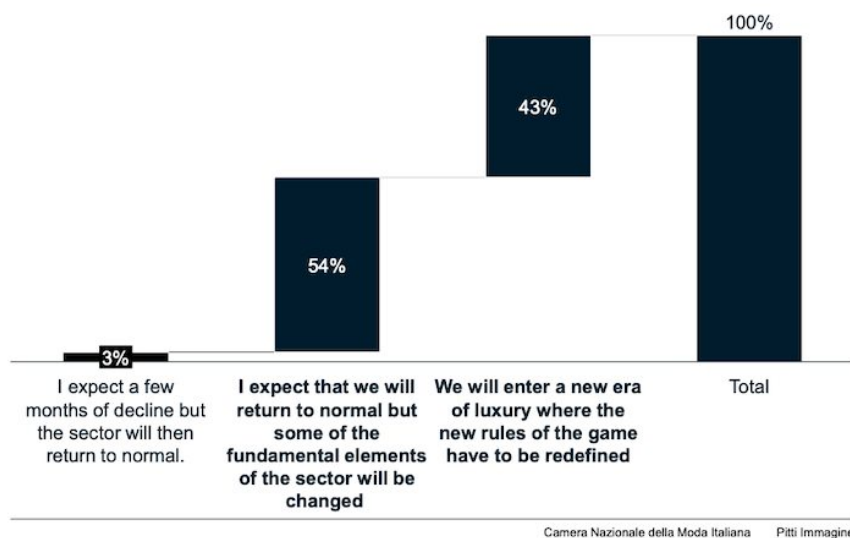
La tecnologia è ormai una necessità. Impatta ogni dimensione della quotidianità, ma restano fondamentali le relazioni umane, che nell’esperienza di acquisto continuano a fare la differenza.

Last but not least, la sostenibilità: si ritorna alle origini e ai valori, ai significati e alla *purpose*. Il comportamento d’acquisto è assai condizionante nel processo di posizionamento del brand nella mente del consumatore.

Secondo un’indagine condotta da McKinsey – Pitti – CNMI⁸⁸ già nel 2020 quasi nessun CEO si aspettava un ritorno alla normalità senza sostanziali cambiamenti. Il campione preso in analisi è stato composto da circa 1000 consumatori di beni di lusso (provenienti da US ed EMEA) e 80 CEO delle aziende più importanti del settore. Altra caratteristica che emerge è che secondo McKinsey, si vedrà un ritorno al c.d. “*lusso ovattato*”: i consumatori acquisteranno beni di lusso scegliendo l’eccellenza delle materie e la qualità della realizzazione, non con la finalità di ostentare ricchezza e sfarzo.

Majority of CEOs expect the crisis to impact profoundly the sector

How deeply will COVID 19 impact the Luxury Industry?



Almost no CEOs expect to return to normal

~40% of the respondents believe that the sector will have rules of the game redefined

McKinsey & Company 10

Figura 4.2: Emerging with strength in luxury’s “new normal” – McKinsey, Pitti, CNMI – 06/2020

4.2 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – SDGs

Si è già fatto riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*) durante la trattazione del terzo capitolo, in correlazione alla strategia di sostenibilità perseguita da

⁸⁸ BOLELLI, G. (2020). Per McKinsey, Pitti Immagine e CNMI si entra nell’epoca del “*Silent Luxury*”. Fashion Network. <https://it.fashionnetwork.com/news/Per-mckinsey-pitti-immagine-e-cnmi-si-entra-nell-epoca-del-silent-luxury-1221200.html>

Hermès. Si è visto come questi, siano stati perfettamente inglobati nella strategia di medio-lungo termine dell'azienda, dettagliatamente descritti e riportati anche nell' *Universal Registration Document* 2020 della *maison* francese.



Figura 4.3: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - ONU⁸⁹

L'Agenda per il 2030, sottoscritta nel 2015 dagli Stati Membri delle Nazioni Unite, fissa gli obiettivi da raggiungere attraverso una rete di cooperazione internazionale, mondiale.

Ridurre l'impatto del cambiamento climatico, migliorare le condizioni di vita tanto nei paesi sviluppati, tanto in quelli emergenti ed in via di sviluppo, migliorare l'istruzione, promuovere la crescita economica e ridurre le disuguaglianze: sono alcuni dei macro-temi su cui si fonda questo importante progetto. È fondamentale, come già detto in precedenza, che le aziende con le più grandi dimensioni contribuiscano e inizino dando l'esempio, visto il consistente impatto del loro operato sugli ecosistemi, sulle comunità locali e sull'economia di interi Paesi.

Affinché il raggiungimento di questi obiettivi appaia man mano meno lontano, è necessario che tutti gli *stakeholder* contribuiscano alla missione.

⁸⁹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

Ad oggi il Dipartimento degli Affari Economici e Sociali dell'ONU (UNDESA), ha al suo interno una commissione specifica per l'attuazione e il supporto degli SDGs: la Divisione per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Il ruolo che quest'ultima svolge è cruciale e determinante, in quanto rappresenta uno dei primi presidi in grado di affiancare efficacemente la dimensione *corporate* dei più grandi attori.

4.3 BoF Professional summit: come costruire un brand sostenibile

Nel *summit* indetto da BoF lo scorso aprile, si sono confrontati numerosi tra esperti e leader del settore, funzionari governativi e attivisti, su quelli che dovranno essere i comportamenti al fine di rendere *clean* ma anche *green* il settore della moda entro il prossimo decennio. Le prestazioni ambientali e sociali, dei più rilevanti player dell'*industry* sono misurate dal *BoF Sustainability Index*: il risultato del monitoraggio evidenzia il fatto che il settore della moda non sia per nulla in linea con obiettivi-risultati che dovrebbe prefissare e raggiungere. L'innovazione sostenibile sarà il cardine dello sviluppo del settore in analisi. Le dimensioni che lo compongono sono:

- Trasparenza: dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione, necessità di controllo rigoroso lungo l'intera *supply chain*;
- Emissioni: la riduzione delle emissioni durante i processi di produzione ma anche di distribuzione avrebbe un grande impatto sulla riduzione dell'incidenza del cambiamento climatico e tutela dell'ambiente e degli ecosistemi;
- Acqua e prodotti chimici: ridurre il consumo e lo spreco di acqua al fine di tutelare "l'oro blu" ed evitare o comunque limitare l'impiego di prodotti chimici nei processi di produzione e successivi;
- Materiali: l'industria della moda si fonda su modelli di business *estrattivi*; riciclare, riutilizzare e controllarne l'intera filiera, contribuirebbe a ridurre l'impatto ambientale;
- Diritti dei lavoratori: devono essere garantiti, a qualsiasi livello aziendale, i diritti e le garanzie per i lavoratori, promuovendo la parità di genere, l'uguaglianza e la giustizia sociale.
- Rifiuti: l'industria della moda produce un ammontare di scarti notevole.

Vediamo quale è effettivamente l'impatto dell'*industry* sull'ambiente⁹⁰:

- il 20% dello spreco di acqua è causato dal settore della moda;
- il 10% delle emissioni di CO₂ è proveniente dal settore della moda;
- l'85% dei vestiti finisce in discarica e non viene riutilizzato o riciclato;

⁹⁰ RIFOLAB. L'insostenibile inquinamento della moda, <https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/inquinamento-moda>

- solo l'1% dei capi viene poi successivamente riciclato;
- ad inquinare più del settore della moda, solo quello del petrolio e quello del gas.



Figura 4.4: Closing Fashion's Sustainability Gap – BoF Professional Summit⁹¹ – 14/04/2021

⁹¹ <https://pages.businessoffashion.com/bof-professional-summit-april-2021/>

CONCLUSIONE

Dopo aver attentamente esaminato l'effetto di politiche aziendali CSR-oriented sull'ambiente, sia esterno che interno alle aziende, è possibile concludere che è oggi imprescindibile pensare di poter approntare una strategia efficace che non sia al contempo sostenibile.

Nell'approfondimento dell'azienda scelta, Hermès, è emersa chiaramente la fonte del vantaggio competitivo di uno dei maggiori player del settore del lusso. Lo sviluppo e il futuro della maison sono guidati dalla scelta di perseguire obiettivi e complementariamente una strategia all'insegna della sostenibilità. Abbiamo visto come dai materiali, alle risorse umane e al know how, Hermès si impegna a ridurre l'impatto inquinante sull'ambiente e a tutelare la maestria degli artigiani francesi.

La pandemia da Covid-19 è stata un propulsore del cambiamento, che ovviamente interesserà anche il settore del lusso: accorgersi del cambiamento per adattarsi a esso e conseguentemente evolversi, seguire i tempi e i consumatori che cambiano.

L'era del nuovo lusso è prossima: l'associazione di pensiero tra lusso e spreco, forse non risulterà così ovvia. Forse sarà proprio la dimensione sostenibile del riutilizzo, del riciclo e dell'attenzione all'ambiente che si tradurrà in una delle componenti fondamentali del lusso.

Dai report esaminati, sia di Hermès che delle maggiori società di consulenza come Bain&Company e Boston Consulting Group, è possibile *spottare* tra i dati le nuove tendenze, le nuove sensibilità dei consumatori che molto probabilmente saranno in grado di rendere la transizione del settore rendendolo più *customer-driven*.

Già dalle ultime collezioni dei maggiori brand si è in grado di percepire una svolta: i canoni tradizionali sono ormai non abbandonati del tutto, ma rivisitati, re-impiegati nelle nuove collezioni.

Le collaborazioni più disparate tra brand di solito in *hypercompetition* sembrano oggi diventare lo strumento perfetto per raggiungere le nuove generazioni, che sempre più si avvicinano al mondo del lusso.

I numerosi accordi e iniziative internazionali fanno ben sperare in un futuro *carbon neutral*: il Green Deal Europeo punta ad un'economia totalmente *decarbonizzata* entro il 2050; il perseguimento degli SDGs e i consistenti investimenti, si stimano circa 90 trilioni di dollari entro il 2030 secondo la World Bank, dovrebbero essere in grado di mitigare l'impatto del cambiamento climatico nei prossimi decenni.

RINGRAZIAMENTI

I ringraziamenti rappresentano la conclusione di questo lavoro di ricerca e approfondimento che ho portato avanti con immensa motivazione e gratificazione, ma anche il punto di arrivo di un percorso universitario in LUISS che volge ormai al termine. Un percorso che è stato in grado di arricchirmi, non solo di conoscenze e capacità, ma soprattutto di esperienze quotidiane e di occasioni fondamentali per la mia crescita personale e professionale, e di responsabilizzarmi più di quanto non lo fossi già.

Guardando indietro vedo un tempo che è passato senza che me ne rendessi conto, di anni pieni di impegni passati rincorrendo scadenze e tante soddisfazioni e obiettivi raggiunti.

Ringrazio la mia relatrice Prof.ssa Federica Brunetta che mi ha seguita nella stesura dell'elaborato finale. Ho scelto lei per la profonda ammirazione che nutro nei suoi confronti: è stata in grado di trasmettermi un interesse ancora maggiore verso determinate tematiche e suscitare curiosità con un approccio stimolante e ancora poco comune.

Ringrazio tutta la comunità LUISS, i miei professori, assistenti e staff che sono stati parte di questa meravigliosa *journey*.

Vorrei ringraziare mio padre, Giambattista, la mia stella polare. Non avrei potuto desiderare genitore migliore. Comprensivo e premuroso in ogni situazione, ha saputo sostenermi come solo le *braccia* di un padre possano fare. Nei successi ha vissuto insieme con me gioia ed emozione, nei fallimenti mi ha sempre assicurato un conforto rassereneante.

Vorrei ringraziare mio fratello, Gaetano, per la sua infinita bontà, tenerezza e incommensurabile premura nei miei confronti. L'amore fraterno che indissolubilmente ci lega è fonte di generosità, solidarietà e gratitudine per esserci l'uno per l'altro, sempre.

A mia madre che, nonostante le brutte vicende familiari che ci hanno interessato negli anni, voglio sempre tanto bene.

Ringrazio i miei nonni paterni, Gaetano e Wilma: senza i loro sacrifici probabilmente oggi non avrei la possibilità di inseguire i miei sogni così lontano. Sono sicura che nonno sarebbe immensamente felice, emozionato e fiero di *Wilmetella* se fosse ancora tra noi.

A nonna Wilma, la gratitudine per avermi trasmesso i veri valori della vita e tutto l'amore più forte che poteva darmi, senza i quali non sarei la donna che sono oggi.

Ringrazio Angela, la mia migliore amica ormai da più di un decennio, per esserci sempre, per fornirmi sostegno e spesso la spalla su cui poter piangere. Per tutte le situazioni vissute insieme, per essere *cresciute* insieme, per il rispetto e per la profonda e sincera amicizia che ci lega.

Ringrazio Salvatore, per tutte le esperienze e i momenti belli, brutti e spensierati passati insieme. Per il legame fortissimo che ci unisce da sempre.

Ringrazio Azzurra, dal primo giorno la mia fedelissima compagna di avventure e di studio in Luiss e Martina, la mia coinquilina: le persone con le quali ho trascorso più tempo durante questi anni.

Un forte ringraziamento a tutti i miei amici, recenti e storici, quelli più stretti e quelli più lontani, che hanno fatto parte di questo pezzettino fondamentale di vita: Renata, Giacomo, Alessio, Serena, Virgilio, Arianna, Miriam, Chiara, Pasquale, Sveva, Valeria, Emanuele, Laura, Filippo, Lorenzo, Edoardo e tutti i miei più cari compagni di corso.

BIBLIOGRAFIA

- BAINES T.S., LIGHTFOOT H. W., BENEDETTINI O. & Kay, J. M. (2009). *The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*. Journal of Manufacturing Technology Management.
- BARNARD, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- BATTILANI, P. (2014). *L'impresa e l'interesse della società: imprese cooperative e convenzionali a confronto tra ottocento e novecento*. Scienza & Politica. Per una storia delle dottrine, 26(50).
- BOWEN, H.R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press
- CARROLL, A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review, 4(4), 497-505.
- CARROLL, A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34(4), 39-48.
- CARROLL, A.B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, 38(3), 268-295.
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. Research, Policy Committee, & Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporation*.
- D'ARPIZIO, C., & LEVATO F. (2014). *Lens on the worldwide luxury consumer*. Boston, MA: Bain Company.
- DAVIS, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, 2(3), 70-76.
- DELLE COMUNITÀ EUROPEE, C. (2001). *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità Sociale delle imprese*.

- DELMAS, M.A. & BURBANO, V.C. (2011). *The Drivers of Greenwashing*. California Management review, 54(1), 64-87
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks. The Triple bottom Line of 21 Century*, 73.
- EUROPEA, C. (2011). *Comunicazione Della Commissione Al Parlamento Europeo, Al Consiglio, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato Delle Regioni*. Tabella di marcia verso un'Europa efficiente nell'impiego delle risorse, COM (2011), 571.
- FREDERICK, W.C. (1960). *The Growing Concern Over Business Responsibility*. California Management Review, 2(4), 54-61.
- FREDERICK, W.C. (1986). *Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*. California Management Review, 28 (2), 126-141.
- FREDERICK, W.C. (1998). *Moving to CSR4: What to pack for the trip*. Business & Society, 37(1), 40-59.
- FREEMAN, R.E., & EVAN, W.M. (1990). *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*. Journal of Behavioral Economics, 19(4), 337-359.
- GAZZOLA, P., PAVIONE, E., & DALL'AVA, M. (2020). *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*. Economia aziendale online, 10(4), 663-676.
- HESELBEIN, F. (2010). *How did Peter Drucker see Corporate Responsibility?*. Harvard Business Review.
- JONES, T.M. (1980). *Corporate Social responsibility revisited, redefined*. California management review, 22(3), 59-67.
- KHAN, S.A.R. (2018). *Introductory Chapter: Introduction of Green Supply Chain Management, Green Practices and Strategies in Supply Chain Management*. IntechOpen.

- KHAN, S.A.R. (2019). *Green Practices and Strategies in Supply Chain Management*. Books on demand.
- KHAN, S.A.R., ZHANG, Y., ANEES, M., GOLPÎRA, H., LAHMAR, A., & QIANLI, D. (2018). *Green supply chain management, economic growth and environment: A GMM based evidence*. *Journal of Cleaner Production*, 185, 588-599.
- KRAMER, M.R. & PORTER, M.E. (2011). *Creating shared Value: How to reinvent Capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. *Managing Sustainable Business*, 323.
- LINDGREEN, A. & SWAEN, V. (2010). *Corporate Social Responsibility*, *International Journal of Management Reviews* 12 (1), 1-7.
- LIU, J., XUE, J., YANG, L., & SHI, B. (2019). *Enhancing green public procurement practices in local governments: Chinese evidence based on a new research framework*. *Journal of Cleaner Production*, 211, 842-854.
- LUTHRA, S., GARG, D. & HALEEM A. (2016). *The impacts of critical success factors for implementing green supply chain management towards sustainability: An empirical investigation of Indian automobile industry*. *Journal of Cleaner Production*, 121, 142-158.
- MADANI, K. (2021). *The overlooked environmental footprint of increasing Internet use*. *Resources, Conservation and Recycling*.
- MARINOZZI, G. & TARTAGLIA A. (2006). *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. (Vol. 615). Francoangeli.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Brothers. New York.
- MORRI, L. (2007). “*C’era una volta l’America... - Una nota sulle origini della responsabilità sociale d’impresa*”. *Sociologia del lavoro*.

NIGRO, C. & PETRACCA, M. (2016). *La corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio Neo-Istituzionalista, Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling* (Vol. 64). Giappichelli Editore.

OBRINGER, R., RACHUNOK, B., MAIA-SILVA, D., ARBABZADEH, M., NATEGHI, R. & MADANI, K. (2021). *The overlooked environmental footprint of increasing Internet use*. Resources, Conservation and Recycling.

PERRINI, F. & TENCATI, A. (2008). *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. Egea Spa.

PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. (2006). *Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

SIMON, H.A. (1947). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*.

SMITH, N.C. (2003). *Corporate Social Responsibility: Whether or how?*. *California Management Review*, 45(4), 52-76

VICO, G. (2013). *Scienza Nuova, Dignità LXVI, 1744*. Edizioni di storia e letteratura.

YUNUS, M. (2008). *Un mondo senza povertà*. Feltrinelli editore.

ZADEK, S. (2007). *The civil corporation*. London and Sterling.

ZHU, Q. & SARKIS, J. (2004). *Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises*. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265–289.

SITOGRAFIA

BAGHUNTER, *Hermes Birkin Values Research Study*, 2016 <https://baghunter.com/pages/hermes-birkin-values-research-study>

BOLELLI, G. (2020). *Per McKinsey, Pitti Immagine e CNMI si entra nell'epoca del "Silent Luxury"*. Fashion Network. <https://it.fashionnetwork.com/news/Per-mckinsey-pitti-immagine-e-cnmi-si-entra-nell-epoca-del-silent-luxury-,1221200.html>

CRIVELLI, G., *Lvmh e Kering, i ghepardi della savana del lusso*, 26 Luglio 2019 <https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-e-kering-ghepardi-savana-lusso-ACafJHb>

D'ARPIZIO, C. & LEVATO, F. (2021). *Consensus e Monitor Altagamma*, Bain & Company. https://italia-informa.com/Public/italiainforma/Documenti/CS_Altagamma_Consensus_e_Monitor_Update_2021_DEFINITIVO_17_maggio.pdf

DE BIASI, V., *Come sarà il futuro del lusso secondo Hermès*, 5 maggio 2020, harpersbazaar.com, <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/storie/a32359360/hermes-lusso/>

HERMÈS, *2020 Universal Registration Document*, Hermès International https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2021-04/1619624379/hermes_2020_urd_csr-extract_en.pdf

HERMÈS, *A value creating and sustainable French Model*, 2021 <https://finance.hermes.com/en/a-value-creating-and-sustainable-french-model/>

HERMÈS, *L'innovazione secondo la maison*, 2021 <https://www.hermes.com/it/it/story/248061-sellier-campaign-2020/>

HERMÈS, *Sei generazioni di artigiani*, 2021 <https://www.hermes.com/it/it/story/272476-sei-generazioni-di-artigiani/>

KERING, *Kering è tra le 10 società più sostenibili al mondo e prima nella categoria “Clothing and Accessory Retail” per il quarto anno consecutivo nell’indice Global 100 2021 di Corporate Knights*, 25 Gennaio 2021

<https://www.kering.com/it/news/kering-e-tra-le-10-societa-piu-sostenibili-al-mondo-e-prima-nella-categoria-clothing-and-accessory-retail-per-il-quarto-anno-consecutivo-nellindice-global-100-2021-di-corporate-knights>

KERING, *2017-2025 Roadmap* <https://www.kering.com/en/sustainability/crafting-tomorrow-s-luxury/2017-2025-roadmap/>

LVMH, *Responsabilità sociale e ambientale* <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/>

MELÉ, D., *Il fattore morale: imparare da un classico della gestione*, 6 febbraio 2014, IESE blog, <https://blog.iese.edu/ethics/2014/02/06/the-moral-factor-learning-from-a-management-classic/>

NMA, *Hermes: The Ultimate Luxury Company*, Technology and Operations management, Harvard Business Review, 2015 <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/hermes-the-ultimate-luxury-company/>

PAMBIANCO, *Stella McCartney con Thélios (Lvmh) per eyewear sostenibili*, 30 Luglio 2020 <https://www.pambianconews.com/2020/07/30/stella-mccartney-con-thelios-lvmh-per-eyewear-sostenibili-298734/>

RAMZY, A. & BUCKLEY, C., *Absolutely No Mercy: Leaked Files Expose How China Organized Mass Detentions of Muslims*, 16 novembre 2019 <https://www.nytimes.com/interactive/2019/11/16/world/asia/china-xinjiang-documents.html>

RIFOLAB. *L’insostenibile inquinamento della moda*, <https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/inquinamento-moda>

SEGURA, A., *The Fashion Pyramid Of Brands*, The Fashion Retailer, 2019 <https://fashionretail.blog/2019/03/11/the-fashion-pyramid-of-brands/>