



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
CATTEDRA: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

TESI DI LAUREA

**La rendicontazione della sostenibilità nel settore
del lusso: il caso Hermés**

Prof.ssa Adriana Rossi

Anna Maria La Marra

Matr. 239261

Relatore

Candidato

Anno accademico 2021/2022

Indice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: LA SOSTENIBILITÀ	5
1.1 Il concetto di sostenibilità	5
1.2 Fattori critici della sostenibilità nel settore del lusso	6
1.3 Green Supply Chain Management	7
1.3.1 Pratiche Economiche	9
1.4 Dal Business Model Canvas al Sustainability Business Model Canvas	11
1.4.1 Business Model Canvas	11
1.4.2 Lean Business Model.....	13
1.4.3 Sustainability Business Model	14
1.5 Il future del lusso nella sostenibilità	17
CAPITOLO 2: VALUTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ E STRUMENTI DI ACCOUNTING NEL SETTORE DEL LUSO	20
2.1 Cos'è il lusso?	20
2.2 Il Greenwashing	21
2.3 Gli indici di sostenibilità	24
2.3.1 Higg Materials Sustainability Index.....	24
2.3.2 Carbon Footprint di Prodotto	26
2.4 Key Performance Indicators	27
2.5 Bilancio sostenibile e GRI	30
CAPITOLO 3: IL CASO HERMÈS	35

3.1	Hermès	35
3.2	Posizionamento di Hermès.....	36
3.2.1	Sostenibilità e attività portate avanti dal Gruppo	38
3.3	Business Model.....	39
3.4	Punti di forza di Hermès.....	43
3.4.1	Savoir-faire artigianale	43
3.4.2	Occupazione a lungo termine.....	44
3.4.3	Tracciabilità del prodotto	44
3.4.4	Tutela della biodiversità.....	45
3.4.5	Vitalità delle regioni	46
3.4.6	Condivisione del lavoro	46
3.5	Fattori critici di Hermès	46
3.6	Supply Chain Management	47
3.7	Indici di sostenibilità.....	48
3.7.1	Higg Materials Sustainability Index.....	48
3.7.2	Carbon Footprint di Prodotto	49
3.8	Il futuro del lusso per Hermès	50
	CONCLUSIONI.....	52
	BIBLIOGRAFIA.....	53
	SITOGRAFIA	56

Introduzione

Il problema del cambiamento climatico, con le relative conseguenze, è una tematica, ormai, all'ordine del giorno. La produzione di energia, la fabbricazione di prodotti, l'uso dei trasporti e il consumo eccessivo sono solo alcune delle ragioni alla base delle alterazioni del nostro Pianeta. Solo l'industria della moda contribuisce a circa il 10% delle emissioni globali di gas serra rilasciate nell'atmosfera, a causa delle lunghe catene di approvvigionamento e della produzione ad alta intensità energetica. Questo settore, oggi, consuma più energia rispetto a quello dell'aeronautica e delle spedizioni messi insieme ed è quasi alla pari con quello petrolifero.

La presa di coscienza da parte delle grandi marche ha portato alla stipulazione del *Fashion Pact*. L'accordo, che riunisce le più grandi aziende di moda, è stato fortemente voluto dal presidente francese Macron, con lo scopo di salvaguardare la Terra. Le 32 aziende firmatarie, fra le altre, includono: Kering, Capri Holdings Limited, Prada Group, Stella McCartney, Giorgio Armani e Hermés.

Ho scelto di approfondire il tema della sostenibilità nel settore del lusso proprio per la centralità del ruolo che ricopre nelle dinamiche in relazione ai cambiamenti epocali che stiamo vivendo. Le pratiche di cambiamento nel settore della moda per ridurre le emissioni di carbonio sono per limitare il riscaldamento globale previsto dagli obiettivi dell'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici.

Alla base della mia tesi vi è, in particolare, l'analisi della sostenibilità ed il suo controllo. In quanto a brand positioning, Hermés, si pone come il brand di lusso per eccellenza e come azienda luxury socialmente responsabile per la sua storia, cultura, valori, strategie ed iniziative. Dunque, quale migliore marchio analizzare dal punto di vista della CSR.

Il progetto è strutturato in tre capitoli. Attraverso il primo viene trattato il concetto di sostenibilità in generale. Partendo dal significato della parola stessa e le sue caratteristiche per poi giungere più nel dettaglio per quanto riguarda: i fattori critici, la supply chain e il business model. A seguire, nel secondo capitolo, vengono introdotti gli strumenti di accounting e di controllo della sostenibilità nel settore preso ad esempio. La sezione si

apre con i vari indicatori della sostenibilità e si conclude con i GRI. Infine, nel terzo, ed ultimo, capitolo viene lasciato spazio al caso preso a campione: Hermès.

Capitolo 1:

La sostenibilità

1.1 Il concetto di sostenibilità

Il termine *sostenibilità* viene in generale utilizzato, in riferimento ad un elemento, alla condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri¹.

Il concetto di *sostenibilità*, si è costantemente evoluto fino ad arrivare ad un significato più globale che tenesse conto non solo della dimensione ambientale, ma anche di quella economica e sociale. Le tre prospettive hanno in definitiva portato al pensiero di *sostenibilità* come un benessere (ambientale, sociale, economico) costante e preferibilmente crescente e nella prospettiva di lasciare alle generazioni future una qualità di vita non inferiore a quella attuale.

L'idea di *sostenibilità* sta raggiungendo, sempre più, una posizione di rilevata importanza tra gli obiettivi delle organizzazioni. Il meccanismo è quello secondo cui, con la dovuta efficienza ed efficacia, questa possa essere fonte di competitività e di vantaggio competitivo.

Secondo diversi studi, risulta che il consumatore si senta più spronato a comprare un determinato prodotto se il marchio di appartenenza mostra interesse e sostegno verso cause sociali o ambientali. Questa nuova forma di cliente responsabile si traduce in una conseguente trasformazione delle tendenze dei diversi settori, specialmente all'interno di nicchie ristrette come quella del *lusso*. L'analista finanziaria, Francesca Di Pasquantonio, responsabile del settore del lusso per Deutsche Bank afferma: “*una nuova figura di consumatore, che sta emergendo con ricambio generazionale, più responsabile e critico*”

¹ Fonte: Italia Onida (1971)

nella scelta di comprare o meno un prodotto od un altro, ma anche più attento e informato, porterà l'industria a spostarsi ineluttabilmente verso un lusso sostenibile".²

Come risposta a tali cambiamenti e con il fine di accrescere la propria reputazione, i brand hanno iniziato a comunicare a tutti i soggetti esterni la propria *sostenibilità*, la propria *Social Responsibility* e i propri miglioramenti. Marchi costosi come *Hermès* si sono adattati alla crescente domanda di prodotti più sostenibili. Tutto il settore del lusso si sta interrogando su come introdurre politiche green e filiere controllate per ridurre l'impatto, investendo nella ricerca di materiali, lavorazioni, impianti, smaltimento dei rifiuti, riciclo e riuso.

1.2 Fattori critici della sostenibilità nel settore del lusso

La *sostenibilità* acquisisce, oggi, un valore sempre più importante, sia dal punto di vista delle aziende che da quello dei consumatori.

Il *settore del lusso* è oggi responsabile dell'8-10% delle emissioni di gas a effetto serra³ nel mondo e del 20% dell'inquinamento da acque da scarico industriali, oltre a produrre mezzo milione di tonnellate di microfibre di plastica ogni anno inquinando gli oceani e che il 65% dei tessuti che consuma sono realizzati con fibre sintetiche e non biodegradabili. È il secondo principale inquinatore al mondo dopo il settore del trasporto aereo.⁴ Per non finire, alimenta una cultura di eccessivo dispendio e consumo di materie prime.

Tale settore presenta fatturati e domande sempre crescenti, anche dopo il periodo di crisi dovuto al Covid19. È stato uno dei rami in più netta ricrescita. I mutamenti necessari a adattarsi alla nuova visione sostenibile, sia in quanto a prodotti che a servizi, potrebbe diminuire tali numeri e non mostrarsi a favore delle imprese. La vera sfida è, quindi, quella di trovare un equilibrio tra un impegno sostenibile reale e il mantenimento della loro redditività.

² Fashion Network (2019) - Lusso e sostenibilità: illusione o realtà?

³ Nature Reviews, Earth and Environment (2020) The environmental price of fast fashion. Pag. 1

⁴ La Repubblica: Ma quanto inquina la moda? (2020) Viene riportato l'articolo di Liz Kimbrough, giornalista americana che da oltre dieci anni studia e scrive di scienza e di questioni ambientali.

I maggiori dubbi, che angosciano i consumatori, associati al *settore del lusso* riguardano i processi poco trasparenti della catena di approvvigionamento. Ad esempio, riguardo all'impiego delle materie prime, alla lavorazione animale, alle modalità di produzione che inquinano l'ambiente o alle condizioni del lavoro umano.

Per definizione, il concetto di *lusso* e quello di *sostenibilità* si mostrano tra loro incompatibili. Il primo riguarda *l'unicità, il prestigio, l'ostentazione*; il secondo riporta alle idee di *sobrietà e altruismo*. Nel contesto attuale, risulta ormai impossibile per i brand trascurare un tema chiave come quello della sostenibilità ed è diventato prioritario individuare un connubio vincente. Da ciò sono state elencate le principali linee guida su cui si basa la *Green Supply Chain*:

- *Preservare i materiali rari*
- *Garantire la produzione dei prodotti*
- *Evitare l'inquinamento*
- *Mostrare rispetto per i lavoratori*
- *Prestare attenzione alle pratiche riguardanti l'imballaggio*
- *Prestare attenzione al confezionamento nei punti vendita al dettaglio*
- *Adeguarsi al riciclaggio dei rifiuti al termine della vita del prodotto*

1.3 Green Supply Chain Management

Il termine *Green Supply Chain* si riferisce ad un approccio gestionale che mira a minimizzare l'impatto ambientale, di un prodotto o servizio, lungo il suo intero ciclo di vita, intervenendo sia sui processi interni di un'azienda, sia sulle dinamiche che si creano con gli attori che partecipano nella filiera⁵.

Il concetto di *Green Supply Chain* deriva dalla combinazione dei concetti di *Supply Chain* e di *Green Management*. Il primo rappresenta il complesso dei flussi di materiali e di informazioni volti a produrre e trasferire un prodotto al mercato, mentre il secondo fa

⁵ Fonte: Samir K. Srivastava – *Green Supply-chain management: A state-of-art literature review (2007)*

riferimento alle strategie di gestione degli impatti ambientali e sociali da parte dell'impresa⁶.

Tale strumento si traduce in una migliore comunicazione tra gli attori della filiera, limitando l'impatto ambientale e generando al contempo valore. A garantire un buon funzionamento della GSC vi sono tre elementi. Prima di tutto troviamo i concetti alla base; secondo poi il principio di sostenibilità che viene applicato a tutti i processi aziendali; e per finire la costante ottica di eco-sostenibilità nella scelta dei fornitori, delle materie prime e del riciclo.

Secondo l'economista inglese Khan⁷, la GSC deve contenere delle precise pratiche economiche:

- *Greensourcing*
- *Green marketing*
- *Green management practices*
- *Distribuzione e stoccaggio green*
- *Green manufacturing*
- *Green packaging*
- *Ecological design*
- *Green transportation and reverse logistics*

⁶ Fonte: Steve V. Walton, Robert B. Handfield, Steven A. Melnyk - *The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes (2006)*

⁷ Fonte: Zaffar Khan, Runala Jaggernath (2015) – Green Supply Chain Management



Figura 1: Modelling the Critical Factors of Green Supply Chain Management Under Fuzzy Environment – Energy, Environment and Globalization

1.3.1 Pratiche Economiche⁸

Il *Sourcing Sostenibile* riguarda l'unione di tutte quelle componenti sociali, etiche ed ambientali nel processo di selezione dei fornitori. L'obiettivo finale è quello di costruire relazioni forti e a lungo termine con i fornitori. Un'efficace gestione della catena di fornitura può favorire e costruire un vantaggio competitivo per le aziende, soprattutto in settori come quello dell'abbigliamento, in cui la produzione è principalmente esternalizzata.

Il *Marketing Sostenibile* è la promozione di prodotti, servizi o attività descritte come

⁸ Green Supply Chain Management and Firms' performance: Understanding potential relationships and the role of green sourcing and some other green practices

ecologicamente sicure o più sostenibili a livello ambientale. Questa prassi è la conseguenza ai comportamenti nocivi dell'uomo sul pianeta e alla necessità di dover risolvere il problema e non trascurarlo, risaltando il contributo necessario dalle aziende per ridurre l'impatto stesso.

Le pratiche di gestione, *Green Management*, verse sono aggiuntive e collaterali alla strategia adottata con l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂, aumentare l'efficienza dei processi aziendali, migliorare l'immagine dell'azienda.

La distribuzione viene resa green grazie all'utilizzo di imballaggi riciclabili non in plastica o tramite mezzi di trasporto poco inquinanti e ad una gestione ottimale ed efficiente della distribuzione. L'immagazzinamento dell'energia, o stoccaggio dell'energia, comprende una serie di tecniche e processi che permettono di concentrare su supporti diversi, ovvero, differenti forme di energia per essere utilizzate successivamente.

Il *Green Manufacturing* si occupa di temi legati alla creazione di prodotti o servizi attraverso processi economicamente validi che riducono al minimo gli impatti ambientali negativi, preservando, allo stesso tempo, l'energia e le risorse naturali. La produzione sostenibile migliora anche la sicurezza dei dipendenti, delle comunità e dei prodotti, limitando gli sprechi di risorse e ottenendo, così, una performance aziendale più sostenibile sia a livello economico che ambientale.

Quando si parla di *Green Packaging* ci si riferisce a un prodotto ecologico realizzato con materie prime riciclabili o biodegradabili, in modo tale che, al termine del ciclo di vita, questo sia riutilizzabile o smaltibile. Un imballaggio è reputato sostenibile quando limita gli scarti di produzione impiega fonti energetiche rinnovabili e sostenibili o macchinari a basso impatto ambientale.

Con il termine *Ecological Design* si intende un modello economico che coinvolge l'intero processo di ideazione, progettazione, vendita sul mercato e smaltimento di un prodotto che rispetti l'ambiente, sfruttando la diminuzione ad irrilevanti livelli dell'impatto negativo che potrebbe avere sul biosistema. Di conseguenza, dunque, i materiali scelti dovranno essere sostenibili e riciclabili nel rispetto dell'ambiente delle risorse primarie.

Con il termine *Mobilità Sostenibile* si intendono tutte quelle modalità di spostamento che integrano nel loro funzionamento metodi di rifornimento che hanno il fine di diminuire gli impatti ambientali ed economici, l'inquinamento e le emissioni. Con la definizione

Logistica di ritorno si intende il processo opposto a quello della catena di distribuzione. I flussi di materiali grezzi, semilavorati e prodotti finiti passano dal cliente finale fino al produttore o al soggetto incaricato del recupero, un po' come per i tappi della Coca-Cola. La logistica di ritorno, perciò, inizia dalla fine e permette di far guadagnare nuovamente valore a prodotti che hanno esaurito il loro ciclo di vita.

1.4 Dal Business Model Canvas al Sustainability Business Model Canvas

1.4.1 Business Model Canvas

Il *modello di business*, anche detto *modello d'affari*, descrive le logiche secondo le quali un'organizzazione crea, distribuisce e raccoglie valore. In altre parole, con il termine *Business Model* si intende l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo⁹. Questo rappresenta lo strumento fondamentale per rappresentare l'idea che si trova dietro ad un'azienda o ad un prodotto di questa. Per questo motivo è importante che questo risulti sempre innovativo e ben aggiornato.

⁹ Fonte: Mc Graw Hill – Economia e Gestione delle imprese

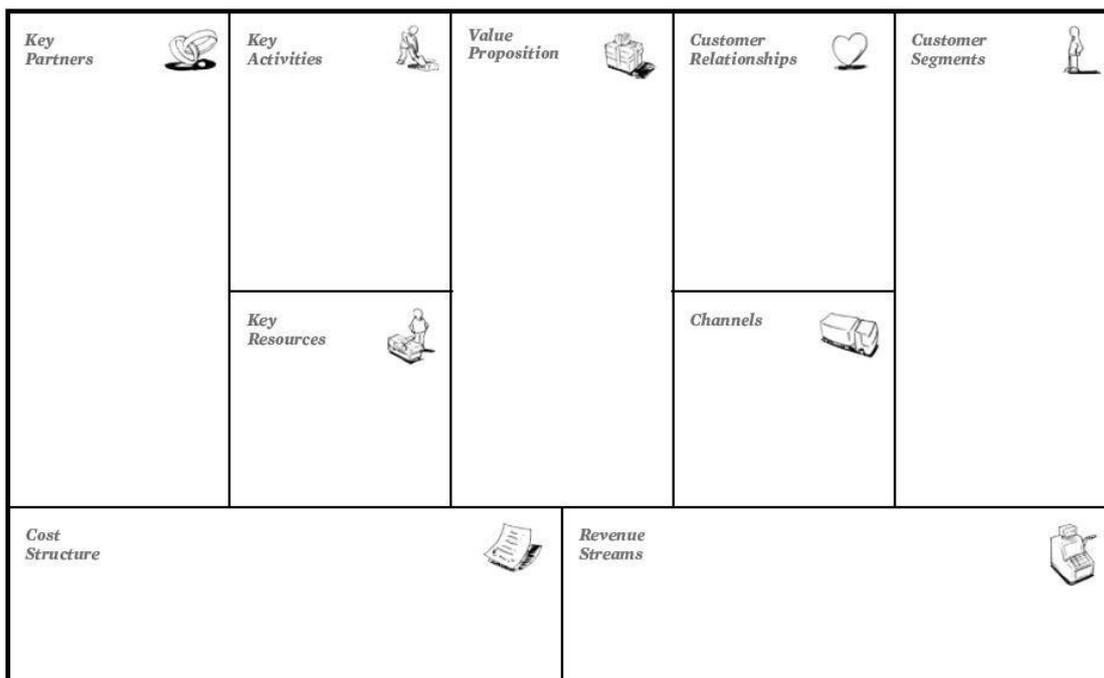


Figura 2: Business Model Canvas – Peekaboo

Un Business Model è compost da 9 Building Blocks:

- *Key Partners*, I partner con cui l’azienda deve allearsi con il fine di creare valore per il cliente;
- *Key Activities*, le attività chiavi che l’azienda deve compiere per permettere la vendita del prodotto, ovvero tutte quelle attività senza le quali il modello di business non potrebbe sussistere;
- *Key Resources*, le risorse necessarie a svolgere le attività più importanti elencate;
- *Value Proposition*, l’insieme dei prodotti o dei servizi che creano valore per uno specifico “*customer segment*”. All’interno di questa sezione viene inserita la promessa di valore fatta al cliente;
- *Customer Relationship*, le relazioni che si instaurano con il cliente a seguito dell’acquisto e che contribuiscono a creare un valore basato sul rapporto che il cliente ha con l’azienda;
- *Customer Segment*, i potenziali clienti con determinati bisogni da soddisfare che l’azienda individua;
- *Channels*, i canali attraverso cui raggiungere il cliente. Questi possono essere

canali diretti, indiretti o gestiti da terzi;

- *Cost Structure*, i principali costi sostenuti per sviluppare e far crescere il business model;
- *Revenue Streams*, le principali fonti di ricavo dell'azienda.

1.4.2 Lean Business Model

Il *Lean Business Model Canvas*, rispetto al precedente modello, vuole dare più risalto agli elementi che caratterizzano maggiormente il business model nella fase iniziale.¹⁰

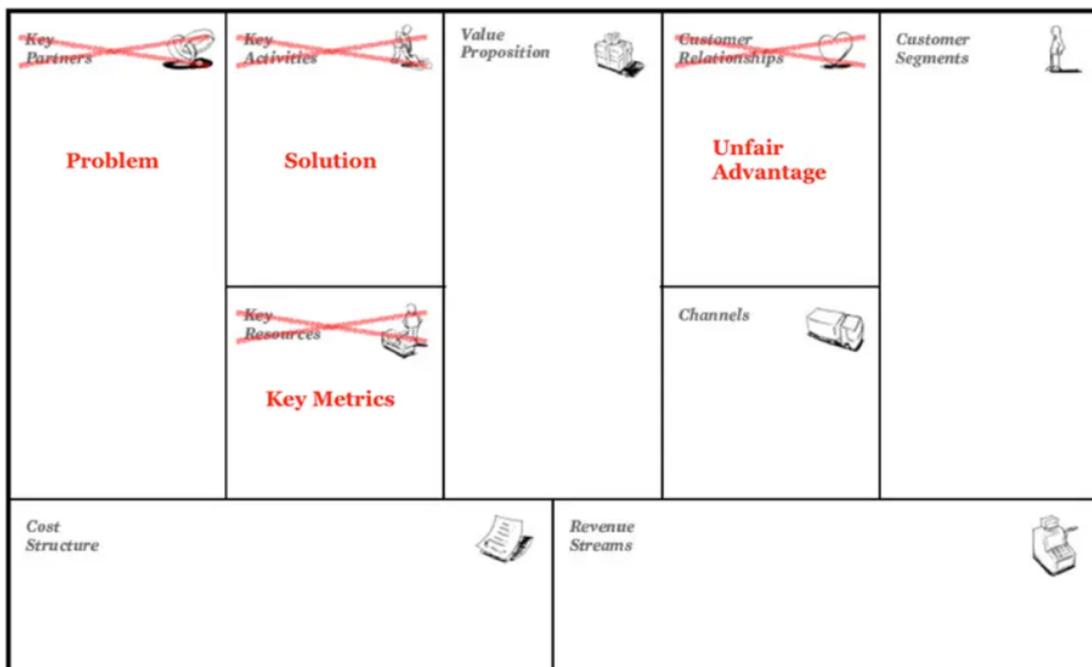


Figura 3: Lean Business Model Canvas – Peekaboo

Le modifiche avvengono per quattro dei nove Building Blocks:

- *Problems al posto dei Key Partners*, in questo riquadro vengono descritti i vari

¹⁰ ELSEVIER - Environmental Challenges - Lean Business Model Canvas and sustainable innovation business model

- problemi da risolvere per raggiungere il proprio “customer segment”;
- *Solution al posto delle Key Activities*, in questo campo viene descritta la soluzione trovata;
 - *Key Metrics al posto delle Key Resources*, dove vengono riassunte le metriche principali che caratterizzano il modello d'affari e che consentono di monitorarne la crescita;
 - *Unfair Advantage al posto della Customer Relationship*, ovvero il vantaggio competitivo che la soluzione comporta rispetto alle altre presenti sul mercato.

1.4.3 Sustainability Business Model

Con il termine *Sustainability Business Model* ci si riferisce ad uno schema che permette di descrivere e sintetizzare modelli di business che siano al contempo innovativi e sostenibili. Il fine è quello di spiegare gli effetti positivi in ambito ambientale, economico e sociale non a ritroso, bensì sin dalla fase iniziale di design del progetto. Tale modello è formato dal *Lean Business Model* unito a tre nuovi elementi che rappresentano le tre diverse dimensioni della *sostenibilità*: *Economic Impact*, *Environmental Impact* e *Social Impact*.¹¹

¹¹ ELSEVIER (2016) – The triple layered business model canvas. A tool to design more sustainable business models – pag. 1474 - 1486

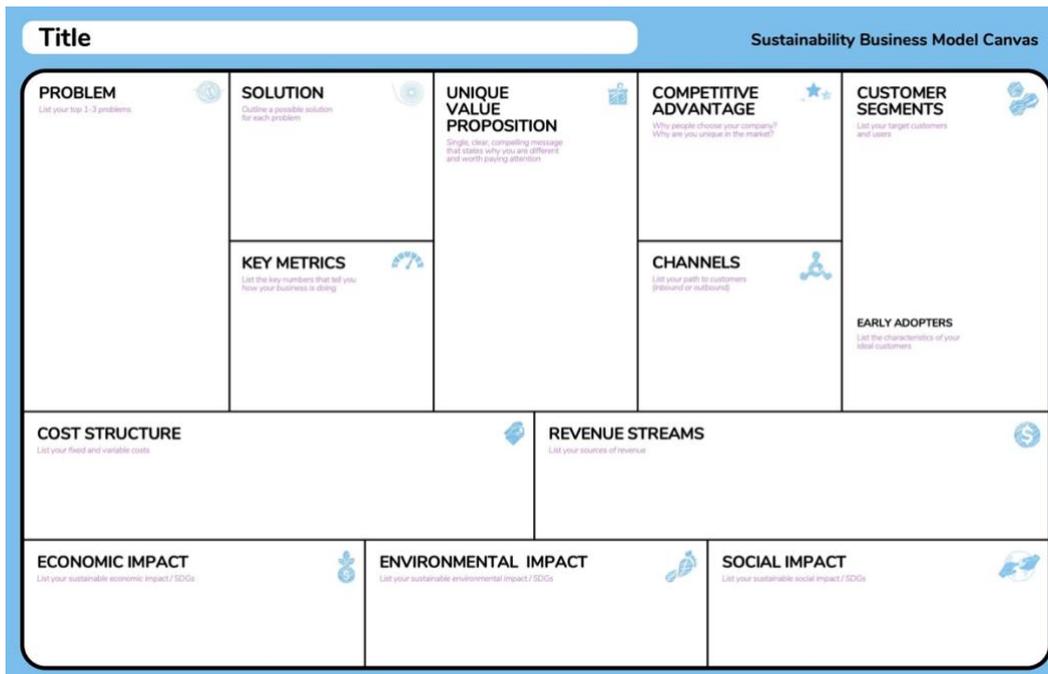


Figura 4: Sustainability Business Model Canvas – Peekaboo

Un business model, per essere considerato sostenibile, ha la necessità di sapersi adattare a opportune dimensioni, come: i materiali e i prodotti riutilizzabili, la gestione e la formazione del capitale umano, la promozione dello sviluppo delle comunità o l'attenzione all'impatto delle attività sull'ambiente. Per compilare gli ultimi tre elementi in basso al *Business Model*, infatti, l'azienda deve ricorrere all'introduzione dei 17 obiettivi sviluppati dalle Nazioni Unite (*Sustainable Development Goals*). Questi fissano il traguardo da raggiungere per il 2030 attraverso una rete di cooperazione internazionale o mondiale. Migliorare le condizioni di vita tanto nei paesi sviluppati quanto in quelli emergenti ed in via di sviluppo, migliorare l'istruzione, raggiungere la piena parità dei sessi, ridurre l'impatto climatico e promuovere la crescita economica: sono alcuni dei temi su cui si basa il progetto.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Figura 5: Sustainable Development Goals – Undp.org

Tramite questo processo è possibile definire l'impatto che il modello di business ha in termini di innovazione e sostenibilità.

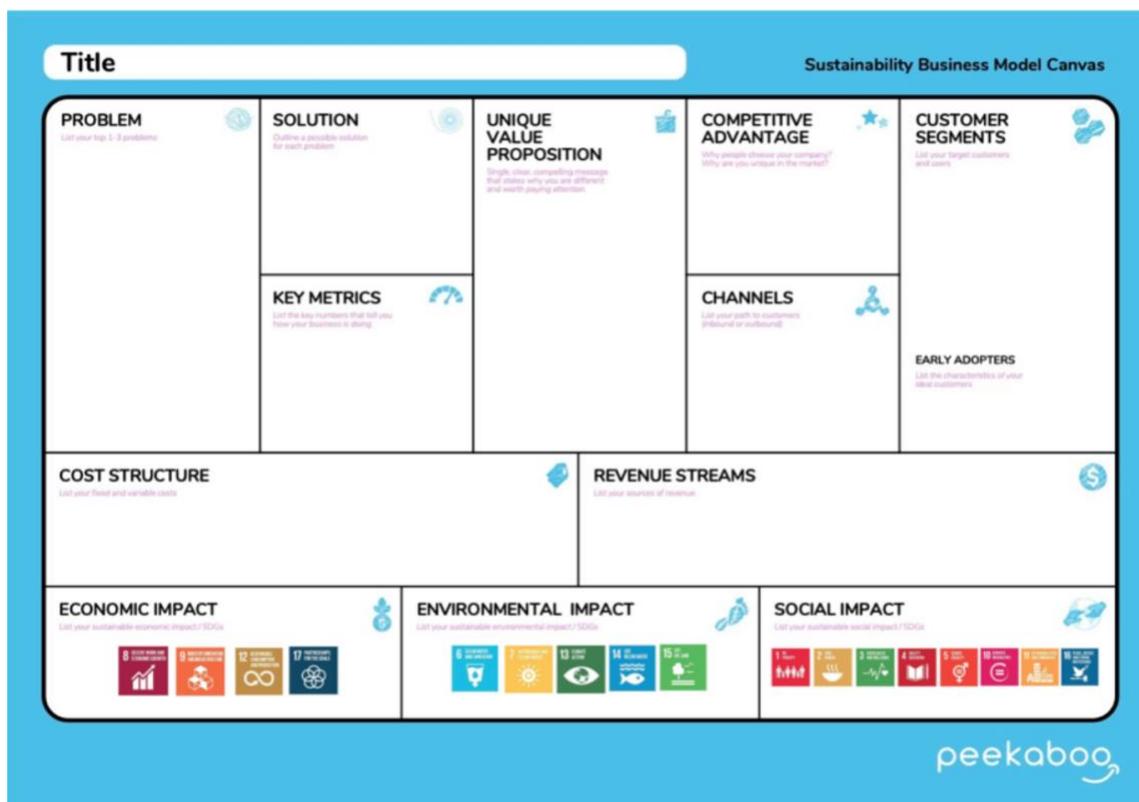


Figura 6: Sustainability Business Model Canvas – Peekaboo

1.5 Il future del lusso nella sostenibilità

La corsa alla *sostenibilità* è iniziata già da qualche anno, e ormai, per alcuni settori rappresenta una *conditio sine qua non* per crescere ed espandersi. Il *BoF Professional Summit* si è interrogato su come dovrebbe essere un brand sostenibile nel futuro. Numerosi esperti e leader del settore della moda si sono confrontati e domandati su quali comportamenti dovessero essere introdotti con il fine di rendere tanto “clean” quanto “green” il settore del fashion entro il prossimo decennio.

Le dimensioni cardine del progetto riguardano:

- *Emissioni*. La riduzione delle emissioni dovute ai processi di produzione e distribuzione;
- *Acqua e prodotti chimici*. Il consumo e lo spreco dell’acqua devono essere ridotti con il fine di tutelare “l’oro blu” e di evitare l’utilizzo di prodotti chimici nei processi di produzione e successivi;

- *Diritti dei lavoratori.* I diritti devono essere garantiti a tutti i livelli aziendali, così come le garanzie, la parità di genere, l'uguaglianza e la giustizia sociale;
- *Trasparenza.* Dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione, secondo un controllo scrupoloso lungo l'intera supply chain;
- *Materiali.* L'adattamento al riciclo, al riutilizzo e al controllo dell'intera filiera contribuirebbe a ridurre l'impatto ambientale;
- *Rifiuti.* L'enorme ammontare di scarti (vedi paragrafo 1.2) deve essere ridotto, infatti, il settore della moda è il terzo settore ad inquinare di più, dopo quello del petrolio e quello del gas.

Il report redatto e pubblicato da Bain&Company, in collaborazione con Positive Luxury, "*LuxCo2030: A Vision of Sustainable Luxury*", invece, dipinge un quadro di come risulterà essere un marchio di lusso leader nel 2030.

Lo studio evidenzia cinque sviluppi strategici necessari:

- *Ridefinire lo scopo del marchio.* Per decenni, il concetto di lusso è sempre stato quello di offrire prodotti e servizi le cui caratteristiche influenzassero e plagiassero l'immaginazione dei consumatori. Ora il fine principale è quello derivante dall'antico concetto greco di *Kalokagathia*, ovvero "*ciò che è bello e buono*" sia per il cliente che per l'ambiente.
- *Disaccoppiare la crescita dal volume.* La LuxCo si concentra sul valore del ciclo di vita dell'articolo dovuto alla rivendita del prodotto stesso e al parametro di riferimento del valore di vita dei singoli clienti, inoltre, riduce la sovrapproduzione tramite lo sfruttamento del processo su ordinazione, comprensiva di eventuale personalizzazione, e tramite l'intelligenza artificiale che consente una precisa previsione della domanda per paese. In quanto al tessuto in eccesso questo viene riciclato in collezioni future o limited edition. Per concludere il marchio effettua una rivendita tramite piattaforma gestita da terzi e che in seguito deciderà di integrare per garantire la conservazione della rivendita, delle sue condizioni e della provenienza.
- *Rendere la filiera completamente trasparente e tracciabile.* LuxCo usufruisce di una mappa che mostra, al cliente, l'origine dei componenti del prodotto, luogo e data di produzione, i dati relativi all'impatto ambientale e sociale dei fornitori, nonché l'impatto ambientale conseguente all'acquisto. L'app garantisce, inoltre, la

possibilità di osservare cosa succede all'oggetto alla fine del suo ciclo di vita, incluse le quantità destinate al riciclo. Allo stesso tempo, nel negozio fisico vi è la possibilità di partecipare, tramite una donazione alla fondazione, al ripristino della foresta pluviale. La catena di approvvigionamento si mostra più localizzata e comprensiva di meno fornitori ma sicuri, più forti dal punto di vista ambientale, sociale, di qualità e di produzione. Per finire, la produzione avviene in regioni che prima riguardavano unicamente l'esperienza del singolo oggetto/progetto mentre ora riportano al concetto di sostenibilità.

- *Massimizzare gli impegni ambientali e sociali.* LuxCo ha deciso di ridurre fino ad azzerare le emissioni di gas serra nel 2050. Questo è stato reso possibile grazie all'introduzione di energie rinnovabili nei vari uffici e nei vari stabilimenti sia propri che dei partner. Alcuni di questi consentono, altresì, di generare energia da fonti solari, eoliche e biomasse. L'obiettivo ultimo dell'azienda è quello di ridurre il CO₂ tramite lo sfruttamento di soluzioni innovative. A livello sociale il marchio si mostra molto attivo cercando di eliminare il concetto di inclusività dal marketing stesso. Evita gli standard di bellezza e ricerca diversi tipi di etnie, età, orientamenti sessuale, genere e corpo.
- *Creare valore economico dalla sostenibilità.* LuxCo approfitta della massimizzazione degli incentivi volti ad avvicinare imprese a obiettivi quali la riduzione delle emissioni di gas serra. Inoltre, il brand vede una proficua diminuzione del proprio conto fiscale dovuto agli investimenti posti in atto in campo di agricoltura rigenerativa, riforestazione e in programmi comunitari. La riforma attuata in materia di rendicontazione finanziaria, ambientale e sociale aiuta a mostrare il valore economico creato dalle proprie attività sostenibili.

Capitolo 2:

Valutazione della sostenibilità e strumenti di accounting nel settore del lusso

In questo capitolo vengono descritte alcune tra le principali tecniche utilizzate dalle aziende per la valutazione della sostenibilità. Allo stesso tempo verranno trattati gli strumenti di accounting di cui si serve il settore del lusso.

2.1 Cos'è il lusso?

Il termine *lusso* secondo il vocabolario italiano indica ogni cosa che costa molto ed è fatto con cura, con finezza particolare, con la specificità di non essere strettamente necessario. È uno stile di vita e di comportamento che, dunque, privilegia l'acquisto e il consumo di prodotti e oggetti superflui destinati ad ornare il proprio corpo o la propria abitazione. Heine (2012)¹² dà una definizione basilare di *lusso*: “il lusso è tutto ciò che è desiderabile e allo stesso tempo al di sopra delle necessità e dell'ordinario”.

Il punto chiave su cui si fonda la definizione del *lusso* riguarda la *desiderabilità*. Infatti, il lusso è inseguito da coloro che desiderano soddisfare desideri personali e sono mossi dall'esigenza di vivere un'esperienza edonistica.

L'idea di *lusso*, al contrario, può condurre a cose diverse che cambiano radicalmente a seconda del vissuto di ciascuno, basti pensare all'acqua potabile o al cibo, che sono un vero e proprio lusso in alcuni paesi del nostro pianeta.

Il concetto di *lusso* moderno è sintetizzabile con parole quali: unicità, sostenibilità, ecocompatibilità, bellezza. In particolare, tale parola indica un modello estetico, economico e culturale che si riconosce nell'eccezionalità, nell'unicità, nella rarità e dell'opulenza. Spesso accompagnati anche dalle idee di frivolezza e superfluità.

¹² Definition and Categorization of Luxury Products and Brands. Pag.42

Ciò che rende il *lusso* realmente tale va ricercato sia nelle materie prime pregiate e nel prestigio storico del marchio di appartenenza del prodotto che, e soprattutto, nel lavoro artigianale, al tempo e alla dedizione necessari per la creazione di beni e servizi di elevata qualità. Il fondamento del lusso è sintetizzabile in tre parole: qualità, rarità e bellezza. Questi sembrano essere tutti valori condivisi con la *sostenibilità*. Da questa prospettiva si evince, quindi, che il lusso rappresenta la base ideale per la progettazione e la commercializzazione di prodotti che preservano valori sociali e ambientali fondamentali dato che nel “vocabolario” dello sviluppo sostenibile spiccano espressioni come: bellezza naturale, patrimoni da preservare e valori di eccellenza. Quindi, grazie alla condivisione di ideali, per i luxury brand diviene uno sviluppo logico intraprendere un percorso di sostenibilità.

2.2 Il Greenwashing

Ai giorni d’oggi “essere green” è molto alla moda. Alcune aziende pensano, infatti, che basti far finta di dimostrare un avvicinamento al pianeta e all’ambiente per migliorare la propria reputazione e la propria immagine aziendale. Questo rappresenta proprio il concetto di *greenwashing*. È a tutti gli effetti una strategia di marketing illusoria usata da alcune imprese per dimostrare un falso impegno nei confronti dell’ecosistema e di cause sociali che si pone come obiettivo quello di catturare l’attenzione di quella buona fetta di pubblico che oggi sono attenti alla *sostenibilità*. Dunque, il *greenwashing* è una forma di pubblicità ingannevole che le aziende utilizzano con lo scopo di trarre un beneficio economico, senza fare realmente nulla di concreto nei confronti della tutela ambientale. Di fatto, queste sprecano più denaro nel proclamare di “essere verdi”, piuttosto che per attivare reali pratiche a basso impatto ambientale!¹³

La definizione di *greenwashing* è stata conosciuta per la prima volta nel 1990, quando alcune tra le più inquinanti imprese americane chimiche petrolifere, come Chevron e DuPont, hanno cercato di spacciarsi come eco-friendly in una fiera che aveva luogo a Washington, senza realmente essere tali.

¹³ California Management review, BerkeleyHaas - The Drivers of Greenwashing (2011)

Il termine *greenwashing* è dato dalla combinazione di due parole: “green” e “whitewashing”. Il primo indica il concetto di verde in termini ecologici; il secondo riguarda l’attività di celare fatti spiacevoli.

L’intento del *greenwashing* è duplice: da un lato valorizzare la reputazione ambientale dell’azienda e dall’altro ottenere benefici in termini economici (aumentando la fetta di clientela).

Tra gli esempi di *greenwashing* più comuni, in Italia, abbiamo:

- *Ferrarelle* multata perché in una pubblicità dichiarava la propria bottiglia come a “impatto zero” permettendo la compensazione della CO₂ emessa;
- *San Benedetto* multata per aver presentato in più pubblicità la propria bottiglia in plastica come “amica dell’ambiente”;
- *Sant’Anna* multata per aver riportato pregi ambientali superiori alla realtà nelle proprie pubblicità sull’eco-bottiglia.

Ma anche in America è molto conosciuto il caso di *Coca-Cola Life* che, qualche anno fa, parlò della sua bevanda come un prodotto a basso contenuto calorico per la presenza della stevia al posto dello zucchero.¹⁴



¹⁴ Lanthorn, Kylie R. (2012) - “It’s all About the Green: The Economically Driven Greenwashing Practices of Coca-Cola” *Augusburg Honors Review*: Vol. 6, Article 13



Figure 7-8-9-10: Esempi di Greenwashing - Greenme

La pratica del *greenwashing* è oggi tutelata e sanzionata, in Italia, dallo Iap e dall'antitrust.

La matrice che consente di comprendere bene la *ratio* dei comportamenti adottati dalle aziende prevede la collocazione delle organizzazioni sulla base della *performance* ambientale e della *comunicazione* dei risultati.

Communication about Environmental Performance	Positive Communication	I Greenwashing Firms	II Vocal Green Firms
	No Communication	III Silent Brown Firms	IV Silent Green Firms
		Bad	Good
		Environmental Performance	

Figura 11: The Drivers of Greenwashing – California Management Review

In relazione alla *performance* ambientale, le imprese vengono distinte in: imprese verdi e imprese marroni. Le prime sono caratterizzate da una buona performance ambientale; mentre le seconde da una scarsa performance ambientale.

In relazione alla *comunicazione* dei risultati ottenuti le organizzazioni vengono classificate in: vocali o silenti. Le prime comunicano positivamente gli obiettivi raggiunti; mentre le seconde si astengono o rivelano qualcosa di non corrispondente a quanto emerso dagli esiti ottenuti. In questo ultimo caso abbiamo le imprese che si identificano come *Greenwashing*.

2.3 Gli indici di sostenibilità

La misurazione delle performance di sostenibilità delle aziende del settore del lusso, ma anche della moda, è un processo non immediato e che richiede un impiego di risorse non indifferente. Il risultato, spesso, può oltretutto essere di difficile comprensione. Per questi motivi sono stati delineati riferimenti e processi di calcolo comuni, in modo tale da semplificare la comparazione della performance tra più aziende.

L'*Higg Materials Sustainability Index* e il *Carbon Footprint di Prodotto* sono due tra gli indici più riconosciuti a livello internazionale e il cui calcolo è determinato da soggetti esterni all'impresa.

2.3.1 Higg Materials Sustainability Index

L'*Higg Materials Sustainability* è stato lanciato dal Sustainable Apparel Coalition (in italiano “Coalizione per l’abbigliamento”) nel 2012 come un indicatore di performance ambientale e sociale.

L'*Higg Materials Sustainability Index* è lo strumento più affidabile del settore dell’abbigliamento per misurare e valutare l’impatto ambientale dei materiali. Questo è stato progettato per confrontare l’impatto ambientale di diversi materiali in modo che i team di progettazione e sviluppo possano fare scelte più sostenibili durante la selezione

dei materiali. L'MSI valuta l'impatto ambientale dei materiali utilizzati nelle industrie dei beni di consumo.¹⁵

L'indice consente ai marchi, in ogni fase del loro percorso di sostenibilità, di misurare e attribuire un punteggio preciso alle prestazioni di sostenibilità di un'azienda o di un prodotto. Questo è permesso dal fatto che l'*Higg MSI* utilizza i dati forniti dall'industria e dai database di valutazione del ciclo di vita per calcolare gli impatti ambientali e tradurli in punteggi Higg MSI comparabili. L'impatto ambientale viene misurato in cinque aree:

- Riscaldamento globale
- Inquinamento acque
- Scarsità dell'acqua
- Impoverimento delle risorse abiotiche e utilizzo dei combustibili fossili
- Chimica

Il punteggio viene attribuito per ognuna delle aree di impatto valutate. Questo tiene conto dell'energia, dell'acqua e dei prodotti chimici utilizzati per la produzione dei materiali, nonché della produzione di rifiuti e dell'inquinamento idrico. I punteggi si basano su una serie di criteri ambientali rilevanti e sui processi produttivi utilizzati da un'azienda per sviluppare un materiale. Tramite l'utilizzo di questo indice i progettisti e gli sviluppatori di prodotti possono scegliere materiali con migliori prestazioni di sostenibilità.

L'*Higg Materials Sustainability* si avvale di dati di valutazione del ciclo di vita scientifici e sottoposti a revisione paritaria. Affidato da marchi leader, rivenditori, produttori ed esperti di sostenibilità, l'MSI presenta i dati più recenti e all'avanguardia disponibili per i materiali e i processi di produzione. L'indice viene aggiornato regolarmente per presentare, per l'appunto, gli ultimi dati disponibili sui materiali.

L'MSI guida lo sviluppo di strategie di sostenibilità dei materiali all'interno delle aziende e tra i partner della catena del valore. Fornisce un linguaggio comune per la valutazione dell'impatto dei materiali di diversi settori industriali collegati.

L'*Higg Index* si distingue in diverse tipologie in base al fatto se studiato per chi produce materie o per chi lavora lungo la catena di produzione o per chi lavora per il retail.

¹⁵ University of Colorado Boulder, 2017 – The Higg Index: A way to increase sustainable consumer behavior?

2.3.2 Carbon Footprint di Prodotto

La *Carbon Footprint* corrisponde all'intera quantità di gas ad effetto serra emessa lungo tutto il ciclo di vita di un prodotto, dall'approvvigionamento al suo smaltimento finale.¹⁶

Le impronte di carbonio sono solitamente misurate in tonnellate di CO₂ equivalente e possono essere associate a un individuo, a un'organizzazione, a un prodotto o a un evento. L'utilizzo di un'unica misura permette di paragonare l'impatto ambientale di prodotti tra loro differenti.

Nonostante la sua importanza la *Carbon Footprint* è difficile da stimare con esattezza a causa della scarsa conoscenza e della scarsità di dati sulle complesse interazioni tra i processi che vi contribuiscono, compresa l'influenza dei processi naturali che immagazzinano o rilasciano CO₂.

Il protocollo di Kyoto, pubblicato l'11 dicembre 1997 in occasione della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, stabilisce quali gas serra debbano essere presi in considerazione nel conteggio:

- Anidride carbonica
- Metano
- Ossido nitroso
- Idrofluorocarburi
- Perfluorocarburi
- Esafluoruro di zolfo

Ad oggi, la CFP è un'informazione a cui consumatore green presta attenzione. Le aziende che fanno della sostenibilità la loro bandiera tendono a comunicare tale parametro al cliente con il fine di incentivarli all'acquisto. Ad esempio, l'azienda di abbigliamento Patagonia ha ideato uno strumento, "*The Footprint Chronicles*", tramite cui comunicare l'impatto di carbonio di ogni prodotto da loro offerto, oltre a rivelare i luoghi in cui si sviluppa la filiera di prodotto e il consumo di energia.

¹⁶ Thomas Wiedmann and Jan Minx, 2007 – A definition of "Carbon Footprint". (Chapter 1)

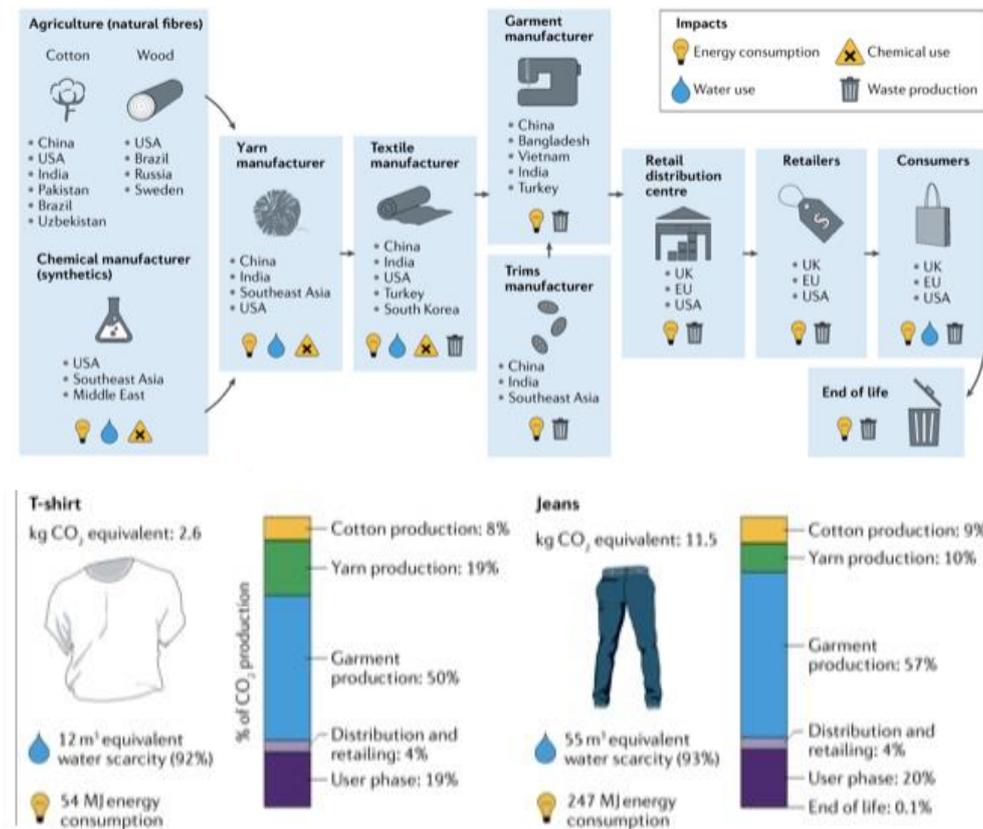


Figura 12: Moda non sostenibile¹⁷

Secondo il progetto CO2Shoe, condotto dalla Confederazione Europea dell'Industria Calzaturiera, è emerso che la fase che più contribuisce maggiormente all'emissione di gas è la manifattura dei componenti, con una quota circa dell'58%, seguita dalla realizzazione del packaging (16%), l'assemblaggio e la rifinitura (11%), la distribuzione (6%), e la fine del ciclo di vita del prodotto con il restante 9%.

2.4 Key Performance Indicators

I *Key Performance Indicators*, in italiano indicatori chiave di prestazione, rappresentano un valore misurabile che dimostra l'efficacia con cui un'azienda sta raggiungendo gli obiettivi aziendali principali. In poche parole, sono indici dell'andamento di un processo aziendale.

¹⁷ Nature Reviews, Earth and Environment (2020) - *The environmental price of fast fashion*. Pag. 191/193

I KPI per essere chiamati tali devono includere quattro punti principali: una misura, un obiettivo, un'origine dati e una frequenza. Devono essere *quantificabili*, *continuativi* e *rilevanti*. Quantificabili, in quanto, devono poter essere espressi in forma di numeri e quindi misurabili in termini matematici; continuativi, poiché, devono essere misurati con periodicità opportuna; rilevanti, infine, perché devono essere considerevoli per le decisioni di investimento.

Per stilare i *Key Performance Indicators* è necessario che ogni azienda sia in grado di analizzare gli elementi che compongono la strategia e riconoscere come questi impattino sulla sostenibilità. La ragione che sottende è quella di facilitare la misurazione e l'interpretazione delle azioni del business in termini di impatto economico, sociale e ambientale.

Il *Lowell Center for Sustainable Production (LCSP¹⁸)* ha stilato una gerarchia valida per gli indici di sostenibilità. Si tratta di uno strumento che permette di stimare l'efficacia degli indicatori, organizzandoli su cinque livelli in base ai principi di sostenibilità. Questi ultimi sono:

- *Conformità*. Questo primo livello si riferisce a quegli indicatori che valutano il grado di conformità dell'azienda rispetto alle normative e rispetto agli standard locali, nazionali e internazionali. Un esempio è dato dal numero di multe per infrazioni normative;
- *Uso dei materiali e performance*. La seconda categoria riguarda tutti gli indicatori che misurano un input, output e risultati dell'azienda in termini dell'efficienza nell'utilizzo delle materie prime e delle risorse. Dal momento che misurano i consumi energetici e idrici, i sottoprodotti, i rifiuti, le emissioni, etc sono fondamentali per l'acquisizione e il mantenimento del vantaggio competitivo nell'ambito della sostenibilità;
- *Effetti*. Il terzo ripiano riguarda le metriche e gli indicatori relativi agli impatti dell'attività dell'azienda sull'ambiente e sugli aspetti sociali. Esempio può essere Sicurezza sul Lavoro, come il numero di infortuni all'interno della categoria;

¹⁸ Fonte: uml.edu – Lowell Center for Sustainable Production è l'ente no profit che promuove comunità, luoghi di lavoro e prodotti sani, umani e rispettosi dei sistemi naturali. Promuovono sistemi di produzione e consumo rispettosi dell'ambiente utilizzando una scienza rigorosa e strategie innovative.

- *Supply chain e ciclo di vita del prodotto.* Al quarto livello troviamo gli indicatori dei precedenti livelli che vanno oltre i confini aziendali e includono tutta la catena produttiva, dalla supply chain alla distribuzione, dall'utilizzo allo smaltimento del prodotto. Alcuni esempi tipici riguardano il grado di riciclabilità del prodotto, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile da parte dei fornitori a monte, e le emissioni di CO₂ derivante dal trasporto;
- *Sistema sostenibile.* L'ultima categoria contiene gli indicatori che spiegano l'inserimento di un'azienda nel tessuto sociale ed economico del contesto in cui opera. Gli indicatori del sistema sostenibile misurano la performance in termini di impatto sul territorio, qualità di vita dei lavoratori ed effetti sulla comunità locale, uso delle risorse idriche in base al grado di rigenerazione del territorio. Questo tipo di indicatori sono difficilmente definibili dalla singola azienda e vengono generalmente pubblicati a livello nazionale o internazionali secondo le direttive dei governi.

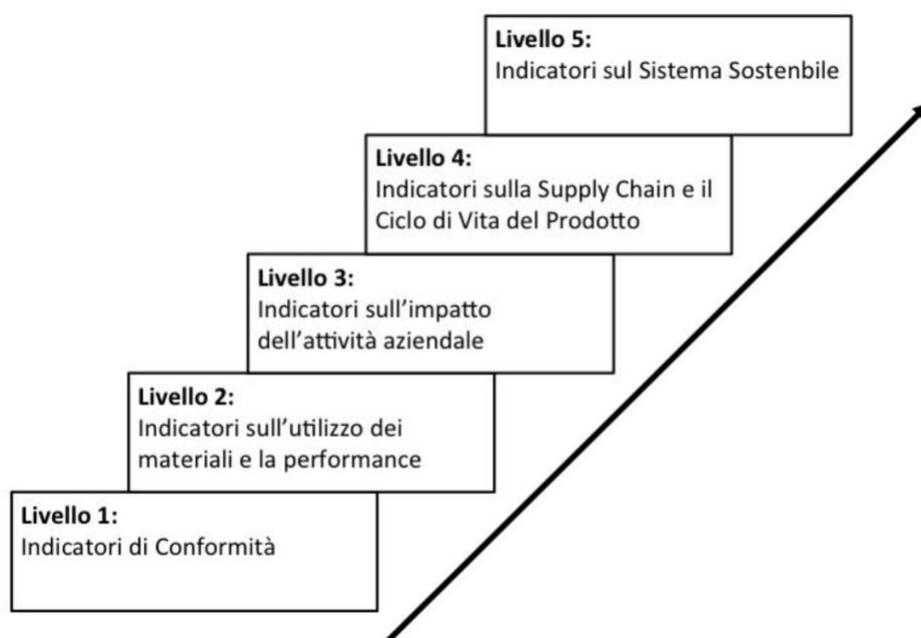


Figura 13: Gerarchia degli indicatori LCSP - Greentire

In un certo senso, la gerarchia degli indicatori LCSP rappresenta il percorso, per un'azienda, di crescita verso la sostenibilità: dalla mera conformità legislativa agli

standard internazionali attraverso l'efficienza dei propri prodotti, dei propri processi e, infine, all'operato della supply chain.

Una delle caratteristiche più importanti da tenere in considerazione riguardo i KPIs della sostenibilità è che questi devono essere flessibili in modo tale da permettere l'eventuale cambiamento al variare della strategia aziendale.

2.5 Bilancio sostenibile e GRI

Il bilancio sostenibile è un documento redatto, una volta l'anno, nell'interesse di tutti gli stakeholder, o portatori d'interesse verso l'azienda, che comunica gli impegni e i risultati raggiunti nell'ambito della *Corporate Social Responsibility* (CSR).

L'idea del report è, dunque, quella di garantire che le organizzazioni prendano in considerazione il loro impatto sui temi di sostenibilità e che siano trasparenti sui rischi e sulle opportunità che si trovano ad affrontare. Gli standard in grado di rendere efficace la performance di sostenibilità sono individuati mediante il GRI.

IL VALORE DEL REPORTING DI SOSTENIBILITÀ

L'indirizzo europeo è di rafforzare la rendicontazione di sostenibilità

Il GREEN DEAL EUROPEO per una crescita sostenibile:



Figura 14: Vantaggi del bilancio sostenibile – Punto 3

Dal 2017 il bilancio di sostenibilità è diventato obbligatorio per le grandi imprese o per i gruppi di ampie dimensioni. I bilanci socioeconomici e ambientali sono ormai presenti

nella maggior parte delle aziende di moda. Ai sensi della direttiva 2014/95/UE, questi devono pubblicare informazioni relative a questioni: ambientali, sociali e trattamento dei dipendenti, anticorruzione e concussione, rispetto dei diritti umani e diversità negli organi aziendali.

Per comunicare in maniera trasparente e chiara la sostenibilità delle singole organizzazioni, è necessaria una visione globale e condivisa di concetti, linguaggi e standard. Il *Global Reporting Initiative* (GRI) è un ente internazionale senza scopo di lucro nato con il fine di definire gli standard di rendicontazione della performance sostenibile di organizzazioni di qualunque dimensione, appartenenti a qualsiasi settore e a qualsiasi Paese del mondo.

L'istituzione ha sviluppato ed elaborato i GRI Standard che costituiscono sia un framework di reporting per le organizzazioni che le linee guida per creare i rendiconti della performance sostenibile e sociale. Questi sono composti da standard universali (GRI 101, 102, 103) e da tre specifici che riguardano temi economici (serie GRI 200), ambientali (serie GRI 300) e sociali (serie GRI 400).

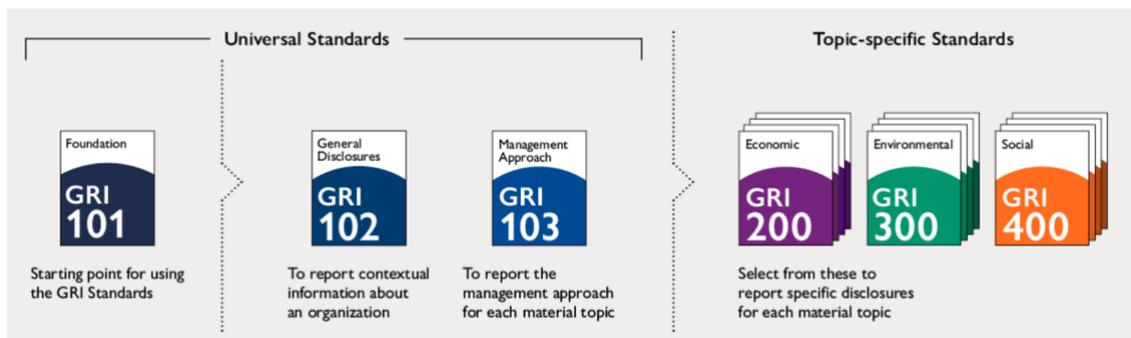


Figura 15: Linee guida da seguire – Global Reporting

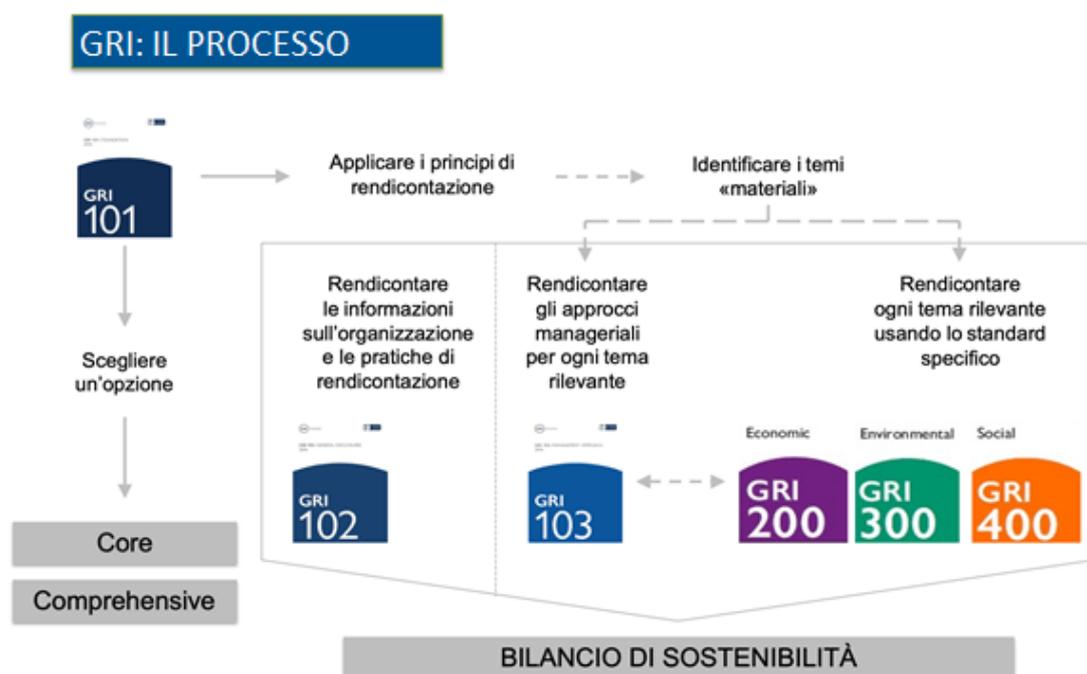


Figura 16: Processo per il bilancio sociale – Global Reporting

Gli ambiti in cui vengono distinte le varie linee guida per redigere un bilancio sostenibile sono:

Standard universali	Standard ambito economico	Standard ambito ambientale	Standard per l'ambiente sociale
101 – principi di rendicontazione	201 – performance economiche	301 – materiali	402 – relazione tra lavoratori e management
102 – informativa generale	202 – presenza sul mercato	302 – energia	403 – salute e sicurezza sul lavoro
103 – modalità di gestione	203 – impatti economici indiretti	303 – acqua e scarichi idrici	404 – formazione e istruzione
	204 – pratiche di approvvigionamento	304 – biodiversità	405 – diversità e pari opportunità
	205 – anticorruzione	305 – emissioni	
		306 – scarichi idrici e rifiuti	

	<p>206 – comportamento anticoncorrenziale</p> <p>207 – imposte</p>	<p>307 – compliance ambientale</p> <p>308 – valutazione ambientale dei fornitori</p>	<p>406 – non discriminazione</p> <p>407 – libertà di associazione e contrattazione collettiva</p> <p>408 – lavoro minorile</p> <p>409 – lavoro forzato o obbligatorio</p> <p>410 – pratiche di sicurezza</p> <p>411 – diritti dei popoli indigeni</p> <p>412 – valutazione del rispetto dei diritti umani</p> <p>413 – comunità locali</p> <p>414 – valutazione sociale dei fornitori</p> <p>415 – politica pubblica</p> <p>416 – salute e sicurezza dei clienti</p> <p>417 – marketing ed etichettatura</p>
--	--	--	--

			418 – privacy dei clienti 419 - compliance socioeconomica
--	--	--	--

Tabella 1: Elaborazione propria

Capitolo 3:

Il Caso Hermès

In questo capitolo vengono riportate sia tutte quelle informazioni possibili da ricavare tramite internet che quelle ottenute tramite un'intervista a Francesca di Carrobio, amministratrice delegata di Hermès Italia, ed Enrica Meriggi, la sua assistente. All'inizio di ogni paragrafo è inserita, in corsivo e virgolettata, la domanda sottoposta alla CEO e segue quanto esplicito dalla sua risposta.

3.1 Hermès

Il marchio Hermès è stato fondato nel 1837 dal sellaio Thierry Hermès grazie all'apertura di una bottega per sellature a Parigi. Alla morte di Thierry, la bottega è stata spostata al 24 di Rue du Faubourg-Saint-Honoré, da suo figlio Charles - Emilie, in quello che è tutt'oggi il quartier generale della maison e la sua passerella commerciale. Da lì in avanti l'azienda ha continuato ad essere tramandata all'interno della famiglia ed è per questo motivo considerata un *family business*. I figli di Charles - Emilie succedono, il padre, e ribattezzano la maison come Hermès Frères. Nel 1929 viene presentata a Parigi la prima collezione di abbigliamento da donna che include anche alcuni pezzi di costumi da bagno. A seguire, negli anni '30, si è vista la creazione dei pezzi più iconici, come la borsa Kelly¹⁹, e proprio grazie allo sviluppo delle attività e delle nuove creazioni Hermès è diventato un punto di riferimento nella storia della moda. Negli anni '40, la maison continua ad estendersi in quanto a prodotti, producendo anche cravatte e profumi. Negli anni '50 iniziano a comparire le prime iconiche scatole arancioni e un primo logo ispirato dal pittore Alfred de Dreux.

¹⁹ Creata nel 1936 con il nome di Petit sac à main viene poi definita Kelly Bag solo successivamente, dopo che è stata indossata da Grace Kelly, la principessa di Monaco.



Figura 17: Alfred de Dreux (1810-1860), Duc attelé, groom à l'attente, Collezione Emile Hermès²⁰

Dagli anni '60 in poi il design viene affidato a stilisti eccellenti come Catherine de Karolyi, la quale ha disegnato l'iconica fibbia a forma di H. Nel 1984 viene disegnata la Birkin, la borsa perfetta in quanto ad eleganza, capienza e calzatura. Negli anni duemila si procede all'apertura di più punti vendita nel mondo e al lancio di un sito web apposito. Ad oggi, Hermès, è considerata il marchio di lusso per eccellenza, con fatturati altissimi. Solo nell'anno 2021 l'azienda ha registrato un esercizio da record, con una crescita del fatturato del 41,8%, a 8,9 miliardi di euro. Ha raggiunto un margine operativo di 39,3% e un utile netto di 2,4 miliardi di euro.²¹

3.2 Posizionamento di Hermès

Le caratteristiche che apportano il valore aggiunto ai prodotti e che rendono quindi un prodotto un prodotto di lusso, e che allo stesso tempo sono un precursore della sostenibilità, sono: la *durevolezza* e l'*artigianalità*. Nel primo caso intendiamo la tendenza da parte dei consumatori a percepire i beni come un investimento a lungo

²⁰ La figura umana è resa chiaramente sproporzionata rispetto agli altri soggetti per porre enfasi sul legame con la pelle, caratteristica e core business della maison.

²¹ Fonte: Finance.hermes.com

termine e quindi a tramandarli di generazione in generazione; nel secondo caso richiamiamo la produzione locale.

L'elevata qualità e la durability garantiscono benefici non solo ai consumatori stessi, ma anche, indirettamente, alle risorse ambientali. Apportano una riduzione in termine di spesa provocando al contempo la limitazione delle unità di prodotto realizzate. Un esempio pratico è Hermès, che producendo in base alla domanda evita sprechi.

Hermès è un'azienda di moda francese che nasce inizialmente come *family business* fortemente spinta dalla tradizione artigianale. Il marchio nasce nel 1837 e da sempre è guidato da tre valori: responsabilità, autenticità e approccio a lungo termine. Valori comuni all'idea di sostenibilità.

La maison si distingue per l'elevata qualità delle sue creazioni, frutto di savoir-faire d'eccezione, e per la loro praticità. In tutto il mondo, gli atelier di riparazione garantiscono la *durevolezza* di questi oggetti che si patinano e si trasmettono nel tempo. Proprio grazie ai suoi punti di spicco, Hermès, in quanto a *brand positioning* si comporta in maniera particolare. Hermès dovrebbe essere posizionato nello stesso mercato degli altri brand di lusso, ma non è ciò che vuole: vuole essere unico ed esclusivo, e perciò si comporta come se fosse il solo sul mercato.

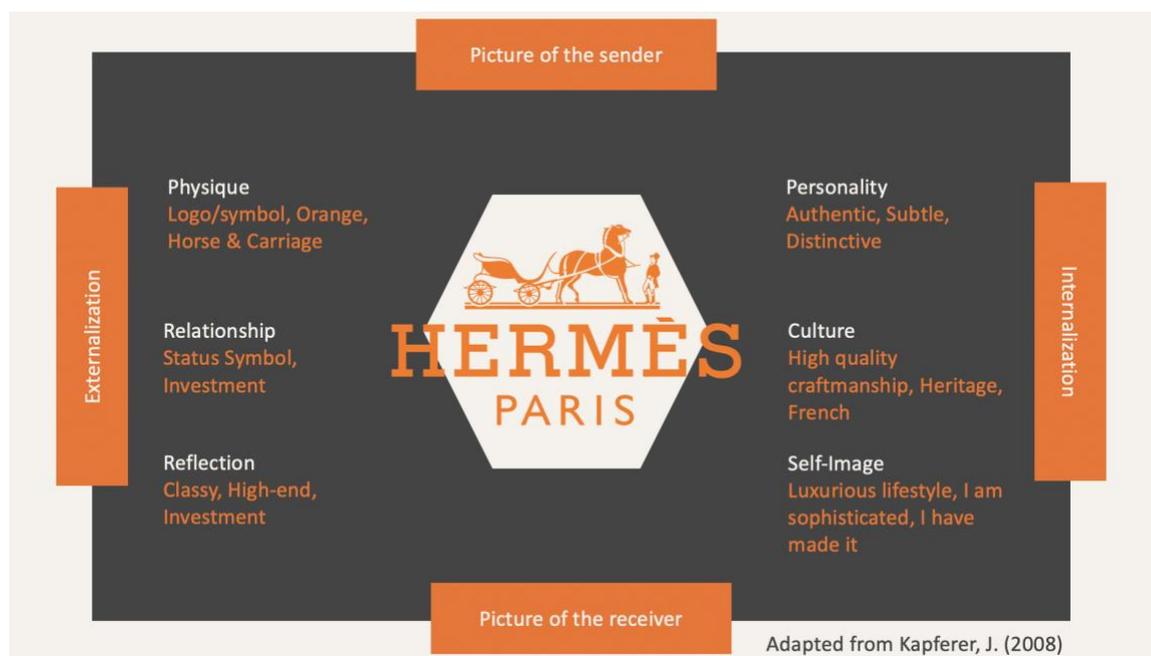


Figura 18: Identity Prism²² - Luxury Assignment Hermès

Il netto posizionamento dell'azienda è definito dall'associazione di un prezzo unico, con la doppia funzione sia di tutelare i consumatori che la reputazione del brand stesso.

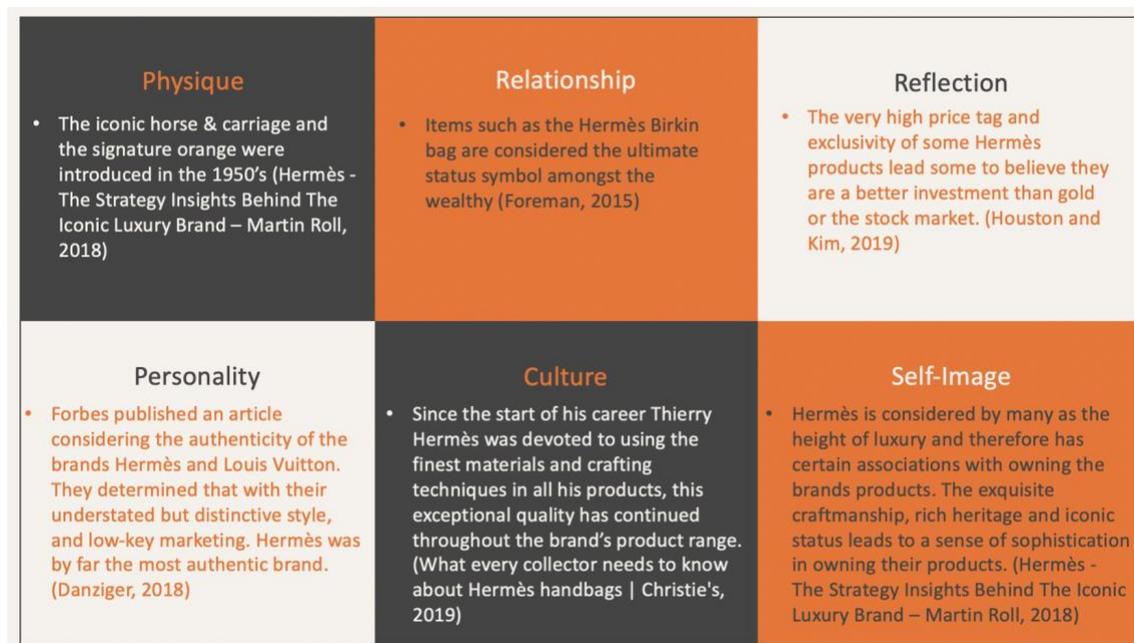


Figura 19: Valori aggiunti di Hermès²³ - Luxury Assignment Hermès

3.2.1 Sostenibilità e attività portate avanti dal Gruppo

“Per quali motivi e per quali attività portate avanti definirebbe Hermès come un'azienda sostenibile?”

Alcune delle iniziative che il gruppo porta avanti sono:

- A Sorrede, Francia, alle pendici dei monti Albarès, ha sede una struttura dedicata alle persone con disabilità intellettiva. La maison gli affida la produzione di tutti i suoi frustini e kit per il dressage, che con la loro solidità attraversano il tempo.
- A Saint-Ouen e Parigi, Francia, vengono individuate delle scuole e delle classi dove un artigiano della maison, e il suo assistente, insegneranno a creare degli

²² Adapted from Kepferer, J. (2008)

²³ L'immagine evidenzia, per ogni singolo ambito, i valori che permettono all'azienda di essere considerata un'azienda di lusso e che incentivano i clienti all'acquisto dei propri prodotti.

oggetti scelti da pedagogisti e psicologi. Lo scopo è quello di scoprire i gesti e la manualità che sono dietro la creazione dei prodotti Hermès oltre ad identificare eventuali talenti.

- A Londra, Regno Unito, è situata la Goldfinger Factory dove sono riunite tutte quelle materie prime abbandonate che vengono trasformate in oro. Qui, i giovani diventano apprendisti di talento, con il sostegno della Fondation d'entreprise Hermès, legno e lamiere si trasformano in mobili di design.
- A Kongussi, Burkina Faso, l'associazione Tripaalsa insegna alle donne come costruire fornelli a legna efficienti, meno inquinanti e in grado di migliorare le condizioni di vita.
- La fondazione Hermès, in Francia, sostiene talenti e arte con borse di studio e premi. Collabora con l'Università in Francia secondo un do ut des, ottenendo a sua volta spunti dagli studenti.
- La fondazione Hermès sostiene Piano City, ovvero il festival musicale con sede a Milano e Palermo, in cui la città, per tutto il week end, apre luoghi di cultura al pubblico, ad esempio, concerti di pianoforte gratuiti. Durante queste giornate il gruppo offre premi e borse di studio a giovani talenti, sostenendoli economicamente in modo tale da avviarli ad una carriera internazionale.
- La fondazione, inoltre, è molto attiva anche per quanto riguarda l'ambiente. Si occupa del sostegno del territorio tramite la piantagione di alberi e durante il giorno mondiale della pulizia del verde i dipendenti si riuniscono, a seconda delle disponibilità delle boutique, per pulire giardini e spiagge.

3.3 Business Model

“Un business model, per essere considerato sostenibile, ha la necessità di sapersi adattare a opportune dimensioni, come: i materiali e i prodotti riutilizzabili, la gestione e la formazione del capitale umano, la promozione dello sviluppo delle comunità o l'attenzione all'impatto delle attività sull'ambiente. I valori sui quali la maison fonda la propria sostenibilità sono: il savoir-faire artigianale, l'occupazione a lungo termine, la tutela della biodiversità e degli ecosistemi, la vitalità delle regioni e la condivisione del valore. In che modo questi ideali influenzano il modello di business?”

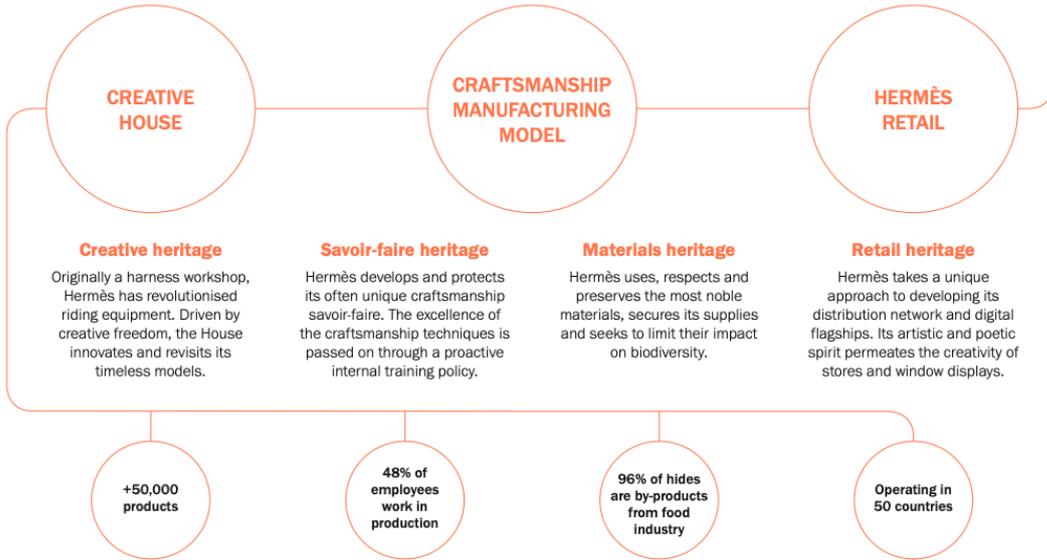
Il modello unico di business model di Hermès persegue la sua strategia di sviluppo a lungo termine basata sulla creatività sul mantenimento del controllo del know-how e su una comunicazione unica. L'attività è sviluppata attraverso un modello operativo integrato a partire dalla produzione, che principalmente viene effettuata in Francia (80%) e poi distribuita nel resto delle filiali del mondo secondo le qualità caratteristiche delle varie località. Inoltre, il modello integrato di produzione francese prevede: formazione e assistenza interna per i suoi artigiani, gestione umanistica dei dipendenti, oggetti utili e durevoli che combinano funzionalità, estetica e materiali di qualità che vengono tramandati; un'offerta ricca che unisce la libertà creativa alla libertà di acquisto dei negozi; il desiderio di restituire qualcosa al mondo.

A FRENCH MODEL OF CRAFTSMANSHIP THAT IS SUSTAINABLE AND CREATES VALUE

OUR ROOTS AND VALUES

An independent creative House since 1837, guided by the characteristics of craftsmanship. An integrated model of French manufacturing. A humanistic management of employees. A wide product offering of useful and long-lasting objects. A socially responsible company that is generous with the world.

UNIQUE HERITAGE



A FRENCH HOUSE WITH A GLOBAL REACH



EXCEPTIONAL OBJECTS DESIGNED TO LAST

2

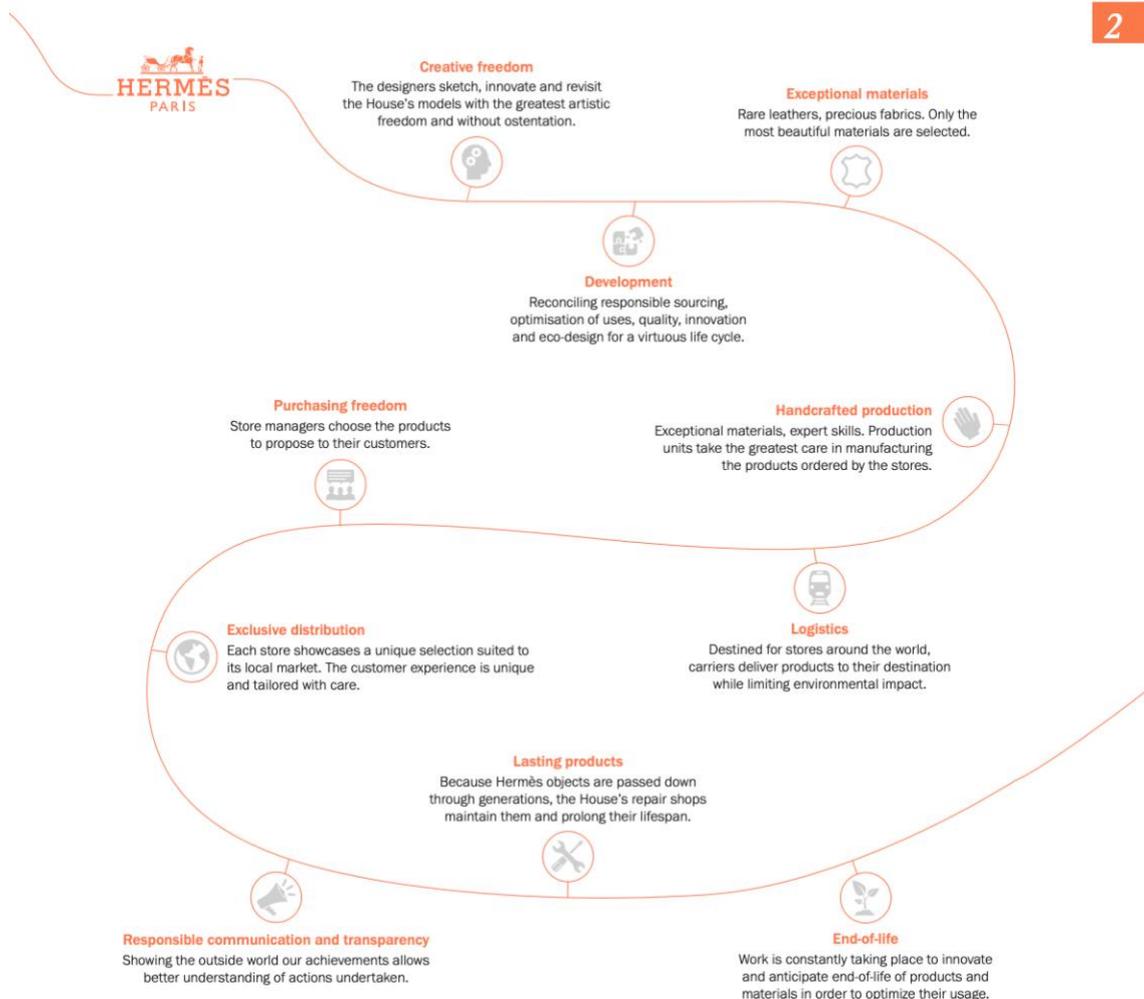


Figura 20-21: Business Model Hermès – Hermès Finance

Il modello di business di Hermès si mostra di per sé sostenibile, da sempre. Al centro del processo produttivo non viene disposto il cliente, come è solito, ma piuttosto l'artigiano. Essendo, dunque, improntato su una persona e allo stesso tempo improntato sul tempo e quindi ad una produzione limitata. Tale modello garantisce una cura al dettaglio diversa per quanto riguarda tutti i prodotti oltre che ad una elevata assistenza post-vendita per eventuali rifiniture o aggiustamenti. L'artigiano segue, ad esempio, la borsa dall'inizio alla fine del processo.

3.4 Punti di forza di Hermès

Per tenere fede al modello integrato di produzione, Hermès, agisce lungo più traiettorie. Gli artigiani vengono formati all'interno nella maison per garantire proprio quella qualità e maestria che contraddistinguono il marchio. La produzione si pone come scopo quello di restituire qualcosa al mondo e di fornire un prodotto utile, di alta qualità e manifattura, eleganza atemporale, riutilizzabile nel tempo e tramandabile ai posteri. Clima, biodiversità, benessere degli animali, eco design, gestione delle risorse, approvvigionamento responsabile, etica e diversità, benessere dei dipendenti, trasmissione di know how, attività socialmente responsabili configurano lo sviluppo sostenibile di Hermès.

3.4.1 Savoir-faire artigianale

La maison dedica un'attenzione particolare alla trasmissione dei suoi savoir-faire d'eccezione, ma anche al loro continuo perfezionamento. E si impegna inoltre, sempre di più, nella perpetuazione dei suoi mestieri e nell'eccellenza dei gesti artigianali fin dai primi passi. Opera a favore dell'educazione, attraverso una formazione di diciotto mesi finalizzata all'apprendimento di savoir-faire unici. Offre corsi di apprendimento interni all'azienda in cui vi è l'opportunità di imparare un mestiere d'eccellenza, e, una volta conseguito il diploma, la possibilità di entrare in una delle diciannove pelletterie del gruppo. Infatti, il 100% dei dipendenti ha ricevuto un insegnamento tramite i corsi di formazione per la trasmissione della cultura dell'azienda. Il reclutamento avviene a livello locale, i futuri pellettieri vengono formati e assistiti da altri artigiani esperti, con lo scopo di privilegiare l'apertura ad ogni tipo di profilo e percorso specialistico, in quanto fonte di diversificazione, di solidarietà e di radicamento locale. Il corso insegna a padroneggiare tutte le operazioni di monitoraggio, cucitura e finitura, per poi realizzare interamente, a loro volta, le borse e gli articoli di pelletteria tipici di Hermès. La maison, per trasmettere il proprio know-how, impiega circa 11 milioni di euro all'anno in corsi di formazioni.

Proprio grazie alle tecniche e alle abilità acquisite dai propri artigiani, la maison, conserva il proprio savoir-faire e il proprio know-how unico e inimitabile nel campo manifatturiero,

oltre ad essere la risorsa alla base del vantaggio competitivo sostenibile dell'azienda. L'azienda dispone di 23 premi MOF (Meilleurs Ouvriers de France).²⁴

3.4.2 *Occupazione a lungo termine*

Hermès crea ogni anno nuovi posti di lavoro rimanendo fedele alla trasmissione dei suoi savoir-faire. La maison pone particolare attenzione nella formazione ma anche nella continua innovazione della stessa. La mobilità interna viene incentivata in modo tale che ogni collaboratore possa esprimere il proprio talento all'interno di un gruppo impegnato in un percorso d'inclusione e attento alle diversità dell'equipe. Il gruppo si occupa, infine, di offrire degli impieghi di qualità in un ambiente di lavoro propizio al benessere. Risulta evidente, che, una volta investito e istruito il capitale umano in maniera specifica e specializzata, questo rimanga in azienda per lavori a lungo termine. Solo il 44% di tutti gli impiegati ha lavorato per la compagnia per meno di 5 anni.

3.4.3 *Tracciabilità del prodotto*

“La sostenibilità di un prodotto non dipende solo dalla materia prima e dalla corretta amministrazione del ciclo di produzione e lavorazione, ma anche, e soprattutto, dalla tracciabilità, intesa come caratteristica informativa che garantisce la provenienza del prodotto. In che modo il marchio garantisce tale caratteristica?”

Un solido rapporto di fiducia lega Hermès ai suoi fornitori da più di vent'anni. La stabilità di questa partnership, fondata su valori condivisi, permette di garantire l'affidabilità degli approvvigionamenti del gruppo e di assicurare la necessaria tracciabilità delle materie. Una dinamica comune anima la maison e i suoi partner che progrediscono insieme nei loro impegni in fatto di responsabilità sociale d'impresa. Hermès stabilisce per ciascuna delle sue boutique d'acquisto un obiettivo di certificazione da parte di soggetti esterni all'azienda. L'obiettivo del gruppo per il 2024 è di ottenere la certificazione per il 100% delle filiere relative ai tessuti e alle pelli.

²⁴ Migliori artigiani di Francia

Tutto ciò che non viene prodotto in Francia viene prodotto in un determinato territorio con specifiche caratteristiche e qualità. Ad esempio, la produzione del pellame delle scarpe avviene in Italia (Lombardia), il corno viene prodotto in Thailandia dove sono abili artigiani. Lo scopo è quello di valorizzare proprio queste località e mantenerne viva la propria artigianalità caratteristica.



Figura 22: Group Overview – Hermès financial information

3.4.4 Tutela della biodiversità

Hermès si preoccupa di limitare la sua impronta sul mondo, nel rispetto della natura, fonte delle sue materie fondamentali. A tale riguardo, la trasparenza, l'affidabilità e la dimensione locale delle filiere di approvvigionamento sono considerate con particolare attenzione. L'azienda procede all'acquisto etico, impattando, in questo modo, positivamente, su numerose comunità, arrivando perfino a garantire la protezione di alcune specie in via di estinzione, la conservazione degli ecosistemi e il miglioramento delle condizioni di vita delle comunità interessate.

La maison si impegna inoltre a controllare il suo consumo di energia e d'acqua, la sua impronta di carbonio nella sua produzione come pure nella costruzione eco dei suoi nuovi siti produttivi. Infine, ha anche assunto degli impegni e promuove delle azioni per la tutela della biodiversità, che costituisce uno dei pilastri della sua Fondazione.

Il gruppo: dispone di 14 siti produttivi su cui è stata effettuata una valutazione della biodiversità; il 100% del proprio cartone e della propria carta utilizzati per i sacchetti e le scatole arancioni consegnati ai clienti sono certificati al 100%; e, ha piantato 132 milioni di alberi nell'ambito del lavoro di rimboschimento di massa svolto dal Fondo per i mezzi di sussistenza.

3.4.5 Vitalità delle regioni

La maison di Hermès è presente in dodici delle tredici regioni francesi. L'80% degli oggetti di Hermès viene fabbricato al loro interno, il 100% per quanto riguarda la pelletteria. L'azienda contribuisce fattivamente al rilancio di questi territori grazie al loro arricchimento di valore. Inoltre, ogni nuovo sito produttivo è sottoposto a uno standard costruttivo sostenibile, a garanzia di infrastrutture responsabili.

3.4.6 Condivisione del lavoro

Hermès segue una predefinita allocazione e ricorrente dell'utile netto: 1/3 agli investimenti, 1/3 agli azionisti e 1/3 a riserva. I salari rispecchiano il valore crescente della società, oltre ad essere state introdotte numerose iniziative per il coinvolgimento dei dipendenti. Ad esempio, la possibilità di poter partecipare agli utili o ai piani di partecipazioni azionarie. Infine, la Fondazione ha predisposto un budget quinquennale di 40 mln per rendere possibile numerosi progetti e iniziative di interesse collettivo.

3.5 Fattori critici di Hermès

“La sostenibilità, ormai, è fonte di competitività e di vantaggio competitivo. Saper comunicare al proprio consumatore la sostenibilità del proprio brand garantisce un maggiore capitale reputazionale. La ricerca di materiali innovativi dal punto di vista biologico ed ecologico è fondamentale per il raggiungimento della sostenibilità dei prodotti fashion. Qualunque sia il materiale usato per creare un indumento o un accessorio, deve, preferibilmente, essere naturale e rinnovabile; questo significa che la sua provenienza, e anche il suo processo produttivo, devono essere a basso impatto

ambientale. Mi chiedevo, dunque, quali fossero gli aspetti più critici della sostenibilità legati al settore del lusso per quanto riguarda Hermès.”

Abbiamo precedentemente detto che il modello di business dell'azienda è incentrato sull'artigiano, e quindi, indirettamente, sul tempo. Quest'ultimo presenta, dunque, i due rovesci della medaglia. Da un lato, è sinonimo di qualità, perfezione e cura al dettaglio; da l'altro, in un mondo che va così veloce, porta la maison un po' controcorrente.



Figura 23: SWOT analysis - louisvuittonbrand.wordpress.com²⁵

3.6 Supply Chain Management

Al fine di garantire e preservare l'eccellenza dei propri prodotti e servizi, Hermès, ha sempre mantenuto un grande controllo lungo l'intera supply chain, dalla produzione alla distribuzione, e ha inoltre preferito applicare prezzi maggiori su volumi minori di vendita piuttosto che su volumi maggiori, in modo tale da tutelare il proprio heritage. Avere la

²⁵ La seguente matrice è stata presa da un articolo pubblicato da louisvuittonbrand.wordpress.com riguardante la competitor analysis tra più brand: Hermès, Gucci e Louis Vitton

produzione in Francia permette, sicuramente, un controllo diretto su di questa e una migliore tracciabilità, ma è causa anche dei prezzi più elevati. Tutto quello che non viene prodotto all'interno dell'azienda, viene prodotto, come anticipato nei precedenti paragrafi, in paesi abili secondo le necessità. Al contrario, molti brand producono in Cina per abbassare i prezzi di produzione e di conseguenza i prezzi di vendita.

In quanto ad approvvigionamento delle materie prime, la maison, segue una direttrice di integrazione verticale con lo scopo di avere il controllo sulla qualità dei materiali utilizzati durante il processo produttivo, come la seta e la pelle. La realizzazione dei prodotti è affidata alle abilità degli artigiani, internamente formati, i quali lavorando a mano, necessitano tempi più o meno lunghi a seconda del tipo di prodotto o alla tecnica necessaria. Essendo un marchio incentrato sull'artigiano e l'oggetto che crea spesso, quando vi è troppa richiesta contemporaneamente, vi è difficoltà nel gestire la mole di ordini. Ad esempio, quanto succede con le Birkin.

La distribuzione avviene tramite una precisa rete di boutique che vengono interamente e direttamente gestite da Hermès. In questo modo è possibile garantire un'esperienza degna dei prezzi applicati e dei valori base dell'azienda; oltre a garantire affidabilità, integrità e prestigio.

3.7 Indici di sostenibilità

“Gli indici più riconosciuti, in quanto a sostenibilità, sono l'Higg Material Sustainability Index e il Carbon Footprint di Prodotto. Quali sono i valori di questi due indici per quanto riguarda il marchio? Sono abbastanza esaustivi? E quali sono le metodologie pensate per migliorarli?”

3.7.1 Higg Materials Sustainability Index

I materiali utilizzati durante il processo produttivo di Hermès vengono interamente presi dalla filiera alimentare, ma non da allevamenti specifici dedicati appositamente alla realizzazione dei prodotti della boutique. Se, ad esempio, un animale è destinato al macello, la pelle viene utilizzata per la realizzazione di pelletteria.

Ad ogni modo, gli allevamenti a cui si rivolge il marchio sono allevamenti di fiducia in cui è garantito e controllato il benessere dell'animale. Se il bestiame sta bene ne consegue che anche il prodotto finale ha una migliore qualità.

Allo stesso tempo, ormai, la tendenza è quella di ridurre la carne da macello, nel settore alimentare, per cui Hermès si sta indirizzando verso l'eventuale utilizzo di eco pellame, in grado di garantire gli standard adeguati.

3.7.2 *Carbon Footprint di Prodotto*

I prodotti di Hermès sono principalmente realizzati in Francia, circa per l'80%, e distribuiti dalle piattaforme logistiche integrate dalla maison, tra cui la più grande situata in Francia, a Bobigny. Circa il 90% della distribuzione è diretta verso le sedi internazionali. La scelta di seguire un modello logistico centralizzato consente di ottimizzare i flussi, di trovare e implementare soluzioni di trasporto in grado di ridurre il *Carbon Footprint* e di soddisfare le esigenze di consegna dei prodotti, soprattutto per quanto riguarda i tempi di consegna e di sicurezza. Gli operatori si occupano di preparare gli ordini per i punti vendita di tutto il mondo con lo scopo di razionalizzare i volumi e gli imballaggi. La ricerca di modalità di trasporto adeguate a consegnare gli ordini a destinazione è in continuo studio per limitare l'impatto delle emissioni di anidride carbonica e ridurre l'impronta di carbonio associata al trasporto dei prodotti.

Inoltre, Olivier Fournier, ha dichiarato che la strategia sostenibile di Hermès si basa su due valori: durevolezza e qualità. Il primo principio eco-friendly consiste nell'esigenza di assicurare al consumatore un bene destinato ad esistere per lungo tempo; il secondo riguarda il luogo di lavoro. *“Il nostro Carbon Footprint è basso grazie al modello artigianale, se vogliamo mantenere i livelli occupazionali e anzi creare opportunità di lavoro, dobbiamo crescere; ma la nostra crescita è limitata dalla capacità di assumere e formare artigiani”*.²⁶

Infine, l'ultima strategia applicata per compensare il CFP è quella di portare la distruzione degli invenduti a zero. Infatti, gli eccessi rappresentano un fattore critico sia in caso di

²⁶ Fonte: www.laconceria.it

distruzione che no. In caso di eccessiva produzione si corre il rischio di mercati paralleli, come il mercato secondario o quello di rivendita; se si ricorre alla distruzione dei prodotti i livelli di inquinamento aumentano. La Francia ha firmato un accordo di distruzione per il 2023 che apporta il divieto categorico di distruggere beni, con lo scopo di modificare le strategie delle aziende incentivandole ad una minore produzione. Hermès, che in quanto a “produzione su misura” risulta già avvantaggiata essendo tutto artigianale, ha creato nuove categorie merceologiche come *Le Petit H* dove vengono riutilizzati tutti gli scarti della produzione al fine di creare nuovi prodotti unici e limited edition.

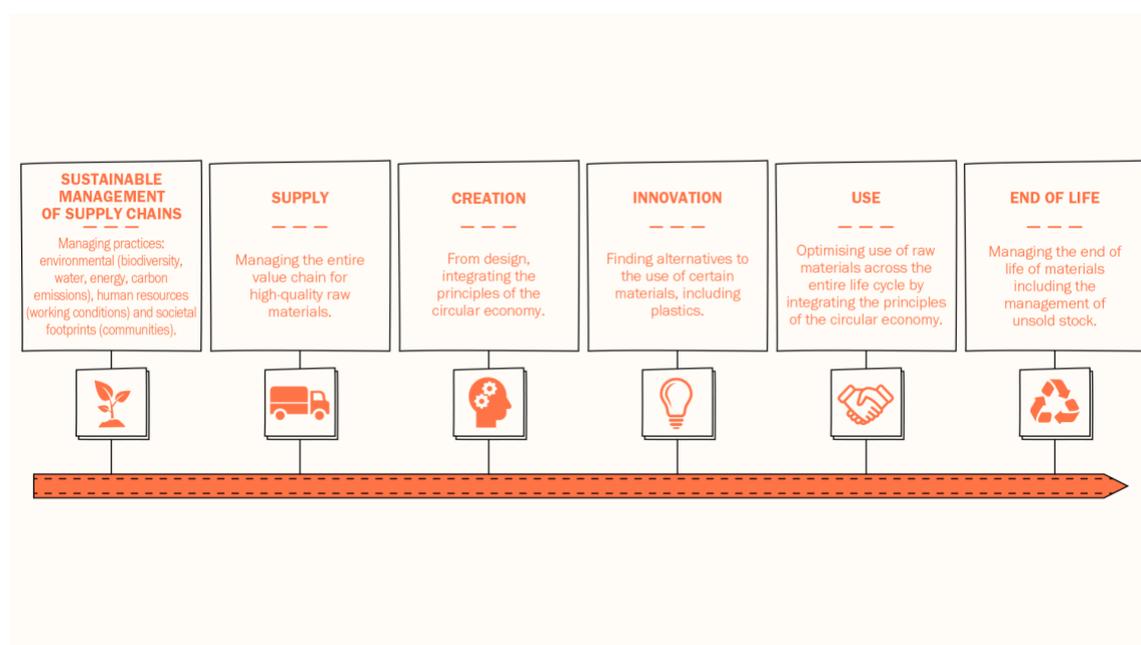


Figura 24: Sustainability – Eco- design – Hermès Finance

3.8 Il futuro del lusso per Hermès

Hermès ha pubblicato tutti gli obiettivi che si è imposta, nel medio-lungo termine, per ridurre ulteriormente il proprio impatto ambientale e per aumentare la propria sostenibilità. Nel 2050, la maison prevede di diventare totalmente carbon neutral, un grande passo considerato il livello dell'attuale carbon footprint.

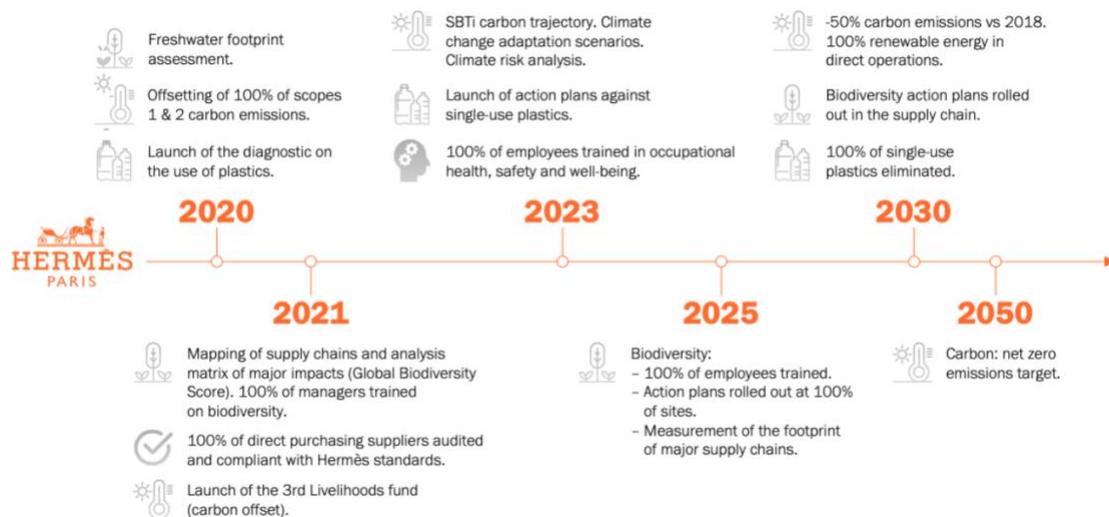


Figura 25: obiettivi medio-lungo termine Hermès – Hermès Finance

L'amministratrice delegata di Hermès Italia, Francesca di Carrobio, ha dichiarato che il fulcro della strategia di risposta alla pandemia saranno proprio il concetto di sostenibilità, sharing economy ed economia circolare.

Conclusioni

L'obiettivo della ricerca era di approvare che nel mondo della moda, e in particolare in quello del lusso, fosse possibile raggiungere la sostenibilità, attraverso determinate pratiche e reazioni dei consumatori.

Dopo aver attentamente esaminato i vari cambiamenti adottati dalle aziende di lusso, come Hermès, è possibile affermare che ad oggi è imprescindibile pensare di poter apportare una strategia efficace che non sia al contempo sostenibile. Nell'approfondimento del marchio scelto come esempio si evince come questo abbia fatto della sua sostenibilità il suo vantaggio competitivo. Lo sviluppo e il futuro della maison, infatti, sono incentrati sul proprio *savoir-faire* e la tracciabilità di prodotti e materie prime.

Tuttavia, è importante tenere presente che la strada per la completa sostenibilità nel settore è ancora lunga e tortuosa, essendo un argomento di recente sviluppo. I primi passi sono stati fatti e hanno portato rendimenti positivi. Il futuro sta nel continuare ad osservare, monitorare e agire in modo tale che non solo i risultati continuino a restare soddisfacenti, ma soprattutto, in modo tale da influenzare anche i brand più piccoli e il fast fashion. La tutela delle risorse non è un qualcosa che può essere tutelato solo da alcune boutique ma da tutti. Il cambiamento non si fa da soli ma insieme.

Bibliografia

- Heine (2012) - *Definition and Categorization of Luxury Products and Brands*
- Nature Reviews, Earth and Environment (2020) - *The environmental price of fast fashion.*
- La Repubblica (2020) – *Ma quanto inquina la moda? – Liz Kimbrough*
- Finance.hermes.com.2020. *Stores – Group Overview – Hermès Financial Information.*
- Finance.hermes.com – *Value Creating and sustainable – Herms Financial Information*
- Hermes 2021 - *Annual Report.* (2021, 12, 1)
- Jackson, T. & Shaw, D. *Mastering Fashion Marketing* (Palgrave Macmillan, 2008).
- Tojo, N., Kogg, B., Kiørboe, N., Kjær, B. & Aalto, K. *Prevention of textile waste. Material flows of textiles in three Nordic countries and suggestions on policy instruments. Nordic Council of Ministers. Tema Nord 2012, 545* (2012)
- Assets.finance.hermes.com – *Carbon Footprint pdf*
- Thomas Wiedmann and Jan Minx, 2007 – *A definition of “Carbon Footprint”. (Chapter 1)*
- Hermes.com – *Story – Pelletteria Guyenne*
- Muthu, S. S. *Assessing the Environmental Impact of Textiles, and the Clothing Supply Chain* (Elsevier, 2014).
- Hermes.com – *Story – Savoir Faire*
- Mooallem, 2009, cited by Grose, L. in *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption* (eds Gardetti, M. A. & Torres, A. L.) 47–60 (Greenleaf, 2013).
- Hermes.com – *Story – Impronte sul mondo*
- Steve V. Walton, Robert B. Handfield, Steven A. Melnyk - *The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes* (2006)
- Samir K. Srivastava – *Green Supply-chain management: A state-of-art literature review* (2007)

Zaffar Khan, Runala Jaggernath (2015) – *Green Supply Chain Management*

Elsevier – Resources, Conservation and recycling (pag. 366-374) - *Green Supply Chain Management and Firms' performance: Understanding potential relationships and the role of green sourcing and some other green practices (2015)*

Janssen, C., Vanhamme, J., Lindgreen, A., & Lefebvre, C. (2014). *The Catch-22 of responsible luxury: Effects of luxury product characteristics on consumers' perception of fit with corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 45-57.

ELSEVIER, 2022 - *Environmental Challenges - Lean Business Model Canvas and sustainable innovation business model*

ELSEVIER, 2016 – *The triple layered business model canvas. A tool to design more sustainable business models*

SEAH, L., 2020. *Hermès' Commitment to Craftsmanship Keeps Business Growing*. The Straits Times.

Cavalier, J., 2020. *Powerful Brands and The Amazing Hermès Brand*. Brightmark Consulting.

Bain&Company, Positive Luxury - "*LuxCo2030: A Vision of Sustainable Luxury*" (2021)

California Management review, BerkeleyHaas - *The Drivers of Greenwashing (2011)*

Lanthorn, Kylie R. (2012) - "*It's all About the Green: The Economically Driven Greenwashing Practices of Coca-Cola*" *Augusburg Honors Review: Vol. 6, Article 13*

Biron, B., 2017. *Driven By Fast Fashion, Millennials Choose Luxury Accessories Over Clothing – Digiday*.

Brassington, f., Pettit, s. (2013) *essentials of marketing*. third edition. Harlow, England: Pearson.

Solomon, M., Askegaard, S., Hogg, M. and Bamossy, G. (2016). *Consumer behaviour*. 6th ed. Pearson Education Limited.

University of Colorado Boulder, 2017 – *The Higg Index: A way to increase sustainable consumer behavior?*

Mindtools.com. 2020. *The Pricing Strategy Matrix: Selling Your Product or Service At The Ideal Price*.

Fashionista. 2020. *The World's 10 Most Powerful Luxury Brands*.

Martin Roll. 2020. *Hermès – The Strategy Insights Behind the Iconic Luxury Brand – Martin Roll*.

Baghunter.com. 2020. The Exclusivity of Hermès Birkins and Kellys.

Houston, J. and Kim, I., 2019. *A Handbag Expert Explains Why Hermès Birkin Bags Are So Expensive*.

thatagency.com. 2019. How Do Luxury Brands Engage Their Customers?

Gaille, B., 2015. 8 Pros and Cons of Product Placement. Brandon.Gaille.com

Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page.

Kapferer, J. and Bastien, V., 2009. *Luxury Strategy, The*. London: Kogan Page.

Keller, K., Apéria, T. and Georgson, M., 2012. *Strategic Brand Management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Okonkwo, U., 2016. *Luxury Fashion Branding*. Palgrave Macmillan.

Sitografia

<https://www.scholar.google.com>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.larepubblica>

<https://www.undp.org>

<https://www.hermes.com>

<https://www.finance.hermes.com>

<https://www.assets-finance.hermes.com>

<https://www.fashionmagazine.it>

<https://www.fashionnetwork.com>

<https://www.cameramoda.it>

<https://www.focus-lab.it>

<https://www.punto3.it>

<https://www.carbonsink.it>

<https://www.strategiedigitali.net>

<https://www.globalreporting.org>

<https://www.uml.edu>

<https://corporatefinanceinstitute.com>

<https://www.bigcommerce.com>

<https://www.glossariomarketing.it>

<https://forbes.it>

<https://www.sdabocconi.it>