

# Il Green Marketing nel settore del lusso: sostenibilità ed esclusività come binomio vincente

Prof. Daniele D'Ambrosio

---

RELATORE

Prof. Francesco Giorgino

---

CORRELATORE

Giovanni Francesco Antonelli

Matr. 760061

---

CANDIDATO

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 4
<b>Capitolo 1. Il Green Marketing nel settore del lusso</b>	pag. 5
1.1 Il Green Marketing: definizione	pag. 5
1.2 Il settore del lusso: caratteristiche e peculiarità	pag. 7
1.3 Il valore dell'integrazione del Green Marketing nel settore del lusso	pag. 9
<b>Capitolo 2. Sostenibilità ed esclusività: un binomio vincente</b>	pag. 12
2.1 I prodotti e le pratiche sostenibili nel settore del lusso	pag. 12
2.2 Comunicazione e branding eco-friendly nel settore del lusso	pag. 13
2.3 Tendenze e sfide della sostenibilità nel settore della moda di lusso	pag. 15
2.4 Le collaborazioni e i partenariati per promuovere il lusso sostenibile	pag. 18
2.5 Preservare l'esclusività nel settore del lusso attraverso il Green Marketing	pag. 20
<b>Capitolo 3. Gucci e la sostenibilità: quando la moda è green</b>	pag. 23
3.1 Il profilo del <i>brand</i>	pag. 23
3.2 Il ruolo di Gucci nel panorama della moda sostenibile	pag. 25
3.3 Gucci Equilibrium: panoramica, iniziative, progetti-chiave e obiettivi	pag. 29
3.4 Gucci come pioniere del binomio esclusività-sostenibilità	pag. 36
<b>Capitolo 4. Lo studio sperimentale</b>	pag. 41
4.1 Esposizione della domanda di ricerca	pag. 41
4.2 Revisione della letteratura	pag. 41
4.3 Metodologia di ricerca	pag. 49
4.4 Raccolta e analisi dei dati	pag. 52
4.5 Risultati della ricerca e implicazioni manageriali	pag. 54

4.6 Limiti della ricerca	pag. 55
<b>Conclusioni</b>	pag. 57
<b>Bibliografia e sitografia</b>	pag. 58
<b>Indice delle figure</b>	pag. 62
<b>Ringraziamenti</b>	pag. 63

## Introduzione

Il presente lavoro di tesi nasce dal mio personale interesse verso il settore del lusso e la tematica della sostenibilità, con l'obiettivo di esaminare le modalità in cui i brand di lusso stanno progressivamente virando verso soluzioni Green Friendly coniugate all'esclusività che da sempre li contraddistingue, comunicate mediante strategie di Green Marketing. La presente ricerca assume una maggiore, significatività se considerata all'interno di un contesto, come quello odierno, caratterizzato da profonde mutazioni, che necessita di rispondere alle esigenze dei consumatori con strategie Green orientate verso la sostenibilità che costituirebbe, per giunta, un marchio di esclusività per tale categoria di prodotti e servizi.

Il presente lavoro si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo, intitolato *Il Green Marketing nel settore del lusso* si apre con una definizione di Green Marketing inteso come insieme di attività, metodologie e strategie di un'azienda finalizzate alla commercializzazione di prodotti che risultino preferibili rispetto ad altri, dal punto di vista sostenibile. Focalizzando l'attenzione sul settore del lusso, in particolare, se ne analizzano le principali peculiarità, nonché i tratti caratterizzanti e le tendenze predilette. Si passa, successivamente, all'importanza di introdurre il Green Marketing all'interno del settore del lusso, delineando le tappe fondamentali di un processo volto al raggiungimento della massima efficienza dal punto di vista della sostenibilità.

Il secondo capitolo, invece, denominato *Sostenibilità ed esclusività: un binomio vincente*, indaga gli effetti sortiti dal connubio tra sostenibilità ed esclusività e, in particolare, l'impiego di prodotti e pratiche Green da parte dei marchi di lusso, nonché le modalità di comunicazione della filosofia eco-friendly dell'azienda e le potenziali sfide e tendenze sostenibili. Si passa, successivamente, all'analisi delle collaborazioni e dei partenariati finalizzati a promuovere il lusso sostenibile, ma soprattutto a preservarne l'esclusività grazie all'apporto del Green Marketing.

Il terzo capitolo, dal titolo *Gucci e la sostenibilità: quanto la moda è green*, riporta un Case Study che si apre con l'analisi del profilo del brand e il suo ruolo nel panorama della moda sostenibile, per concentrarsi sul progetto *Gucci Equilibrium* finalizzato alla promozione di prodotti tanto esclusivi quanto sostenibili.

Infine, il quarto ed ultimo capitolo, intitolato *Lo studio sperimentale* effettua un'analisi dei bisogni dei consumatori per verificare se i prodotti sostenibili dei brand di lusso, pubblicizzati mediante il Green Marketing, nonché iniziative ed eventi, vengono considerati dai consumatori altrettanto esclusivi.

## **Capitolo 1. Il Green Marketing nel settore del lusso**

### **1.1 Definizione di Green Marketing**

L'impatto negativo dell'azione dell'uomo sulla natura è al centro del dibattito pubblico degli ultimi anni, corroborando progressivamente la consapevolezza sul problema e sulla conseguente esigenza di affrontarlo in modo responsabile. D'altra parte, gli stessi consumatori non si mostrano affatto indifferente a tali tematiche, anzi tendono sempre più a preferire aziende attente alle questioni ambientali. A tal proposito, anche le strategie di marketing si sono adeguate e ciò ha provocato la nascita e la diffusione di espressioni, quali "green marketing", "environmental marketing", "marketing sostenibile" o "marketing ecologico", per descrivere le attività promozionali che mettono in luce l'impegno delle aziende nella creazione di prodotti e servizi ecosostenibili e nella lotta contro problemi ambientali come il surriscaldamento globale o la distruzione degli habitat di specie animali e vegetali.

L'impegno per ridurre al minimo possibile tali problematiche e dunque per migliorare le condizioni di vita sulla Terra dovrebbe essere prerogativa del singolo, nonché responsabilità e dovere di ciascun'impresa, considerando il potenziale impatto negativo delle grandi multinazionali sull'ambiente. Pertanto, la capacità di comunicare tutto ciò è oramai diventata risorsa imprescindibile per il successo dell'azienda.

Una valida strategia di Green Marketing, in particolare, dovrebbe riguardare l'azienda nel suo complesso e non limitarsi alla promozione di un prodotto ecologico o di una linea di prodotti più "green". Insomma, questo tipo di strategie dovrebbero mirare allo sviluppo di una brand identity caratterizzata dall'adozione di scelte ecologiche ed eticamente impegnate. In tal senso, sarebbe utile partire da processi produttivi sostenibili e dallo smaltimento responsabile dei rifiuti, per poi realizzare campagne di marketing non solo in grado di trasmettere l'interesse dell'azienda nei confronti di tali problematiche, ma anche funzionali ad educare i consumatori ad abitudini di consumo e riciclaggio maggiormente sostenibili e meno dannose per l'ambiente.

Da pratiche di base come il riciclaggio dei materiali, l'azienda potrebbe passare alla riduzione del consumo di energia o di carta e, successivamente, alla creazione di prodotti o di packaging realizzati con materiali totalmente o parzialmente riciclabili: tutto ciò deve infine essere comunicato al proprio target con la maggiore trasparenza possibile. Ancor prima dei consumatori, tuttavia, è necessario educare in primis i dipendenti, mediante iniziative semplici di sensibilizzazione, quali incentivi al riciclaggio da parte di tutti i collaboratori, installando, ad esempio, contenitori appositi dotati di segnaletica informativa e didattica.

A causa della crescente sensibilità e consapevolezza dei consumatori in merito, è fondamentale che i marketer comunichino al meglio l'impegno delle aziende per la tutela del pianeta, senza mai trascurare la corporate

culture e lo sforzo pratico messo in campo dal brand e finalizzato a proteggere l'ambiente e a ridurre l'impatto negativo su di esso. È chiaro, dunque, che le denominazioni "green" devono necessariamente essere comprovabili e corredate da certificazioni ambientali, quali attestazioni del contenimento delle emissioni di gas serra da parte dell'azienda.

Strategie di Green Marketing solide e coerenti con i valori, la mission e le pratiche aziendali, possono costituire un essenziale vantaggio per le aziende dal punto di vista competitivo: al contrario, trascurare tali aspetti potrebbe portare i consumatori più attenti a preferire altri marchi più impegnati in tal senso<sup>1</sup>.

La matrice del Green Marketing costituisce uno strumento che permette di analizzare gli scopi del marketing mediante strategie finalizzate alla scelta di politica ed obiettivi green. Essa è stata formulata da John Grant in "Green Marketing – Il manifesto" e consente l'individuazione e l'analisi di tutte le potenziali strategie adottabili dalle imprese ecosostenibili nei loro approcci "green". Tale strumento risulta essere alla base dell'attuazione di una politica Green che più si avvicina al messaggio e al prodotto che l'azienda intende trasmettere, incrociando in tal senso gli obiettivi del Green Marketing con i livelli sul quale il marketing stesso può operare.

La matrice è costituita da tre colonne fondamentali, dove sono inseriti gli approcci:

1. *Verde*. Si tratta di un approccio che consente la scelta di nuovi standard per prodotti, servizi, marchi e aziende alle aziende che mirano ad una finalità commerciale: essere più green rispetto ai competitor.
2. *Più Verde*. Si tratta di un approccio che permette di condividere la responsabilità con la clientela, fidelizzandola attraverso l'impiego di strumenti ad hoc, quali eventi connessi al marchio, community e social network, finalizzati a coinvolgere ed entusiasmare riguardo ai prodotti. Tale strategia mira ad una doppia finalità, commerciale ed ambientale, in quanto riduce progressivamente le barriere tra impresa e consumatore e modifica il comportamento di questi ultimi.
3. *Verdissimo*. Si tratta di un approccio che incentiva nuovi servizi, abitudini e *business model*, finalizzati a sostenere l'innovazione. Esso è indirizzato alle aziende che mirano a modificare lo stile di vita dei consumatori mediante l'impiego di prodotti Green. Tale strategia persegue una triplice finalità: commerciale, ambientale e culturale.

Il modello del Green Marketing offre nuove modalità di espressione del carattere sostenibile di un'azienda, le quali indirizzano gli individui verso stili di vita virtuosi, nonché verso la scelta di marchi attenti a tali aspetti.

È chiaro, infine, che la transizione dal marketing tradizionale al Green marketing da parte dell'azienda non è semplice e repentina, bensì deve rappresentare un processo graduale condotto con uno spirito di profonda dedizione e perseveranza.

---

<sup>1</sup> Definizione e vantaggi del Green Marketing dalla rivista Inside Marketing, *Green Marketing*.

## 1.2 Il settore del lusso: caratteristiche e peculiarità

Il concetto di lusso è spesso legato a prospettive soggettive: ciascuno possiede un proprio pensiero ed una propria personalissima percezione legata ad elementi quali l'esclusività, la raffinatezza e l'opulenza. Il termine deriva dal latino *luxus*, slogatura: un allontanamento rispetto ai livelli standard, nonché un'inclinazione verso l'eccesso, oggi nota come <<*more is more*>>, che segue il mondo del *luxury* fin dai tempi più antichi.

I segmenti del lusso vengono definiti mediante una variabile comune, il prezzo, e due criteri fondamentali: il valore, non solo monetario, ma legato anche alla percezione individuale del singolo bene e il piacere, inteso come benessere e sicurezza.

Dunque, vi sono quattro categorie dei segmenti del lusso:

1. il segmento *Masstige*, che comprende beni maggiormente accessibili, originati dall'incontro tra il *mass-market* e il mondo *luxury*: l'importanza di tale categoria risiede nella capacità di aumentare le vendite e di avvicinare i grandi marchi ad un pubblico più ampio;
2. il segmento *Opulux*, legato all'esaltazione di uno *status quo* che racchiude al meglio il significato di <<*more is more*>>;
3. il segmento *Egolux*, riferito al lusso per sé stessi, che fonda le basi sulla consapevolezza personale del valore del bene posseduto: è quella categoria di lusso che Sartre definiva come la qualità del possesso. Nel 2023 si stima una crescita tra il 3% e l'8% del mercato del lusso personale ed entro il 2030 dovrebbe raggiungere un valore di circa 550 miliardi di euro<sup>2</sup>;
4. il segmento aristocratico, uno delle maggiori eredità del lusso storico, connesso alla pratica e all'estetica del potere.

Tali segmenti risultano essere di particolare importanza per i *brand* al fine di individuare i potenziali clienti e, dunque, di selezionare la migliore strategia di business da attuare, restando fedele ai principali trend del momento.

Nel 2022 l'industria *luxury* ha consentito una crescita positiva al 95% dei *brand*, con un valore di mercato superiore ai 1.400 miliardi di euro, registrando una crescita del 21% rispetto all'anno precedente. A trainare questo processo di crescita sono sicuramente l'Europa e gli Stati Uniti, ma gli ultimi anni sono stati caratterizzati dall'avvento dei c.d. Paesi Emergenti, ancora non sfruttati dal punto di vista economico. L'India e i Paesi emergenti del Sud—Est Asiatico presentano, senza dubbio, un grande potenziale, pur necessitando ancora di infrastrutture utili all'espansione locale. L'India, in particolare, è il Paese di maggiore spicco tra

---

<sup>2</sup> Dardano Filomena, *Le tendenze del mercato del Lusso per il 2023, I segmenti del lusso*, Roma, 2023.

quelli emergenti; pertanto, si stima una crescita del mercato del lusso fino a 3,5 volte il valore attuale entro il 2030, attraverso l'evoluzione dei comportamenti dei giovani clienti verso il lusso<sup>3</sup>.

I cosiddetti *trend* generazionali costituiscono una tra le maggiori fonti di crescita per tale settore entro il 2030. La Generazione Y e la Generazione Z sono stati i principali pionieri della crescita del mercato nel 2022: si stima che, al 2030, la spesa della Generazione Z e Alpha aumenterà tre volte più velocemente. Ciò è dovuto ad un approccio anticipato di tali consumatori, i quali iniziano ad acquistare beni di lusso dai tre ai cinque anni di anticipo rispetto ai *Millennial*. Questo rappresenta sicuramente uno dei *trend* cruciali che caratterizzerà lo sviluppo del settore nel corso dei prossimi dieci anni<sup>4</sup>. Ne consegue naturalmente che l'ampliamento del pubblico dei consumatori e in particolare dei giovani sta avendo una notevole incidenza sui *brand* del lusso.

Le aziende del lusso investono senza sosta sulla propria crescita, soprattutto in termini di sostenibilità, ma il loro processo di sviluppo è strettamente legato da alcuni *driver* ad alto potenziale, quali dati, tecnologia, catena della creatività, ESG. Inoltre, una base di consumatori più vasta e concentrata, la centralità del cliente e un ecosistema multi-*touchpoint* costituiscono un ottimo equipaggiamento per affrontare con resilienza le problematiche economiche<sup>5</sup>.

Mentre l'online vede un assestamento della propria crescita, è senza dubbio il retail che continua a primeggiare. Parallelamente, i confini tra l'e-commerce e la boutique monomarca sfumeranno sempre in più, in quanto saranno sempre più numerosi i brand propensi all'impiego di un approccio *omnichannel* 3.0 ottimizzato dalle nuove tecnologie.

A permettere la ripresa successivamente al periodo di pandemia da Covid-19 sono stati l'*hard luxury*, la pelletteria e l'abbigliamento, i quali hanno permesso a tutte le categorie del lusso di recuperare, o persino superare, i livelli raggiunti nell'anno 2019. L'adozione di strategie efficaci ha provocato un aumento dei prezzi nell'intero settore, ma senza impedire la crescita dei volumi: ciò sulla categoria delle borse, tra il 2019 e il 2020 ha pesato per circa il 60% della crescita industriale<sup>6</sup>.

Infine, la sostenibilità, le nuove tecnologie, l'ampliamento del mercato asiatico e la possibilità di acquisto personalizzata costituiscono le maggiori tendenze emergenti del mercato del lusso. È chiaro che i marchi di spicco dovranno proseguire sulla via dell'innovazione per assolvere alle necessità della clientela moderna, col fine di riscuotere sempre maggiore successo all'interno di un contesto, come quello del lusso, in rapida evoluzione.

---

<sup>3</sup> Fondazione Altagamma, Bain & Company, *Altagamma-Bain Worldwide Luxury Market Monitor 2022*.

<sup>4</sup> Forbes Italia, *Il 2022 è record per i beni di lusso. Millennial e Gen Z, che valgono un terzo del mercato, ne guideranno la crescita, 2022*.

<sup>5</sup> Dardano Filomena, *Le tendenze del mercato del Lusso per il 2023, La crescita (sostenibile) delle aziende del Lusso*, Roma, 2023.

<sup>6</sup> D'Arpizio Claudia, Levato Federica, *Il mercato globale del lusso balza nel 2022, destinato a crescere ulteriormente (nonostante le turbolenze economiche)*, Milano, 2022.

### 1.3 Il valore dell'integrazione del Green Marketing nel settore del lusso

Di recente, il settore del lusso si presenta sempre più attento e propenso ad adottare strategie di Green Marketing. Questa categoria di aziende, partendo dalla consapevolezza dell'impatto ambientale delle proprie attività, mostra un crescente interesse verso la sostenibilità col fine di potenziare la propria responsabilità ecologica.

L'integrazione del Green Marketing nel settore del lusso riguarda la promozione di un consumo sostenibile, nonché l'impiego di processi produttivi eco-compatibili e di materiali sostenibili. Tale tendenza costituisce la risposta alle attuali necessità dei consumatori, sempre maggiormente orientati verso comportamenti di acquisto etici e attenti alla sostenibilità. Inoltre, ciò costituisce anche una valida possibilità di differenziazione rispetto ai competitor e di definizione di una propria identità focalizzata sulla sostenibilità. Il Green Marketing nel settore del lusso può contribuire all'educazione dei consumatori, in vista di un cambiamento positivo nelle abitudini di consumo.

Questo processo di integrazione, tuttavia, non rappresenta solo una mera tendenza, ma una vera e propria necessità per ogni azienda che opera nel settore del lusso e ambisce a mantenere la propria importanza e competitività nel panorama attuale. Si tratta di un vero e proprio cambiamento di paradigma che, partendo dalla coscienza del proprio impatto ambientale, è finalizzato ad equilibrare l'esclusività con la responsabilità di salvaguardare l'ambiente e la natura.

Come illustra la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, l'adesione a tale prospettiva si può manifestare sotto molteplici forme: la riduzione di energia ed acqua impiegate nei processi produttivi; la promozione di un mercato equo e solidale; l'impiego di materiali sostenibili o riciclati; la tracciabilità e nella trasparenza della produzione, comunicando all'acquirente informazioni riguardanti l'origine dei materiali e i processi produttivi sostenibili impiegati<sup>7</sup>.

Lo scopo non consiste solo nella riduzione dell'impatto ambientale, ma può riguardare anche vantaggi per le aziende stesse. Queste ultime, infatti, potrebbero godere di benefici competitivi, nella misura in cui, adottando questo tipo di strategie, potenziano la loro attrattiva e guadagnano la fiducia e la lealtà dei clienti consapevoli e attenti alla sostenibilità, alla continua ricerca di prodotti che riflettano i loro valori e il loro impegno verso l'ambiente.

Rispetto alle attuali sfide ambientali e alle odierne aspettative dei consumatori, l'integrazione del Green Marketing nel settore del lusso costituisce una risposta chiave. La capacità di abbracciare tale prospettiva consentirà alle aziende di avere un impatto ecologico positivo, costruendosi progressivamente una reputazione

---

<sup>7</sup> Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, 2017.

basata sulla responsabilità ambientale e sociale. In tal senso, il settore del lusso non solo partecipa attivamente alla salvaguardia del pianeta, ma soprattutto offre alle aziende la preziosa opportunità di crescita e di successo a lungo termine.

La corsa alla sostenibilità ha avuto inizio già da qualche anno e non sono poche le diverse aziende che si sono mobilitate per fare di questo valore il proprio punto di forza, in modo tale da ricavarne risultati positivi per le vendite e per il pianeta, tanto da renderlo la *conditio sine qua non* per la propria crescita ed espansione. In particolare, all'interno del mercato del lusso, si parla già di << decennio d'oro >> della sostenibilità, accelerato dalla pandemia da Covid-19. La Generazione Z, ossia i consumatori che in futuro saranno più influenti, costituiscono il target di riferimento di svariati *brand* e se da un lato premiano le aziende attente ad avere un impatto maggiormente positivo a livello sociale e ambientale, dall'altro si allontanano dai marchi non attenti a tali tematiche.

A confermare queste tesi è lo studio effettuato in collaborazione da Bain & Company con Positive Luxury, *LuxCo2030: A Vision of Sustainable Luxury*, il quale si propone di descrivere i principali tratti caratterizzanti di una *LuxCo* entro l'anno 2030. Il report individua le cinque colonne portanti sulle quali le aziende dovrebbero focalizzare le proprie strategie: il distacco della crescita dai volumi, la riformulazione del *purpose* del marchio in questione, la trasparenza della *supply chain*, la massimizzazione dei *commitment* sociali e ambientali, la sostenibilità come fonte di creazione di valore economico. Una dei co-autori del report, nonché Global Head del Vertical Moda & Lusso di Bain & Company spiega che se la maggior parte di marchi del lusso si sono già mobilitati per le dichiarazioni d'intenti, con l'obiettivo di non arrivare ultimi nella corsa alla sostenibilità, solo nei prossimi decenni dimostreranno di essere in grado di mantenere tali impegni e realizzare l'obiettivo a lungo termine di un business sostenibile e redditizio. Pertanto, un restyling dei modelli non sarà sufficiente: i *brand* che vorranno avere successo nel 2030 dovranno iniziare già da oggi a re-immaginarsi profondamente.

L'impegno delle aziende deve prevedere un *iter* rigoroso, attento, puntuale e disposto a mettere progressivamente in discussione il *business* e la cultura aziendale. A tal proposito, Matteo Cappellini, partner associato di Bain & Company precisa tra il 2020 e il 2030, l'orientamento dei consumatori potrebbe cambiare significativamente, e il lusso sarà probabilmente associato a qualcosa di più simile all'antico concetto greco di *kalokagathia*<sup>8</sup>, ciò che è bello e buono, per le persone e per il pianeta.

La sostenibilità, inoltre, costituisce un *driver* fondamentale per uscire dal complicato scenario attuale, generato dal Covid-19 che ha dato inizio ad un periodo buio per numerosi marchi del lusso. Dai dati di Altagamma Bain Worldwide Market Monitor 2022 emerge un calo del 20/22% per l'alto di gamma e del 23% per i beni di lusso personali, quali moda, accessori, gioielleria e cosmetica. A riscuotere maggiore successo nei prossimi anni, grazie anche al supporto dell'intelligenza artificiale, saranno i *brand* capaci di consentire al consumatore maggiori opzioni di personalizzazione, di favorire gli ordini e di ridurre le eccedenze nei magazzini. Il

---

<sup>8</sup> Dal greco *kalòs kai agathòs* "bello e buono".

prototipo di azienda del futuro dovrà garantire l'inclusività grazie al Chief Diversity Officer, riuscire a contare su meno fornitori, ma forti sul piano ambientale, sociale, produttivo e qualitativo. Il modello di business dovrà usufruire degli incentivi fiscali legati ai progetti ambientali, col fine di connotarsi di un marchio di sostenibilità anche dal punto di vista economico.

D'Arpizio aggiunge che solo attraverso un approccio di tipo olistico, che abbraccerà consumatori, dipendenti, fornitori, comunità e tutte le aree aziendali, i *brand* potranno trasformare con successo le dichiarazioni di intenti in azioni quantificabili, e queste tradursi in un cambiamento significativo e, nel tempo, in un ritorno economico.

Tuttavia, a gettare le basi per un cambiamento a lungo termine sono stati i tempi più recenti, quando le aziende hanno preso coscienza del fatto che il valore dell'integrazione del Green Marketing nel settore del lusso non costituisse una semplice tendenza, ma una vera e propria rivoluzione strutturale.

## Capitolo 2. Sostenibilità ed esclusività: un binomio vincente

### 2.1 I prodotti e le pratiche sostenibili nel settore del lusso

Il mercato del lusso non riguarda esclusivamente i prodotti di abbigliamento, accessori e calzature, bensì anche ulteriori settori, quali l'arredo e il design, le automobili, gli yachts e i vini. In tale ambito l'Italia rappresenta da sempre uno dei Paesi leader: in tale segmento sono le aziende italiane e il Sistema Moda Italia *in primis* a primeggiare, godendo di ottimi posizionamenti. Un ulteriore fattore determinante è quello individuato dall'edizione più recente di Altagamma Monitor che ha calcolato per il 2018 1.200 milioni di euro per il mercato globale dei prodotti di fascia alta e ha previsto per il 2019 una crescita del 5% del mercato.<sup>9</sup> Risulta evidente che il settore del lusso continuerà a offrire il proprio contributo all'economia italiana fino a che vi saranno clienti disposti a pagare cifre ingenti per prodotti di qualità: il *Made in Italy*.

<< Chi più spende, meno spende >> recitava un antico detto popolare, ma che risulta ancora valido oggi più che mai: il lusso rappresenta la messa in atto di un fondamentale valore etico, attraverso acquisti attenti alla qualità, più che alla quantità, comprando meno e in modo più responsabile. Il lusso si distingue nettamente dal fast-fashion che, sull'onda del consumismo, propone più di 50 collezioni l'anno, superando puntualmente quella lanciata solo pochi mesi prima. Ne consegue che oggetti utilizzati per una sola stagione non necessiteranno di una particolare resistenza e risulta chiaro che tali aziende non offriranno mai prodotti iconici destinati a fare la storia. Al contrario, i *brand* di lusso privilegiano prodotti caratterizzati da un design senza tempo, utilizzabili in più stagioni, senza mai essere "fuori moda" e il loro prezzo è motivato proprio dai principi di "durability" e di "timeless design", motto del marchio di *Patek Philippe*: <<You never actually own a Patek Philippe. You merely look after it for the next generation>>. Allo stesso modo, la celeberrima borsa *Kelly* lanciata dal brand *Hermes* e disegnata negli anni Trenta, è di moda sin dal 1956.

L'impiego di pratiche sostenibili nel settore del lusso viene da lontano: non è un ossimoro, né una novità. Ne è un chiaro esempio la *Bamboo Bag* lanciata nel 1947 dalla casa fiorentina Gucci: una borsa con manici di bambù, materiale importato dal Giappone senza alcuna sanzione, nonostante le restrizioni imposte all'Italia a seguito del Secondo Conflitto Mondiale, che avrebbero potuto mettere in pericolo il sogno del cosiddetto boom economico. Da qualche anno dopo, la borsa è stata amata da attrici di fama mondiale. Il pubblico delle generazioni Y e Z si presenta molto più orientato, rispetto al passato, ad acquistare con maggiore attenzione e sensibilità all'impatto ambientale dei prodotti<sup>10</sup> fino a giungere in futuro alla concezione secondo cui: <<Se

---

<sup>9</sup> Altagamma Monitor, *Market monitor worldwide luxury*, 2018

<sup>10</sup> Casadei Marta, *Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti*, in *Il Sole24ore*, 16 ottobre 2018.

non è sostenibile, non è vero lusso>>. È chiaro che si tratti di un'evoluzione irreversibile, piuttosto che di una tendenza passeggera.

La tematica della sostenibilità, tuttavia, non riguarda unicamente il versante ambientale, ma coinvolge anche l'attenzione alle condizioni di lavoro nelle aziende stesse. A sollevare definitivamente la questione è stato l'incidente di Rana Plaza a Dacca che, con il crollo dello stabile adibito ai processi produttivi di celebri brand del fashion occidentale, ha provocato la morte di oltre 1.100 lavoratori, mentre altri 2.500 sono rimasti feriti. Al contrario, il segmento del lusso ha mostrato da sempre un endemico rispetto per i propri lavoratori, intesi *in primis* come persone. Un importante caso esemplificativo è quello di Brunello Cucinelli che, prima azienda nel settore del cashmere, focalizza la propria strategia sul benessere dei dipendenti. Egli ha scelto, infatti, come sede dei processi produttivi della propria azienda l'antico borgo di Solomeo, mostrando praticamente che l'ingrediente più prezioso per un marchio che fonda la propria identità sull'artigianalità è costituito dai collaboratori.

In sintesi, i prodotti di lusso costituiscono un ambito determinante per l'economia del nostro Paese, sono sostenibili nella misura in cui rispettano l'ambiente e i soggetti coinvolti nei loro processi produttivi, pertanto il loro acquisto rappresenta un gesto etico e responsabile. I beni di lusso *Made in Italy* prevedono il rispetto di norme molto severe che, però, garantiscono una qualità molto superiore e soprattutto intramontabile, dal punto di vista estetico e non solo. Il loro impatto ambientale è molto inferiore rispetto a prodotti caratterizzati da un prezzo inferiore, ma con maggiori potenzialità inquinanti e poca durabilità. Basterebbe provare a chiedersi: <<Se il capo di abbigliamento che indosso costa quanto un gelato, l'azienda come potrebbe mai pagare adeguatamente i propri dipendenti e collaboratori?>>.

## **2.2 Comunicazione e branding eco-friendly nel settore del lusso**

Negli ultimi anni, a fronte dell'aumento della consapevolezza in tema di sostenibilità, tra i requisiti richiesti alle aziende vi sono sicuramente la comunicazione e il branding eco-friendly. La crescente attenzione da parte dei consumatori relativa all'adozione di tali pratiche, dalla produzione alla distribuzione ha portato le aziende del lusso ad adottare strategie comunicative rispondenti a tale bisogno. Queste ultime, a tal proposito, mirano sempre più a fornire informazioni trasparenti riguardo i materiali impiegati, le politiche di gestione dei rifiuti e, in particolare, l'impatto ambientale dei diversi processi. A conferma di tale tesi vi è uno studio pubblicato da *Conference Board* che mostra come l'insistenza nella comunicazione della sostenibilità da parte delle

aziende può avere un ritorno vincente di *brand awareness*<sup>11</sup>. La via più efficace da intraprendere è sicuramente quella di seguire alcune pratiche e lasciarsi ispirare da esempi positivi.

Allo stesso modo, non è da trascurare la presenza di taluni fattori potenzialmente ostacolanti per il completamento del *customer journey*, quali la confusione, la sfiducia e l'insufficienza di informazioni. Sebbene i costi aggiuntivi costituiscano spesso una barriera, numerose ricerche dimostrano che i clienti evitano di acquistare prodotti in mancanza di informazioni adeguate, infatti secondo uno studio di *Trustpilot*, il 97% dei consumatori italiani conferma l'importanza della posizione di un'azienda in tema di trasparenza prima di effettuare un acquisto<sup>12</sup>. Dunque, i consumatori 4.0 non si limitano affatto alle prime dichiarazioni delle intenzioni delle aziende, bensì necessitano di informazioni esaustive riguardo le iniziative sostenibili dei *brand*. A tal proposito, numerosi marchi si servono della certificazione di terze parti, quali *Energy Star*, *Fairtrade*, *FSC*, con lo scopo di agevolare la trasmissione al pubblico del proprio messaggio ecosostenibile, evitando la confusione e potenziando la fiducia.

Non è un caso che nel 2021 una Maison di lusso di fama mondiale come Christian Dior Couture ottiene, a seguito di controlli approfonditi, la certificazione *Butterfly Mark* di *Positive Luxury*, a conferma del rigore nell'impiego di strategie sostenibili. Quest'ultima rappresenta un marchio di fiducia riconosciuto a livello globale assegnato ad aziende che soddisfano gli standard più elevati di prestazioni ESG+ verificate. Tale certificazione è stata ideata da *Positive Luxury Sustainability Council* ed è sostenuta dalla legislazione globale, nonché dai più recenti principi e standard internazionali. Il *Connected Butterfly Mark* costituisce uno strumento leader del settore tecnologico che comunica direttamente al consumatore le pratiche sostenibili adottate dal marchio mediante un tag NFC, un codice QR, un collegamento ipertestuale o un widget del sito Web, necessitando esclusivamente di un dispositivo connesso a Internet. Ciò permette alle aziende di trasmettere il proprio impegno verso la sostenibilità, puntando sulla trasparenza, su un'onesta differenziazione e sulla fiducia del cliente.

Un'ulteriore strategia comunicativa egualmente efficace e molto utilizzata risulta essere quella attraverso il packaging, poiché quest'ultimo si ritrova sotto l'occhio attento dei consumatori sempre più sensibili rispetto alle tematiche della sostenibilità e dell'igiene, che richiedono una sempre maggiore riciclabilità e trasparenza delle materie impiegate. I benefici concreti di un packaging sostenibile, quali il numero di alberi salvati o la quantità di rifiuti in plastica evitata, possono essere riportati direttamente sull'etichetta, abbracciando le metodologie di Green Marketing. Una strategia molto utilizzata in tempi recenti è quella di mostrare l'uso di materiali riciclati nella realizzazione di nuovi prodotti. Ad esempio, il *brand* di lusso *Anya Hindmarch* ha realizzato una *tote-bag* denominata "*I am a plastic bag*" costituita da più di trenta bottiglie di plastica riciclate.

---

<sup>11</sup> The Conference Board, *Sustainability Disclosure Practices*, 2022

<sup>12</sup> De Lorenzis Laura, *Trustpilot, i valori del marchio e il brand purpose*, 2022.

L'azienda britannica Burberry, invece, ha spostato il proprio focus sulla riduzione del packaging superfluo e sull'introduzione di materiali sostenibili e di scatole realizzate con carta riciclata e biodegradabile.

Anche il canale di vendita può costituire un elemento-chiave finalizzato alla comunicazione diretta con il pubblico dei consumatori. A tal proposito, l'e-commerce italiano di prodotti di lusso, Luisa Via Roma, ha realizzato l'apposita sezione *LVR Sustainable*, dedicata a prodotti sostenibili e brand consapevoli che rispettano il pianeta e adottano un approccio trasparente dalla scelta dei materiali, alle fasi di produzione e di consegna. Ciò costituisce un ulteriore punto di forza per il *brand* che riesce a fidelizzare i consumatori più attenti e sensibili rispetto al mondo Green.

Per quanto riguarda il branding, le aziende del lusso eco-friendly si concentrano sulla creazione di immagini che riflettono i valori della sostenibilità e dell'eleganza. Utilizzano elementi grafici e tonalità di colore che richiamano la natura e la bellezza del mondo naturale. Inoltre, integrano i principi della sostenibilità anche nelle esperienze dei consumatori, creando showroom o boutique eco-friendly e offrendo servizi come la personalizzazione dei prodotti, che promuovono la durata e il riuso. La sfilata Dior della stagione Primavera/Estate 2020 è stata realizzata in un vero e proprio bosco realizzato *ad hoc* mediante l'installazione di 164 alberi, grazie all'iniziativa *#PlantingForTheFuture*. Le piante, ripiantate successivamente in aree specifiche della città di Parigi, hanno rappresentato la necessità di restare uniti contro l'incombente cambiamento climatico.

In conclusione, questo nuovo stile comunicativo incentrato sulla sostenibilità nel settore del lusso si basa sulla narrativa del valore aggiunto. I *brand* mettono in luce i vantaggi delle pratiche sostenibili adottate e mirano al contempo a preservare l'esclusività. Ciò consente di instaurare una connessione emotiva con il consumatore 4.0 che, oltre a cercare beni di lusso di alta qualità, ambisce ad essere parte integrante di un movimento a tutela dell'ambiente.

### **2.3 Tendenze e sfide della sostenibilità nel settore della moda di lusso**

La notevole crescita di alcuni settori industriali è attualmente sotto gli occhi di tutti e ritrova le proprie cause nel crescente interesse verso la sostenibilità ambientale e sociale di prodotti e processi, l'espansione dei mercati a livello globale, l'evoluzione dei modelli produttivi, il crescente desiderio dei clienti di acquistare a breve termine. Secondo il paper *Moda e sostenibilità, tendenze e prospettive future del settore* (Andriola Luca, Bovi Michelangelo) ad emergere, in particolare, è sicuramente la moda, protagonista di un'intensa crescita e di un forte dinamismo negli ultimi anni e, tra i primi Paesi, vi è sicuramente l'Italia con il settore del tessile e dell'abbigliamento, non solo grazie al *know-how*, ma soprattutto grazie alla qualità dei prodotti di lusso riconosciuta a livello globale. Il mercato tessile europeo è paragonabile a quello statunitense in termini di

dimensioni, ma è il primo ad essere considerato il più grande mercato al mondo di articoli di abbigliamento grazie al consumo totale di questi ultimi.

Nel frattempo, i consumatori hanno acquisito sempre maggiore consapevolezza in merito alla sostenibilità ambientale e sociale, rendendo quest'ultima uno dei requisiti fondamentali per le imprese nel settore della moda di lusso. I rischi derivanti da una gestione scarsa o assente di tali problematiche potrebbero incidere non solo sull'immagine del brand, ma soprattutto sui suoi risultati economici. Dunque, le aziende italiane sono chiamate ad azioni significative finalizzate a fronteggiare le attuali sfide della sostenibilità, beneficiando dei vantaggi derivanti da un maggiore interesse per gli aspetti sociali e ambientali e prevenendo i rischi operativi, di reputazione e di perdita di quote di mercato, nell'ottica del *Risk Management*. La sfida sarà dunque quella di adottare modelli di gestione responsabili, nell'ottica di un settore moda *green*.

Il *Nordic Fashion Council* ha pubblicato uno studio che dimostra che il settore moda è il secondo più inquinante al mondo, dopo quello petrolifero e che l'acquisto annuo di abiti risulta essere in continua crescita rispetto al passato. I brand italiani di lusso, fondamentali per il mercato nazionale, fanno capo ad alcuni grandi gruppi, quali il *Gruppo LVMH* e il *Gruppo Kering*, sempre più intenti a corroborare la propria identità da leader in un mercato in costante cambiamento verso la responsabilità e la sostenibilità.

Il *Gruppo Kering*, in particolare, utilizza la metodologia dell'*Environmental Profit & Loss*, sviluppata in collaborazione con *Price WaterHouse (PWC)*, col fine di valutare l'impatto ambientale causato dai processi produttivi e di renderlo fruibile al pubblico attraverso il suo valore monetario. Attraverso l'*EP&L* vengono analizzate le emissioni di CO<sub>2</sub>, i consumi di acqua, l'inquinamento idrico e atmosferico, lo sfruttamento del territorio, i rifiuti. Nel 2022 il Gruppo ha confermato la propria traiettoria verso la diminuzione del proprio impatto ambientale attraverso una diminuzione dell'intensità del 50% rispetto al 2015 su base comparabile; inoltre, ha dimostrato l'efficacia della metodologia adottata attraverso una riduzione dell'intensità *EPL&* (€ EP&L/€ migliaia di ricavi) del 17% rispetto al 2021 e una diminuzione del 4% su base comparabile<sup>13</sup>. Tali risultati mostrano l'attenzione da parte di *Kering* nell'adozione di iniziative efficaci nell'intero percorso produttivo, in uno scenario di aumento dei volumi di acquisto di alcuni materiali, incentivato dalla crescita del gruppo nel 2022. Ciò costituisce un nodo fondamentale del viaggio del Gruppo verso la sostenibilità.

Il *Gruppo LVMH (Moët Hennesst Louis Vuitton S.A.)* ha sviluppato il proprio impegno *green* attraverso il programma *LIFE (LVMH Initiatives For the Environment)* che, come altre iniziative, ha coinvolto il gruppo di Bernard Arnault. Nel 2016 il Gruppo, a proposito di tale progetto, stabilisce quattro obiettivi condivisi da tutti i brand, finalizzati ad avanzare verso l'eccellenza ambientale entro l'anno 2020: migliorare gli standard nelle filiere di approvvigionamento, ottimizzare le prestazioni ambientali dei prodotti, ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> e implementare gli indicatori chiave dell'efficacia ambientale. Sebbene gli obiettivi prefissati siano stati ampiamente raggiunti e superati, il Gruppo ha deciso di moltiplicarli con il piano *LIFE 360*, una strategia del

---

<sup>13</sup> Kering Group, *I nostri risultati EP&L 2022*.

tutto innovativa, basata su tre scadenze chiave, 2023-2026-2030, e su quattro valori del prodotto: la trasparenza, l'economia circolare, la protezione della biodiversità e la lotta al cambiamento climatico<sup>14</sup>.

Il report *The State of Fashion* redatto annualmente da *Business of Fashion* elenca le maggiori sfide che influenzano il settore della moda di lusso nel 2023. Le aziende che desiderano ampliare i propri confini devono necessariamente considerare il cambiamento nel comportamento dei clienti sempre più interessati alla sostenibilità, all'accessibilità e all'inclusività, in un contesto caratterizzato da un'instabilità geopolitica e dominato dal digitale. Tra le sfide con le quali il settore della moda deve fare i conti nel 2023, vi è sicuramente il fronteggiamento del cosiddetto "greenwashing". Sin da quando sono emerse le prime problematiche ambientali, numerosi brand, dal lusso al fast fashion, si sono precipitati ad assumere un'immagine sostenibile per accattivare i clienti più attenti. Finora, grazie alla tecnica del greenwashing sono bastati piccoli accorgimenti per tramutarsi in marchi sostenibili in breve tempo, ma i comunicati fuorvianti e i *claim* fumosi sono destinati ad avere vita breve e i clienti non sono più disposti ad accettarli: l'introduzione di nuovi regolamenti e l'aumento delle multe hanno costretto le aziende ad un impegno autentico e reale e ad una comunicazione trasparente delle iniziative.

Un'ulteriore sfida per il 2023 potrebbe essere costituita dalla re-immaginazione delle strategie adottate verso i consumatori, tra le quali quella *Direct-To-Consumer* è alla base delle metodologie di qualsiasi brand di lusso e comprende anche i canali e-commerce ed il marketing digitale. L'elevato tasso di reso per gli acquisti online e la normalizzazione del tasso di crescita dell'e-commerce non giustificheranno il continuo aumento dei costi per le campagne di marketing digitale, pertanto tale strategia necessita di un ripensamento nell'anno 2023. A tal proposito, potrebbe rivelarsi molto proficuo un approccio *omnichannel*, attento a non minare l'importanza dello store fisico inteso oggi come hub creativo e punto di riferimento per la community creatasi intorno al brand<sup>15</sup>.

Infine, come suggerisce il report di McKinsey & Company, *The State of Fashion 2023*, una sfida per il 2023 per limitare l'impatto ambientale potrebbe essere costituita dalla ridefinizione della filiera produttiva. Tale ripensamento potrebbe avvenire attraverso l'instaurazione di rapporti sempre più solidi con i produttori, mediante processi produttivi per piccoli lotti e grazie al *nearshoring*<sup>16</sup>, in modo tale da consentire un approvvigionamento di materie prime sempre più sostenibile.

---

<sup>14</sup> LVMH, *Life 360. Responsabilità sociale e ambientale*.

<sup>15</sup> McKinsey & Company, *The State of Fashion 2023*.

<sup>16</sup> Per *nearshoring* si intende la ricollocazione di talune attività della filiera produttiva in paesi limitrofi a quelli di origine.

## 2.4 Le collaborazioni e i partenariati per promuovere il lusso sostenibile

L'Agenda 2030 promuove i partenariati come diciassettesimo obiettivo per lo sviluppo sostenibile e rappresenta una pietra angolare per lo sviluppo sostenibile, nonché il risultato delle conferenze ONU per lo sviluppo sostenibile degli anni 1992, 2002, 2012 e gli obiettivi di sviluppo del Millennio scaduti al termine dell'anno 2015. L'Agenda 2030 costituisce il nuovo punto di riferimento per l'impegno globale teso alla ricerca di soluzioni comuni alle grandi sfide del pianeta: dall'estrema povertà alle crisi sanitarie, passando per i cambiamenti climatici e il degrado ambientale. Essa è valida, infatti, per tutti i Paesi, a livello nazionale ed internazionale, al Nord come al Sud e fissa alcune priorità per lo sviluppo sostenibile da raggiungere entro il 2030. Diciassette sono gli obiettivi di sviluppo sostenibile contenuti nell'Agenda 2030, ai quali sono associati 169 sotto-obiettivi raggruppati in cinque principi fondamentali, corrispondenti alle cinque P: people (persone), planet (pianeta), prosperity /prosperità), peace (pace), partnership (collaborazione). Col fine di garantire il benessere di tutti, lo sviluppo economico, la salvaguardia ambientale, vengono affrontati temi quali la pace, lo Stato di diritto e il buon governo, fondamentali per la promozione dello sviluppo sostenibile. Il quinto principio è costituito, infine, dall'attuazione dell'Agenda mediante partenariati. I 17 obiettivi comprendono la sconfitta della povertà; quella della fame; la salute ed il benessere; un'istruzione di qualità; la parità di genere; la pulizia dell'acqua e i servizi igienico-sanitari; l'energia pulita ed accessibile; la dignità del lavoro e la crescita economica; le imprese, l'innovazione e le infrastrutture; la riduzione delle disuguaglianze; città e comunità sostenibili; un consumo ed una produzione responsabili; la lotta contro il cambiamento climatico; la vita sott'acqua; quella sulla terra; pace, giustizia e istituzioni solide; partnership per gli obiettivi stessi.

Le cosiddette *sustainable business partnership* presenti all'interno dell'Agenda 2030 rappresentano collaborazioni tra aziende, istituzioni o organizzazioni finalizzate alla condivisione di risorse, conoscenze e competenze, dalle quali trarre reciproco vantaggio. Tale obiettivo incoraggia a rivitalizzare e corroborare le modalità di attuazione del partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, invitando i Paesi sviluppati a destinare lo 0,7% del reddito lordo nazionale all'aiuto pubblico allo sviluppo e puntando sulla collaborazione internazionale in ambito tecnologico, scientifico e innovativo<sup>17</sup>.

I benefici di tali partnership coinvolgono da un lato l'ambiente e la società, dall'altro il business aziendale, nella misura in cui entrambi i membri possano apprendere le best practices reciprocamente. Tali collaborazioni consentono di fronteggiare al meglio le attuali sfide della sostenibilità, approfondendo tematiche relative all'impiego di materiali biologici e riciclati, la riduzione dell'impatto ambientale della produzione, il sostegno alle comunità locali e la tracciabilità delle forniture. Inoltre, la scoperta di competenze condivise permette di *evidenziare* eventuali inefficienze per poi migliorarle, così da avvicinarsi alla fascia generazionale più giovane,

---

<sup>17</sup> ONU Italia, *Agenda 2030. Obiettivi per lo sviluppo sostenibile. Obiettivo 17: Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.*

nonché principale fetta del mercato del futuro, sempre più attenta al sociale e alla salvaguardia del pianeta. L'efficacia di una *sustainable business partnership* è data da molteplici fattori, tra i quali non è da trascurare l'identificazione di partner realmente predisposti ad investire tempo, risorse e persone di valore per uno scopo condiviso. Inoltre, potrebbe risultare utile il ricorso ad un facilitatore neutrale, ossia un professionista in grado di mediare il confronto tra le parti, soprattutto se provenienti da scenari differenti e di presentare un comune progetto innovativo che unisca le competenze dei partner coinvolti<sup>18</sup>.

Nel settore del lusso, in particolare, le collaborazioni e i partenariati possono costituire un valido strumento finalizzato a fronteggiare le sfide ambientali e sociali in termini di sostenibilità, incentivando la ricerca sincrona di soluzioni innovative e ispirando un cambiamento positivo a livello globale. Molto spesso queste alleanze strategiche hanno come protagonisti brand di lusso rinomati che collaborano con attivisti, organizzazioni ambientali e associazioni per la sostenibilità, col fine di integrare azioni socialmente ed ecologicamente responsabili all'interno della catena produttiva e della politica aziendale. I partenariati possono avvenire in varie forme: dall'impiego di materiali sostenibili a progetti di tutela dell'ambiente e delle comunità locali coinvolte nella produzione. Dunque, per canalizzare il proprio impegno verso la sostenibilità, molteplici marchi di moda, gioielli o accessori di lusso si sono uniti ad organizzazioni quale Pur Project, Eco-Age o Parley for the Oceans.

Un esempio di partnership per la promozione del lusso sostenibile è il caso di *Cartier* ed il *Gruppo Kering* che nel 2021 hanno lanciato la *Watch and Jewellery Initiative 2030* in collaborazione con il *Responsible Jewellery Council (RJC)*<sup>19</sup>. L'iniziativa è finalizzata ad estendere e corroborare l'azione congiunta delle due parti, guidate dalla comune convinzione che gli obiettivi di sviluppo sostenibile globali si possano raggiungere solo attraverso la collaborazione. Inoltre, l'iniziativa supporta le parti aderenti nel fornire una risposta esaustiva alle aspettative degli stakeholder, attraverso azioni esemplari sul piano sociale, ambientale ed etico. La Direttrice esecutiva di *RJC*, Iris Van der Veken, esprime la propria visione relativa alla partnership: << Il *RJC* è determinato ad aiutare le aziende ad una forza che spinge verso questo cambiamento, attraverso collaborazioni trasformative>>. Inoltre, aggiunge che il lavoro congiunto può contribuire al cambiamento imprescindibile per il conseguimento dei diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile nel decennio di azione e contribuire ad un mondo più equo e responsabile entro il 2030<sup>20</sup>.

Il partenariato si focalizza essenzialmente su tre nuclei tematici, il potenziamento dell'inclusione, la salvaguardia delle risorse e la resilienza ai cambiamenti climatici, con costante attenzione alla trasparenza nel comunicare i progressi compiuti. La resilienza ai cambiamenti climatici riguarda, in particolare, l'attenzione

---

<sup>18</sup> FPSShare, *Sustainable Business Partnership*, Milano.

<sup>19</sup> Il *Responsible Jewellery Council (RJC)* è un'organizzazione mondiale leader nella definizione degli standard di sostenibilità per l'industria della gioielleria e dell'orologeria.

<sup>20</sup> Kering, *Cartier e Kering lanciano la "Watch and Jewellery Initiative 2030"*, in collaborazione con il *Responsible Jewellery Council*, 2021.

verso pratiche finalizzate a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> per contribuire al contenimento del riscaldamento globale entro 1,5°C e di giungere ad un impatto nullo entro il 2030. Per quanto concerne, invece, la salvaguardia delle risorse ambientali e sociali, l'iniziativa mira a garantire un impatto positivo sulla natura, sulle specie e sulle comunità. Il potenziamento dell'inclusione richiede ai brand coinvolti di divenire membri del *RJC* e di ottenere la certificazione ai sensi del Codice di Condotta nei successivi due anni<sup>21</sup>.

Un esempio di collaborazione tra aziende del medesimo settore, invece, è costituito dall'alleanza green tra Zalando, Ynap e About You: si tratta di una collaborazione finalizzata a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> nel settore moda, mediante l'impiego di materiali riciclati, la riduzione dell'impatto ambientale e della centralizzazione della logistica, che preferisce sempre più negozi di prossimità. Grazie a Quantis, una piattaforma virtuale di apprendimento finalizzata a supportare le aziende nella misurazione e nella riduzione delle emissioni di gas serra, in accordo con la scienza del clima e con gli obiettivi fissati con *Science Based Targets initiative*. L'iniziativa si propone di prestare sempre più attenzione alla questione climatica e di contribuire alla riduzione delle emissioni prodotte dai tre membri aderenti<sup>22</sup>.

Tali iniziative mostrano che il binomio lusso-sostenibilità può essere realmente vincente, nella misura in cui i due termini viaggino di pari passo, ampliando gli orizzonti dei brand verso un domani in cui la bellezza dei prodotti di lusso si unisce all'integrità etica e all'impegno verso un pianeta più sano ed inclusivo.

## 2.5 Preservare l'esclusività nel settore del lusso attraverso il Green Marketing

Preservare l'esclusività nel settore del lusso attraverso il Green Marketing costituisce una strategia fortemente innovativa, etica e responsabile che mira a congiungere l'eccellenza del lusso con l'impegno per la sostenibilità ambientale. In un'epoca in cui la consapevolezza relativa alla necessità di tutelare e salvaguardare l'ambiente risulta essere in costante aumento, le aziende di lusso si trovano continuamente costrette a fronteggiare la sfida di rispondere alle aspettative dei clienti, sempre più sensibili all'impatto ambientale dei propri acquisti. A tal proposito, il Green Marketing costituisce una preziosa opportunità per dimostrare il proprio impegno e la consapevolezza delle proprie responsabilità a livello ambientale e sociale, lanciando beni di alta qualità realizzati con processi produttivi eco-friendly e con materiali riciclati. In tal senso, il binomio esclusività-sostenibilità risulta funzionale ad attrarre la fetta di consumatori più consapevole, attenta e desiderosa di identificarsi con un brand che condivide i suoi valori, aggiungendosi alla parte di clienti già fidelizzati con il brand<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Sacchi Maria Silvia (Corrie della sera), *Kering e Cartier (Richemont) firmano un patto per la sostenibilità nella gioielleria*, 6 ottobre 2021.

<sup>22</sup> Casadei Marta (Sole 24ore), *Zalando, Ynap e About You si alleano per una filiera più green*, 20 luglio 2022.

<sup>23</sup> Chevalier Michel, Mazzalovo Gérald, *Luxury Brand Management in Digital and Sustainable Times. Fourth Edition*, Wiley, Chennai, 2021, Capitolo 12.

È chiaro che un'attenta e precisa comunicazione del green branding consentirebbe, inoltre, all'azienda di corroborare la propria immagine, puntando sulla credibilità e sull'autenticità nell'era della trasparenza e della responsabilità aziendale.

L'integrazione da parte delle aziende del Green Marketing all'interno delle varie aree chiave del loro business può rappresentare una valida opportunità finalizzata alla salvaguardia dell'esclusività. A tal proposito, per quanto concerne l'uso di materiali sostenibili, è la Maison britannica Stella McCartney a configurarsi come pioniera di un lusso responsabile e sostenibile che, grazie ad una visione audace e d'avanguardia, si impegna costantemente per riscuotere un impatto positivo sull'ambiente. La sua ambizione risiede proprio nell'impiego esclusivo di materiali riciclati, riciclabili e provenienti da fonti sostenibili. Il problema mondiale della plastica è aggravato in modo significativo dall'industria della moda: gli indumenti sintetici corrispondono al 35% delle microplastiche rilasciate negli oceani del pianeta le donne britanniche acquistano 33 milioni di capi paillettati nei periodi festivi, di cui 1,7 milioni finiscono in discarica dopo soli cinque utilizzi. Pertanto, Stella McCartney, ha scelto di collaborare con la start-up Radiant Matter che ha dato vita ad una nuova generazione di materiali e colori, a favore dell'economia circolare. L'impegno della Maison viene ulteriormente confermato quando nel 2010 sceglie di non utilizzare più PVC nelle proprie collezioni, paillettes comprese. Nel 2023, inoltre, ha rivelato un abito esclusivo e sperimentale sulla copertina della rivista Vogue 2023, indossato da Cara Delevingne, modella ambientalista e amica della Maison. Il capo è stato realizzato con il BioSequins, un materiale biodegradabile e non tossico, prodotto con cellulosa vegetale, senza metalli, minerali o pigmenti coloranti sintetici<sup>24</sup>.

Per quanto concerne l'approvvigionamento responsabile, invece, nel 2013 il marchio Chopard ha intrapreso il proprio "Viaggio verso il lusso sostenibile": un progetto a lungo termine, ma molto ambizioso, contraddistinto da grande umiltà e dal desiderio di distinguersi all'interno del settore del lusso. Entro la fine del 2023, il brand impiegherà il Lucent Steel™ per produrre orologi in acciaio, bracciali e casse che conteranno l'80% di acciaio riciclato: ciò risulta un ulteriore passo in avanti rispetto al Lucent Steel™ esistente, realizzato con il 70% di acciaio riciclato e lanciato nel 2019 insieme all'iconico orologio Alpine Eagle, tappa fondamentale del percorso pluriennale verso un acciaio più responsabile. Mentre entro la fine del 2025 si stima che tale percentuale salirà ad un massimo del 90%. Pertanto, Chopard è la prima Maison di lusso ad aver aderito a SteelZero del Climate Group e ad unirsi al comparto industriale col fine di accelerare il processo di riduzione delle emissioni nette di carbonio da parte dell'industria siderurgica. Secondo i dati chiave dell'International Steel Forum (ISSF), tale iniziativa consentirà al brand di ridurre le proprie emissioni di CO2 legate all'acciaio.

---

<sup>24</sup> LVMH, *Stella McCartney rivoluziona il mondo della moda progettando il primo abito in BioSequins, un materiale sostenibile*, in <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/stella-mccartney-rivoluziona-il-mondo-della-moda-progettando-il-primo-abito-in-biosequins-un-materiale-sostenibile/>, 15 marzo 2023.

Passando dalla percentuale standard di acciaio riciclato del 50% all'80%, le emissioni legate alla produzione si riducono del 30%, mentre con il 90% di acciaio riciclato il taglio delle emissioni sale al 40%<sup>25</sup>.

Quello di Chopard costituisce un esempio chiave di ricerca della sostenibilità che non pregiudica la qualità e le proprietà dei materiali impiegati per gli orologi della Manifattura. Il Lucent Steel™, infatti, viene ottenuto da scarti industriali di alta qualità prodotti da fabbricanti svizzeri di orologi e acciai provenienti dall'industria automobilistica, medica e aerospaziale. Tra i modelli ottenuti con il Lucent Steel™, a spiccare è sicuramente il nuovo orologio Happy Sport con cassa da 25 mm, caratterizzato da materiale e formato inediti in sette declinazioni che alternano colori, cinturini e materiali; nonché il modello Alpine Eagle 41 Xps, sportivo ed elegante, contraddistinto da una meccanica ricercata e da un design essenziale.

Sul piano delle esperienze di lusso sostenibili, la catena di hotel luxury Six Senses Resorts & Spas presenta costante attenzione alla sostenibilità e fornisce esperienze esclusive e personalizzate, con lo slogan: “Non esiste designer migliore della natura, e noi abbiamo il dovere di rispettarla. Ma chi dice che sostenibile non può essere sontuoso? O il viaggio non può essere propositivo? Nel nostro mondo, può”. A tale scopo, non solo gli edifici sono realizzati con materiali riciclati, ma la catena offre ai propri ospiti molteplici esperienze relative, ad esempio, alla comprensione dell'upcycling<sup>26</sup> o all'acquisto di souvenir non convenzionali, quali la banca dei semi Earth Lab che consente di coltivare a casa prodotti biologici. Nell'ottica di una filosofia “zero rifiuti”, tutti i clienti e gli host sono invitati alla creatività, attraverso alcuni consigli semplici e pratici: frantumare il vetro per creare ornamenti e taglieri, realizzare pezzi di arredo con materiali provenienti da ristrutturazioni, fondere candele usate per crearne di nuove, preparare compost fai-da-te, detersivi senza sostanze chimiche o estrarre oli essenziali da erbe coltivate in orti biologici. Ai bambini, in particolare, è offerta l'opportunità di partecipare all'attività Grow With Six Senses, con esperienze di agricoltura, riciclaggio e foraggiamento<sup>27</sup>.

Questi esempi reali di successo mostrano come il Green Marketing può rappresentare una preziosa risorsa per il settore del lusso nella realizzazione della sua missione a salvaguardia dell'esclusività, senza inficiare la sostenibilità ambientale. Si tratta, dunque, di una sfida significativa ma possibile. Materiali sostenibili, pratiche di produzione responsabili e comunicazione trasparente costituiscono gli ingredienti fondamentali per le aziende attente a dimostrare il proprio impegno verso la sostenibilità.

---

<sup>25</sup> Chopard, *Le nostre pratiche di approvvigionamento. Approvvigionamento responsabile*, in <https://www.chopard.com/it-it/sustainability-our-approach/responsible-sourcing.html>

<sup>26</sup> Per upcycling si intende il processo di trasformazione di materiali di scarto

<sup>27</sup> Six Senses, *Laboratorio della Terra. Una vetrina per i nostri sforzi per ridurre i consumi e produrre localmente*, in <https://www.sixsenses.com/en/sustainability/earth-lab>

## Capitolo 3. Gucci e la sostenibilità: quando la moda è green

### 3.1 Il profilo del *brand*

Gucci, uno tra i maggiori brand nel settore della moda di lusso, è stato fondato a Firenze nel 1921. La Maison, sulla scia del proprio centenario, è proiettata verso il futuro e la continua e costante ridefinizione del concetto di lusso nell'ottica dei valori fondamentali di tradizione artigianale, innovazione, creatività e sostenibilità. Il marchio fa capo al Gruppo Kering che supporta lo sviluppo dei maggiori brand nelle categorie di moda, gioielli, occhiali e pelletteria<sup>28</sup>.

A fondare l'azienda fu Guccio Gucci, con l'intento di dedicarsi esclusivamente alla produzione di valigie, guanti ed articoli di pelletteria. Fondamentali per le sorti del brand si rivelarono l'esperienza presso il Savoy Hotel di Londra come lift e la conoscenza dello stile inglese: il mondo dell'equitazione, in particolare, divenne fondamentale per l'heritage di Gucci. Le progressive richieste per l'abbigliamento di equitazione da parte di numerosi clienti italiani appassionati di ippica spinsero il marchio a realizzare quelle che oggi costituiscono vere e proprie icone di stile di cinture e borse: dal sottopancia da sella con il tipico nastro verde e rosso, fino alla miniatura del morso da cavallo con il doppio anello unito da una barretta. Negli anni Cinquanta viene aperto il primo negozio Gucci negli Stati Uniti, sulla cinquantottesima strada di New York, dando inizio ad una repentina scalata verso il successo internazionale. Il design esclusivo degli articoli consentì alla Maison di espandersi e di conquistare rapidamente le stelle del cinema americano, icone di stile ed eleganza. Il logo varia nel tempo, a partire da un semplice carattere calligrafico che rappresentava, probabilmente, la firma del fondatore stesso e che divenne, successivamente, un'iniziale puntata fino ad introdurre una borsa da viaggio e una valigia. In seguito, la Maison scelse uno stemma araldico, rivisitazione dei giochi medievali fiorentini, con l'intento di stabilire un rapporto di continuità tra la nobiltà rinascimentale e l'epoca moderna. È solo negli anni Sessanta che Aldo Gucci, uno dei figli del fondatore, proprio in ricordo del nome del padre, realizza il simbolo con le due "G" incrociate che è attualmente ancora in uso su borse, cinture e calzature, sotto la direzione artistica di Alessandro Michele. Nell'immaginario comune, tale logo ha sempre rappresentato il Made in Italy, nonché un marchio di qualità e di stile che ispira le nuove mode e le future tendenze apprezzate da star e celebrity internazionali<sup>29</sup>.

Negli anni Novanta, a seguito di difficoltà finanziarie per l'azienda, la gestione passò a Domenico De Sole, come presidente e Amministratore Delegato, e a Tom Ford, come Direttore Creativo, i quali lavorarono

---

<sup>28</sup> Gucci, *About Gucci* in <https://www.gucci.com/it/it/st/about-gucci>

<sup>29</sup> Ivi, *Stories*.

insieme dal 1994 al 2004. Ford, in particolare, conferì al brand un'identità innovativa ed uno stile del tutto inedito, grazie al connubio di tradizione e innovazione, al binomio classico-moderno. Il Direttore Creativo, inoltre, intuendo l'importanza delle campagne pubblicitarie, decise di iniziare a collaborare con celebri fotografi, quali Herb Ritts e Richard Avedon, ottenendo risultati molto positivi. In questo periodo, infatti, le vendite aumentarono da 230 milioni di dollari nel 1994 a quasi 3 miliardi di dollari nel 2003. Questa crescita si è rivelata decisiva per collocare l'azienda tra i brand di lusso più redditizi al mondo (Tom Ford, 2020)<sup>30</sup>.

Nel 1999 il Gruppo Kering per la prima volta acquista una partecipazione del 42% al controllo di Gucci, segnando un passo fondamentale verso la realizzazione di un insieme coerente e complementare di grandi marchi del lusso all'interno del gruppo. Quando Tom Ford lascia la direzione creativa, Frida Giannini prende il suo posto, promuovendo numerose iniziative finalizzate al rilancio del brand, mentre Patrizio Di Marco, suo marito, diviene il nuovo CEO per continuare insieme il processo di espansione avviato da Ford. A seguito di notevoli successi, l'azienda subisce rallentamenti che la conducono ad una crisi e, dopo un'offerta pubblica di acquisto (OPA) nel 2004 il Gruppo Kering porta la sua partecipazione al 99,4%. Successivamente, la sede centrale resta a Firenze e parte del Management viene trasferita a Milano: la decisione di lasciarlo in Italia è mossa dall'intento di mantenere la tradizione del Made in Italy e la qualità dei prodotti nella percezione dei clienti a livello globale. Nel 2015 Marco Bizzarri, proveniente da un grande successo riscosso con Bottega Veneta, diviene il nuovo Presidente e Amministratore Delegato, che scommette su Alessandro Michele, in qualità di Direttore Creativo, per rilanciare l'immagine e l'estetica del brand. Quest'ultimo traduce la sua visione filosofica, poetica, romantica e colorata in una forte strategia di posizionamento per l'azienda: i suoi sforzi causarono un notevole aumento delle vendite e del fatturato annuo<sup>31</sup>.

Nel 2022 Kering chiude il bilancio con ricavi per 20.351 milioni di euro, con un aumento del 15% rispetto al 2021 e del 9% su base comparabile rispetto allo stesso anno.

## KERING IN 2022



Figura 1 – Revenue Gruppo Kering. (Fonte: 2022 documento finanziario – Kering).

<sup>30</sup> Sepe, G., & Anzivino, A. (2020). Guccification: redefining luxury through art—the Gucci revolution. In *The Artification of Luxury Fashion Brands* (pp. 89-112). Palgrave Pivot, Cham.

<sup>31</sup> Kering, *2018 documento finanziario*.

con un EBITDA di 7.255 milioni di euro rispetto al 6.470 dell'anno precedente.

<i>(in € millions)</i>	2022	2021	Change (reported)
Revenue	20,351	17,645	+15%
EBITDA	7,255	6,470	+12%

Figura 2 – EBITDA Gruppo Kering 2022. (Fonte: 2022 documento finanziario – Kering).

Gucci, primo marchio del Gruppo Kering per i ricavi, supera nel quarto trimestre del 2022 per la prima volta i 10 miliardi di ricavi, arrivando a 10,5 miliardi, in crescita dell'8% a tassi correnti e dell'1% su base comparabile. Le vendite sono concentrate nell'area Asiatico-Pacifica per una quota notevole del 36%, seguita dal 29% in Nord America. Tuttavia, nel quarto trimestre le vendite si sono attestate sui 2,733 miliardi di euro e tra la fine dello scorso anno e l'inizio di questo, la direzione creativa subisce un notevole cambiamento con l'addio di Alessandro Michele e la nomina di Sabato De Sarno. Jean-Marc Duplaix, direttore finanziario, ha affermato di sentirsi molto fiducioso per il brand sia nell'anno corrente che nel lungo periodo. Nel primo trimestre dell'anno 2023, la Maison mostra un miglioramento dell'1% rispetto all'ultimo trimestre dell'anno precedente<sup>32</sup>.

### 3.2 Il ruolo di Gucci nel panorama della moda sostenibile

Il settore della moda di lusso ha ormai colto a pieno la necessità di preferire sempre più un approccio circolare, rispetto al tradizionale modello lineare, incentrato sull'impiego di materiali vergine per la realizzazione di un nuovo prodotto destinato ad essere gettato via al termine del suo sito di vita.

A tal proposito, la Maison italiana Gucci costituisce un valido modello di ispirazione per la fashion industry. È il primo brand, infatti, ad aver stretto una collaborazione strategica con l'organizzazione no-profit, Ellen MacArthur Foundation che si occupa, appunto, di circolarità. Robert Triefus, vicepresidente esecutivo di Gucci per la fidelizzazione del cliente, afferma con grande entusiasmo che tale collaborazione svolge un ruolo

---

<sup>32</sup> D'Ascenzo Monica, il Sole24ore, Finanza, *Kering, ricavi in leggera crescita a 5 miliardi. Per Gucci segnali di ripresa*, 25 aprile 2023.

pionieristico nel promuovere la circolarità, risultando vantaggiosa per tutti e dando inizio ad un vero e proprio viaggio. Il marchio di lusso all'interno della partnership si concentrerà dapprima in due aree chiave: l'agricoltura rigenerativa e il design circolare. La prima, in particolare, è volta a ridurre al minimo l'impatto ambientale e, al contempo, a rigenerare la fertilità del terreno. Dunque, il vicepresidente esecutivo per la sostenibilità, gli affari aziendali e la consulenza generale, Antonella Centra, specifica che, se in precedenza il concetto di circolarità si limitava allo smaltimento del prodotto al termine del suo ciclo di vita, ora si è evoluto e ampliato, inglobando la totalità del processo produttivo, quali l'approvvigionamento, l'inizio della realizzazione o, ancor prima, l'agricoltura rigenerativa<sup>33</sup>.



*Figura 3 – Gucci capsule collection “Off the Grid”.*

In particolare, la capsule collection “*Off the Grid*” costituisce un chiaro esempio della tendenza di Gucci alla circolarità. La collezione è stata lanciata nel 2020 con capi e accessori unisex realizzati totalmente con materiali organici, biologici e riciclati: Demetra, un nuovo tipo di pelle animal-free, ottenuto da polpa di legno proveniente da fonti sostenibili e poliuretano a base biologica; Econyl, un nylon derivante da materiali di scarto e reti da pesca. Ciascuna componente metallica, coulisse, etichette e cerniere sono realizzate con materiali riciclati, dimostrando l'adesione della collezione alla sostenibilità, sin dai dettagli.

---

<sup>33</sup> Emily Chan, *Vogue Italia*, *Per Gucci il futuro della moda è circolare. Anzi, rigenerativo* in <https://www.vogue.it/moda/article/gucci-moda-circolare-agricoltura-rigenerativa>, 6 luglio 2022.

L'approccio circolare non si ferma qui, ma la Maison continua a finanziare programmi di rigenerazione del cotone in Uruguay e della lana in Patagonia, in linea con la sua strategia climate-friendly. In tal senso, Gucci garantisce il minimo impatto ambientale per la produzione di fibre, evitando lo sfruttamento delle risorse del pianeta. Antonella Centra precisa, pertanto, che l'agricoltura rigenerativa è solo il primo passo della circolarità: presupposto per utilizzare materiali provenienti da fonti rigenerative, con un impatto positivo sul terreno e sulla biodiversità, con costante attenzione alla riduzione delle emissioni di carbonio.

In tema di circolarità, tuttavia, la sfida più grande è rappresentata dal rendere tutti i tessuti riutilizzabili, ancor più complessa nel caso del poliestere. A tal proposito, Antonella Centra specifica che non esiste ancora una tecnologia o un procedimento meccanico per smontare un prodotto, separandone tutte le componenti.

In questo caso, è chiaro come la circolarità rappresenti un valore aggiunto al prestigio di Gucci con uno scopo in cui il re-selling fa da protagonista: anziché concentrarsi sul riciclo del prodotto al termine del suo ciclo di vita, garantisce che questo abbia una seconda, terza e quarta vita. Nel 2020, infatti, il brand ha stretto una collaborazione con TheRealReal, un sito web statunitense specializzato nella vendita di prodotti di lusso usati. L'anno scorso, invece, l'iniziativa Gucci Valut ha dato vita ad un concept store virtuale per l'acquisto di articoli vintage o proveniente dagli archivi dei designer, personalmente selezionati dagli archivisti della maison, nonché dal direttore artistico Alessandro Michele. Antonella Centra mostra piena consapevolezza della necessità che la circolarità permei l'intera realtà del luxury brand, coinvolgendone ogni ambito ed è fermamente convinta che non esista altro approccio. Il vicepresidente esecutivo di Gucci per la fidelizzazione del cliente Triefus, dal canto suo, ci tiene a spiegare il lavoro duro alla base dell'iniziativa, nonché la responsabilità di non smettere mai di esplorare questo campo.

In seguito, nel febbraio 2023 Gucci annuncia, con il supporto del Gruppo Kering, il progetto per l'avvio del primo hub italiano di lusso circolare, finalizzato all'accelerazione della trasformazione del modello produttivo italiano in chiave circolare, massimizzando l'impiego di materiali riciclati, nonché la durabilità, la riparabilità e la riciclabilità del prodotto. Il circular hub, collocato nel territorio toscano, apporterà vantaggi all'intero settore della moda attraverso l'impulso ai nuovi canali di approvvigionamento e consolidamento della filiera, l'innovazione degli impianti industriali locali e la ricerca condivisa di materiali circolari, riducendo al minimo l'impatto ambientale e sociale, grazie alle economie di scala e di scopo. Ciò consentirà la riduzione delle risorse impiegate e delle emissioni di gas serra, ma soprattutto creerà un'occupazione di qualità, favorendo il

benessere del territorio. Grazie ad una prima stima degli impatti ambientali, sarà possibile ridurre fino al 60% le emissioni di gas serra generata dalla gestione degli scarti produttivi<sup>34</sup>.

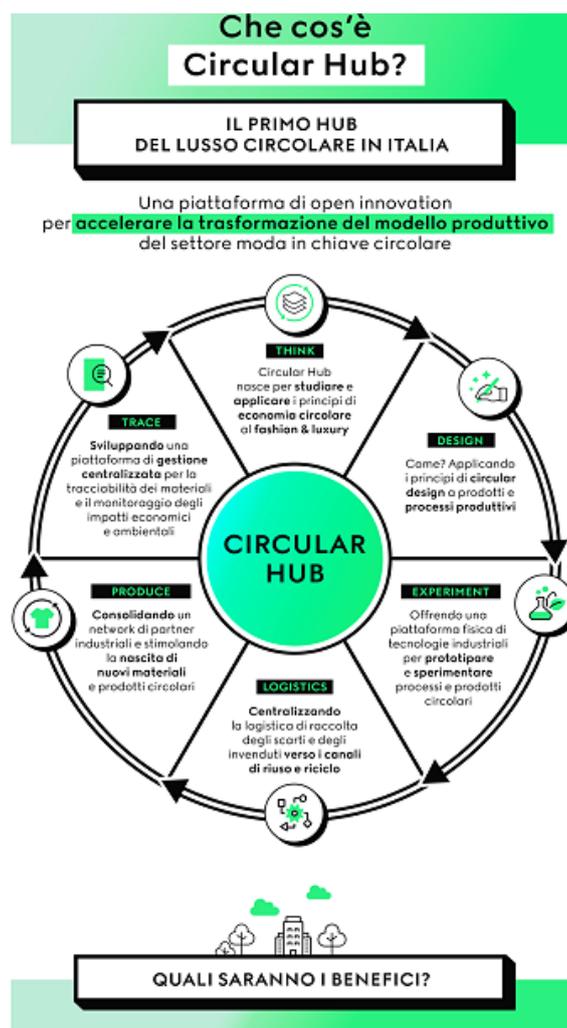


Figura 4 – Ruolo e funzioni del nuovo circular hub Gucci.

L'iniziativa si è servita delle competenze dei ricercatori del Kering Material Innovation Lab di Milano, nonché di tecnici e ricercatori di prodotto per abbigliamento, accessori, calzature e pelletteria dei centri d'avanguardia

<sup>34</sup> Forbes, *Gucci investe in Toscana con un nuovo hub per la moda sostenibile*, in <https://forbes.it/2023/02/21/gucci-investe-toscana-hub-moda-sostenibile/>, 21 febbraio 2023.

di sperimentazione e artigianato industriale di Gucci di Novara e Scandicci. Inoltre, la piattaforma ha previsto il supporto di partner industriali per lo sviluppo delle attività progettuali: la collaborazione scientifica della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa è stata funzionale alla ricerca industriale e allo sviluppo di soluzioni circolari, relativamente a modelli logistici ed operativi. A tal proposito, Marie-Claire Daveau, chief sustainability and insitutional affairs officer di Kering, commenta che la collaborazione con Gucci è la testimonianza della comunità di obiettivi all'interno del gruppo, nonché di un invito aperto ad altre realtà, nell'ottica dell'open source, ad unirsi all'iniziativa.

### **3.3 Gucci Equilibrium: panoramica, iniziative, progetti-chiave e obiettivi**

Negli ultimi anni, la Maison Gucci, punta di diamante del Gruppo Kering, ne costituisce il vessillo anche in tema di sostenibilità: Pinault punta su di esso per favorire il suo ambizioso progetto in termini di responsabilità e sostenibilità. Pertanto, il 5 giugno 2018, in occasione della Giornata Mondiale dell'Ambiente, nasce Gucci Equilibrium, un nuovo portale interamente dedicato alla divulgazione delle sue best practice a livello ambientale e sociale, che “connette persone, pianeta e scopo”<sup>35</sup>. Inoltre, il *brand* decide di puntare sulla trasparenza, fornendo i link diretti alle policy del Gruppo Kering e di Gucci stesso e l'indirizzo e-mail del suo *Sustainability department*.

Il lancio dell'iniziativa costituisce il tassello di un piano decennale finalizzato ad adottare una strategia completa relativa alla sostenibilità e a renderla parte del marchio nel suo complesso, guidata dal Culture of Purpose. “Oggi tutti parlano di sostenibilità. Lo leggiamo ogni giorno sui giornali, sul Web e ne sentiamo parlare in TV. Tuttavia, non molti dei suoi paladini sono completamente trasparenti, né trasformano le buone intenzioni in fatti” (Bizzarri, 2021). Tale affermazione di Marco Bizzarri, ex Amministratore Delegato di Gucci, costituisce la base della realizzazione di Gucci Equilibrium, fondata con l'intento di aumentare la consapevolezza degli *stakeholder* riguardo le tematiche dell'impatto sociale, della sostenibilità e delle pratiche sostenibili portate avanti dall'azienda.

Nel 2015 è stato annunciato il principale obiettivo dell'iniziativa, quello di corroborare la *Culture of Purpose* mediante azioni di promozione innovative in termini di sostenibilità ambientale e sociale. Gucci si impegna assiduamente per ridurre l'impatto ambientale dei propri processi produttivi e salvaguardare la natura nella sua interezza, con particolare e costante attenzione al rispetto dell'inclusione e dei diritti umani degli individui coinvolti e, soprattutto, dei propri lavoratori.

---

<sup>35</sup> [https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/Gucci-Equilibrium\\_launch.pdf](https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/Gucci-Equilibrium_launch.pdf)

La Maison fiorentina si è prefissa entro il 2025 il raggiungimento di una serie di obiettivi che costituiscono la *Culture of Purpose*, col fine di favorire un cambiamento positivo ambientale e sociale. In particolare, per quanto concerne la società e gli individui, Gucci si propone entro il 2025 di:

- ❖ promuovere la diversità e la parità di genere;
- ❖ proteggere l'artigianato tradizionale che contraddistingue l'azienda fin dalle origini;
- ❖ assicurare ai dipendenti un luogo lavorativo attento e sostenibile;
- ❖ favorire la realizzazione di una supply chain finalizzata a provocare un impatto positivo sull'intera società.

Per quanto concerne, invece, l'ambiente e il pianeta, più in generale, gli obiettivi sono:

- ❖ la riduzione del 40% dell'impronta ambientale e delle emissioni relative a beni e servizi acquistati entro il 2025;
- ❖ la diminuzione delle emissioni di gas serra entro il 2025;
- ❖ il raggiungimento completo della tracciabilità delle materie prime aziendale e l'allineamento completo agli standard del Gruppo Kering per le materie prime ed i processi produttivi entro il 2025;
- ❖ l'approvvigionamento completo di energia rinnovabile entro il 2022;
- ❖ la promozione di approcci innovativi per l'approvvigionamento sostenibile, le materie prime e i processi.

Col fine di raggiungere tali obiettivi, Gucci ha ideato un programma costituito da una serie di iniziative con un impatto significativo a livello ambientale e sociale, quali:

- ❖ l'impiego di materiali ecosostenibili e, dunque, a basso impatto ambientale per ciascun capo della collezione;
- ❖ l'ottimizzazione dell'efficienza dei processi produttivi;
- ❖ la salvaguardia degli ecosistemi mondiali;
- ❖ l'attenzione al benessere degli artigiani produttori dei capi e di comunità sfortunate a livello globale;

Negli ultimi tempi Gucci ha firmato un accordo con altre imprese del settore della moda di lusso, quali il *Fashion Pact*, fondato su scopi concreti relativi al clima, agli oceani, al mantenimento delle biodiversità a livello globale. Gli impatti dell'industria della moda sul pianeta sono tra i più significativi: ciò costituisce il presupposto che ha condotto la Maison fiorentina a firmare l'accordo, consapevole della necessità di riservare particolare attenzione al passaggio verso un futuro più sostenibile. Il patto si basa sul desiderio comune di promuovere nuove soluzioni e orientare i flussi di investimento verso la resilienza e la riduzione delle emissioni di carbonio, nonché dell'impatto sulla biodiversità.

Il *Gucci Equilibrium Impact Report* nella sua terza edizione conferma l'impegno dell'impresa nel contribuire ad un cambiamento positivo a livello ambientale e sociale. Il percorso vede la collaborazione delle svariate parti dell'aziende e favorisce l'adozione di soluzioni sempre nuove e all'avanguardia finalizzate a corroborare le ambizioni di sostenibilità.

Per quanto concerne l'attenzione agli individui, la cultura dell'iniziativa si incentra sul volontariato aziendale, sulla realizzazione di un impatto più duraturo e sull'uguaglianza di genere.

- ❖ Nell'ambito del volontariato aziendale, in particolare, viene offerta la possibilità di creare un impatto positivo nelle comunità locali: più di 2000 dipendenti hanno partecipato a *Gucci Changemakers*, un progetto di volontariato lanciato nel 2022 che prevedeva più di 7000 ore di volontariato a sostegno di oltre 100 ONG in più di 55 città del mondo.

Ancora nel 2022, con lo scopo di creare un impatto duraturo, *Gucci Changemakers North America* si è proposto di corroborare i valori dell'inclusione e della diversità nel settore moda di lusso, sostenendo le comunità locali. Negli Stati Uniti sono stati assegnati oltre 600.000 dollari a dodici beneficiari dell'Impact Found e 280.000 dollari in borse di studio a studenti provenienti da vari contesti, a testimonianza dell'impegno nella promozione di nuove attività formative. Dunque, dal 2019 l'iniziativa ha investito 4,7 milioni di dollari in borse di studio e finanziamenti comunitari.

Nello stesso anno, Gucci CHIME si è impegnato nell'ambito dell'uguaglianza di genere, sostenendo 17 ONG in 20 Paesi, a sostegno di 3.297 donne: sin dalla sua nascita nel 2013 l'iniziativa è riuscita a raccogliere, unire ed amplificare le voci su tale tematica, con un impatto positivo su 635.000 donne e ragazze, raggiungendo 3 milioni di comunità e famiglie.

- ❖ Nell'ambito della valorizzazione della diversità, dell'inclusione e dell'equità, Gucci Equilibrium ha focalizzato la propria attenzione sui temi della leadership femminile, sul divario retributivo di genere e sull'accessibilità.

Per quanto concerne la leadership femminile, in particolare, nel 2022 l'iniziativa ha continuato nella promozione la diversità dei talenti e della leadership, raggiungendo il 63,1% di dipendenti donne, mentre il 57% di donne in ruoli manageriali.

Nel 2021, invece, è stata effettuata un'analisi del divario retributivo a livello mondiale, mentre in Italia è stato realizzato il bilancio di genere, con lo scopo di individuare eventuali disparità retributive e definire le aree da sottoporre a misure correttive ed ulteriori approfondimenti. Nel 2022 l'iniziativa ha proseguito questo lavoro a livello globale, mentre nel 2023 è diventata la prima Maison italiana del lusso a ricevere la Certificazione della parità di genere in Italia, come previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Dal punto di vista dell'accessibilità, invece, nel 2021 Gucci è stato il primo e unico brand di lusso ad essere nominato dal *Disability Equality Index* come *Best Places to Work For Disability Inclusion*: un riconoscimento dell'impegno di Gucci nella promozione di opportunità per le persone con disabilità nel proprio ambiente di lavoro.

- ❖ Per quanto concerne la salvaguardia dell'artigianato e il sostegno dei fornitori del futuro, l'iniziativa si impegna in pelletteria e calzature, nel *ready-to-wear*, nei finanziamenti ai fornitori. Nel 2022, in tema di pelletteria e calzature, 1093 dipendenti hanno potuto usufruire dei corsi di formazione dell'Accademia ArtLab e Fabbriche. Inoltre, *Gucci École de l'Amour*, attraverso i corsi della Scuola di Fabbrica, ha offerto formazione tecnica a 55 persone e, al contempo, la Scuola dei Mestieri collocata nel centro futuristico Gucci ArtLab Firenze ha trasmesso conoscenze artigianali a 22 diplomati e giovani disoccupati di età compresa tra i 18 e i 26 anni.

Nel 2022, invece, la collaborazione con l'Istituto Secoli ha permesso di sostenere la nascita di un nuovo corso di prototipia di moda, investendo nella formazione di giovani talenti specializzati nel *ready-to-wear*, col fine di promuovere il *know-how* sul quale si fonda il patrimonio creativo italiano. In questo scenario, i professionisti del marchio contribuiscono ai programmi di formazioni e al termine del corso offrono ad almeno tre giovani apprendisti la possibilità di accedere ad uno stage presso Gucci.

Nel maggio 2020, insieme ad Intesa Sanpaolo, sono stati stanziati una serie di finanziamenti per sostenere i fornitori durante il periodo di pandemia da Covid-19, che hanno garantito maggiore rapidità nell'accesso ai prestiti e un miglioramento di termini e condizioni. Nell'anno successivo l'ambito di applicazione del programma "Sviluppo Filiere" è stato ampliato col fine di estendere il sostegno ai finanziamenti green. Al termine del 2022, è stato consentito a 189 fornitori italiani l'accesso a prestiti attraverso il programma, per un totale di 330 milioni di euro dal lancio, con più del 36% dei nostri fornitori che ne hanno tratto vantaggio.

Nell'ottica dell'attenzione verso il pianeta, invece, Gucci Equilibrium mira a promuovere una visione circolare e responsabile, nonché un'agricoltura rigenerativa a sostegno della natura e la riduzione dell'impronta ambientale per affrontare il cambiamento climatico.

- In termini di approccio circolare, in particolare, la collaborazione con esperti e organizzazioni ha costituito un valido contributo per scalare ed incorporare sempre più i principi di un'economia circolare in ogni attività. Pertanto, nel luglio 2022 Gucci è divenuta partner strategico della *Ellen MacArthur Foundation* che rappresenta un'autorità nell'ambito dell'economia circolare: tale collaborazione integra e corrobora le iniziative in corso del *brand*. Sin dalle primissime fasi di ideazione delle collezioni, la Maison punta sulla circolarità, dando vita a soluzioni finalizzate all'eliminazione degli

sprechi e dell'inquinamento e ad un miglioramento della durata, del recupero, del riutilizzo, del riciclaggio e della seconda vita.

Per quanto concerne l'*up-cycling*, nel 2022 *Gucci-Up*, un programma volto all'ottimizzazione dell'efficienza produttiva e al recupero degli scarti di lavorazione, ha permesso il riutilizzo di 298 tonnellate di avanzi di tessuto, 350 tonnellate di avanzi di pelle e 67 tonnellate di scarti metallici, conferendo loro nuova vita e donando 48.000 metri di tessuto a ONG e cooperative sociali.

In tema di processi innovativi, nel 2022 il programma *Gucci Scrap-less* ha consentito il risparmio di 91.000 metri di pelle, per un totale di 329.434 metri quadrati dall'avvio nel 2018. Nello stesso anno, inoltre, l'iniziativa ha permesso di evitare l'impiego di 75 tonnellate di sostanze chimiche, tra cui 10 tonnellate di cromo; di risparmiare una quantità di energia equivalente a 477 MWh, nonché la produzione di 5,8 milioni di litri d'acqua e 73,4 tonnellate di rifiuti.

Ancora nel 2022 a ricevere notevole impulso sono stati la tracciabilità delle materie prime che ha raggiunto un tasso di tracciabilità complessivo del 97% e l'impiego di materiali sostenibili all'interno delle collezioni. A tal proposito, infatti, la percentuale di cotone organico o riciclato è aumentata dal 61% al 74% rispetto al 2021; l'impiego di lana e cashmere di origine biologica, riciclata o responsabile è salita dal 47% al 69% rispetto all'anno precedente; la quantità di pelle conciata senza metallo o cromo ha rappresentato il 49% della pelle totale delle collezioni, rispetto al 40% del 2021; la percentuale di seta organica è quasi raddoppiata arrivando al 46% nel 2022; sono stati mantenute le percentuali del 100% di carta proveniente da fonti boschive gestite in modo responsabile e del 100% di metalli preziosi di provenienza responsabile, quali oro etico, argento riciclato e palladio riciclati.

- Sin dal 2020 l'investimento nell'agricoltura rigenerativa mira alla protezione e al ripristino della natura e della biodiversità. Marco Bizzarri, Presidente e CEO di Gucci ha ricevuto il premio "*The Climate Change Award*" durante la cerimonia di premiazione dei *CNMI Sustainable Fashion Awards*, come riconoscimento dell'impegno dell'iniziativa a favore dell'agricoltura rigenerativa.

Tale impegno è stato ulteriormente intensificato nel 2022 in Italia e nel mondo con la collaborazione e l'investimento in progetti finalizzati alla trasformazione della catena di approvvigionamento, quali quelli per:

- il Cotone Rigenerativo in Sicilia, grazie ad un programma pilota contribuente al rilancio della produzione di cotone e al ripristino della catena di approvvigionamento del cotone in Italia, mediante il quale è stato sostituito il 2% del cotone convenzionale impiegato da Gucci nel 2022, con un obiettivo fissato al 5%;
- la Seta rigenerativa in Calabria, a supporto della riscoperta di competenze artigianali tradizionali e la creazione di nuove opportunità di lavoro, mediante l'investimento nella produzione di seta per le future collezioni;

- la lana rigenerativa in Uruguay, a sostegno di un gruppo di dieci agricoltori per l'utilizzo di pratiche di agricoltura rigenerativa su 100.000 ettari di terreno, il cui valore potenziale è sostituire il 19% della lana impiegata attualmente;
  - la lana rigenerativa in Aplago, nella località italiana del Veneto, a supporto di una cooperativa di agricoltori con lo scopo di salvaguardare le pratiche di allevamento naturale e le antiche tradizioni della pastorizia. Nel 2022, infatti, l'11% della lana convenzionale di Gucci è stata sostituita grazie all'integrazione della lana rigenerativa del progetto nelle collezioni a partire da Gucci Aria.
- Col fine di affrontare il cambiamento climatico e la riduzione dell'impronta ambientale, Gucci Equilibrium mira innanzitutto alla riduzione della propria impronta. Nel 2022, infatti, in linea con l'obiettivo basato sul "*Science-Based Target*" del Gruppo Kering e verificato dall'SBTi, sono state ridotte del 68% le emissioni assolute di gas serra negli Ambiti 1 e 2 del Greenhouse Gas Protocol, ottenendo una riduzione del -55% delle emissioni di gas serra legate alla loro intensità nell'Ambito 3 (base 2015). La strategia climatica dell'iniziativa favorisce la promozione di un processo trasformativo radicale che pervade l'intera catena del valore.

In tema di energia verde, nel 2022 è stato raggiunto con successo il 100% di energia rinnovabile per i negozi a gestione diretta in tutto il mondo, nel rispetto delle linee guida RE100. Tale traguardo si fonda sull'attenzione all'adozione di scelte sempre più ecologiche e all'implementazione delle migliori pratiche di sostenibilità, tanto nelle operazioni di vendita al dettaglio, quanto nelle strutture aziendali. Infine, dai 66 negozi e sedi aziendali certificati LEED<sup>36</sup> nel 2021, Gucci ha raggiunto 111 negozi certificati LEED e 4 sedi aziendali certificate LEED nel 2022. In questo scenario, obiettivo principale dell'iniziativa entro il 2025 è la certificazione di 380 negozi idonei a gestione diretta<sup>37</sup>.

Le seguenti iniziative mostrano che la strategia e le azioni di Gucci per la sostenibilità abbracciano a pieno gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

---

<sup>36</sup> La *Leadership in Energy and Environmental Design* è il sistema statunitense di classificazione dell'efficienza energetica e dell'impronta ecologica degli edifici, sviluppato dallo *U.S. Green Building Council*, fornisce un insieme di standard di misura per valutare le costruzioni ambientalmente sostenibili (fonte: Wikipedia).

<sup>37</sup> Tutti i dati relativi alle iniziative di Gucci Equilibrium sono stati ricavati da Gucci Equilibrium Impact report, Terza edizione, in <https://equilibrium.gucci.com/it/presenting-the-2022-gucci-equilibrium-impact-report/>

# OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILI

La strategia e le azioni di Gucci per la sostenibilità a lungo termine sono allineate con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, come dimostrato dalle iniziative evidenziate di seguito.

## PERSONE

### DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE



- 57% di donne manager e 63,1% di donne dipendenti
- Adozione del Bilancio di Genere in Italia
- Formazione delle donne nella filiera del lusso italiano
- Sostegno a donne e ragazze tramite Gucci CHIME
- Leader del settore privato nella Action Coalition Feminist Movements & Leadership per la Generation Equality di

- UN Women
- Premiata nel 2022 come uno dei migliori posti di lavoro per l'inclusione della disabilità dal Disability Equality Index
- Congedo parentale
- Politica di salute e sicurezza
- Carta comune per il benessere delle modelle e dei modelli
- Politica sulla violenza domestica

### IMPATTO SULLE COMUNITÀ



- Offerto borse di studio a studenti di diverse nazionalità e sostenuto le ONG per un impatto positivo nelle comunità locali attraverso il programma Gucci Changemakers North America

- Sostegno dei dipendenti a oltre 100 ONG locali in tutto il mondo attraverso il programma di volontariato Gucci Changemakers

### PRESERVARE LE COMPETENZE ARTIGIANALI



- Gucci École de l'Amour, situata presso Gucci ArtLab Firenze, offre tre corsi: Scuola di Artigianato, Scuola di Fabbrica e Accademia ArtLab e Fabbriche

- Corsi di prototipia di moda istituiti per formare giovani talenti artigiani per il ready-to-wear con stage destinati ad almeno tre tirocinanti all'anno

### COINVOLGIMENTO DELLA CATENA DI FORNITURA



- 2.354 fornitori auditi per garantire l'allineamento ai Principi di Sostenibilità e al Codice Etico

- Programma Sviluppo Filiere: finanziamenti ai fornitori e programma di finanziamento green

## PIANETA

### APPROVVIGIONAMENTO E DESIGN SOSTENIBILE



- 97% di tracciabilità complessiva
- Allineamento agli standard di sostenibilità e aumento delle materie prime riciclate, organiche e rigenerative

- Innovazioni nella produzione circolare
- Partner strategico della Fondazione Ellen MacArthur
- Sviluppo del Circular Hub per agevolare l'infrastruttura circolare nella filiera del lusso italiano

### BIODIVERSITÀ



- Investimenti in agricoltura rigenerativa
- Natural Climate Solutions Portfolio: soluzioni climatiche che proteggono e ripristinano la natura

- -58% riduzione dell'intensità EP&L dal 2015, compresi l'uso di acqua e l'inquinamento idrico, l'inquinamento atmosferico, i rifiuti e l'uso del territorio

### CLIMA



- Strategia climatica con traiettoria a 1,5° Science Based Target
- 68%: riduzione in termini assoluti delle emissioni negli Ambiti 1 e 2 del GHG Protocol e 55%: riduzione delle

- emissioni in intensità nell'Ambito 3 del GHG Protocol.
- 100% di energia rinnovabile secondo le linee guida RE100

Figura 5 – Le iniziative di Gucci per la sostenibilità in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Attraverso tale programma, Gucci si propone di promuovere il binomio esclusività-sostenibilità, mediante un approccio olistico che non si limita meramente alla salvaguardia ambientale, ma abbraccia anche il versante etico e sociale, nell'ottica del rispetto di ciascuno degli individui coinvolti.

### **3.4 Gucci come pioniere del binomio esclusività-sostenibilità**

Il brand di lusso Gucci, universalmente riconosciuto come tra i più prestigiosi e rivoluzionari a livello mondiale, rappresenta un pioniere nel settore moda grazie all'adozione di un business model capace di combinare armoniosamente l'esclusività e la sostenibilità. In tal senso, la Maison fiorentina ha adottato una visione lungimirante che va oltre la mera produzione di beni di lusso, per rispondere in modo puntuale ai desideri dei consumatori più esigenti. Come approfondito nei paragrafi precedenti, il marchio ha intrapreso un percorso ambizioso verso la sostenibilità, in termini di sostegno ambientale e responsabilità sociale, dimostrando che la coesistenza armoniosa tra lusso e rispetto ambientale può rappresentare una possibilità valida ed efficiente.

Antonella Centra, *executive vice president, general counsel e Corporate Affairs & Sustainability* di Gucci, in un'intervista a *SustainEconomy*.<sup>24</sup>, report di Il Sole 24 Ore Radiocor e Luiss Business School, descrive il percorso che ha visto il brand *carbon neutral* dal 2018, trattando in particolare della strategia basata su due pilastri, pianeta e persone, nonché del lavoro sui materiali. Tra questi, come precedentemente approfondito, Demetra rappresenta l'ultima novità: un materiale *animal-free* proveniente da fonti sostenibili, rinnovabili e *bio-based*, ottenuto mediante gli stessi processi utilizzati per la concia e che verrà messo a disposizione di altri marchi.

Centra precisa soprattutto che nella sostenibilità non c'è spazio per la concorrenza e aggiunge che il rispetto per l'ambiente è una caratteristica endemica dei prodotti di lusso, destinati a durare e a mantenere il proprio valore nel tempo. A partire da tale assioma, la sostenibilità diviene un eco-sistema capace di aggiungere valore, quando si adotta un approccio autentico e rigoroso in ciascuna fase della catena di fornitura, dalla progettazione creativa alla ricerca e alla selezione dei materiali, fino a giungere ai processi produttivi. Tuttavia, a fare la differenza per dare concretezza ai buoni propositi è la volontà di inglobare un'enunciazione di principio all'interno di un'intera visione e strategia aziendale: è solo così che una strategia green può essere considerata davvero esclusiva.

Come precedentemente osservato, la Maison fiorentina si è prefissa un obiettivo specifico di ridurre l'impatto ambientale per una certa data, servendosi di un sistema scientifico di misurazione e, contemporaneamente ai progressi in quest'ambito, si è "autotassata" relativamente alle emissioni residue, investendo in iniziative a salvaguardia della natura, delle biodiversità e dell'agricoltura rigenerativa. In tal senso, l'iniziativa ha dato

vita ad un circolo virtuoso: le ricadute positive hanno riguardato l'occupazione, il territorio, il valore del *Made in Italy* e la reputazione del *brand*.

La strategia sostenibile è stata vissuta, internamente ed esternamente, non come un punto di arrivo, ma come un percorso di continuo e costante miglioramento. Centra, infatti, precisa che i risultati raggiunti confermano che la direzione è quella giusta, ma è necessario progredire lungo il percorso, cercando anche di anticipare alcuni obiettivi: c'è urgenza di intervenire al più presto, le soluzioni non possono più prevedere piani di lungo periodo, come dimostrano chiaramente le questioni emerse dalla Cop26 e dal *Summit* del G20.

“*Chime For Change*”, la campagna globale per l'uguaglianza di genere, ha contribuito in meno di dieci anni ad oltre 442 progetti e iniziative a favore delle donne in 89 Paesi: un chiaro esempio è il supporto attivo ad “*I was a Sari*”, un'impresa sociale a favore di un gruppo di donne lavoratrici proveniente dalle comunità svantaggiate del Mumbai, per permettere loro di diventare artigiane di primo ordine e di raggiungere l'indipendenza economica.

Gucci, inoltre, si mostra sempre molto attenta a rendicontare con un approccio scientifico non solo i propri risultati ambientali, ma anche a fotografare la propria situazione in tema di gender equality, analizzando le basi su cui costruire la strategia relativa alle politiche di genere. Infatti, in linea con gli Obiettivi dell'Agenda Onu 2030 e della Strategia Nazionale per la parità di genere, il brand è stato il primo nel settore privato in Italia ad adottare il bilancio di genere, intraprendendo un percorso di analisi di genere all'interno della propria realtà. Come afferma Centra, l'obiettivo ultimo resta sempre quello di far meglio e di più.

Sebbene Gucci sia ormai tra i *luxury brand* italiani più sostenibili, dai materiali agli store, tanto da costituire un esempio per il mercato e per i clienti. Come recita il proverbio “l'unione fa la forza”, le sinergie permettono di progredire e rinnovarsi in diversi ambiti, dalla scalabilità delle soluzioni all'ottimizzazione delle pratiche nel rapporto con i fornitori. È per questo che l'innovazione introdotta da Gucci con Demetra è stata messa a disposizione di tutto il mercato: il risultato è stato così sorprendente che il *brand* ha ritenuto opportuno non tenerlo solo per sé. Il materiale *bio-based* che sostituisce la pelle, come precedentemente approfondito, nasce dal connubio tra il *know how* degli esperti della Maison con quello delle concerie, rinnovando un processo tradizionalmente applicato alla pelle.

Allo stesso modo, la decisione presa nel 2018 da Bizzarri, presidente e CEO, di diventare “*carbon neutral*” ha lanciato l'appello ad altre aziende ad unirsi con il “*Ceo Carbon Neutral Challenge*”, accelerando il raggiungimento degli obiettivi grazie anche alla maggiore chiarezza e consapevolezza da parte di tutti i dipendenti e un loro ingaggio a contribuire. Sulla base di quanto avvenuto a livello interno, possiamo immaginare il circolo virtuoso realizzabile all'esterno, tra aziende del medesimo settore e tra quelle appartenenti a settori differenti. “Apertura” è, dunque, la parola d'ordine a livello individuale, per rendere la sostenibilità una prassi quotidiana nei comportamenti del singolo, a livello cooperativo, col fine di identificare e scalare soluzioni vincenti.

La capsule collection The North Face x Gucci rappresenta, come si legge sul sito della Maison italiana nella pagina dedicata alla collezione, una collaborazione che unisce due *brand* con storia e valori simili, pur presentando target differenti: da un lato una protagonista del *fashion luxury* italiano, dall'altra un *brand* californiano specializzato in attrezzature e abbigliamento per l'outdoor. Sin dalla prima pagina web, i due marchi intendono evidenziare il valore della natura, dell'avventura e della sostenibilità, servendosi di particolari suoni, quali il rumore dell'acqua o il canto degli uccelli, che accompagnano gli utenti nella navigazione. Alessandro Michele, direttore creativo di Gucci, apre il mini-documentario di presentazione della collezione con la chiara intenzione di non commettere nelle fasi di progettazione e divulgazione l'errore di molti nel raccontare l'uomo come un elemento espulso o isolato dalla natura.

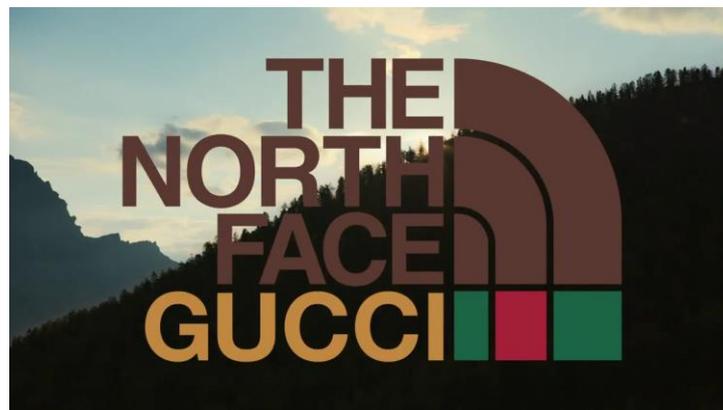


Figura 6 – Logo della Campagna The North Face x Gucci

Daniel Shea ha realizzato per la campagna apposite riprese fotografiche e video ambientate sulle Alpi, tra verdi boschi e cime innevate, luoghi perfetti per trasmettere i messaggi chiave dell'iniziativa, nonché l'impegno dei *brand* per la sostenibilità: l'amore per la natura e il desiderio di essere in contatto diretto con essa, attraverso attività quali il campeggio e l'esplorazione, rispettandola e proteggendola, anche mediante ciò che si indossa.

Per la *capsule collection* sono stati prodotti articoli da viaggio in *econyl*, un tessuto ricavato da materiali rigenerati quali tappeti, reti da pesca e scarti di lavorazione, selezionato col fine di ridurre l'impatto ambientale degli articoli. Mentre, per conferire nuova vita ai materiali, molti degli inserti dei diversi capi sono stati ripresi dall'archivio stesso di Gucci. Allo stesso modo, anche il packaging, comprendente portabiti, scatole e sacchetti, è stato prodotto grazie all'impiego di tecniche sostenibili per trattare la carta, riciclata al 100% e non patinata.

La *partnership* risulta perfettamente aderente agli obiettivi, alle strategie e alle idee di entrambi i *brand* e la campagna mostra la perfetta sintonia con la natura e tra loro, non solo mediante capi d'abbigliamento,

accessori e calzature per uomo e donna, ma anche mediante capi e prodotti legati all'outdoor, quali sacchi a pelo e tende da campeggio.

Oltre al mini-documentario e al video di presentazione della collezione, i due *brand* hanno inteso stimolare l'autostima e lo spirito avventuriero dei clienti con ulteriori iniziative, promuovendo la collezione e segnalando una collaborazione speciale. Tra queste, vi è sicuramente l'*art wall* di Gucci che ha richiamato inevitabilmente l'attenzione di passanti di Corso Garibaldi a Milano, grazie al rivestimento dell'intera facciata con una copertura composta da un tessuto molto simile ai piumini della *capsule collection* The North Face x Gucci.



*Figura 7: La facciata dell'art wall di Gucci in Corso Garibaldi a Milano, rivestita appositamente per la capsule collection The North Face x Gucci<sup>38</sup>*

La partnership tra i due brand rappresenta *in toto* il connubio esclusività-sostenibilità, nella misura in cui una Maison come Gucci, distinta da un'esclusività endemica, si mostra sempre più protesa verso il rispetto per

---

<sup>38</sup> Fonte: Pambianco: Business of Milan

l'ambiente e la sostenibilità, collaborando con un brand di prodotti per l'outdoor, attenti ad avvicinare sempre più l'uomo alla natura.

## Capitolo 4. Lo studio sperimentale

### 4.1 Esposizione della domanda di ricerca

In questo paragrafo verrà descritto lo studio sperimentale condotto su un campione di consumatori relativamente al binomio esclusività-sostenibilità, con una breve revisione generale della letteratura riguardante le decisioni di acquisto del consumatore, i *trend* e le influenze del settore del lusso.

L'obiettivo del presente studio è quello di analizzare come la dimensione dell'esclusività possa essere armonizzata con quella della sostenibilità, garantendo la longevità e la prosperità delle aziende del lusso, all'interno di un contesto sociale in continua e costante evoluzione.

La ricerca mirerà, dunque, a comprendere se per il consumatore possa effettivamente esistere questo connubio e quali strategie, gestionali e/o comunicative, le aziende possono adottare per favorire tale coesistenza, ormai imprescindibile all'interno del settore del lusso.

### 4.2 Revisione della letteratura

La pandemia da Covid-19 ha generato una delle conseguenze più rilevanti nel mercato del retail: la crescita esponenziale dello shopping online, destinato a divenire la modalità di acquisto preferita rispetto alle altre. Bain & Company, il celebre gruppo di consulenza globale, ha previsto che entro l'anno 2025 le vendite online di beni di lusso personali costituiranno il 30% del mercato del lusso globale<sup>39</sup>. Nonostante ciò, il negozio fisico resta un punto di riferimento insostituibile per i consumatori, il 65% dei quali dichiara di aver bisogno di toccare con mano un bene prima di acquistarlo, mentre il 50% vorrebbe che le nuove tecnologie contribuissero a rendere ancor più agibile e personalizzata la propria esperienza d'acquisto<sup>40</sup>. Il consumatore cerca, infatti, il contatto con lo staff, in particolare nel settore del *luxury retail* e l'aspettativa creatasi al momento dell'entrare in negozio è quella relativa ad un servizio esclusivo, interessato alle esigenze della persona e conforme in ciascun punto vendita del brand, in qualsiasi parte del mondo. Pertanto, è necessario che i consulenti di vendita rappresentino il marchio *in toto*, servendosi di disposizioni chiare e di tecnologie appropriate a garantire una *shopping experience* realizzata *ad hoc*, nel rispetto dei principi stabiliti nel cerimoniale di vendita. A tal proposito, col fine di consentire una corretta applicazione di tutti i servizi *omnichannel*, risulta fondamentale

---

<sup>39</sup> Cegid, *Retail di lusso: identikit dei consumatori alto-spendenti*, 31 ottobre 2022.

<sup>40</sup> Lupo Annalisa, *Luxury Retail: guida alla trasformazione del lusso nel post Covid*, 27 agosto 2021.

investire nella digitalizzazione del negozio fisico, offrendo ai consumatori molteplici alternative di acquisto e pagamento. La *customer experience* per eccellenza, difatti, dovrebbe accompagnare il consumatore dal primo contatto fino al checkout, garantendo acquisti fluidi e privi di attese, mediante l'impiego di dispositivi mobili, quali POS, smartphone o tablet. A rivelarsi altrettanto necessario è, inoltre, la realizzazione di esperienze accattivanti finalizzate ad avvicinare di nuovo i clienti nel punto vendita: tra queste, l'implementazione di tecnologie all'avanguardia legate ai *trend* della Realtà Virtuale e Aumentata, che consentirebbe ai retailer di innovare gli store, in particolare con l'installazione di schermi interattivi o con l'utilizzo di app mobile e tour virtuali che permettano di visualizzare i prodotti in contesti differenti. Dunque, per ottimizzare la funzionalità di ciascun servizio combaciando i principi del cerimoniale di vendita con la personalizzazione in ogni Paese in cui sono presenti i punti vendita del marchio, è fondamentale adottare soluzioni retail tecnologicamente avanzate e pensate a livello globale, nel rispetto delle leggi locali sulla privacy e sulla gestione dei dati. In quest'ottica, si rivela cruciale la scelta del partner tecnologico giusto per la crescita internazionale del *brand* di lusso.

In seguito, secondo il gruppo Bain & Company, il consumatore tipo di beni di lusso risulta essere sempre più giovane, tecnologico, interessato ad un consumo cosciente ed eco-friendly, proteso ad esperienze personalizzate, coinvolgenti e senza interruzioni. Per rispondere alle richieste di clienti sempre più informati ed esigenti, sono indispensabili azioni concrete da parte dei retailer, che garantiscano un'esperienza d'acquisto uniforme e cucita *ad hoc* sulle loro esigenze. Tra le possibili soluzioni da adottare per incentivare la soddisfazione degli acquirenti e di conseguenza la crescita del proprio business:

- ❖ un miglioramento continuo e costante dei servizi *omnichannel*, quali *endless aisle*, *click & collect*, *e-reservation* ed altri;
- ❖ dare vita a punti vendita "*phygital*", proponendo esperienze sempre più accattivanti e coinvolgenti grazie alle tecnologie innovative di Realtà Virtuale e di Realtà Aumentata;
- ❖ l'attività di *clienteling* anche via social che permetta l'interazione diretta tra il consumatore ed un influencer o un addetto alle vendite, così da ricevere consigli personalizzati in tempo reale;
- ❖ incentivare la digitalizzazione del punto vendita, permettendo una gestione integrata di tutte le operazioni, dai servizi online ed offline, all'attività di *clienteling*, fino allo smistamento delle scorte e degli ordini;
- ❖ l'implementazione dei software di Intelligenza Artificiale, col fine di raccogliere ed elaborare i dati, ottenendo profili cliente sempre aggiornati e completi ai quali fare riferimento per fornire servizi mirati e di qualità elevata;
- ❖ una comunicazione dei valori del *brand* sempre più attenta ai dettagli: dai materiali scelti per arredare il negozio, all'estetica e alla qualità dei prodotti, alla *customer experience*, fino ad arrivare ai servizi online. Tali elementi devono essere coordinati tra loro per rappresentare l'identità del marchio nella maniera più chiara e uniforme possibile.

A causa della crescita di una percentuale di consumatori sempre più giovani e dell'importanza attribuita dai clienti del lusso alla *customer experience*, i marchi del *luxury retail* possono trovare possibilità interessanti ed innovative nell'evoluzione dei mondi digitali. Secondo alcune ricerche del gruppo *Bain & Company*<sup>41</sup>, infatti, si stima che il 5-10% del mercato del lusso sarà costituito entro il 2030 da risorse digitali, quali i giochi, i social media ed il metaverso. È chiaro che attualmente creare una presenza rilevante all'interno di tali mondi vorrebbe dire rafforzare il legame con le generazioni che indirizzeranno il mercato del lusso in un futuro prossimo, rispondendo alle loro esigenze di interazione, condivisione e co-creazione. I giovanissimi adorano realizzare e condividere contenuti, mediante un contatto diretto e immediato con i brand: i retailer che riusciranno ad ottimizzare questa inclinazione partecipativa potranno davvero fare la differenza per i propri consumatori.

La ricerca *True-Luxury Global Consumer Insight*, condotta da Boston Consulting Group (BCG) in collaborazione con Altgamma, rappresenta la nona edizione dell'analisi più completa ed innovativa sul consumatore del vero lusso<sup>42</sup>.

Nonostante il periodo di incertezza macroeconomica, i consumatori True-Luxury mostrano una resilienza solida e costante nello shopping di lusso, con una netta propensione all'acquisto del 23% per l'anno 2024 (% dell'aumento di spesa dei consumatori -% del decremento di spesa dei consumatori in prodotti di ambito lusso nei prossimi 12 mesi). Esaminando l'aumento della spesa per località geografica, l'entusiasmo della Cina post-Covid19 provoca una rilevante propensione netta d'acquisto del 34%, in linea con la riapertura, invece per gli Stati Uniti questa scende al 32%, manifestando resilienza nonostante il pessimismo verso l'ambito macroeconomico. L'Europa presenta, invece, una propensione netta d'acquisto del 12%, inferiore alla metà di Cina e Stati Uniti: risultato di una forte influenza dell'estrema incertezza macroeconomica. Esaminando le prospettive per cluster di spesa, invece, si nota che i clienti più ricchi costituiscono il motore di crescita chiave, con una propensione netta d'acquisto del 33% per beni e servizi di lusso (+10 p.p. contro la media). Per quanto concerne le diverse generazioni, i Millenials, mossi dalla fiducia nelle proprie condizioni finanziarie e dalla stabilità della loro carriera, vestono un ruolo cruciale nell'indirizzare lo shopping di lusso, con una propensione netta d'acquisto del 33%. Tuttavia, la generazione Z contribuisce comunque all'aumento della spesa con una propensione netta del 17%, incentivato da una prospettiva finanziaria fiduciosa e dalla continua ambizione di innovazione da parte dei marchi di lusso. Dunque, sebbene i consumatori del True-Luxury spendano di più, si mostrano sempre più protesi a spostare le proprie priorità verso comportamenti più consapevoli e focalizzati sul benessere: il 75% si mostra maggiormente stimolato alla cura del proprio benessere fisico e mentale, il 72% afferma di essere più attento negli acquisti, il 62% è alla ricerca di beni ed esperienze che permettano di

---

<sup>41</sup> Bain & Company, *Global personal luxury goods market reaches €288 billion in value in 2021 and experienced a remarkable performance in the first quarter 2022*, 21 giugno 2022.

<sup>42</sup> Altgamma, BCG, *True-Luxury Global Consumer Insight Sintesi dello studio BCG-Altgamma 2023*, Milano, luglio 2023.

distrarsi ed evadere. Nella nona edizione, in particolare, sono emerse dieci principali tendenze nel settore del lusso, distinguibili in tre categorie:

1. la realtà di mercato in evoluzione, in termini di dinamiche chiave che modellano il contesto di mercato:
  - a) la Cina con un diverso *playbook*;
  - b) il Medio Oriente e, in particolare l'Arabia Saudita, con lo sblocco del potenziale non sfruttato;
  - c) i cambiamenti e le possibilità nel panorama dei fornitori.
  
2. I cambiamenti nelle preferenze degli acquirenti, in termini di evoluzione dei valori e dei comportamenti di essi:
  - d) il lusso in un'era priva di confini di canale, dove i consumatori del lusso sono ancora insoddisfatti;
  - e) la consapevolezza del divario generazionale;
  - f) l'accelerazione della sostenibilità e dei nuovi modelli di proprietà;
  - g) l'aumento del focus sui *Very Important Customers (VIC)* con il *clienteling 3.0*.
  
3. Le nuove frontiere che richiedono investimenti, in termini di fenomeni quasi o del tutto nuovi che necessitano di particolare attenzione ed interesse:
  - h) la rivoluzione dell'Intelligenza Artificiale Generativa;
  - i) la virtualizzazione della moda e dell'identità con il Web3 e il Metaverso;
  - j) la rilevanza senza precedenti del fattore scala che influisce su ciascuna delle suddette tendenze.

In particolare, per quanto concerne la seconda categoria, incentrata sui cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, è chiaro che il *trend* riguarda il cambio generazionale, dove nell'anno 2022 la classe dei "Giovani", comprendente i Millennial e la Generazione Z, ha costituito un valore per il settore di circa 210 miliardi di euro, doppio rispetto all'anno 2016, con stime che lo vedono raddoppiare ancora entro il 2036, quando potranno rappresentare fino al 75% del mercato. Dunque, da oggi e per il prossimo decennio i segmenti rilevanti ai quali rivolgersi saranno due: quello dei "Giovani" che spendono di più (+15%) rispetto alle generazioni precedenti e presentano una visione ottimistica del futuro (Millennial con una propensione all'acquisto del 33% rispetto ai Baby Boomers e Silver che mostrano un -12%); quello delle generazioni Più "Senior" di Gen X, Baby Boomers e Silver, che hanno investito in maniera massiccia nei brand, favorendone la crescita, negli ultimi 115 anni hanno speso tre volte in più rispetto ai giovani e venti volte in più rispetto alla Generazione Z e ancora oggi valgono circa 190 miliardi di euro, motivo per cui non dovrebbero essere trascurate. Tra questi due segmenti vi sono alcune evidenti differenze, relative alle preferenze nelle modalità di interazione (per i "Giovani" la rilevanza della comunità, per i "Senior" la rassicurazione da parte dei

professionisti), all'adozione della tecnologia (l'interesse alla moda virtuale coinvolge circa il 60% dei "Giovani" contro il 40% dei più "Senior"), l'atteggiamento verso nuovi modelli di proprietà quali la seconda mano, l'attenzione alla sostenibilità (riguarda il 70% dei "Giovani" contro il 60% dei "Senior"). non è da trascurare, tuttavia, che ciascuna generazione presenta propri tratti caratteristici distinte nei valori dei *brand* di lusso, nelle tipologie di prodotto e nell'approccio ai social media, che dovrebbero essere presi in considerazione. In quest'ottica, le implicazioni sul piano pratico dovrebbero riguardare l'adozione di una strategia in due fasi da parte dei marchi:

- ❖ nel breve termine e, dunque, nel prossimo decennio, un approccio bifocale che colga le possibilità di entrambi i segmenti con soluzioni cucite *ad hoc* sul piano del marketing, del prodotto e della comunicazione e che si rivolgano sia alle generazioni più giovani, sia a quelle più Senior che continueranno a capitalizzare;
- ❖ nel medio termine, invece, i *brand* dovrebbero fidelizzare la Generazione Z e i Millennial, fruttando gli investimenti effettuati negli anni precedenti mediante un profondo processo di coscienza e consapevolezza delle loro peculiarità.

Tuttavia, fare riferimento ai cluster demografici è solo una delle modalità finalizzate all'osservazione delle differenze tra i clienti, mentre la personalizzazione e la *Gen AI* permetteranno lo sviluppo di strategie molto più sofisticate relative alla personalità e a cluster comportamentali.

Per quanto riguarda, invece, il *trend* orientato all'accelerazione della sostenibilità e dei nuovi modelli di proprietà, il *purpose* e la responsabilità di brand non sono più negoziabili, accelerati dall'imminente normativa relativa alla transizione verde soprattutto nell'Unione Europea e dalla rilevanza per i consumatori. Risulta chiaro che è senza dubbio la sostenibilità ad influenzare sempre più i clienti nel loro comportamento d'acquisto (65% dei consumatori *True-Luxury*, +4 p.p. rispetto al 2019) e soprattutto le generazioni più giovani (70% Millennial e Generazione Z). I nuovi modelli di accesso e possesso dei beni di lusso, come il second-hand o il noleggio, stanno risultando sempre più attrattivi per i consumatori: nel 2022 il 32% di essi (nonché il 35% di Millennial e Generazione Z) ha acquistato articoli di lusso di seconda mano (+7 p.p. rispetto al 2020). Anche il noleggio di articoli di lusso sta riscuotendo, inoltre, una crescita esponenziale con il 22% dei consumatori (26% di Millennial e Generazione Z) che ha noleggiato beni di lusso nell'ultimo anno (+4 p.p. rispetto al 2020). Per quanto riguarda, invece, le implicazioni sul piano pratico, data l'evoluzione del quadro normativo e la complessità del panorama ESG, è indispensabile l'identificazione e la priorità di tali tematiche da parte delle aziende che dovrebbero definire ed investire negli ambiti di maggiore impatto per i propri modelli di business. Dunque, le aziende del lusso devono relazionarsi con il complesso panorama ESG in modo sempre più efficace, integrando l'agenda ESG nelle loro metodologie e collaborando con autorità, istituzioni ed altri operatori del settore. Inoltre, i nuovi modelli di business, quali il noleggio o il second-hand, non possono più essere ignorati dai *brand* di lusso che, come tutti, sono chiamati a relazionarsi in modo proattivo a questi modelli nella loro offerta esistente, direttamente o indirettamente (attraverso *partnership*).

Per quanto concerne la quarta tendenza, riguardante la persistente insoddisfazione dei consumatori in un'epoca senza confini di canale, bisogna comprendere innanzitutto cos'è che non soddisfa i consumatori del lusso. Da oltre un decennio, i *brand* e gli esperti del settore discutono sul tema dell'*omnichannel journey* e della creazione di una *Customer Experience* realmente fluida e priva di confini. Tuttavia, i *brand* non sono ancora riusciti a creare un'esperienza che soddisfi le aspettative dei consumatori del lusso, dei quali solo meno del 50% risulta essere davvero soddisfatto della propria esperienza complessiva, con l'11% che ritiene persino la propria esperienza insoddisfacente. Tale problematica non riguarda solo un numero limitato di *brand*, poiché tutti faticano a raggiungere una *Net Satisfaction* (calcolata come % di esperienze soddisfacenti meno % di esperienze deludenti) superiore a 50 e marchi di dimensioni simili presentano tra loro un forte divario. Col fine di comprendere al meglio le cause di tale insoddisfazione, bisogna ricorrere ad un'analisi delle esperienze attraverso i diversi canali di acquisto. I marchi del lusso hanno trascorso, infatti, decenni per ottimizzare la customer experience del canale fisico e la “cerimonia di vendita” in negozio e, di conseguenza, il livello di soddisfazione registrato nel canale fisico è il doppio rispetto a quello della grande distribuzione. Gli acquirenti cercano attivamente l'esperienza del lusso in negozio per sentirsi “coccolati”, immergendosi nel mondo del marchio. Sul piano dell'esperienze di acquisto online, invece, si nota che i brand di lusso presentano un gap rispetto alle controparti online della grande distribuzione, in particolare negli aspetti tecnici e nel livello di servizio, con una soddisfazione pari a 0,8x quello della grande distribuzione. Tale malcontento digitale è alimentato essenzialmente da due fattori:

1. i consumatori dei marchi di lusso hanno le medesime aspettative tra canale online e offline;
2. i rivenditori online puri, come Amazon, hanno aumentato gli standard, relativamente alla funzionalità del sito web e dei servizi di consegna.

Il suddetto malcontento è acuito in Europa e tra le generazioni più giovani: a giudicare insoddisfacente la propria esperienza online sono 1 Gen Z su 5 (contro 1 Boomer su 10), il 28% dei consumatori italiani, il 24% di quelli britannici ed il 22% di quelli francesi /contro il 14% degli Stati Uniti e il 13% della Cina). Il livello di soddisfazione più elevato in Cina è in gran parte conseguenza dei processi tecnologici che permettono esperienze online più accattivanti e personalizzate. Un esempio sono i nuovi Mini Program di WeChat, insieme agli aggiornamenti tecnologici come le funzioni di *try-on* in realtà aumentata e persino i mini-games interattivi personalizzati, i quali stanno supportando i *brand* nella simulazione della “componente umana” e nell'espansione dell'esperienza di acquisto online ad uno spazio più creativo. In seguito, l'insoddisfazione dell'esperienza di lusso riguarda quasi la totalità delle categorie di articolo: un esempio sono gli occhiali da sole di lusso, per i quali la *Net Satisfaction* online è inferiore di 18 p.p. rispetto a quella offline, in quanto vi è una guida limitata nella scelta dei prodotti, senza la possibilità di provarli. Fanno eccezione gioielli e cosmetici, per i quali la *Net Satisfaction* online supera quella offline: l'online supera l'offline di 23 p.p. nei cosmetici e di 4 p.p. nei gioielli.

Due sono le fonti di insoddisfazione che contribuiscono maggiormente al malcontento digitale, nonché le esigenze funzionali più spesso elencate dai clienti come bisogni insoddisfatti durante il loro percorso d'acquisto: l'affidabilità dei processi di acquisto e di pagamento. Infatti, il 28% dei consumatori dichiara come principale bisogno insoddisfatto quello rappresentato da "velocità, tempistica e disponibilità dei prodotti". Tali aspetti funzionali, tuttavia, non costituiscono la base dell'insoddisfazione online, bensì costituiscono esigenze che i consumatori considerano come requisiti di base e il cui soddisfacimento è condizione necessaria per il raggiungimento di un livello minimo di soddisfazione, ma non garantisce ai marchi di offrire una reale esperienza di lusso online. D'altra parte, i bisogni emotivi, quali ricevere un buon trattamento, rassicurazioni ed esperienze di lusso, sono menzionati meno frequentemente dai clienti come criticità (*friction*): solo il 18% indica come bisogno primario insoddisfatto l'"interazione umana e la rassicurazione". Nondimeno, l'impatto del mancato soddisfacimento di tali esigenze è parimenti elevato e sorprendente sui livelli di appagamento dei clienti *True-Luxury* rispetto ai mancati bisogni funzionali. La sfera emotiva costituisce, dunque, uno dei fattori chiave di differenziazione, imprescindibile per lo sviluppo di un'autentica esperienza *True-Luxury* online.

Dopo aver preso consapevolezza di ciò che non soddisfa i consumatori del lusso, occorre comprendere le insoddisfazioni lungo il *customer journey*. Ciascun cliente, a seconda delle proprie motivazioni, preferisce canali differenti per le varie fasi del proprio *customer journey* e, dunque, riscontra *friction* diverse, sia sul piano emotivo che funzionale. Nel corso dello studio *True-Luxury Global Consumer Insight*, da me analizzato, sono stati mappati 2.600 *customer journey* individuali, col fine di quantificare il peso di ogni singola *friction* funzionale ed emotiva e ciò ha permesso di evidenziare notevoli differenze tra i consumatori del lusso. Durante l'esperienza in negozio, ad esempio, i nativi digitali si sentono giudicati dal personale e spinti ad acquistare qualcosa: il 40% in più di essi, rispetto alla media dei consumatori di *True-Luxury*, preferirebbe interagire con i propri coetanei, anziché con il personale ed essere rassicurati da questi ultimi: rispetto alla media *True-Luxury*, il 57% in più dei nativi digitali gradirebbe un feedback in tempo reale da parte di altri utenti riguardo i prodotti presi in considerazione durante lo shopping online e offline. Un ulteriore esempio potrebbe essere rappresentato dall'unboxing dei prodotti acquistati online, totalmente trascurato dai brand, sebbene risulti fondamentale per il 70% degli acquirenti, mentre per un altro 65% questa non curanza dimostrerebbe l'incapacità del marchio di offrire una "sorpresa extra", come un biglietto o un piccolo regalo, all'interno della confezione. È necessario che ciascun *brand* si adoperi al fine di evitare un'eccessiva semplificazione della segmentazione dei consumatori, basata esclusivamente su differenziatori parziali quali la geografia o su un approccio "*one size fits all*", ma che analizzi accuratamente i percorsi individuali e le *friction* riscontrate dai propri clienti.

In un'epoca priva di confini tra canali fisici e virtuali, nell'ottica di un miglioramento radicale della *customer experience*, i *brand* dovrebbero lavorare in modo rapido e proficuo sugli aspetti funzionali, servendosi dei *playbook* già esistenti e mettendo a disposizione tempo, investimenti e costanza necessari per colmare il divario con i "best in class" dal punto di vista dell'affidabilità, della velocità e dell'efficienza del servizio. I

clienti del lusso non saranno mai totalmente soddisfatti da un semplice sito web funzionante o da una consegna puntuale, ma necessiteranno di marchi capaci di agire sul versante emozionale in maniera proattiva, cogliendo l'opportunità di scrivere un nuovo *playbook*. Pertanto, questi ultimi dovranno avere piena consapevolezza dei percorsi individuali dei propri acquirenti, per poi scegliere in modo strategico il ruolo di ciascun *touchpoint* e canale lungo il percorso. Di conseguenza, dovranno decidere se orientarsi verso l'iper-specializzazione, compiendo una scelta di tipo reattivo, primo passo nell'evoluzione della gestione dei *touchpoint* con i consumatori, o verso l'iper-personalizzazione, scegliendo una via maggiormente proattiva, che costituirebbe un ulteriore passo in avanti.

Il *sentiment* dei consumatori *True-Luxury*, in particolare in Cina e in Medio Oriente, rimane positivo, a dispetto dell'incertezza del background macroeconomico e della volatilità dei mercati, mentre i clienti di località chiave come gli Stati Uniti, sebbene si presentino più pessimisti sulle prospettive macro, stanno mostrando resilienza: la propensione netta all'acquisto degli Stati Uniti è più del doppio di quella dei consumatori Europei. La Cina, in particolare, nel periodo post-Covid19, ha assistito ad un notevole cambiamento delle dinamiche, in quanto i consumi di lusso hanno aumentato la domanda locale e, sebbene si stimi una ripresa della spesa internazionale in un futuro prossimo, è da escludere un ritorno ai livelli pre-pandemici: ciò esercita una notevole influenza sulle dinamiche di spesa globali del settore. Il Regno dell'Arabia Saudita, invece, costituisce un'opportunità non sfruttata, con una crescita trainata dallo sviluppo locale, da una base di consumatori di lusso sempre più sofisticata e dall'aumento del turismo di fascia alta e della domanda interna soprattutto da parte dei più giovani.

È evidente che alcune dinamiche di cambiamento dei consumatori, quali la crescente importanza della sostenibilità e il divario generazionale, sono destinate a rimanere, ma per rispondere ad esigenze in continua evoluzione, è necessario che le esperienze si adattino e offrano percorsi di acquisto molto coinvolgenti e privi di confini di canale, online e offline.

I traguardi emergenti e in via di consolidamento, tra i quali l'impatto di tecnologie come il Web3 e l'Intelligenza Artificiale generativa, costituiscono nuove opportunità per i *brand*, che consentano loro di ottimizzare il *clienteling* e la *customer journey*. Il supporto della tecnologia sarà utile, in particolare, per affrontare il problema del miglioramento della *customer experience* e dell'insoddisfazione del cliente. Tali tendenze, dalle frontiere emergenti all'evoluzione delle condizioni di mercato e delle dinamiche dei consumatori, stanno progressivamente ridefinendo il significato del lusso. I *brand* sono chiamati, dunque, ad adattare le proprie esperienze, a cogliere in modo proattivo il potenziale del settore in evoluzione, ma soprattutto a prendere piena consapevolezza dell'evoluzione del contesto di mercato, con l'obiettivo di creare valore in questo nuovo scenario. Tra le nuove priorità non mancheranno l'adozione di una nuova visione *channel-less* e del nuovo *playbook* cinese, la capacità di cogliere le opportunità del Medio Oriente e di accogliere in modo proattivo i progressi rivoluzionari apportati dalle tecnologie emergenti, Web3 ed Intelligenza Artificiale.

### 4.3 Metodologia di ricerca

I risultati del presente studio sono costituiti dalle risposte ad un questionario realizzato con la piattaforma online Google Moduli, mediante un sondaggio amministrato in maniera indipendente, con uno studio condotto in Italia nell'anno 2023, durante i mesi di luglio e agosto.

I partecipanti al sondaggio sono stati scelti con una metodologia di campionamento non probabilistica, ma di convenienza, basata cioè sulla facilità di accesso e di selezione degli elementi della popolazione: tra i vantaggi del metodo adottato, vi sono stati sicuramente la rapidità nella raccolta dei dati, priva di costi economici e, al contempo, un elevato tasso di risposta.

Nell'ottica di indagare le percezioni degli individui intervistati sul piano generale e considerando il campione target, è stato deciso di includere i consumatori di ogni età, senza limiti anagrafici. In particolare, il sondaggio è stato somministrato a 138 rispondenti, contattati con un link anonimo generato dalla piattaforma online Google Moduli e inoltrato successivamente mediante due differenti tipologie di canali distributivi: applicazioni di messaggistica e piattaforme social, in particolare *Whatsapp*, *Instagram* e *LinkedIn*.

Il questionario è stato preceduto da una breve introduzione, posta *in incipit* e contenente la spiegazione dello stesso, nonché la descrizione dello scopo accademico della ricerca scientifica, con l'aggiunta di informazioni relative all'Ateneo. In seguito, dopo aver garantito il rispetto della privacy di ciascun rispondente e della politica di anonimato adottata durante la fase di raccolta dati, i partecipanti sono stati informati riguardo le tempistiche di completamento del sondaggio.

Google Moduli ha permesso di realizzare un questionario composto da undici quesiti, funzionali allo studio sperimentale da me condotto. In particolare, le prime tre domande sono state di tipo anagrafico e demografico, circa il sesso, l'età e l'occupazione, mentre le successive otto sono state di tipo specifico e incentrate sullo scopo della ricerca stessa. Il questionario è stato di tipo semi-strutturato, in quanto alcune domande prevedevano una risposta chiusa, altre aperta.

Il primo quesito ha interrogato i rispondenti relativamente al proprio genere (maschile, femminile, preferibilmente non specificabile), mentre il secondo quesito ha incentrato il proprio focus sull'età dei partecipanti. Il terzo quesito ha riguardato l'occupazione dei partecipanti e il quarto la loro familiarità con il concetto di Green Marketing nel settore del lusso. Il quinto quesito chiedeva al rispondente se avesse mai acquistato prodotti o servizi legati al Green Marketing nel settore del lusso. A seguire, il sesto è stato rivolto esclusivamente a coloro i quali avessero risposto in maniera affermativa all'interrogativo precedente, richiedendo quanto fosse importante per loro l'aspetto dell'esclusività nell'acquisto di prodotti o servizi nel settore del lusso. Il settimo quesito, in seguito, ha richiesto ai rispondenti se, secondo loro, i prodotti o i servizi sostenibili nel settore del lusso potessero essere altrettanto esclusivi rispetto a quelli non ecologici. L'ottava

domanda ha chiesto ai partecipanti se ritenessero che, in futuro, i prodotti sostenibili potessero rappresentare una vera e propria forma di esclusività per il settore del lusso. Il nono interrogativo ha richiesto se il rispondente avrebbe cambiato un *brand* di stampo tradizionale per un altro dello stesso settore, ma maggiormente impegnato in attività Green. Il decimo quesito ha chiesto quale canale di comunicazione fosse ritenuto maggiormente efficace per la promozione di prodotti o servizi ecologicamente sostenibili nel settore del lusso, senza comprometterne l'esclusività. L'undicesima ed ultima domanda, infine, ha richiesto quali strategie, secondo il rispondente, potessero evidenziare al meglio l'esclusività dei prodotti nel settore del lusso

Per quanto concerne il primo quesito, in particolare, il genere prevalente è stato quello femminile, rappresentato da un valore percentuale del 54,3%, corrispondente a 75 partecipanti donne su 138, mentre gli uomini hanno rappresentato il 44,2%, ossia 61 su 138 del totale dei rispondenti, dunque solo l'1,4%, corrispondente a 2 partecipanti, ha preferito non specificare.

Il secondo quesito, invece, ha suddiviso i partecipanti in sei range: meno di 18 anni, tra i 18 e i 24 anni, tra i 25 e i 34 anni, tra i 35 e i 44 anni, tra i 45 e i 54 anni, dai 55 anni o più. A risultare prevalente è stata la seconda fascia d'età, che ha raggiunto un valore percentuale del 39,1%, mentre la prima ha raggiunto una percentuale del 2,9% corrispondente a 4 partecipanti su 138, la terza del 18,8% corrispondente a 26 partecipanti, la quarta del 23,9% corrispondente a 33 partecipanti, la quinta del 8,7% corrispondente a 12 partecipanti, l'ultima del 6,5% corrispondente a 9 partecipanti.

**Qual è la tua fascia di età?**

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida
Valido	18-24 anni	54	39,1	39,1
	25-34	26	18,8	18,8
	35-44	33	23,9	23,9
	45-54	12	8,7	8,7
	55 o più	9	6,5	6,5
	Meno di 18 anni	4	2,9	2,9
	Totale	138	100,0	100,0

*Tabella 1*

Per il terzo quesito, dal punto di vista dell'occupazione, il campione della popolazione raggiunto dalla ricerca, chiamato questa volta ad una risposta aperta, ha incluso essenzialmente studenti universitari, rispetto a impiegati, liberi professionisti e dirigenti d'azienda.

Il quarto quesito, in relazione alla familiarità del partecipante con il concetto di Green Marketing nel settore del lusso, ha previsto una risposta di tipo binario (Sì/No) ed è stata dotata di un'appendice contenente una breve definizione ed un esempio di Green Marketing, con il caso del *brand* Gucci. Il 63,3% (corrispondente

ad 87 partecipanti) ha risposto negativamente, mentre il 36,7% (corrispondente a 51 partecipanti) ha risposto affermativamente.

Nel quinto quesito, la risposta più frequente, anche in questo caso binaria, è stata negativa con il 59% delle preferenze (81 partecipanti), mentre il 41% (57 partecipanti) ha dato risposta affermativa.

Le opzioni previste dal sesto quesito, invece, sono state suddivise in una scala che andava da un valore minimo di 1 (poco) ad un valore massimo di 5 (molto): il 28,7% (29 partecipanti) ha scelto 3, corrispondente ad un valore intermedio, il 13,9% (14 partecipanti) ha scelto il valore minimo 1, l'11,9% (12 partecipanti) ha scelto il valore 2, il 23,8% (24 partecipanti) ha scelto 4, il 21,8% (22 partecipanti) ha scelto il valore massimo 5.

Le risposte del settimo quesito, di tipo binario (Sì, sono altrettanto esclusivi. / No, sono meno esclusivi) hanno visto una netta maggioranza di quelle affermative (82,7% corrispondente a 114 partecipanti) rispetto a quelle negative (17,3% corrispondente a 24 partecipanti).

Anche l'ottavo quesito ha previsto una risposta di tipo binario e ha permesso di osservare una netta prevalenza di risposte affermative (78,4% corrispondente a 108 partecipanti) rispetto a quelle negative (21,6% corrispondente a 30 partecipanti).

La risposta al nono interrogativo ha previsto, invece, tre opzioni: le prime due binarie (Sì/No) e la terza, "Altro", che ha permesso di specificare in maniera libera da quale variabile si ritenesse che la scelta potesse dipendere. Il 73,4%, corrispondente a 101 partecipanti, ha risposto in maniera affermativa, il 22,3%, corrispondente a 30 partecipanti, ha risposto in maniera negativa e il 4,3%, corrispondente a 7 partecipanti, ha risposto con "Altro" elencando alcune variabili, quali in particolare il prezzo competitivo.

La risposta più frequentemente scelta dai partecipanti nel decimo quesito è stata "Influencer e Social Network" con il 50% delle preferenze, rispetto alle altre che riguardavano la pubblicità televisiva (11,6% corrispondente a 16 partecipanti), online (24,6% corrispondente a 34 partecipanti), riviste (2,2% corrispondente a 3 partecipanti), eventi (11,6% corrispondente a 16 partecipanti).

**Quale canale di comunicazione ritieni sia efficace per promuovere prodotti o servizi ecologicamente sostenibili nel settore del lusso, senza compromettere l'esclusività?**

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Eventi	16	11,6	11,6	11,6
	Influencer e Social Network	69	50,0	50,0	61,6
	Pubblicità online	34	24,6	24,6	86,2
	Pubblicità televisiva	16	11,6	11,6	97,8
	Riviste	3	2,2	2,2	100,0
	Totale	138	100,0	100,0	

*Tabella 2*

Infine, l'opzione più frequentemente scelta per l'undicesima domanda è stata la terza (44,2% corrispondente a 61 partecipanti), relativa al mostrare la sostenibilità del processo produttivo, rispetto alle altre riguardanti l'impiego di materiali di qualità elevata (24,6% corrispondente a 34 partecipanti), di design unici (16,7% corrispondente a 23 partecipanti) o di packaging di lusso ed eco-friendly (13,8% corrispondente a 19 partecipanti).

**Quali strategie pensi possano mettere in evidenza l'esclusività dei prodotti nel settore del lusso?**

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	DIMOSTRARE la sostenibilità del processo produttivo	1	,7	,7	,7
	Evidenziare la sostenibilità del processo produttivo	61	44,2	44,2	44,9
	Mostrare materiali di alta qualità	34	24,6	24,6	69,6
	Sottolineare il design unico	23	16,7	16,7	86,2
	Utilizzare un packaging di lusso e Eco-friendly	19	13,8	13,8	100,0
	Totale	138	100,0	100,0	

*Tabella 3*

#### 4.4 Raccolta e analisi dei dati

I dati raccolti con il questionario, fornito dal sondaggio analizzato su Google Moduli, sono stati successivamente esportati sul software statistico *SPSS (Statistical Package for Social Science)* col fine di effettuare un'analisi ottimale. Quest'ultima è stata inizialmente di tipo descrittivo, focalizzata sulla verifica delle frequenze delle variabili prese in considerazione.

Per quanto concerne, in particolare, il quinto quesito relativo all'acquisto di prodotti o servizi legati al Green Marketing nel settore del lusso, la risposta negativa del 58,7% degli intervistati ha dimostrato come questa pratica non sia ancora stata accolta a pieno dai consumatori. Allo stesso modo, relativamente al sesto quesito circa l'importanza dell'esclusività nell'acquisto di prodotti o servizi di lusso, la maggioranza degli intervistati, corrispondente al 21%, ha risposto con un valore intermedio 3, su una scala da 1 (poco) a 5 (molto).

Fondamentale ai fini del presente studio si è rilevato l'ottavo quesito, il quale ha chiesto ai partecipanti se ritenessero che, in futuro, i prodotti sostenibili potessero rappresentare una vera e propria forma di esclusività per il settore del lusso. Ben 109 intervistati, corrispondenti ad un valore percentuale pari al 79%, ha risposto in maniera affermativa, confermando sperimentalmente i presupposti teorici approfonditi nei capitoli precedenti, sulla tematica del binomio esclusività-sostenibilità.

Un'ulteriore domanda di grande rilevanza è stata la nona, relativa alla possibilità di cambiare un *brand* di stampo tradizionale per un altro dello stesso settore, ma maggiormente impegnato in attività *green*. In questo caso, il 73% del campione ha risposto in modo affermativo, ma 2 partecipanti si sono spinti ben oltre la semplice risposta binaria (Sì/No), indicando come motivazione del cambiamento la competitività dei prezzi dei prodotti o dei servizi proposti dal marchio: ciò potrebbe rappresentare un utile spunto per incentivare la fidelizzazione del consumatore.

Successivamente è stata effettuata una regressione semplice tra due variabili: “Se sì, quanto è importante per te l'aspetto dell'esclusività quando acquisti prodotti o servizi nel settore del lusso?” e “Ritieni che in futuro i prodotti sostenibili possano rappresentare una vera e propria forma di esclusività per il settore del lusso?”. A tal proposito, l'indagine è stata volta a comprendere se la percezione dell'esclusività potesse essere motivata dal desiderio dei consumatori di rinnovare il profilo dei marchi di lusso attraverso iniziative *green*.

Variabili immesse/rimosse <sup>a</sup>			
Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	sost <sup>b</sup>	.	Inserisci

a. Variabile dipendente: Se Sì, Quanto è importante per te l'aspetto dell'esclusività quando acquisti prodotti o servizi nel settore del lusso?

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello				
Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,221 <sup>a</sup>	,688	,492	1,286

a. Predittori: (costante), sost

Tabella 4

Il risultato conduce ad un R-quadrato del 68,8%, dunque la variabile dipendente risulta in grado di spiegare gran parte del modello, dimostrando come il desiderio di sostenibilità da parte dei consumatori influisce sulla percezione di esclusività di essi.

A conferma di ciò, emergono anche i dati relativi all'ultimo quesito posto: come si può notare dai valori della frequenza nella Tabella 5, il 44,2% dei consumatori afferma che al fine di sottolineare l'esclusività, un *brand*

dovrebbe non solo incentivare il *Green Marketing*, ma soprattutto mettere in luce la sostenibilità dei processi produttivi, come nel caso di Gucci approfondito nei precedenti capitoli.

#### **4.5 Risultati della ricerca e implicazioni manageriali**

La ricerca da me condotta testimonia un forte slancio verso il cambiamento da parte dei consumatori intervistati, perfettamente in linea con uno scenario, in continua evoluzione e in costante rinnovamento, come quello odierno. Inoltre, emerge che le nuove generazioni, che costituiscono il gruppo più folto di rispondenti, hanno abbandonato l'idea di un lusso inteso come mera forma di vistosità e frivolezza separata dal mondo reale, per abbracciare un'idea di lusso inteso come opportunità di innovazione e arricchimento, che potrebbe portare vantaggio al mondo intero.

Allo stesso modo, la sostenibilità viene concepita come vera e propria forma di esclusività, nonché valore aggiunto di un *brand* rispetto ad un altro. Quest'ultima, tuttavia, non deve essere limitata a semplici sperimentazioni, ma giungere dritta al consumatore, ponendosi quale status identificativo tra marchio e acquirente.

Le implicazioni manageriali emergenti dal presente studio sperimentale si ricollegano ciclicamente a quanto approfondito nei primi capitoli del mio lavoro di Tesi. I marchi di tale settore, infatti, potrebbero investire in modo proficuo nella realizzazione di sviluppo di prodotti sostenibili o percepiti come tali: ciò permetterebbe il lancio di beni con elevate possibilità di successo. Tuttavia, è chiaro che ciò non basta affinché il *brand* venga definito realmente sostenibile: è necessario un impegno effettivo e profondo in molteplici attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità definiti annualmente.

In quest'ottica, un utile espediente per i *brand* potrebbe essere rappresentato dalla trasparenza nella condivisione con i consumatori dell'effettiva sostenibilità del processo produttivo, il quale, com'è noto, risulta responsabile delle più ingenti quantità di emissioni nocive per l'ambiente, troppo spesso sconosciute o trascurate dallo stesso acquirente nel *funnel* decisionale. Tutto ciò potrebbe essere concretizzato, attualmente, grazie alla tecnologia *blockchain*, uno strumento che registra la successione delle diverse sequenze del processo produttivo, garantendo la qualità dei materiali e l'autenticità dei prodotti. Tale tecnica potrebbe costituire, inoltre, una base di informazioni fondamentale per gli altri processi aziendali, in particolare il marketing, l'automazione dei pagamenti e la gestione dei prodotti in garanzia.

In seguito, sarebbe auspicabile per i marchi adottare una concezione di lusso basata sul binomio sostenibilità-esclusività a prezzi competitivi e coerenti rispetto agli altri del settore: ciò consentirebbe di investire sia sui

consumatori già fidelizzati, che su quella fetta di potenziali acquirenti, scettici rispetto al mondo del *luxury* poiché convinti che quest'ultimo sia ancora lontano da quello della sostenibilità.

Il presente lavoro di tesi mostra, dunque, l'importanza della costante innovazione e della continua evoluzione in tema di sostenibilità: i rispondenti cambierebbero molto facilmente un marchio tradizionale per un'alternativa più *green*. Pertanto, un *brand* che mira a restare competitivo all'interno del settore, è chiamato ad essere sempre pronto e reattivo, per non farsi mai cogliere impreparato dalle ultime novità. In particolare, secondo la Generazione Z, sarebbe utile puntare su materiali sostenibili e di qualità elevata ed affidare la sponsorizzazione dell'output finale del processo produttivo ai nuovi canali di comunicazione: influencer e social network si candidano come prime attrattive per quelli che saranno i maggiori consumatori del futuro. Tutto ciò non potrà, però, limitarsi ad una mera pubblicità: l'influencer dovrebbe impegnarsi in prima persona in iniziative e progetti *green*, così a rispecchiare l'identità sostenibile promossa dal *brand*.

Il mondo del *luxury* è, senza dubbio, sulla buona strada per quanto concerne il rispetto per l'ambiente, ma ciò non basta: è fondamentale che tale percorso non si arresti e che, anzi, si spinga sempre più avanti alla ricerca di soluzioni e progetti innovativi che permettano una sempre più effettiva concretizzazione del binomio esclusività-sostenibilità.

#### **4.6 Limiti della ricerca**

È chiaro che il presente studio presenta alcune limitazioni che potrebbero costituire potenziali spunti per ricerche future in merito alla tematica del *Green Marketing*.

Tra le principali limitazioni della ricerca vi è sicuramente l'età del campione e la sua numerosità a cui è stato proposto il questionario. Tale lavoro di tesi, infatti, non si è prefissato un vero e proprio range, ma ha coinvolto consumatori di età compresa tra i sedici e gli ottanta anni. L'assenza di un target focalizzato su una singola fetta di popolazione ha costituito, pertanto, un'importante limitazione, poiché non ha consentito di effettuare una prima scrematura sulla base dell'età dei rispondenti. In un futuro studio sperimentale basato su questo medesimo modello di ricerca, sarebbe auspicabile scegliere un segmento di popolazione più ristretto per quanto concerne l'età demografica. Questi potrebbe eventualmente focalizzarsi sulla Generazione Z, target costituito da soggetti nati tra la fine degli anni '90 e il primo decennio del 2000, oppure sui cosiddetti "Millennials", o Generazione Y, costituita da individui nati tra il 1980 e il 1995. Queste due categorie, facendo largo impiego della messaggistica istantanea, nonché dei social media e dei social network, si presentano più esposti al tipo di pubblicità approfondita nel presente studio.

Allo stesso modo, anche il genere del campione preso in esame potrebbe essere impiegato quale variabile di controllo funzionale ad un'indagine relativa all'esistenza di variazioni significative nelle percezioni dei consumatori, sulla base del sesso. Un eventuale studio basato sul medesimo modello potrebbe focalizzarsi esclusivamente su un unico genere di consumatori, maschile o femminile, al fine di comprendere l'influenza di tale differenza sulla propensione all'attenzione e alla salvaguardia ambientale.

Un'ulteriore limitazione potrebbe essere rappresentata dall'esclusivo impiego della lingua italiana all'interno del questionario, in quanto il campione target è stato costituito esclusivamente da individui italiani o italofoeni. Se il questionario fosse stato realizzato in lingua inglese e distribuito a livello internazionale, i risultati sarebbero stati generalizzabili, applicabili ad altri Stati e popolazioni e replicabili in altri Paesi con orientamenti culturali differenti. Allo stesso modo, in futuro, un eventuale studio potrebbe essere realizzato in contesti geografici differenti, così da indagare le molteplici percezioni e comportamenti di consumatori provenienti da diverse culture.

A mio avviso, sarebbe particolarmente interessante estendere la ricerca a Paesi che presentano parametri economici e culturali molto differenti da quelli italiani, includendo di conseguenza sia economie emergenti, sia economie mature. Infatti, come affermano gli esperti del settore, il discorso della sostenibilità cambia drasticamente sulla base del contesto e delle differenze tra Paesi industrializzati ed emergenti. Nel primo caso, infatti, un reddito più alto presenta una maggiore influenza sulla coscienza ambientale e nell'acquisto viene posta dedicata un'attenzione maggiore, soprattutto da parte del pubblico femminile. Nei Paesi emergenti, invece, la sensibilità e i prodotti green risultano essere ancora un genere di nicchia, riservato a pochi.

## Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha puntato ad un'analisi dettagliata riguardante il concetto di Green Marketing nel settore del lusso, per dimostrare come i valori della sostenibilità e dell'esclusività possano costituire un binomio vincente per le aziende di tale settore. Attraverso un esame dettagliato delle tendenze di mercato, delle strategie adottate dalle aziende del lusso e degli atteggiamenti dei consumatori, la ricerca ha evidenziato come l'adozione di pratiche sostenibili possa non solo migliorare l'immagine di marca, ma anche generare profitti a lungo termine.

Com'è noto, il lusso rappresenta un settore orientato ai principi dell'eccellenza e dell'esclusività; tuttavia, negli ultimi anni è aumentata progressivamente la consapevolezza dei consumatori relativamente alla necessità di salvaguardare l'ambiente. Pertanto, le aziende di lusso si sono trovate costrette a fronteggiare la sfida di adattarsi a questa nuova realtà, mantenendo al contempo il loro status di esclusività. Il presente studio ha dunque dimostrato che, mediante l'implementazione di strategie di Green Marketing, le aziende di lusso possono rispondere a questa sfida con successo.

La ricerca ha evidenziato, inoltre, come molti *brand* di lusso abbiano iniziato ad inglobare la sostenibilità in ogni aspetto del proprio business, dai processi produttivi a quelli distributivi, passando per il packaging e la comunicazione. Tale transizione non è stata solo una reazione alle pressioni ambientali e alle richieste dei consumatori, ma ha anche aperto nuove opportunità di mercato. I consumatori si rivelano sempre più disposti a pagare un premio per prodotti di lusso sostenibili: le aziende che riescono a capitalizzare tale tendenza stanno ottenendo vantaggi competitivi molto significativi.

In seguito, dal presente studio sono emerse le potenziali sfide e criticità nelle quali possono imbattersi i marchi di lusso nel perseguire Green Marketing, tra queste la gestione delle aspettative dei consumatori, la trasparenza nella comunicazione, la necessità di bilanciare la sostenibilità con l'esclusività. Come approfondito nel corso dei diversi capitoli, tali sfide possono essere superate grazie ad un impegno genuino per la sostenibilità ed una strategia di marketing ben strutturata.

Al termine del presente lavoro di ricerca sperimentale, è possibile affermare che il Green marketing può portare benefici sia alle aziende che ai consumatori e che il connubio esclusività-sostenibilità può essere considerato un binomio vincente. Difatti, la sostenibilità non è più da considerarsi un optional, ma una necessità reale per le aziende di lusso che desiderano mantenere rilevanza e competitività nel panorama del mercato attuale. Al fianco di questa, l'esclusività può costituire un valore aggiunto unico capace di attirare i consumatori e contribuire alla crescita economica sostenibile.

Ora è il momento per tali aziende di abbracciare il *Green Marketing*, con lo sguardo rivolto verso un futuro in cui l'esclusività e la sostenibilità vadano di pari passo, per dimostrare che questi due preziosi valori possano armoniosamente coesistere nell'affascinante mondo del lusso moderno.

## Bibliografia e sitografia

Altagamma, BCG, *True-Luxury Global Consumer Insight Sintesi dello studio BCG-Altagamma 2023*, Milano, luglio 2023.

Altagamma Monitor, *Market monitor worldwide luxury*, 2018.

Bain & Company, *Global personal luxury goods market reaches €288 billion in value in 2021 and experienced a remarkable performance in the first quarter 2022*, 21 giugno 2022.

Baptista Raquel, Inside Marketing, *The North Face x Gucci: la capsule collection che unisce sostenibilità e avventura, bellezza e comodità*, 16 gennaio 2021.

Capozzi Alessandra, il Sole24ore, Moda, Gucci: <<Raccontiamo un approccio autentico del lusso sostenibile. E la cooperazione è vincente>>, in <https://www.ilsole24ore.com/art/gucci-raccontiamo-approccio-autentico-lusso-sostenibile-e-cooperazione-e-vincente-AEP119y> , 25 novembre 2021.

Casadei Marta, *Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti*, in Il Sole24ore, 16 ottobre 2018.

Casadei Marta, il Sole 24ore, *Zalando, Ynap e About You si alleano per una filiera più green*, 20 luglio 2022.

Cegid, *Retail di lusso: identikit dei consumatori alto-spendenti*, 31 ottobre 2022.

Chevalier Michel, Mazzalovo Gérald, *Luxury Brand Management in Digital and Sustainable Times. Fourth Edition*, Wiley, Chennai, 2021, Capitolo 12.

Chopard, *Le nostre pratiche di approvvigionamento. Approvvigionamento responsabile*, in <https://www.chopard.com/it-it/sustainability-our-approach/responsible-sourcing.html>

D'Ascenzo Monica, il Sole24ore, Finanza, *Kering, ricavi in leggera crescita a 5 miliardi. Per Gucci segnali di ripresa*, 25 aprile 2023.

Dardano Filomena, *Le tendenze del mercato del Lusso per il 2023, La crescita (sostenibile) delle aziende del Lusso*, Roma, 2023.

Dardano Filomena, *Le tendenze del mercato del Lusso per il 2023, I segmenti del lusso*, Roma, 2023.

D'Arpizio Claudia, Levato Federica, *Il mercato globale del lusso balza nel 2022, destinato a crescere ulteriormente (nonostante le turbolenze economiche)*, Milano, 2022.

De Lorenzis Laura, *Trustpilot, i valori del marchio e il brand purpose*, 2022.

Emily Chan, *Vogue Italia, Per Gucci il futuro della moda è circolare. Anzi, rigenerativo* in <https://www.vogue.it/moda/article/gucci-moda-circolare-agricoltura-rigenerativa>, 6 luglio 2022.

Fondazione Altagamma, Bain & Company, *Altagamma-Bain Worldwide Luxury Market Monitor 2022*.

Forbes Italia, *Il 2022 è record per i beni di lusso. Millennial e Gen Z, che valgono un terzo del mercato, ne guideranno la crescita*, 2022.

Forbes, *Gucci investe in Toscana con un nuovo hub per la moda sostenibile*, in <https://forbes.it/2023/02/21/gucci-investe-toscana-hub-moda-sostenibile/>, 21 febbraio 2023.

FPSShare, *Sustainable Business Partnership*, Milano.

Gucci, *About Gucci* in <https://www.gucci.com/it/it/st/about-gucci>

Gucci Equilibrium, *World environment day sees the launch of Gucci Equilibrium, a new portal connecting people, planet and purpose* in [https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/Gucci-Equilibrium\\_launch.pdf](https://equilibrium.gucci.com/wp-content/uploads/2020/06/Gucci-Equilibrium_launch.pdf)

Gucci Equilibrium *Impact report, Terza edizione*, in <https://equilibrium.gucci.com/it/presenting-the-2022-gucci-equilibrium-impact-report/>

Kering, *2018 documento finanziario*.

Kering, Cartier e Kering lanciano la “*Watch and Jewellery Initiative 2030*”, in collaborazione con il *Responsible Jewellery Council*, 2021.

Kering Group, *I nostri risultati EP&L 2022*.

Lupo Annalisa, *Luxury Retail: guida alla trasformazione del lusso nel post Covid*, 27 agosto 2021.

LVMH, *Life 360. Responsabilità sociale e ambientale*

LVMH, *Stella McCartney rivoluziona il mondo della moda progettando il primo abito in BioSequins, un materiale sostenibile*, in <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/stella-mccartney-rivoluziona-il-mondo-della-moda-progettando-il-primo-abito-in-biosequins-un-materiale-sostenibile/>, 15 marzo 2023.

McKinsey & Company, *The State of Fashion 2023*.

Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, 2017.

ONU Italia, *Agenda 2030. Obiettivi per lo sviluppo sostenibile. Obiettivo 17: Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*.

Pambianco: *Business of Milan*

Sacchi Maria Silvia, *Corriere della sera, Kering e Cartier (Richemont) firmano un patto per la sostenibilità nella gioielleria*, 6 ottobre 2021.

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

Six Senses, *Laboratorio della Terra. Una vetrina per i nostri sforzi per ridurre i consumi e produrre localmente*,  
in <https://www.sixsenses.com/en/sustainability/earth-lab>

The Conference Board, *Sustainability Disclosure Practices*, 2022

## Indice delle figure

<i>Figura 1 – Revenue Gruppo Kering. (Fonte: 2022 documento finanziario – Kering)</i> .....	<i>pag 24</i>
<i>Figura 2 – EBITDA Gruppo Kering 2022. (Fonte: 2022 documento finanziario – Kering)</i> .....	<i>pag 25</i>
<i>Figura 3 – Gucci capsule collection “Off the Grid”</i> .....	<i>pag 26</i>
<i>Figura 4 – Ruolo e funzioni del nuovo circular hub Gucci</i> .....	<i>pag 28</i>
<i>Figura 5 – Le iniziative di Gucci per la sostenibilità in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite</i> .....	<i>pag 35</i>
<i>Figura 6 – Logo della Campagna The North Face x Gucci</i> .....	<i>pag 38</i>
<i>Figura 7: La facciata dell’art wall di Gucci in Corso Garibaldi a Milano, rivestita appositamente per la capsule collection The North Face x Gucci</i> .....	<i>pag 39</i>
<i>Tabella 1 – “Qual è la tua fascia di età?” Frequenza e percentuale</i> .....	<i>pag 49</i>
<i>Tabella 2 – “Quale canale di comunicazione ritieni sia efficace per promuovere prodotti o servizi ecologicamente sostenibili nel settore del lusso, senza compromettere l’esclusività?” Frequenza e percentuale</i> .....	<i>pag 50</i>
<i>Tabella 3 – “Quali strategie pensi possano mettere in evidenza l’esclusività dei prodotti nel settore del lusso?” Frequenza e percentuale</i> .....	<i>pag 51</i>
<i>Tabella 4 – Analisi di regressione</i> .....	<i>pag 52</i>

## **Ringraziamenti**

A conclusione di questo mio elaborato di tesi, volevo esprimere i miei ringraziamenti nei confronti delle persone che mi hanno accompagnato in questo meraviglioso percorso.

Ringrazio il mio relatore, il professor Daniele D'Ambrosio, per i suoi preziosi consigli e per avermi permesso, nonostante i tempi ristretti, di raggiungere l'obiettivo che mi ero prefissato; il professor Luca Tarquini, per avermi supportato passo dopo passo nella stesura del presente elaborato; il mio correlatore, il professor Francesco Giorgino, per i suoi puntuali e accurati consigli.