



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Strategie di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità

**CSR E SETTORE DEL FASHION:
CASO GUCCI EQUILIBRIUM**

RELATORE

Prof. Gianluca Comin

CANDIDATO

Carlotta Talevi

Matr. 246931

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

RIGRAZIAMENTI

Ai miei genitori, per avermi dato l'opportunità di studiare e realizzare i miei sogni. Grazie per i vostri insegnamenti che mi hanno fatta diventare la persona che sono.

A mia sorella Alice, per essere stata il mio punto di riferimento fin da bambina. Grazie per essermi stata accanto in ogni momento dandomi una spalla su cui appoggiarmi, sei per me un esempio da seguire.

Alle mie migliori amiche e compagne di corso, Virginia, Elena, Camilla, Chiara ed Alessandra. Vi dedico questo mio primo grande traguardo. Grazie per essere state la mia forza nei giorni più duri, per avermi fatto credere in me stessa e per avermi spronata a dare sempre il massimo. Senza di voi non sarebbe stato lo stesso.

Alle mie amiche di una vita, Benedetta, Zoe e Olimpia. Grazie per non avermi mai voltato le spalle, per aver condiviso con me le mie gioie, i miei successi ed anche i miei insuccessi. Grazie per avermi supportata e sopportata fin da quando ci conosciamo, e per avermi fatto passare i momenti più belli della mia vita. Rendete questo importante traguardo ancora più prezioso.

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1: LA COMUNICAZIONE AZIENDALE NEL SETTORE DELLA MODA	8
1.1 IL CONCETTO DI REPUTAZIONE AZIENDALE.....	8
1.1.1 <i>Gli effetti positivi di una buona reputazione aziendale</i>	11
1.1.2 <i>L'importanza di una buona reputazione nel mondo della moda</i>	12
1.1.3 <i>Fattori che guidano la reputazione aziendale</i>	14
1.2 GLI EVENTI PER IL COINVOLGIMENTO DEL PUBBLICO.....	16
1.2.1 <i>Le diverse tipologie di evento</i>	18
1.2.2 <i>Lo sviluppo degli eventi sostenibili.....</i>	20
1.2.3 <i>Fasi della realizzazione operativa di un evento.</i>	23
1.3 ANALISI DI SCENARIO DEL SETTORE DELLA MODA.....	25
1.3.1 <i>Le caratteristiche del settore</i>	27
1.3.2 <i>Analisi dei consumatori</i>	29
1.3.3 <i>Principali strategie di comunicazione nel settore della moda.....</i>	30
CAPITOLO 2: IL CAMBIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE NEL SETTORE DELLA MODA, IN PARTICOLARE LA SOSTENIBILITÀ E LA CSR.....	33
2.1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (CSR)	33
2.1.1 <i>L'evoluzione storica del concetto di CSR</i>	35
2.1.2 <i>Il Corporate Shared Value (CSV)</i>	38
2.1.3 <i>La comunicazione della CSR</i>	40
2.2 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEL SETTORE DELLA MODA	44
2.2.1 <i>La sostenibilità nel mondo della moda</i>	45
2.2.2 <i>La comunicazione basata sul web della sostenibilità aziendale nel settore della moda</i>	48
2.2.3 <i>Il concetto di fashion sostenibile e la moda circolare</i>	49
2.3 LA COMUNICAZIONE E IL SETTORE DELLA MODA	52
2.3.1 <i>Strumenti di comunicazione legati all'industria della moda</i>	55
2.3.2 <i>Il Modello di Comunicazione Online e la sua relativa applicazione alla moda digitale</i>	59
2.3.3 <i>L'impatto degli Influencers nel processo decisionale del consumatore.....</i>	62
CAPITOLO 3: L'AZIENDA GUCCI LANCIA: EQUILIBRIUM.....	68

3.1 STORIA DELL'AZIENDA GUCCI	68
3.1.1 <i>Gucci e il suo rapporto con la CSR</i>	70
3.2 GUCCI EQUILIBRIUM.....	74
3.2.1 <i>L'attenzione verso il pianeta.....</i>	76
3.2.2 <i>L'importanza delle persone per la Maison.....</i>	79
CONCLUSIONE.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	86
SITOGRAFIA	89

INTRODUZIONE

La moda fa parte della vita quotidiana delle persone fin dal Medioevo, ed essa simboleggia il mezzo con cui i consumatori si rispecchiano e si riconoscono. La moda in sé per sé riflette la cultura di un paese, consente alle persone di differenziarsi all'interno della società e di identificarsi all'interno di un'ideale. È un settore in costante crescita, proprio perché si evolve di pari passo con i cambiamenti economici, culturali ed ambientali. La *fashion industry* è un fenomeno globale ed altamente competitivo, sia per estensione geografica che per presenza di molti *leader* all'interno del settore; quindi, le imprese hanno dovuto trovare delle modalità consentivano loro di differenziarsi e di portare un valore aggiunto ai propri *stakeholder* aziendali. In questo contesto, avere uno scopo sempre maggiore è diventato un mantra per ogni società che intenda conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel medio-lungo periodo. Quindi, la maggiore attenzione ai temi riferiti alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, da parte sia delle aziende che dei consumatori finali, ha portato l'industria della moda ad attribuire un'importanza sempre più grande a questi principi, andando ad incorporare all'interno delle proprie strategie aziendali e nel proprio *core business* uno sviluppo sostenibile. Da questo emerge come l'adozione di principi di responsabilità sociale all'interno delle proprie attività d'impresa sia diventato un *asset* fondamentale e fonte di vantaggio competitivo. L'orientamento verso la responsabilità sociale è strettamente legato a quello di sostenibilità aziendale, fino al punto che il confine che separa questi due termini, nel tempo, è arrivato a sfumarsi tanto da sovrapporsi. In senso stretto, il concetto di sostenibilità aziendale fa riferimento alla dimensione ecologica, in cui le imprese devono riuscire ad assumere scelte che siano in grado di ridurre l'impatto ambientale delle loro attività di produzione, attraverso il contenimento dei consumi a realizzando prodotti che abbiano un impatto minimo sull'ambiente, ad esempio attraverso l'uso di materiali riciclati o sostenibili.

In questo scenario si colloca anche l'importanza che riveste la reputazione aziendale all'interno delle percezioni dei propri portatori d'interesse. Essa è un *asset* intangibile e strategico che fa parte del patrimonio di ogni impresa, e che ognuna di esse offre senza alcuna distinzione. Il tema della reputazione aziendale è strettamente collegato a quello della responsabilità sociale d'impresa, nella misura in cui il modo in cui un'azienda si comporta nei confronti dell'ambiente è influenzato dalla visione di sopravvivenza e crescita aziendale nel lungo periodo. La reputazione non è, sicuramente, un *asset* che si costruisce nel breve periodo, ma anzi esso è frutto di continue attività che si esplicano all'interno della storia evolutiva aziendale, e che si traducono in un insieme di valori condivisi, di sacrifici e di duro lavoro che l'abilità aziendale ha nel soddisfare le aspettative e le esigenze dei propri *stakeholder*.

Le imprese, avendo quindi appreso l'importanza dell'aver una buona reputazione aziendale e dell'adottare degli approcci socialmente responsabili all'interno della propria attività di impresa, hanno dovuto, di conseguenza, cambiare le loro modalità di comunicazione, sia verso l'interno che verso i propri *stakeholder*. Ed è stato proprio questo l'obiettivo del presente lavoro, ovvero quello di capire come le imprese, specialmente nel mondo della moda, abbiano cambiato la loro comunicazione per andare ad incorporare i messaggi di CSR e quali siano state le leve che hanno contribuito maggiormente a rafforzare il vantaggio competitivo delle imprese.

L'avvento della digitalizzazione è stato sicuramente una delle chiavi principali di questo cambiamento. Questo perché, al giorno d'oggi, le imprese, per comunicare le proprie attività, utilizzano i propri siti web e i *social media*, rispetto a prima che avevano soltanto i media tradizionali (radio, stampa, televisione e cinema). Quindi i clienti possono raggiungere oggi un numero più elevato di informazioni *in real time* ed essere sempre a conoscenza delle attività che sta portando avanti e sostenendo l'impresa. In questo scenario, l'impresa deve stare particolarmente attenta a quello che comunica e a come lo comunica, proprio perché anche una singola parola sbagliata può far perdere all'azienda tutto il lavoro costruito nell'arco di molti anni.

Il presente elaborato è suddiviso in tre parti principali.

Il primo capitolo parte dallo studio della comunicazione aziendale nel settore della moda, andando a delineare il concetto di reputazione aziendale nel suo complesso come *asset* fondamentale delle imprese per mantenere e conseguire un vantaggio competitivo sostenibile, per poi giungere a delineare l'importanza che rivestono gli eventi nel raggiungimento gli obiettivi prefissati dalle imprese. Infine, il capitolo si chiude con l'analisi di scenario del settore della moda, quindi le caratteristiche del settore, l'analisi della domanda e le principali strategie di comunicazione che vengono adottate.

Il secondo capitolo illustra il cambiamento della comunicazione della moda andando ad adottare i messaggi di *Corporate Social Responsibility* e sostenibilità azienda. Il capitolo parte dallo studio di cosa è e come si è evoluta nel tempo la CSR e della sua relativa comunicazione, per poi andare a delineare nello specifico la CSR all'interno della *Fashion Industry*. In questo contesto vengono spiegate l'importanza della CSR in questo settore e come essa venga comunicata attraverso le pagine web di proprietà dell'azienda e non. Tale capitolo si conclude con uno studio degli strumenti di comunicazione adottati nell'industria della moda e del Modello di Comunicazione Online e di come esso si applichi alla comunicazione *digital*, ed infine viene delineata una nuova figura di riferimento della comunicazione digitale all'interno del mondo del *fashion*, ovvero i *Fashion Influencers*.

Il terzo ed ultimo capitolo fa un *focus* sull'azienda Gucci. Nello specifico, lo studio si è focalizzato sul lancio del progetto Equilibrium avvenuto nel 2018. Esso costituisce una parte fondamentale dell'azienda che fa parte del Gruppo Kering, in quanto il presupposto del lancio di questa piattaforma

digitale è quello di connettere le persone, il pianeta e lo scopo. All'interno di Equilibrium l'azienda promuove ai propri portatori di interesse le azioni che sostiene sia a livello ambientale che per le comunità.

Il presente elaborato si conclude con una visione dell'insieme di come le aziende al giorno d'oggi abbiano dovuto rivisitare le proprie comunicazioni online dando un aspetto interpretativo a questo.

CAPITOLO 1: LA COMUNICAZIONE AZIENDALE NEL SETTORE DELLA MODA

1.1 IL CONCETTO DI REPUTAZIONE AZIENDALE

Il concetto di reputazione aziendale ha visto numerosi mutamenti nel tempo fino ad essere riconosciuto ad oggi come un *asset* intangibile e strategico che ogni azienda possiede e che ha da offrire senza distinzione. Lo sviluppo della reputazione aziendale come disciplina di studio ha avuto origine con la pubblicazione del primo libro di natura accademica da parte di Charles Fombrum nel 1996. Egli categorizza la reputazione aziendale come l'insieme delle percezioni che gli *stakeholder*¹ hanno sia della totalità delle azioni passate dell'azienda che delle sue prospettive future, le quali vengono messe a confronto con quelle dei suoi concorrenti (Fombrum, 1996). Le percezioni arrivano, quindi, ad essere considerate un elemento determinante nella costruzione della reputazione aziendale, esse però non vanno considerate come l'unico elemento in quanto, tale concetto, comprende tutte le aree aziendali essendo la reputazione un elemento multidimensionale. La reputazione aziendale nasce indirettamente per essere uno strumento in grado di attirare i consumatori e gli investitori, perciò, da tale affermazione si può arrivare alla consapevolezza che il modello strategico di un'impresa e il suo modo di relazionarsi con l'ambiente vengono direttamente influenzati dalla reputazione nella visione aziendale di sopravvivenza, di crescita e della redditività.

Citando Warren Buffet "*Ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla*", si capisce come una buona reputazione aziendale si costruisca con il tempo risultando come un insieme complessivo di un valore condiviso, di sacrifici, di duro lavoro e nell'abilità dell'azienda di soddisfare le aspettative e di creare nuovo valore; bisogna fare attenzione però al fatto che essa può anche essere persa in un attimo a causa di incompetenza o sfortuna.

La costruzione di una buona reputazione aziendale è, come affermato, un processo lungo e allo stesso tempo forte proprio perché si estrinseca dalla storia evolutiva e dalle azioni ripetute nel tempo dell'impresa. Essa per affermarsi nel migliore dei modi ha bisogno di molteplici messaggi e di azioni messe in atto in conformità con l'immagine aziendale e che vengano riconosciute dal consumatore finale come un valore aggiunto ed unico che contraddistingue l'azienda. La comunicazione

¹ Termine utilizzato già nei primi anni del 1930 (Clarkson 1995), anche se il suo utilizzo nel linguaggio economico è un fenomeno abbastanza recente. Esso riconosce un gruppo di soggetti (che possono essere singole persone, un gruppo di persone o aziende) che hanno una particolare attenzione e influenza sull'operato aziendale.

dell'identità aziendale arriva quindi ad essere considerata di fondamentale importanza per raggiungere questo obiettivo, a tal proposito le organizzazioni potrebbero anche rivolgersi ad aziende di comunicazione per l'ideazione di una campagna pubblicitaria di livello che sia in grado di ravvivare l'immagine aziendale, e trasmettere quindi questo messaggio.

Nonostante avere la consapevolezza che la reputazione aziendale è di fondamentale importanza per la sopravvivenza e il successo di un'impresa nel lungo periodo, tale concetto rimane ancora poco rappresentato sia sul lato empirico che su quello teorico. Nel 2002 si sono sviluppate maggiormente gli studi sulla reputazione come concetto teorico (Neville, et al., 2005) ma ancora oggi tale argomento presenta delle lacune su cosa effettivamente sia e cosa non sia, e la questione non è del tutto chiara. Quello che manca al giorno d'oggi è una definizione universale di tale concetto, quello che si dà per certo però, è che una buona reputazione aziendale deve essere guadagnata. Quindi, ancora oggi non c'è un consenso unanime sulla reale definizione di questo concetto, ciò che è chiaro è che esso è un concetto relazionale proprio perché si esplica all'interno dell'interazione tra più soggetti. Possiamo quindi definire la reputazione come *“la percezione delle azioni passate e future di un'azienda, determinandone l'attrattiva generale agli occhi dei suoi interlocutori in confronto con i principali concorrenti”*.

Il concetto della reputazione aziendale è stato frutto di numerose ricerche accademiche nel campo psicologico, sociale, economico, marketing e altre discipline.

Nella disciplina psicologica, la reputazione è oggetto di studio dei singoli individui, a tal proposito essa viene quindi analizzata dal punto di vista individuale. In tale contesto viene studiata come un meccanismo di valutazione del rischio di interazione, che è fondamentale per ogni tipo di scambio sociale (Dalton e Croft, 2003).

Dal punto di vista economico, la reputazione aziendale è stata oggetto di ricerca da parte dei teorici del gioco. Essi vedono la reputazione aziendale come tratto distintivo e caratteriale di un'impresa che la consentono di differenziarsi da altri “tipi” di aziende consentendo di definire il comportamento strategico di queste. In tale contesto, le reputazioni sono funzionali proprio perché costruiscono percezioni tra consumatori, investitori, concorrenti e tutto il pubblico in generale sull'operato aziendale e su quali valori rappresenta e intende rappresentare l'azienda. Tali percezioni hanno la funzione di rendere stabile l'interazione tra pubblico ed organizzazione. I *manager* utilizzano la reputazione aziendale per comunicare in maniera indiretta il grado di attrattiva dell'azienda. La qualità di un prodotto è direttamente collegabile al concetto di reputazione aziendale, perché quando essa non è direttamente osservabile, i produttori investono sulla reputazione aziendale per aumentare il grado di percezione dei consumatori (Shapiro, 1983), andando a far leva sugli acquisti ripetuti da parte dei

consumatori grazie ad un prezzo maggiorato. Al contrario, i fornitori che non possono assicurare una qualità elevata dei propri prodotti non andranno ad investire sulla costruzione di una reputazione aziendale proprio perché i consumatori non effettueranno acquisti ripetuti (Allen, 1984).

Nelle discipline del marketing, la ricerca sul concetto di reputazione si focalizza esclusivamente sui clienti finali, ovvero i consumatori. A tal proposito, la reputazione aziendale svolge un ruolo di fondamentale importanza nell'attrarre i consumatori riuscendo a far leva sul grado di fidelizzazione di essi per indurli ad effettuare l'acquisto o la vendita dei prodotti che offre l'azienda (Lin et al., 2003). È un concetto che acquisisce ogni giorno maggiore importanza, ed è noto anche come “*brand reputation*”; ovvero nella considerazione di cui un'impresa gode nella mente dei consumatori e nella sua abilità di essere in grado soddisfare le aspettative del pubblico (in senso lato) in un'ottica di medio lungo termine. La costruzione di una *brand equity*² necessita la creazione di un marchio *familiare* e che contenga associazioni che siano categorizzabili come “*favorevoli, forti e uniche*” (Keller, 1993). Tale obiettivo può essere raggiunto andando sia a scegliere inizialmente l'identità del marchio (ovvero il nome ed il logo) sia andando ad integrare la sua identità nel programma di marketing in modo tale che i consumatori siano indotti ad effettuare l'acquisto del prodotto o del servizio.

Nella visione organizzativa, la reputazione aziendale è intrinseca nelle esperienze vissute all'interno dell'impresa dai propri dipendenti. In questo contesto, la cultura e identità aziendale si influenzano a vicenda e sono direttamente collegate l'una con l'altra: i valori culturali condivisi e il senso di identità aziendale guidano i *manager* a definire ciò che l'azienda rappresenta ma anche a giustificare le strategie che consentono all'impresa di interagire con i suoi principali portatori di interesse.

Per quanto appena sottolineato, è chiara l'importanza che riveste la coerenza dei comportamenti aziendali con i messaggi che l'azienda ha trasmesso nel tempo, in quanto è proprio dalla soddisfazione delle attese che gli *stakeholder* risponderanno e i consumatori saranno soddisfatti e fidelizzati, fino ad arrivare alla costruzione della reputazione aziendale.

Le strategie aziendali, le comunicazioni, i prodotti e i servizi potrebbero essere o non essere condivisi dai consumatori, poiché l'affidabilità aziendale trova le sue fondamenta nelle azioni realizzate dai suoi *stakeholder*. Questo impone all'organizzazione di garantire gli *standard* specifici dei suoi prodotti e di essere in grado di comunicarli nel miglior modo possibile, proprio perché il concetto di reputazione è strettamente collegato con quello di credibilità e fiducia, che a loro volta comprendono i prodotti, la coerenza nel messaggio e nel processo produttivo comunicati.

² Le definizioni di *brand equity* sono molteplici ed esse variano a seconda dell'autore, ma una definizione comunemente accettata è che essa rappresenta il valore (per un consumatore) di un prodotto, esso si posiziona al di sopra di quello che risulterebbe per un prodotto identico ma senza marchio. In altre parole, essa rappresenta il grado in cui il nome del marchio da solo contribuisce al valore dell'offerta (di nuovo, sempre dalla prospettiva del consumatore).

1.1.1 *Gli effetti positivi di una buona reputazione aziendale*

Ogni azienda possiede una reputazione, e a tal proposito l'obiettivo di ognuna di esse è quello di costruirne una positiva e di sfruttarne i suoi benefici strategici. Quindi, oltre che a costituire un ottimo indicatore per la *performance* delle organizzazioni, la reputazione aziendale viene identificata come un bene di notevole importanza e di rilevante interesse generale. È di comune accordo che essa contribuisce in modo significativo alla costruzione di un vantaggio competitivo di lungo periodo delle aziende, e per tale motivo la sua gestione è di fondamentale importanza per le aziende (Dowling, 2004). La reputazione attuale di un'impresa è definita dai segnali che i consumatori ricevono dal suo comportamento, forniti sia direttamente dall'azienda che attraverso altri canali di informazione, come i media o il mercato azionario. Ci si immagina che gli stakeholder abbiano preferenze diverse sulle azioni, sui processi e i risultati dell'azienda, si attende quindi che le valutazioni circa la reputazione aziendale dipendano dalla congruenza tra i comportamenti propri dell'azienda e le aspettative e preferenze di quel determinato pubblico (Fombrun and Shanley, 1990). In particolare, i risultati della letteratura sulla strategia hanno dimostrato che lo sviluppo e il mantenimento di buone relazioni con gli stakeholder possono contribuire alla formazione di nuove e preziose risorse intangibili (Hillman e Keim, 2001).

In letteratura si individuano diverse evidenze circa gli effetti positivi che una buona reputazione genera ad un'azienda. La moltitudine delle alleanze strategiche che un'impresa è stata in grado di generare con le altre organizzazioni grazie ad una buona reputazione, ovvero alla positiva valutazione acquistata tramite la credibilità e l'affidabilità, secondo Fombrun e Shanley portano ad una diminuzione dei costi di produzione. È di opinione comune che avere una buona reputazione porta anche all'aumento dei profitti aziendali, di fatto alcune ricerche evidenziano il grado di biunivocità tra performance finanziaria e reputazione aziendale, nella misura in cui se è vero che la prima influenza la seconda, allora è anche vero l'opposto (Sabate e Puente, 2003). In generale, quanto maggiori saranno i guadagni dell'azienda e la sua crescita tanto maggiori saranno soddisfatte le aspettative degli stakeholder, e di conseguenza il loro grado di soddisfazione sarà alto portando così l'impresa al successo.

Tali effetti positivi però non si misurano soltanto sotto l'aspetto economico – finanziario, questo perché la costruzione di una connessione tra immagine e identità forti porta gli *stakeholder* ad assumere atteggiamenti favorevoli verso l'organizzazione, facendola così acquisire un capitale umano fidelizzato in tutti gli aspetti che riguardano l'organizzazione (Van Riel e Balmer, 1997).

I vantaggi si riscontrano anche sotto il profilo concorrenziale, in quanto una reputazione positiva concorre all'innalzamento e al rafforzamento di barriere competitive e a favorire il consolidamento

delle relazioni con la stampa, le associazioni, intermediari finanziari e le autorità pubbliche che influenzano direttamente il pubblico in generale.

Il contesto emozionale e percettivo dell'impresa viene anche esso ad essere investito da una valutazione positiva, andando a coinvolgere direttamente i dipendenti e il loro grado di appartenenza all'azienda agendo positivamente sul sistema delle relazioni interne, nonché andando a riconfermare la costruzione di un grado di fiducia con i propri *stakeholder*.

Si arriva così alla conclusione che avere una buona reputazione aziendale consiste quindi nell'affermare che gli *stakeholder* sono fidelizzati e ripongono, quindi, la propria fiducia nella gestione degli affari aziendali e nel modo in cui i rapporti tra essi e l'azienda vengono gestiti, permettendo all'azienda una più efficace gestione delle transazioni.

Gli effetti positivi dell'essere in possesso e quindi, di conseguenza, dell'aver costruito una buona reputazione aziendale si possono quindi sintetizzare in una migliore (Fieldman et al., 2014):

- qualità dei prodotti e servizi offerti dall'impresa da parte dei propri consumatori;
- protezione e consolidamento del valore d'impresa;
- abilità attrattiva degli investitori e dipendenti qualificati;
- clima lavorativo favorevole per la produttività del personale lavorativo;
- opportunità di differenziarsi rispetto ai propri concorrenti.

1.1.2 L'importanza di una buona reputazione nel mondo della moda

La “marca”, o anche il “*brand*”³ corrisponde al simbolo che i consumatori associano all'azienda e che la differenziano dai suoi concorrenti. La costruzione del marchio e la sua relativa gestione sono diventati una questione particolarmente critica per le aziende che competono in un settore formato da imprese eterogenee. Nel corso degli ultimi dieci anni, il marchio ha subito un'evoluzione, passando da un semplice attributo dell'azienda al ruolo di creatore di valore dell'intera impresa. A tal proposito, il *brand* ad oggi viene riconosciuto come l'insieme dei valori che formano il patrimonio aziendale, e non più come un semplice logo o una pubblicità. Esso non si costruisce in un breve termine, ma anzi, è il risultato di un processo lungo che comprende gli investimenti in pubblicità, le strategie messe in atto per la fidelizzazione dei consumatori e gli investimenti in comunicazione. La funzione principale della

³ Come affermato da Philip Kotler e Gary Armstrong nel libro “*Principi di Marketing*” il brand corrisponde “*tutto ciò che un prodotto o un servizio rappresenta per i consumatori*” aggiungendo poi che esso è “*la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture*”. Infine, secondo loro la marca non si deve limitare soltanto alla considerazione di elementi come il logo, il nome o il design di un prodotto ma anzi, esso corrisponde all'universalità di “*percezioni e sensazioni dei consumatori rispetto a un prodotto e alle sue prestazioni*”.

marca è quindi quella di identificare il prodotto e di renderlo distinguibile da quello dei suoi concorrenti. L'azienda deve quindi far leva sia sulla funzione identificativa del proprio prodotto che sta offrendo, e in più deve anche andare a soddisfare le aspettative dei propri consumatori, tramite la creazione di un insieme di valori che soddisfino i loro bisogni. In questo modo l'azienda avrà attribuito alla marca non solo una funzione distintiva, ma anche una funzione creativa di valore aggiunto. Per quanto riguarda la funzione identificativa, essa permette, come già specificato, di identificare il prodotto da quello dei propri consumatori, ma oltre a questo aspetto, tale funzione permette di comprendere il valore della marca e dell'azienda stessa, e di andare quindi a identificare una tra le più importanti risorse immateriali dell'impresa che costituisce una fonte di vantaggio competitivo e allo stesso tempo fidelizza il cliente grazie alla "garanzia" che offre a quest'ultimo. Il marchio corrisponde quindi ad una promessa che viene fatta ai consumatori, e quindi ad un impegno che l'azienda si assume nei confronti loro il cui fine ultimo che è la soddisfazione del cliente e la sua relativa fidelizzazione, ovvero alla costruzione di una relazione stabile, duratura e fidelizzata con essi⁴. L'azienda deve essere quindi in grado di fornire un livello alto di *customer satisfaction*⁵, elemento determinante della reputazione aziendale, affinché il consumatore sia propenso ad effettuare l'azione d'acquisto. L'immagine di marca di un prodotto di moda denota fino a che punto un cliente finale è disposto a pagare di più per ottenere uno specifico prodotto di una determinata azienda, anche se potrebbe pagare un prezzo inferiore per un prodotto di qualità simile. Conseguentemente, i margini di profitto degli articoli di moda dipendono principalmente dall'immagine del marchio, proprio per tale motivo è di fondamentale importanza la gestione durevole nel tempo del valore di tale immagine, e conseguentemente anche della reputazione aziendale. Per costruire un'immagine di marca duratura e di valore, è innanzitutto essenziale mantenere il bene di moda esclusivo, questo vuol dire che se troppi consumatori acquistano il prodotto, di conseguenza, il bene non sarà più esclusivo. Quindi, i consumatori apprezzano di più il bene quando esso viene posseduto da un numero ristretto di persone; affinché questa condizione sia soddisfatta le vendite dovrebbero essere limitate entro una determinata quantità per evitare che il marchio diventi troppo comune, e si diluisca. L'azienda, per costruire un marchio famoso, deve offrire un prodotto che sia abbastanza visibile, riconoscibile e unico agli occhi del consumatore, solo a quel punto l'azienda sarà in grado di generare un ingente volume di vendite.

⁴ Walter Landor pioniere del brand design, nonché anche esperto di marketing, afferma che "*il brand design è una promessa. Attraverso l'identificazione e l'autenticazione di un prodotto/servizio, il brand si impegna solennemente a fornire determinati standard di soddisfazione e qualità*".

⁵ Il termine *customer satisfaction* (soddisfazione del cliente) indica un processo che misura il grado di soddisfazione del consumatore nell'ottica del miglioramento del prodotto/servizio offerto, in relazione all'insieme di costi e benefici per lui rilevanti ai fini dell'acquisto.

I marchi assumono quindi un ruolo fondamentale in quanto richiamano associazioni chiare nella mente del consumatore: una relazione forte e duratura incentrata sui sentimenti del consumatore più che sulle transazioni economiche. Nelle industrie ad alta manifattura, e quindi di lusso, il marchio esprime benefici e attributi intangibili, in quanto esso deve evocare nelle mente del consumatore desiderio e piacere. Le aziende che non avevano un prodotto forte e distinguibile non possono con facilità diventare un *brand*. Se negli anni '80 il potere del marchio e la visibilità costituivano elementi chiave di un *brand*, al giorno d'oggi rilevanza, vicinanza, credibilità ed una buona reputazione aziendale sono i nuovi concetti di *branding*. Similmente, se nel passato i fattori critici per il successo di un'azienda di moda erano il prodotto e le sue relative tecniche di produzione, ad oggi i fattori di successo si sono spostati su una serie di elementi intangibili, ovvero il marchio e la gestione delle vendite al dettaglio. Il marchio diventa così l'elemento dominante di tutte le strategie di mercato.

Nella settore della moda ciò che è essenziale per un prodotto è il suo aspetto, e in questo contesto enormi quantità di risorse materiali vengono usate per la costruzione di un *design* che sia in grado di attirare nel miglior modo possibile il consumatore. È fondamentale andare a creare un bene che sia in linea con ciò che l'azienda intende trasmettere ai suoi consumatori, che sia quindi in linea con i suoi valori tangibili ed intangibili, e che portino il consumatore a fidelizzarsi. La relazione tra cliente e la casa di moda (il produttore) deve basarsi e costruirsi su un rapporto profondo e duraturo, questo è reso possibile grazie ad una buona reputazione aziendale che l'azienda è riuscita a costruire con il tempo, e che permette al consumatore di identificarsi con l'azienda.

1.1.3 Fattori che guidano la reputazione aziendale

La reputazione aziendale è in costante cambiamento, di conseguenza anche la strategia di comunicazione aziendale deve cambiare in modo tempestivo. In questo contesto, i fattori che influenzano la reputazione aziendale sono i seguenti:

- La qualità dei prodotti e servizi offerti influenza in modo significativo la reputazione aziendale, in quanto essi sono gli elementi con la quale gli *stakeholder* interagiscono maggiormente. Se i prodotti e servizi non rispettano la qualità attesa dei propri *stakeholder*, la reputazione sarà bassa e di conseguenza anche i margini di profitto;
- Il grado di innovazione è correlato positivamente con la reputazione aziendale nell'ottica in cui, più un'azienda è lungimirante e innovativa più essa verrà apprezzata;
- La cultura dell'ambiente aziendale è ormai parte fondamentale dell'assunzione e del mantenimento dei lavoratori. In questo caso l'azienda per migliorare la sua reputazione

aziendale deve creare un ambiente di lavoro attrattivo tramite l'offerta di pacchetti promozionali retributivi, un equilibrio tra vita privata e lavorativa e programmi di inserimento e formazione;

- Dal momento in cui la *governance* aziendale misura quanto un'azienda sia etica, trasparente e corretta, le aziende devono essere forti in questo ambito se vogliono ottenere una licenza ad operare da parte degli stakeholder, in particolare per i regolatori e i *policy-makers*⁶;
- La responsabilità sociale è sicuramente un fattore che influenza la reputazione aziendale, ancor più al giorno d'oggi. Ogni impresa che abbia l'intenzione di svilupparsi in mercati nazionali o internazionali ha il dovere di preoccuparsi dell'ambiente in cui opera andando, ad esempio, a ridurre le emissioni di anidride carbonica causate dalla produzione dei propri prodotti;
- La *leadership* indica come un'azienda viene gestita. L'impresa deve comunicare ai propri *stakeholder* una visione ed una missione chiara, deve assumersi la responsabilità delle azioni commesse, e gli amministratori delegati devono allinearsi con gli scopi aziendali;
- La *performance* di un'impresa conta nella misura in cui numeri, prestazioni e redditività sono tra gli indicatori maggiormente considerati per una reputazione di successo.

L'azienda per capire in quale di queste aree contrarsi deve andare a capire qual è l'impatto che ognuna di esse ha sull'operato aziendale, sulla reputazione aziendale, e sulla capacità dell'impresa di non disattendere le aspettative.

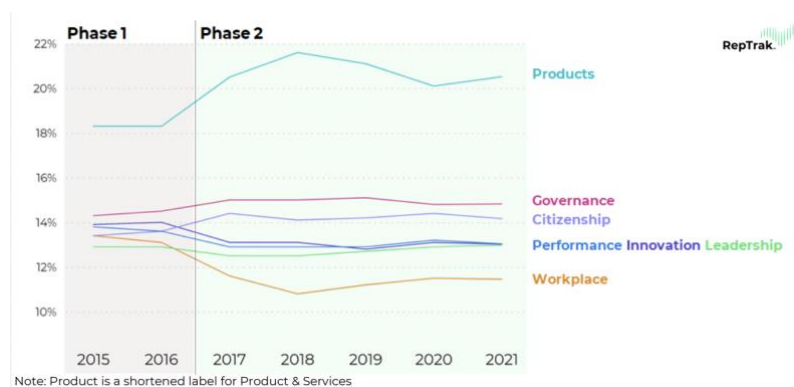


Figura 1- Global RepTrak 100 Driver Weights 2015-2021. (Fonte: RepTrak Company, (2021) Global RepTrak 100, 8-9).

Come si evince dal grafico soprastante, i *driver* della reputazione aziendale sono cambiati durante le fasi. Notiamo come nella prima fase (2015-2016) i fattori che guidavano principalmente la reputazione aziendale delle imprese erano: la qualità dei prodotti, la *governance* e il grado di innovazione.

⁶ Dalla definizione dell'Enciclopedia Treccani, "chi ha il potere di elaborare e determinare orientamenti e strategie in merito alle questioni più rilevanti per la società e la politica".

Successivamente, con il passaggio verso la seconda fase (2017-2021) si nota come c'è stata una tendenza positiva per quanto riguarda il *driver* della responsabilità sociale (“*citizenship*” nel grafico) che ad oggi è uno dei tre *driver* principali. Tale grafico però ignora il ruolo chiave che il settore di appartenenza di un'impresa gioca nella creazione e gestione della reputazione aziendale.

	Most industries	Automotive	Banks	Consumer Durables	Household Products	Media
Rank 1	Products	Products	Governance	Products	Products	Governance
Rank 2	Governance	Governance	Citizenship	Performance	Citizenship	Products
Rank 3	Citizenship	Performance	Products	Governance	Governance	Citizenship

Note: Banks is a shortened label for Banks, Diversified Financials, and Insurance. Media is a shortened label for Media & Entertainment




Figura 2- 2021 Global RepTrak Driver Weights by Industry. (Fonte: RepTrak Company, (2021) Global RepTrak 100, 8-9).

Ad esempio, nel settore dei beni durevoli notiamo come la *performance* viene considerata come il secondo driver principale che guida una buona reputazione aziendale. Resta invariata al primo posto la qualità dei prodotti e la *governance* dell'impresa.

1.2 GLI EVENTI PER IL COINVOLGIMENTO DEL PUBBLICO

La comunicazione delle aziende e delle istituzioni ha subito un cambiamento durante gli ultimi dieci anni a causa dell'avvento che *social media* hanno sulla vita e sulle percezioni dei consumatori. Di conseguenza, anche la comunicazione delle imprese ha dovuto cambiare tempestivamente e adattarsi a tali cambiamenti in misura uguale. In tale contesto evolutivo, è opportuno fare una distinzione tra comunicazione classica e comunicazione innovativa; quest'ultima si è adattata al contesto andando a creare uno luogo dove è possibile riuscire ad attirare nuovi percorsi non convenzionali e quindi adatti alle nuove tendenze sociali, economiche e tecnologiche. In questo contesto si collocano gli eventi, il cui numero negli ultimi anni è aumentato copiosamente, sia per varietà che complessità. Essi, grazie all'evolversi delle esigenze del mercato, hanno acquistato sempre più rilevanza fino a diventare una leva di comunicazione che quasi ogni impresa utilizza per andare sia a coinvolgere un pubblico di potenziali nuovi clienti, ma anche per andare a fidelizzare maggiormente quelli già acquisiti. Gli

eventi, essendo delle vere e proprie esperienze per i consumatori, si collocano all'interno della sfera delle "relazioni pubbliche" di un'azienda e molto spesso vengono affiancati da altri elementi di comunicazione, come ad esempio la pubblicità.

La definizione di evento non è ancora del tutto oggi ben chiara, ma esso lo si può definire come una manifestazione che può assumere un'identità pubblica o privata, basata sul coinvolgimento diretto sul campo di un certo pubblico di riferimento tramite l'applicazione di certi stimoli, andando a perseguire degli obiettivi di marketing, di comunicazione, di relazione ecc. Una caratteristica comune a tutti gli eventi è che essi sono temporanei e che: *"ogni evento è unico, derivante dalla miscela di management, programma, ambiente e persone"* (Getz, 2005, p.16).

Attraverso un evento si riescono a coinvolgere tutti gli attori economici e per tale motivo, essi sono ormai considerati essi stessi un business in quanto stimolano lo sviluppo di organizzazioni specializzate nella loro ideazione ed organizzazione. Gli eventi, come già specificato sopra, si dividono in base alla loro varietà, e quindi tipologia. In questo contesto possiamo trovare eventi sportivi, culturali, artistici; inoltre, gli eventi si possono suddividere in totalmente digitalizzati e virtuali e in eventi fisici. Attraverso la combinazione di realtà e digitale si vanno a instaurare delle situazioni in cui la comunicazione, l'organizzazione dell'evento e la funzione marketing vengono coinvolte, fino ad andare a creare la migliore via per ottenere un contatto con il pubblico.

Il termine "eventi speciali" è stato introdotto per descrivere specifici spettacoli, celebrazioni, presentazioni o rituali che vengono ideati specificamente la celebrazione di un'occasione speciale e per raggiungere determinati obiettivi di tipo sociale, culturale o anche organizzativo a livello aziendale. L'industria degli eventi speciali si è evoluta, ed essa è diventata così vasta che ormai è praticamente impossibile andare a dare una definizione di evento che comprenda tutte le varietà e le sfumature di essi. Uno tra i primi pionieri della letteratura sugli eventi, Goldblatt (2008, p. 5) ha messo in enfasi l'aspetto umano che essi racchiudono al loro interno, andando a definire gli eventi speciali come *"un momento unico nel tempo, celebrato con armonia e rituale per soddisfare specifici bisogni"*. Getz afferma che gli eventi speciali vengono influenzati e definiti in base al loro contesto. Quest'ultimo è arrivato a offrire due definizioni di evento, la prima dal lato dell'organizzatore e la seconda dal lato del cliente finale:

- L'evento speciale è un evento unico che non si verifica frequentemente all'interno della normale attività del finanziatore o dell'organizzatore;
- Dal lato dello spettatore o del consumatore, un evento speciale è un'occasione per vivere un'esperienza fuori dalla normale quotidianità.

È chiaro quindi che un evento speciale comprende al suo interno molte altre categorie e dipende dalla visione dell'organizzatore o pure del consumatore.

1.2.1 Le diverse tipologie di evento

Ci sono diversi modi in cui un evento può essere categorizzato, che vanno dalla dimensione, forma o contenuto.

Nella prima distinzione basata sulla dimensione dell'evento le categorie più diffuse sono i grandi eventi, i mega-eventi e gli eventi locali. In letteratura, i mega-eventi vengono spesso definiti come una sottocategoria dei grandi eventi, mentre altri studiosi presentano studi di queste categorie di eventi su una scala secondo dimensione ed impatto (Jago e Shaw, 1998).

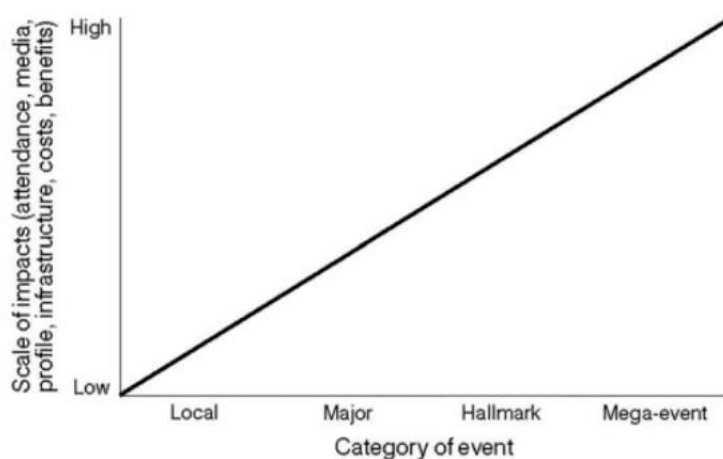


Figura 3 – Classificazione degli eventi. (Fonte: Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2012). *Events management*. Routledge).

Gli eventi locali vengono ideati ed organizzati dalle comunità per attrarre i cittadini di quel determinato luogo e vengono messi in atto soprattutto per il loro valore sociale, di divertimento e di intrattenimento. Tali eventi hanno come scopo principale quello di produrre una serie di benefici per le comunità andando a generare in loro un sentimento di appartenenza ed orgoglio nella mente dei locali. Possono incoraggiare le persone a esprimere propri pensieri artistici, partecipare ad attività sportive sempre basate sulla condivisione. Per tali ragioni, i governi locali offrono il loro supporto economico per questi tipi di eventi proprio per far sentire la loro vicinanza ed appartenenza alla comunità. Inoltre, gli eventi

locali possono anche diventare un simbolo di quella stessa comunità, fino ad arrivare ad essere una fonte attrattiva dei turisti e quindi, ad arrivare ad apportare un beneficio economico per essa.

I grandi eventi, o “mega-eventi”, sono tali per cui data la loro dimensione ed esposizione media sono in grado di attirare un gran numero di partecipanti e di apportare dei grandi benefici economici. In questa categoria rientrano numerosi eventi sportivi quali, appunto, i campionati internazionali. Essi possono arrivare a costare oltre un milione di euro. Essendo il mercato ormai in grandissima espansione, molto spesso i grandi eventi di tipo privato sono arrivati a costare decine di milioni di euro (ad esempio, le cerimonie olimpiche vengono a costare oltre dieci milioni di euro, tant’è vero che sono considerate l’evento con il più alto investimento di capitale al mondo).

L’ultima tipologia di evento che rientra nella distinzione in base alla dimensione è quella appartenente agli eventi caratteristici. Essi si identificano a tal punto con lo spirito della città in cui vengono organizzati fino a diventare un simbolo o sinonimo del nome del luogo ottenendo così un riconoscimento e una consapevolezza molto ampia tra il pubblico. Sono eventi che vengono fatti di tanto in tanto, e hanno la finalità di aumentare la consapevolezza, il fascino e la redditività di quel determinato luogo (molto spesso è una meta turistica) nel lungo termine. Tali eventi, puntano sull’esser unici per attirare l’attenzione di un pubblico molto vasto e per far sentire la vera essenza del paese a chi vi partecipa. Un esempio di un evento caratteristico è il Carnevale di Rio, conosciuto in tutto il mondo come l’espressione della vitalità latina ed esuberanza di quella città.

Un’altra distinzione si basa in base alla forma ed al contenuto dell’evento.

Gli eventi culturali, tra cui anche i *festivals*, sono universali e precedono l’industria contemporanea degli eventi. Essi possono essere anche eventi di grande rilievo in quanto sono sempre di più legati allo sviluppo di attività commerciali e di sostentamento per la comunità in quanto legati al turismo. Molto spesso tali tipi di eventi vengono idealizzati dalle organizzazioni al fine di migliorare la propria reputazione aziendale soddisfacendo diverse esigenze del mercato. La maggior parte delle organizzazioni ha lo scopo di insidiarsi nel mercato del turismo e nel contesto dell’arte e in questo ci riescono attraverso l’uso di strategie artistiche specifiche basate sugli eventi. Le caratteristiche che accomunano ogni evento artistico sono una massiccia produzione artistica, un programma definito per tempo e una direzione chiara (Rolfe, 1992).

Gli eventi sportivi si caratterizzano per la competizione e prove di abilità. La loro esistenza risale a migliaia di anni fa con le Olimpiadi Greche nel 776 a.C., al giorno d’oggi le Olimpiadi sono considerate uno tra gli eventi con una maggiore tradizione e simbolismo nel mondo. Tali tipi di eventi sono parte fondamentale e crescente di questa industria, in quanto hanno una considerevole capacità nell’attirare turisti generando così una notevole copertura mediatica e redditività per il paese. Essi

apportano benefici non solo per le aziende che li organizzano, ma anche per il paese che li ospita e per gli sportivi che vi partecipano.

Infine, abbiamo gli eventi aziendali che includono i *meetings*, le conferenze e le mostre. Tale settore è incentrato sul *business* e sul commercio, anche se è vi è una forte influenza del settore pubblico e del turismo in molte di queste attività. È un settore estremamente importante per un paese, ad esempio il 28% dei visitatori in entrata nel Regno Unito sono entrati per motivi lavorativi e per partecipare a questi tipi di eventi. Questo stima che il mercato turistico vale circa 22 miliardi di sterline senza includere i viaggi di affari o le transazioni commerciali effettuate durante gli eventi, esse si stimano per un valore attorno ai 100 miliardi di sterline (BVEP, 2007). Si nota quindi l'enorme quantità di reddito che tale industria porta ai mercati di riferimento.

Nel mercato italiano questo tipo di industria vede ancora aziende nazionali, ovvero le agenzie di eventi, le quali molto spesso vanno a competere in un contesto internazionale oppure organizzano eventi nazionali su territori esteri, ideati appositamente per clienti italiani. Molte di queste agenzie si sono organizzate al loro interno sia per gestire gli eventi, ma anche per seguire la loro ideazione e creazione, mettendo in luce vere e proprie divisioni specializzate in questo contesto.

1.2.2 *Lo sviluppo degli eventi sostenibili*

La protezione dell'ambiente e le numerose questioni che pone alla società sono diventate sempre più discusse e, per molti aspetti, più complesse nell'ultimo decennio. La conservazione dell'ambiente si è evoluta da una questione di coscienza sociale e politica ad una di profonda preoccupazione comunitaria e di rilevanza mondiale. Il fenomeno, precedentemente conosciuto come "riscaldamento globale" o "effetto serra", si è dimostrato essere di così urgente preoccupazione non solo per le grandi dimensioni dei cambiamenti ambientali, ma anche per la rapidità con cui questi cambiamenti stanno avvenendo. Inoltre, anche grazie al notevole incremento della copertura mediatica, il tema della protezione ambientale non è mai stato così attuale, fino a essere in primo piano a livello internazionale, e l'industria degli eventi in questo contesto ha attirato l'attenzione a sé. Gli eventi come già specificato ampiamente, apportano dei benefici economici e permettono una crescita del turismo in molte località internazionali e permettono quindi lo sviluppo regionale. D'altro canto, essi per loro definizione, hanno un impatto ecologico nel luogo in cui vengono organizzati in quanto creano rifiuti, ed essi risultano non essere ampiamente sostenibili. Gli eventi possono riciclare i materiali e le forniture in eccesso in modi utili e significativi se vengono ben gestiti, e possono farlo con un effetto minimo sull'ambiente.

Molti organizzatori di eventi hanno ritenuto opportuno dichiarare il loro sostegno verso la sostenibilità, a tal proposito sono anche stati stabiliti degli standard orientati al processo come il BS8901 nel Regno Unito (BSI, 2010) e l'ISO 14001 (ISO, 2010) a livello internazionale sulle sostenibilità per quanto riguarda l'organizzazione di un evento sostenibile. Le valutazioni d'impatto ambientale (VIA)⁷ stanno diventando sempre più comuni all'interno del settore come parte integrante del processo di pianificazione di qualsiasi evento, l'importanza e la richiesta di questa da parte delle organizzazioni è ormai sempre più diffusa sia dal punto di vista della responsabilità sociale delle imprese e che dal punto di vista della conservazione ambientale ed infine da quello di marketing e delle pubbliche relazioni. Fino a poco tempo fa, le VIA erano l'unico modo per gli organizzatori di eventi di determinare l'impatto in termini quantitativi del loro evento sull'ecosistema. A livello della letteratura, poco fino ad adesso è stato pubblicato esplicitamente sugli eventi e sulla sostenibilità; a tal proposito anche gli impatti ambientali sono stati raramente discussi (Carlsen et al., 2001) e molto spesso essi tendono a concentrarsi principalmente su quelli negativi (Harris et al., 2001). Nel considerare l'idea di un evento sostenibile (e quindi di qualsiasi attività sostenibile), bisogna tener presente che bisogna preservare le risorse del pianeta e di avere un approccio equo nei confronti delle persone che entrano in contatto con l'evento. La maggiore crescita della partecipazione ai festival ed altri eventi ha portato gli esperti a studiare questo fenomeno e a determinare come essi abbiano un impatto positivo in quanto promotori del turismo, ma anche una serie di inevitabili conseguenze negative. A tal proposito, lo studioso Timsheva (2001) ha esaminato l'eredità ambientale dei giochi olimpici dall'antica Grecia fino a quelli di Sydney nel 2000. Quest'ultimo è arrivato alla conclusione che man mano che si andava avanti negli anni le strutture sportive che ospitavano i giochi e gli spettatori, dovevano essere sempre più grandi al fine di soddisfare le richieste di un evento di questa portata. Ad esempio, i giochi invernali del 1992 ad Albertville, Francia, hanno provocato l'avvelenamento delle persone che vivevano vicino alla pista da bob e di slittino perché veniva usata l'ammoniaca la quale era altamente tossica. Le piste da sci e da biathlon provocarono l'inquinamento di gas di scarico, la deforestazione e l'erosione delle montagne alpine (Timsheva, 2001). Queste situazioni spinsero il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) a sviluppare criteri ambientali in base ai quali valutare le future candidature. Quello che emerge da molti studiosi è che gli eventi chiaramente hanno un impatto significativo sull'ambiente e che viaggi dei visitatori, il consumo di alimenti e i rifiuti possono essere classificati come gli impatti più ingenti.

⁷ Nasce negli Stati Uniti nel 1969 con il *National Environment Policy Act* (NEPA). A livello Europeo è stata introdotta con Direttiva Comunitaria 85/337/CEE. In Italia, la VIA è stata adottata con la Legge n. 349 dell'8 luglio 1986 e s.m.i., che ha istituito il Ministero dell'Ambiente e le norme in materia di danno ambientale. Lo scopo di essa è quello di garantire che l'attività umana sia coerente con i requisiti dello sviluppo sostenibile, come la capacità di rigenerazione degli ecosistemi e delle risorse, la conservazione della biodiversità e un'equa distribuzione dei guadagni economici direttamente collegati allo svolgimento di tali attività.

Le infrastrutture costruite appositamente hanno delle impronte relativamente basse a causa della durata dei materiali usati per la loro costruzione e per il loro riutilizzo nel corso nel tempo. Questo testimonia il problema che gli eventi apportano alle regioni e agli enti di governo, poiché è evidente che i vantaggi economici di essi possono essere enormi, così come l'effetto ambientale, che può avere implicazioni negative tali da annullare i guadagni finanziari.

Al di fuori degli eventi sportivi, la sfida principale per un organizzatore di eventi è quella di sviluppare un *festival* che sia competitivo e sostenibile allo stesso tempo, che risulti, quindi, in armonia con il luogo in cui viene celebrato e che sia favorevole alla vitalità a lungo termine di quella città. Le organizzazioni che cercano di raggiungere i loro obiettivi avendo un riguardo verso la sostenibilità ambientale ottengono maggiori benefici in termini di risorse umane. Molti termini che spesso si associano alla sostenibilità (come, ad esempio, “*green*”) tendono a sottolineare o l’aspetto del “pianeta” in sé per sé, oppure quello delle “persone” dello sviluppo sostenibile, anche se raramente li combinano insieme. L’industria degli eventi dovrebbe avere una visione ampia del tema in questione, nella misura in cui l’evento deve soddisfare gli standard sostenibili nel momento in cui gli spettatori godono di esso, ed in più anche tutte le fasi che comprendono l’allestimento e lo smantellamento dovrebbero avere un riguardo sostenibile a livello ambientale. Laing e Frost (2010) sottolineano l’importanza di approfondire gli aspetti del comportamento dei frequentatori degli eventi *green*, come le loro motivazioni, l’impatto del loro interesse verde sui loro processi decisionali riguardo alla partecipazione agli eventi, e le loro aspettative riguardo al contenuto “verde” degli eventi. Senza dubbio, queste sono considerazioni importanti per gli organizzatori di eventi, e indicano che un evento può essere sostenibile solo se i partecipanti scelgono di agire in modo sostenibile. Allo stesso modo, si può affermare che gli organizzatori degli eventi hanno la responsabilità di agire in modo attento verso l’ambiente se l’evento deve essere considerato sostenibile. Riciclare i rifiuti durante un evento, per esempio, è una buona idea, ma non se i rifiuti causano ulteriori problemi all’ambiente essendo trasportati in qualche modo per essere riciclati, o se è necessaria una manodopera a basso costo per smistare i rifiuti, mettendo in difficoltà le persone. La responsabilità individuale dal lato del consumatore e la responsabilità organizzativa dal lato dell’organizzatore di un evento possono avere un impatto sulla sostenibilità complessiva dell’evento. Infatti, dal lato dell’offerta, un approccio potrebbe essere per gli organizzatori di vincolare legalmente i fornitori ad agire in modo sostenibile. Allo stesso modo, gli organizzatori potrebbero non pretendere troppo dai propri consumatori per l’adozione di un comportamento sostenibile, al fine di evitare di perderli come clienti. I manager, in questo contesto dovrebbero fare una ricerca approfondita dei loro possibili clienti futuri, ma questo non è sempre semplice perché persuadere i consumatori a cambiare il loro comportamento è più difficile rispetto a obbligare i fornitori a comportarsi nel mondo desiderato.

In conclusione, è opportuno sostenere che diverse definizioni di sviluppo sostenibile forniscono aspetti distinti lungo i quali un evento sostenibile potrebbe essere esaminato. Questo è vero anche se si concorda sul fatto che l'intero processo di gestione degli eventi, dall'allestimento allo smontaggio, sia incluso nella definizione di un evento sostenibile. La gestione degli eventi, come altri settori, deve fare delle scelte su come dare priorità agli aspetti della triplice linea di fondo: pianeta, persone e profitto. Inoltre, lo spettro delle attività sostenibili legate all'evento deve essere definito prendendo in considerazione sia il lato dei consumatori che quello dei fornitori dell'evento.

1.2.3 Fasi della realizzazione operativa di un evento.

Un evento può essere realizzato da un numero ristretto di persone, oppure da una squadra composta da più persone dove ognuna ha uno specifico ruolo nella fase organizzativa dell'evento.

Un evento si realizza attraverso le seguenti fasi:

- 1) *Fase conoscitiva.* Si entra in questa fase dopo aver ricevuto l'invito ad una gara insieme ad un documento in cui vengono racchiusi gli obiettivi dell'evento e i modi per raggiungerli, ovvero il brief. In questo contesto, si può assistere ad una presentazione dal vivo o ottenere un rapporto scritto. I *business* e i *project manager* creano un rapporto della riunione che incorpora ciò che hanno imparato, così come i loro pensieri e giudizi su ciò che hanno compreso dal documento o dalla presentazione e sul marchio in generale. Segue direttamente dopo un *debriefing* interno, che prevede una nuova lettura sotto un riguardo critico e strategico del materiale per determinare ciò che è veramente significativo e che ha rilevanza. A questo punto, dopo aver aperto la commessa, si viene a creare un *team*, ovvero il gruppo creativo, sulla base delle proprie abilità e impegni lavorativi. Tale squadra operativa andrà a discutere attraverso un *brainstorming* dando vita ad una raccolta di idee che sarà poi fondamentale andarle a riassumere nel migliore dei modi.
- 2) *Fase esplorativa.* In questa fase si verificano e approfondiscono le idee emerse dalla fase precedente e si va a capire qual è la strada più fattibile da percorrere tramite sopralluoghi (ad esempio, si va a vedere se il luogo scelto per l'evento in quella data è disponibile). La squadra di lavoro valuterà la decisione di assumere professionisti o partner per la realizzazione di un videoclip e/o per l'allestimento dell'evento. Infine, il direttore commerciale sarà in stretto contatto con il cliente per capire se sono emerse nuove incertezze, richieste e capire al meglio quali sono le sue aspettative dall'evento.

- 3) *Fase creativa.* In tale fase si è arrivati a definire il concetto dell'evento, il luogo in cui lo si vuole organizzare, la strategia che si vuole prendere sotto il punto di vista commerciale e la squadra operativa. Ogni squadra operativa venutasi a creare inizia a lavorare separatamente ma sempre parallelamente l'una con l'altra. Il reparto creativo elabora le immagini, i testi, i filmati, la scaletta e un documento che deve essere efficace, chiaro e che catturi l'attenzione. Si accerta che le spese dell'evento rientrino nei limiti di budget predefiniti. Lo scenografo comincia ad occuparsi dell'allestimento di video, luci, ed audio. Si cominciano a ricevere riscontri dal cast artistico. Il budget viene creato in modo completo, accurato e modulare. Il preventivo deve essere creato in maniera corretta e completa, al fine di rendere chiara la sua lettura al cliente.
- 4) *Fase relazionale.* In questa fase diventa fondamentale la creazione di una presentazione che sappia catturare l'attenzione del cliente e che faccia emergere le qualità dell'agenzia a cui lui si sta rivolgendo. Tale presentazione dovrà o essere caricata *online* oppure presentata dal vivo al cliente. In questo contesto, il cliente avrà maturato la certezza che l'agenzia scelta è quella giusta che saprà soddisfare al meglio tutte le sue esigenze. Nella presentazione dovrà prevalere l'interazione visiva con il cliente, quindi anche i grafici dovranno essere pochi. Dopo che il cliente avrà preso visione di questa, potrebbe nascere la necessità di fare alcune correzioni o modifiche qualora il cliente ne faccia richiesta.
- 5) *Fase produttiva.* In tale fase sono stati firmati i contratti con gli artisti e i fornitori, e delineati tutti gli aspetti del piano scenografico ed infine sono stati autorizzati i contributi per il videoclip. Dal momento dell'autorizzazione fino alla realizzazione dell'evento, il *project manager* crea un diagramma che illustra tutte le fasi e le scadenze. I punti sensibili vengono rivisti durante la riunione di pre-produzione, anticipando le richieste importanti ed eventuali fattori critici.
- 6) *Fase realizzativa.* Questa corrisponde alla fase in cui l'evento prende vita e i partecipanti possono finalmente goderselo. È assolutamente essenziale che i tempi di allestimento vengano osservati, in quanto costituiscono il metro di giudizio del direttore di produzione, dei tecnici e degli scenografi. Allo stesso tempo, bisogna considerare la parte logistica, la mobilità e l'alloggio di chi partecipa all'evento. Il *project manager* deve realizzare un calendario in cui vengano programmate nei minimi dettagli le prove, l'allestimento, il *cast*, la *security*, e l'eventuale ristorazione. È consigliabile, inoltre, redigere un filmato dell'evento (lungo da uno a tre minuti) e convocare un fotografo.
- 7) *Fase consuntiva.* In tale fase si analizza com'è andato l'evento nel suo complesso; quindi, sia gli eventuali problemi nati che eventuali miglioramenti. Tale analisi la si fa attraverso questionari ai partecipanti, tramite uno studio del numero dei partecipanti, tramite una

profilatura del cliente o anche andando a vedere qual è stato l'impatto mediatico dell'evento. L'evento però, essendo capace di generare dei sentimenti e delle emozioni a chi vi partecipa, non può essere analizzato soltanto da un punto di vista quantitativo, ma anzi è opportuno andare ad analizzare anche l'aspetto qualitativo al fine di fare un'analisi più specifica e accurata. In questo caso si calcolano sia il ROI (ovvero il *return on investments*)⁸ che il ROO (ovvero il *return on objectives*), ovvero quanto l'azienda sia stata in grado di soddisfare i propri obiettivi prefissati di comunicazione, se ha raggiunto i clienti e fatto nascere nuove leve emotive.

1.3 ANALISI DI SCENARIO DEL SETTORE DELLA MODA

La moda fa parte della vita quotidiana delle persone fin dall'antichità, riflettendo la cultura, la necessità di identificarsi in un'ideale e di differenziarsi dagli altri individui; quindi, rappresenta il modo attraverso il quale i consumatori si rispecchiano e riconoscono. Ciò che rappresenta e intende rappresentare la moda, e di conseguenza le imprese appartenenti a questo settore, si sono sviluppate velocemente nel tempo, di pari passo e parallelamente alle culture umane. Il settore della moda si caratterizza per essere innovativo proprio perché subisce l'impatto e l'influenza dei cambiamenti culturali della società, dei cambi abitudinali e comportamentali delle persone, e delle tendenze che emergono e cessano di esistere, segnando le tendenze future. Il settore tessile, moda e accessorio risultano di vitale importanza per l'economia italiana, a tal proposito il Centro Studi Confindustria Moda, nell'agosto del 2021 ha pubblicato un *report*⁹ nel quale è descritto il settore nei minimi dettagli, a tal proposito:

- Le società di moda hanno registrato un fatturato complessivo di 75,0 mld di euro nel 2020 (in calo del 23,5% rispetto al 2019, dove si era registrato un fatturato pari a 98,0 mld di euro)
- L'*export* è pari a 54,6 mld di euro (in calo del 19,8% rispetto al 2019, dove si era registrato un saldo delle esportazioni pari a 68,0 mld di euro). D'altro canto, la propensione all'*export* è aumentata passando da 69,4% al 72,8%, registrando quindi una tendenza positiva.
- L'*import* è diminuito dell'11,0% registrando un valore finale pari a 32,1 mld di euro.

⁸ Il ROI rappresenta il ritorno sugli investimenti di un'azienda. Calcolando tale indice si va a capire quanto l'investimento fatto da un'azienda sia stato profittevole o meno. La formula per calcolarlo è $\frac{\text{reddito operativo}}{\text{capitale investito}}$.

⁹ https://www.confindustriamoda.it/wp-content/uploads/2021/10/Highlights_Anno-2020_TMA_Confindustria-Moda.pdf

- Similmente, anche il saldo commerciale è diminuito del 29,6% registrando un valore finale pari a 22,5 mld di euro.

Quindi, anche se le tendenze segnano un andamento negativo (dovuto principalmente dalla pandemia), i valori riportati rimangono comunque alti, da questo si capisce come tale settore sia di fondamentale importanza per l'intera economia italiana. Inoltre, il 13 settembre 2018, la Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo ha pubblicato il report “*il sistema di moda italiano tra tradizione e innovazione*”¹⁰ nel quale hanno studiato che nel 2017 il settore della moda in Italia ha registrato un valore superiore ai 24 mld di euro per quanto riguarda il valore aggiunto andando ad occupare quasi 500.000 mila addetti, risultando rispettivamente il 10% del valore aggiunto manifatturiero e il 15,5% del totale manifatturiero.

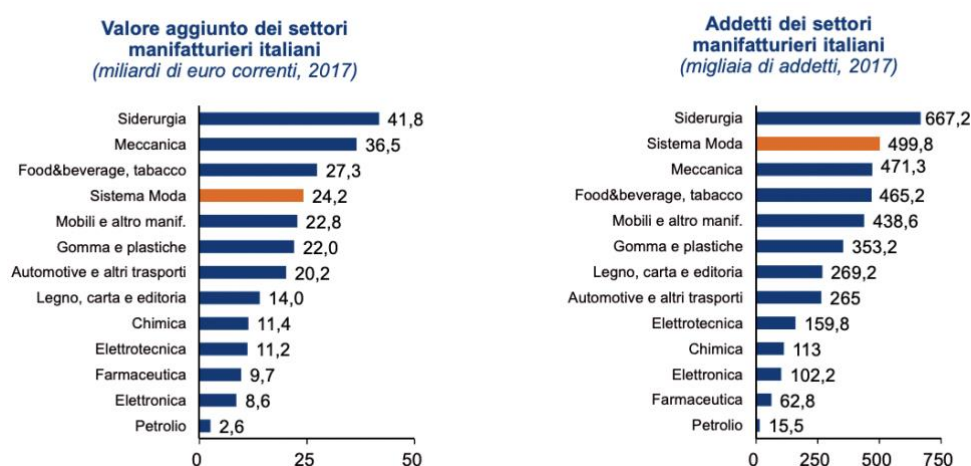


Figura 4 - valore aggiunto e numero addetti dei settori manifatturieri italiani. (Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat, conti nazionali)

L'Italia, per quanto riguarda il settore moda, si è aggiudicata un primato a livello Europeo sia a livello del valore aggiunto che numero di addetti totali nel 2017. Nello specifico, l'Italia ha registrato un valore aggiunto pari al 33,9% (un distacco netto rispetto al Regno Unito che si trova in seconda posizione con un valore pari a 12,2%) e un tasso di occupazione nel settore pari al 21,6% (il Regno Unito registra un valore pari al 4,6%). Si tratta dunque di un settore molto competitivo a livello europeo, grazie ai punti di forza che caratterizzano il *Made in Italy*.

¹⁰ <https://www.firstonline.info/wp-content/uploads/2018/09/Il-sistema-moda-italiano-tra-tradizione-e-innovazione.pdf>

1.3.1 Le caratteristiche del settore

Lo sviluppo delle tecnologie, che hanno caratterizzato gli ultimi decenni, hanno messo le aziende appartenenti al settore moda di fronte a delle sfide per adeguarsi, anche loro, di pari passo a tali cambiamenti. Come afferma Coco Chanel, *“la moda riflette sempre i tempi in cui vive. Anche se, quando i tempi sono banali, preferiamo dimenticarlo”*. Quindi, in altre parole, la moda è un concetto dinamico, in quanto deve seguire inevitabilmente le tendenze del momento, per soddisfare al meglio le aspettative dei propri consumatori. Essa, inoltre, è dinamica in quanto quello che oggi potrebbe piacere ad un consumatore, domani potrebbe non esserlo più. In questo contesto, le aziende di moda offrono prodotti e servizi che procurano all’acquirente una sensazione di piacere, eccitazione, emozione e privilegio. Dal lato del consumatore, tali acquisti rappresentano molto spesso un atto di follia, in quanto l’acquisto in questo scenario corrisponde a un gesto fatto fuori dalla quotidianità ordinaria, e il cliente si sentirà appagato, felice. Le persone che sono contro tutto ciò che la moda, e quindi il lusso, rappresenta ritengono che questi beni non valgano il loro prezzo, in quanto potrebbero trovare altrove un prodotto pressoché uguale, con qualità simile ma ad un prezzo sicuramente meno elevato.

Il report *“Deloitte Global Powers of Luxury Goods 2021”*¹¹ pubblicato da Deloitte il 30 novembre 2021 fa uno studio del mercato del mondo del lusso, quindi della moda di alto livello classificando le prime 100 società del settore della moda e del lusso a livello mondiale. Il Deloitte *Fashion & Luxury Leader* per l’Italia, Giovanni Faccioli commenta, *“In questo periodo di cambiamento e di grande incertezza dovuto alla pandemia, l’appeal delle aziende del settore lusso si è riconfermato. Infatti, pur avendo registrato delle perdite, il comparto è stato capace di reinventarsi ed accelerare un processo di trasformazione considerevole, portando concetti quali sostenibilità, omnicanalità, economia circolare, innovazione, al centro delle proprie strategie di crescita per i prossimi anni. Oggi più che mai le aziende di questo settore sono in grado di essere vicine ai consumatori in termini di servizio, produzione, ascolto e condivisione dei medesimi valori.”* Da queste parole si evince che le aziende si stanno evolvendo di pari passo con i cambiamenti che hanno caratterizzato il nostro paese; esse, per mantenere la loro posizione di *leader* a livello mondiale, si sono dovute adattare alle esigenze sia del mercato che dell’ambiente che le circonda, andando a mettere al centro delle proprie strategie

¹¹ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/GPLG2021_Deloitte.pdf

competitive un'attenzione verso la sostenibilità dei prodotti e servizi che offrono al pubblico, innovazione, processi produttivi che riguardano l'economia circolare e l'omnicanalità¹².

Le prime 100 aziende di moda, leader mondiali, hanno generato un fatturato nel FY2020 pari a 252 mld di dollari, tra questi il 56% delle aziende che compongono il reparto delle borse ed accessori sono italiane. Tale grafico, mostra le prime dieci migliori aziende di moda mondiali. Complessivamente esse hanno registrato tutte un margine di profitto netto positivo, con una media complessiva del 9,4% (complessivamente più alto di quello della classifica complessiva delle 100 aziende migliori, le quali hanno registrato in totale un margine di profitto netto del 5,1%).



Figura 5 - Top 10 luxury goods companies classificate in termini di vendite. (Fonte: report "Deloitte Global Powers of Luxury Goods 2021").

Tra le aziende che rientrano nella classifica, la maggior parte di esse opera all'interno del settore calzature e abbigliamento. Per quanto riguarda quello di borse e accessori, le aziende italiane costituiscono il 56% di tutta la classifica; l'Italia acquista il primato anche in questo comparto. La sola azienda italiana che si è aggiudicata un posto nella classifica delle migliori dieci è EssilorLuxottica SA, la quale registra un fatturato nelle vendite pari a 8,793 mln di dollari, una diminuzione del 20% della crescita delle vendite ed infine un margine netto di profitto pari a 1%. Nella classifica delle 100

¹² In questo contesto il consumatore è posto al centro delle strategie e degli interessi di un'azienda, andando a migliorare tutti i punti in cui il consumatore entra in contatto con il contesto aziendale. Questo, lo si fa sia online (e quindi a livello di E-commerce oppure social media) oppure nei punti fisici. In questo modo il consumatore potrà vivere la stessa esperienza in entrambe le situazioni.

migliori aziende Italiane rientrano anche Prada e Giorgio Armani, essi insieme costituiscono i principali *player* italiani all'interno della classifica, registrando un valore delle vendite totali, provenienti dalle aziende italiane presenti all'interno della classifica, pari al 47%.

1.3.2 *Analisi dei consumatori*

Per molti secoli, l'acquisto dei beni di lusso ha caratterizzato le vite degli individui, in quanto essi sentivano la necessità di acquistare degli oggetti che li facessero sentire appagati. Oggi i consumatori hanno a disposizione un reddito molto più alto rispetto a quello che potevano avere anni fa, in quanto esso è aumentato in tutta la scala gerarchica, soprattutto per quelli che già rientravano nelle classi sociali maggiori. Storicamente, i beni di lusso o di status sono stati definiti come quei beni per il quale il semplice uso o esibizione di una determinata marca porta prestigio al proprietario, oltre alla sua mera utilità funzionale (Grossman e Sharpiro, 1988). Attualmente, lo studio del settore della moda ha iniziato a prendere una nuova direzione in quanto la domanda proveniente dai paesi asiatici è aumentata considerevolmente, focalizzando le ricerche in una comparazione tra gli atteggiamenti che assumo gli acquirenti verso il mondo del lusso e la cultura che li accumuna.

Gli studiosi Vigneron e Johnson (1999) hanno messo definito un modello che, in base alla combinazione di motivazioni e comportamento d'acquisto, definisce cinque classi di consumatori "tipo" del mondo del lusso:

- I consumatori "*vebleniani*" considerano il prezzo la variabile principale che li induce ad acquistare il prodotto. Quello che importa a questi tipi di consumatori è l'impressione che gli altri individui si fanno di loro, per tale motivo effettuano l'atto di acquisto;
- I consumatori "*snob*" collegano il prezzo all'esclusività, e non effettuano acquisti di beni non lussuosi;
- I consumatori "*bandwagon*" non considerano il prezzo come fattore principale che li induce ad effettuare l'acquisto, ma ciò che per loro conta è la percezione che gli altri hanno di loro quando fanno utilizzo di tali beni prestigiosi;
- I consumatori "*edonisti*" sono interessati al sentimento che tali beni gli provocano, e perciò danno meno importanza al prezzo durante alla loro fase di acquisto;
- Infine, i consumatori "*perfezionisti*" fanno affidamento sulla loro percezione del prodotto, e utilizzano il prezzo come un secondo fattore della prova della qualità di un prodotto.

Ma chi è che compra le marche di lusso? Come già specificato, quello che è essenziale per gli individui è l'impressione che gli altri percepiscono di loro ed essi utilizzano le migliori strategie al fine di ottenere l'approvazione degli altri. Molti consumatori acquistano per fini simbolici, a tal proposito il prestigio "*has always been designated as constituting a basic symbol of one's social standing or status*" (Eisenstadt, 1968). Ad esempio, i consumatori sensibili al prestigio non acquistano beni di lusso in periodi in cui sono presenti gli sconti perché gli altri potrebbero pensare male di loro. Tra i prodotti più sensibili all'influenza altrui, vi è l'abbigliamento. Negli ultimi tempi l'industria del lusso ha avviato un processo di "*logofictation*" dei capi di abbigliamento (specialmente nelle borse) mettendo i loghi del marchio su tutto il tessuto che ricopre l'oggetto in questione, in questo modo le persone saranno in grado di identificare subito il *brand* (Chadha et Husband, 2006). Molti produttori di lusso tendono ad avere la convinzione che i loro principali consumatori provengano principalmente dalle fasce di reddito più alte e per tale motivo molte pratiche manageriali si basano proprio su questo presupposto. A tal proposito, le riviste di moda preferiscono pubblicazioni di "fascia alta" e le case di moda posizionano i loro negozi in posti strategici e ad alto reddito (come, ad esempio, Place Vendôme a Parigi, la 5th Avenue a New York o Piazza di Spagna a Roma).

1.3.3 *Principali strategie di comunicazione nel settore della moda*

A causa dell'avvento della tecnologia digitale, il mercato della moda è cambiato radicalmente nel corso degli ultimi decenni. I media classici stanno subendo una trasformazione significativa e le tattiche di comunicazione sviluppate nel corso dei decenni non sono più efficaci. In questo contesto evolutivo, i marchi di moda più importanti e influenti si sforzano di evolversi per riposizionarsi sul mercato. Ciò avviene attraverso la ricerca di tecniche innovative in grado di aumentare il valore immateriale del marchio in termini di *brand equity* e riconoscimento. Utilizzare questi precisi strumenti digitali per rafforzare le relazioni con nuovi target è una possibilità di strategia intrigante in una professione che sperimenta continuamente nuove idee andando a rafforzare la *customer experience*. Il mondo digitale consente alle aziende appartenenti a questo settore, di comunicare un'immagine del marchio più innovativa e di andare a coinvolgere nuovi clienti, ovvero quelli più giovani. Quello che è certo, è che queste aziende si resero conto che i canali di comunicazione che un tempo funzionavano alla perfezione, ad oggi non funzionano più in maniera così perfetta; quindi, quello che risultò necessario consisté in un'innovazione della propria strategia di comunicazione.

Nella comunicazione tradizionale l'azienda si concentrava sul marchio, adesso con l'avvento della digitalizzazione le aziende devono mettere i consumatori al centro delle proprie strategie, al fine di soddisfare le loro esigenze ed aspettative. Per prima cosa, l'azienda deve arrivare alla consapevolezza che non sono più loro a detenere il controllo su tutti i tipi di relazioni, ma anzi è proprio il contrario: adesso sono i clienti che controllano questi tipi di relazioni andando a richiedere una qualità sempre maggiore dei prodotti e dei servizi offerti. A tal proposito, i consumatori devono poter arrivare al marchio in modo semplice, consentendo di trovare i prodotti offerti; il tutto fa parte della *customer experience*. Le aziende devono poi andare a coordinare le strategie che fanno direttamente sul negozio fisico che quelle che effettuano a livello social, facilitando così l'anticipazione delle tendenze successive in quel mondo e la fidelizzazione del cliente.

Tra le strategie che le aziende possono mettere in atto al fine di attirare maggiormente i clienti, troviamo possibilità di poter fare delle collaborazioni esclusive che vadano a creare un legame unico ed esclusivo con il marchio (un esempio di collaborazione vincente fu quella tra il famoso marchio di jeans Levi's con Miu Miu, oppure anche quella tra Gucci e Balenciaga, entrambe facenti parti del Gruppo Kering, in occasione del centenario della Maison Gucci).

Un'altra possibilità è quella di andare a creare degli eventi unici che vadano oltre all'esperienza in sé per sé nel negozio fisico, con l'obiettivo di far sentire il consumatore speciale e al centro degli interessi dell'azienda, andando a creare una relazione duratura con il cliente. La personalizzazione dei prodotti di un'azienda sta diventando un'importante via per acquisire i clienti, fidelizzarli e costruire con loro una relazione duratura e a lungo termine (ad esempio, la casa di moda Dior permette ai propri clienti di personalizzare le borse che comprano andando a inserire delle lettere in metallo sulla tracolla della borsa, inoltre anche il marchio Golden Goose consente ai consumatori di personalizzare le scarpe che acquistano insieme ai propri *Sneakers Makers*, sia *online* che *in-store*).

Infine, molte aziende di moda utilizzano il canale dei media per offrire al consumatore delle offerte che siano basate sui loro gusti specifici. In questo modo i consumatori saranno molto più invogliati nell'effettuare l'operazione di acquisto. In questo contesto, molti siti *online* di moda (Luisaviaroma, Farfetch, Mytheresa, Net-à-Porter) creano delle offerte personalizzate in base al cliente; essi si basano su precedenti acquisti del cliente e in questo contesto gli offrono dei prodotti simili che potrebbero interessare al consumatore, oppure dei codici sconto che si basano sulla frequenza di acquisto.

L'efficacia di queste strategie innovative appena descritte è sicuramente influenzata dal modo di comunicare di un'azienda, e il contesto digitale fa sicuramente la sua parte in questo scenario andando ad influenzare circa l'80% delle vendite totali nel settore del lusso.

Le aziende devono andare a offrire dei contenuti affascinanti che possano catturare nel miglior modo possibile l'attenzione del cliente. Una tecnica molto utilizzata dalle aziende è quella del *live streaming*

commerce (estremamente diffuso in Asia), in cui i consumatori possano vivere l'esperienza dell'acquisto in negozio ma acquistando online. Tale mercato degli acquisti in questa modalità ha fatturato circa 4,4 mld di dollari soltanto per quanto riguarda il mercato cinese, andando a coinvolgere circa 560 mln di consumatori. Sicuramente anche l'avvento della Pandemia ha permesso lo sviluppo di tale strategia. Ad esempio, la Maison Gucci ha lanciato nel 2020 il progetto "Gucci Live", consentendo ai consumatori che si collegano sul sito web di poter effettuare una videochiamata con un particolare consulente in cui gli vengono spiegate le qualità e le caratteristiche del prodotto che intende acquistare.

Un settore particolare florido in questo contesto della digitalizzazione è quello degli *influencer marketing*, il cui valore del mercato è passato da 1,7 mld di dollari nel 2016 a 4,6 mld di dollari nel 2018, registrando quindi una crescita notevole e un'opportunità da poter sfruttare per le aziende. In questo contesto, le aziende puntano la loro strategia di marketing su una comunicazione più diretta *one-to-one* grazie a questi soggetti chiamati appunto "*influencer*", i quali hanno un grandissimo seguito tra il pubblico e creano quindi molto coinvolgimento. Sicuramente in questo ambito le aziende devono stare attente a cercare di considerare *influencer* in linea con il proprio marchio, i propri ideali, valori, e la propria *mission*. Molto importante nella comunicazione aziendale è anche il potere del passaparola, che consente di raggiungere un bacino molto ampio di utenti basato sul credere a quello che gli viene detto. Il potere di questo metodo di comunicazione chiaramente si basa sul fatto che l'azienda deve offrire un prodotto di alta qualità, altrimenti tale strumento può avere anche degli effetti negativi qualora le aspettative non vengano rispettate.

Un'altra tendenza che ha avuto molto successo nel mondo digitale è quella degli annunci *social* interattivi, i quali hanno avuto un ruolo fondamentale durante la Pandemia causata dal Covid-19. Essi consentono all'azienda di persuadere il consumatore andando a promuovere dei contenuti interattivi promossi dall'intelligenza artificiale.

Oltre a questi canali più interattivi, rimangono comunque validi quelli classici, come ad esempio la promozione sui canali social (Instagram, Twitter, TikTok e molti altri) ma anche la promozione sulle classiche riviste di moda principali (Vogue Italia, Vanity Fair, Marie Claire, Elle, Cosmopolitan e molte altre) sfruttando gli spazi pubblicitari a pagamento.

CAPITOLO 2: IL CAMBIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE NEL SETTORE DELLA MODA, IN PARTICOLARE LA SOSTENIBILITÀ E LA CSR.

2.1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (CSR)

La responsabilità sociale d'impresa (o *Corporate Social Responsibility*, CSR) è stata comunemente interpretata come la somma delle pratiche, politiche e strategie legate ai benefici sociali ed ambientali che riguardano le imprese che decidono di adottarle al fine di soddisfare gli interessi dei propri *stakeholder* aziendali. L'evoluzione delle implicazioni e dei significati che vengono tradizionalmente attribuiti attualmente a tale concetto, si concentra su un significato di CSR integrata come un approccio innovativo che si riflette sull'attività aziendale, sulla società in cui l'azienda opera e all'ambiente. Le teorie in cui la CSR integrata è ormai data per radicata sono: la teoria degli stakeholder, le pratiche etiche, la creazione di valore, la continua domanda di adozione di un approccio sostenibile sia sotto un'ottica etica che finanziaria.

Gli interessi degli *stakeholder* aziendali sono cresciuti considerevolmente negli ultimi trenta anni; parallelamente, anche lo sviluppo di imprese sempre più maggiormente globalizzate con interessi comuni e sempre più complessi hanno promosso lo sviluppo e l'integrazione di pratiche socialmente responsabili all'interno delle imprese che operano nei settori globali e locali (Brondoni et al. 2003, 2004).

A tal proposito, gli studiosi della CSR hanno evidenziato diversi paradigmi ed interpretazioni che fanno comunemente riferimento a tale tema, andando a convogliare anche i diversi ruoli che tale concetto ha avuto durante la sua evoluzione temporale (Carroll et al., 2008). La grande quantità di ricerche accademiche e di lavoro che si sono svolte in riguardo a tale tema (per esempio, dalla Commissione Europea o dal *World Business Council for Sustainable Development*¹³, WBCSD) non sono arrivate ad una definizione completa e conclusiva di ciò che rappresenta effettivamente la responsabilità sociale d'impresa, lasciando così aperto il dibattito relativo ad una reale definizione e su come si devono etichettare le aziende che adottano tale pratiche all'interno della propria organizzazione aziendale. Molti significati ed interpretazioni della definizione di CSR sono sorti nel tempo; nelle interpretazioni più scettiche la CSR viene vista come una distorsione dello scopo economico delle aziende (Friedman, 1970; Murray, 2005), mentre quelle più utopiche la vedono come

¹³ La WBCSD è la prima comunità internazionale guidata da 200 Amministratori Delegati di aziende sostenibili leader nel settore e che lavorano in modo attivo al fine di promuovere le pratiche aziendali sostenibili che abbiano un impatto zero, positivo ed equo per tutto l'ambiente.

una parte dello sviluppo sociale delle aziende. I gruppi che hanno interpretazioni divergenti di tale significato si possono dividere in due prospettive principali. Da una parte, la CSR viene inclusa all'interno delle strategie strumentali e utilitaristiche che aiutano l'impresa ad ottenere un maggior vantaggio competitivo, concorrono a migliorare la reputazione aziendale e il marchio tra i clienti attraverso la comunicazione aziendale (Alcaniz et al., 2010). Tale approccio, però, è stato altamente criticato in quanto ritenuto statico e quindi, di conseguenza non poteva rappresentare l'essenza di un approccio dinamico di miglioramento continuo che riguarda le imprese che adottano i principi di sostenibilità. Dall'altra parte, la CSR che viene adottata dalle imprese, viene vista come il modo attraverso cui le imprese diventano attive sotto l'aspetto sociale e ambientale. Attraverso le *partnership* possono cooperare con le altre organizzazioni tramite lo scambio simultaneo di informazioni e di risorse al fine di raggiungere le tre principali correnti di sostenibilità (ovvero sociale, ambientale ed economica).

Friedman et al. (2012) ritengono che tale approccio sia di estrema importanza per andare a condividere uniformemente un approccio di CSR integrata; infatti, essi la concettualizzano come la totalità delle pratiche sociali, etiche e aziendali che riguardano l'impresa nel suo complesso e che quindi concorrono sia al profitto che alla creazione di un valore condiviso e di una buona reputazione aziendale. Quindi, la CSR integrata viene perseguita insieme al *core business* aziendale come una ridefinizione delle esigenze aziendali in tema di responsabilità.

La CSR integrata viene formalizzata all'interno del libro pubblicato nel 2010 da Freeman et. Al, intitolato *Stakeholder Theory The State of the Art*. Essa è stata ampiamente discussa nella letteratura manageriale come l'integrazione della CSR sotto molteplici aspetti andando a enfatizzare i sistemi di *governance* e di gestione che adottato principi di sostenibilità aziendale e che favoriscono una strategia di CSR adeguata e coerente (Salvioni et Astori, 2013). La visione di Freedman ha circa la CSR va estesa ad un concetto più ampio, andando così a coinvolgere la CSR nell'azienda in tutto il suo complesso (andando quindi ad includere i fornitori, i clienti e gli *stakeholders*). Si passa quindi da un concetto di CSR integrata che si trova soltanto all'interno della *governance* aziendale, ad un concetto molto più ampio che va a coinvolgere l'intera azienda e tutti i soggetti che interagiscono dall'esterno con essa.

Quando si definisce il concetto di CSR in termini di cosa ci si aspetta da un'impresa e di cosa il mercato richiede, Carroll riassume tali aspetti in una piramide a quadro strati, che sono rispettivamente l'aspetto economico, legale, etico e filantropico della CSR. L'aspetto riferito alla responsabilità economica costituisce la base della piramide, ed esso illustra la relazione che intercorre tra società e aziende. In tal senso, la società richiede che le aziende rispettino il requisito dell'economicità, andando quindi a generare un profitto e di essere efficientemente produttive, andando a formare delle relazioni durature

con le persone che entrano in contatto con essa. L'aspetto della responsabilità legale presuppone che le aziende debbano essere corrette e siano trasparenti circa le informazioni; l'azienda deve, quindi, seguire i regolamenti prestabiliti. L'aspetto etico discute le aspettative che la comunità ha verso l'azienda, portandola ad integrare una serie di norme morali e comportamentali che non vengono definite direttamente dal sistema legale dell'azienda stessa, ma che riflettono direttamente i concetti di equità, il rispetto dei lavoratori e degli altri *stakeholders*. L'ultimo strato della piramide (ovvero, la punta), riguarda l'aspetto filantropico della responsabilità, andando a discutere la natura delle aspettative sociali che influenzano la reputazione aziendale, gli atteggiamenti e la volontà di prendere parte, ad esempio, ad associazioni di beneficenza.

2.1.1 *L'evoluzione storica del concetto di CSR*

I primi approcci di un'implementazione delle pratiche socialmente responsabili si ha attorno alla metà del 1800 con l'avvento della Prima Rivoluzione Industriale, dove le aziende sono state le prime ad essersi rese conto che le attività quotidiane avrebbero avuto un impatto sulle persone più deboli, sui minori, sul lavoro femminile, e sulle condizioni lavorative in generale. Durante questo periodo, sono state adottate delle politiche di tipo *welfare* dalle imprese per i propri *stakeholder* interni (fenomeno avvenuto soprattutto nel Regno Unito); inoltre inizia ad essere adottato un approccio filantropico verso i portatori di interesse esterni alla società (Carrol, 2008; Visser, 2010).

Inizia così un processo di cambiamento delle politiche aziendali che ha riguardato principalmente quelle società che al tempo venivano considerate le più evolute. Attorno al 1950, la CSR è stata formalmente inserita all'interno del lessico aziendale, nel momento in cui l'azienda è diventata una componente fondamentale dell'equilibrio sociale (Brondoni, 2014). Nel 1953, Bowen definì che la CSR doveva costituire un complesso di regole che i *managers* e la proprietà aziendale dovevano rispettare nel momento in cui perseguivano le politiche aziendali, prendevano decisioni o disegnavano la strategia stessa dell'azienda, restando sempre coerenti con le aspettative e i valori propri della società. La visione che Bowen ha della CSR riflette la consapevolezza ormai maturata in quel tempo, ovvero che le società non potevano più non considerare l'impatto che la propria attività ha sull'ambiente in generale e sulla sostenibilità; tale visione ha sicuramente rafforzato il dibattito sulla CSR negli anni a seguire, sia sul panorama americano che su quello europeo.

Gli anni '60 sono stati un periodo fondamentale per l'evoluzione storica della CSR. In questo periodo sono nati, sia in fronte politico che sociale, i primi movimenti ambientali, i quali si battevano contro

lo sfruttamento delle risorse naturali (Visser, 2010). Le aziende iniziavano ad essere viste come figure fondamentali e di rilevanza nelle controversie ambientali e sociali. Conseguentemente, Davis (1960) affermò che nel caso in cui le aziende evitavano di assumersi le proprie responsabilità avrebbero perso il loro potere sociale, motivo per cui gli imprenditori dovrebbero intraprendere delle decisioni che vadano oltre il mero interesse di generare dei profitti. Parallelamente nello stesso anno lo studioso Frederick introdusse nel concetto di CSR l'importanza, da parte di un'impresa, di avere una preoccupazione e un'attenzione verso le proprie risorse umane e condizioni economiche-sociali che caratterizzano tutto l'operato aziendale, confermando il fatto che le risorse in possesso della società devono essere indirizzate anche verso fini sociali, e non soltanto verso fini lucrativi.

Si notano quindi enormi passi avanti nella concettualizzazione della CSR in riferimento anche alla sua rilevanza strategica; ma è soltanto attorno agli anni '70 che il concetto di CSR viene applicato all'interno dell'azienda in molteplici attività, e non più soltanto come un aspetto filantropico (Muirhead, 1999).

In questi anni, gli aspetti della CSR sono stati presi in considerazione dalle istituzioni, e a tal proposito viene anche definita una condotta aziendale in linea con tali principi. In questo scenario, *la Committee for Economic Development (CED)*¹⁴ propone delle definizioni di tale termine e dei codici formali di CSR progettati dalle grandi aziende globali. La diffusione delle teorie a sostegno della CSR come principio cardine che detta le regole per un buon processo decisionale manageriale attraverso la responsabilità sociale, economica, legale ed etica (Carroll, 1979) ha fatto sorgere ulteriori dibattiti in materia, su quale fosse la reale responsabilità delle imprese, attorno agli anni '80.

Nello specifico, la teoria degli *shareholder* (Friedman, 1970) e la teoria degli *stakeholder* (Freeman, 1984) contrappongono le azioni alle partecipazioni come forme di responsabilità, andando a sostenere due visioni completamente opposte. Gli studi contemporanei in materia di CSR trovano la loro radice teorica sul bilanciamento degli interessi delle varie categorie di *stakeholder* (dai clienti ai fornitori). Questo perché l'azienda è guidata dal servire una pluralità di interessi verso uno sviluppo sostenibile, esso è definito come “*soddisfare i bisogno e le aspirazioni delle generazioni presenti senza compromettere la capacità di soddisfare quelli futuri*” (Commissione Brundtland, 1987).

Da questi anni a seguire, il principio cardine che ha guidato le imprese nella concettualizzazione della CSR è costituito dall'importanza strategica ed etica che hanno le persone coinvolte sia direttamente che indirettamente nell'attività d'impresa. La fine degli anni '80 e gli inizi degli anni '90 rappresentano

¹⁴ Costituisce il centro della politica pubblica del *Conference Board*. È un'organizzazione che non persegue scopo di lucro e non segue alcun partito. Essa è guidata dalle imprese e fornisce delle analisi guidate da ricerche specifiche proponendo delle soluzioni in ragione degli interessi della nazione. Gli amministratori delegati delle 30 aziende leader americane del settore costituiscono i fiduciari di tale organizzazione, fornendo pareri dettati dalla loro esperienza per guidare situazioni politiche e urgenti in quel determinato momento.

hanno fondamentali in cui le aziende si sono battute per arricchire il concetto di CSR e metterlo al centro delle politiche strategiche e manageriali dell'impresa.

Sono emersi vari concetti che hanno accompagnato e rafforzato la CSR: *partnership* con la comunità (Smith, 1997); reputazione aziendale basata sul raggiungimento e la comunicazione di *performance* sostenibili (Donaldson et Preston, 1995); impatto della CSR sulla *performance* finanziaria e sociale (Griffin et Mahon, 1997; Harrison et Freeman, 1999); e filantropia strategica basata su strumenti avanzati come le sponsorizzazioni, le *partnership*, il *cause-related marketing*, e il volontariato dei dipendenti piuttosto che semplici donazioni monetarie (Muirhead, 1999).

All'interno di questo quadro di creazione del valore, si è avviato un processo di istituzionalizzazione della CSR sotto un punto di vista più completo da parte degli organismi di certificazione internazionali e nazionali i quali hanno stabilito degli *standard* più noti, come l'*International Organization for Standardization* (ISO) 9000 e 14000 (sono rispettivamente delle certificazioni di qualità e ambientali), ISO 26000 (*standard* di guida per la responsabilità sociale); le linee guida della *Global Reporting Initiative* per il *reporting* sulla sostenibilità, SA8000 (per le condizioni dei lavoratori nella *supply chain*), e AA1000 (per la contabilità sociale ed etica, l'*auditing* e il *reporting*).

La profilazione del concetto di CSR e la sua relativa standardizzazione, ha contribuito a rendere tale concetto più pragmatico all'interno del contesto aziendale. Tale processo ha raggiunto il suo apice negli ultimi venti anni.

A partire dagli anni 2000 la CSR si è sviluppata sia dal punto di vista accademico che tra i professionisti. Le attuali condizioni del mercato (ovvero, la globalizzazione, le crisi finanziarie e ambientali, le tecnologie informative e comunicative, il cambiamento nelle aspettative degli *stakeholder*, una maggiore concorrenza ed infine gli approcci innovativi che le aziende adottano nel momento in cui si rivolgono al mercato) modellano nuove tecniche di responsabilità e sostenibilità, rendendo la decisione, di adottare principi sostenibili all'interno delle pratiche aziendali, molto strategica (Kuepfer et Paupla, 2010). La preoccupazione, sempre maggiore, di adottare pratiche aziendali sostenibili è ormai diventata parte fondamentale di ogni mercato e industria globale (Risso, 2012). Nei primi anni del 2000 la Commissione Europea ha considerato volontaria l'adozione della CSR all'interno delle pratiche manageriali, come integrazione delle preoccupazioni sociali e ambientali.

Nel 2011 si è passati da un'integrazione volontaria ad una quasi obbligatoria di tali preoccupazioni, sottolineando sempre l'obiettivo di massimizzare l'impatto sociale delle imprese. Nel settembre del 2015 si è svolta una riunione alle Nazioni Unite¹⁵ con più di 150 leader internazionali al fine di

¹⁵ <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

promuovere attraverso una cooperazione allo sviluppo mondiale, garantire il benessere umano e proteggere l'ambiente. In tale riunione è stata approvata l'Agenda 2030, all'interno della quale sono sorti 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS/SDGs, *Sustainable Development Goals*) e 169 sotto-obiettivi; tali obiettivi hanno l'obiettivo di minimizzazione della povertà, protezione dell'ambiente e del pianeta in generale e garantire la prosperità per tutti. Imprese e cittadini devono cooperare e partecipare al fine di soddisfare tale processo; ciò ha contribuito all'evoluzione della CSR come disciplina accademica e strategia.

Sei nei primi anni del 2000 la divulgazione tramite il Bilancio Sociale dell'adozione di pratiche aziendali sostenibili era una manifestazione autonoma e volontaria delle imprese; a partire dal 2014 la Commissione Europea ha reso obbligatoria, per le aziende con più di 500 dipendenti, la diffusione tra il pubblico di informazioni di tipo non finanziario. Tale sistema di reporting influenza l'integrazione delle informazioni finanziarie e non finanziarie come mezzo per arrivare ad una comunicazione aziendale più completa per i propri *stakeholder*. Gli stati membri dell'Unione Europea applicano queste leggi da gennaio 2017.

2.1.2 Il Corporate Shared Value (CSV)

Contribuire al benessere collettivo e sociale non è semplicemente un gesto caritatevole, ma è anche un'attività che crea valore se utilizzata con una strategia appropriata. L'ambiente di riferimento dovrebbe riconoscere che le aziende sono le organizzazioni che attraverso la collaborazione creano un valore piuttosto che offrire semplicemente parte dei loro profitti alla società. Quando sia le aziende che la società realizzano questo ruolo reciprocamente vantaggioso, si sviluppa un ciclo virtuoso che aumenta i benefici sia per le aziende che per la società.

Negli ultimi anni, come già specificato, all'interno delle imprese si è sviluppato un approccio integrativo di adozione di pratiche sostenibili, etiche e filantropiche, ovvero la cosiddetta CSR. L'adozione di tale principio ha spinto molte aziende a intraprendere numerosi sforzi per migliorare le conseguenze sociali e ambientali che la loro attività provoca all'ambiente di riferimento; in tal senso Porter e Kramer (2006) hanno affermato che tali sforzi delle società non hanno portato a grandi risultati, come avrebbero dovuto essere. A questo proposito, questi hanno iniziato a fare delle ricerche in merito fino ad arrivare a definire il CSV, ovvero un valore creato contemporaneamente da e per un'azienda e dai suoi *stakeholder*. Essi lo definiscono come un insieme di "politiche e pratiche

operative di un'azienda che messe in atto contemporaneamente fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui operano” (Porter et Kramer, 2011).

Dalla sua comparsa, gli articoli di Porter e Kramer sulla creazione di un valore condiviso (CSV) hanno ottenuto un crescente interesse tra i professionisti, definendolo come un concetto innovativo e differente dalla CSR; nonostante ciò, molti studiosi sostengono che non ci siano molte differenze fra i due concetti; perciò, i confini tra i due rimangono ancora leggermente sfumati, lasciando la sua concettualizzazione ancora molto vaga e senza una solida base empirica.

Ma in cosa differiscono CSR e CSV? Andando più nel dettaglio per capire meglio la distinzione dei due termini, Porter e Kramer definiscono due concetti distinti di CSR: la CSR reattiva e la CSR strategica. La motivazione di adottare una CSR reattiva risiede nel fatto che l'azienda intende migliorare la propria reputazione aziendale attraverso azioni di buon senso verso l'intera società. Secondo una prospettiva aziendale, adottare una CSR reattiva comporta maggiori costi alla società e rappresenta un vincolo. Pertanto, il suo impatto è abbastanza limitato e offre poche basi per raggiungere obiettivi a lungo termine. Per questa ragione, le aziende vedono la CSR reattiva come un piccolo beneficio strategico per il loro business. Dal lato opposto, la CSR strategica si concentra sia sui benefici sociali che di *business*, andando quindi oltre al solo gesto caritatevole nei confronti del singolo cittadino. La CSR strategica diventa quindi una fonte di vantaggio competitivo, di innovazione e di opportunità.

Successivamente, Porter e Kramer (2011) hanno studiato nel dettaglio il concetto di CSR e sviluppato di conseguenza quello di CSV, distinguendoli sotto tre differenti punti di vista:

1. le attività di CSR sono funzionali al miglioramento della reputazione aziendale, il CSV migliora la competitività di un'azienda e aiuta lo sviluppo delle condizioni economiche e sociali;
2. le attività di CSV tendono ad essere scollegate dall'obiettivo del *business*, mentre quelle di CSV sono più connesse in base al rapporto tra società e performance aziendale;
3. infine, le attività di CSR non riguardano la condivisione, ma sono più focalizzate sulla redistribuzione dei profitti già generati dalle aziende, mentre le attività di CSV rendono le comunità sane e di successo, fornendo alle aziende un ambiente di supporto.

Nonostante sia il CSV che la CSR si riferiscano concettualmente al “fare bene facendo del bene”, esiste una differenza significativa tra queste due nozioni. La CSR riguarda la generazione di benefici sociali senza fare riferimento ai costi dello sviluppo successivo. Con il CSV, l'azienda è invece motivata a creare nuove opportunità in vista della creazione di un nuovo valore condiviso.

Il CSV è una risposta concettuale alle carenze della CSR, in quanto sottolinea l'importanza che riveste l'impegno sociale, il quale, per essere economicamente vantaggioso, deve essere messo in relazione con l'analisi strategica.

Porter e Kramer (2006) definiscono il valore condiviso come fonte di benefici sia per la società che per l'azienda. Essi affermano che il CSV è un nuovo modo di raggiungere il successo economico, in quanto tutti i valori dell'impresa si espandono, andando a migliorare la competitività aziendale. Allo stesso tempo, il CSV aiuta a far progredire simultaneamente le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera.

Porter e Kramer (2011) definiscono il CSV in tre differenti modi:

- riconcepire prodotti e mercati;
- ridefinire la produttività all'interno della catena del valore;
- ed infine, permettere lo sviluppo di *cluster* locali.

Il "valore condiviso" permette lo sviluppo di nuovi tipi di "valore economico condiviso" del *business* e della società contemporaneamente. Il CSV è quindi un processo che porta al raggiungimento di benefici sia aziendali che sociali.

La visione di Porter e Kramer (2011) fornisce una visione strategica su come pensare al ruolo dell'impresa nella società e al suo scopo principale per ottenere sia benefici sociali che aziendali. Tale concetto è sicuramente attraente per le imprese, ma resta ancora nella sua fase nascente e la sua relazione con il concetto di CSR non è stata ancora spiegata del tutto in modo chiaro. Molto spesso l'uso di entrambi i termini si sovrappone.

2.1.3 *La comunicazione della CSR*

L'azienda impegnandosi in attività di CSR genera atteggiamenti favorevoli da parte degli *stakeholder* sia nel breve che nel lungo periodo e costruisce una buona immagine e reputazione aziendale. Tuttavia, la scarsa consapevolezza che gli *stakeholder* hanno circa le attività aziendali di CSR si traduce in un impedimento che l'azienda ha nel costruire un vantaggio competitivo e nel massimizzare i benefici manageriali derivanti dalle loro attività di CSR. Sorge così l'esigenza da parte delle aziende di comunicare la CSR nel modo più efficace possibile, in quanto tale comunicazione diffonde la conoscenza di tale concetto ai consumatori che a sua volta si traduce in un effetto positivo sulla reputazione aziendale. Negli ultimi anni si è diffusa l'importanza della diffusione della comunicazione di CSR, in particolare essa viene definita come "*un processo di anticipazione delle*

*aspettative degli stakeholder, di articolazione della politica di CSR e di gestione di diversi strumenti di comunicazione organizzativa volti a fornire informazioni veritiere e trasparenti sull'integrazione di un'azienda o di un marchio nelle proprie attività di business, sulle preoccupazioni sociali e ambientali e sulle interazioni con gli stakeholder"*¹⁶.

In tale contesto, è fondamentale per l'impresa andare a minimizzare lo scetticismo dei propri *stakeholder*. Tale scetticismo si basa sul fatto che essi vogliono conoscere le buone azioni che l'azienda promuove nella sua attività, ma allo stesso tempo gli *stakeholder* diventano velocemente diffidenti quando l'impresa promuove aggressivamente tali impegni di CSR. Questo perché l'adozione di principi di CSR può essere vista come un modo per aumentare i profitti aziendali, oppure come un'azione che l'azienda mette in atto per risolvere problemi in questione. Una sfida chiave nella progettazione di un'efficace strategia di comunicazione della CSR è trovare un modo che riduca lo scetticismo degli *stakeholder* e, di conseguenza, trasmettere motivazioni aziendali favorevoli nell'attività di CSR di un'azienda.

L'azienda, per avere dei ritorni positivi sull'adozione di principi di CSR, deve creare una consapevolezza nei propri *stakeholder* e gestire le loro attribuzioni. I direttori aziendali devono comprendere profondamente le questioni chiave relative alla comunicazione della CSR, ovvero capire qual è il contenuto del messaggio (ovvero cosa comunicare) e qual è il canale del messaggio (cioè dove comunicare); inoltre bisogna capire quali sono i fattori specifici aziendali e degli *stakeholder* che impattano sull'efficacia della comunicazione della CSR.

Per prima cosa l'azienda deve decidere cosa comunicare, ovvero il contenuto del messaggio.

Tale contenuto del messaggio può riguardare in gran parte una causa sociale cui l'azienda è coinvolta o direttamente la causa sociale stessa (ad esempio, un'azienda che produce dei beni può donare parte del ricavato ad un'associazione senza scopo di lucro). Quando il messaggio riguarda prevalentemente una questione sociale (piuttosto che l'azienda o i suoi prodotti), è più probabile che i consumatori ritengano che l'azienda abbia doppi fini. Di conseguenza, l'impresa per migliorare la sua credibilità agli occhi dei propri consumatori dovrebbe sottolineare l'importanza che ripone in tale questione sociale e comunicare una mancanza di interessi personali, che vadano quindi oltre ai meri affari della società, andando a migliorare gli effetti della pubblicità (Menon et Kahn 2003). Tuttavia, gran parte della comunicazione aziendale circa la CSR si concentra tipicamente sul proprio coinvolgimento in varie cause sociali, piuttosto che sulle cause sociali stesse. In questo contesto, ci sono diversi fattori che l'azienda può enfatizzare nella sua comunicazione CSR, come il suo impegno verso una causa,

¹⁶ Podnar, K. 2008: Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility. In *Journal of Marketing Communications* 14(2), 75

l'impatto che ha sulla causa, il perché si impegna in una particolare iniziativa sociale (cioè le motivazioni CSR), e la congruenza tra la causa e il *business* dell'azienda.

Di seguito, analizzeremo gli aspetti appena sopra elencati:

- *Impegno in attività CSR.* Un'azienda può concentrare il suo impegno in una causa sociale, come ad esempio una donazione in un fondo oppure far fare ai propri dipendenti delle attività di volontariato. Ci sono diversi aspetti dell'impegno: la quantità di *input*, la continuità dell'associazione, e la consistenza *dell'input* (Dwyer et al. 1987). Infine, l'azienda può decidere se focalizzarsi soltanto su uno di essi o adottarne di più di uno.
- *L'impatto delle attività CSR.* Invece di concentrarsi sul lato dell'*input* del suo coinvolgimento in una causa sociale, un'azienda può concentrarsi sul lato dell'*output* del suo impegno di CSR, ovvero l'impatto sociale, o anche i benefici reali che sono maturati (o che matureranno) per il pubblico destinatario di una causa sociale. L'enfatizzazione dell'impegno in una causa sociale da parte di un'azienda è una strategia di comunicazione efficace soltanto nel caso in cui essa sia fattuale ed eviti di dare l'impressione che l'azienda si stia vantando di tale impegno.
- *Le motivazioni che spingono un'azienda ad adottare attività CSR.* Come già specificato prima, uno degli obiettivi della comunicazione delle CSR è quello di ridurre lo scetticismo dei propri *stakeholder*. Uno studio sulla comunicazione CSR delle aziende sui loro siti *web* (Maignan et Ralston 2002) trova che le aziende variano per quanto riguarda i tipi di motivazioni di CSR che decidono di comunicare ai propri *stakeholder*, ad esempio, alcuni sottolineano le motivazioni intrinseche delle loro attività di CSR. La ricerca sulle attribuzioni della CSR mostra che i consumatori spesso percepiscono motivazioni multiple, e capiscono che le aziende cercano di raggiungere certi obiettivi commerciali attraverso le loro iniziative di CSR (Ellen et al. 2006). Il riconoscimento delle motivazioni estrinseche e di servizio all'azienda nel suo messaggio di CSR aumenterà effettivamente la credibilità della comunicazione CSR di un'organizzazione e inibirà lo scetticismo degli *stakeholder*, che è alla base del potenziale effetto *boomerang* della comunicazione CSR. Perciò, un'azienda dovrebbe enfatizzare la convergenza degli interessi sociali e commerciali, e riconoscere francamente che i suoi sforzi di CSR sono benefici sia per la società che per sé stessa (Porter e Kramer 2006).
- *La congruenza che intercorre tra CSR e il business aziendale.* Gli *stakeholder* si aspettano che l'azienda sponsorizzi soltanto le questioni sociali che hanno un buon "*fit*" con le principali attività aziendali. La congruenza alla CSR può derivare da associazioni che l'impresa condivide con la causa; essa è di fondamentale importanza perché influenza le attribuzioni che gli *stakeholder* aziendali hanno circa le attività di CSR. Una mancata connessione logica tra

politiche aziendali e attività di CSR comporta un aumento delle motivazioni estrinseche degli *stakeholder*, portando così ad una riduzione delle relazioni positive che essi avrebbero potuto maturare. Pertanto, l'azienda dovrebbe evidenziare la congruenza tra la questione sociale che supporta e il suo *business*. Molto interessante è uno studio fatto da Bloom et al. (2006) il quale evidenzia che, in certe circostanze, la comunicazione con una bassa congruenza può portare a reazioni più favorevoli dai propri *stakeholder*, perché in questo caso potrebbero vedere l'azienda come più sincera.

Un altro aspetto da tenere in considerazione è dove comunicare, ovvero quali sono i canali del messaggio. In questo contesto ci sono molteplici canali che un'azienda può utilizzare per informare gli *stakeholder* circa le proprie attività di CSR. L'azienda può comunicare attraverso documenti ufficiali, come ad esempio un *report* annuale sulla responsabilità aziendale o dei comunicati stampa; oppure l'azienda potrebbe dedicare uno spazio apposito per tale comunicazione all'interno del suo sito *web* o, infine sfruttare canali pubblicitari tradizionali come pubblicità televisive o i cartelloni stradali. Per le aziende è importante il controllo su tale comunicazione, che può avvenire attraverso i propri canali aziendali oppure l'azienda può controllare come tale comunicazione viene percepita lungo tutta la catena del valore rispetto a quelli che non ne fanno parte. In sintesi, ci sono molti canali di comunicazione della CSR che variano nella misura in cui essi sono controllabili dall'azienda. Inoltre, è probabile che ci sia un *trade-off* tra la controllabilità e la credibilità della comunicazione della CSR; meno controllabile è il comunicatore, più credibile è, e viceversa. Dal momento che gli individui sono spesso più critici nei confronti dei messaggi provenienti da fonti che percepiscono essere di parte o di interesse personale (Wiener et al., 1990), la comunicazione della CSR attraverso fonti aziendali scatenerà più scetticismo e avrà meno credibilità delle fonti non aziendali. Quindi, anche se ottenere la cooperazione dei media è spesso difficile, le aziende dovrebbero cercare di ottenere una copertura mediatica positiva da fonti indipendenti e imparziali, come la copertura editoriale in televisione o sulla stampa. Inoltre, le aziende dovrebbero cercare di incoraggiare canali di comunicazione informali ma credibili come il passaparola da parte degli *stakeholder*, a tal proposito l'azienda non dovrebbe sottovalutare l'importanza che i suoi dipendenti e i propri consumatori hanno nel comunicare la CSR. Le aziende potrebbero anche adottare un comportamento proattivo nel comunicare la CSR attraverso i *social media*.

2.2 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEL SETTORE DELLA MODA

La moda può essere definita in termini ampi come un'industria che tipicamente comprende qualsiasi prodotto o mercato caratterizzato dalla presenza dell'elemento stile e da un'elevata volatilità nella domanda del prodotto. L'industria della moda è infatti un *business* altamente competitivo dove i cicli di vita dei prodotti sono molto brevi e i vantaggi dovuti alla differenziazione sono costruiti principalmente sull'immagine del marchio. In questo contesto, l'uso delle risorse naturali è spinto al suo limite massimo attraverso la produzione di massa e una struttura a basso costo che motiva il consumismo in generale.

Attualmente, le aziende di moda non solo devono affrontare le sfide poste dall'elevata imprevedibilità del mercato, ma devono anche adattarsi a un nuovo contesto di *business* che è sempre più focalizzato sulle questioni di sostenibilità a causa della maggiore sensibilità e consapevolezza dei consumatori sulle preoccupazioni *green* e sociali.

La globalizzazione economica ha cambiato il modo in cui le aziende o le industrie competono per l'attenzione dei consumatori, puntando sulla differenziazione dei propri prodotti e servizi. Al contrario, il settore della moda, il quale rappresenta la quarta industria più grande in Europa, punta sulla standardizzazione, la quale però ha portato a pratiche insostenibili concentrandosi su una produzione veloce e a basso costo.

Le accuse relative alla condotta dell'industria della moda sono spesso legate alla sua impronta ecologica, che è una conseguenza della produzione di massa, del prevalente abuso del lavoro e dei metodi di marketing sviluppati nei recenti anni. Questo si è tradotto in un problema generale dello smaltimento globale dei rifiuti prodotti da questa industria, nel momento in cui i vestiti vengono scartati quando passano di moda. In questo contesto, i consumatori stanno maturando sempre una maggiore consapevolezza riguardo gli impatti ambientali e sociali, anche se tale industria continua a influenzare negativamente il futuro sostenibile dei clienti.

In questo contesto, molte aziende stanno intraprendendo una trasformazione "*green*" e sociale per rispondere alle richieste di processi e prodotti più sostenibili e per garantire che i loro *partner*, ad ogni livello della catena di fornitura, operino in condizioni di lavoro responsabili (De Brito et al., 2008).

Nonostante però l'esistenza di tale pressione per implementare strategie che affrontino le questioni ambientali e sociali, l'evidenza mostra che tale industria non sta ancora prendendo seriamente la responsabilità sociale d'impresa (CSR), poiché poche aziende hanno assunto finora esperti di CSR.

Gli studi condotti recentemente hanno mostrato un numero crescente di problemi legati al consumismo, nella misura in cui i consumatori non hanno mostrato un interesse rilevante nell'acquisto di vestiti ecologici, proprio perché non attratti dal design e dal materiale di quest'ultimi.

L'attenzione che i consumatori danno alle questioni sostenibili aumenta attraverso l'educazione e la sensibilizzazione. Un modo efficace per avvicinare i consumatori è utilizzare una comunicazione di marketing o i *social media*, poiché la struttura della comunicazione riguardante la CSR ha bisogno di un nuovo approccio. Al fine di aumentare la consapevolezza dei consumatori su un prodotto sostenibile, le aziende di moda devono personalizzare i loro metodi di marketing, sia che questi siano focalizzati a livello nazionale e sia a livello globale. La crescente importanza dei canali *web* nel contesto aziendale odierno, è utile sia per vendere i propri prodotti, ma anche per sostenere l'immagine del marchio di un'azienda, infatti, le imprese di moda stanno implementando una comunicazione *web-based* per sostenere i loro programmi di sostenibilità.

Tuttavia, ci sono ancora molte aziende che non sono disposte a comunicare apertamente i loro sforzi sulla sostenibilità a causa della paura di attacchi da parte dei media e delle organizzazioni non governative (ONG).

2.2.1 *La sostenibilità nel mondo della moda*

Al giorno d'oggi, lo sviluppo sostenibile è diventato un imperativo strategico per tutte le industrie i cui processi produttivi hanno impatti rilevanti sull'ambiente e sulla società, così come per tutte le aziende che sono alla ricerca di nuovi fonti di vantaggio competitivo (Ahi et Searcy, 2013).

Fino a pochi anni fa, la sostenibilità non era considerata una questione pertinente, nella misura in cui i requisiti sociali e ambientali erano principalmente considerati all'interno dei confini aziendali. Tuttavia, nel corso degli ultimi anni, la crescente pressione ad affrontare la sostenibilità ha portato esponenzialmente le aziende ad essere ritenute sempre responsabili non solo per le proprie azioni dirette, ma anche per quelle indirette, ovvero quelle dei loro *partner* nella catena di fornitura.

Oggi, molte aziende si sono impegnate nello sviluppo di programmi di sostenibilità perché riconoscono che occuparsi degli aspetti ambientali e sociali che riguardano il *business* può influenzare rapidamente il loro valore azionario e le loro vendite (Seuring e Müller, 2008).

Ad ogni modo, perseguire obiettivi di sostenibilità può essere rischioso poiché, generalmente, il successo di qualsiasi iniziativa *green* e/o sociale è imprevedibile e difficile da prevedere, a causa di fattori fuori dal controllo aziendale (come vincoli normativi, le risposte dei clienti, l'impegno dei lavoratori, e gli eventi geopolitici), e che rendono la sostenibilità una questione complessa (Walker et al., 2008).

Implementare la sostenibilità in una rete di fornitura è molto impegnativo a causa della necessità di coordinare diverse funzioni aziendali e diversi attori, spesso su scala globale. Questo è particolarmente vero nell'industria della moda dove molti attori possono essere situati in diversi paesi del mondo e le configurazioni della catena di fornitura sono generalmente complesse e intricate a causa dei numerosi attori coinvolti nel processo. Ne consegue che le aziende della moda sono diventate tra quelle più esposte alle pressioni e agli attacchi sulla sostenibilità da parte delle ONG e dell'opinione pubblica, che hanno costretto questa industria a iniziare a diventare particolarmente interessata e coinvolta nella definizione di programmi di sostenibilità (Pedersen et Andersen, 2015).

Per quanto riguarda le pratiche ambientali adottate nell'industria della moda, è opportuno precisare che i processi produttivi (come, ad esempio, la tintura) richiedono un uso massiccio di sostanze chimiche, che determinano a loro volta un elevato impatto ambientale. Inoltre, lo spostamento dei prodotti (quali materie prime e prodotti finali) su scala globale comporta ulteriori ed estesi danni all'ambiente, in termini, ad esempio di emissioni di CO₂ (Fletcher, 2013). Di conseguenza, gli studiosi si sono focalizzati sulla questione di come un'azienda di moda può diventare sostenibile (De Brito et al., 2008).

Per quanto riguarda l'area di produzione, si considera la possibilità di produrre prodotti *green* che si basano su materiali grezzi fatti, per esempio, di fibre organiche o riciclate. Inoltre, gli aspetti relativi all'imballaggio dei prodotti assumono una posizione importante nella spinta verso cambiamenti di sostenibilità a causa dell'alto impatto che il loro uso ha sull'ambiente. Così, molte aziende sono ora interessate a ridurre la quantità di imballaggi che usano e a sviluppare imballaggi più sostenibili composti da materiali riciclati o riciclabili (Ciliberti et al., 2008).

L'attenzione al sostenibile si è anche incentrata sulle pratiche relative ai processi dell'industria, nel quale un'azienda deve imparare a gestire correttamente i rifiuti, l'acqua e l'energia in maniera sostenibile e considerando l'implementazione di un sistema di gestione ambientale completo che possa monitorare tutti i processi coinvolti all'interno della produzione di tali prodotti finiti in termini di inquinamento e di valutazione del ciclo di vita.

I fornitori rappresentano una delle fonti di rischio più importanti e critiche dal punto di vista ambientale, in quanto le imprese focalizzate sono generalmente ritenute responsabili di eventuali carenze dei fornitori e sempre più aziende hanno iniziato a selezionare e monitorare le loro reti di fornitura in base al loro allineamento con i criteri di sostenibilità (Turker et Altuntas, 2014). Il percorso sostenibile all'interno della *supply chain* deve considerare anche la distribuzione, e le aziende *fashion* hanno recentemente iniziato a valutare l'impatto ambientale delle loro canali di trasporto cercando di sviluppare percorsi e metodi più ecologici (Choi et al., 2012). Infine, il punto di vista della catena di fornitura dovrebbe essere esteso ai mercati finali, considerando i clienti come soggetti attivi che

dovrebbero essere pienamente coinvolti nel cambiamento della sostenibilità ambientale (Cervellon e Wernerfelt, 2012).

In termini di dimensione sociale, i recenti scandali derivanti dal maltrattamento dei lavoratori e dalla violazione dei diritti umani hanno rivelato uno scenario critico e complesso all'interno dell'industria della moda (De Brito et al., 2008). Le aziende di questo settore sono molto esposte alle pressioni della sostenibilità, e la rilevanza della dimensione sociale per i marchi di moda è radicalmente aumentata. Pertanto, soprattutto in un contesto caratterizzato dall'uso di strategie di *outsourcing* e delocalizzazione delle attività produttive, lo sviluppo di un modo più consapevole di condurre gli affari inizia con il miglioramento delle condizioni di lavoratori, andando a garantire il benessere di quest'ultimi tramite il consolidamento delle loro condizioni lavorative.

La sostenibilità sociale è ancora oggi una delle sfide più difficili per l'industria della moda a causa della complessità della catena di approvvigionamento e delle differenze culturali che si possono trovare nei diversi paesi del mondo (Turker et Altuntas, 2014). Questo vuol dire che dalle aziende ci si aspetta sia un miglioramento delle condizioni di lavoro che anche una maggiore attenzione verso le comunità locali che vivono vicino agli impianti produttivi. Lo sviluppo della sostenibilità coinvolge anche i fornitori, in modo tale che il miglioramento delle condizioni di lavoro coinvolga tutta la filiera produttiva.

Infine, per quanto riguarda i *driver* e le barriere alla sostenibilità (come, ad esempio, i fattori che consentono o che impediscono l'adozione di pratiche sostenibili) bisogna capire quale di questi fattori influenzino le imprese nell'adozione di pratiche ambientali e sociali. La letteratura in questione classifica i *driver* della sostenibilità in interni (impegno da parte dei *team* per migliorare la reputazione aziendale e ridurre i costi) ed esterni (normative specifiche, le pressioni dei clienti e dei concorrenti). Per il settore della moda, la letteratura evidenzia che, oggi, la sostenibilità è fortemente guidata dal rischio di danni all'immagine aziendale (Caniato et al., 2012).

Oltre ai *driver*, la letteratura si è anche focalizzata sullo studio delle barriere che possono ostacolare gli sforzi di un'azienda che adotta delle pratiche sostenibili. In generale, tali impegni circa la sostenibilità possono essere rallentati dagli alti costi delle iniziative e dei programmi di sostenibilità, dalla mancanza di un impegno da parte dei proprietari dell'azienda, così come dall'assenza di chiari vincoli normativi o anche dall'incapacità dei fornitori di aderire alle politiche di sostenibilità aziendali. In questo settore, la necessità di tempi di consegna brevi e la realtà di una configurazione della catena di approvvigionamento generalmente frammentata e dislocata in diversi paesi, rende difficile aderire agli obiettivi *green* e sociali, soprattutto a livello dei fornitori. Per esempio, i fornitori dell'industria della moda sono generalmente soggetti a forti pressioni per ridurre i tempi di consegna e, per rispettare

queste scadenze sempre più strette, potrebbero compensare questi vincoli con i turni di lavoro dei loro dipendenti (Hearson, 2009).

2.2.2 La comunicazione basata sul web della sostenibilità aziendale nel settore della moda

La questione dello sviluppo di un'adeguata comunicazione con i consumatori finali e altre parti interessate nel campo della sostenibilità è particolarmente nuova per l'industria della moda, anche se sta diventando rapidamente rilevante (Eder-Hansen et al., 2012). La "comunicazione della sostenibilità" è definita come l'insieme delle strategie e delle successive pratiche che hanno un ruolo rilevante nella diffusione delle informazioni sui comportamenti ambientali e sociali di un'organizzazione per influenzare, sostenere e migliorare l'immagine aziendale agli occhi dei suoi *stakeholders* e dei clienti finali e per promuovere indirettamente i prodotti (Morsing, 2006). Inoltre, oggi il *web* è diventato il canale di comunicazione predominante per le iniziative sostenibili, in quanto i siti internet delle aziende permettono di pubblicizzare una enorme quantità di informazioni dettagliate in modo economico e veloce, a diversi gruppi di stakeholder, a differenza dei canali tradizionali (come giornali, riviste, televisione e radio).

Uno dei principali vantaggi dell'adottare una comunicazione basata sul *web* è che essa permette all'azienda di pubblicare direttamente le informazioni sulla sostenibilità sul proprio sito internet e, di conseguenza, rendere tali informazioni direttamente disponibili e in modo immediato e tempestivo ai propri clienti. L'evoluzione di questo canale di comunicazione ha aperto nuove prospettive e opportunità per il futuro imprenditoriale di tutto il settore. Tale tipo di comunicazione sta gradualmente sostituendo i precedenti canali tradizionali, dato che un numero crescente di aziende, come i gruppi Kering e LVMH, stanno effettivamente pubblicando *online* i loro rapporti annuali sulla sostenibilità. Sostanzialmente, insieme al crescente uso di *Internet* e alle richieste da parte delle parti interessate che le aziende dell'industria della moda migliorino le loro prestazioni ambientali e sociali, le aziende di questo settore sono sempre più attente a comunicare le pratiche sociali e ambientali delle loro operazioni e catene di fornitura in modo più chiaro. Nonostante la maggiore opportunità delle imprese di comunicare in via più diretta i dati sulle loro pratiche sociali e ambientali con i clienti finali rispetto al passato, tali informazioni restano ancora carenti. Solo poche aziende, infatti, stanno adottando in modo efficiente una comunicazione basata sul *web* volta a informare sensibilmente i propri *stakeholder* sulla loro buona condotta sostenibile, ottenendo così un allineamento tra ciò che attuano internamente e ciò che comunicano all'esterno (Adams et Frost, 2006).

In primo luogo, anche se quasi la maggior parte delle aziende ha un proprio sito *web*, esso non è progettato con lo scopo primario di comunicare le iniziative sostenibili che l'azienda porta avanti, ma è principalmente orientato a sostenere il riconoscimento del marchio tra i consumatori e a promuovere l'attività di *e-commerce*. Ancora più importante, un'azienda potrebbe essere seriamente impegnata ad affrontare le sue pratiche di sostenibilità, ma potrebbe non essere interessata a comunicare le sue attività interne legate alla sostenibilità per il rischio di diventare bersaglio di attacchi da parte delle ONG (che mirano a verificare se le pratiche di sostenibilità comunicate dall'azienda attraverso il canale web siano effettivamente applicate).

In questo contesto, la comunicazione della sostenibilità basata sul *web* è diventata una questione cruciale che tutte le aziende dovrebbero affrontare, dal momento che i principali *stakeholder*, come i consumatori o gli investitori, prestano maggiore attenzione a queste pratiche e premiano le aziende virtuose (Du et al., 2007). In questo modo, il canale web può aiutare le aziende a condividere informazioni sul loro impegno di sostenibilità e influenzare l'intenzione di acquisto dei clienti.

2.2.3 Il concetto di *fashion sostenibile* e la *moda circolare*

La sostenibilità riveste un'importanza significativa per il settore della moda a causa della presenza di consumatori sempre più attenti alle cause ambientali e all'ambiente in generale. L'avvento della sostenibilità come un "*megatrend*" ha spinto il settore della moda a cambiare radicalmente, facendo diventare la moda sostenibile un concetto sempre più *mainstream*. Le ricerche esistenti si sono concentrate prevalentemente sul consumo di moda sostenibile piuttosto che sulla definizione di una comprensione accademica del concetto, la quale rientra all'interno del movimento "*slow fashion*" il quale promuove l'adozione di una condotta etica, la riduzione nelle quantità prodotte e l'acquisto di capi di abbigliamento di qualità piuttosto che di quantità (Fletcher, 2010).

Come appena affermato sopra, la moda sostenibile fa parte del movimento *slow fashion*, la quale è emersa per la prima volta negli anni '60 come risposta ai cicli della moda veloce e alla crescita "insostenibile" delle imprese, quando i consumatori si sono resi conto dell'impatto che la produzione dell'abbigliamento aveva sull'ambiente; da quel momento i consumatori hanno iniziato a promuovere delle pratiche che richiedessero alle aziende di ridefinire la propria attività produttiva.

Sebbene all'inizio l'eco-moda venne percepita negativa, la situazione cambiò con l'emergere di campagne contro le pellicce di animali vere negli anni '80, seguite da un crescente interesse per l'abbigliamento etico iniziato negli anni '90.

La moda etica viene molto spesso associata a condizioni di lavoro eque, a un modello commerciale sostenibile (Joergens, 2006) e materiali organici ed ecologici. La moda sostenibile, come parte del movimento *slow fashion*, è spesso descritta un modo fuorviante come l'opposto del *fast fashion*¹⁷. Lo *slow fashion* si basa su un ideale filosofico incentrato sui valori della sostenibilità, sull'offrire delle buone condizioni lavorative ai propri dipendenti e sulla riduzione della distribuzione dell'ambiente. Tale movimento sfida il paradigma del *fast fashion* andando ad abbattere i confini esistenti tra l'organizzazione e i suoi stakeholder, rallentando il processo produttivo in tempi più gestibili, allontanandosi dal concetto di sé e concentrandosi sulla responsabilizzazione dei lavoratori offrendo una scelta che consenta il cambiamento.

La moda sostenibile non è una semplice moda in quanto essa considera il "prezzo" sociale, naturale ed economico pagato durante la produzione dei capi di abbigliamento. In questo contesto, tale movimento è sempre più importante per aumentare la consapevolezza dei propri consumatori andando anche a migliorare il loro comportamento d'acquisto. L'obiettivo è quello di cercare di responsabilizzare i lavoratori lungo tutta la filiera, di utilizzare tecniche di *upcycling*, riciclo e produzione tradizionale e di incorporare materie prime rinnovabile e biologiche. In questo modo, lo *slow fashion* si allontana dalle attuali pratiche industriali di una moda basata sulla crescita, che richiede un cambiamento nel pensiero di sistema, nelle infrastrutture e nella produzione di merci. La chiave del movimento dello *slow fashion* è un approccio equilibrato alle produzioni della moda, che promuove relazioni a lungo termine, costruisce la produzione locale e si incentra sulla trasparenza (Ertekin e Atik, 2014).

Il significato originale di *slow fashion* evidenzia l'importanza dei valori di sostenibilità e della condotta etica; tuttavia, i media sembrano promuovere la moda sostenibile solo come capi di abbigliamento in qualche modo "meno veloci", il che è rafforzato dal fatto che le aziende *slow fashion* di solito producono collezioni solo due volte l'anno per la primavera/estate e l'autunno/inverno. Nonostante si siano già verificati cambiamenti nell'ambiente, come l'introduzione di materiali organici o la promozione di collezioni sostenibili (ad esempio la linea H&M conscious), che dovrebbero rendere più facile la promozione della moda sostenibile da parte delle aziende, la "mobilitazione di un sistema di moda sostenibile è complessa e difficile" (Ertekin e Atik, 2014, p. 8). Emergono diversi ostacoli alla mobilitazione della moda sostenibile:

¹⁷ Il modello del "fast fashion" è stato favorito dalla contemporanea diminuzione dei costi e dall'aumento della velocità di produzione andando, quindi, a fornire ai consumatori abbigliamento che rispecchiano le ultime tendenze, spesso prima che gli originali arrivino all'interno dei negozi. Tramite una produzione ad alta velocità e la presenza di catene di approvvigionamento rapide ed efficienti, aziende come Zara e H&M sono riuscite a rivoluzionare il mercato della moda tradizionale. Se da un lato tale movimento ha permesso ai consumatori di acquistare prodotti a basso costo e molto simili a quelli dei grandi *atelier* di moda, dal lato opposto esso ha indebolito la proprietà intellettuale degli stilisti ed ha aumentato drasticamente l'impronta di carbonio del settore, promuovendo una cultura dello spreco.

- in primo luogo, la trasparenza in una catena di fornitura globalizzata può non essere sempre realizzabile, questo perché i fornitori, al fine di rimanere competitivi, sono spesso costretti ad abbassare i prezzi;
- in secondo luogo, l'aumento della produzione e della disponibilità dei capi di abbigliamento favorisce un "appetito per la moda", in cui i consumatori acquistano prodotti non sostenibili anche se il loro intento sarebbe quello di acquistare moda sostenibile. Questo potrebbe essere dovuto anche alla mancanza di una conoscenza e consapevolezza che potrebbe ostacolare l'ulteriore sviluppo della moda sostenibile (McNeill e Moore, 2015);
- in terzo luogo, in un ambiente competitivo come quello della moda, è fondamentale distinguersi dagli altri, cosa che può essere ottenuta attraverso la "greenization"¹⁸.

Con l'emergere della sostenibilità come "megatrend" le organizzazioni iniziano ad utilizzare parole d'ordine come eco, biologico, ecologico o *green* all'interno delle loro comunicazioni di marketing (Chen e Chang, 2013). Sebbene comunicare gli aspetti della sostenibilità del processo di produzione degli indumenti sia vantaggioso, sempre più aziende si dedicano al "greenwashing", definito come pubblicità ingannevole delle credenziali *green*. Ciò implica che un'organizzazione ha consapevolmente una scarsa *performance* ambientale, ma la comunica in modo positivo (Du, 2015).

I consumatori diffidano dalle dichiarazioni di sostenibilità ed eco-compatibilità, poiché non possono verificare la credibilità delle affermazioni delle organizzazioni (Chen e Chang, 2013). Una conseguenza del *greenwashing* è che qualsiasi azienda che promuova credenziali sociali o ambientali viene innanzitutto vista e trattata con sospetto. Le relazioni di fiducia possono emergere in seguito, ma richiedono molto tempo per essere instaurate, stabilite, promosse e mantenute (Rahman et al., 2015). Sebbene vi sia una mancanza per quanto riguarda una reale e coerente definizione di *fashion* sostenibile, esso può portare a nuove opportunità in un ambiente in continua evoluzione. Nella definizione più citata, la moda sostenibile viene intesa come "soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i loro bisogni" (WCED, 1987).

Infine, La moda sostenibile è spesso descritta come un ossimoro, in quanto la moda presuppone la nascita di una tendenza e la sua relativa fine, ed esso va indubbiamente in contrasto con la prospettiva a lungo termine della sostenibilità.

Per concludere, l'industria della moda deve affrontare una serie di sfide in termini di sostenibilità responsabilità sociale. In particolare, il modello del *fast fashion* genera un'impronta di carbonio significativa e solleva una serie di preoccupazioni sociali e ambientali. Dato che la legge attualmente

¹⁸ La *greenization* è un nuovo processo di conversione dei sistemi tradizionali e convenzionali che provocano elevati danni ambientali, sono meno efficienti e che hanno maggiori costi in sistemi più efficienti, più convenienti e più rispettosi dell'ambiente.

fornisce solo una limitata protezione e spesso inefficace, dei diritti nell'industria della moda. In questo contesto, le iniziative di responsabilità sociale delle imprese possono contribuire a combattere le disuguaglianze in questo settore e a migliorare gli *standard* e la condotta delle imprese.

2.3 LA COMUNICAZIONE E IL SETTORE DELLA MODA

Ogni essere umano nasce senza vestiti, ma ognuno di essi ha la necessità di mettersi degli indumenti addosso. Il modo in cui ci vestiamo va ben oltre le esigenze funzionali e la tutela della propria intimità. È un modo importante attraverso il quale ci si può esprimere e comunicare chi si è e per entrare in contatto con le altre persone.

Il nostro modo di vestire potrebbe far parte del patrimonio culturale immateriale che, secondo la Convenzione UNESCO del 2003, comprende “(...) (b) *le arti dello spettacolo; (c) le pratiche sociali, i rituali e gli eventi estivi; (...); (e) l'artigianato funzionale*” (UNESCO, 2003: art.2)¹⁹, in sintesi le persone indossano la cultura del luogo di cui fanno parte.

Approfondendo la relazione tra moda e comunicazione, ci si imbatte in vari aspetti che collegano direttamente i due ambiti:

- l'imitazione come forma di leva nella moda e come formula di coesione sociale e di comunicazione;
- l'apparenza e il suo rapporto con la realtà e i campi della moda e della comunicazione;
- la moda come mezzo di comunicazione ed espressione in sé;
- la presenza di prescrizioni e influenze da parte dei leader nell'ambito della moda e della comunicazione.

L'imitazione, l'espressione, la prescrizione e l'apparenza sono tutte questioni affrontate in profondità dalla teoria della comunicazione e che forniscono una spiegazione diretta del fenomeno della moda.

Per quanto riguarda l'imitazione, la moda ha la caratteristica distintiva di combinare una dimensione unica con un'attrattiva generale, nel senso che le persone nel momento in cui decidono come vestirsi e come comportarsi cercano di ottenere l'approvazione sociale, da un lato, e dall'altro di distinguersi

¹⁹ Kalbaska, N., Sádaba, T., & Cantoni, L. (2018). Fashion communication: Between tradition and digital transformation. *Studies in Communication Sciences*, 18(2), 269-285

attraverso un'attrattiva unica. La moda, quindi, mette insieme il desiderio di appartenenza con il desiderio personale; unisce il desiderio di evitare l'isolamento sociale con la ricerca di essere diversi. Georg Simmel, nella sua *Filosofia della moda* (1905), afferma che la moda è una caratteristica costante nella storia della specie umana perché soddisfa due bisogni di tutti gli individui: il bisogno di dipendere dalla società, di appartenere e di inserirsi nel gruppo; e il bisogno di distinguersi, andando ad affermare la propria identità personale, che tende alla differenziazione, al cambiamento e a distinguersi dagli altri.

Simmel ha dichiarato che questa integrazione tra il mondo sociale e quello individuale avviene attraverso l'imitazione, dato che in questo modo l'individuo ha "la certezza di non essere solo nelle sue azioni" (1923, p. 60)²⁰. L'imitazione è "figlia del pensiero e della sconsideratezza" e "permette di agire in modo mirato e significativo anche quando non c'è nulla di personale o creativo". L'imitazione è il principio cardine che rende possibile la dinamica della moda. Secondo la "teoria del *trickle-down*" la moda rappresenta un processo sociale di imitazione in cui le classi sociali inferiori cercano di imitare quelle superiori, ma la moda non può essere ridotta soltanto a questo in quanto, in questo modo, si lascerebbe fuori il principio della libertà d'espressione che ogni essere umano ha.

Secondo Lipovetsky da quando Coco Chanel ha fatto il suo debutto negli anni '20, la moda non appartiene più soltanto alle classi sociali più alte, ma si è estesa a tutte le classi sociali. Per Coco Chanel, "*se una moda non si diffonde alla maggioranza, non ha avuto successo*", ed in più l'imitazione non avviene sempre dal basso verso l'altro da un punto di vista sociale, ma spesso avviene nella direzione opposta.

Quindi, l'imitazione viene concepita come meccanismo di promozione dell'unicità sociale, ma anche come un intero processo educativo per gli individui, processo che permette loro di adattarsi all'ambiente, consentendo loro di vivere in società.

Per quanto riguarda l'apparenza, il paradosso tra apparenza e realtà costituisce parte fondamentale della dimensione comunicativa della moda. Si tratta della dimostrazione pubblica di un modo di essere e di vestire e del rapporto che gli individui hanno con la realtà su cui si basano. Questo è uno degli aspetti più affascinanti della comunicazione, il quale ha guidato il dibattito sul rapporto tra conoscenza e la sua comunicazione fin da sempre. Con l'aspetto esteriore le persone comunicano molto su chi sono, e per questo motivo non è banale il modo in cui decidono di vestirsi a seconda dell'occasione.

²⁰ Kalbaska, N., Sádaba, T., & Cantoni, L. (2018). Fashion communication: Between tradition and digital transformation. *Studies in Communication Sciences*, 18(2), 269-285

Le persone comunicano attraverso l'apparenza. In ogni caso, la moda è immersa nell'apparenza e nella misura in cui cerca di coltivare l'apprendimento.

La moda e il suo rapporto con la semiotica porta ad un collegamento diretto con il regno della comunicazione. La moda come canale di comunicazione è stata analizzata da diversi studiosi; per alcuni, come Alison (1981), la moda, intesa nel suo senso più ampio (ovvero, abbigliamento, acconciature, pose, modi di camminare ecc.) ha una sua grammatica e un suo vocabolario, proprio come la lingua parlata. Per altri, come Davis (1994), sebbene si possa pensare alla moda come a un linguaggio, si tratta di un linguaggio ambiguo. Egli sostiene che, a differenza di Alison, l'idea di moda come linguaggio deve essere applicata in senso metaforico piuttosto che letterale. Considerando il potere dell'immagine nella moda, si potrebbe dire che la moda come linguaggio è un linguaggio visivo. Si tratta quindi di un linguaggio non verbale e universale con molte possibilità di interpretazione. Le persone non acquistano abiti ma identità, per questo motivo non bisogna sottovalutare l'importanza che riveste la moda nella società. Vestiti ed accessori sono espressioni di come le persone si vedono e di come esse desiderano essere trattate dagli altri. Ed in questo contesto, la moda contribuisce a trasmettere l'identità di ogni essere umano.

Per quanto riguarda invece la relazione tra moda e comunicazione attraverso un'analisi dell'influenza, è opportuno precisare che in ogni società esistono delle persone che hanno la capacità di prescrivere ad altre cosa comprare, andando ad influenzare le proprie opinioni e il proprio modo di vestirsi. Uno studio pubblicato di recente afferma che *“Gli influencer non esercitano una leadership di alto livello come quella di Churchill, né quella di un politico e nemmeno quella dell'élite sociale. Piuttosto, la loro influenza opera all'estremità opposta dello spettro: è un'influenza quasi invisibile e certamente inconsistente, che opera a livello faccia a faccia, quotidiano, privato e informale”* (Jove, 2011). Data l'importanza di queste figure come “generatori di opinioni, consumi e comportamenti”, da qualche tempo i ricercatori si sono concentrati sull'individuazione precisa di questi *influencer* e su come identificarli. Prescrizione, imitazione, influenza e relazioni personali sono tutti fattori che contribuiscono a creare una tendenza e a determinarne la penetrazione nella vita sociale. Sicuramente in questo contesto Internet rafforza i meccanismi di percezione selettiva e di interesse soggettivo, in quanto consente agli utenti di concentrare la ricerca di informazioni su aspetti per loro importanti. Tramite le possibilità offerte da internet è possibile approfondire le relazioni comunicative. Se fino a pochi decenni fa parlare di comunicazione significava parlare dell'influenza dei *mass media*, oggi è chiaro che la comunicazione si estende anche alla sfera delle relazioni personali.

2.3.1 Strumenti di comunicazione legati all'industria della moda

Affinché il consumo dei capi e delle tendenze sia ampiamente diffuso tra il pubblico, è essenziale che essi siano comunicati efficacemente. Il comportamento d'acquisto può essere attivato solo se il consumatore conosce e apprezza il prodotto. Questa consapevolezza e questi attributi devono essere impiegati nella strategia di comunicazione dell'azienda.

Tradizionalmente, il mondo della comunicazione, inteso come attività professionale al servizio di marchi e aziende di moda, potrebbe essere suddiviso almeno nei seguenti campi:

- comunicazione aziendale, che comprende il posizionamento, l'identità, le lobby e le relazioni con i clienti;
- comunicazione interna;
- comunicazione esterna, che comprende la pubblicità (nei suoi molteplici formati), le campagne pubblicitarie, le promozioni, le sponsorizzazioni e i *media*;
- le relazioni pubbliche, ovvero le relazioni istituzionali, gli eventi, il patrocinio e il protocollo;
- comunicazione di crisi;
- ed infine, i *social media*.

Inoltre, data la stretta relazione tra moda e comunicazione, tutte le manifestazioni della strategia comunicativa acquistano un fascino unico nel regno della moda. La moda ha di per sé una capacità espressiva e comunicativa e molti aspetti caratteristici hanno un potere comunicativo. Per esempio, il prodotto stesso: l'etichetta, il *packaging*, il posizionamento del prodotto, il negozio e la sua ubicazione, la forza vendita, le immagini o le sfilate di moda con celebrità, stilisti, *backstage*...

Tuttavia, in un'ambiente comunicativo in evoluzione, molte di queste aree della comunicazione assumono nuovi significati. In particolare, è possibile citare alcuni cambiamenti che riguardano la maggior parte di tutti questi aspetti della comunicazione. Da un lato, l'evoluzione dei nuovi modelli di *business* delle aziende *fashion* è stata facilitata dalla tecnologia utilizzata dagli utenti, la quale, di conseguenza, è stata il trampolino di lancio per il cambiamento dei tempi ed intervalli della comunicazione (ad esempio, è stato rivisto il modo in cui vengono fatte le sfilate). Dall'altro, l'avvento di Internet ha creato modelli ibridi tra la comunicazione e il commercio, risultando vincenti in quanto venivano considerati innovativi e forti all'interno del mercato della moda.

In ogni caso, anche se la validità di alcune attività di comunicazione tradizionali è stata messa in discussione, sono emerse nuove opportunità e nuovi modi per concentrarsi a raggiungere i gruppi di clienti *target*.

Un esempio paradigmatico di questi sviluppi è fornito dalle riviste di moda (*“fashion magazines”*). Se la moda è il regno dell’innovazione e dell’imitazione, la stampa specializzata in questo settore costituisce il motore che ha aiutato il fenomeno della moda a diventare una realtà.

Con l’idea di diffondere gli stili di vita e di moda attraverso l’informazione e la pubblicità, le riviste di moda hanno individuato e, di conseguenza, promosso le grandi tendenze e i cambiamenti avvenuti all’interno del settore. La capitale della Francia, Parigi, viene considerata la culla della moda e modello mondiale di eleganza. Gran parte della sua importanza è dovuta al fatto che le prime pubblicazioni di moda su delle riviste sono nate proprio in questo paese. In effetti, una delle primissime pubblicazioni che potrebbe essere considerata un’anticipazione della rivista di moda fu il *Mercure Galant* (ribattezzato successivamente *Mercure de France* nel 1714), la prima gazzetta letteraria francese. Fu pubblicata tra il 1672 e il 1724 (con un intervallo di inattività tra il 1674 e il 1677). Fondata dallo scrittore Jean Donneau de Vize, si rivolgeva ai membri dell’elegante società francese per informarli sulle attività della Corte, sulle prime artistiche e sulle novità letterarie, oltre a proporre canzoni, poesie, aneddoti, notizie mondane e servizi di moda. Tale rivista ha svolto un ruolo importante nella promozione di locali in cui si potevano trovare capi di abbigliamento e accessori appropriati, oltre a definire il mondo del lusso e le regole di etichetta che governavano la vita di corte durante il regno di Luigi XIV e dei monarchi successivi.

Tuttavia, è solo nel XX secolo che le riviste di moda sono diventate un elemento popolare e altamente diffuso nella società. Tale sviluppo emerse soprattutto negli Stati Uniti, con la comparsa di *Harper’s Bazaar* (1867) e *Vogue* (1892). Nel 1913, Hearst acquistò *Harper’s Bazaar*, che divenne il principale concorrente di *Vogue* per tutta la prima metà del XX secolo. Condé Nast acquistò *Vogue* dopo la morte del fondatore nel 1909 e iniziò a pubblicare la rivista nel Regno Unito nel 1916 e in Francia nel 1924. Il successo di entrambe le riviste, ovvero quello *Harper’s* e *Vogue*, coincise con i periodi di boom economico negli Stati Uniti. Inoltre, gli editori di *Harper’s Bazaar*, prima Carmel Snow e, in particolare, Diana Vreeland, riuscirono a conferire alla rivista un certo tocco di glamour e creatività. Il ruolo chiave di redattore fu poi ereditato da Anna Wintour a *Vogue* nel 1988, quando combinò modelle sconosciute con attrici famose, e marchi di *“fast-fashion”* con marchi di lusso. Da quel momento nacque un nuovo approccio alla comunicazione *fashion*.

Dopo la fine della Seconda guerra mondiale, anche due riviste francesi ottennero un notevole successo commerciale. Prima *Elle*, nel 1948, e più tardi *Marie Claire*, entrambe le pubblicazioni si concentrarono su un nuovo tipo di donna moderna che lavorava fuori casa. Queste riviste riuscirono a sedurre il lettore medio ed esercitando un’influenza particolare quando il *prêt-à-porter* fece la sua comparsa in Europa.

In generale, le pubblicazioni di moda si riferiscono ad un tipo di lettore più o meno esperto del mondo della moda. Il numero primaverile (febbraio/marzo) e quello autunnale (agosto/settembre) contengono ampi editoriali e spesso sono corredati da supplementi che illustrano le collezioni internazionali presentate nel trimestre precedente alle sfilate. Solo le grandi case di moda e gli stilisti più importanti con un certo peso finanziario pianificano le loro campagne di comunicazione su questo tipo di pubblicazioni, dato l'alto costo dell'inserimento di pubblicità nelle riviste di moda.

Le funzioni delle riviste di moda sono le seguenti:

- dare informazioni al lettore;
- legittimare la produzione per gli acquirenti, in questo modo il commerciante sa quando effettuare l'acquisto proprio perché i prodotti saranno sostenuti dalla stampa;
- descrivere gli articoli e diversi modi di indossarli;
- fornire uno spazio pubblicitario per gli annunci convenzionali, gli spot, gli abiti presentati negli *showroom* ed il cosiddetto "*Made in Italy*".

Oggi, le riviste di moda iniziano a mettere in discussione il loro ruolo all'interno del nuovo ambiente digitale, nello stesso modo in cui la stampa generalista ha messo in discussione il proprio. In questo senso, la reinvenzione della stampa di moda ha portato a un ruolo più importante in altre sfere, sulla base delle seguenti tendenze:

- le riviste stanno entrando nel settore della moda lanciando i propri marchi, come *Elle Womenswear*, nell'estate del 2006;
- unione di mondi paralleli per aumentare la consapevolezza e generare legittimazione, l'arte e i musei. Un esempio di questa strategia è fornito dal MET Gala, evento annuale organizzato al Metropolitan Museum of Art's Costume di New York, collegato alla rivista Vogue;
- ed infine, la creazione di riviste interamente pubblicate *online* dai marchi più famosi di moda, come ad esempio Net-à-Porter.

Il fatto è che, grazie alle nuove tecnologie, i marchi di moda sono in grado di trasmettere i loro messaggi di *marketing* senza la mediazione delle riviste. Molti marchi generano propri editoriali e sembrano essersi trasformati in un altro membro dei media di comunicazione.

Inoltre, i marchi hanno anche iniziato a creare propri contenuti visivi con i "*Fashion Film*", ovvero un genere che offre infinite possibilità dove i principali produttori cinematografici lavorano con i marchi per creare mondi di contenuti visivi di alta qualità (Noguera et Torregrosa, 2015).

Un altro ambito della comunicazione che ha visto cambiamenti significativi sono le sfilate di moda. Esse hanno svolto un ruolo importante nella moda da quanto Charles Frederick Worth (1825-1895)

presentò per la prima volta le tendenze stagionali utilizzando delle modelle e caratterizzandosi per un certo grado di spettacolarità.

Originariamente esse erano pensate per i *buyer* e la stampa, adesso esse corrispondono alle anteprime delle collezioni che arriveranno nei negozi sei mesi dopo: i *buyer* vengono a vedere le proposte della prossima stagione e a fare ordini, mentre i redattori delle riviste di moda le usano per prevedere le tendenze e vedere quali *look* e pezzi vogliono presentare nelle loro pubblicazioni.

Ai quattro principali centri della moda (Londra, Milano, New York e Parigi) si sono aggiunte città come Tokyo, Buenos Aires e Madrid, mentre si stima che si svolgano circa 140 settimane della moda in tutto il mondo.

Con l'avvento delle tecnologie digitali, i *fashion shows* hanno assistito a numerosi cambiamenti:

- molti marchi sono riusciti a ridurre i tempi di produzione e di consegna (l'esempio più concreto qui risulta essere quello del *fast fashion*, il quale come si è già specificato sopra, non è conforme con i comportamenti sostenibili che ogni azienda di moda dovrebbe adottare);
- i consumatori possono accedere ai *live-streaming* della maggior parte delle sfilate, il che significa che quando i capi arrivano i negozi potrebbero non essere più percepiti come “nuovi”;
- i clienti hanno il desiderio di comprare subito i capi e gli accessori che vedono in passerella, questo spiega la nascita delle “collezioni di stagione”;
- in prima fila non ci sono solo celebrità e membri della stampa, ma anche *blogger* che hanno il ruolo di promuovere sui loro *personal blogs* ciò che vedono alle sfilate.

Tendendo conto di questi cambiamenti, sembra che le sfilate siano destinate a scomparire, in realtà esse continuano a rappresentare un grande evento mediatico e sono diventate sempre più spettacolari e scenografiche con il tempo. Inoltre, i migliori marchi della moda riescono ad ottenere un grandissimo beneficio dalle settimane della moda (Kalbalska et al., 2018), in termini di maggiore visibilità del marchio, di costruzione di una reputazione aziendale positiva e di fidelizzazione dei clienti.

In questo contesto, i marchi cercano modi alternativi per sensibilizzare l'opinione pubblica e raggiungere i clienti. Hanno scoperto che Internet e i *social* offrono loro la possibilità di generare i propri contenuti senza doversi rivolgere a terzi.

Il nuovo ambiente di comunicazione ha quindi creato un paradosso fondamentale. Da una parte i marchi sono diventati membri del media nella misura in cui i loro siti web e le loro reti commerciali sono direttamente alla portata di mano del pubblico; dall'altra parte, lo stesso pubblico ha acquisito un controllo maggiore rispetto al passato sui messaggi generati ed è in grado di plasmare molti contenuti in base ai propri gusti. Quindi, se i marchi sono diventati più capaci di generare messaggi diretti, hanno anche perso il controllo degli stessi.

In questo senso, i marchi sono diventati più soggetti al controllo del pubblico e più vulnerabili a possibili crisi di comunicazione. Sebbene la conoscenza della gestione delle crisi sia notevolmente progredita (Pearson e Clair, 1998), quest'area costituisce uno dei nuovi campi della comunicazione in cui la moda ha ancora del lavoro da fare.

Si può quindi affermare che è emerso un nuovo campo di comunicazione che ruota attorno alle questioni di gestione, concentrandosi su aspetti come la sostenibilità e le campagne sociali. Sebbene l'impatto di questioni di questo tipo non sia chiaro tra i consumatori (Mohr et al., 2001), tali questioni hanno iniziato ad avere un effetto considerevole sul resto degli *stakeholder* delle aziende di moda. In questi casi, gli aspetti reputazionali possono non avere un grande effetto nel breve periodo, ma sono importanti nel lungo periodo. E in questo senso la comunicazione, intesa nella sua accezione più strategica, sembra ancora una volta avere un ruolo chiave.

2.3.2 Il Modello di Comunicazione Online e la sua relativa applicazione alla moda digitale

La moda ha iniziato un'importante trasformazione digitale, la quale ha iniziato ad influenzare tutte le sue sfaccettature e i suoi processi. Per quanto riguarda il processo di trasformazione digitale, è importante delineare il relativo processo evolutivo, per capire come la comunicazione sia allineata e intrecciata con tutti gli aspetti di un processo globale.

La moda interagisce con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*ICT*, in inglese) sotto tre differenti livelli, i quali possono essere indicati come “*e-Fashion*” o “*moda digitale*”:

1. le ITC vengono utilizzate per progettare, produrre e distribuire i prodotti della moda;
2. le ITC hanno un impatto sulle attività di marketing e sulle vendite dell'impresa;
3. infine, le ITC sono ampiamente utilizzate nelle attività di comunicazione con tutti gli *stakeholder* e contribuiscono alla co-creazione nel mondo della moda.

In primo luogo, le ITC stanno svolgendo un ruolo di primo piano nell'industria della moda, a partire dal disegno alla progettazione di un articolo di moda, fino al suo processo di produzione e gestione della distribuzione. Le ITC hanno quindi accelerato tali processi, rendendoli più efficienti e aprendo nuove strade per il *business*.

In secondo luogo, tutta l'attività di marketing e i contratti con i clienti sono mediati e facilitati dalle ITC. Le tecnologie digitali sono sempre più presenti all'interno dei negozi fisici (ad esempio, la realtà aumentata e strumenti per l'analisi del comportamento d'acquisto dei consumatori) e forniscono il

principale supporto all'affermazione dell'*e-commerce* e di altri modelli di *business* emergenti, come lo scambio o il noleggio. Sempre di più gli operatori di questo settore stanno lavorando in un modo "*omnichannel*", ovvero prendendosi cura dei loro clienti in tutto il loro percorso d'acquisto attraverso l'installazione di schermi, punti vendita e pubblicità, punti di contatto virtuali e fisici (questi possono essere negozi, riviste stampate e/o digitali, siti *web*, applicazioni mobili, *newsletter*, applicazioni di realtà aumentata e molte altre cose che i marchi stanno sperimentando e innovando).

In terzo luogo, gli stessi processi attraverso il quale qualcosa diventa di moda o meno, avvengono sempre più *online*. Attraverso i *social media*, le comunità negoziano *online* stili e tendenze, si espongono attraverso gli *influencer* e condividono le loro recensioni e opinioni, nonché i loro stessi *outfit*. Gli studi e le pratiche di comunicazione si occupano principalmente del secondo e del terzo livello. Tuttavia, devono tenere costantemente in considerazione il primo, che è strettamente collegato ad essi, in modo circolare.

Il Modello di Comunicazione Online (Tardini et Cantoni, 2015), aiuta a fornire una mappa circa i processi di comunicazione che avvengono *online*. Tale modello aiuta le aziende a valutare le loro attività di comunicazione *online* esistenti, a misurare la qualità della comunicazione digitale, a determinare chi sono i loro clienti *target* (utenti), a gestire i dipendenti coinvolti nella comunicazione digitale e ad acquisire informazioni sul mercato e sui concorrenti.

Il Modello di Comunicazione Online distingue quattro pilastri principali ed un quinto elemento, che vengono brevemente introdotti e applicati alla comunicazione *online* nel contesto della moda. Essi sono:

1. i contenuti e le funzionalità;
2. gli strumenti tecnici;
3. le persone che gestiscono la comunicazione digitale;
4. gli utenti e i clienti;
5. ed infine, il mercato dell'informazione e i concorrenti.

Per quanto riguarda i contenuti e le funzionalità, le ITC consentono la pubblicazione di contenuti multimediali e un'elevata interattività. Tra i principali problemi di comunicazione che qui si affrontano, troviamo la qualità dell'informazione e della comunicazione potrebbe non essere ottimale, la traduzione culturale (la cosiddetta "localizzazione") per adattarsi e diversi mercati e culture, l'adattamento a nuovi formati richiesti dai diversi canali di distribuzione (ad esempio le foto quadrate e piccole richieste per Instagram). L'unione tra media fisici e digitali richiede un adattamento e una creatività costanti.

Per quanto riguarda gli strumenti tecnici che rendono disponibili tali contenuti e funzionalità bisogna considerare il modo in cui essi vengono resi disponibili attraverso mezzi digitali. Questo comprende l'*hardware* e il *software*, nonché l'effettivo *layout* e l'architettura dell'informazione. In questo contesto dovrebbe anche esser presa una decisione strategica circa quali contenuti/funzionalità offrire attraverso un determinato canale di pubblicazione (sia esso di proprietà dell'azienda, come ad esempio il proprio sito *web*, oppure un mezzo guadagnato, come ad esempio una piattaforma digitale a pagamento). Quello che è opportuno ribadire che al giorno d'oggi i *media* digitali sono più solo l'insieme di canali di comunicazione, ma costituiscono sempre più il contesto della vita ordinaria.

Quindi, pur riconoscendo gli enormi sviluppi delle tecnologie digitali, bisogna anche ricordare che esse sono ancora piuttosto limitate, soprattutto quando si tratta di comunicare, supportare o arricchire il senso del tatto, così importante quando si tratta dell'esperienza di vestire qualcosa. Il peso, il contatto con la pelle e la temperatura non sono sicuramente (ancora) coperti dalle tecnologie digitali. La tecnologia non è solo abilitante, ma è essa stessa alla moda: le tecnologie indossabili e la stampa 3D sono una via di mezzo tra gli esperimenti e le pratiche quotidiane. Nell'ambito delle principali tendenze tecnologiche, vanno citati anche i campi dell'analisi dei (*big*) dati e dell'intelligenza artificiale, ampiamente utilizzati per comprendere meglio i profili, le pratiche e le intenzioni di acquisto degli utenti.

Tra le persone che gestiscono la comunicazione digitale è opportuno precisare che le aziende devono raggiungere livelli di maturità più elevati sulla formazione digitale e sulle sue implicazioni per la comunicazione *fashion*. In questo campo, risulta quindi necessario uno stretto dialogo con gli operatori del settore, riflettendo sulle buone pratiche e allineando le teorie della comunicazione alle tendenze sociali ed economiche. Un approccio ingenuo all'industria, basato sull'equazione "più siamo meglio è", deve essere abbandonato a favore di una maggiore consapevolezza dell'importanza della moda nella costruzione stessa degli stili di vita e dei valori sociali, quando si tratta di rispetto reciproco, sostenibilità economica, ambientale e socioculturale.

Gli utenti e i clienti dovrebbero essere al centro di ogni pratica o studio della comunicazione. La comunicazione non avviene solo attraverso l'ampio lancio di messaggi, ma solo se questi raggiungono un destinatario e vengono in qualche modo interpretati e compresi, allora si avrà un effetto positivo. La trasformazione digitale ha aperto enormi opportunità di personalizzazione dei prodotti e servizi, ma anche della comunicazione stessa. Inoltre, ha dimostrato che il semplice approccio ai destinatari come "*target*" non sia più utile. Le aziende devono coltivare conversazioni significative con i clienti attraverso lo sfruttamento della comunicazione digitale, sia per diffondere messaggi ed offerte ben studiate, ma anche per creare messaggi mirati per ciascun consumatore. Diventa necessario ascoltare i consumatori.

Infine, per quanto riguarda il mercato dell'informazione e dei *competitors* è opportuno precisare che abiti, marchi, stilisti e spettacoli appartengono a paradigmi (ovvero gruppi di elementi che sono in qualche modo intercambiabili, perché possono assumere lo stesso ruolo) e a sintagmi (diverse combinazioni di elementi paradigmatici). Il paradigma dei marchi è quello tra *haute-couture* contro quelli del *fast-fashion*, o al sintagma dei diversi vestiti che una persona potrebbe indossare per una riunione il cui codice di abbigliamento è "*business informal*" contro "*casual*". Internet ha reso tali relazioni più chiare e anche più facilmente reperibili. *Online* si possono esplorare pratiche di comunicazione simili/contrarie, confrontare le offerte e gli sguardi in un minuto. Ogni cambiamento, volto a ristrutturare il sistema nel suo complesso, può essere visto e può avere un impatto più rapido e profondo sul mercato, grazie alla velocità della comunicazione *online*, dove tutto è a portata di *click*. Per gli operatori del settore e i ricercatori, la comunicazione *online* amplia l'accesso alle innovazioni e ne amplifica gli effetti, accorciando e velocizzando il ciclo dell'innovazione. Per i consumatori, si può assistere allo stesso effetto, che consente loro di accedere a un maggior numero di informazioni e offerte, oppure a un effetto opposto, in cui le persone possono essere rinchiusi in bolle informative auto-costruite, che limitano la loro capacità di esplorare o anche solo di vedere alternative e stili diversi.

2.3.3 L'impatto degli Influencers nel processo decisionale del consumatore

Il mondo della moda sta subendo enormi cambiamenti. Internet e i *social media* svolgono un ruolo fondamentale nell'aiutare i consumatori a trovare gli articoli che cercano. Al fine di mantenere i propri clienti di riferimento, le aziende cercano di mantenere una forte presenza sulle piattaforme dei *social media*.

Durante gli ultimi cinque anni, la diffusione dei *social media* ha ulteriormente modificato le tecniche di acquisto e di vendita. Grazie a piattaforme come Facebook, Twitter e Youtube, i consumatori possono commentare le loro esperienze con i prodotti e condividerle con i loro amici. Ciò ha portato alla crescente necessità per le aziende di generare esperienze positive da parte dei clienti, al fine di ridurre al minimo i messaggi negativi del passaparola, che verrebbero facilmente diffusi all'interno delle piattaforme *social* ad altri potenziali clienti.

Un'altra forma di *social media* molto popolare tra le donne attente alla moda è il *blogging*. I *blog* di moda sono diventati uno dei modi più efficaci per condividere esperienze e raccomandazioni su Internet e commercializzare prodotti direttamente al cliente *target* a basso costo. Non è solo il luogo in cui le donne si recano per trovare prodotti specifici da acquistare, ma anche un luogo in cui si può

girovagare e trovare casualmente qualcosa di desiderabile. Può aumentare la quantità di acquisti nei negozi su Internet, in quanto può collegare l'utente direttamente al luogo di acquisto.

L'esistenza dei *social media* e i cambiamenti nelle opzioni hanno avuto un effetto drammatico anche sul modello di comportamento d'acquisto che descrive il modo tradizionale di acquistare i prodotti. Grazie ai *social media*, i consumatori sono in grado di condurre un'analisi ancora più approfondita delle aziende e di trasmettere le proprie esperienze e opinioni ad altri utenti, creando un certo tipo di effetto di marketing virale in cui il messaggio può essere diffuso a migliaia di utenti con pochi “*click del mouse*”.

Per “*Digital marketing*” si intende il marketing di prodotti o servizi che utilizza tecnologie digitali, principalmente su Internet, compresi i telefoni cellulari, la pubblicità su *display* e altri media digitali. Esso ha cambiato il modo in cui i *brand* e le aziende utilizzano la tecnologia e il marketing digitale per il loro marketing d'impresa. Le campagne di marketing digitale stanno diventando sempre più diffuse, proprio perché le piattaforme digitali sono sempre più incorporate nei piani di marketing e le persone utilizzano dispositivi digitali invece di recarsi nei negozi fisici.

Il marketing digitale è facilitato da molteplici canali, e l'obiettivo principale di un inserzionista è quello di trovare canali che portino alla massima comunicazione bidirezionale e a un migliore ROI complessivo per il marchio. Tra i canali di marketing *online* troviamo:

- marketing di affiliazione, ovvero quando un'azienda ricompensa uno o più affiliati per ogni visitatore o cliente portato dagli sforzi di marketing dell'affiliato stesso;
- pubblicità *display*, ovvero la pubblicità sui siti *web* che comprende molti formati diversi e contiene elementi come il testo, le immagini, i *flash*, il video e l'audio. Il suo scopo è quello di trasmettere ai visitatori del sito *web* messaggi pubblicitari generali e di marca;
- E-mail marketing, il quale è considerato poco costoso rispetto agli altri canali di marketing. Esso comunica rapidamente attraverso un messaggio (ad esempio una propria proposta di valore) ai clienti esistenti e potenziali;
- Il marketing dei motori di ricerca, il quale promuove i siti *web* aumentandone la visibilità nelle pagine dei risultati dei motori di ricerca attraverso la pubblicità a pagamento;
- *Social media* marketing, basato su canali dei *social media* (Facebook, Twitter, Instagram ecc.) per commercializzare un prodotto o un servizio. Si elaborano strategie che permettano di attirare un maggiore traffico sul sito *web*;
- *Video advertising*, ovvero una pubblicità riprodotta su video *online*, ad esempio su Youtube;
- *Mobile* marketing, il quale fornisce ai clienti informazioni personalizzate, sensibili al tempo e alla posizione, che promuovono beni, servizi e idee;

- *Content marketing*, che fornisce contenuti che il pubblico ricerca nei luoghi in cui li sta cercando;
- *Influencer marketing*, in cui all'interno di comunità affini vengono identificati nodi importanti, noti come *influencer*. Questo sta acquisendo molta importanza all'interno del *targeting* digitale. È possibile raggiungere gli *influencer* tramite pubblicità a pagamento, come Facebook Advertising o campagne Google AdWords.

I *social media*, in termini di moda, si rivelano così potenti da facilitare l'interesse di molte persone per una serie di eventi *fashion*. Il mondo digitale permette di conoscere ciò che è popolare e ciò che è più apprezzato nel settore della moda. La disponibilità di diverse tendenze modaiole nel mondo digitale permette alle persone di interessarsi al processo d'acquisto, e molte persone vengono influenzate da un'ampia gamma di marchi di moda nazionali e internazionali. L'industria *fashion* si sta quindi concentrando sulla piattaforma digitale, che prevede l'uso innovativo della tecnologia insieme alle più recenti tendenze della moda.

L'*influencer marketing* può essere definito come un processo di identificazione e attivazione di individui che hanno un'influenza su uno specifico pubblico o mezzo di comunicazione, al fine di far parte della campagna di un *brand* per aumentare la portata, le vendite o il coinvolgimento. L'*influencer marketing* è un'estensione del concetto originale di marketing del passaparola, che si concentra su un contesto sociale e viene eseguito in modo più professionale. È una forma di costruzione di relazioni che può essere molto utile per i marchi che cercano di ampliare il proprio pubblico e di trasformarlo in clienti fedeli attraverso la fiducia e l'autenticità.

L'*influencer marketing* tende a essere suddiviso in due sub-pratiche:

- *influencer marketing* guadagnato, ovvero relazioni non retribuite o preesistenti con *influencer* o contenuti di terze parti che vengono promossi dall'*influencer* per favorire la propria crescita sociale personale;
- *influencer marketing* a pagamento, in cui campagne di *influencer marketing* a pagamento possono assumere la forma di sponsorizzazioni, pubblicità *pre-roll*²¹ o messaggi di *testimonial* e possono apparire in qualsiasi punto del contenuto. I *budget* variano molto e di solito si basano sulla portata del pubblico.

²¹ Il *pre-roll* consiste in un annuncio spot che ha una durata che varia dai 15 ai 60 secondi, in cui gli spettatori guardano prima di un videoclip. Tale spot può trovarsi anche a metà del video (e viene così definito "*mid-roll*") oppure alla fine ("*post-roll*"). Cliccando su di esso, l'utente viene direzionato sul sito del marchio che ha ideato l'annuncio. Molte aziende ritengono che il *pre-roll* sia quello più efficace, in quanto l'attenzione degli *users* è maggiore prima dell'inizio del video ed ha costi di produzione minori.

L'influenza può provenire da un qualsiasi luogo, nel senso che qualsiasi persona, gruppo, marchio o luogo può potenzialmente essere un *influencer*. L'*influencer marketing* ha molte applicazioni, nel senso che molti la utilizzano per stabilire la credibilità nel mercato, altri la utilizzano per creare conversazioni sociali attorno al loro *brand*, altri ancora per guidare le vendite *online* o in negozio dei loro prodotti. Pertanto, il valore creato dell'*influencer marketing* può essere misurato in più modi.



Figura 6 – Brand post option. (Fonte: www.clickz.com/wp-content/influence-posting).

La nascita dell'*influencer marketing* ha aiutato i *brand* a capire che è necessario spostare l'attenzione. Dal momento in cui le persone si fidano più degli *influencer* che di qualsiasi altro marchio per la promozione di un prodotto, il marketing diretto non è più così efficace come in passato, il che crea la necessità di realizzare una strategia di *brand content*.

La sfida diventa ancora più difficile quando ci si rivolge alle nuove generazioni, in quanto i *millennial* sono più esigenti nei confronti dei contenuti pubblicitari a cui vengono esposti. Questo significa che il marchio che decide di adottare strategie di *influencer marketing* deve capire il proprio pubblico al fine di godere dei benefici di una campagna efficace tramite gli *influencer*.

L'industria della moda è interamente guidata dall'*influencer marketing* più di qualsiasi altro settore, offrendo anche molti modi di collaborazione tra *blogger* e marchi. Questo non si limita solo ai *post* sui *blog* e sui *social media*, ma può includere *takeover* su Instagram, ospitate a eventi, modelle o addirittura design di prodotti. Coinvolgere i *blogger* fin dalle prime fasi del processo creativo può dare i suoi frutti, in quanto essi conoscono il loro pubblico e offrono idee e strategie efficaci per loro.

Per quanto riguarda le piattaforme più pertinenti per questo tipo di attività, vi sono:

- i *blog* di moda sono solitamente gestiti da un individuo o da un'azienda con inserimenti regolari di commenti, descrizioni di eventi o altro materiale come grafici o video. Essi trattano il settore nel suo complesso, lo stile personale, le recensioni di capi di abbigliamento e le collezioni. I

fashion blogger, soprattutto quelli con un grande seguito, hanno uno status di legittimità molto elevato all'interno del settore;

- pubblicazione di numerosi video (ad esempio su Youtube) che mostrano le ultime tendenze alla moda e consigli di bellezza da condividere con *users* di tutto il mondo, i quali si ispireranno a questi video;
- Instagram, Pinterest; Tumblr e molte altre applicazioni sono oggi molto utilizzate per influenzare il modo in cui si comprende e si cattura la moda. Le applicazioni fotografiche sono orientate verso le giovani generazioni. La ragione del loro successo risiede nella loro facilità e istantaneità.

I *fashion blogger* possono influenzare più o meno direttamente o indirettamente l'industria della moda. Un *blog* è una forma di social media e un canale di comunicazione in cui i messaggi viaggiano a livello globale. I *blogger* possono utilizzare questo canale per pubblicizzare i propri gusti e le proprie preferenze e influenzare il modo in cui determinati marchi o prodotti vengono presentati e vissuti. Inoltre, i *blog* possono dare il via a nuove tendenze in un settore o discutere di questioni che le aziende non vogliono siano discusse pubblicamente, come l'etica o i fattori ambientali.

Il processo decisionale dei consumatori nel mondo del *fashion* è influenzato dalle informazioni disponibili nella società da molte fonti diverse come la pubblicità, le riviste, le celebrità, le notizie *online*, gli amici, i familiari e i *blogger*. Inoltre, l'acquisto di un prodotto di moda è un'attività dedicata che richiede un coinvolgimento più dettagliato da parte dei consumatori. Nella società odierna gli *influencer* sociali, come i giornalisti, le celebrità, i *blogger*, le riviste e i sostenitori dei marchi, sono considerati “*la forza più potente nel mercato della moda*”²². Hanno un impatto sulle decisioni di acquisto dei clienti in base alla loro opinione personale, alle loro capacità e alla loro posizione e sono spesso considerati esperti nel loro campo dai consumatori. Gli *influencer* sociali hanno quindi una grande influenza sulle decisioni di acquisto dei consumatori e possono influenzare ciò che diventa una tendenza e un “*must have*” della moda, poiché i consumatori tendono a copiare il loro stile e a credere che siano gli esperti della categoria di prodotto. I consumatori della società odierna sono quindi influenzati dai *social influencer* in misura maggiore rispetto al passato.

Il comportamento d'acquisto che si verifica nei *blog* può differire in modo significativo da quello che si verifica in altre forme di *social media*. Come già detto precedentemente, i *blog* possono

²² Sudha, M., & Sheena, K. (2017). Impact of influencers in consumer decision process: the fashion industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 14-30.

rappresentare diverse forme di marketing che attraggono i consumatori. Scrivendo da un punto di vista imparziale, i consumatori tendono a dare più peso all'opinione di altri consumatori rispetto ad altre forme di pubblicità come i banner pubblicitari o le dichiarazioni di pubbliche relazioni. Gli sforzi di marketing che si possono trovare nei blog possono avere un enorme impatto sul consumatore e quindi sul processo di acquisto in sé.

Per scoprire quali tipi di fattori nei *blog* influenzano il comportamento delle donne nelle situazioni di acquisto, è importante considerare sia gli influenzatori interni (familiari, amici, classe sociali ecc.) che quelli esterni (*web sites* delle imprese, banners ecc.), in quanto le donne sono inconsciamente influenzate da entrambi i fattori ogni volta che prendono decisioni d'acquisto. Dal momento che i *blog* nascono essenzialmente come strumento per consentire al *blogger* di pubblicare recensioni e raccomandazioni per i propri *follower* e per i consumatori *online*, essi rappresentano anche una forma di marketing che può incoraggiare il consumatore a provare prodotti che non ha mai usato prima. Un altro vantaggio dei *blog* come strumento di marketing è che possono esprimere le opinioni dei *blogger*, promuovere sconti e fornire ai lettori *link* diretti all'*e-commerce* mantenendo comunque un punto di vista neutrale. Pertanto, i *blog* di moda rappresentano un enorme vantaggio per i negozi *online* in termini di marketing più economico e attraente per i consumatori.

Infine, anche le influenze socioculturali (opinioni degli amici, situazione economica e fascia di età) e psicologiche influenzano la decisione di acquisto dei consumatori e nel fidarsi o meno del *blogger*.

CAPITOLO 3: L'AZIENDA GUCCI LANCIA: EQUILIBRIUM.

3.1 STORIA DELL'AZIENDA GUCCI

Gucci è un'azienda italiana di lusso di moda fondata a Firenze nel 1921 da Guccio Gucci, un piccolo artigiano impiegato nel settore alberghiero di lusso a Parigi e Londra. Trasferendosi a Firenze, fonda la società Guccio Gucci come azienda artigianale specializzata in articoli di pelle, guanti e valigie. Già nella sua fase iniziale del ciclo di vita, l'azienda si chiamava Gucci e il primo logo del marchio derivava probabilmente dalla firma del fondatore.



Figura 7 - Primo marchio di Gucci. (Fonte - Museo del marchio italiano²³).

Negli anni '30 gli aristocratici italiani erano estremamente appassionati di ippica, così Guccio Gucci cercò di soddisfare le loro esigenze proponendo un miniabito da cavallo costituito da un doppio anello unito da una barra, con il nastro a trama verde-rosso-verde che incorporava un tradizionale sottopancia da sella. Nel 1955, il logo divenne un cavaliere con una valigia e una borsa da viaggio.



Figura 8 - Logo del 1955 di Gucci. (Fonte: Museo del marchio italiano²⁴).

Distintivo del marchio, divenne un nastro ispirato al sottopancia di una sella, disponibile in diverse misure, in lana o in cotone, e nei colori verde-rosso-verde per gli articoli in pelle naturale e blu-rosso-

²³ <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php>

²⁴ <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php>

blu per le pelli colorate. Nel corso del tempo, il logo è cambiato diventando più simile a quello utilizzato oggi per i prodotti in pelle naturale.

Dopo la sua fondazione nel 1921, l'azienda fiorentina ha subito numerose evoluzioni. L'espansione mondiale di Gucci negli anni '60 e '70 ha donato all'azienda una presenza globale sempre più forte, ma il suo sviluppo industriale non ha significato una rivoluzione negli schemi dei prodotti (portando però ad una rivisitazione del logo negli stessi anni, l'azienda decise di utilizzare un logo con la doppia "GG"). Essi rimasero degli artigianali gestiti e organizzati dalla sede centrale fiorentina, la quale mantenne uno stretto controllo sulla qualità dei prodotti.

All'inizio degli anni '90, dopo un difficile periodo finanziario per l'azienda, la gestione fu affidata a De Sole, in qualità di presidente e Amministratore Delegato, e a Ford, in qualità di Direttore Creativo; essi lavorarono in *team* presso Gucci dal 1994 al 2004. Particolarmente interessanti furono i contributi di Ford, il quale trasformò l'identità del *brand* andando a ideare un nuovo stile per la casa fiorentina, tramite l'unione di attributi classici e moderni, tradizione e innovazione. Egli fu anche in grado di percepire l'importanza delle campagne pubblicitarie e iniziò a collaborare con fotografi famosi come Richard Avedon e Herb Ritts. In effetti, durante il periodo di Ford a Gucci, le vendite aumentarono da 230 milioni di dollari nel 1994 a quasi 3 miliardi di dollari nel 2003; ciò è stato fondamentale nel rendere questa azienda uno dei marchi di lusso più redditizi al mondo (Tom Ford, 2020)²⁵.

Nel 1999, il gruppo Kering acquisì per la prima volta una partecipazione del controllo di Gucci pari al 42%, questo segnò un passo fondamentale per creare un insieme coerente e complementare di grandi marchi del lusso all'interno del gruppo.

Dopo che Ford lasciò Gucci nel 2002, Frida Giannini divenne la Direttrice Creativa del marchio e promosse varie iniziative per rilanciarlo. Suo marito, Patrizio di Marco, divenne il nuovo CEO dell'azienda, ed insieme continuarono il processo di espansione precedentemente avviato da Ford. Dopo alcuni anni di enorme successo, l'azienda subì un periodo di rallentamento, che la portò ad attraversare una crisi verso la fine della sua gestione.

Nel 2004, dopo un'offerta pubblica di acquisto (OPA), il Gruppo Kering portò la sua partecipazione nel Gruppo Gucci al 99,4%. Dopo tale acquisizione, la sede centrale del gruppo rimase a Firenze, trasferendo una parte del *management* a Milano. Il motivo principale sottostante al mantenere il *management* in Italia, era quello di mantenere la tradizione italiana del *Made in Italy*, e la relativa qualità del marchio nella percezione dei consumatori finali di tutto il mondo.

²⁵ Sepe, G., & Anzivino, A. (2020). Guccification: redefining luxury through art—the Gucci revolution. In *The Artification of Luxury Fashion Brands* (pp. 89-112). Palgrave Pivot, Cham.

Di conseguenza, nel 2015, a Gucci venne assegnato un nuovo Presidente e Amministratore Delegato, Bizzarri, che proveniva da un'esperienza di successo con Bottega Veneta del Gruppo, e un nuovo direttore creativo, Alessandro Michele.

Bizzarri, in qualità di CEO, decise di scommettere su Michele per rilanciare l'immagine e l'estetica del marchio. La coppia avviò un nuovo ambizioso progetto in cui Michele potette tradurre la sua visione colorata, romantica e poetica di filosofo in una nuova forte strategia di posizionamento per l'intero marchio. I suoi sforzi portarono ad una crescita esponenziale delle vendite e del fatturato annuo (rispettivamente +33,4% e 8,3 miliardi di euro, dal 2017 al 2018), in cui tale *performance* è stata ben bilanciata tra tutte le sue categorie di prodotti e diversi *target*.

In € millions	2018	2017	Increase (%)
Revenue	8284.9	6211.2	+33.4
EBITDA	3514	2331.0	+50.8
Gross operating investments	312.7	248.5	+25.8

Figura 9 - Confronto dei dati finanziari di Gucci dal 2017 al 2018. (Fonte: 2018 documento finanziario - Kering).

Il 2018 ha visto quindi una crescita fenomenale per il Gruppo Kering, dove tali risultati sono stati fortemente influenzati dalla crescita eccezionale di Gucci, marchio *leader* del gruppo.

La strabiliante crescita di Gucci si basa sull'eccellenza del suo modello commerciale e sulla continua attenzione all'ottimizzazione dello stesso. Tant'è vero che, al giorno d'oggi, il marchio commercializza articoli moderni basati sull'approccio di Bizzarri, combinando continuamente stili diversi e universi opposti come il Rinascimento italiano, l'estetica gotica e il *look punk*, riflettendo quindi la nuova estetica e visione creativa del marchio. L'offerta di prodotti è stata ottimizzata in termini di modelli e fasce di prezzo. A tal proposito, infatti, negli ultimi anni Gucci ha lavorato per rafforzare l'inclusività del cliente, in particolare per quanto riguarda le politiche di distribuzione. Inoltre, il nuovo concetto di negozio ha contribuito ad aumentare la densità delle vendite.

3.1.1 Gucci e il suo rapporto con la CSR

In un mondo in cui i marchi *leader* vengono giudicati non solo per la qualità dei loro prodotti e servizi, ma anche per il modo in cui agiscono all'interno della comunità e nei confronti dell'ambiente²⁶, Gucci sta dando vita a un nuovo modello di *business* del lusso, modello in cui il coinvolgimento degli *stakeholder* ha un ruolo centrale e la CSR è istituzionalizzata come attività quotidiana.

Gucci è un sinonimo di qualità, creatività e artigianalità italiana, ma anche la responsabilità sociale è uno dei valori fondamentali della *Maison* fiorentina, la quale crede profondamente nell'importanza della responsabilità verso le persone, l'ambiente e la comunità in cui opera. La cittadinanza d'impresa è una parte fondamentale della missione e della filosofia operativa dell'azienda, con particolare attenzione alla sostenibilità²⁷.

Durante la sua fase iniziale di crescita, Gucci ha mostrato un orientamento verso le questioni legate alla CSR, ma senza definire formalmente i valori o la missione aziendale (fase di ricerca della conformità). Già fin dalla sua fondazione nel 1921, Gucci si è fatta notare per i suoi prodotti di eccellente fattura e qualità. Anche prima di richiedere la certificazione SA8000²⁸, la casa di moda ha promosso valori sostenibili in tutta l'azienda attraverso l'adozione di un'etica aziendale, una maggiore attenzione verso la sicurezza e la salute dei propri dipendenti, cooperazione, attenzione verso i propri *stakeholder* e i diritti umani, diversità e pari opportunità. Quindi, tali principi costituivano già il nucleo dell'identità aziendale, ma è stata la certificazione SA8000 che ha fornito il quadro iniziale per rendere pienamente attuabili gli *standard* di Gucci relativi alla qualità totale dei suoi prodotti.

Nella seconda fase (fase di ricerca di capacità), la CSR diventa parte fondamentale dell'identità della società madre di Gucci, PPR (ovvero, Printemps-Pinault-Redoute, la quale ha cambiato nome ed identità visiva diventando, ad oggi, Kering). Il Gruppo Kering ha formalizzato l'approccio alla CSR con sette priorità chiave, le quali rappresentano il quadro di riferimento comune per ogni marchio e società del gruppo:

1. migliorare il grado di occupazione attraverso la gestione delle competenze e la formazione;
2. formare ogni *manager* sui temi della diversità;
3. integrare i criteri della CSR nel processo di selezione dei contraenti;
4. monitorare e limitare le emissioni di CO2 legate al trasporto;

²⁶ Bonacchi, M., Perego, P., & Ravagli, R. (2012). The evolution of corporate social responsibility in Gucci: From risk management to stakeholder engagement. *Lindgreen, A., Kotler, P., & Maon, F. (2012). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: Pressures, Conflicts, and Reconciliation. Farnham: Ashgate Pub.*

²⁷ Nagasawa, S. Y., & Fukunaga, T. (2014). Brand Management on Gucci. *Waseda Business & Economic Studies*, 17-34.

²⁸ L'SA8000 corrisponde ad uno standard internazionale riferito ad un modello di gestione che le imprese devono adottare circa la responsabilità sociale. Esso è volto al miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti, promuovere un trattamento etico ed equo per ogni dipendente dell'impresa ed includere le convenzioni internazionali in materia dei diritti umani.

5. ridurre l'impatto ambientale di negozi e infrastrutture;
6. promuovere prodotti e usi responsabili;
7. attuare programmi di solidarietà legati all'attività dell'azienda.

La definizione di questi principi del gruppo Kering ha costituito il quadro di riferimento per le "Politiche Gucci in materia di CSR" approvate nel 2010. Gucci decise di aderire allo *standard* SA8000 in quanto la responsabilità sociale era funzionale alla sua specifica strategia di CSR. Tale *standard* è diventato un potente strumento di valutazione del rischio in cui i fattori della CSR hanno iniziato ad essere riconosciuti come minacce al classico *business*. In questa fase diviene quindi fondamentale la gestione del rischio in cui l'adozione di principi di CSR vengono inquadrati come uno strumento per creare controlli e contromisure che riducano e/o eliminino le interruzioni o i danni all'attività aziendale.

Tra le iniziative di CSR con un impatto strategico a lungo termine, l'azienda è diventata attiva anche nei programmi di filantropia aziendale. Per esempio, ha stabilito una *partnership* con l'UNICEF che ha generato più di 9 milioni di dollari negli ultimi sei anni per i suoi progetti a sostegno dei bambini e delle donne svantaggiate nell'Africa subsahariana. Durante questa fase, Gucci ha mostrato un approccio di basso profilo nel comunicare il proprio impegno di CSR alla stampa e alla comunità locali. Non c'è stata quasi nessuna *voluntary disclosure* delle attività di CSR. Tale atteggiamento, è coerente con l'obiettivo di implementare l'SA8000 come strumento di gestione del rischio. Inoltre, nella fase successiva, la divulgazione è stata selettiva e non formalizzata.

Le ragioni di questi atteggiamenti possono essere spiegate dal fatto che l'approccio all'adozione di principi di CSR è stato del tutto volontario e incrementale, senza essere spinto dagli *stakeholder* a seguito, ad esempio, di qualche scandalo. Il *management* di Gucci ritiene che, prima di aprire e rendere pubblici i risultati della CSR, sia necessario raggiungere ulteriori traguardi. Un altro fattore importante è che Gucci è un marchio globale che deve stare molto attento alle sue divulgazioni al pubblico, poiché anche solo una piccola imprudenza nella comunicazione esterna potrebbe trasformare l'azienda nel bersaglio delle ONG ambientaliste e dei media. Progressivamente, nei successivi due anni, sia la comunicazione su tali temi, esterna che quella interna sono aumentate in modo significativo (ad esempio, l'accordo del settembre 2009, le interviste al CEO, ecc.).

La fase di radicamento culturale della CSR, iniziata nel 2009 e ancora presente al giorno d'oggi prevede un massiccio coinvolgimento dei propri *stakeholder*. In questa fase, Gucci ha l'obiettivo di completare l'integrazione delle attività di CSR nella propria strategia nei propri processi operativi. Il *top-management* di Gucci è alla ricerca di un coinvolgimento più profondo e concreto con le esigenze dei propri *stakeholder* e di una maggiore trasparenza nella comunicazione interna ed esterna dei risultati della CSR. Gucci mira a realizzare un vero e proprio processo di coinvolgimento degli

stakeholder. Un'importante innovazione nel percorso di coinvolgimento degli *stakeholder* è stata la decisione di formare un comitato su questioni tecniche specifiche. Ad esempio, l'evento principale in questa direzione è stato l'accordo firmato nel settembre 2009 tra Gucci, i sindacati e due associazioni datoriali. L'innovazione dell'accordo risiede nella necessità di lavorare insieme per preservare il *know-how* dell'artigianato nel distretto fiorentino della pelle e anche per monitorare la capacità di tale distretto di far fronte alla crisi finanziaria.

Il percorso verso un coinvolgimento completo degli *stakeholder* non è stato facile. La politica di trasparenza totale, che prevede la condivisione delle informazioni nella catena di fornitura, genera due tipi di minacce:

1. una minaccia finanziaria dovuta alla flessibilità richiesta dal processo produttivo. Ad esempio, se un subappaltatore cruciale presenta delle irregolarità e l'azienda è costretta a renderle pubbliche, il rischio è quello di rescindere il contratto in tempi brevissimi, mettendo a rischio il ciclo produttivo con conseguenze finanziarie negative;
2. una minaccia reputazionale dovuta all'esposizione mediatica in caso di fuga di informazioni su casi di non conformità alle politiche di Gucci.

Nel tentativo di affrontare questi problemi, la mediazione del *CSR manager* non è stata sufficiente a risolvere i conflitti ed è stata necessaria la moral suasion del CEO. L'intervento diretto dell'amministratore delegato, che ha dichiarato che la trasparenza nei confronti degli *stakeholder* è un valore fondamentale per l'azienda, è avvenuto dopo diversi mesi di discussioni tra la funzione CSR e le altre funzioni organizzative coinvolte. Questo è un esempio in cui una controversia con gli *stakeholder* viene risolta applicando un approccio *top-down* che segnala un forte impegno del *top management* nell'implementazione delle attività di CSR.

Per quanto riguarda i prossimi passi verso il coinvolgimento degli *stakeholder*, di recente sono state avviate nuove iniziative con diverse ONG per affrontare specifiche controversie e tensioni in materia di CSR. Molte di esse sono ancora in corso e protette in quanto contengono informazioni riservate, ma in sintesi ecco riportati alcuni esempi:

- Gucci si è impegnata nella campagna "Amazzonia Zero Deforestazione" che mira ad affrontare il cambiamento climatico e a preservare la biodiversità. Con tale campagna, Greenpeace vuole preservare il commercio di bestiame. Sebbene Gucci non lavori con pelle bovina proveniente da bovini brasiliani, l'azienda ha aperto un dialogo con Greenpeace rafforzando il suo impegno per la tracciabilità implementando un nuovo requisito per i fornitori di avere una documentazione ufficiale che accompagni tutte le fatture di pelle bovina utilizzata nella catena di fornitura;

- Gucci si sta impegnando con HSUS (Humane Society of the United States) per trovare un uso sostenibile delle pellicce nelle sue collezioni;
- infine, collabora con Clean Clothier Campaign (CCC) per una campagna sui processi produttivi senza sabbatura per migliorare le condizioni di lavoro nel settore tessile.

Vale la pena ricordare che l'impegno degli stakeholder, come le ONG sopra citate, non è stato semplice. Gucci ha progressivamente ampliato le proprie comunicazioni in merito e la *policy* adottata di *full disclosure* è stata molto apprezzata dalle ONG. Gucci è passata da un approccio difensivo a un dialogo più aperto con i suoi *stakeholder*. Una sfida attuale è quella di sviluppare ulteriormente un coinvolgimento proattivo degli *stakeholder*. Si sta cercando di rendere le “politiche di CSR” parte della conoscenza comune delle imprese, nel tentativo di spingere la sostenibilità invece di farsi trascinare da forze esterne (ad esempio, le ONG).

In conclusione, la CSR e la sostenibilità ambientale sono sempre più riconosciuti come fattori competitivi di Gucci, un vero e proprio elemento di differenziazione. La globalizzazione tende a standardizzare i processi, e quindi distinguersi sul mercato è essenziale. Gucci si propone di “ricercare soluzioni innovative e competitive per i prodotti” che siano in linea con le politiche di CSR e di “identificare e anticipare le nuove esigenze ambientali e sociali”²⁹. La CSR si è estesa da un'attenzione a questioni prevalentemente legate alle pratiche lavorative e agli standard di lavoro a una presenza pervasiva lungo tutta la catena di fornitura per abbracciare la sostenibilità ambientale.

3.2 GUCCI EQUILIBRIUM

Il 5 giugno del 2018, la Maison fiorentina, Gucci, decide di lanciare Equilibrium, ovvero un nuovo portale che “connette persone, pianeta e scopo”³⁰. Il lancio fa parte di un piano decennale per incorporare una strategia completa circa la sostenibilità, per farla diventare parte del *brand* in tutto il suo complesso, governata dal *Culture of Purpose*.

“Oggi tutti parlano di sostenibilità. Lo leggiamo ogni giorno sui giornali, sul Web e ne sentiamo parlare in TV. Tuttavia, non molti dei suoi paladini sono completamente trasparenti, né trasformano le buone

²⁹ Bonacchi, M., Perego, P., & Ravagli, R. (2012). The evolution of corporate social responsibility in Gucci: From risk management to stakeholder engagement. *Lindgreen, A., Kotler, P., & Maon, F. (2012). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: Pressures, Conflicts, and Reconciliation. Farnham: Ashgate Pub.*

³⁰ https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/Gucci-Equilibrium_launch.pdf

intenzioni in fatti” (Bizzarri, 2021)³¹. È da questa citazione dell’A.d. di Gucci, Marco Bizzarri, che si fonda il presupposto della realizzazione della piattaforma Gucci *Equilibrium*, sulle tematiche di far raggiungere ai propri *stakeholder* una maggiore consapevolezza circa la sostenibilità, l’impatto sociale, e le pratiche sostenibili che l’azienda porta avanti.

Gucci *Equilibrium*, come già detto precedentemente, è un piano decennale che si pone l’obiettivo di rafforzare la *Culture of Purpose* dell’azienda (annunciata nel 2015), attraverso la creazione di attività innovative che promuovono la sostenibilità sociale e ambientale. Gucci lavora continuamente per ridurre l’impatto ambientale che hanno le proprie produzioni e per preservare la natura nel tutto il suo complesso, inoltre ha un’attenzione particolare nel rispettare i diritti delle persone, l’inclusione e il rispetto verso i propri lavoratori. La *Culture of Purpose* corrisponde ad una serie di obiettivi che l’azienda si è imposta di raggiungere entro il 2025 e che hanno lo scopo di generare un cambiamento positivo per la società e il pianeta nel suo complesso.

Per quanto riguarda la società, e quindi le persone che la compongono, gli obiettivi che Gucci si prefigge di raggiungere entro il 2025 sono i seguenti:

- promozione della diversità e della parità di genere;
- preservare l’artigianato tradizionale che contraddistingue l’azienda fin dalle sue origini;
- offrire ai propri dipendenti un luogo lavorativo sostenibile e attenti;
- contribuire alla creazione di una *supply chain* che possa generare impatti positivi per tutta la società.

Per quanto riguarda invece l’ambiente, e quindi il pianeta nel suo complesso, gli obiettivi che la Maison si è prefissata di raggiungere sono i seguenti:

- riduzione pari al 40% dell’impronta ambientale entro il 2025;
- dimezzare le emissioni di gas serra entro il 2025, e ridurre del 40% le emissioni relative ai beni e servizi acquistati;
- raggiungimento completo della tracciabilità delle materie prime aziendali e allineamento completo agli *standard* del Gruppo Kering, per quanto riguarda le materie prime e i processi produttivi, sempre entro il 2025;
- approvvigionamento completo di energia rinnovabile entro il 2022;
- ed infine, promuovere uno sviluppo di approcci innovativo per quanto riguarda l’approvvigionamento sostenibile, le materie prime e i processi.

³¹ <https://equilibrium.gucci.com/it/marco-bizzarri-discusses-guccis-sustainable-strategy-with-students-at-bocconi-university/>

Al fine di raggiungere questi obiettivi, Gucci ha implementato un programma che include una serie di iniziative sia di impatto ambientale che sociale, ovvero:

- uso di materiali ecosostenibili, a quindi a basso impatto ambientale, per ogni capo della collezione;
- ottimizzazione efficiente per quanto riguarda i processi produttivi;
- supporto della conservazione degli ecosistemi mondiali;
- aumentare il benessere degli artigiani che producono i capi del marchio e delle comunità meno fortunate a livello globale.

Di recente Gucci ha firmato un accordo con altre società del mondo del lusso, ovvero il *Fashion Pact* che si fonda su una serie di obiettivi concreti circa il clima, gli oceani e il mantenimento delle biodiversità presenti sul globo terrestre. L'industria della moda è una delle più grandi al mondo, e di conseguenza gli impatti che essa ha sul pianeta non sono irrilevanti; è proprio questo il presupposto che ha spinto Gucci a firmare l'accordo, in quanto essendo un settore ad altissimo impatto ambientale, esso deve avere un'attenzione particolare nel guidare il passaggio verso un futuro più sostenibile. Tale accordo si fonda sul principio di promuovere delle nuove soluzioni e orientando ingenti flussi di investimento verso uno sviluppo a basse emissioni di carbonio, a basso impatto sulla biodiversità e che sia resiliente.

3.2.1 L'attenzione verso il pianeta

La strategia per quanto riguarda il tema dell'impatto climatico, è interamente indirizzata dall'approccio di Gucci *Carbon Neutral*. L'azienda, a partire dal 2018, compensa attivamente e annualmente tutte le proprie attività aziendali, attraverso un portafoglio di progetti REDD+³² (ovvero, *Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation*). Attraverso tale portafoglio di progetti Gucci allevia i cambiamenti climatici, tutela la fauna selvatica e il loro ambiente, e genera un impatto positivo per tutte le comunità locali.

Tra alcuni progetti REDD+ che supporta troviamo:

³² <https://equilibrium.gucci.com/it/carbon-neutral-strategy/>

- progetto sviluppato da Conservation International per la conservazione della foresta protetta dell'Alto Mayo, Amazzonia Peruviana, attraverso la fornitura di risorse essenziali per quanto riguarda la gestione delle foreste e la conservazione della fauna selvatica;



Figura 10 - Foresta dell'Alto Mayo, Amazzonia peruviana. (Fonte: <https://equilibrium.gucci.com/it/carbon-neutral-strategy/>) Crediti al Conservation International.

- progetto che prevede la conservazione delle Montagne Vulcaniche del Kenya, ospitando animali in rischio di estinzione e minacciati (come il rinoceronte nero e l'elefante africano) e la protezione della Comunità locale, Maasai;



Figura 11 - Montagne Vulcaniche, Kenya. (Fonte - <https://equilibrium.gucci.com/it/carbon-neutral-strategy/>). Crediti al Conservation International.

- progetto Rimba Raya sviluppato da Infinite Earth, il quale si propone di salvaguardare le torbiere tropicali pianeggianti di High Conservation Value (HCV) considerate una riserva ad alto valore, *habitat* per gli oranghi nella pianura tropicale dell'Indonesia. Esso sostiene le comunità locali limitrofe e protegge le specie in pericolo tramite la riduzione delle emissioni di gas serra;



Figura 12 - Protezione delle torbiere tropicali, Indonesia, Pianura tropicale. (Fonte: <https://equilibrium.gucci.com/it/carbon-neutral-strategy/>). Crediti a Crystal Riedemann.

- ed infine, progetto Southern Cardamom REDD + sviluppato da Wildlife Alliance mira a proteggere la foresta pluviale della Cambogia, le comunità locali e alcune specie in via di estinzione. Essa è considerata un centro ad altissimo valore di biodiversità di tutta l'Asia.

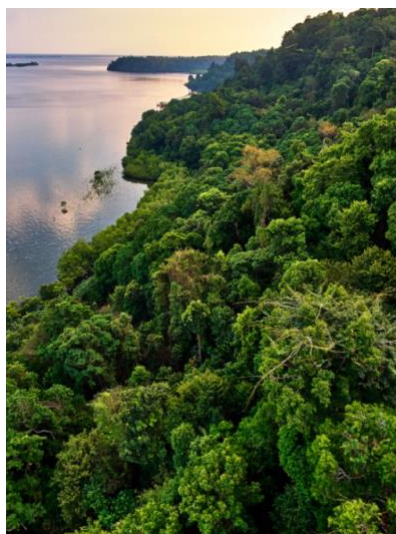


Figura 13 - Foresta Pluviale, Cambogia. (Fonte: <https://equilibrium.gucci.com/it/carbon-neutral-strategy/>) Crediti ad Antohon Kesaulya.

Inoltre, Gucci è il primo *brand* di moda ad aver ottenuto la certificazione ISO20121 per quanto riguarda le sfilate di moda. Tale *standard* è fondamentale per la strategia di Carbon Neutral del marchio, in quanto impone degli *standard* per quanto riguarda lo sviluppo delle sfilate sostenibili in tutte le sue fasi di realizzazione. A tal proposito, Gucci utilizza per ogni sua sfilata dei materiali sostenibili, riciclati o noleggiati (evita quindi di utilizzare la plastica utilizzabile una sola volta) pari ad un 80%; dona tutte le eccedenze alimentari; e per quanto riguarda l'illuminazione, utilizza quella a LED, il quale consente una drastica riduzione dei consumi energetici. L'iniziativa, inoltre, si è prefissata di piantare un albero per compensare le emissioni che non è stato possibile eliminare e/o ridurre, alla fine Gucci è riuscita a donare 6000 alberi e a piantarli in tutta Milano. In questo contesto, Beppe Sala, Sindaco di Milano conclude “gli alberi e gli arbusti che abbiamo piantato faranno parte di un meraviglioso bosco autoctono, a disposizione di tutti i cittadini”. Da tale affermazione risultano chiari i risultati di questa iniziativa, ovvero di generare un impatto positivo per tutta la città di Milano sia in termini di abitanti che in termini “*green*”.

3.2.2 L'importanza delle persone per la Maison

“Cosa rappresentiamo e come ci comportiamo l'uno verso l'altro definiscono l'essenza di chi siamo”³³, da queste parole pubblicate sulla *home page* di Equilibrium, emerge l'enorme importanza che rivestono le persone per Gucci. La strategia si fonda sul dar voce alle persone cosicché possano esprimere con estrema libertà il loro essere diversi l'uno dagli altri, ma allo stesso tempo unici, proprio perché l'essere diversi gli uni dagli altri rappresenta una ricchezza. Per tale motivo, Gucci decide di promuovere un ambiente che sia basato sul rispetto, sull'inclusività e sulla diversità, in un contesto dove ogni individuo viene considerato uguale, ed ha uguale importanza nel processo creativo di valore per l'impresa.

Il Chime for Change di Gucci ha stipulato una collaborazione con The Meteor³⁴, ovvero il secondo *summit* al mondo per la parità di genere, 22 For'22: *Visions For a Feminist Future*, il quale è stato trasmesso in *streaming* dal vivo il 9 maggio scorso e reso disponibile in tutto il mondo per la sua visione il giorno seguente. Tale incontro vede la partecipazione di 22 *leader* mondiali femminili, attiviste nel campo della parità di genere; “Come azienda di livello globale, riteniamo fondamentale far incontrare, riunire e rafforzare le voci che sostengono la parità di genere in tutto il mondo, ed è per questo che

³³ <https://equilibrium.gucci.com/it/categoria/people/>

³⁴ <https://equilibrium.gucci.com/it/22-for-22-visions-for-a-feminist-future/>

Gucci è orgogliosa di collaborare nuovamente con The Meteor quest'anno per continuare a compiere progressi significativi”, parole di Susan Chokachi, presidente e CEO di Gucci America e membro del Global Equity Board dell'azienda.

Gucci fin dalla fondazione di Chime for Change, nel 2013, lotta per la promozione della parità di genere, sostenendo i principi di libertà di espressione, identità e scelta facendo diventare l'accesso all'assistenza sanitaria riproduttiva un diritto fondamentale di ogni cittadino³⁵. Gucci sostiene progetti che riguardano la salute sessuale, riproduttiva e materna in più di 30 paesi al mondo. tali progetti includono seminari sulla salute riproduttiva delle donne, dei corsi di formazione per i medici e molto altro ancora. Il nucleo di tali iniziative è l'impegno di Gucci a favore dell'inclusione, in quanto è un concetto che veicola un grande senso di appartenenza e garantisce un trattamento equo per ogni dipendente.

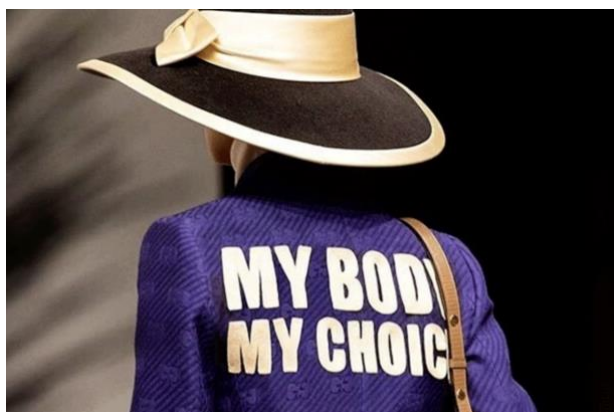


Figura 14 - Giacca Gucci. (Fonte: <https://equilibrium.gucci.com/it/categoria/people/>).

Anche nelle sue collezioni Gucci dimostra l'importanza dell'inclusività e della libertà di parola che deve essere garantita ad ogni essere umano. La foto soprastante che ritrae una giacca dell'ultima collezione di Gucci; sulla schiena è stata apposta la scritta "my body, my choice". Da questo si evince quanto sia importante la libertà di espressione di ogni persona, che sia un dipendente o un cliente, per l'azienda.

In concomitanza della Giornata Internazionale della donna del 2022, la Maison presenta una *capsule collection*, incentrata sulla Generation Equality³⁶. Tale collezione è composta da una maglietta e da

³⁵ <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-supports-reproductive-health-rights/>

³⁶ <https://equilibrium.gucci.com/it/generation-equality-capsule-collection/>

un cappellino da baseball. Con essa, Gucci intende dar voce all'urgenza di muoversi verso un cammino dove l'uguaglianza di genere venga posta al centro degli interessi.



Figura 15 – Logo – voltantino della capsule collection "Generation Equality". (Fonte: <https://equilibrium.gucci.com/it/generation-equality-capsule-collection/>).



Figura 16 - T-shirt della Capsule collection "Generation Equality". (Fonte: <https://equilibrium.gucci.com/it/generation-equality-capsule-collection/>).

Per Gucci il *Made in Italy*, e quindi di conseguenza anche l'artigianato, è di fondamentale importanza per la sostenibilità di lungo periodo dell'azienda. Di recente, l'azienda ha presentato il nuovo corso *Prototipia del Prodotto Moda*, in collaborazione con L'Istituto Secoli, dove al centro vengono messi i giovani talenti e il *know-how* che risiede alla base della qualità del *Made in Italy*. Tale progetto prevede la formazione di 20 giovani laureati di età compresa fra i 18 e i 25 anni attraverso:

- giornate di apprendimento e di visita nei reparti di prototipia;
- fornitura di materiali e modelli ad ogni studente apprendista sotto la supervisione di un prototipista *senior* di Gucci;
- ed infine, inserimento di 3 o più studenti alla fine del percorso di formazione.

Gucci, inoltre, fornisce anche delle borse di studio agli studenti più meritevoli per il conseguimento dei propri studi.

Per concludere, la *Maison* sostiene delle iniziative sull'economia circolare che si basano *sull'up-cycling* dei materiali. Tale iniziativa, denominata "Gucci-up"³⁷ è stata lanciata nel 2018 e prevede il riutilizzo creativo di materiali naturali. Il fondamento di tale iniziativa risiede nell'"*up-cycling*", che significa dare un nuovo valore a prodotti di scarto, trasformandoli in risorse da poter riutilizzare in un nuovo ciclo produttivo. In questo modo, la nuova risorsa avrà un valore maggiore e aggiunto rispetto a quella di scarto, proprio perché nasce da un principio di recupero e quindi di conseguenza contribuisce al miglioramento dell'ambiente. Quindi, il ciclo di vita di scarti di pellame e di tessuti, utilizzati per la creazione di un capo di abbigliamento, viene allungato attraverso la loro donazione ad altre imprese socialmente responsabili o al mercato. Con tale progetto Gucci sostiene anche le donne migranti, offrendo loro delle posizioni lavorative all'interno del laboratorio "Colori Vivi" e dei percorsi formativi tenuti da sarte professioniste e volontarie. La loro produzione si basa su materiali di qualità idealizzati con principi etici e/o di riciclo. Attraverso questa produzione, esse trasmettono principi di integrità e di un possibile futuro dove la coesistenza di culture differenti è possibile.

³⁷ <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-up/>

CONCLUSIONE

Il presente studio rappresenta un lavoro di ricerca sulle principali tecniche di comunicazione che utilizzano al giorno d'oggi le imprese nel mondo del *fashion* e di come quest'ultime abbiano dovuto procedere ad una rivisitazione delle stesse per rispondere alle esigenze ambientali e sociali che fanno parte della quotidianità attuale.

Quello che è emerso da questa ricerca è che al giorno d'oggi, i valori che portano un'impresa a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, nel settore della moda, sono la rilevanza, la vicinanza, la credibilità e una buona reputazione aziendale, ma anche una buona comunicazione di CSR. Le aziende di moda, al fine di rafforzare la propria reputazione aziendale devono sia puntare sulla produzione di materiali ad altissima qualità ma devono anche introdurre all'interno dei propri principi organizzativi dei principi di responsabilità sociale d'impresa; le aziende devono quindi preoccuparsi dell'ambiente in cui opera in modo proattivo.

La responsabilità sociale d'impresa è un concetto estremamente ampio, tant'è vero che ad oggi non esiste una definizione concreta del termine; esso però si traduce nelle pratiche, politiche e strategie legate ai benefici sociali ed ambientali che riguardano le imprese che decidono di adottarle al fine di soddisfare gli interessi dei propri *stakeholder* aziendali. Da questa prospettiva, emerge un aspetto cruciale dell'attività aziendale odierna: le imprese, oltre a perseguire i classici obiettivi della massimizzazione dei profitti e della minimizzazione dei costi, devono aggiungere ad essi anche quelli che riguardano la soddisfazione della comunità all'interno della quale operano, sia in termini sociali che ambientali. A questo si sono aggiunti vari concetti da integrare come, ad esempio, la costruzione di una reputazione aziendale basata sul raggiungimento e sulla comunicazione di performance sostenibili. Inoltre, anche il quadro normativo europeo si è espresso a riguardo circa la *obligatory disclosure* delle aziende, nel senso che a partire dal 2014 la Commissione Europea ha reso obbligatoria, per le aziende con più di 500 dipendenti, anche la comunicazione di informazioni non finanziarie, rendendo così molto più ampie le informazioni per i propri *stakeholder*.

Il tema chiave di questo studio è come però le aziende debbano comportarsi d'innanzi ad una comunicazione delle proprie attività di CSR e sostenibilità. La digitalizzazione e il conseguente avvento dei social media ha cambiato radicalmente il modo di comunicare delle imprese nel mondo della moda. Esse hanno dovuto rivisitare le proprie comunicazioni, proprio perché i consumatori richiedono sempre di più maggiori informazioni e le loro aspettative sono sempre più alte. Questo è dovuto dal fatto che, oggigiorno i consumatori possono acquisire molte più informazioni sull'azienda rispetto a prima, proprio perché i *social media* permettono una diffusione più rapida delle notizie e una

maggior facilità nel reperirle. Si evince, quindi, come una comunicazione efficace sulla rete sia al giorno d'oggi fondamentale per tutta l'azienda nel suo complesso.

L'adozione di pratiche sostenibili porta, sicuramente, le aziende ad acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, ma la scarsa consapevolezza dei propri portatori di interesse su queste tematiche impedisce all'azienda tale acquisizione. L'obiettivo dell'azienda è quello di andare a minimizzare lo scetticismo dei propri *stakeholder*. Tale scetticismo può nascere da due principali fattori: il primo riguarda una massiccia comunicazione di pratiche sostenibili e il secondo una scarsa divulgazione di quest'ultime. In questo scenario le imprese devono misurare attentamente la quantità delle loro informazioni che decidono di pubblicare sui propri portali web, al fine di ridurre tale scetticismo. I consumatori devono percepire le motivazioni estrinseche che hanno portato l'azienda sia a perseguire queste pratiche ma anche nel comunicarle, e a questo risultato ci arrivano attraverso una comunicazione trasparente, credibile e solidale da parte delle imprese sulla rete.

C'è da dire che ormai tutte le aziende di moda possiedono un proprio sito internet, ma molte poche lo utilizzano per diffondere messaggi di sostenibilità aziendale, in quanto essi sono orientati principalmente per soddisfare la funzione di *e-commerce*, e quindi di vendita dei propri prodotti.

D'altro canto, un'impresa potrebbe essere attivamente impegnata nel sostenere le proprie pratiche di sostenibilità, ma potrebbe decidere di non comunicarle in quanto non vorrebbe diventare il bersaglio delle ONG. Quindi, in questo contesto dinamico, emerge l'enorme importanza delle comunicazioni sostenibili proprio per soddisfare completamente i propri consumatori.

Nell'ultimo capitolo si è analizzata l'azienda Gucci, proprio perché tra suoi i valori fondamentali rientrano quelli della responsabilità sociale. Tale azienda crede fermamente nella responsabilità verso le persone, l'ambiente e la comunità in cui opera. Una buona cittadinanza d'impresa è parte fondamentale della missione e della vision dell'azienda, con una particolare attenzione alla sostenibilità. Gucci ha mostrato interesse nella materia fin dalla sua nascita, ma nel 2018 ha deciso di lanciare il sito web Equilibrium per comunicare alla sua comunità le pratiche che sostiene sia a livello ambientale che per le persone. Tale sito web ha lo scopo di rafforzare la consapevolezza nei propri stakeholder sulla la sostenibilità, l'impatto sociale e le pratiche sostenibili che essa porta avanti. Il sito si divide in due sezioni, una dedicata alle attività responsabili socialmente che sostiene verso gli individui e l'altra rientrano quelle verso l'ambiente e il pianeta in generale.

Gucci è una tra le imprese che meglio riesce a tramettere ogni giorno le pratiche che sostiene ai propri *stakeholder*. Tale azienda corrisponde a un valido esempio di come le aziende dovrebbero comunicare *online* le proprie attività che riguardano la responsabilità sociale, ed è sicuramente la figura di riferimento di eccellenza da seguire in questo ambito. Ogni azienda che intende comunicare queste

pratiche al fine di perseguire un vantaggio competitivo dovrebbe avere come punto di riferimento Gucci.

BIBLIOGRAFIA

Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2).

Bonacchi, M., Perego, P., & Ravagli, R. (2012). The evolution of corporate social responsibility in Gucci: From risk management to stakeholder engagement. Lindgreen, A., Kotler, P., & Maon, F.(2012). *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: Pressures, Conflicts, and Reconciliation*. Farnham: Ashgate Pub.

Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2012). *Events management*. Routledge.

Brammer, S., & Pavelin, S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, 22(6), 704-713.

Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.

Cherubini, S., & Pattuglia, S. (2015). *Comunicare con gli eventi. Riflessioni e casi di eccellenza: Riflessioni e casi di eccellenza*. FrancoAngeli.

Collesei, U., Checchinato, F., & Dalle Carbonare, M. (2014). *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli: Come progettarli e realizzarli*. FrancoAngeli.

Da Giau, A., Macchion, L., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2016). Sustainability practices and web-based communication: an analysis of the Italian fashion industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*.

Dickson, C., & Arcodia, C. (2010). Promoting sustainable event practice: The role of professional associations. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 236-244.

- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.
- Fombrun, C. and Shanley, M. (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33, 233–258.
- Henderson, S. (2011). The development of competitive advantage through sustainable event management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Husic, M., & Cicic, M. (2009). Luxury consumption factors. *Journal of Fashion Marketing and Management: an international journal*.
- Kort, P. M., Caulkins, J. P., Hartl, R. F., & Feichtinger, G. (2006). Brand image and brand dilution in the fashion industry. *Automatica*, 42(8), 1363-1370.
- Leuthesser, L., Kohli, C. S., & Harich, K. R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European journal of marketing*.
- Moon, H. C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic change*, 28(2), 115-122.
- Mosca, F., & Civera, C. (2017). The evolution of CSR: An integrated approach. *Symphonya*, (1), 16-35.
- Nagasawa, S. Y., & Fukunaga, T. (2014). Brand Management on Gucci. *Waseda Business & Economic Studies*, 17-34.

Pollák, F., Dorčák, P., & Markovič, P. (2019). Reputation management. *Promotion and Marketing Communications*, 53-72.

RepTrak Company, (2021) *Global RepTrak 100*, 8-9.

Sabate, J. M. D. L. F., & Puente, E. D. Q. (2003). Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161-177.

Saviolo, S. (2002). *Brand and identity management in fashion companies*. Università commerciale Luigi Bocconi.

Sepe, G., & Anzivino, A. (2020). Guccification: redefining luxury through art—the Gucci revolution. In *The Artification of Luxury Fashion Brands* (pp. 89-112). Palgrave Pivot, Cham.

Sudha, M., & Sheena, K. (2017). Impact of influencers in consumer decision process: the fashion industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 14-30.

Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2020). Corporate social responsibility influencing sustainability within the fashion industry. A systematic review. *Sustainability*, 12(21), 9167.

Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.

Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Central European Management Journal*, 24(2), 32-55.

SITOGRAFIA

<https://equilibrium.gucci.com/it/marco-bizzarri-discusses-guccis-sustainable-strategy-with-students-at-bocconi-university/>

https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/Gucci-Equilibrium_launch.pdf

https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/05/Fashion_PactG7EN-pdf.pdf

<https://equilibrium.gucci.com/it/generation-equality-capsule-collection/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-supports-reproductive-health-rights/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/22-for-22-visions-for-a-feminist-future/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/carbon-neutral-strategy/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-and-istituto-secoli-join-forces-to-safeguard-artisanal-know-how/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-up/>