

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Strategie di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità

***La Corporate Social Responsibility nel Luxury Management:
il caso di Gucci *Equilibrium****

Chiar.mo Prof. Gianluca Comin

RELATORE

Francesca Giuliano Matr. 256851

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	4
-------------------	---

CAPITOLO I

La Corporate Social Responsibility

1.1 LE ORIGINI DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY	6
1.2 ASSET STRATEGICO D'IMPRESA O OBBLIGO?.....	7

CAPITOLO II

La CSR come Green Supply Chain nel Luxury Management

2.1. IL CONCETTO DI LUSSO.....	11
2.1.1. <i>Luxury Communication</i>	12
2.1.2. <i>L'Inestimabile Valore della Reputation nel Mercato del Lusso</i>	14
2.2 IL LUSSO SOSTENIBILE.....	16
2.2.1. <i>Riposizionamento e Retargeting nel settore del Lusso</i>	21
2.3 IL GREENWASHING	25
2.3.1 <i>Responsabilità sociale o Client Recruiting?</i>	27

CAPITOLO III

Gucci fonda *Equilibrium*

3.1 LA STORIA DEL BRAND.....	29
3.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY IDENTITY	33
3.3 GUCCI LANCIA “ <i>EQUILIBRIUM</i> ”.....	36
3.3.1 <i>Culture of Purpose</i>	36
3.4 LE CATEGORIE DI <i>EQUILIBRIUM</i>	38
3.4.1 <i>Pianeta</i>	38

3.4.2 <i>Personae</i> – CHIME FOR CHANGE.....	42
CONCLUSIONE.....	47
BIBLIOGRAFIA	48
SITOGRAFIA.....	50

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di esplorare un confronto intrigante e complesso tra due mondi apparentemente distanti: la responsabilità sociale e il mercato del lusso. Queste due tematiche, in apparenza opposte, sono accomunate da una tensione che risulta essere tanto affascinante quanto significativa nell'attuale contesto socio-economico.

La responsabilità sociale d'impresa, comunemente nota come CSR (*Corporate Social Responsibility*), costituisce una prospettiva aziendale che pone l'accento sulla consapevolezza dell'impatto sociale ed ambientale delle attività imprenditoriali. Essa riflette una prospettiva centrata sulla collettività, l'inclusività e il benessere comune.

Nel primo capitolo, viene approfondita questa concettualizzazione, esaminando le sue dimensioni strategiche e reputazionali, evidenziando, nel particolare, le modalità con cui le politiche di CSR possano tradursi in vantaggi competitivi per le aziende, contribuendo a ridefinire il ruolo e la responsabilità del settore privato nella società.

Dall'altra parte del confronto, vi si trova il mercato del lusso, un mondo notoriamente elitario e selettivo, il cui accesso è riservato solo a pochi privilegiati. Il secondo capitolo di questa tesi si concentrerà sull'analisi del lusso, iniziando con la sua definizione e il modo in cui viene comunicato. Tuttavia, l'obiettivo è andare oltre questa tradizionale immagine di esclusività per esplorare come il settore del lusso possa evolversi e abbracciare la sostenibilità e la responsabilità sociale. In questo contesto, si aprono nuove prospettive che sfidano le barriere dell'inclusività e invitano il lusso a partecipare attivamente alla costruzione di una società più equa e sostenibile.

Nel terzo capitolo, vi si concentrerà sull'esempio emblematico di Gucci, un'azienda che ha radici profonde nella tradizione artigianale italiana e che è sinonimo di sfarzo, prestigio e preminenza, grazie all'ineguagliabile qualità delle sue materie prime. Tuttavia, ciò che rende Gucci un caso di studio affascinante è la sua capacità di sposare l'eccellenza con la responsabilità sociale. Si esamineranno le iniziative sociali intraprese da Gucci e come l'azienda stia promuovendo valori di sostenibilità ambientale, inclusività e coinvolgimento della collettività. Gucci rappresenta un esempio tangibile di come un marchio di lusso possa abbracciare la CSR e diventare un attore significativo nel promuovere il cambiamento sociale

positivo, sfidando le convenzioni e dimostrando che il lusso può coesistere con la responsabilità verso la società.

Questo studio si propone di gettare luce sul potenziale di convergenza tra i settori del lusso e della CSR, esplorando come il lusso possa contribuire a ridefinire la CSR e, viceversa, come la CSR possa influenzare la definizione stessa del lusso. L'analisi presentata non solo offre una visione approfondita delle due tematiche, ma mira anche a suscitare una riflessione critica sulla responsabilità sociale nell'ambito dei beni di lusso, aprendo nuove prospettive e possibilità per entrambi i settori. La ricerca è incentrata sull'armonizzazione tra tradizione e innovazione, tra eccellenza e impegno sociale, promuovendo una visione futura in cui la CSR e il lusso non siano compartimenti stagni, bensì elementi sinergici in una visione più ampia di prosperità condivisa.

CAPITOLO I

La Corporate Social Responsibility

1.1 Le origini della Corporate Social Responsibility

La responsabilità sociale d'impresa assume un ruolo di fondamentale importanza nella determinazione del successo aziendale, poiché apporta un contributo tangibile all'incremento del valore di un'organizzazione. Essa costituisce il fondamento su cui si edifica la reputazione e l'immagine di un marchio agli occhi degli stakeholder, simultaneamente contribuendo alla stabilità e alla continuità delle operazioni imprenditoriali. La definizione esaustiva del concetto di "responsabilità sociale d'impresa" si rivela un'operazione di notevole complessità, alla luce delle diverse interpretazioni che questa disciplina ha assunto nel corso del tempo, nonché delle diverse modalità con cui le aziende lo adottano.

Come sottolineato dal World Business Council for Sustainable Development, "non esiste una definizione universalmente accettata di CSR" (Corporate Social Responsibility). Questo aspetto conferisce alla CSR una natura intrinsecamente mutabile ma continua, che ne agevola l'adattamento flessibile alle sfide emergenti nel contesto industriale, accogliendo nuove istanze e necessità. In questo scenario, la CSR si configura come un riflesso del grado di sviluppo etico di una società, in cui i valori che guidano le decisioni, le politiche e i programmi dipendono da una pluralità di sistemi normativi, variando in base al contesto culturale, religioso, educativo e altro.

La prima formulazione formale della CSR ha visto la luce negli anni '50, quando le grandi imprese hanno iniziato a intraprendere iniziative finalizzate a migliorare le condizioni di vita dei propri dipendenti attraverso una crescente consapevolezza delle responsabilità verso la comunità. Questo periodo ha dato vita al concetto di "filantropia aziendale", caratterizzato dalle prime iniziative a sostegno di organizzazioni benefiche e dalla fornitura di servizi di benessere ai lavoratori. Gli ultimi decenni del XX secolo hanno rappresentato una tappa cruciale per il consolidamento e la diffusione della consapevolezza in merito alla CSR, nonché per la pianificazione di attività strutturate mirate alla sua attuazione e al controllo delle attività aziendali. In questo contesto, i dirigenti hanno cercato di integrare le strategie di CSR nella cultura aziendale, arricchendo il vocabolario con termini come "prestazione sociale aziendale"

o “cittadinanza aziendale”, volti a delineare le responsabilità dell'impresa e a specificare il ruolo dell'azienda nell'ambito sociale.

Tuttavia, nel XXI secolo si è verificato un radicale cambiamento nell'approccio alla responsabilità sociale d'impresa, con l'evoluzione verso il concetto di "creazione di valore condiviso", noto come “*Corporate Shared Value*” (CSV). Questo nuovo approccio è stato sviluppato da Michael Porter, professore presso la Harvard Business School, e Mark Kramer, Senior Fellow presso la Harvard’s John F. Kennedy School of Government di Cambridge. Essi hanno esplorato e approfondito il legame tra sistema economico e società. Il concetto di shared value integra l’idea della CSR, ridefinendo la catena del valore aziendale in una prospettiva di sostenibilità attraverso un approccio innovativo in cui la crescita sociale costituisce un obiettivo centrale e non marginale. In effetti, “i programmi di CSR si concentrano principalmente sulla reputazione e hanno un collegamento limitato con l'attività commerciale, rendendo difficile giustificarli e mantenerli a lungo termine”. Al contrario, la CSV mira a contribuire alla redditività e alla posizione competitiva dell’azienda, sfruttando le risorse specifiche e l’expertise dell’azienda stessa per generare valore economico attraverso la creazione di valore sociale.¹

1.2 Asset strategico d’impresa o obbligo?

Nell’attuale contesto, i concetti e i temi incorporati nella CSR sono considerati pilastri fondamentali per la costituzione di una solida e positiva reputation aziendale.

Dirigenti e imprese dimostrano un crescente interesse per le questioni di rilevanza sociale, riconoscendo che queste influenzano non solo il comportamento e le percezioni degli stakeholder, ma anche il benessere interno dell’azienda coinvolgendo i propri dipendenti.

Questo approccio proattivo consente all’azienda di emergere come leader del mercato, poiché i consumatori, sempre più orientati verso la reputazione e l’etica aziendale piuttosto che il mero prodotto, valutano le loro scelte d’acquisto in base a questi principi.

Le imprese ora affrontano la CSR come parte integrante della loro strategia aziendale, difatti quella che un tempo era *silent charity*, oggi è tutt’altro che silenziosa, non vi è più timore di strumentalizzare le azioni di rilevanza sociale, bensì l’azienda è ben disposta a condividere con

¹ Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management” – LUISS University Press, 2019

in modo trasparente e ampio le loro azioni a vantaggio della società al fine di migliorare la propria reputazione.²

È importante notare che nel corso degli anni il legislatore ha provveduto a promuovere l'integrazione della CSR nelle politiche aziendali attraverso diverse direttive.

L'ultima di queste è stata la *Corporate Sustainability Reporting Standard Directive* (Direttiva UE 2022/2464), entrata in vigore il 1° gennaio 2023. Questa ha ampliato la responsabilità delle imprese nell'ambito della sostenibilità economica, richiedendo loro di assumersi la responsabilità del loro impatto sulla società, il rispetto dei diritti umani, la governance e l'ambiente, modificando il precedente regime della rendicontazione non finanziaria, ampliando la responsabilità delle imprese in tema di economia sostenibile.

Questa normativa è stata recepita in Italia mediante il D.lgs. 254/2016 con il quale si è disposto che le imprese comunichino informazioni specifiche relative alla sostenibilità nella loro relazione sulla gestione.

La necessità di prevedere degli obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità è emersa in risposta agli impegni assunti dall'Unione Europea in seguito all'Accordo di Parigi sul cambiamento climatico nel 2016, al Piano d'Azione per la Finanza Sostenibile del 2018 e al Green Deal per l'Unione Europea nel 2019. Queste misure mirano a combattere il fenomeno del “*greenwashing*” (strategia di comunicazione perseguita da aziende che presentano come ecosostenibili le proprie attività cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo), promuovendo la trasparenza e la comunicazione efficace delle azioni legate alla sostenibilità, contribuendo così a migliorare la comprensione dei rischi e delle opportunità legati all'ambiente, alle questioni sociali e alla condotta aziendale, coinvolgendo una più ampia base di investitori e stakeholder.

La necessità di modificare il quadro normativo precedente sulla comunicazione di carattere non finanziario ha portato all'approvazione della nuova Direttiva, la quale ha ampliato notevolmente il suo ambito di applicazione. Questa direttiva si riferisce non più come “rendicontazione non finanziaria”, bensì come “rendicontazione sulla sostenibilità”, imponendo così un cambiamento radicale di nomenclatura che riflette l'importanza crescente della sostenibilità nelle aziende e nei loro processi di rendicontazione.

² Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management” – LUISS University Press, 2019

Con il “reporting di sostenibilità”, le imprese sono ora tenute a fornire nel dettaglio tutte le informazioni sulla loro sostenibilità, includendo sia il modo in cui gli sviluppi di essa influenzano l’azienda, sia gli effetti che l’azienda stessa ha sull’ambiente. Queste informazioni devono essere presentate in un rapporto specifico accurato, completo e trasparente, di cui ogni omissione o presentazione errata potrebbe influenzare la valutazione e il giudizio degli stakeholder.

L’obbligo di rendicontazione sulla sostenibilità si applica a tutte le grandi imprese con un fatturato superiore a 150 milioni di euro nell’Unione Europea. Inoltre, le Piccole Medie Imprese quotate sui mercati regolamentati sono tenute a rispettare tali obblighi. Le microimprese, tuttavia, sono escluse da questo obbligo, anche se partecipano al mercato del capitale di rischio.³

Questo nuovo quadro normativo introduce il “Bilancio Sociale”, un importante strumento che presenta la solidità del business d’impresa attraverso cui l’azienda fornisce agli stakeholder le informazioni utili per valutare i risultati socio-ambientali conseguiti, e, esattamente come il bilancio d’esercizio, questo punta a rendere conto in modo trasparente delle risorse utilizzate, delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

La rendicontazione sulla sostenibilità è diventata un requisito fondamentale per le imprese, poiché è strumento per dimostrare la solidità etica e la responsabilità sociale dell’azienda. Questo nuovo approccio promuove la trasparenza e la responsabilità aziendale, contribuendo a creare una comunità di stakeholder più informata e impegnata.⁴

In conclusione, le direttive sulla *Corporate Social Responsibility* e la recente *Corporate Sustainability Reporting Standard Directive* hanno reso la rendicontazione sulla sostenibilità un obbligo quasi inevitabile per le aziende presenti sul mercato odierno. Sebbene sia difficile discernere se l’impegno dichiarato nella CSR sia il risultato di una vera consapevolezza e volontà di raggiungere uno scopo sociale o di una strategia di marketing e comunicazione, ciò che resta fondamentale è l’effetto di sensibilizzazione positivo generato nella comunità.

Risulta rilevante che le aziende, indipendentemente dalle motivazioni alla base delle loro azioni, stiano compiendo passi concreti verso una maggiore responsabilità di tipo sociale ed ecologica.

³ Sole24Ore, “Direttiva CSR normativa comunitaria ESG, si amplia la responsabilità delle imprese in tema di economia sostenibile” - https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/direttiva-csr-e-normativa-comunitaria-esg-si-amplia-responsabilita-imprese-tema-economia-sostenibile-AEDM1TzC?refresh_ce=1

⁴ Comin G., “Comunicare la sostenibilità aziendale” – a.a. 2023

Il cambiamento può essere alimentato da varie fonti, ma se si traduce in azioni che beneficiano la società, l'ambiente e gli stakeholder, allora tale evoluzione va sicuramente lodata e sostenuta. In un mondo sempre più attento ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, le aziende che abbracciano tali principi stanno non solo migliorando la loro reputazione, ma anche contribuendo positivamente alla creazione di un futuro migliore per tutti.

CAPITOLO II

La CSR come Green Supply Chain nel Luxury Management

2.1. Il Concetto di Lusso

“Luxury is not about creating needs, luxury is about satisfying desires” K. Lagerfeld.

Il concetto di lusso è stato oggetto di esame da diverse discipline, tra cui economia, semantica e filosofia, ciascuna offrendo una prospettiva unica. Ad esempio, gli economisti definiscono il lusso come quei beni e servizi la cui richiesta aumenta all'aumentare del reddito. In altre parole, quando le persone soddisfano le loro necessità di base, tendono a spendere il loro reddito eccedente in beni e servizi di lusso, caratterizzati da prezzi elevati e accessibilità limitata. Questi beni sono consumati in aggiunta ai beni comuni, raramente in sostituzione.⁵

Etimologicamente, la parola “lusso” ha radici nel latino “*luxus*”, che significa magnificenza ma può anche denotare eccesso e opulenza. Allo stesso tempo, potrebbe derivare da “*Lux*”, che significa luce, suggerendo che il possesso di beni di lusso può indicare l'appartenenza a una certa élite. Tuttavia, la stessa radice è collegata alla parola latina per la lussuria, “*luxuria*”, un peccato capitale e un chiaro indicatore di una connotazione negativa associata al lusso.⁶

Sombart, un economista del XX secolo, ha esaminato la prospettiva filosofica del lusso e ha concluso che è una spesa che va oltre il necessario e comprende tutto ciò che non è essenziale per la sopravvivenza umana. Pertanto, i beni di lusso sono superflui e non essenziali.⁷

Il concetto di lusso è ambivalente, evocando sia ideali di bellezza naturale che lussuria e indulgenza. Questo ha dato origine a un dibattito sulla moralità del lusso, con alcune opinioni che lo considerano positivo e altre che ne sottolineano gli aspetti negativi.

Ad esempio, Platone, filosofo greco, considerava il lusso negativo dal punto di vista etico, poiché riteneva che fosse intrinsecamente ingiusto e causa di conflitti e disuguaglianze. Anche oggi, il lusso è criticato da alcuni come uno spreco di risorse che contribuisce alla disuguaglianza.⁸

In tempi moderni, gli studiosi come il Professor Amatulli e il Professor De Angelis hanno analizzato come le aziende di lusso possano essere sostenibili dal punto di vista economico, ambientale e sociale, sfatando l'idea che il lusso sia necessariamente insostenibile.

⁵ Tartaglia-Marinozzi, “Il lusso. Magia e Marketing”, Ed. Franco Angeli, Milano 2007

⁶ Comin G., “La comunicazione del lusso: come si raccontano i brand” a.a. 2023

⁷ Sombart, “Dal lusso al capitalismo”, Armando, 2003

⁸ Tartaglia-Marinozzi, “Il lusso. Magia e Marketing”, Ed. Franco Angeli, Milano 2007

Oggi, il lusso è ancora oggetto di un dibattito accademico in continua evoluzione, con uno degli argomenti più rilevanti che riguarda la natura dei marchi di lusso e le loro differenze rispetto ai marchi ordinari. Negli ultimi decenni, il concetto di lusso non è più limitato a beni superflui ma si è esteso anche a beni di prima necessità, trasformando il lusso in una questione di status. Questa evoluzione è stata spinta dall'ambizione delle marche meno prestigiose che cercano di avvicinare i loro prodotti a un livello di status superiore.⁹

Gli articoli di lusso sono spesso associati alla capacità di una persona di spendere in base al proprio reddito o ricchezza, mostrando un'elasticità positiva della domanda rispetto all'aumento del reddito. Al contrario, i beni di prima necessità sono quelli che le persone acquistano indipendentemente dal loro livello di reddito.

La definizione di un bene di lusso è in qualche modo soggettiva e varia in base alla situazione finanziaria individuale. Ad esempio, ciò che è considerato un oggetto di lusso da una persona potrebbe essere considerato una necessità da un'altra.

Un bene inferiore è un bene la cui domanda diminuisce all'aumentare del reddito di una persona, mostrando un'elasticità negativa della domanda.¹⁰ Gli articoli di lusso, al contrario, sono scelti quando il reddito aumenta per sostituire i beni inferiori. Un bene di lusso può diventare un bene inferiore a diversi livelli di reddito.

Sebbene l'etichettatura di un articolo come di lusso non implichi necessariamente alta qualità, questi beni sono spesso associati a una qualità superiore, prezzo elevato, unicità, e una sensazione di durata nel tempo. Inoltre, possono essere considerati come opere d'arte e suscitare un desiderio maggiore proprio perché sono inaccessibili per molti.¹¹

2.1.1. *Luxury Communication*

La comunicazione svolge un ruolo cruciale nelle strategie di marketing ed è fondamentale nell'implementazione del marketing mix. La sua funzione principale è quella di creare consapevolezza e di trasmettere la proposta di valore, direttamente o indirettamente, ai consumatori target. Invece di adottare il tradizionale approccio di comunicazione di marketing, in cui vi è un mittente attivo e un destinatario passivo, oggi si sottolinea l'importanza di focalizzare la comunicazione di marketing sui destinatari stessi e sul significato che essi attribuiscono al processo comunicativo.

⁹ Amatulli-De Angelis, "Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità, LUISS University Press, 2017

¹⁰ Fionda, A.M., Moore C.M., 2008, "The anatomy of the luxury fashion brand. The Journal of Brand Management", 2016

¹¹ Aiello G., Donvito R., 2006, "L'evoluzione del concetto di Lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso" Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Università Cà Foscari Venezia

A causa della crescente frammentazione dei media e della diversificazione delle preferenze dei consumatori, unita all'accesso semplificato ai database dei consumatori e alle risorse computazionali, si è sviluppato un focus crescente sulla fedeltà dei clienti attraverso il marketing relazionale e sulla costruzione dell'equità del marchio basata sull'immagine. Questa evoluzione ha portato all'adozione della *Comunicazione Integrata di Marketing* (IMC), che mette al centro il consumatore e le sue interazioni con il marchio.¹²

Le capacità comunicative sono fondamentali per costruire relazioni e creare un ambiente di lavoro efficace. Ci sono quattro categorie principali di tipologia comunicativa basate sul canale scelto: verbale, non verbale, scritta e visiva. La comunicazione scritta può includere elementi non verbali, poiché la scelta di comunicare per iscritto trasmette un messaggio in sé. L'uso sempre più diffuso di dispositivi tecnologici per la comunicazione ha aumentato l'importanza delle competenze di scrittura. Molte interazioni tra aziende, clienti e fornitori avvengono attraverso la comunicazione scritta, il che evidenzia la sua importanza. Le comunicazioni scritte offrono il vantaggio di essere rivedute e modificate prima dell'invio, consentendo di modellare il contenuto con precisione, mentre i destinatari possono dedicare più tempo a esaminare il messaggio e fornire feedback dettagliati.¹³

La comunicazione nel settore del lusso, nota come *Luxury Communication*, racchiude una strategia di marketing e comunicazione adottata dalle aziende di lusso per promuovere i propri prodotti e servizi tra un pubblico target selezionato. Questa modalità di comunicazione è di vitale importanza per il settore del lusso per diverse ragioni:

- Posizionamento del Brand: La *Luxury Communication* contribuisce a creare e mantenere un posizionamento di alto livello del marchio, fondamentale per differenziarsi dai concorrenti. Al contempo, trasmette un'immagine raffinata, efficiente ed esclusiva.
- Percezione del Valore: L'obiettivo è creare una percezione di alto valore dei prodotti e dei servizi offerti, spingendo i consumatori a pagare premi per l'esperienza del lusso. Questo è spesso influenzato dall'immagine del marchio e dalla sua storia.
- Storia e Patrimonio: Molte aziende di lusso vantano una storia e un patrimonio unici. La *Luxury Communication* contribuisce a raccontare queste storie, creando un legame emotivo tra il marchio e i consumatori e promuovendo la fedeltà al brand.

¹² Cappellari R., "Marketing della moda e dei prodotti lifestyle", Carocci editore, 2016

¹³ Da Venezia A. (2016) "Digital marketing del lusso: Comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network", LSWR Editore

- Esclusività e Aspirazione: La comunicazione mira a creare un senso di esclusività e aspirazione, caratterizzando i prodotti di lusso come desiderabili per un pubblico selezionato. L'obiettivo è attrarre ulteriori clienti desiderosi di un'esperienza unica.
- Immagine ed Estetica: La presentazione visiva è cruciale per catturare l'attenzione dei consumatori e trasmettere i valori del marchio. La *Luxury Communication* cura l'aspetto estetico dei prodotti e dei servizi.
- Target di Nicchia: Le strategie si rivolgono a un pubblico specifico di consumatori disposti a spendere di più per un'esperienza di lusso. Questo richiede una comunicazione personalizzata.
- Esperienza del Cliente: La *Luxury Communication* contribuisce all'esperienza complessiva del cliente, essenziale per il settore del lusso. La comunicazione fa parte integrante di questa esperienza.¹⁴

In sintesi, la *Luxury Communication* è essenziale per distinguere un marchio di lusso dai concorrenti, creando un legame emotivo con i consumatori e trasmettendo il valore di ciò che offre. Questo strumento contribuisce alla costruzione e al mantenimento della reputazione di un marchio di lusso in un contesto altamente competitivo.¹⁵

A differenza di altri settori, i marchi di lusso non competono direttamente tra loro, ma si concentrano sull'esclusività e sulla creazione di un'immagine che sfugga alla competizione diretta. La coerenza della strategia di comunicazione è fondamentale, poiché deve riflettersi in ogni aspetto del brand, inclusi prodotti, servizi, negozi e marketing. L'uso del mistero e dell'arte nella comunicazione contribuisce a creare un senso di esclusività, mentre la condivisione della storia del marchio con il pubblico target aiuta a costruire fiducia e a stabilire connessioni significative.

2.1.2. *L'Inestimabile Valore della Reputazione nel Mercato del Lusso*

La *reputation*, o reputazione, riveste un ruolo cruciale nel panorama del lusso e può essere considerata uno dei pilastri fondamentali per il successo di un brand di alto livello. Si tratta della percezione, dell'immagine e della valutazione complessiva di un marchio o di un prodotto di lusso da parte dei clienti e del pubblico in generale. Essa rappresenta un insieme di opinioni, impressioni e valutazioni che si sono sedimentate nel tempo attraverso l'esperienza dei clienti, le comunicazioni aziendali e le informazioni provenienti dall'esterno.

¹⁴ Ciancio A., 5 dicembre 2016 "How luxury Brands can revitalize stagnating sales"

¹⁵ Hennigs N., Wiedmann KP. & Klarmann C. *Mark Rev St. Gallen* (2012), *Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity*, in "Marketing Review St. Gallen"

Non è un caso, infatti, che il 40% degli acquisti di prodotti di lusso sia influenzato da ciò che i consumatori trovano online. In un'epoca in cui milioni di conversazioni si svolgono quotidianamente sui social media, l'impatto delle piattaforme come Facebook, Twitter e Instagram sulla reputazione online di un marchio non può essere sottovalutato. Grazie ai social media, sia i sostenitori che i critici di un marchio sono diventati più consapevoli e vocali dal punto di vista sociale. Inoltre, le conversazioni dei consumatori sui social media possono rapidamente sfuggire al controllo di un marchio, mettendo a dura prova le capacità di gestione delle controversie e della *customer relations*.

Ci sono due punti critici che l'industria del lusso deve affrontare: la vendita di prodotti di lusso contraffatti e il *re-branding* o le acquisizioni di marchi con un'immagine considerata negativa dai consumatori.

Nell'era dell'economia empatica, i consumatori si stanno sempre più rivolgendo a marchi che condividono i loro valori sociopolitici.¹⁶

Pertanto, il marketing deve bilanciare due obiettivi:

- Implementazione di strategie tattiche per aumentare la consapevolezza del marchio: è fondamentale per attirare nuovi clienti e promuovere la fedeltà esistente.
- Rappresentazione dell'azienda come socialmente progressista e ambiziosa, proteggendo la reputazione dalle minacce esterne: questa è una sfida significativa, ma necessaria, per un settore che cerca di rimanere all'avanguardia nel design e nella pubblicità.

L'importanza della reputation nel mercato del lusso è evidente per diverse ragioni:

- Creazione di Fiducia: Nel mondo del lusso, la reputazione è fondamentale per instillare fiducia tra il marchio e i suoi clienti. Quando i consumatori credono che il marchio offra prodotti di alta qualità e un'esperienza eccezionale, sono disposti a investire cifre significative.
- Differenziazione dai Concorrenti: La reputazione distingue un'azienda dai suoi concorrenti, conferendole un vantaggio competitivo cruciale. Questa percezione di maggiore valore porta i clienti a investire di più in un prodotto o servizio rispetto alla concorrenza.
- Status e Prestigio: La *reputation* è uno strumento potente per comunicare uno status e un prestigio associati a un marchio di lusso. Questa percezione di esclusività attira i clienti, che vedono il marchio come un modo per esprimere il loro status sociale.

¹⁶ Comin G., "Comunicazione integrata e reputation management", Luiss University Press, 2019

- **Affiliazione Emotiva:** Attraverso la *reputation*, un marchio cerca di creare un'identità che va oltre i suoi prodotti e servizi, stabilendo un legame emotivo con la clientela. I consumatori si sentono parte di un gruppo "esclusivo".
- **Rafforzamento della Fedeltà dei Clienti:** Una *reputation* positiva favorisce la fedeltà dei clienti, difatti, se rimangono soddisfatti tendono a tornare in futuro, diventando sostenitori fedeli che consigliano il marchio a familiari e amici.
- **Risposta alle Crisi:** In periodi di crisi finanziaria, un marchio con una reputazione solida ha un vantaggio nella ristrutturazione, poiché la sua buona reputazione può contribuire a mitigare gli effetti negativi delle difficoltà finanziarie.
- **Attrattività per Investitori e Partner:** Un'azienda con una solida reputazione può attirare investitori e partner fiduciosi nell'opportunità di crescita e nel valore del marchio stesso.

In sintesi, nel mercato del lusso, dove l'aspetto emotivo e il valore simbolico dei prodotti e dei servizi rivestono un ruolo fondamentale, la *reputation* è un elemento essenziale. Essa consente all'azienda di guadagnarsi e mantenere la fiducia della clientela, differenziarsi efficacemente dalla concorrenza e costruire un marchio di prestigio.¹⁷

2.2 Il lusso sostenibile

In linea con gli sviluppi globali, l'industria della moda sta progressivamente riconoscendo le pressioni normative e le crescenti preoccupazioni ambientali nel contesto dei suoi processi produttivi. Le preferenze dei consumatori, in particolare delle generazioni più giovani, sono sempre più influenzate da considerazioni sociali ed ecologiche. La recente pandemia da COVID-19 ha amplificato questa tendenza, con i millennials e la generazione Z che si impegnano sempre di più nei confronti della sostenibilità ambientale e sociale delle aziende, tra cui l'utilizzo di materiali riciclati, le condizioni di lavoro e la localizzazione delle fabbriche di produzione dell'abbigliamento.

Per i brand del settore, mettere in evidenza le loro prestazioni ecologiche e sociali è diventata una strategia di marketing di successo. Questo ha contribuito all'emergere del concetto di "*slow fashion*" (moda lenta) o "sostenibile" nell'ultimo decennio.¹⁸

La moda sostenibile può assumere diverse forme dal punto di vista dei consumatori, tra cui:

¹⁷ Cappellari R., "Marketing della moda e dei prodotti lifestyle", Carocci editore, 2016

¹⁸ Fast Retailing (2018). Sustainability Report 2018

- Mercati dell’abbigliamento usato: Questi contribuiscono a valorizzare abiti già indossati da altri consumatori, aumentandone la legittimità e talvolta il prestigio.
- Designer locali e indipendenti: Questi designer di piccole e medie dimensioni producono un numero limitato di collezioni all’anno e cercano di mantenere una catena di produzione più corta possibile.
- Produzione in piccole quantità: Alcune aziende di moda producono da una a sei collezioni all’anno, evitando il costante ciclo di rinnovamento che spesso caratterizza la moda veloce.
- Materiali più sostenibili: Ciò include l’utilizzo di materiali come il cotone organico, il bambù e il lino.
- Abiti riciclati: Questi abiti sono realizzati utilizzando scarti tessili, tessuti riciclati come tende e biancheria da letto o vecchi capi di abbigliamento obsoleti.
- Abiti di alta qualità destinati a durare a lungo: Allungare la vita media dei capi è una scelta ambientale significativa.
- Sostegno all’abbigliamento equo e solidale: Questo approccio considera non solo l’aspetto ambientale ma anche quello sociale della produzione, assicurandosi che i lavoratori siano trattati equamente.
- Modelli di consumo minimalista: Questi modelli mirano a ridurre il numero totale di articoli acquistati, suggerendo implicitamente che è accettabile pagare di più per una selezione di capi di abbigliamento di alta qualità.
- Cambiamento nella percezione dei prezzi: Questo implica il riconoscimento che i prezzi più bassi possono spesso comportare impatti ambientali e sociali negativi, e si allinea con l’idea che il lusso può significare apprezzare sia l’ambiente che l’artigianato.
- Prolungamento della vita degli articoli e cure sostenibili: Ciò implica l’adeguato mantenimento e la corretta cura dei capi di abbigliamento per ridurre la produzione di microplastiche e prolungarne la durata.
- Economia circolare: Questo paradigma mira a emulare i cicli naturali, minimizzando lo spreco e includendo il riciclaggio, la riparazione e il riutilizzo come elementi chiave.¹⁹

Queste diverse iniziative riflettono la crescente consapevolezza della sostenibilità nell’industria della moda e offrono alternative al tradizionale modello “*fast fashion*”. La legislazione e le iniziative politiche stanno anche giocando un ruolo importante nel plasmare l’evoluzione

¹⁹ Fast Retailing (2018). Sustainability Report 2018

dell'industria verso una maggiore sostenibilità. Tra queste, c'è un focus sull'ambiente, sui diritti dei lavoratori e sulla trasparenza nella catena di approvvigionamento.

Un ulteriore approccio alla promozione del consumo e della produzione di moda sostenibile è rappresentato dalla promozione dei modelli di economia circolare. In linea di principio, l'economia circolare cerca di emulare i cicli naturali in cui nessun materiale viene disperso o sprecato. Questo paradigma economico mira a separare la crescita economica dall'uso insostenibile di risorse naturali vergini o non rinnovabili. Ridurre gli sprechi al di fuori di questo sistema è possibile attraverso l'adozione di modelli di business alternativi, tra cui l'uso condiviso, la collaborazione e la priorità accordata alla giustizia sociale e alla sostenibilità. In questa prospettiva, i prodotti sono concepiti per garantire una maggiore durabilità e, durante il processo produttivo, si cerca di minimizzare il consumo di risorse. Inoltre, si promuove la riparazione dei prodotti, e quando questa non è possibile, il riciclaggio viene incoraggiato. Questi principi richiamano chiaramente l'ispirazione dai processi naturali.²⁰

Nel contesto della moda, l'economia circolare abbraccia tutte le fasi del ciclo di vita dell'indumento, dalla fase di progettazione, attraverso le modalità e la frequenza di utilizzo fino allo smaltimento dei rifiuti tessili. L'economia circolare si pone come un'alternativa fondamentale al modello *fast fashion*, basato su una produzione continua di prodotti sempre nuovi e accattivanti, spesso guidato dal comportamento impulsivo dei consumatori e che incorpora pratiche come l'obsolescenza programmata, la limitata possibilità di riparazione, l'attenzione prioritaria all'estetica del design a scapito della durabilità, l'adozione di tendenze di moda transitorie e il miglioramento delle funzionalità dei prodotti che richiedono l'aggiunta di nuove caratteristiche. La moda, in particolare, è stata spesso identificata come un settore che persegue attivamente l'obsolescenza come obiettivo primario.

L'idea di *slow fashion* ha visto la sua prima proposta nel 2007, quando Kate Fletcher, autrice e consulente specializzata in tessuti eco-sostenibili, ha pubblicato un articolo sulla rivista *Ecologist* in cui ha paragonato il movimento della moda sostenibile al movimento "*slow food*". Tuttavia, la definizione di *slow fashion*, come anche quella di "consumo sostenibile", rimane oggetto di dibattito e presenta una diversità di interpretazioni. Ad esempio, l'acquisto di abbigliamento realizzato con materiali sostenibili può entrare in conflitto con l'obiettivo di ridurre i costi di acquisto, mentre l'acquisto da designer indipendenti può contraddire l'aspirazione a utilizzare abiti esistenti. L'acquisto di abiti usati, sebbene sostenibile, può comportare una perdita di trasparenza nei processi produttivi, poiché i consumatori possono

²⁰ Todeschini B. V., "Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities and challenges", Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brazil

perdere il collegamento diretto con il marchio produttore. Tuttavia, tutte queste diverse prospettive condividono l'obiettivo comune di sostituire il modello *fast fashion* con un'alternativa più sostenibile, ottenendo risultati migliori sia dal punto di vista ambientale che sociale.

Il percorso verso la moda sostenibile è complesso, poiché coinvolge una molteplicità di produttori, esigenze economiche e dinamiche di mercato. Le aziende che riescono a ottenere le migliori performance ambientali e sociali sono quelle che integrano la sostenibilità nei loro processi di governance e strategie, cercando di cogliere opportunità di crescita.²¹

Le strategie politiche possono svolgere un ruolo fondamentale nell'orientare l'industria verso una direzione più sostenibile. Queste strategie includono leggi e regolamenti sulla produzione tessile e sulle importazioni, la creazione di incentivi per i produttori che adottano pratiche di produzione ecocompatibili, sanzioni per i rifiuti tessili inquinanti, standard globali più rigorosi e la promozione della consapevolezza dei consumatori attraverso misure come l'educazione, l'etichettatura ambientale (*Eco-Labeling*) e campagne informative.

Nel corso degli ultimi anni, sono state introdotte diverse leggi e iniziative significative nel settore della moda a livello internazionale. Ad esempio, in seguito al disastro del Rana Plaza nel giugno 2015, i leader del G7 hanno sottolineato la necessità di stabilire standard di dovuta diligenza a livello settoriale nel settore tessile e dell'abbigliamento confezionato. Nel 2019 è stata avviata l'Alleanza delle Nazioni Unite per la moda sostenibile, un'iniziativa che coinvolge numerose agenzie delle Nazioni Unite e organizzazioni associate, con l'obiettivo di contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso un'azione coordinata nel campo della moda. Alcune leggi nazionali, come quella in Australia del 2018 sulla schiavitù moderna e la legge francese del 2019 che vieta la distruzione di abiti invenduti, si concentrano principalmente sugli aspetti sociali dell'industria della moda, come le condizioni di lavoro e la prevenzione dello sfruttamento. Inoltre, la legge "*Fashion Sustainability and Social Accountability Act*" dello Stato di New York, approvata all'inizio del 2022, obbliga le aziende di abbigliamento con un fatturato annuo superiore a 100 milioni di dollari australiani a comunicare pubblicamente gli impatti climatici e sociali dei loro metodi di produzione.²²

Queste iniziative variano nei loro obiettivi e negli impatti su diversi aspetti dell'industria della moda, combinando aspetti sociali ed ambientali.

²¹ OECD. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector. In Responsible Business Conduct; OECD: Paris, France, 2017

²² The New York Times. Recycling in America Is a Mess. A New Bill Could Clean It Up.

Un elemento critico spesso trascurato nell'ambito della sostenibilità nella moda è l'importanza dei salari pagati ai lavoratori del settore tessile. Uno studio condotto dall'Università della California di Santa Barbara ha sottolineato che il miglioramento della sostenibilità nella moda non dipende solo dai materiali utilizzati, ma anche dalla remunerazione adeguata dei lavoratori del settore tessile.

Secondo questo studio, un aumento di soli 100 dollari a settimana nei salari per i 35 milioni di lavoratori nel settore condurrebbe a una drastica riduzione delle emissioni di CO₂, pari a 65,3 milioni di tonnellate. Ciò è il risultato diretto dell'idea che ogni dollaro investito in manodopera, cioè in salari più elevati per i lavoratori o in servizi correlati, rappresenta un dollaro che non contribuisce a impatti climatici negativi legati alla produzione. Questo sottolinea l'importanza dei salari equi non solo dal punto di vista sociale, ma anche da quello ambientale.

È importante notare che, nonostante gli sviluppi tecnologici, come la produzione di fibre tessili da plastica riciclata, abbiano cercato di ridurre l'impatto ambientale della moda, rimangono significative implicazioni ambientali durante la produzione di materiali sintetici, come l'uso intensivo di risorse, il consumo di suolo per coltivare materiali alternativi come il cotone biologico e il degrado della biodiversità associato ai materiali naturali.

In questo contesto, è chiaro che la riduzione delle emissioni di carbonio derivanti da un consumo più responsabile è superiore, in modo significativo, agli impatti delle strategie esistenti adottate dai principali marchi della moda. Queste strategie comprendono la sostituzione dei materiali di produzione con opzioni più sostenibili, il riciclaggio dei tessuti e l'adozione di fibre alternative.²³

La sostenibilità è un concetto complesso che abbraccia una vasta gamma di problematiche, alcune delle quali possono essere affrontate più facilmente di altre, ma tutte richiedono un impegno costante e una ricerca di soluzioni. Attualmente, il mercato della moda è caratterizzato da una forte competizione, con crescenti richieste di prodotti di alta qualità ed efficienza produttiva. Queste esigenze spingono il settore delle lavorazioni tessili verso una continua evoluzione tecnologica, con significativi investimenti in macchinari capaci di coniugare efficienza e qualità.

La sostenibilità è diventata sempre più rilevante, con l'obiettivo di sviluppare sistemi produttivi che raggiungano elevati standard qualitativi nel rispetto dell'ambiente. L'eco-sostenibilità è

²³ Roland, G. *The Business of Less*, 1st ed.; Routledge: Oxfordshire, UK, 2021

diventata un elemento chiave nella progettazione dei processi produttivi, poiché l'industria cerca di minimizzare l'impatto ambientale e di adottare pratiche ecocompatibili.²⁴

L'evoluzione del settore ha portato a una crescente richiesta di personalizzazione dei prodotti, con la produzione di lotti sempre più piccoli e prodotti di complessità crescente. Tuttavia, questo richiede un approccio efficiente in termini di struttura produttiva, che possa garantire la flessibilità operativa e una rapida configurazione.

Le tecnologie abilitanti, o KET (*Key Enabling Technologies*), svolgono un ruolo cruciale in questa trasformazione. Le KET sono tecnologie intensivamente basate sulla conoscenza e ad alta intensità di ricerca e sviluppo, che guidano l'innovazione in vari settori. Queste tecnologie non solo influiscono sulla dimensione tecnologica ma anche sull'aspetto commerciale e sociale dei beni e dei servizi. Le KET sono essenziali per l'innovazione industriale e svolgono un ruolo significativo nell'aumento del valore aggiunto.²⁵

Per affrontare queste sfide, è necessario considerare in modo olistico i processi produttivi, cercando di ottimizzare gli aspetti economici e ambientali insieme a quelli relativi alla sicurezza e alla salute dei lavoratori. Solo attraverso un approccio integrato, che coinvolga l'intera catena di approvvigionamento, dalla progettazione alla produzione, al trasporto e alla distribuzione, si potranno ottenere risultati significativi nell'ambito della sostenibilità nella moda.

2.2.1. Riposizionamento e Retargeting nel settore del Lusso

Il riposizionamento e il *retargeting* nel settore del lusso sono strategie rivolte all'ingaggio di nuovi segmenti di clientela o alla fidelizzazione dei clienti esistenti. Queste strategie consentono alle imprese di adattarsi alle mutevoli esigenze dei consumatori.

Il riposizionamento implica fundamentalmente la modifica della percezione di un marchio di lusso da parte dei consumatori. L'obiettivo è di avvicinarsi a nuovi segmenti di mercato o consolidare la posizione dell'impresa nel mercato di riferimento. Per raggiungere questo obiettivo, le imprese possono decidere di ridefinire la propria immagine, orientarsi verso un nuovo pubblico o modificare la gamma di prodotti offerti. Ad esempio, introducendo una linea di prodotti più accessibili, si può ampliare la base di clienti.

²⁴ Tartaglione C., "Sostenibilità: moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema moda", Ares20

²⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_12_484

Il *retargeting*, d'altra parte, mira a ri-acquisire e fidelizzare i clienti esistenti attraverso l'implementazione di azioni di marketing mirate. Di solito, le imprese che adottano queste strategie cercano di rivolgersi ai clienti con cui hanno già interagito in passato. L'obiettivo è riconquistarli e mantenere il loro coinvolgimento, stimolando ulteriori acquisti e sviluppando relazioni a lungo termine. Esempi pratici includono l'invio di e-mail personalizzate o l'offerta di promozioni esclusive ai clienti fedeli.²⁶

Entrambe queste strategie sono accompagnate da pubblicità mirata, campagne sui social media, e marketing esperienziale, tra altri approcci. Tuttavia, è essenziale adattare tali strategie alle caratteristiche distintive del marchio e al pubblico specifico che si intende conquistare o fidelizzare.

In un mercato come quello del lusso, soggetto a repentini mutamenti delle tendenze, mantenere un'immagine coerente e attuare in modo strategico queste strategie di marketing è essenziale per il successo a lungo termine delle imprese e per soddisfare le sempre crescenti esigenze della clientela.

Il mercato del lusso tradizionalmente si suddivide in tre macro-segmenti, ciascuno associato a diverse tipologie di prodotti e consumatori:

- Lusso Inaccessibile: Questo segmento comprende prodotti rari, spesso su misura, di altissima qualità e realizzati a mano. Sono distribuiti in modo altamente selettivo e presentano prezzi elevati. Qui si colloca la fascia alta dei consumatori di lusso.
- Lusso Intermedio: Questo segmento include prodotti la cui marca e stile richiamano quelli del lusso inaccessibile. Sebbene non siano su misura, possono essere personalizzati e vengono distribuiti in modo selettivo a prezzi medio-alti. Esempi includono abiti che si ispirano ai modelli di alta moda.
- Lusso Accessibile: Questo segmento comprende prodotti di marca, fabbricati in serie e accessibili ai consumatori che cercano lusso a prezzi più accessibili.²⁷

Le attuali dinamiche evolutive nel settore dell'industria del lusso sottolineano la necessità di suddividerlo in sottosegmenti al fine di acquisire una comprensione più approfondita delle caratteristiche dei consumatori a livello globale. In questo contesto, assume un ruolo di primaria importanza l'influenza degli elementi culturali e geografici nelle decisioni di acquisto.

²⁶ Cappellari R., "Marketing della moda e dei prodotti lifestyle", Carocci editore, 2016

²⁷ Kapferer J.N. (2006). The two business cultures of luxury brands, in Schroeder J.E. (2006). Brand culture, Oxon, Routledge.

Un'indagine condotta dal Boston Consulting Group nel 2014 ha delineato una categorizzazione della domanda di prodotti di lusso in 12 segmenti distinti, di cui otto a portata globale, due specifici per paese e due specifici per genere. Ogni segmento è associato a un profilo dettagliato di consumatore che viene definito accuratamente, non solo in termini socioeconomici e demografici, ma soprattutto in termini di atteggiamenti e comportamenti.

È importante sottolineare che, oltre alle definizioni adoperate e al notevole numero di segmenti individuati, si osserva una chiara polarizzazione della domanda a livello mondiale. Questa polarizzazione può essere approssimativamente suddivisa in due macrocategorie: il segmento di lusso elevato, noto come “lusso inaccessibile”, e il segmento “*Masstige*,” ovvero il lusso accessibile, anche detto democratico.

Sebbene la suddivisione della domanda in sottosegmenti sia cruciale per orientare le strategie di marketing aziendale in linea con le varie componenti del mercato, sia dal punto di vista strategico che da quello del modello di business, si osserva che le decisioni riguardanti il posizionamento competitivo stanno diventando sempre più concentrate su due principali aree di interesse. Da un lato, si concentra sull'aspettativa di ottenere significativi margini di profitto su breve periodo e sostenere la forza globale del marchio nel segmento del lusso accessibile. Dall'altro lato, si enfatizza il lusso esclusivo, con particolare attenzione al settore di gamma alta.²⁸

Il concetto alla base del primo approccio è ampiamente noto come “*democratizzazione del lusso*” o “*affluenza di massa*”, in cui i beni di lusso tradizionali come orologi, gioielli, abbigliamento e profumi diventano accessibili a una vasta fascia di consumatori. I “*masstige luxuries*” rappresentano tali prodotti di lusso, orientati verso ampi segmenti di domanda, composti da consumatori che seguono tendenze e marchi popolari. L'acquisto di tali beni mira a consentire loro di integrarsi in specifiche comunità e acquisire uno status sociale associato al lusso.

Secondo numerosi autori, questo fenomeno di democratizzazione progressiva del lusso riflette un mutamento epocale nella domanda, destinato a influenzare in modo significativo le strategie di marketing e il posizionamento dei marchi di lusso da parte delle imprese.²⁹ A titoli esemplificativi, marchi come Gucci, Saint Laurent e Louis Vuitton perseguono da tempo strategie di ampliamento dell'offerta per rispondere alle esigenze del mercato di massa.

²⁸ Boston Consulting Group (2014). True luxury global consumer insight.

²⁹ Radon A. (2012). “Luxury brand exclusivity strategies. An illustration of a cultural collaboration”, Journal of Business Administration Research, vol. 1, n. 1.

La democratizzazione del lusso si traduce pertanto in strategie di graduale espansione verso il basso del prezzo, con l'obiettivo di preservare il valore del marchio da una prospettiva economica e finanziaria mediante l'introduzione di nuove linee di produzione che condividono il medesimo marchio, ma presentano prezzi inferiori.³⁰

Nell'elaborazione e nell'attuazione di tali strategie, è imperativo che le imprese abbiano una conoscenza precisa delle percezioni del consumatore, sia riguardo ai loro prodotti principali che alle nuove offerte, al fine di salvaguardare le caratteristiche di esclusività che distinguono i prodotti di lusso.

Occorre altresì notare che esistono fattori esterni, prevalentemente associati all'ambiente competitivo su scala globale, che possono mettere in discussione la dimensione del segmento *Masstige*. Ad esempio, la recente crisi economica che ha colpito i paesi industrializzati ha gradualmente ridotto le dimensioni e l'importanza strategica del mercato di massa. In particolare, si è osservato un aumento dei consumatori nei mercati tradizionalmente dominanti (Francia, Italia, Giappone, Stati Uniti) che hanno manifestato l'intenzione di ridurre in modo significativo la spesa per i prodotti di lusso, un settore che rappresenta circa 4 miliardi di euro di fatturato complessivo.³¹

Tuttavia, a livello globale, si registra una notevole crescita, sia in termini di dimensioni che di volumi di vendita, dei beni di lusso estremi o inaccessibili. Questa tendenza è spinta dalla ricerca di valori intrinseci al concetto di lusso, tra cui la qualità, l'esclusività, la rarità e l'artigianalità, oltre alla valorizzazione del "*Made in*" come asset strategico, in contrasto con gli aspetti più superficiali spesso cercati nel settore *Masstige* come il riconoscimento del marchio, l'aspetto estetico e il design accattivante.

L'importanza strategica di tali elementi per il segmento di domanda dei beni di lusso rimane evidente non solo nei mercati maturi, dove la domanda proviene dalle élite europee e statunitensi, ma sempre più anche nei mercati emergenti, in particolare in Cina e Corea del Sud. Qui, la rilevanza attribuita ai valori intrinseci del lusso funge da driver per le decisioni d'acquisto e la fedeltà al marchio. In particolare, il lusso autentico e altamente sofisticato si traduce in una forte crescita della domanda di lusso esperienziale, alimentando il successo di settori come l'arredamento per la casa, l'ospitalità, i viaggi e il benessere. Per sfruttare a pieno le opportunità offerte da questo segmento di domanda, le imprese di lusso stanno sempre più

³⁰ Dall'Olmo Riley F., Pina J.M., Bravo R. (2013). "Downscale extensions: consumer evaluation and feedback effects", *Journal of Business Research*, 66

³¹ Boston Consulting Group (2014). *True luxury global consumer insight*.

integrando le vendite di prodotti caratterizzati da qualità, eccellenza e artigianalità con l'offerta di esperienze d'acquisto multisensoriali. Questo approccio sta dando luogo a una rinnovazione dei punti vendita. In questo contesto, stanno emergendo anche altre tendenze, tra cui l'offerta "su misura", le edizioni limitate senza marchio e i prezzi unici.

È importante notare che queste due opzioni strategiche di copertura del mercato, ossia il *Masstige* e il segmento alto di gamma, non sono necessariamente esclusive l'una dell'altra. Negli ultimi anni, lo sviluppo di conglomerati aziendali su larga scala, come il Gruppo LVMH, il Gruppo Richemont e PPR, con portafogli di marchi che comprendono sia linee esclusive indirizzate al mercato di fascia alta che prodotti di consumo più ampi, riflette l'approccio delle imprese nel cogliere le opportunità offerte da entrambi i segmenti di domanda, evitando al contempo il rischio di una sovraesposizione del proprio brand.³²

2.3 Il Greenwashing

Secondo il Rapporto Brundtland (1987), lo sviluppo sostenibile è definito come "*uno sviluppo che soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*". In un mercato estremamente competitivo in cui i consumatori richiedono una gamma sempre più ampia di opzioni e una maggiore efficienza, le imprese sono spinte a sviluppare prodotti sostenibili e innovativi.³³

Per sembrare più sostenibili di quanto siano effettivamente, alcune aziende hanno iniziato a praticare il cosiddetto "*greenwashing*". Secondo Greenpeace, il *greenwashing* è definito come "*l'atto di ingannare i consumatori riguardo alle pratiche ambientali di un'azienda o ai benefici ambientali di un prodotto o servizio*". Questo comporta l'affermare o suggerire che un'azienda o un prodotto offra una migliore performance ambientale di quanto in realtà faccia.³⁴

L'origine di questa pratica risale alla metà degli anni '80, quando i consumatori ricevevano informazioni sui prodotti principalmente attraverso mezzi di comunicazione come televisione, radio e stampa. In quel contesto, l'accesso limitato alle informazioni costringeva i consumatori a fidarsi delle dichiarazioni ambientali delle aziende.³⁵

³² Radon A. (2012). "Luxury brand exclusivity strategies. An illustration of a cultural collaboration", *Journal of Business Administration Research*, vol. 1, n. 1

³³ Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H., & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225

³⁴ De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., & Barth, S. (2017). Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(1)

³⁵ Riccolo, A. (2021). The lack of regulation in preventing greenwashing of cosmetics in the US. *Journal of Legislation*, 47(1)

Il *greenwashing* può avere effetti negativi sul mercato, minando la fiducia dei consumatori nei confronti dei prodotti ecologici e mettendo in discussione le future affermazioni delle aziende.³⁶

Il *greenwashing* implica la diffusione di false informazioni o la fornitura di informazioni fuorvianti riguardo a quanto rispettosi dell'ambiente siano i prodotti o le pratiche di un'azienda. Ad esempio, alcune aziende coinvolte in questo tipo di comportamento potrebbero dichiarare che i loro prodotti sono realizzati con materiali riciclati o che offrono significativi vantaggi in termini di risparmio energetico. Tuttavia, spesso queste affermazioni vengono esagerate o distorte allo scopo di indurre in errore i consumatori.

Il termine *greenwashing* gioca sul concetto di “*whitewashing*”, il quale indica l'uso di informazioni fuorvianti per coprire comportamenti negativi. Questa pratica, conosciuta anche come “*lucentezza verde*” rappresenta un tentativo di sfruttare la crescente domanda di prodotti ecocompatibili, indipendentemente dalla loro autentica natura naturale, salutare, priva di sostanze chimiche, riciclabile o rispettosa delle risorse naturali.

Nato negli anni '60, il termine *greenwashing* ha avuto origine quando l'industria alberghiera ha lanciato uno dei casi più eclatanti di questa pratica. Gli hotel invitavano gli ospiti a riutilizzare gli asciugamani per preservare l'ambiente, ma ciò ha comportato soprattutto minori costi di lavanderia per gli alberghi.

Non tutte le aziende adottano il *greenwashing*. Alcuni prodotti sono effettivamente ecologici e vengono presentati in modo trasparente, mettendo in evidenza le loro autentiche differenze rispetto ai prodotti concorrenti. I venditori di tali prodotti sono solitamente lieti di specificare chiaramente i benefici ambientali dei loro prodotti.³⁷

Il *greenwashing* può essere suddiviso in almeno quattro categorie principali:

- Greenwashing dei Prodotti: Un'azienda può presentare un prodotto come più rispettoso dell'ambiente o più ecologico rispetto ai prodotti della concorrenza.
- Greenwashing dei Processi: Questo tipo di *greenwashing* coinvolge affermazioni da parte delle aziende secondo cui alcuni dei loro processi contribuiscono a ridurre il loro impatto ambientale. Questo può riguardare sia processi finali che processi integrati.

³⁶ Kahraman, A., & Kazançoğlu, İ. (2019). Understanding consumers' purchase intentions toward natural-claimed products: A qualitative research in personal care products. *Business Strategy and the Environment*, 28(6)

³⁷ Cervellon, M. C., Rinaldi, M. J., & Wernerfelt, A. S. (2011). How Green is Green? Consumers' understanding of green cosmetics and their certifications'. In *Proceedings of 10th International Marketing Trends Conference*

- Greenwashing dei Simboli: In alcuni casi, un'azienda potrebbe affermare di adottare pratiche ecologiche basandosi su simboli o azioni simboliche che, secondo i critici, non affrontano realmente problemi ambientali concreti.
- Greenwashing delle Strutture: Il greenwashing può manifestarsi anche a livello strutturale o sistemico, quando le aziende sostengono che le loro grandi strutture stanno diventando più rispettose dell'ambiente, sebbene ciò possa non corrispondere alla realtà.³⁸

2.3.1 Responsabilità sociale o Client Recruiting?

Negli ultimi anni, la questione della sostenibilità nel settore del lusso è emersa come un tema cruciale. Sia le imprese che i consumatori stanno acquisendo una crescente consapevolezza dell'impatto ambientale e sociale derivante dalle loro scelte di produzione e consumo. Questo cambiamento è in parte alimentato dalla crescente preoccupazione per la minaccia del disastro climatico, un'ansia che si riflette ora nei comportamenti dei consumatori.

Un aspetto chiave di questa trasformazione è rappresentato da una nuova generazione di consumatori di lusso, tra cui i giovani Millennials e la Generazione Z. Questi consumatori sono meno inclini rispetto alle generazioni precedenti a essere attratti da concetti di lusso basati sull'ostentazione e il glamour. Invece, sono più esigenti, orientati verso la convenienza, sofisticati e ben informati. Richiedono ai marchi non solo prodotti di alta qualità ma anche un impegno per la sostenibilità e l'equità.

In questo contesto, le imprese devono essere trasparenti riguardo alle proprie pratiche di responsabilità sociale, poiché i consumatori cercano sempre più valore oltre il semplice prezzo. Una ricerca condotta nel 2020 da IBM sul comportamento dei consumatori ha rivelato che il 45% degli intervistati considera molto importanti i prodotti sostenibili e rispettosi dell'ambiente, mentre un ulteriore 32% li giudica moderatamente importanti nella scelta di un marchio.³⁹

Di conseguenza, numerose aziende di lusso, sia consolidate che emergenti, stanno adottando o rinnovando pratiche etiche, dall'uso di materiali sostenibili alla riduzione delle emissioni di carbonio e all'adozione di processi di produzione responsabili. Alcune di queste imprese si

³⁸ Lin, Y., Yang, S., Hanifah, H., & Iqbal, Q. (2018). An exploratory study of consumer attitudes toward green cosmetics in the UK market. *Administrative Sciences*, 8(4)

³⁹ IBM, "Meet the 2020 consumers driving change", 2020

impegnano anche in iniziative filantropiche o progetti a favore dell'ambiente e del benessere sociale.⁴⁰

Il rapporto *LuxCo 2030* di Positive Luxury e Bain & Company immagina come sarà un marchio di lusso sostenibile e di successo tra un decennio. Questo rapporto mette in evidenza che la sostenibilità è diventata una priorità e che la Generazione Z sta guidando questa tendenza. Tuttavia, anche i consumatori più anziani stanno seguendo questa direzione.⁴¹

In questo scenario, le aziende di lusso devono affrontare la sfida di identificare le azioni necessarie per garantire una sostenibilità a lungo termine. Le strategie principali adottate sono la "responsabilità" e il "*client recruiting*" (attrazione dei clienti).

La prima strategia implica che le imprese si assumano la responsabilità delle proprie azioni e dell'impatto ambientale e sociale dei loro prodotti e processi produttivi. Questo si traduce in iniziative aziendali sostenibili, come la riduzione delle emissioni di carbonio e l'uso di materiali sostenibili, e talvolta coinvolge anche la filantropia o il supporto a progetti ambientali e sociali. La seconda strategia si basa sull'idea che i consumatori stiano prestando sempre maggiore attenzione alla sostenibilità e prendano decisioni d'acquisto basate su etica e valori ecologici. Le aziende di lusso cercano quindi di attirare e coinvolgere i clienti offrendo loro prodotti e servizi sostenibili e comunicando in modo trasparente le proprie pratiche aziendali sostenibili.

Molte imprese optano per una combinazione di entrambe le strategie, riconoscendo che la sostenibilità non solo risponde a esigenze etiche ma rappresenta anche una fonte significativa di vantaggio competitivo. La sostenibilità coinvolge non solo l'ambiente ma anche aspetti sociali, come il rispetto dei diritti dei lavoratori e l'inclusione delle comunità locali nei processi aziendali.

In ogni caso, è essenziale che le imprese agiscano in modo autentico e trasparente riguardo ai loro sforzi per una maggiore sostenibilità, poiché i consumatori attuali richiedono responsabilità e trasparenza dai brand a cui scelgono di rivolgersi.⁴²

⁴⁰ Buckle C., "The luxury market in 2019: what brands should know! 1/04/2019, disponibile su <https://blog.gwi.com/chart-of-the-week/luxury-market-2019/>

⁴¹ Bain & Company, "Brief LuxCo 2030: A Vision of Sustainable Luxury", 2021

⁴² Bain & Company (2020). Eight themes that are rewriting the future of luxury goods. Disponibile su <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/>

CAPITOLO III

Gucci fonda Equilibrium

3.1 La storia del brand

Il prestigioso brand di lusso Gucci personifica una narrativa intrisa di raffinatezza e maestria artigianale italiana senza eguali, confermandosi, ancor oggi, come una delle principali ambasciatrici del “*Made in Italy*” su scala mondiale. Tale impero fu istituito nel 1921 da Guccio Gucci, un ardito artigiano originario di Firenze. Dopo l’insuccesso dell’attività artigianale di suo padre, Guccio, in giovanissima età, intraprese un viaggio all’estero alla ricerca di opportunità, stabilendosi, nello specifico, tra Parigi e Londra. In queste città, Guccio trovò impiego presso un prestigioso albergo, un’esperienza che gli consentì di immergersi nel mondo del lusso e dell’opulenza.

Gucci è emerso non come un solito brand di moda, ma venne identificato già dagli inizi come un’icona della moda internazionale proprio grazie al suo fondatore il quale, con la sua visione pionieristica e la passione per la qualità artigianale ereditata, ha aperto la sua prima bottega di articoli in pelle a Firenze, la sua città natale, in Via delle Vigna Nuova 7.



Il primo negozio Gucci. Via della Vigna Nuova 7, Firenze⁴³

Nelle sue creazioni, Guccio Gucci fu notevolmente ispirato dall’arte e dalla cultura europea, con una particolare affinità per il Rinascimento italiano. Questa profonda influenza si manifesta

⁴³ Corriere della Sera “Gucci, cento anni di stile fiorentino”
https://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/arte_e_cultura/21_febbraio_27/gucci-cento-anni-stile-fiorentino-3a2186fe-78eb-11eb-92a3-f55819ef8a83.shtml

chiaramente nei design dei suoi prodotti, che si caratterizzano per raffinati dettagli floreali e l'utilizzo di colori vibranti.

Nel 1955, nonostante il decesso del suo fondatore nel 1953, l'azienda fiorentina conobbe un notevole aumento delle vendite, tale da consentire al marchio di varcare i confini italiani, precisamente giungendo a New York. Da questo primo punto vendita si svilupparono numerosi altri, tanto che una porzione della metropoli statunitense divenne notoriamente nota come "Gucci City". A partire da quel momento, la consolidata *Maison* italiana divenne la scelta privilegiata per l'abbigliamento delle più celebri star del cinema e della politica degli Stati Uniti d'America, tra cui spicca il nome di Jackie Kennedy, colei da cui il brand ha tratto ispirazione per l'iconica borsa "Jackie", presentata per la prima volta nel 1961, diventando un simbolo senza tempo di eleganza e stile.



Jackie O Bag⁴⁴

In questi anni di grande successi, emerge la terza generazione di membri della famiglia Gucci nell'azienda. Giorgio, Roberto e Paolo, figli di Aldo, si uniscono alle file dell'impresa, insieme a Maurizio, il figlio di Rodolfo. Tuttavia, tra i due fratelli e le rispettive progenie, non mancano conflitti di natura ideologica riguardo alla gestione aziendale che porteranno alla vendita delle quote di maggioranza a gruppi stranieri.

Difatti, tra la fine degli anni '70 e gli inizi degli anni '80, Paolo Gucci prende la decisione di abbandonare l'azienda per avviare un marchio proprio, ma la sua azione viene sanzionata e, in seguito, viene espulso dall'azienda per l'indebito utilizzo del nome Gucci. Nel frattempo, Rodolfo Gucci si ammala e le sue quote vengono suddivise tra Aldo e Maurizio. Poco dopo,

⁴⁴ Domus Web, "Un secolo di Gucci raccontato in 10 tappe fondamentali" <https://www.domusweb.it/it/design/gallery/2021/11/30/un-secolo-di-gucci-in-10-tappe-fondamentali.html>

Aldo viene arrestato negli Stati Uniti per reati fiscali e viene condannato a un anno di detenzione. Nel 1982, Gucci viene trasformata in una società per azioni di cui viene nominato Amministratore Delegato l'avvocato Domenico De Sole, il quale aveva precedentemente collaborato con Aldo nelle operazioni espansive all'estero.

Sotto la guida di De Sole, Paolo Gucci cede la sua quota al cugino Maurizio, il quale diviene il principale azionista dell'azienda, ma verso la fine degli anni '80, la casa di moda attraversa un periodo difficile subendo consistenti perdite finanziarie. Pertanto, nel 1989, la società finanziaria anglo-araba Investcorp acquisisce le azioni appartenenti ad Aldo e ai suoi discendenti, mentre Maurizio conserva una parte minoritaria insieme alla carica di Presidente dell'azienda fino al 1993, anno in cui cede tutte le sue azioni a Investcorp per la cifra di 270 miliardi di lire.

Il rilancio del marchio Gucci viene affidato a Domenico De Sole e lo stilista Tom Ford, i quali dal 1994 al 2004 si impegnarono a rafforzare la brand identity della casa di moda dal punto di vista manageriale e comunicativo.

Nel biennio 1995-1996, Gucci compì un passo significativo diventando la prima vera società pubblica italiana, con l'offerta dell'intero capitale azionario sulle piazze finanziarie di New York e Amsterdam. All'inizio del 1999, Bernard Arnault, in collaborazione con LVMH, acquisì il 34,4% delle azioni della società, accumulando quote in Borsa e acquistando il pacchetto azionario precedentemente detenuto da Prada e da altri investitori.

Tuttavia, il tentativo di Arnault di assumere il controllo dell'azienda fu osteggiato dal consiglio di sorveglianza di Gucci, il quale affidò la gestione della difesa ad Amministratore Delegato Domenico De Sole. Nel marzo del medesimo anno, venne adottato un piano di azionariato destinato ai dipendenti, il quale garantì loro l'opportunità di acquistare azioni Gucci in quantità paragonabile a quelle detenute da LVMH.⁴⁵

Nel 1999, Kering, il rinomato gruppo globale nel settore del lusso fondato da François Pinault, iniziò a investire nell'acquisizione di azioni del prestigioso marchio Gucci arrivando a possedere per la prima volta una quota di controllo del 42% concretizzando uno dei passaggi fondamentali per creare un insieme coerente e complementare di importanti marchi di lusso all'interno del gruppo.

⁴⁵ MAMe - estetica metropolitana, dalla A alla Zip "Gucci" <https://moda.mam-e.it/gucci/#origini>

Dopo l'uscita di Tom Ford da Gucci nel 2002, Frida Giannini assunse il ruolo di direttore creativo e rilanciò il marchio. Dopo alcuni anni di grande successo, l'azienda subì un rallentamento e attraversò una crisi verso la fine della loro gestione.

L'impegno di Pinault si tradusse, nel 2004, nel controllo del 99,4% del Gucci Group da parte di Kering. L'obiettivo principale dell'acquirente era quello di abbracciare la creatività al fine di delineare una visione moderna e audace del lusso. Tale visione ha dato vita a un modello di business multi-brand che si basa sull'autonomia creativa delle diverse case di moda all'interno del Gruppo.

Nel 2015, Gucci vide l'insediamento di un nuovo presidente e CEO, Marco Bizzarri, proveniente da un'esperienza di successo con il marchio Bottega Veneta del gruppo, e un nuovo direttore creativo, Alessandro Michele. Bizzarri puntò su Michele per rilanciare l'immagine e l'estetica del marchio, e fece la scelta giusta: Michele dimostrò il suo impegno attraverso l'organizzazione di mostre d'arte, il sostegno agli artisti e lo sviluppo di un ruolo di promotore dell'arte e della cultura. Ad esempio, decise di rinnovare e rinominare il Museo Gucci di Firenze in Gucci Garden. Michele cercò di differenziare Gucci dai suoi concorrenti, avviando una rivoluzione per trasformarla da un'azienda dell'industria della moda in un'azienda dell'industria culturale. Questa iniziativa, denominata "*Guccification*", trasformò la casa di moda nel marchio di lusso italiano più prezioso nel 2019, aumentando la sua quota di mercato del 50% tra il 2017 e il 2018.

Table 4.1 Gucci's financial data

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

Source 2018 Financial document—Kering

Confronto dei dati finanziari Gucci 2017-2018

Non solo Michele, ma anche François Pinault è un attento ambientalista che ha strenuamente lavorato per ottenere il riconoscimento di Kering come la principale azienda sostenibile nel settore tessile, dell'abbigliamento e dei beni di lusso a livello globale. Nel suo ruolo di guida, egli incoraggia tutte le marche facenti parte del gruppo a perseguire approcci sostenibili, applicando il suo motto: "*potenziare l'immaginazione*". Inoltre, Pinault è riconosciuto come un importante sostenitore e promotore dell'arte: ha contribuito in maniera significativa alla ristrutturazione di alcuni importanti edifici storici in Italia e, in particolare, in collaborazione

con Gucci, ha promosso la creazione di una sede comune e di un polo artistico per Gucci a Milano.

Il 2018 ha testimoniato una notevole crescita all'interno del Gruppo Kering, con un'enfasi particolare sul notevole incremento delle performance di Gucci, la principale insegna del conglomerato. La straordinaria evoluzione di Gucci è da attribuire all'eccezionale modello di business del marchio, caratterizzato da una costante attenzione all'ottimizzazione. In effetti, Gucci attualmente commercializza prodotti contemporanei che incarnano l'approccio di Bizzarri, combinando in modo continuo stili provenienti da differenti epoche e mondi apparentemente opposti, come il Rinascimento italiano, l'estetica gotica e l'estetica punk. Questo riflette la nuova estetica e la visione creativa del marchio. Inoltre, l'offerta di prodotti è stata raffinata sia in termini di varietà di modelli che di fasce di prezzo. Gucci, negli ultimi anni, ha lavorato attivamente per rafforzare l'inclusività dei suoi clienti, soprattutto attraverso politiche di distribuzione più accessibili.⁴⁶

3.2 Corporate Social Responsibility Identity

Agli esordi, Gucci rappresenta un esempio dell'evoluzione della CSR da un discorso gestionale poco strutturato, a un sistema di gestione consolidato. Sebbene la leadership e l'identità aziendale siano elementi cruciali e costituiscano condizioni necessarie per l'affermazione di un brand, non sono però sufficienti per portare a termine una tale transizione.

Nei tre stadi di attuazione della CSR, il caso Gucci evidenzia il ruolo fondamentale svolto da una serie di iniziative. Da un lato, queste mirano alla formalizzazione, mediante l'adozione degli standard SA8000 e ISO14001⁴⁷, della CSR e alla sua codificazione tramite lo sviluppo di un "Codice di Pratiche Aziendali", dall'altro al coinvolgimento degli stakeholder. Risulta

⁴⁶ Sepe G. and Anzivino A., "Guccification: Redefining Luxury Through Art – The Gucci Revolution"

⁴⁷ SA8000: è uno standard di responsabilità sociale d'impresa sviluppato dall'Organizzazione Non Governativa Social Accountability International (SAI). Questo standard si concentra principalmente sui diritti dei lavoratori e sul benessere delle persone impiegate nelle organizzazioni. SA8000 stabilisce i requisiti per un sistema di gestione della responsabilità sociale, che include questioni come il trattamento equo dei lavoratori, l'eliminazione del lavoro minorile e del lavoro forzato, le condizioni di lavoro sicure e igieniche, il diritto all'associazione sindacale e la retribuzione equa.

ISO 14001: è uno standard internazionale relativo alla gestione ambientale sviluppato dall'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO). Questo standard si concentra sulla riduzione dell'impatto ambientale delle organizzazioni attraverso un sistema di gestione ambientale efficace. ISO 14001 stabilisce i requisiti per la pianificazione, l'implementazione e il monitoraggio delle pratiche e dei processi che influenzano l'ambiente. Le organizzazioni certificate secondo ISO 14001 dimostrano un impegno per la sostenibilità ambientale, la gestione responsabile delle risorse naturali e la conformità alle leggi ambientali.

pertanto essenziale considerare come le diverse configurazioni, in termini di profondità ed estensione, delle attività di responsabilità sociale influiscano su variabili quali la notorietà del marchio, la quota di mercato o il costo del capitale delle imprese, attraverso un confronto tra differenti aziende. Come si evince dalla situazione di Gucci, la trasparenza dei processi di CSR può trarre beneficio dalla stretta supervisione delle ONG. Sono pertanto necessarie ulteriori ricerche per comprendere se la relazione tra la divulgazione della CSR e le performance aziendali sia realmente influenzata dal livello di scrutinio operato dalle ONG, ammesso che le aziende possano scegliere di aderire a programmi di collaborazione a vari livelli di coinvolgimento.

Diventa, dunque, fondamentale provvedere alla nomina di un organo interno incaricato dei processi e programmi di CSR, poiché l'integrazione strategica di quest'ultima richiede profonde ristrutturazioni organizzative nella struttura delle responsabilità.

Gucci, in questo caso, è un'azienda che, pur avendo un *core business* fondato sui valori individualisti dei consumatori nel settore dei beni di lusso, cerca al contempo un coinvolgimento attivo dei suoi fornitori, appaltatori e sindacati per far fronte a complesse aspettative legate alla CSR. Il modello del “*Joint Committee for CSR*” di Gucci offre un interessante esempio di dialogo multi-stakeholder, il quale potrebbe rivelarsi efficace anche in altri settori.⁴⁸

Gucci considera la sostenibilità come un elemento centrale per la creazione di valore per tutte le parti interessate, ossia i suoi stakeholder. Questo coinvolge il rispetto per le persone, l'ambiente e la società nel suo insieme, ponendosi in una prospettiva di lungo termine con un occhio attento alla tutela delle generazioni future. Per Gucci, la sostenibilità non è solo un obiettivo, ma un processo di miglioramento continuo che contribuisce a rafforzare le sue performance economiche e a gestire e mitigare i rischi aziendali.

I principi guida della *Maison* riflettono il suo impegno verso la sostenibilità:

- Etica negli affari: Gucci si impegna a condurre tutte le sue attività con onestà, correttezza, trasparenza e integrità, rispettando rigorosamente le leggi, le normative e gli standard applicabili.
- Rispetto dei diritti umani: L'azienda è dedicata al rispetto dei diritti umani, seguendo le convenzioni internazionali e promuovendo il rispetto di tali diritti in ogni fase della sua catena di fornitura.

⁴⁸ Bonacchi M., Perego P. Ravagli R., 2011 “The Evolution of CSR in Gucci: From Risk Management to Stakeholder Engagement”

- Promozione di un lavoro di qualità: Gucci promuove standard di lavoro che rispettano i diritti dei lavoratori, favoriscono la libertà di associazione sindacale e garantiscono condizioni di lavoro sicure ed eque.
- Contributo allo sviluppo socioeconomico: L’azienda si impegna a migliorare la qualità della vita e lo sviluppo socioeconomico delle comunità locali e internazionali, sostenendo progetti che valorizzano competenze artigianali locali e contribuendo a iniziative filantropiche.
- Tutela dell’ambiente: Gucci ritiene che l’impegno verso la riduzione degli impatti ambientali e la tutela degli ecosistemi e della biodiversità siano fondamentali per la sostenibilità a lungo termine. L’azienda si impegna a ridurre l’impatto ambientale delle sue operazioni, a identificarli e valutarli lungo l’intera catena del valore e a promuovere azioni di mitigazione.
- Relazione con gli stakeholder: Gucci sviluppa un dialogo aperto, basato sulla correttezza e la trasparenza, con tutti i suoi stakeholder, riconoscendo la loro importanza e promuovendo collaborazioni e partnership a sostegno dello sviluppo sostenibile.
- Coinvolgimento dei fornitori: Gucci promuove politiche di attenzione alla sostenibilità economica nella filiera produttiva, favorisce la condivisione di metodologie trasparenti e richiede che tutti i fornitori e subfornitori si impegnino al rispetto dei principi di sostenibilità.

L’attuazione di questa politica di *Corporate Sustainability & Responsibility* avviene attraverso un sistema di gestione integrato in tutti i processi aziendali, supervisionato dal *Dipartimento Corporate Sustainability & Responsibility*. Gucci adotta standard internazionali per garantire il rispetto dei diritti umani, la sostenibilità ambientale e il benessere sociale, comunicando regolarmente ai propri stakeholder l’andamento di tali politiche.⁴⁹

⁴⁹ Gucci “Corporate Sustainability & Responsibility Policy” – https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/03-PLC.MCS_CSR_01_Corporate-Sustainability-Resp.-Policy-_web_en-Edited...-1.pdf?utm_medium=gucci.com&utm_source=gucci.com_it&utm_campaign=equilibrium_launch_june20&utm_term=equilibrium_website&utm_content=equilibrium_website

3.3 Gucci lancia “*Equilibrium*”

“*Gucci Equilibrium è il nostro impegno a generare un cambiamento positivo per le persone e per il nostro pianeta [...] Gucci Equilibrium racchiude i principi in cui crediamo e le azioni che perseguiamo per trattare meglio il mondo e gli altri, per il nostro futuro, insieme*”.⁵⁰

Il 5 giugno 2018, nella Giornata Mondiale dell’Ambiente, Gucci presenta l’ultima iniziativa legata a quella strategia di sostenibilità alla quale François Pinault tiene moltissimo: *Gucci Equilibrium*, un portale che ha l’obiettivo di “*connettere le persone con il pianeta e il senso di scopo*”.

Marco Bizzarri identifica l’azienda Gucci sotto la *governance* del *Cultural of Purpose* e spiega in quale modo *Equilibrium* ne è colonna portante: “*Gucci non è un’azienda dove i valori sono parole vuote e lasciate fuori dalla porta. I nostri valori sono continuamente applicati e rafforzati in azienda. Gucci Equilibrium è un modo efficace per diffondere questa energia positiva nei confronti di tutti coloro che amano il marchio [...] ognuno di noi ha un ruolo nel sostenere i Global Goals⁵¹ [...] l’unica via è coinvolgere le persone intorno a questi obiettivi, condividere idee, spirito di innovazione ed esperienze*”.

Il nome “*Equilibrium*” esemplifica la vera sfida raccolta da Gucci, assicurare ai clienti l’alta qualità dei propri prodotti, mantenendo, al contempo, un impatto sociale ed ambientale positivo. La vetrina digitale di *Gucci Equilibrium* raccoglie storie, idee e scoperte, ospita gli obiettivi e le azioni concrete realizzati dalla maison fiorentina in fatto di sostenibilità, punta ad ispirare e motivare l’intera industria della moda. Ricerca di materiali meno inquinanti, identificazione dei processi meno invasivi, creazione di soluzioni innovative e cura delle persone e dei lavoratori sono le parole chiave del progetto. Parità di genere, diversità ed empowerment delle donne sono alcune delle battaglie sostenute dalla griffe, che si impegna ad assicurare la parità di genere ad ogni livello aziendale entro il 2025.

3.3.1 *Culture of Purpose*

Gucci Equilibrium rappresenta un piano a lungo termine volto a rafforzare la *Culture of Purpose*, un piano decennale proposto nel 2015 nel quale l’azienda si è posta di raggiungere una serie di obiettivi entro il 2025. Il piano mira a promuovere una *governance* più sostenibile

⁵⁰ Gucci Equilibrium “About” – <https://equilibrium.gucci.com/it/about/>

⁵¹ Global Goals: noti anche come Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, sono un insieme di obiettivi e target che sono stati adottati dalle Nazioni Unite nel settembre 2015 come parte dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Gli SDGs rappresentano un ambizioso piano d’azione globale per affrontare alcune delle sfide più urgenti e cruciali che il mondo deve affrontare entro il 2030.

attraverso l'implementazione di iniziative responsabili e innovative. Gucci si impegna costantemente a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività produttive e a preservare l'ecosistema naturale nel suo insieme. L'azienda si predispone all'attenzione e al rispetto dei diritti umani, all'inclusione e al benessere dei propri dipendenti.

Nell'ambito della sua responsabilità sociale e impegno per la sostenibilità, l'azienda promuove la diversità e la parità di genere tra i suoi dipendenti. Si impegna a preservare le tradizioni artigianali e a fornire un ambiente di lavoro sostenibile e attento alle esigenze dei team interni. Inoltre, l'azienda si dedica a generare impatti sociali positivi e a sostenere la trasformazione dell'intera catena di approvvigionamento.

Per mitigare il proprio impatto ambientale, Gucci si è posta ambiziosi obiettivi. Questi includono una riduzione del 40% dell'impatto ambientale totale entro il 2025, calcolato rispetto ai livelli del 2015. Per quanto riguarda le emissioni di gas serra, mira a una riduzione del 50% entro il 2025, partendo dalla base di riferimento del 2015, con particolare attenzione agli Ambiti 1, 2 e parte dell'Ambito 3, che riguarda il trasporto, i voli aziendali, le emissioni di carburante ed energia.

Allo stesso tempo, la *Maison* si impegna a ridurre ulteriormente del 40% le emissioni relative all'Ambito 3 derivanti dall'acquisto di beni e servizi. Entro il 2025, si propone di raggiungere il 100% di tracciabilità delle materie prime utilizzate e un allineamento completo con gli Standard Kering per le materie prime e i processi produttivi. Un obiettivo immediato è l'utilizzo del 100% di energia rinnovabile entro la fine del 2022 e lo sviluppo di approcci innovativi ecocompatibili per l'approvvigionamento, le materie prime e i processi.

Tali obiettivi ambientali non si limitano alla mera riduzione dell'impatto, ma mirano anche a creare catene di approvvigionamento sostenibili al fine di preservare e ripristinare l'equilibrio naturale per le generazioni future.

La progressione verso questi obiettivi è monitorata attraverso il conto economico ambientale (*Environmental Profit and Loss, EP&L*), uno strumento di misurazione adottato dalla società madre, Kering, che offre una valutazione trasparente dell'impatto ambientale lungo l'intera catena di approvvigionamento.

Per raggiungere tali obiettivi, è stato attuato un programma di sostenibilità ambientale e sociale su scala globale, coinvolgendo tutte le fasi della catena di approvvigionamento. Questo programma comprende l'adozione di materiali alternativi e sostenibili a basso impatto nelle collezioni, lo sviluppo di un approvvigionamento sostenibile e programmi innovativi sul

campo, l'uso di energie rinnovabili e l'attuazione di metodi di risparmio energetico. Inoltre, si focalizza sull'ottimizzazione dell'efficienza nei processi produttivi, sulla riduzione degli sprechi e sulla promozione di modelli di produzione circolare.

Parallelamente, l'azienda si impegna a sostenere la salvaguardia e il ripristino degli ecosistemi vitali in tutto il mondo, contribuendo anche a migliorare la qualità della vita delle persone coinvolte nella produzione dei suoi prodotti e a sostenere le comunità svantaggiate a livello globale. Recentemente, ha firmato il *Fashion Pact* insieme a Kering, un accordo che impegna Gucci, insieme ad altre aziende del settore del lusso e della moda, a raggiungere obiettivi specifici nelle aree chiave del clima, della biodiversità e degli oceani.⁵²

3.4 Le categorie di *Equilibrium*

Nella piattaforma dedicata di *Gucci Equilibrium* emerge una categorizzazione accurata e ponderata dei temi legati alla sostenibilità e all'impegno sociale della casa di moda. L'organizzazione di questa si basa su una suddivisione in due categorie essenziali, quali "Pianeta" e "Persone", la quale racchiude le iniziative del progetto "CHIME FOR CHANGE". Questa disamina attenta e metodica del suo contenuto sottolinea l'approccio strategico e poliedrico adottato da Gucci nell'affrontare le sfide globali legate alla sostenibilità e al benessere sociale.

3.4.1 Pianeta

La categoria *Pianeta* si erige come un pilastro fondamentale di *Gucci Equilibrium*, riflettendo l'impegno di Gucci nella tutela dell'ambiente e nella riduzione dell'impatto ambientale delle sue operazioni. Qui, le strategie, gli obiettivi e le iniziative attuate dall'azienda per affrontare questioni cruciali, come il cambiamento climatico, la conservazione delle risorse naturali e la riduzione delle emissioni di gas serra, vengono analizzate con rigore e dettaglio.

Nel particolare, l'heritage di Gucci ha previsto di lavorare seguendo una *Mission* basata sulla circolarità (*Circular by design*) che racchiude una molteplicità di azioni destinate alla riduzione di sprechi e di inquinamento, migliorando la durata, il riutilizzo, il riciclo e il ciclo di vita dei prodotti.

⁵² Gucci Equilibrium "La strategia di sostenibilità di Gucci" - <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-sustainability-strategy/>



*Gucci's Circular Vision*⁵³

Le iniziative adottate mediante questa collaborazione testimoniano l’approccio proattivo di Gucci nel promuovere pratiche commerciali responsabili e nel mitigare l’impatto ambientale della moda del lusso. Sulla piattaforma sono divise in tre sezioni, quali:

“Used More for an Everlasting Circle - Prolungare l’utilizzo dei prodotti per un ciclo di vita più esteso”

- Prodotti più longevi:

Gucci si impegna a garantire che i suoi prodotti conservino la loro funzionalità e forma originali nel tempo. Sono sviluppati rigorosi protocolli e tecniche di test per valutare la resistenza dei prodotti all’usura e all’abuso quotidiano. Macchinari personalizzati e tecnologie sviluppate presso “*Gucci ArtLab*” a Firenze vengono utilizzati per testare la durabilità dei prodotti. Questi test mirano a garantire che gli articoli possano essere amati e indossati da più generazioni.

- Gucci Valut e le Collezioni d’Archivio:

Gucci ha lanciato “*Valut*” una piattaforma che combina passato, presente e futuro per creare prodotti e collezioni unici. Questa iniziativa permette ai designer, ai brand e agli artisti internazionali di collaborare e ricondizionare pezzi vintage selezionati dall’archivio Gucci, dando così inizio a nuovi capitoli nella vita dei prodotti.

- Gucci Preloved:

Il marchio ha abbracciato il mercato del *second-hand* del lusso attraverso partnership con piattaforme leader come *The RealReal* e *Vestiaire Collective*. Queste collaborazioni consentono ai clienti di rendere alcune borse Gucci in negozi e online, contribuendo a una maggiore circolarità dei prodotti.

- Gucci Continuum:

Questa iniziativa prolunga la vita dei pezzi d’archivio e dei tessuti in giacenza, dando loro nuova vita attraverso la creatività dei designer e degli artisti.

⁵³ Gucci Equilibrium “La circolarità in Gucci” - <https://equilibrium.gucci.com/it/guccis-circular-vision/>

“Made to be Made Again – Realizzati per essere riutilizzati”

Gucci progetta collezioni senza stagione, mantenendo il loro fascino intatto nel tempo. Questa strategia incoraggia i clienti a indossare i capi per periodi più lunghi, contribuendo a ridurre gli sprechi e l’impatto ambientale. L’azienda ottimizza il disassemblaggio dell’inventario e dei capi danneggiati per consentirne il riutilizzo, e i ritagli di tessuto e pelle della produzione vengono rimessi a disposizione.

- *Gucci-Up:*

Lanciato nel 2018, Gucci-Up è dedicato al recupero e al riutilizzo degli avanzi e delle giacenze di tessuto e pelle della produzione. Questi materiali vengono reintegrati nella catena di fornitura o donati a cooperative sociali e organizzazioni no-profit in Italia, contribuendo alla formazione di persone svantaggiate.

- *Disassemblare per reintrodurre e riutilizzare:*

Il processo di disassemblaggio è cruciale per evitare la distruzione delle rimanenze di magazzino e delle scorte danneggiate. Gucci collabora con partner per selezionare, smontare e riciclare questi articoli, contribuendo a ridurre gli sprechi e a limitare l’impatto ambientale.

“Made Safely, Recycled and Renewable from the Start”:

Gucci integra i principi dell’economia circolare fin dalle prime fasi di progettazione dei prodotti. Migliora l’approvvigionamento di materie prime, ottimizza i processi produttivi e promuove il riciclo e l’up-cycling per risparmiare risorse e ridurre l’inquinamento. La politica di *Manufacturing Restricted Substances List* (MRSL) limita l’uso di sostanze chimiche dannose. Inoltre, l’azienda utilizza fonti di energia rinnovabile e sostiene progetti di agricoltura rigenerativa per migliorare la catena di approvvigionamento.

- *Circular Hub:*

Gucci ha annunciato il lancio del “*Circular Hub*”, il primo centro di ricerca e sperimentazione del lusso circolare in Italia. Questo progetto mira a trasformare il modello produttivo della moda in Italia, focalizzandosi sulle materie prime, il design dei prodotti e l’ottimizzazione dei processi produttivi e logistici secondo i principi dell’economia circolare.

- *Agricoltura rigenerativa:*

Dal 2020, Gucci investe nell’agricoltura rigenerativa come parte della sua strategia di approvvigionamento di materie prime. Questo impegno riguarda catene di fornitura come seta, cotone, lino e lana. Le pratiche agricole rigenerative migliorano la salute del suolo, la qualità dell’acqua, la biodiversità e il benessere degli animali. Inoltre, sostengono gli agricoltori e le comunità locali, contribuendo alla custodia della terra.

- **Materiali riciclati:**

Gucci riduce l'uso di materie prime vergini a favore di materiali riciclati nelle sue collezioni. Un esempio è la collezione *Gucci Off The Grid*, che utilizza nylon rigenerato ECONYL® ottenuto da rifiuti pre e post consumo. Gucci cerca inoltre soluzioni innovative lungo la catena di approvvigionamento, come pelli conciate senza metallo o cromo e filati in poliestere riciclato.

- **Gucci Scrap-less:**

Dal 2018, Gucci ha ridotto significativamente la produzione di scarti di pelle grazie al progetto *Gucci Scrap-less*. Tagliare la pelle alle dimensioni necessarie prima della concia ha permesso di limitare lo spreco di energia, acqua e sostanze chimiche, riducendo le emissioni di gas serra legate al trasporto.

“Partnering for Progress – Partnership che favoriscono il progresso”

Gucci collabora con importanti organizzazioni per promuovere un'industria della moda circolare e sostenibile. Nel 2022, è entrata a far parte della *Ellen MacArthur Foundation* come Partner Strategico per sostenere ulteriormente l'economia circolare. Inoltre, è membro di *Re.Crea*, un consorzio coordinato dalla Camera Nazionale della Moda Italiana, che si impegna nella gestione dei rifiuti e del fine vita di tessuti e altri articoli, contribuendo alla transizione verso un'economia circolare.⁵⁴

“Pelle sostenibile – Tracciabilità e metodi di concia alternativi: il nostro approccio responsabile”

Come evidenziato in precedenza, Gucci adotta un approccio strategico e sostenibile riguardo alle materie prime, inclusa la pelle, presente nelle sue collezioni. La casa di moda si impegna a rispettare rigorosi standard definiti dalla sua casa madre, Kering, che regolano l'approvvigionamento e la produzione della pelle. Questi standard comprendono il rispetto delle leggi, la prevenzione del deterioramento degli ecosistemi, il benessere degli animali, il trattamento etico delle persone coinvolte nella catena di approvvigionamento e la promozione della sostenibilità ecologica nell'allevamento del bestiame.

Gucci collabora strettamente con i fornitori di pelle per garantire che questa rispetti i criteri stabiliti nei suoi standard e integra tali aspettative nei contratti. L'azienda si concentra sulla tracciabilità della pelle per assicurare la sostenibilità sociale e ambientale, nonché il benessere degli animali. L'obiettivo di Gucci è raggiungere il 100% di tracciabilità della pelle fino

⁵⁴ Gucci Equilibrium “La circolarità in Gucci” - <https://equilibrium.gucci.com/it/guccis-circular-vision/>

all'allevamento entro il 2025, avendo già raggiunto il 99% di tracciabilità fino ai mattatoi nel 2022.

Inoltre, Gucci considera l'impronta ecologica associata alla produzione della pelle di grande importanza. L'azienda promuove la concia senza metallo o cromo come alternativa ai metodi tradizionali, riducendo così l'uso di sostanze chimiche, acqua e rifiuti. L'adozione di questa pratica è cresciuta costantemente, passando dallo 0,2% al 49% della produzione totale di pelle nel 2022, con l'obiettivo di raggiungere il 100% di concia senza metallo o cromo entro il 2025.

“Gucci presenta Demetra: un materiale innovativo”

Gucci introduce *Demetra*, un innovativo materiale prodotto in Italia e sviluppato internamente alla Maison attraverso due anni di ricerca. *Demetra* rappresenta un connubio tra qualità, morbidezza, durabilità e scalabilità. Composto per almeno il 70% da materie prime vegetali e da fonti rinnovabili, come viscosa, polpa di legno e poliuretano bio-based, questo materiale offre finiture lussuose e buone capacità di scalabilità.

Gucci produce *Demetra* utilizzando le competenze e i processi di concia italiani, garantendo duttilità, resistenza e una finitura morbida e di alta qualità. Gli scarti di produzione saranno riciclati e riutilizzati da Gucci nell'ambito del programma di *upcycling Gucci-Up*, promuovendo la circolarità dei materiali.

In uno spirito di *open innovation*, Gucci metterà a disposizione questo nuovo materiale per altre aziende e brand dell'industria della moda. *Demetra* rappresenta un passo significativo nella missione di Gucci di coniugare la bellezza, la qualità e l'innovazione, offrendo un'alternativa facilmente scalabile e priva di materiali di origine animale. Marco Bizzarri, Presidente e CEO di Gucci, sottolinea l'importanza di *Demetra* nel contribuire a uno sviluppo futuro innovativo.⁵⁵

3.4.2 Persone – CHIME FOR CHANGE

Nell'ambito della sua responsabilità sociale e impegno per la sostenibilità, la *Maison* promuove la diversità e la parità di genere tra i suoi dipendenti. Si impegna a preservare le tradizioni artigianali e a fornire un ambiente di lavoro sostenibile e attento alle esigenze dei team interni. Inoltre, l'azienda si dedica a generare impatti sociali positivi e a sostenere la trasformazione dell'intera catena di approvvigionamento.

⁵⁵ Gucci Equilibrium “Gucci presenta Demetra: un materiale innovativo” - <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-introduces-demetra-a-luxury-innovative-material/>

“CHIME FOR CHANGE FOR GENDER EQUALITY”

“CHIME FOR CHANGE” è una campagna globale promossa da Gucci, insieme alle co-fondatrici Salma Hayek Pinault e Beyoncé Knowles-Carter, per sostenere la parità di genere. La campagna ha raccolto oltre 19 milioni di dollari e finanziato numerosi progetti in tutto il mondo in collaborazione con partner come *Equality Now*, *Global Fund for Women*, *Ms. Foundation for Women*, *mothers2mothers*, *UN Women* e altri movimenti femministi che servono diverse comunità marginalizzate, tra cui donne di colore, donne e ragazze indigene, giovani femministe, donne transgender e altri gruppi.



Logo di Gucci Chime⁵⁶

Per aumentare la visibilità delle voci a favore della parità di genere, Gucci ha lanciato *CHIME Zine* nel 2019, curato da Adam Eli e con direzione artistica di MP5, che presenta contributi di attivisti e artisti da tutto il mondo.

Nel 2020, *CHIME FOR CHANGE* e la *KERING FOUNDATION* hanno collaborato per lanciare *#StandWithWomen*, una campagna finalizzata a raccogliere fondi per organizzazioni no profit che sostengono le donne e combattono la violenza di genere. Questo impegno è stato particolarmente importante durante la pandemia di COVID-19, quando la violenza di genere è aumentata. Nel 2021, Gucci è diventato leader del settore privato per i movimenti femministi e la leadership nelle *Generation Equality Action Coalitions* di *UN Women*, impegnandosi in azioni politiche, programmatiche e finanziarie per promuovere ulteriormente la parità di genere a livello globale.

⁵⁶ Gucci Equilibrium “Gucci Chime For Gender Equality” - <https://equilibrium.gucci.com/it/about-chime/>

21,5 MILIONI DI DOLLARI RACCOLTI PER SOSTENERE PROGETTI A FAVORE DELLA PARITÀ DI GENERE E AZIONI DI SOSTEGNO IN 92 PAESI	▼
460 PROGETTI FINANZIATI CON 182 PARTNER NO-PROFIT E ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE	▼
QUASI 635.000 RAGAZZE E DONNE IN TUTTO IL MONDO HANNO RICEVUTO UN AIUTO DIRETTO GRAZIE AI PROGETTI DI GUCCI CHIME, CHE HANNO RAGGIUNTO OLTRE 3 MILIONI DI FAMIGLIE E MEMBRI DELLA COMUNITÀ	▼

Gucci CHIME in cifre⁵⁷

“Il primo bilancio di genere”

Gucci ha annunciato l’adozione del bilancio di genere, un passo importante verso la piena parità di genere. Questo strumento innovativo mira a promuovere politiche aziendali che riducano il divario di genere ed è parte della strategia nazionale per il “lavoro e l’inclusione” promossa dal Ministero delle Pari Opportunità e della Famiglia. Antonella Centra, Executive Vice President General Counsel, Corporate Affairs & Sustainability di Gucci, ha fatto questo annuncio durante il Festival l’Eredità delle donne.

L’adozione del bilancio di genere rafforza l’impegno di Gucci per la diversità e la parità di genere, e si unisce alla firma del “*The Women’s Forum CEO Champions Commitments*”, un impegno condiviso con i “Ceo Champions” del Forum per sostenere l’empowerment femminile e accelerare il percorso verso la “Zero Gender Gap”. Gucci si impegna a lavorare verso una direzione comune per affrontare le disuguaglianze emerse durante la pandemia e spera che l’iniziativa della Ministra Bonetti porti alla diffusione della certificazione di genere come prassi.⁵⁸

“Certificazione della Parità di Genere”

Gucci è diventata la prima maison italiana del lusso a ottenere volontariamente la Certificazione della Parità di Genere, un traguardo significativo nel promuovere un ambiente lavorativo equo, inclusivo e aperto alla diversità. Questo riconoscimento è il risultato dell’impegno di Gucci nel promuovere la parità di genere, che è stata valutata attraverso sei indicatori chiave: cultura e strategia, governance, processi delle risorse umane, opportunità per la crescita e l’inclusione delle donne, equità salariale di genere e sostegno alla genitorialità ed equilibrio tra lavoro e vita privata.

⁵⁷ Gucci Equilibrium “Gucci Chime For Gender Equality” - <https://equilibrium.gucci.com/it/about-chime/>

⁵⁸ Gucci Equilibrium “Gucci redigerà il suo primo bilancio di genere” - <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-draws-up-its-first-gender-report/>

Gucci ha sviluppato un piano strategico triennale per la parità di genere, che include l'eliminazione di qualsiasi disparità salariale di genere entro il 2025, l'implementazione di tecnologie innovative per ridurre i bias nella selezione del personale, l'aumento della presenza femminile in ruoli di leadership e programmi di sensibilizzazione dell'opinione pubblica.

Il percorso di Gucci verso la diversità, l'equità e l'inclusione è guidato dal Comitato Guida per la Parità di Genere e dal Global Equity Board, presieduto da Marco Bizzarri, Presidente e CEO di Gucci. Gucci sta implementando politiche e tecnologie innovative nei processi di selezione e gestione delle risorse umane per ridurre i pregiudizi, promuovendo corsi di formazione sulla diversità e l'inclusione per i dipendenti e offrendo programmi di congedo parentale e servizi di welfare per favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti.⁵⁹

“Diversità, equità e inclusione in Gucci”

Gucci, guidata dal suo Presidente e CEO Marco Bizzarri, è profondamente impegnata nella promozione della diversità, dell'equità e dell'inclusione (DE&I) in tutti gli aspetti dell'azienda. Questo impegno è enfatizzato attraverso una serie di iniziative e programmi che abbracciano varie dimensioni della diversità.

Nel 2019, Gucci ha istituito il suo *Global Equity Board*, composto da leader senior provenienti da diverse aree aziendali e consulenti esterni. Questo board si concentra sulla promozione e l'ulteriore sviluppo della diversità di genere e della leadership femminile all'interno dell'organizzazione. Gucci riconosce che un ambiente di lavoro inclusivo promuove la creatività e il talento individuali e collettivi.

Gucci ha stabilito principi chiave che guidano la sua strategia DE&I, che includono:

- Ambiente Inclusivo: Garantire un luogo di lavoro inclusivo attraverso programmi di formazione continua, gruppi di risorse e apertura al dialogo per promuovere la comunicazione, la comprensione e l'empatia.
- Diversità di Genere: Aumentare la diversità di genere a livello di leadership, con obiettivi specifici per ogni regione globale.
- Parità di Genere: Colmare il divario retributivo di genere per posizioni equivalenti all'interno dell'organizzazione entro il 2025.

⁵⁹ Gucci Equilibrium “Gucci ottiene la Certificazione della Parità di Genere” - <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-achieves-the-gender-equality-certification/>

- **Inclusione delle Persone con Disabilità:** Creare maggiori opportunità sul posto di lavoro per le persone con disabilità.
- **Auto-Identificazione di Genere:** Promuovere pratiche inclusive per l'auto-identificazione legata al genere.

Analisi dei Dati e Progressi:

Gucci analizza dati con onestà e trasparenza per valutare i progressi verso questi obiettivi. Monitora la rappresentanza generazionale, di genere e l'etnia tra i suoi dipendenti globali, oltre al management. Questi dati permettono all'azienda di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento.

Supporto alla Diversità e Parità di Genere:

Gucci ha un approccio attivo per attirare, reclutare e selezionare talenti da gruppi sottorappresentati, promuovendo una leadership diversificata. L'azienda collabora con organizzazioni che coltivano talenti di gruppi diversificati e si impegna per estendere le pratiche inclusive a tutti i processi di reclutamento.

Sviluppo e Coinvolgimento dei Dipendenti:

Gucci offre programmi educativi e didattici per i dipendenti, compreso un programma di formazione digitale globale per riconoscere i pregiudizi inconsci e promuovere l'inclusione. L'azienda sostiene gruppi di risorse per dipendenti e promuove la partecipazione dei dipendenti attraverso il volontariato e il sostegno a progetti sociali.

Sostegno alla Catena di Approvvigionamento:

Gucci si impegna a sostenere le donne nella catena di approvvigionamento del lusso in Italia, partecipando a studi e offrendo programmi di formazione sulla parità di genere.

In sintesi, Gucci sta promuovendo attivamente la diversità, l'equità e l'inclusione in tutti gli aspetti del suo business, dal luogo di lavoro alla catena di approvvigionamento e oltre. L'azienda riconosce che la diversità è un motore di innovazione e che l'equità e l'inclusione sono fondamentali per un futuro più giusto e sostenibile.⁶⁰

⁶⁰ Gucci Equilibrium “Diversità, equità e inclusione in Gucci” - <https://equilibrium.gucci.com/it/diversity-equity-and-inclusion-at-gucci/>

CONCLUSIONE

Nella ricerca condotta in questa tesi, è emerso in modo inequivocabile che Gucci rappresenta un esempio emblematico di come la *Corporate Social Responsibility* possa essere una componente vincente nel settore del lusso. Questo prestigioso marchio di moda ha dimostrato che una *Maison* di alto livello, nota per essere un'icona del *Made in Italy* nel mondo, può non solo affermarsi attraverso la qualità dei propri prodotti e il prestigio storico del suo nome, ma anche attraverso il suo impegno sociale.

Gucci è stato capace di intraprendere un cammino che va oltre l'aspetto puramente commerciale, abbracciando una visione più ampia che comprende responsabilità verso la società e l'ambiente. L'iniziativa *Gucci Equilibrium* ha costituito un esempio lampante di come un brand di lusso possa abbracciare la CSR non come un semplice strumento di marketing, ma come parte integrante della propria identità aziendale. Questa scelta ha dimostrato che il lusso può essere sinonimo non solo di prodotti di alta qualità e di una tradizione radicata, ma anche di una coscienza sociale e ambientale ben definita.

Un elemento chiave emerso dalla ricerca è la capacità dell'azienda fiorentina di creare rilevanza sociale attraverso la CSR, evidenziando come non si tratti di un semplice esercizio di immagine, ma di un impegno reale e concreto a migliorare la società in cui opera. Attraverso iniziative di sostenibilità, il supporto a progetti sociali e il coinvolgimento attivo in cause importanti, Gucci ha dimostrato che il lusso può essere una forza positiva nella società.

La trasparenza delle azioni e dei progressi compiuti ha ispirato fiducia tra i consumatori e ha spinto altre aziende a essere più aperte riguardo ai loro sforzi di CSR. In un'epoca in cui sempre più consumatori cercano marchi che siano in linea con valori etici ed ambientali, ha dimostrato che questo approccio può essere non solo eticamente corretto, ma anche redditizio.

In conclusione, la *Maison* rappresenta un caso esemplare di successo nella correlazione tra CSR e lusso. Ha dimostrato che un marchio di alto livello può non solo sopravvivere, ma prosperare, abbracciando la responsabilità sociale d'impresa in modo autentico e sostenibile. Gucci ha dimostrato che il lusso può essere non solo sinonimo di eccellenza nei prodotti, ma anche di impegno sociale e ambientale. Questa esperienza può fungere da modello per altri brand emergenti e concorrenti nel settore, evidenziando che la CSR non solo è una scelta etica, ma anche una scelta strategica vincente nel mondo del lusso.

BIBLIOGRAFIA

- Aiello, G., & Donvito, R. (2006). L'evoluzione del concetto di Lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. In Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing," Università Cà Foscari Venezia.
- Amatulli-De Angelis. (2017). *Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*. LUISS University Press.
- Bain & Company. (2021). *Brief LuxCo 2030: A Vision of Sustainable Luxury*.
- Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H., & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225.
- Bonacchi, M., Perego, P., & Ravagli, R. (2011). The Evolution of CSR in Gucci: From Risk Management to Stakeholder Engagement.
- Boston Consulting Group. (2014). *True luxury global consumer insight*.
- Cappellari, R. (2016). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci editore.
- Cervellon, M. C., Rinaldi, M. J., & Wernerfelt, A. S. (2011). How Green is Green? Consumers' understanding of green cosmetics and their certifications. In *Proceedings of 10th International Marketing Trends Conference*.
- Ciancio, A. (2016, December 5). How luxury Brands can revitalize stagnating sales.
- Comin, G. (2023). *Comunicazione integrata e reputation management*. LUISS University Press.
- Comin, G. (2023). *La comunicazione del lusso: come si raccontano i brand*.
- Da Venezia, A. (2016). *Digital marketing del lusso: Comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network*. LSWR Editore.
- Dall'Olmo Riley, F., Pina, J. M., & Bravo, R. (2013). Downscale extensions: consumer.
- De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., & Barth, S. (2017). Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(1).
- Fast Retailing. (2018). *Sustainability Report 2018*.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2008). The anatomy of the luxury fashion brand. *The Journal of Brand Management*, 2016.
- Hennigs, N., Wiedmann, K. P., & Klarmann, C. (2012). Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity. *Marketing Review St. Gallen*.
- IBM. (2020). *Meet the 2020 consumers driving change*.
- Kahraman, A., & Kazançoğlu, İ. (2019). Understanding consumers' purchase intentions.
- Kapferer, J. N. (2006). The two business cultures of luxury brands. In J. E. Schroeder (Ed.), *The Anatomy of Luxury Fashion Brand*. *Journal of Business Administration Research*, 1(1).
- Lin, Y., Yang, S., Hanifah, H., & Iqbal, Q. (2018). An exploratory study of consumer attitudes toward green cosmetics in the UK market. *Administrative Sciences*, 8(4).

- OECD. (2017). OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector. In Responsible Business Conduct.
- Radon, A. (2012). Luxury brand exclusivity strategies. An illustration of a cultural collaboration. *Journal of Business Administration Research*, 1(1).
- Riccolo, A. (2021). The lack of regulation in preventing greenwashing of cosmetics in the US.
- Roland, G. (2021). *The Business of Less*, 1st ed. Routledge.
- Sepe, G., & Anzivino, A. (n.d.). *Guccification: Redefining Luxury Through Art – The Gucci Revolution*.
- Sombart. (2003). *Dal lusso al capitalismo*. Armando.
- Tartaglia-Marinozzi. (2007). *Il lusso. Magia e Marketing*. Ed. Franco Angeli.
- Tartaglione, C. (n.d.). *Sostenibilità: moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità*.
- The New York Times. (n.d.). *Recycling in America Is a Mess. A New Bill Could Clean It Up*.
- Todeschini, B. V. (n.d.). *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities and challenges*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brazil.

SITOGRAFIA

Bain & Company. (2020). Eight themes that are rewriting the future of luxury goods. Retrieved from [https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/]

Buckle, C. (2019). The luxury market in 2019: what brands should know! Retrieved from [https://blog.gwi.com/chart-of-the-week/luxury-market-2019/]

Corriere della Sera. (n.d.). Gucci, cento anni di stile fiorentino. Retrieved from [https://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/arte_e_cultura/21_febbraio_27/gucci-cento-anni-stile-fiorentino-3a2186fe-78eb-11eb-92a3-f55819ef8a83.shtml]

Domus Web. (n.d.). Un secolo di Gucci raccontato in 10 tappe fondamentali. Retrieved from [https://www.domusweb.it/it/design/gallery/2021/11/30/un-secolo-di-gucci-in-10-tappe-fondamentali.html]

Gucci. Corporate Sustainability & Responsibility Policy. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/03-PLC.MCS_CSR_01_Corporate-Sustainability-Resp.-Policy-_web_en-Edited...-1.pdf?utm_medium=gucci.com&utm_source=gucci.com_it&utm_campaign=equilibrium_launch_june20&utm_term=equilibrium_website&utm_content=equilibrium_website]

Gucci Equilibrium. About. Retrieved from https://equilibrium.gucci.com/it/about/

Gucci Equilibrium. Diversità, equità e inclusione in Gucci. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/it/diversity-equity-and-inclusion-at-gucci/]

Gucci Equilibrium. Gucci Chime For Gender Equality. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/it/about-chime/]

Gucci Equilibrium. Gucci ottiene la Certificazione della Parità di Genere. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-achieves-the-gender-equality-certification/]

Gucci Equilibrium**. Gucci presenta Demetra: un materiale innovativo. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-introduces-demetra-a-luxury-innovative-material/]

Gucci Equilibrium. Gucci redigerà il suo primo bilancio di genere. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-draws-up-its-first-gender-report/]

Gucci Equilibrium. La circolarità in Gucci. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/it/guccis-circular-vision/]

Gucci Equilibrium. La strategia di sostenibilità di Gucci. Retrieved from [https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-sustainability-strategy/]

MAMe - estetica metropolitana, dalla A alla Zip. (n.d.). Gucci. Retrieved from [https://moda.mame.it/gucci/#origini]

Sole24Ore. (n.d.). Direttiva CSR normativa comunitaria ESG, si amplia la responsabilità delle imprese in tema di economia sostenibile. Retrieved from [https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/direttiva-csr-e-normativa-comunitaria-esg-si-amplia-responsabilita-imprese-tema-economia-sostenibile-AEDM1TzC?refresh_ce=1]