



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Marketing

GREEN MARKETING E SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE
DEL LUSSO E DELLA MODA

RELATORE
Prof. Costabile Michele

CANDIDATO Onofrio Fabiola
Matr. 181541

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1. IL GREEN MARKETING.....	5
1.1 Le nuove sfide del marketing.....	5
1.2 Il “Green Marketing”: Cos’è?	8
1.3 La matrice del Green Marketing: verde, più verde, verdissimo.....	16
Capitolo 2. Lusso e sostenibilità.....	24
2.1 Rapporto tra CRS e Lusso, rivoluzione sostenibile.....	24
2.2 Gli <i>asset</i> della sostenibilità nella moda.....	34
2.2.1 Le tre “R” della sostenibilità.....	45
2.3 Green advertising e l’impatto sui consumatori.....	51
2.4 Il pericolo del “ <i>Green washing</i> ”.....	55
Capitolo 3. CASE STUDIES.....	61
3.1 Modelli di business sostenibile.....	61
3.2 LVMH Group.....	63
3.3 Kering Group.....	70
3.4 Tiffany & Co.....	78
3.5 Confronto tra i casi analizzati.....	87
Conclusioni.....	89
Bibliografia	91
Sitografia.....	97

Introduzione

Il problema dei cambiamenti climatici, con le relative conseguenze, è una tematica che è entrata a far parte del dibattito globale solo recentemente, in particolare, la presa di coscienza da parte delle istituzioni e dei governi si avuta grazie al contributo fondamentale di Al Gore, con il suo documentario *An Inconvenient Truth*, del 2006. Al Gore ha posto dinanzi agli occhi del mondo, in modo semplice e lineare, una realtà terrificante, che non può più essere negata o evitata. Vi è la necessità di agire, di agire immediatamente, perché il tempo a disposizione si sta esaurendo e i danni causati nei secoli passati sono oramai irreversibili. Ambientalisti, associazioni ed enti non governativi si sono sempre scontrati con la cecità della società, ma ora questo velo di Maya, che copriva gli occhi di tutti, è stato finalmente dilaniato e ciò che ha scoperto è un mondo morente che necessita lo sforzo di tutti per essere salvato. Il processo è lungo, il cammino difficile, ma solo con un impegno costante e continuo è possibile rimediare ai danni causati o almeno cercare di contenerne gli effetti. È necessario collaborare, muoversi insieme, agire, per il benessere e la sopravvivenza delle generazioni future. Questo ritmo di vita è insostenibile, non si può sperare di continuare così e assicurare un futuro prospero alle generazioni che verranno. Bisogna agire e bisogna agire subito, senza continuare a temporeggiare. La cooperazione deve interessare tutti, dai governi, alle imprese, al singolo. Sono proprio le imprese l'oggetto della nostra analisi, un settore in particolare è stato scelto per questa tesi, il lusso e la moda poiché se un cambiamento deve avvenire può partire dall'alto. Il settore del lusso e dell'alta moda è stato sempre sinonimo di un'élite, uno status speciale con privilegi diversi dagli altri individui, è sinonimo di potere e autorealizzazione ed è nel desiderio di tutti aspirare a raggiungere determinati modelli. Per questo credo che un ottimo punto di partenza per il cambiamento sia proprio partire da quest'industria. Un modello nuovo di business, un cambiamento radicale, possono portare alla delineazione di nuovi stili di vita e di una cultura legata al consumo diversa, più ecologica. Ciò non significa tagliare, significa ridurre, riciclare e consumare in modo nuovo. Scoprire prodotti che possono rispondere significativamente sia ai bisogni dei consumatori, sia ai bisogni ambientali. L'impegno delle imprese può manifestarsi sotto vari punti di vista: si può scegliere un approccio interno, che consiste nell'integrare, all'interno delle strategie e nella *vision* e *mission* aziendale standard o obiettivi target da raggiungere in merito alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica o gas ad effetto serra, processi che prevedano il riuso dei materiali di scarto o i residui derivanti dalla lavorazione delle materie prime; oppure si può optare per un approccio esterno che preveda il coinvolgimento dell'impresa nelle azioni e nei processi attuati da enti e organizzazioni non governative come Greenpeace, WWF, International Union for Conservation of Nature o International POPs Elimination Network. Queste sono solo alcune delle organizzazioni non governative internazionali che si occupano della salvaguardia del territorio e della Natura, combattendo contro l'inquinamento e per la diffusione e il rispetto di normative adeguate, in grado di coinvolgere attivamente imprese e cittadini privati. Il legame con un'organizzazione di tal stampo consente alle imprese di manifestare il proprio interesse e al contempo agire attivamente tramite impegni, programmi o donazioni. I due approcci, però, non viaggiano separatamente, ma possono essere applicati parallelamente. L'azione congiunta, infatti, può portare al raggiungimento di

obiettivi significativi. In tutto ciò vi è un altro elemento che non deve essere trascurato: il consumatore. Questi, infatti, giocano un ruolo fondamentale nel rapporto con le imprese, la collaborazione è fondamentale, il consumatore deve però essere educato. L'informazione e l'educazione sono leve indispensabili tramite le quali l'impresa può diffondere i propri messaggi e i propri valori e al contempo, fornisce al consumatore gli elementi indispensabili per attuare scelte d'acquisto ponderate e consapevoli. Uno degli elementi di cui le aziende possono avvalersi per fare ciò, è il Green Marketing, ovvero, l'insieme di tutte quelle strategie che puntano alla minimizzazione dell'impatto aziendale sull'ambiente tramite un coinvolgimento diretto dei consumatori. Le imprese in esame saranno, il Gruppo LVMH, il Gruppo Kering e Tiffany & Co. La scelta è ricaduta su di esse non solo perché leader del settore a livello internazionale, ma anche perché, nel mondo dell'alta moda, sono quelle che hanno raggiunto i risultati migliori. L'osservazione dei dati e la loro comparazione ha portato alla delineazione di *best practice* e all'individuazione delle aree di miglioramento. L'osservazione e l'analisi dei dati, inoltre, ha posto in evidenza quali sono le strategie che hanno conferito i risultati migliori e quali sono quelle che hanno portato al raggiungimento di obiettivi effimeri. La comparazione dei risultati è avvenuta tenendo presente quattro componenti fondamentali: il consumo energetico e di risorse idriche, il riciclo e le strategie di gestione dei materiali di scarto e le emissioni di anidride carbonica e dei gas ad effetto serra. Tali indicatori sono stati scelti poiché offrono dati concreti su cui lavorare, potendo realizzare un confronto effettivo senza possibilità di ambiguità.

CAPITOLO 1: IL GREEN MARKETING

1.1 Le nuove sfide del marketing

Il marketing è definito come *l'insieme dei processi coordinati e coerenti, finalizzato a produrre scambi e relazioni, fra individui e organizzazioni, con una finalità sempre duplice, creare valore economico e sociale per l'offerta; trasferire valore funzionale, emozionale, esperienziale, alla domanda.*¹

Il marketing rappresenta l'insieme delle azioni atte a cogliere le nuove esigenze degli individui e soddisfare tali bisogni. Il processo evolutivo del marketing ha come punto di partenza una visione orientata alla produzione, cioè ad un modo di agire che prediligeva l'abbattimento dei costi e la standardizzazione per favorire la produzione di massa, fino a giungere ad un orientamento olistico del marketing, un nuovo *concept* incentrato, cioè sullo sviluppo, la progettazione e l'applicazione di programmi, processi e attività interdipendenti tra di loro. Fondamentale, risulta essere, l'aspetto socialmente responsabile del marketing. In quest'ottica il suo ruolo ha subito un'ulteriore svolta fino a raggiungere quello che è stato definito da John Grant *il nuovo marketing*. Un modello in cui sostenibilità, ecologia e marketing possono convivere.

Il *nuovo marketing* è il modello post-pubblicitario in cui si esplica la necessità di adottare stili di vita sostenibili fondamentali per far fronte ai cambiamenti climatici degli ultimi decenni.

Il ventesimo secolo ha portato con sé una crescita della popolazione senza precedenti, superando la boa dei sei miliardi per raggiungere il traguardo dei sette. Questo ha avuto, come conseguenza, lo sviluppo del mercato di massa e l'espansione dei mercati. L'introduzione costante di nuove imprese nei mercati e la difficoltà di mantenere le proprie quote di mercato, hanno fatto del marketing il mezzo per raggiungere tale obiettivo. La continua espansione e crescita dei mercati era vista come un mezzo per perseguire il continuo sviluppo affinché la ricchezza generata potesse essere in grado di soddisfare tutti. Tale obiettivo non è stato completamente raggiunto, sebbene piccoli passi siano stati compiuti. I dati più recenti della Banca Mondiale, riferiti al 2012, dimostrano il 12,7% della popolazione mondiale vive con meno di 1.90\$ al giorno. Questo significa che nel 2012, 896 milioni di persone vivevano con meno di 1.90\$ al giorno, comparati con i 1.95 miliardi del 1990 e 1.99 miliardi del 1981. Nei Paesi sviluppati, invece, 2.1 miliardi di persone vivono con meno di 3\$ al giorno.

Alla povertà, si aggiungono, inoltre, i dati assolutamente non rassicuranti sui cambiamenti climatici, tra i più urgenti a cui far fronte ricordiamo:

Innalzamento delle temperature: l'ambiente necessita di tempo per rispondere alle emissioni e tale risposta può aver bisogno anche di decenni. Gli oceani assorbono e rilasciano calore molto più lentamente rispetto all'atmosfera. Questo significa che tutto il calore non rilasciato contribuisce all'aumento della temperatura degli oceani, allo sconvolgimento degli habitat marini, allo scioglimento dei ghiacciai, l'innalzamento del livello delle acque e conseguentemente alla scomparsa di alcune terre emerse. *Diminuzione della quantità e qualità delle acque potabili:* l'aumento delle temperature influenza direttamente la percentuale di umidità

¹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson Italia, ottobre 2012

nell'aria. Un'atmosfera più calda produce maggiori precipitazioni sotto forma di potenti nubifragi. La modifica del ciclo dell'acqua comporta una riduzione della qualità e della quantità di acqua potabile.

Riduzione della biodiversità: i cambiamenti climatici comportano lo squilibrio degli habitat naturali della popolazione animale, ciò comporta una modifica nella distribuzione delle specie animali sulla Terra, come ad esempio la presenza di pesci tropicali nel Mar Mediterraneo. Non essendo però questo il loro habitat originario queste specie sono destinate a morire e a scomparire.

Incremento dei rischi per la salute dell'uomo: si fa riferimento alla presenza di nuove zanzare portatrici di malattie come la malaria in zone del pianeta in cui non potrebbero sopravvivere.

I dati della Commissione Europea per i cambiamenti climatici e *The Economist of Climate Change* di Stern, evidenziano la necessità di far fronte all'aumento della temperatura terrestre attraverso la riduzione delle emissioni dei gas serra entro il 2050. L'Europa, da sola, dovrà ridurre le emissioni dell'80-90%. I cambiamenti climatici non sono un problema unicamente per l'ambiente in cui viviamo, la desertificazione, le continue inondazioni, lo scioglimento dei ghiacciai e l'aumento della temperatura dei mari, rappresentano un rischio per l'economia stessa. Se non si prende coscienza di tale pericolo si assisterà alla graduale perdita del 5% del PIL annualmente, senza possibilità di ripresa. Non solo, la diminuzione del PIL causerà il crollo dei mercati nel giro di 30-50 anni.

I cambiamenti climatici, infatti, hanno impatti diretti sui mercati, in particolare:

Agricoltura: l'aumento delle temperature e le condizioni metereologiche volatili ledono il settore agricolo complicando gli sforzi per portare sul mercato prodotti di stagione.

Turismo: anche il turismo soffre in seguito ai cambiamenti climatici, ne sono un esempio, le stazioni sciistiche che hanno sempre più necessità di sfruttare la neve artificiale per restare aperte.

Assicurazione: in tale settore si assiste ad un aumento considerevole dei costi poiché diviene più difficile valutare le diverse politiche assicurative.

Trasporto: l'aumento dei costi concerne la necessità di far fronte alla diminuzione dei gas serra. Tali aumenti sono relativi soprattutto alle industrie che hanno esigenze di trasporto pesante, come ad esempio il settore automobilistico.

Sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni: la possibilità che le imprese hanno di diventare più sostenibili, si traduce in una gara all'innovazione per la ricerca di soluzioni rivoluzionarie sul fronte dell'*ecofriendly*.²

Le sfide del nuovo marketing consistono nel riuscire a conciliare la sostenibilità e l'ecologia con i profitti del business, attraverso innovazioni e progetti che fanno bene all'ambiente e al business stesso. Il nuovo marketing implica il coinvolgimento del cliente, attraverso un dialogo creativo che può portare allo sviluppo di nuove idee, influenzare l'esperienza d'acquisto e del servizio. Ciò riportato sul piano del green si trasforma in uno scambio di idee, di nuove esperienze e nel trasferimento di valori che aiuterà le problematiche ambientali. La sfida consiste nel far sì che *l'alternativa verde appaia normale e accettabile*. Si tratta di un gioco *win-win*, che può portare alla costruzione di un mercato e di una società in cui sia

² Robert Dahlstrom, *Green Marketing Management*, South-Western Cengage Learning, 2011

l'ambiente che il business vincono. Un esempio di win-win game è rappresentato da Kiva.org, una banca commerciale per il suo “Green Loan for a Green Planet”, un programma di finanziamenti che permettono il miglioramento di comunità povere in Paesi in via di sviluppo, come ad esempio la sostituzione di fonti tossiche, come il kerosene, con fonti di energia meno inquinanti che permettono il miglioramento della salubrità dell'aria delle abitazioni.³

³ <http://www.kiva.org>

1.2 Il Green Marketing: Cos'è?

Il green marketing è definito come *lo sviluppo e il marketing di prodotti progettati per minimizzare gli effetti negativi sull'ambiente fisico*. Da tale definizione si parla di green marketing anche come *lo studio di tutti gli effetti che consumo, produzione, distribuzione, promozione e reclamo di prodotti che hanno impatto ambientale*.⁴

Il Green Marketing nasce formalmente nel 1987 con la redazione di un documento da parte della *World Commission Enviromental and Development* in cui lo sviluppo sostenibile è definito come “incontro dei bisogni del presente senza andare a pregiudicare le possibilità delle generazioni future nell'incontrare i loro bisogni futuri”. Tale documento, noto come *Brundtland Report*, ha posto le basi per lo sviluppo di tutta la letteratura successiva. L'accento su tali argomenti ha avuto un'applicazione pratica da parte delle imprese solo recentemente, quando hanno iniziato a rendersi conto che non è più possibile assistere al macabro spettacolo del pianeta morente e che è necessario intervenire per il benessere di tutti. Il bisogno pressante di trovare delle soluzioni, in alcuni casi, ha spinto imprese e manager verso una trasformazione della cultura aziendale in favore della riduzione delle esternalità negative che hanno ripercussioni sia sulla comunità in cui la società opera che sull'ambiente.

Gli ambientalisti denunciano, inoltre, l'impatto sul clima in termini d'impronta ecologica. L'impronta ecologica è un indicatore di sostenibilità che misura la domanda umana sugli ecosistemi in termini di area, terrestre e marittima, biologicamente produttiva necessaria a produrre le risorse che l'uomo consuma e assorbire i rifiuti prodotti. L'impronta ecologica di un Paese è costituita dalla somma di tutti i terreni agricoli, i pascoli, le foreste e gli stock ittici necessari a produrre il cibo, le fibre e il legname che il Paese consuma, ad assorbire i materiali di scarto emessi nel momento in cui utilizza l'energia (cioè il biossido di carbonio) e a fornire lo spazio sufficiente per le infrastrutture realizzate. Poiché le persone consumano risorse e servizi ecologici provenienti da tutto il mondo, le loro impronte sono costituite dalla somma di queste aree, indipendentemente da dove esse si trovino sul Pianeta.⁵

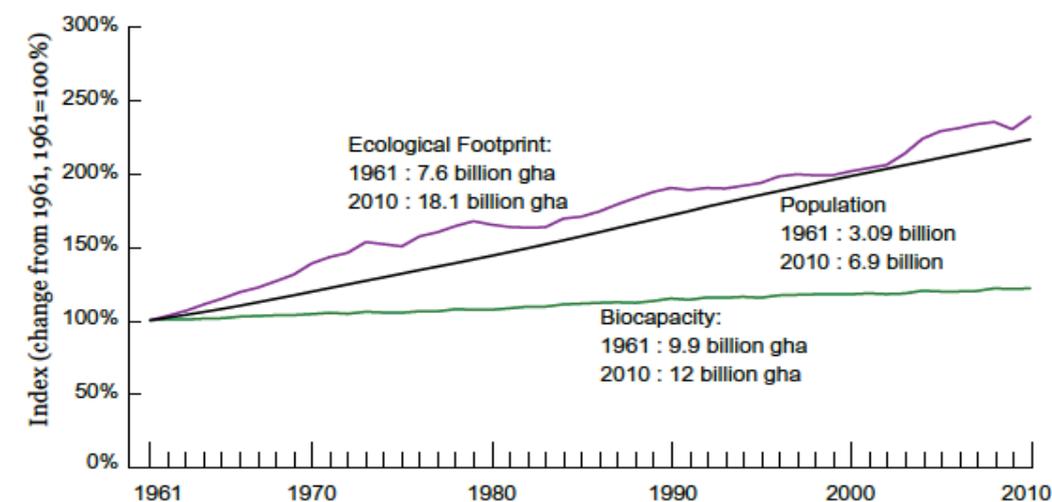
I dati del WWF in collaborazione con il Global Footprint Network dimostrano come il Qatar, da solo, ha un'impronta ecologica pari a quella di 4,8 pianeti, mentre l'impronta ecologica degli Stati Uniti è pari al fabbisogno prodotto da 3,9 pianeti. Lo stile di vita di un abitante del Sud Africa o dell'Argentina, esteso a tutta l'umanità significherebbe la necessità di disporre di 1,4 e 1,5 pianeti, rispettivamente, lo stesso vale per l'Italia. Al contrario, Paesi che hanno registrato una piccola, sebbene significativa, riduzione dell'impronta ecologica sono stati il Canada, il Brasile e l'Australia. I dati *Living Planet Report 2014*, WWF e Global Footprint Network, mostrano come l'impronta ecologica continui a crescere, questo accade a causa del sovrasfruttamento delle risorse terrestri: vengono abbattuti alberi prima che questi possano divenire adulti, si pesca di più di quanto gli ecosistemi organici siano in grado di rigenerarsi e si emette più carbonio di quanto le foreste siano in grado di assorbire. L'impronta ecologica e la biocapacità della Terra sono espresse in GHA (Global Hecthar-gha), l'ettaro globale rappresenta la produttività biologica di un ettaro di superficie

⁴ John Grant, *Green Marketing. Il Manifesto*, Francesco Boschi Editore, settembre 2009

⁵ <http://www.wwf.org>

rispetto alla produttività media mondiale. Nel 2010 l'Impronta Ecologica globale era di 18,1 miliardi di GHA o di 2,6 GHA Pro-capite, a fronte di una biocapacità totale della Terra di 12 miliardi di GHA o di 1,7 GHA pro-capite.

Grafico 1.1



Legenda

- Biocapacità
- Impronta ecologica
- Popolazione

Il grafico (Grafico 1.1) mostra come l'aumento della popolazione dal 1961 al 2010 abbia determinato un aumento dell'*Ecological Footprint*, passando dai 7,6 milioni del 1961, ai 18,1 milioni di GHA del 2010.

Tutto ciò ha un drastico impatto per quanto riguarda la biodiversità degli ecosistemi. Il *Living Planet Index*, l'Indice del Pianeta Vivente, misura i trend di migliaia di popolazioni di specie di vertebrati e mostra un declino del 57% dal 1970 al 2010. In altri termini, il numero di specie viventi sulla Terra si è dimezzato in soli 40 anni. Il rapporto evidenzia una perdita del -39% delle specie terrestri, del -76% delle specie d'acqua dolce e del -39% delle specie marine.

Il benessere e la prosperità dell'umanità dipendono da ecosistemi in buona salute, capaci di fornire i loro servizi, dall'acqua pulita a climi vivibili, dal cibo ai combustibili. Negli anni recenti sono state fatte valutazioni finanziarie di questo capitale naturale e dei dividendi che se ne possano trarre, spingendo le istituzioni finanziarie verso un'impostazione verde e sostenibile, in particolare attraverso la concessione di micro-crediti e finanziamenti per lo sviluppo dei Paesi del cosiddetto Terzo Mondo e per la salvaguardia degli ecosistemi.

I cambiamenti climatici hanno dato nuovi impulsi anche al marketing, portando ad una ridefinizione degli obiettivi stessi: nei Paesi sviluppati devono cambiare gli stili di vita, optando per alternative sostenibili. Vi è necessità di diffondere una nuova cultura del consumo che remi contro il consumismo sfrenato e che consenta una nuova visione, in cui il proprio impatto ambientale sia sempre al centro dei processi di decisione d'acquisto. Questo, concretamente si traduce che per ogni individuo vi deve essere una riduzione dell'uso delle risorse, ciò viaggia in concomitanza con la modifica e la ristrutturazione del sistema di business attuale, vi deve essere cioè la consapevolezza che procedere con tali ritmi è dannoso per tutti e quindi solo attraverso un'implementazione delle proprie strategie, improntate al rispetto ambientale, possono essere in grado di ottenere risultati positivi.⁶

Gli obiettivi di diminuzione, per fare un esempio, sono pari al 66% in Gran Bretagna e all'85% negli Stati Uniti. Tali obiettivi salgono ancora di più se si tiene conto dello sviluppo delle regioni più povere del mondo. Ad esempio, la Cina nel 2006 ha superato gli Stati Uniti in emissioni di carbonio, ciò significa che le emissioni dell'Occidente dovrebbero ridursi del 90% pro-capite. Al livello di singolo individuo si traduce nel raggiungimento di una riduzione pari al 70% la propria impronta ecologica, stando così al passo con gli accordi internazionali, in primis con il protocollo di Kyoto.⁷

La sfida principale, con tali presupposti, è rappresentata dalla possibilità di contribuire a diffondere l'innovazione, le *best practice* e un modo di vivere che sia sostenibile per l'ambiente. È necessario far recepire al pubblico le migliaia di alternative possibili tra prodotti, servizi e abitudini.

Far divenire i consumatori consapevoli delle scelte ecologiche presenti sul mercato è possibile attraverso: un'informazione maggiore che porti alla diffusione di una conoscenza ampia e puntuale sulle tematiche ambientali maggiore è la volontà di cambiare da cui si può giungere ad un'estensione della cultura sostenibile, spostando gli stili di vita attuali verso stili di vita sostenibili, facendo uscire dalla nicchia "verde" ed estendendola alla *working class* e rendendo biasimevoli e poco affascinanti le dannose pratiche attuali.⁸

L'interesse dei consumatori, verso la sostenibilità è considerevolmente aumentato nel corso degli ultimi decenni, infatti, i dati del Consumer Data Research Center, *Ethical Consumer Market Report* del 2014,⁹ mostrano come l'incremento delle vendite dei prodotti ecologici sia cresciuta dell'8% rispetto all'anno precedente. Gli stessi investimenti etici hanno avuto un incremento, passando da 78 miliardi a 80 miliardi di sterline. Nel 2007, infatti, la percentuale di consumatori statunitensi e britannici che chiedeva prodotti ecologici e imprese con prassi ecosostenibili aveva raggiunto quasi il 90% del campione (1500 consumatori in ciascun Paese).

Tali segnali hanno riscontri positivi sul Green Marketing in termini d'interesse e riconoscibilità da parte dei consumatori per i marchi che hanno investito in comunicazione di effettive innovazioni ecologiche.

⁶ Swati Gupta, *Reinventing Marketing to manage the environmental challenges*, International Journal of Advance Research In Science And Engineering, 2014

⁷ WWF, Global Footprint Network, Water Footprint Network, ZSL Living Conservation, *Living Planet Report 2014. Specie e Spazi, Gente e Luoghi*. 2014

⁸ John Grant, *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons, 2007

⁹ Ethical Consumer, *Ethical Consumer Market Report 2014*, Consumer Data Research Center, 2014

La transizione verso un approccio ecologico e sostenibile, però, non deve partire dal marketing, bensì dalla cultura aziendale. Il Green Marketing, infatti, non rappresenta altro che il ponte tra business e ambiente, che consente alle imprese di entrare in contatto con i consumatori e di diffondere l'*ideologia verde*. La sostenibilità comunicata ai consumatori deve partire dall'impresa, dalla diffusione di una cultura aziendale sostenibile ed *ecofriendly* che persegua obiettivi di miglioramento della qualità della vita, adesso e per le generazioni future. Nel movimento sostenibile, convivono, però, due anime diverse: la prima ritiene che l'elemento fondamentale sia il mantenimento di alti livelli di crescita economica in tutti i Paesi, la cosiddetta "crescita sostenibile" sostenuta ad esempio da David Cameron. Secondo tale approccio, bisogna operare dei cambiamenti per fare in modo che vi sia la possibilità di crescita economica e dell'occupazione per tutti i Paesi, in modo equo e sostenibile. Il secondo approccio si focalizza sulla crescita dei Paesi in via di sviluppo per cercare di eliminare la povertà, mentre i Paesi occidentali devono concentrarsi su un rinnovamento della situazione attuale, cioè puntare ad un uso nuovo, sostenibile ed innovativo delle risorse a loro disposizione, questo a causa della forte ed indissolubile interrelazione tra la contingenza storica ed economica attuale e lo scenario economico futuro. Le valutazioni attuali mostrano come i costi delle azioni di lotta al deterioramento ambientale sono inferiori a quelli potenzialmente disastrosi dovuti all'inerzia. Secondo il Rapporto di Stern, si è calcolato che è possibile stabilizzare le emissioni di gas serra a livelli auspicabili sicuri sacrificando soltanto l'1% della crescita del PIL, dal 2010 al 2050.¹⁰

Accanto alle innovazioni attuate dalle imprese, il green marketing deve far in modo che l'impresa abbia successo dal punto di vista commerciale, affinché l'investimento attuato sia sostenibile e abbia un impatto concreto sul mercato e la società. Si tratta, dunque, di applicare le cosiddette "Cinque I del Green Marketing":¹¹

Intuizione: rendere accessibili e comprensibili le alternative migliori per la maggior parte delle persone e ciò è possibile attraverso uno spostamento del linguaggio verso il biologico, il riciclo, l'equo e ad "emissioni zero".

Integrazione: combinazione di commercio, tecnologia, effetti sociali ed ecologia. Questo punto stravolge totalmente la tradizionale visione ambientalista che pone le sue basi in una visione anti tecnologia e alla lotta alle multinazionali. L'idea innovativa è il concetto stesso di "sostenibilità" che punta al miglioramento della vita del presente come dono per le generazioni future, grazie alla combinazione di sviluppo economico e di sviluppo socio-ambientale. Permette, inoltre, una visione equilibrata in cui ad un male non se ne sostituisca un altro.

Innovazione: creare nuovi prodotti e nuovi stili di vita. Una delle innovazioni è l'utilizzo del termine g-commerce, per indicare il commercio *green* come analogia dell'e-commerce. Questi sviluppi nascono grazie all'utilizzo della rete, come ad esempio la progettazione collaborativa e la creazione di una community che ha consentito la fioritura di opportunità di riprogettazione di servizi in concomitanza con le imprese stesse,

¹⁰ N. Stern, *The Economics of Climate Change: The Stern Review*, Cambridge University Press, Cambridge 2007

¹¹ John Grant, *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons, 2007

come nel caso del car sharing. Internet ha, inoltre, permesso di colmare le inefficienze esistenti nell'incontro tra la domanda e l'offerta.

Invitante: alla fine degli anni Ottanta e all'inizio degli anni Novanta si è assistito ad un primo movimento ecologista che cercava di trovare un compromesso nei prodotti in termini di prestazioni e sostenibilità, il movimento ecologista di quegli anni, però, non ha raggiunto i risultati sperati poiché aderirvi significava compiere sacrifici ed andare incontro a difficoltà e scomodità che non erano tollerate dalla maggior parte degli individui. Attualmente la sostenibilità è sinonimo di progettazione, in quanto si cerca di combinare economicità, impatto ambientale quasi pari a zero ed efficienza.

Informazione: una caratteristica dei consumatori è l'attaccamento a determinati marchi. Questa fedeltà può derivare da una forte *loyalty* al brand o in alcuni casi a pigrizia nella ricerca di nuovi fornitori. Ad esempio, un gioiello o un'automobile vengono scelti perché rispecchiano la personalità dell'individuo che li acquista. Il green marketing non ha come obiettivo quello di comunicare il brand, bensì quello di educare ad una cultura più sostenibile.

L'obiettivo principe è: *far sembrare normali i prodotti sostenibili e non a far sembrare sostenibili quelli normali.*

Ciò che il green marketing influenza, sono i molteplici aspetti sia della vita dell'impresa, sia i comportamenti d'acquisto dei consumatori. Si va dalla diffusione di messaggi per la salvaguardia dell'ambiente, alla diffusione di politiche di sviluppo adeguate per i Paesi poveri, alla salvaguardia della flora e della fauna locale, alla diffusione e creazione di processi d'acquisto sostenibili.

Dal punto di vista dei consumatori, questi devono essere incoraggiati e incoraggiare le imprese per la diffusione di un lavoro di riduzione delle esternalità negative, riuscendo ad aumentare, al contempo, la *profitability*. Un'impresa nascente ha sviluppato la possibilità, da parte dei consumatori, di acquistare *carbon offers* per le loro auto, case o aerei.¹² Ciò ha consentito ai consumatori e alle imprese aderenti di ridurre drasticamente le proprie emissioni e la propria impronta ecologica. I consumatori valutano, al contempo, la possibilità di essere associati ad un brand sostenibile, ad esempio, The Body Shop spinge i consumatori ad associare il loro consumo ad un basso impatto ambientale¹³.

Dal punto di vista strategico, le imprese che incorporano obiettivi "green" all'interno della loro strategia ottengono risposte favorevoli dai consumatori, dai dipendenti, dagli investitori e dal pubblico in generale. Alcuni consumatori, essendo più attenti agli aspetti verdi degli altri, rispondono meglio alle strategie attuate e allo sviluppo di una brand image sostenibile. Dal lato del dipendente, ad esempio, l'individuo può scegliere di candidarsi per un posto di lavoro in base alle politiche ambientali dell'impresa. Se il dipendente è già inside, questo può influenzare le strategie attraverso il processo innovativo. Ad esempio, General

¹² James Salzman and David Hunter, *Negligence in the Air: The Duty of Care in Climate Change Litigation* Working paper, series no. 95, Duke University Law School, 2007.

¹³ Tony Kent and Dominic Stone, *The Body Shop and the Role of Design in Retail Branding*, International Journal of Retail and Distribution Management 35, no. 7, 2007

Electric, stimola tutti i dipendenti a ricercare soluzioni sempre nuove per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei loro prodotti.¹⁴

Per quanto concerne i prodotti, è possibile definire un prodotto sostenibile come, un prodotto innovativo che apporta benefici ai consumatori e all'ambiente. Grazie allo sviluppo di tecnologie e il raggiungimento di determinati standard, consente il raggiungimento di elevati traguardi in termini di innovazione.

Il green marketing, inoltre, influenza le relazioni tra le aziende che compongono la distribuzione dall'acquisizione di materie prime fino al consumo. Le strategie green cercano di eliminare gli sprechi all'interno della catena attraverso l'analisi, il riesame e l'elaborazione dei vari step che vanno dall'acquisizione delle materie prime alla consegna, consumo e distruzione del prodotto. Una rielaborazione potrebbe portare alla diminuzione dei costi del carburante attraverso una massimizzazione dell'utilizzo dei mezzi di trasporto a beneficio del consumatore finale¹⁵.

Il green marketing influenza, inoltre, il mercato finanziario. A causa dell'aumento dei gas serra, infatti, si assiste ad un aumento dei costi del carburante, ciò spinge gli investitori verso tutte quelle imprese che possano rispondere in modo appropriato a tali esigenze. Una *brand image* associata a fattori di sostenibilità ha impatto favorevole sulla percezione del rischio da parte degli investitori imprese che hanno un'immagine verde attirano un numero di *shareholder* maggiori. Questi, infatti, sono diventati più sensibili degli impatti ambientali che possono avere pratiche di business non sostenibili, ciò ha portato ad un ampliamento del segmento degli investitori che sono attenti a non finanziare quelle imprese che creano danni sociali e ambientali.¹⁶

Il ruolo del green marketing, influenzando il comportamento dei consumatori e delle imprese, è fondamentale per la diffusione delle *best practice* in tema di comportamenti sostenibili, da ambo le parti. Si tratta di trasmettere valori etici che possano contribuire allo sviluppo di nuovi modelli di business che siano in grado di tutelare l'ambiente, la salubrità del territorio in cui operano e di ricavare profitto tramite *best actions*.

Le imprese devono partire da una riconfigurazione interna, attuare un cambiamento di rotta per essere in grado di poter stabilire nuovi standard per prodotti, servizi e marchi. L'obiettivo della sostenibilità è il fine ultimo, gli step intermedi perseguiti dal green marketing possono essere sintetizzati, secondo John Grant nel suo libro *Green Marketing, Il Manifesto*, in:

- Risultati commerciali
- Risultati ambientali
- Risultati culturali

Per risultati commerciali s'intende la possibilità di ricavare un profitto offrendo al mercato nuovi prodotti ecosostenibili e con un ciclo produttivo a sua volta sostenibile dal punto di vista ambientale.

¹⁴ Adrienne Fox, *Corporate Social Responsibility Pays Off*, HR Magazine, August 2007

¹⁵ Kaylynn Chiarello, *Industry Takes Steps toward Greener*, API Manufacturing, Pharmaceutical Technology 29, 2005

¹⁶ Morgan Miles, Jeffrey G Covin, *Environmental Marketing: A Source of reputational, competitive and financial Advantage*, Journal of Business Ethics, Netherland, 2000

Il secondo e il terzo obiettivo, si focalizzano sull'attuazione delle idee di cura e salvaguardia del territorio lavorando sul consumatore, cioè trasferendo agli individui le conoscenze necessarie per consentire un cambiamento dello stile di vita. Permettendo la diffusione di nuovi modelli e stili, il green marketing, si fa promotore di una cultura nuova, volta alla tutela e alla salvaguardia della Terra. I consumatori devono essere partecipi del processo di trasformazione, devono essere consapevoli di poter fare concretamente qualcosa. Il green marketing può accompagnare il consumatore attraverso questo percorso di formazione, offrendo al cliente soluzioni alternative e un bagaglio di informazioni utili che lo spingano ad acquistare un prodotto *ecofriendly*, la continua sensibilizzazione può portarlo a voler partecipare attivamente al cambiamento attraverso l'attuazione di profonde modifiche nel proprio stile di vita. Il green marketing collabora, quindi alla diffusione e all'applicazione di una cultura sociale che miri al raggiungimento di determinati standard ambientali.

Sfruttando le leve del Marketing Mix, inoltre, le imprese possono proporre comportamenti sostenibili. Per Marketing Mix s'intende l'insieme di variabili, controllabili dal marketing, che le imprese utilizzano per raggiungere i loro obiettivi. Applicato al green marketing, si ottiene che:

Prodotto: il produttore deve mettere nel mercato "prodotti sostenibili", che non inquinino sia durante il consumo, sia durante il processo produttivo, riducendo quindi al minimo le emissioni di componenti dannose. I prodotti devono essere ripensati in base all'impatto ambientale cercando di ridurlo al minimo o di annullarlo completamente. Ad esempio, vi sono imprese come Nike¹⁷, Puma¹⁸ e Adidas che hanno accettato la sfida di Greenpeace, "Detox", che pone come obiettivo l'eliminazione di inquinanti tossici nel minor tempo possibile. Gli agenti inquinanti sono presenti nel settore tessile, soprattutto a livello di tinteggiatura e lavaggio dei tessuti. Questi agenti finiscono poi all'interno delle acque, contribuendo alla distruzione della flora e della fauna. Greenpeace attraverso questa sfida ha chiesto alle imprese di diventare modelli futuri *toxic-free*, fornendo inoltre trasparenza sui dati a tutti i consumatori.¹⁹

Tali imprese, insieme ad H&M, che ha deciso di unirsi alla sfida, hanno revisionato la *supply-chain* eliminando le sostanze chimiche, sostituendole con componenti innocui per l'ambiente. Ciò si riflette positivamente anche sull'abbattimento dei costi di produzione dell'impresa, favorendo un aumento dei ricavi e degli investimenti.²⁰

Prezzo: il prezzo dei prodotti verdi può essere leggermente più alto rispetto agli altri prodotti di categoria immessi sul mercato. L'impresa potrebbe, però, premiare il sacrificio dei consumatori con sconti o agevolazioni come ad esempio il ritiro dei capi usati per ridarli nuova vita. Tale strategia è stata utilizzata da Calzedonia per cercare di ridurre gli sprechi²¹.

¹⁷ <http://about.nike.com/sustainability>

¹⁸ <http://safe.puma.com/us/en/2011/07/puma-is-committed-to-eliminate-discharges-of-hazardous-chemicals-2/>

¹⁹ <http://www.greenpeace.org/italy/it/News1/news/vittoria-adidas/>

²⁰ <http://www.greenpeace.org/italy/it/ufficiostampa/comunicati/Greenpeace-sfida-Adidas-e-Nike-a-diventare-campioni-contro-linquinamento/>

²¹ <http://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Recycle-Event>

Place: una strategia che i canali di distribuzione potrebbero adottare è la focalizzazione sul recupero e il riciclo del *packaging* per ridurre il volume dei materiali di scarto.

Promotion: incentrarsi su una comunicazione efficace, che offra al consumatore tutte le informazioni necessarie affinché possa operare una scelta consapevole e sostenibile.

Non solo Ikea ha preso a cuore la causa ambientale. Tra le campagne pubblicitarie da citare, poiché sono quelle che hanno riscosso maggior impatto sul pubblico vi sono: Diesel, “*Global warming ready*”. Tale *claim* è stato lanciato per la prima volta nel 2007 insieme al lancio della nuova collezione, lo spot inscenava i cambiamenti climatici con lo slogan “Pronti per il riscaldamento globale”. Da sfondo per la campagna *visual* vi erano le maggiori città del mondo completamente trasformate in seguito ai cambiamenti climatici, Rio de Janeiro, Londra e Manhattan sommerse a causa dello scioglimento dei ghiacciai; Venezia e Parigi invase dalle foreste tropicali mentre la Cina era completamente desertificata. La campagna è stata creata con la partecipazione di Stop Global Warming, un sito creato per la sensibilizzazione della popolazione e offrire soluzioni pratiche al riscaldamento globale.²²

Nel 2008, ancora, Timberland, lanciava la campagna “*Earthkeepers*”. Lo scopo era sfruttare la rete per creare un social network di milioni di utenti accomunati dalla volontà d’agire per cambiare le cose. La creazione del network è avvenuta insieme al lancio promozionale di una nuova collezione di prodotti sostenibili. Il network è stato creato su Msn, una piattaforma di chat online, che ha contribuito alla diffusione del messaggio di Timberland. I dati forniti dal Report di Timberland, *Timberland, la community degli Earthkeepers*, dimostrano che i visitatori finali della homepage del mini sito erano più di 51 mila, mentre coloro che hanno deciso di diventare “*Earthkeepers*” erano circa 7 mila utenti.

Tali campagne sono un esempio di come sia possibile integrare sostenibilità e business, per arrivare a ciò è necessario lo sviluppo di una strategia efficace in grado di anticipare i bisogni futuri in modo tale da combinare le necessità ambientali con quelle dell’impresa.

²² www.stopglobalwarming.org

1.3 La matrice del Green Marketing: verde, più verde, verdissimo

Gli obiettivi del green marketing. Tali obiettivi possono essere raggruppati in tre diverse categorie, che vanno a formare la cosiddetta matrice del green marketing, identificata da John Grant nel suo libro, *Green Marketing, Il Manifesto* (2009), riportato in figura 1.2

Verde: significa stabilire nuovi standard per i prodotti, le politiche e le responsabilità ambientali;

Più verde: condividere la responsabilità con i clienti per far sì che si sentano parte del processo;

Verdissimo: sostenere tali cambiamenti con l'applicazione di nuovi modelli di business.

	Verde	Più verde	Verdissimo
Aziende & Mercati	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuovi business concept
Social brand & identità	Avere partner credibili	Creare brand tribali	Ideare "cavalli di troia"
Prodotti & abitudini	Sottolineare i vantaggi collaterali	Cambiare le abitudini d'uso	Agire sugli stili di vita

Figura 1.2

Le variabili Aziende & Mercati; Social brand & identità; Prodotti & abitudini, fanno riferimento ai comportamenti e alle iniziative attuate dalle imprese in materia di integrazione delle strategie di sostenibilità nella *vision* e nella *mission* aziendale. In particolare:

Aziende & Mercati, si riferisce alle azioni intraprese dall'impresa, prima nel suo piccolo mondo. Un esempio potrebbe essere l'introduzione di un codice etico, la diffusione di una cultura d'impresa che si adegui agli standard internazionali come concretizzazione della volontà di cambiare il proprio business e successivamente la trasposizione di questi principi in un quadro più ampio, prima con il coinvolgimento degli altri competitors e infine tramite la creazione di nuovi modelli di business.

Social brand & identità, trasmette la volontà dell'impresa di coinvolgere i propri consumatori all'interno del processo di cambiamento tramite l'attuazione di specifiche strategie quali possono essere, l'utilizzo di testimonial per le proprie campagne verdi, o la creazione di brand tribali, che costituiscano quindi una cultura e un modello di vita intorno ai propri prodotti, consentendo così una diffusione della cultura "verde" tra i propri clienti.

L'ultima variabile, Prodotti & abitudini, si ricollega alle precedenti ed in particolar modo, prende in esame alla capacità dell'impresa di essere riuscita a radicarsi così profondamente nelle abitudini dei consumatori da aver avuto un impatto di significative conseguenze sugli stili di vita, dal singolo alla massa.

La prima colonna della matrice fa riferimento ad una comunicazione finalizzata alla promozione delle imprese sostenibili, le credenziali di un brand e le caratteristiche verdi di un prodotto. Il pubblico e la clientela sono interessati ai prodotti ecologici e alle imprese sostenibili per questo bisogna puntare alla chiarezza, comunicare le azioni intraprese, presentare standard oggettivi che vengono rispettati e dare ai consumatori la possibilità di verificare concretamente le caratteristiche vantaggiose del prodotto. I principi di sostenibilità rientrano nel quadro più grande della CSR, *Corporate Social Responsibility*. Oramai la reputazione delle imprese è strettamente connessa ai principi etici e sostenibili, le performance economiche sono collegate alle pratiche ambientali e alla presenza o meno di standard ecologici e di sostenibilità da rispettare inseriti all'interno della *mission* aziendale. Per non cadere nel trabocchetto del *greenwashing*, la strategia che prevede l'inganno a danno dei consumatori per quanto concerne le politiche ambientali o i benefici che il prodotto apporta all'ambiente,²³ e quindi, perdere in credibilità, è fondamentale per le imprese mostrare i propri successi, comunicarli al pubblico e dimostrare concretamente di essere impegnati per la società.²⁴ Le imprese, inoltre, devono tener presente che comunicare i propri standard significa porli sotto i riflettori, questo implica comunicare ciò che si sta facendo e utilizzarlo come prova di uno standard eccellente per tutta la linea è l'errore più grave che si possa commettere. Ne è un esempio, Shell, che dal Report di Greenpeace, *Greenwashing Plus 20*, risulta essere una delle compagnie petrolifere che, nonostante affermi di sostenere campagne per la lotta ai cambiamenti climatici, di attuare piani per la salvaguardia del territorio in cui opera, ha avuto come risultato una serie di sentenze da parte della magistratura per il suo operato tutt'altro che sostenibile in Nigeria. La lezione che Shell insegna è: *essere assolutamente sicuri che il proprio business sia, in ogni suo aspetto, all'altezza degli standard proposti* (John Grant).

Dare l'esempio: l'impresa deve comunicare valori, principi e ogni tipo di attività che sostiene concretamente. Il messaggio diffuso deve essere chiaro, gli obiettivi raggiunti e da raggiungere devono essere trasparenti, semplici e facilmente comprensibili dal pubblico.

Per mostrare al consumatore come questi risultati sono raggiunti, esistono due approcci: *framing* o *pointing*.

L'approccio Framing: prevede la possibilità di utilizzo di due differenti strategie: Dare all'innovazione un'immagine semplice, intuitiva e familiare; ovvero essere l'alternativa sostenibile in un oscuro scenario.

L'impresa deve creare un *frame*, una cornice all'interno della quale agire e inserire il piano d'azione coerente con ciò che si è comunicato al pubblico. La cornice narrativa deve essere in grado di attrarre i consumatori, deve spiegare in modo trasparente e chiaro come l'azienda sta lavorando a favore dell'ambiente o della comunità, quali sono gli obiettivi da realizzare e quali sono gli step necessari per concretizzarli. Un esempio di tale strategia è la campagna di Sky per la salvaguardia della foresta

²³ www.terrachoice.com

²⁴ Martha C. Wilson, *A Critical Review of Environmental Sustainability Reporting in the Consumer Goods Industry: Greenwashing or Good Business?*, Journal of Management and Sustainability, 2013

Amazzonica e la lotta ai cambiamenti climatici. La campagna, intitolata, BSKyB punta alla sensibilizzazione dei consumatori tramite la creazione del più grande palinsesto d'intrattenimento, che si propone come scopo la sensibilizzazione dei consumatori sul concetto di sostenibilità.²⁵

L'approccio *Pointing* consiste nell'indicare quelli che sono i cambiamenti fondamentali che si vogliono apportare all'interno della propria impresa.

Questi due modelli non sono completamente diversi l'uno dall'altro, al contrario, ogni impresa ha un quadro di riferimento in cui opera rappresentato dalla storia e dalla cultura che è maestra e guida, ed è all'interno di questa cornice che si colloca un'innovazione, un cambiamento o una serie di obiettivi specifici realizzabili tramite un impegno profuso da parte di manager, *stakeholder* e consumatori.

Avere partner credibili: l'obiettivo è spingere i consumatori ad identificarsi con l'immagine e l'identità dell'impresa. Le due forme per raggiungere tale traguardo è avere certificazioni di qualità ambientale, provenienti da associazioni quali Carbon Trust, Soil Association, Ecolabel o Emas. La seconda forma attuabile tramite il *cause-related marketing*, che prevede la creazione di partnership con enti benefici o ONG.

L'approccio "*certificazione*" si fonda sul presupposto che i consumatori sono attratti dai prodotti "amici dell'ambiente" anche se loro stessi non sono ambientalisti convinti. Le certificazioni sono molto simili a dei marchi ma sono indipendenti dalle attività commerciali, in quanto forniscono una categorizzazione di prodotti, un'alternativa ai prodotti non compatibili con l'ambiente.

All'interno dell'Unione Europea, i prodotti possono essere certificati in quanto:

- 1 Biologici;
- 2 Zero emissioni;
- 3 Biodegradabili;
- 4 Non testati su animali;
- 5 Vegani;
- 6 Senza additivi;
- 7 A tutela delle foreste;
- 8 Ecolabel europeo;
- 9 Commercio equo;
- 10 Pesca sostenibile ecc.

L'approccio *cause-related marketing*, CRM, è una diffusa strategia di partnership che consiste nel collegamento tra il marchio di un'impresa ad un altro, come organizzazioni non profit e ONG. Per l'impresa, il CRM è un mezzo attraverso il quale mostrare ai propri clienti l'impegno attraverso azioni concrete. Il *cause-related marketing* rientra nel più ampio campo d'azione del *Corporate Social Responsibility*, CSR, cioè un insieme di riforme profonde che hanno come scopo il raggiungimento della sostenibilità sociale, ambientale ed economica dell'impresa. Un esempio è rappresentato da tutte le imprese che sostengono

²⁵ https://corporate.sky.com/media-centre/news-page/2014/sky_launches_biggest_year_of_entertainment_with_major_new_marketing_campaign

associazioni come il WWF, The Nature Conservancy, Safe Water o Greenpeace. Electrolux, leader mondiale nel settore degli elettrodomestici, dal 1993 sta portando avanti un'importante collaborazione con il WWF attraverso la campagna *Green Spirit*. Il nome racchiude lo spirito dell'impresa, la volontà di creare prodotti a ridotto impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita, dalla scelta dei materiali fino allo smaltimento. Electrolux ha ridotto i consumi d'acqua del 30%, il 25% di energia e i rifiuti del 45%. Il rapporto tra WWF ed Electrolux ha come obiettivo la diffusione, tramite la rete di contatti e relazioni dell'impresa, e la promozione di una profonda trasformazione nei modelli culturali, dominanti basati sul consumismo, sostituendoli il più sano paradigma della sostenibilità.²⁶

Il CRM ha grande visibilità e offre ottimi risultati commerciali, consente di migliorare la reputazione del brand e attirare nuovi consumatori. Il problema però è quando si dà al consumatore l'impressione di fare di più di ciò che realmente potrebbe fare. Nel caso della Genius Card, è il costo di attivazione che confluisce in un progetto a scelta del consumatore, il suo ruolo si conclude nel momento esatto dell'attivazione. Il possedere la carta non è quindi sinonimo di attivismo.

Entrambi gli approcci puntano a collegare il brand con un altro marchio per raggiungere obiettivi di sostenibilità territoriali per cercare di migliorare l'immagine dell'impresa e motivare e coinvolgere gli acquirenti. La certificazione ha un effetto diretto sui consumatori, crea dibattito, pressione e possibilità di scelta poiché significa dare ai consumatori una certezza a ciò che stanno mettendo nel carrello. Il *cause-related* marketing, invece, ha effetti diversi poiché è coinvolto solo parzialmente nella lotta, si affida ad un'altra impresa senza mettersi in gioco concretamente e talvolta potrebbe instaurare dubbi sulla reale efficacia.

Sottolineare i vantaggi collaterali: la sostenibilità punta al bene della comunità e dell'ambiente. Collegare il prodotto a vantaggi come risparmio energetico o ad un'alimentazione sana può rappresentare una mossa vincente. Uno dei vantaggi collaterali derivanti dall'acquisto di un prodotto green è la riduzione degli sprechi. Un design ambientale genera meno spreco, meno imballaggi superflui, si può prevedere il riutilizzo dei recipienti e degli involucri. È più duraturo e più efficace, vendere un prodotto verde significa offrire la convenienza, la praticità e altri vantaggi di tal genere. *Muji*, che in giapponese significa "senza marchio", "senza logo", è una società nipponica che ha fatto dell'ottimizzazione dei processi, della selezione dei materiali e della semplicità la sua filosofia. L'utilizzo di pochi imballaggi, di materiali riciclati e non tinti fa sì che ogni suo prodotto sia unico e diverso nella sua semplicità.²⁷ Muji non ha sottratto qualcosa al prodotto, al contrario ha creato armonia, un'oasi di tranquillità nel caos cittadino grazie a prodotti dalla forma dolce e delicata e riuscendo, al contempo, ad offrire prodotti sostenibili.

Questa prima colonna fa riferimento al marketing classico applicato da imprese che sponsorizzano prodotti verdi e sostenibili rispetto ai concorrenti di settore. Ciò è possibile attraverso la fissazione di standard interni con l'obiettivo di raggiungerli per guadagnare vantaggio competitivo puntando alla sostenibilità ambientale. Tale aspetto si focalizza sul primo obiettivo del Green Marketing, precedentemente individuato, ovvero il

²⁶ http://www.wwf.it/chi_siamo/partners/electrolux/

²⁷ <http://www.muji.com/it/about/>

raggiungimento di un risultato commerciale e l'incremento dei profitti. La comunicazione deve focalizzarsi sull'impresa stessa e sulle attività che si stanno effettivamente attuando in un'ottica d'integrità, chiarezza e trasparenza.

La seconda colonna della matrice, Più Verde, fa leva sulla condivisione della responsabilità con i clienti. Fa riferimento al nuovo marketing che abbandona la pubblicità tradizionale per farsi spazio su internet tramite social network, community, forum, blog e passaparola. La chiave di tutto è "condividere la passione", come Amazon che consente ai propri clienti di recensire libri e prodotti per facilitare la scelta degli utenti futuri, allo stesso modo i brand si devono far portavoce di una passione comune, quella per la propria Terra, condividendola e rendendo partecipi i propri clienti. In questa fase andiamo a sbloccare il secondo obiettivo del Green Marketing: obiettivo ambiente, attraverso l'abbattimento delle barriere tra azienda e cliente sper instaurare un dialogo proficuo per entrambe le parti che porti alla nascita di una nuova concezione del prodotto.

Sviluppare il mercato: ci troviamo, qui, a parlare di quelle imprese che sviluppano il mercato dei prodotti compatibili ed etici tramite una collaborazione con i clienti per ampliare la domanda per le aziende che decidono di adottare standard sostenibili. Se il progetto giunge a risultati positivi si instaurerà un circolo virtuoso che congiungerà esigenze di marketing e sostenibilità. Il primo passo è l'educazione della clientela, un modo naturale di procedere che impedirà all'impresa di scadere nel *greenwashing*: educare significa informare ed informare porta allo sviluppo di una consapevolezza nei consumatori che saranno più propensi a scegliere prodotti *green*. Un consumatore disinformato o disinteressato, con l'approccio giusto, può diventare un consumatore etico, ovvero un individuo che ha una corretta percezione della realtà del prodotto che sta consumando, essendo in grado di formulare un giudizio e scegliere consapevolmente, come ad esempio nella diatriba tra prodotti biologici e locali. L'impresa deve puntare alla riduzione della propria impronta, questo è possibile se il consumatore è coinvolto a sua volta nel processo tramite il CRM, *Customer Relationship Management*, è possibile individuare i bisogni del cliente, le sue aspettative e le modalità di raggiungimento più efficaci.

The Body Shop è un ulteriore esempio di come le società possono essere portatrici di valori "politici". The Body Shop si fa promotrice di una catena di produzione che rispetti l'ambiente, i diritti umani e degli animali. Il motto sintetizzante è *Beauty Without Cruelty*. La coincidenza di interessi tra clienti e fondatori ha fatto sì che si venisse a creare un gioco *win-win* creando un prodotto che fosse in grado di avere un rapporto qualità-prezzo altamente competitivo.²⁸

Le imprese proponendosi come motori di cambiamento sono in grado realmente di fare qualcosa, proporsi come fautrici di un cambiamento, attira i cittadini, perché sentono l'impresa vicini a loro, alle loro necessità e ai loro interessi. Ne è testimone sempre la catena The Body Shop con le sue lotte contro i test dei prodotti sugli animali, se le persone sono chiamate a fare qualcosa come firmare anche solo una semplice petizione questi si mobilitano e agiranno in quella direzione. Jamie Oliver, celebre chef britannico, attraverso

²⁸ <http://www.the-body-shop.it/it/nostri-valori?>

programmi televisivi è riuscito a far pressione sul governo affinché aumenti gli investimenti per migliorare la refezione scolastica negli istituti pubblici. La sua campagna, *Feed Me Better* ha raccolto quasi 300 mila firme e il governo ha risposto con un concreto impegno finanziario a favore delle mense scolastiche.²⁹

Questo tipo di marketing si basa sulla collaborazione con i clienti per creare il brand, che possono essere definiti **Brand Sociali/Tribali**. È necessario, dunque, creare una comunità attorno alla marca e al brand, per raggiungere tale obiettivo bisogna far leva sulla necessità sociale di ogni individuo di sentirsi parte di una comunità o una tribù di cui condivide valori, esperienze ed idee per sentirsi parte integrante di essa. I brand che riescono a far leva su questo sentimento riuscendo così a creare delle vere e proprie community intorno a loro sono quelle che saranno più forti in futuro. Un esempio di comunità molto forte è quella dei possessori di Harley Davidson, *Harley Owners Group*, è il club più grande del mondo con i suoi milioni di iscritti.

Per i brand green, questo concetto ha subito un'evoluzione, inizialmente i brand verdi erano un *tribe style*, associato ad una categoria di nicchia come i vegani, gli ambientalisti, gli animalisti o gli hippy. Il loro modo di vivere, di agire e di parlare, aveva creato una casta che si estraniava dal resto della comunità. Negli ultimi dieci anni si è assistito ad un'apertura verso l'esterno, fino ad arrivare alla concezione attraente e glamour che si ha oggi dei prodotti green.

I prodotti green possono apparire alla moda, catturando così l'attenzione dei consumatori, talvolta basta poco come ad esempio prendere un prodotto di tendenza e dargli un'impronta verde: eco-spot per la mountain biking, eco-abbigliamento sportivo di Howies, eco-turismo Overland.

Una delle campagne di sensibilizzazione che hanno riscontrato molto successo è *Edun*, anagramma di nude, realizzata da Bono, rock star e filantropo, sua moglie Ali Hewson e lo stilista Rogan Gregory. Tale campagna riguarda una gamma di prodotti da grande magazzino di lusso e boutique di moda, è il modello della moda eco-solidale: creare opportunità di commercio. I tessuti sono biologici e provenienti dall'Africa. Bono ha dichiarato che non vuole che si comprino i suoi capi per far del bene e pulirsi la coscienza ma vuole che i suoi capi siano acquistati semplicemente perché sono "i più belli sullo scaffale".³⁰

Nel settore della moda ha fatto scalpore anche la borsa ecologica per la spesa di Anya Hindmarch *I'm not a plastic bag*. Inizialmente distribuita solo tra le celebrità della London Fashion Week, poi in quantità ristretta in alcune boutique di Londra, Collette di Parigi e Villa Moda in Kuwait. Il risultato fu enorme e star come Keira Knightly cominciarono ad essere ripresa e fotografata con l'articolo *must* da cinque sterline. Solo recentemente è iniziata una ristretta diffusione nei grandi magazzini. Queste versioni limited edition si scontrano con la realtà della massa dei consumatori che vuole unirsi alla lotta; dall'altro lato vi è chi cerca di coinvolgere più persone possibili nella propria battaglia. Il brand, quindi, secondo quest'ottica opposta, crea un club inclusivo, dove tutti sono ammessi e non esclusivo come nel caso di *I'm not a plastic bag*. Il più grande social network inglese sul cambiamento britannico è iCount. Con 65mila utenti, propone un mix di azioni, alcune personali, altre politiche per coinvolgere più utenti possibili nella lotta contro il cambiamento climatico.

²⁹ http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/4391695.stm

³⁰ <http://edun.com/>

L'impresa deve essere, inoltre, in grado di spingere i consumatori a **cambiare le proprie abitudini d'uso**, il che implica chiedere come si comporta e quali sono le reazioni che potrebbe avere dopo aver acquistato un prodotto "verde". Lo scopo è far sì che l'impresa agisca in modo più incisivo e portare benefici culturali attraverso la possibilità di poter contribuire. Il consumatore, infatti, si rende disponibile a vivere secondo uno stile di vita sostenibile ampliando la gamma di attività o prodotti green utilizzati.

La conversione dei consumi si basa sull'esistenza di alternative più verdi ma pressoché identiche, ad un prezzo uguale o solo leggermente superiore. Tali soluzioni possono essere utilizzate come strategia di diversificazione di un servizio aumentandone al contempo l'attrattiva agli occhi di chi ha motivazioni etiche e ambientali. Ad esempio, Hertz ha proposto una *Green Collection* di berline familiari a risparmio di carburante.³¹ Le strategie di conversione consistono nel trasformare i propri consumi poco green in ecosostenibili, si potrebbe scegliere di utilizzare il treno invece che l'aereo, di condividere l'auto invece di possederla e simili. È una strategia che comporta una collaborazione tra clienti e la scelta d'acquisto.

Al contrario, le strategie di tagliare, implica una riduzione degli acquisti o dell'uso delle merci comprate. Un'operazione di taglio è la campagna di Sainsbury's per allontanare i clienti dalle buste di plastica. Inizialmente Sainsbury's ha ridotto del 43% il contenuto di plastica del nuovo sacchetto, il 33% della plastica è riciclato. Per un periodo ha anche prodotto delle *Bags for Life* riutilizzabili e riciclabili al 100%, fino all'eliminazione completa dei sacchetti di plastica.³²

Per quanto concerne la terza ed ultima colonna della matrice, va sottolineato il fatto che l'attuale modello di consumo risulta essere insostenibile dal punto di vista ambientale.

Il primo obiettivo da raggiungere per evitare il declino della qualità della vita e dell'economia sarebbe una riduzione del 70% dell'impronta ecologica (secondo i dati del *Living Planet Report* del 2014), per far questo è necessario un cambiamento culturale. È necessario trasmettere al consumatore input che lo portino ad una modifica del suo stile di vita, deve essere guidato verso una cultura sostenibile della vita che sia però accettata come propria natura e non come un cambiamento forzato.

Risulta quindi, fondamentale, per lo sviluppo delle imprese **creare nuovi business concept**, ossia puntare alla creazione di un nuovo mercato incentrato sulla sostenibilità, con un'impronta ecologica più ridotta e nuovi modelli di business tramite un modello di produzione sociale o profit. Lo sviluppo dell'economia moderna è nata dall'interazione tra i producer, i consumer e gli investitori commerciali

Il green marketing può portare al raggiungimento di grandi obiettivi commerciali attraverso innovazioni all'avanguardia. Nel caso di una visione profit, può aiutare a consolidare il successo di un business, anche nato come sociale, per permettere una sua crescita e di attrarre investitori e stakeholder per progredire dal punto di vista ambientale. Il successo permetterà di attrarre figure professionali più dotate e di comunicare un nuovo modello di business sostenibile.

³¹https://www.hertz.it/rentacar/productservice/index.jsp?targetPage=HEL_Green_Collection.jsp&leftNavUserSelection=globNav_3_5_1&selectedRegion=Caraibi

³² John Grant, *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons, 2007

Ideare “cavalli di Troia: rientrano in questa categoria tutti i casi in cui un’innovazione radicale sostenibile viene accettata grazie all’utilizzo di un rivestimento culturale. Un’idea è facilmente accettata quando rientra nel quadro di un concetto familiare e collegabile alla propria sfera di conoscenza. Gli individui devono poter riconoscere in quell’idea una parte della loro quotidianità, valori o principi che possano, al contempo, traghettarli verso l’innovazione. La cultura è un elemento fondamentale per l’introduzione di nuove regole all’interno di un mercato o di un business.

La moda è un ulteriore fattore che può aiutare il transito e l’ancoramento di nuovi modelli sostenibili e dunque agire sugli stili di consumo. Essere alla moda significa conquistare il grande pubblico, riuscire a far presa sulle masse, in tal modo, ciò che prima poteva subire un rigetto, se di moda può divenire facilmente accettabile.

La chiave di volta di tale passaggio è convincere la gente a dar valore alle cose, spronandole ad usarle più a lungo o possedere meno, condividere e noleggiare.

In conclusione, il green marketing deve rappresentare, quindi, lo strumento attraverso il quale si possa attuare un cambiamento, partendo dalle imprese, fino a toccare il consumatore finale. Vi è la necessità di pensare concretamente al futuro e muoversi verso un cambiamento di cui le generazioni future possano beneficiare. È fondamentale che la cultura green inizi a permeare ogni aspetto della quotidianità del singolo, contribuendo alla salvaguardia e alla tutela dell’ambiente ereditato dai nostri avi.

CAPITOLO 2: LUSSO E SOSTENIBILITÀ

2.1 Rapporto tra CRS e Lusso, rivoluzione sostenibile

La congiuntura storica in cui viviamo si focalizza sulla ricerca di soluzioni in campo di sostenibilità per consentire alle generazioni future di usufruire dei benefici che noi stessi abbiamo ereditato dai nostri avi. Le imprese, stanno lavorando per sviluppare un sistema di crescita che minimizzi l'impatto ambientale. La *Corporate Social Responsibility* consente alle aziende di costruire un tipo di business che eccelli nel rispetto dell'ambiente e della salute dell'individuo, incrementando, al contempo, le performance economiche. L'attenzione e l'applicazione di politiche ambientali adeguate, permette di aumentare l'impatto sulla percezione dei consumatori, le quali tenderanno a preferire prodotti etici e sostenibili rispetto ai concorrenti, più il prodotto è di qualità e più questi riscuoterà successo tra i consumatori finali.

Il dibattito, in particolare, si è focalizzato sui prodotti di lusso considerati, nell'ottica tradizionale, come esempio di ostentazione, piacere personale e superficialità. Le recenti evoluzioni in materia, hanno portato alla smentita di tali associazioni poiché sono proprio i brand di lusso che cercano di prestare attenzione alla propria impronta ecologica e all'impatto sulla comunità.

Prima di addentrarci nell'analisi, soffermiamoci su cosa si intende per lusso e brand di lusso.

Lusso, dal latino *luxus*, significa sfarzo, ricercatezza, eccesso nel modo di vivere. Un prodotto di lusso è un oggetto voluttuario o raffinato che nelle sue qualità non è strettamente necessario (definizione enciclopedia Treccani). Tale definizione sintetizza quello che è il concetto di brand di lusso, un marchio che rispecchia l'esclusività e il prestigio dell'offerta immessa sul mercato. I consumatori che ricercano brand di lusso sono coloro che vogliono identificarsi in uno specifico status sociale, che si rispecchiano nei valori di rarità ed autenticità comunicati dal brand, ottenendo anche, sotto questo punto di vista, una classificazione sociale più elevate rispetto al resto della popolazione. Un'impresa di lusso offre un prodotto esclusivo, non accessibile ai più e che si rivolge ad un particolare target di consumatori possessori del potere d'acquisto necessario per far fronte alla spesa.³³ Il concetto di lusso è un concetto assoluto che evoca immediatamente l'immagine di individui ricchi e potenti, identificando una classe sociale di nicchia, che richiama uno stile di vita particolare e difficilmente raggiungibile. Il concetto di lusso fa anche riferimento ad uno specifico business model adottato da brand internazionali come Louis Vuitton, Gucci, Ferrari, Rolex e altri. I principali pilastri di un modello di business comunemente adottato da un brand di lusso sono:

- Il lusso è ambasciatore della cultura locale, ridefinendo il modo di vivere di alcuni soggetti.
- Un prodotto di lusso è un prodotto che non necessita di pubblicità: è attraverso se stesso che il valore è comunicato.
- Il valore del prodotto è intrinseco nell'abilità del produttore.

³³ Guoxin Li, Guofen Li, Zephaniah Kambele, *Luxury brand and consumers in China: perceived value, fashion lifestyle and willingness to pay*, Journal of Business Research, 2011

- Il controllo sulla catena di produzione è totale, dall'approvvigionamento di materie prime alla delineazione dell'esperienza del cliente, un brand di lusso è tale se ha il controllo totale di ciò che accade durante tutto il processo di produzione, distribuzione ed erogazione.
- Incremento costante del prezzo medio, un prezzo elevato è sinonimo di qualità, tagli o sconti potrebbero incidere negativamente sulla percezione del cliente.
- Sviluppo di una relazione *one-to-one* con il cliente.³⁴

Il mondo del lusso è un insieme di valori, modi di vivere e di pensare che riflettono l'idea di una nicchia di consumatori ed è proprio questo settore specifico che ha deciso di azionarsi in prima persona per far fronte al problema della scarsità delle risorse. Il dibattito sul settore del lusso è stato principalmente sui consumi e sullo spreco, ad esempio consumatori alla guida di Mercedes Classe S o Rolls Royce potrebbero trasmettere il messaggio di non essere interessati al concetto di sostenibilità ma, tali critiche hanno scosso la pubblica opinione mostrando come lusso e sostenibilità possono convergere. Abbiamo detto come il lusso premi la rarità e l'unicità del prodotto, inoltre il settore del lusso punta alla creazione di prodotti durevoli. Un prodotto che dura al lungo, è un prodotto sostenibile. Ogni prodotto offerto è progettato per durare il più a lungo possibile. Un prodotto durevole si traduce, quindi, in un prodotto che non deve essere sostituito consentendo così un risparmio in termini di risorse consumate.

Tiffany & Co, ad esempio, si impegna a proteggere la comunità da cui provengono le materie prime, la produzione avviene nel rispetto delle comunità locali, incentivo al riciclo, minimizzazione delle emissioni, risparmio energetico ed elemento fondamentale l'utilizzo del corallo naturale è stato proibito a partire dal 2002.³⁵

Si sta attuando una svolta nel modo di concepire il lusso, il paradigma che lo vedeva come uno status esclusivo e distaccato dalle dinamiche socio-ambientali si sta volgendo in favore di un nuovo *concept* basato sull'integrazione, all'interno del business dei grandi brand, del *Corporate Social Responsibility* e del *Corporate Environmental Responsibility*, ciò è stato possibile grazie alla spinta proveniente dalle organizzazioni no profit che hanno sfidato le imprese del lusso a modificare le loro strategie e ad integrare pratiche sostenibili a favore dell'ambiente e delle comunità locali in cui operano. Esempi di magnifico successo sono Kering/PPR, Porche o Richemont. Il Gruppo Kering, con Gucci e Sergio Rossi sono riusciti a modificare totalmente il concetto di packaging, passando da un modello di packaging non sostenibile, ad un modello composto al 100% da materiale riciclabile certificato da Forest Stewardship Council³⁶. Per quanto riguarda Porche, le auto vengono costruite con l'85% del loro contenuto proveniente da materie prime riciclate, mentre per quanto concerne l'impianto, il 100% dei rifiuti possono essere riciclati;³⁷ Inoltre, più di 260 case di lusso come Cartier, Piaget e VanCleeef&Arpels, sono certificate da *Responsible Jewellery Council*³⁸ che promuovono il rispetto degli standard ambientali, etici e sociali.

³⁴ Jean-Noël Kapferer, *Abundant rarity: the key to luxury growth*, Business Horizon, 2012

³⁵ <https://www.tiffany.it/CSR/>

³⁶ http://www.kering.com/en/pressreleases/gucci_announces_the_launch_of_worldwide_ecofriendly_initiative_aimed_at_reducing

³⁷ <https://newsroom.porsche.com/en/themes/sustainability/organising-sustainability-10859.html>

³⁸ <https://www.richemont.com/investor-relations/reports.html>

La domanda, da parte dei consumatori, di beni di lusso, ha fatto sì che le imprese spostassero i loro business e la loro produzione verso fronti più sostenibili. Lo *shift* verso un orientamento sul lungo termine del prodotto di lusso ha spostato l'attenzione delle imprese sui propri processi produttivi, andando a modificare la dimensione e i contenuti più profondi del core business della società e riflessa nel *sourcing*, produzione, commercializzazione e distribuzione dei marchi di lusso. L'enfasi è posta sugli attributi chiave del mercato del lusso, come il patrimonio senza tempo, l'eccellenza, la durata che permettono un match perfetto tra lusso e sostenibilità.³⁹ Il successo di un brand di lusso è da ritrovarsi nella capacità dell'impresa di creare un valore superiore per i clienti, tramite i principi di ecosostenibilità e rispetto delle risorse. Associato a ciò, si fa anche riferimento a tutto l'insieme di caratteristiche quali, il valore individuale, funzionale e finanziari di un prodotto e di un brand, in grado di sapersi presentare come modello di eccellenza nel campo della sostenibilità. Il *product manager* deve essere in grado di allineare e coordinare tra loro tutti i benefici legati alle caratteristiche intrinseche del prodotto, ai quali verranno poi intrecciati i principi di sostenibilità. Ciò è realizzabile grazie ad una modifica, a monte, della catena produttiva, tenendo presente quali sono le caratteristiche del prodotto e come sia possibile renderlo ecocompatibile senza che esso perda di efficienza. Il lusso deve essere quindi "intelligente". Il termine fa riferimento alla capacità dei brand di saper integrare nella loro strategia standard ambientali e il loro rispetto. Il lusso e la sostenibilità possono viaggiare sugli stessi binari, se il management lo desidera. È possibile coadiuvare i due concetti senza che questi entrino necessariamente in conflitto tra di loro. Proporre un prodotto di lusso è quindi possibile, riflettendo, al contempo, il desiderio dei consumatori di avere a disposizione una scelta *ecofriendly*. I consumatori "verdi" sono interessati alla qualità dell'esperienza del prodotto, dei benefici tangibili e intangibili che questo può offrire loro.⁴⁰ Pensare ad un'intersezione tra i concetti di lusso e sostenibilità è quindi possibile, senza ossimori. Il lusso si nutre di una nicchia di clienti attenti alla qualità del prodotto e tali clienti domandano alle loro imprese di fiducia una maggiore attenzione ai problemi ambientali. Questa simbiosi di interessi, che deve essere accresciuta e mantenuta nel tempo consente alle imprese di creare nuovi *business concept* riuscendo ad esaudire i desideri del proprio target.⁴¹

Il concetto di bene di lusso, fa riferimento, non solo all'alta moda e sartoria, ma a tutto l'insieme di beni e servizi che si distinguono per qualità, durabilità, ricercatezza, attenzione al dettaglio e ai materiali. Rientrano nella categoria della sfera del lusso, il food&beverage, accessori e abbigliamento, macchine e turismo. Tutti questi settori hanno una cosa in comune, attirano un target con un elevato potere d'acquisto e come tali possono divenire l'ago della bilancia nel processo di sostenibilità. Questo è possibile tramite la modifica dei processi produttivi, una diversa gestione dei servizi offerti, una modifica delle infrastrutture. Gli approcci

Il *Responsible Jewellery Council* è una compagnia non profit che si assicura che le imprese nel campo del lusso e della gioielleria riducano il proprio impatto ambientale attraverso policy specifiche in materia di Environment, Privacy e Anti-Trust Policy. <http://www.responsiblejewellery.com/policies/>

³⁹ Hennigs Nadine, Klaus-Peter Wiedmann, Christiane Klarmann and Stefan Behrens, *Sustainability as Part of the Luxury Essence*, Greenleaf Publishing 2013

⁴⁰ Benckendorff Pierre, Moscardo Gianna, *Sustainable Luxury: onymoron or comfortable bedfellows?*, Proceeding of Global Sustainable, online publication 2010

⁴¹ Ko Eunju, Megehee M. Carol, *Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions*, Journal of Business Research, 2012, vol 65, pages 1395-1398

sostenibili possono essere diversi. Nel settore gioiellistico, ad esempio, queste strategie possono manifestarsi nell'approvvigionamento sostenibile dei diamanti, cercando quindi fornitori che siano estranei ai conflitti interni in Africa e che ha dato il via alla guerra dei diamanti e ai cosiddetti *blood diamonds*. È il caso di Tiffany & Co. e Bulgari, le quali sono certificate dal Responsible Jewellery Council. Se si fa riferimento al settore del food & beverage si pensa ai vini e agli champagne di qualità, quali il Don Pérignon, in questo caso le imprese si focalizzeranno sugli aspetti più green della loro impresa, come la riduzione di pesticidi o erbicidi o metodi di trasporto a basso impatto ambientale. Il legame è nell'applicazione di principi di *Corporate Social Responsibility*, che permettono una gestione del proprio impatto, sia a livello di ambiente, sia a livello di comunità in cui si opera.⁴² Un caso esemplare, è l'impresa IWC, appartenente al Gruppo Richemont. IWC, International Watch Company, impresa svizzera specializzata nella produzione di orologi da uomo, fondata nel 1868, i loro prodotti si sono sempre distinti dalla semplicità delle linee e dall'alta tecnologia. La qualità dei maestri orologiai ha portato IWC ad essere uno dei leader del settore del lusso degli orologi. Dal 2009, inoltre, supportano la Charles Darwin Foundation, organizzazione non profit internazionale che si occupa della conservazione del territorio e delle specie viventi delle Isole Galapagos. Oltre a ciò, il loro impegno è anche nei confronti dell'ambiente, tramite la creazione di una catena logistica a ridotto impatto ambientale.⁴³ Già da questo primo esempio si nota come sia possibile integrare valori ambientali con eccellenti performance ambientali.

Un brand di lusso può essere percepito in due diversi modi: *making luxury* o *showing luxury*. Nel primo caso si fa riferimento a marche come Edun del gruppo LVMH, Tesla Roadsters e Venturi per quanto riguarda le auto di lusso, Gucci, LVMH Group, Porsche che sono tutte imprese che hanno preso l'impegno lungo tutta la *supply-chain*; fa riferimento a brand che hanno introdotto eco-collection o eco-lines come Gucci sunglasses, Vranken-Pommery Pop Earth Champagne o Issey Miyake 132.5 origami design collection. Di contrasto, lo *showing luxury* è una percezione negativa del lusso e si ha di quei brand su cui si hanno dei dubbi per quanto concerne la legittimità e la genuinità dei *claim* sostenibili.⁴⁴

Un bene di lusso sostenibile si differenzia, quindi, da un bene di lusso tradizionale già a livello di progettazione, per arrivare poi a toccare il design e la forma. Ne è un esempio, il progetto il *Sustainable Everyday Project*,⁴⁵ ovvero una piattaforma elaborata da Ezio Manzini dove è possibile scambiarsi idee in tema di design collegato alla sostenibilità per la vita quotidiana.

Un impulso fondamentale per la diffusione nella diffusione di modelli di business sostenibili provengono dal mondo della moda. Aziende come, il Gruppo LVMH e Valentino, hanno assunto impegni a lungo termine in campo del sostenibile, puntando a diventare leader in tal senso. Il Gruppo LVMH, ad esempio, ha investito 16.6 milioni di euro per la creazione di una struttura specifica dedicata alla salvaguardia dell'ambiente, nella

⁴² Carcano Luana, *Strategic Management and Sustainability in Luxury Companies. The IWC Case*, Greenleaf Publishing 2013

⁴³ <https://www.joomag.com/magazine/iwc-csr-report-2015/0149419001429787493?short>

⁴⁴ Marie-Cécile Cervellon, Lara Shammass, *The value of sustainable luxury in mature markets*, Journal of Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing, Dicembre 2013

⁴⁵ <http://www.sustainable-everyday-project.net/>

riduzione degli sprechi e per la diffusione a livello aziendale della filosofia sostenibile.⁴⁶ Per quanto riguarda la moda italiana, un importante esempio viene dalla casa di moda Valentino, lo stilista, infatti, si è impegnato nella riduzione degli agenti chimici inquinanti utilizzati durante il processo di tinteggiatura dei capi riuscendo ad eliminarli completamente per sostituirli con agenti coloranti naturali, a ciò si aggiungono gli obiettivi di sostenibilità economica, etico-sociali e ambientali espresse dal codice etico dell'azienda.⁴⁷

Il concetto di sostenibilità nasce dall'esigenza intrinseca di ogni essere umano di considerare ogni risorsa come un qualcosa di prezioso ed unico, già predisposto al suo riutilizzo e riciclo. In questo senso, ogni pellame, metallo, fibra vegetale o qualsiasi altra materia prima è parte del ciclo della natura con cui l'uomo si ritrova ad interagire per risolvere il problema della scarsità delle risorse e del loro reperimento, utilizzo e smaltimento ottimale. La sostenibilità all'interno della moda ha sempre svolto un ruolo centrale, un primo esempio si ha già alla fine degli anni '50 del secolo scorso, infatti, se da un lato si ha l'avvento del consumo di massa, comincia a diffondersi uno spiccato senso di attrazione verso il *materiale di recupero*, gli scarti e i materiali abbondanti, è una cultura che inizia a propagarsi lentamente negli stili di vita, nell'arte, nell'impegno sociale e nella moda. L'evoluzione si ha soprattutto tra gli anni '60 e '70, nei quali inizia a diffondersi una subcultura antagonista al consumismo, la ribellione giovanile si esprime soprattutto attraverso l'abbandono del simbolo dell'abbigliamento tradizionale: i giovani londinesi si dividono tra *rockers* e *mods*⁴⁸, in Stati Uniti trova terreno fertile lo stile *hippie*,⁴⁹ una sorta di anti-moda affermata come simbolo di disaccordo con la politica estera intrapresa dalla presidenza. Ciò si trasporta nel modo di vivere quotidiano, modificando stili di vita, abitudini alimentari e nelle relazioni sociali. Ed è in questi anni che si afferma la questione della sostenibilità all'interno del dibattito pubblico, visione antagonista dell'ambientalismo poiché sinonimo di rinuncia e sacrificio, in opposizione ad un consumismo di massa. Negli anni '90 il sostenibile è ancora collegato a un'idea di rinuncia e privazione, il concetto di "ecosostenibile" pone l'accento sul rispetto della natura e sul rispetto del lavoratore, facendo passare in secondo piano l'originalità creativa e l'idea estetica. Fin dagli anni Sessanta-Settanta del secolo scorso, le imprese hanno intrapreso, in seguito alle spinte degli attivisti e degli ambientalisti, pratiche volte ad enfatizzare la natura "verde" di un prodotto. Uno dei *driver* di valore e/o attributo aggiuntivo in grado di rendere l'offerta più appetibile al pubblico era proprio la creazione di prodotti *ecofriendly* e in grado di rispondere in modo coerente alle istanze ambientali che stavano iniziando a prendere coscienza tra la popolazione. Le aziende proponevano prodotti sotto performanti dal punto di vista estetico o funzionale, ma con il ricorso a materiali e tecnologie più verdi che giustificavano un premio di prezzo e la sotto performance.

⁴⁶ LVMH *Environmental Report* 2014

⁴⁷ Valentino S.p.a *Codice etico*

⁴⁸ I *rockers* e i *mods* sono due diversi stili diffusi in Gran Bretagna tra gli anni '60 e '70. In particolare i *Rockers* si distinguevano dai *seconds* per l'associazione con i motociclisti, caratteristiche di tal gruppo sono infatti le moto Triumph. I gruppi musicali riconducibili a tale stile sono soprattutto gruppi rock e cantanti come Elvis Presley, Gene Vincent e Eddie Cochran. In totale opposizione di stile vi sono i *mods*, abbreviazione per moderno, che preferivano scooter italiani ed abiti eleganti. Musicalmente parlando si riconoscono nel jazz, musica jamaicana, e R&B afroamericano.

⁴⁹ Lo stile *hippie* o *hippy* è incentrato sull'amore e il rispetto per la natura e dell'altro, si identifica nella pratica della non violenza, infatti è divenuto il simbolo delle manifestazioni giovanili contro la guerra in Vietnam intrapresa dagli Stati Uniti tra il 1955 e il 1975. Lo stile colorato e sgargiante diviene sinonimo di tolleranza e accettazione del diverso.

Tale approccio era fondato sul paradigma “dare meno per più”⁵⁰, nel tempo, ha dimostrato di non essere sostenibile, si basava, infatti su una diminuita sensibilità al prezzo e su una nuova significativa sensibilità alle tematiche ambientali del mercato. Nella collettività ha portato allo sviluppo e diffusione del cosiddetto *bandwagon effect* o “effetto carrozzone”, cioè a quei fenomeni virali che hanno spinto a lanciare sul mercato prodotti “verdi”; tale effetto è però scemato alla stessa velocità con cui si è diffuso questo perché nel momento in cui le componenti emotive dell’acquisto scemano, emerge l’aspetto razionale del processo d’acquisto, ovvero la necessità di soddisfare bisogni funzionali al prezzo più basso in un quadro di standard di accettabilità delle caratteristiche funzionali, ivi comprese quelle ambientali, del prodotto e del fornitore. L’intervento del *green marketing*, a questo punto, risulta essere fondamentale per lo sviluppo dell’impresa. Nel corso del tempo ha alternato fasi di grande successo, soprattutto verso la fine degli anni Ottanta quando la tematica ambientale ha raggiunto l’apice della sua notorietà, a momenti di minore attenzione, in corrispondenza dell’emergere di fenomeni complementari di maggior *appeal* come, ad esempio, le tematiche sociali ed etiche che hanno assunto un ruolo centrale negli anni Novanta. Parlare oggi di *green marketing* significa dar voce alle problematiche ambientali care all’opinione pubblica, è aumentata, infatti, la sensibilità verso la dimensione ambiente e la coscienza di dover agire immediatamente ha un ruolo diverso all’interno dell’intera cultura sociale. I temi del consumo responsabile delle risorse, lo sviluppo sostenibile e le conseguenze dei comportamenti attuati hanno creato un dibattito e una sensibilità sulla *green economy* che ha pervaso decisori politici, imprese e società civile. Sta svanendo quasi del tutto l’andamento ad ondate della sensibilità ambientale, lasciando il posto ad una consapevolezza radicata e fortemente critica che si manifesta nei processi di decisione d’acquisto.⁵¹

Un tale incremento all’interno della coscienza pubblica delle necessità di modificare le abitudini di acquisto in relazione alle problematiche ambientali impatta direttamente sulle imprese tramite la creazione di un modello di business che veda nel *green* una leva da sfruttare tramite l’ausilio del *green marketing*.

Un altro grande cambiamento manifestato riguarda la tecnologia che oggi consente alle imprese di perseguire un miglioramento delle performance ambientali senza inficiare sulle performance, anzi migliorando le caratteristiche dell’offerta. Un esempio, in campo d’abbigliamento, Marks & Spencer, che è riuscito a coniugare una riprogettazione dei sistemi di illuminazione all’interno dei propri punti vendita, risparmiando cifre significative in termini di energia, affermandosi come produttore verde nel posizionamento rispetto ai concorrenti e diventando più attrattivo per i clienti.⁵² Marks & Spencer è un perfetto esempio di come sia possibile ottenere sinergie tra business e politiche sostenibili, il *green* non diventa un elemento aggiuntivo dell’offerta, bensì è parte integrante della strategia d’impresa diventando uno dei *driver* funzionali specifici oltre che assumere un valore simbolico.

La terza rivoluzione in corso, che va a modificare significativamente l’approccio al *green marketing*, riguarda la facilità di circolazione delle informazioni. In particolare, in un contesto caratterizzato da

⁵⁰ Aurora Magagni, *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio editore Spa, 2011

⁵¹ Aurora Magagni, *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio editore Spa, 2011

⁵² <https://corporate.marksandspencer.com/plan-a/our-approach>

consumatori sensibili le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, permettono la creazione di piattaforme che abilitano la circolazione delle notizie e la condivisione delle opinioni. Tali piattaforme, blog, forum e social network, creano un legame tra i partecipanti tendendo a rafforzare la loro sensibilità, dando origine a fenomeni di particolare interesse che non possono essere ignorati dal *green marketing management*. Questa cornice ha contribuito all'adozione di pratiche verdi da parte delle aziende. Per il settore della moda diventare *green* significa, in primo luogo, ottenere obiettivi di posizionamento funzionali alla crescita di reputazione del brand. La strada verso la moda sostenibile, inoltre, è interessante poiché tale settore, può far leva sulla naturalità della propria offerta in modo immediato e facilmente comprensibile rispetto agli altri settori. La sostenibilità, infine, consente alle imprese di crescere ed innovarsi, un esempio è rappresentato dal produttore di borse Freitag che ha lanciato una linea prodotta interamente con materiali riciclati.⁵³ Un approccio di *green marketing integrato* offre all'industria del fashion ampie possibilità di sviluppo, contribuendo alla crescita, al consolidamento e allo sviluppo delle aziende.

Negli ultimi decenni il dibattito si è focalizzato sulla possibilità di costruire o meno un mercato della moda sostenibile, è possibile realizzare un'industria del fashion etica senza dover rinunciare ai profitti? Nei paragrafi successivi verrà analizzato il rapporto tra moda, sostenibilità, green marketing e la risposta dei consumatori ad un mercato etico.

Chi si sta occupando principalmente di moda etica è Fair Trade⁵⁴, un movimento nato nel 1960 da appassionati che volevano contribuire a fermare la povertà e sostenere il People's Movements. I Principi ispiratori su cui si basa questo movimento sono:

- Creazione di opportunità per i produttori economicamente svantaggiati;
- Trasparenza;
- Fair Trading Practice;
- Pagamenti a prezzi equi;
- Garantire che il lavoro non venga condotto tramite lo sfruttamento di bambini;
- Gender Equity;
- Assicurare condizioni di lavoro dignitose;
- Sviluppo dell'indipendenza dei produttori;
- Promozione dell'equità;
- Rispetto dell'ambiente.⁵⁵

Dal 2001, con il lancio del Fair Trade Day, Fair Trade è diventato un fenomeno mondiale, in Europa è cresciuto a ritmi vertiginosi scatenando un vero e proprio *effetto farfalla* spingendo persone in tutto il mondo

⁵³ <http://www.freitag.ch/fabric>

⁵⁴ Fair Trade è un'organizzazione che, attraverso una certificazione, assicura migliori condizioni di vita e lavoro per i lavoratori nei Paesi in via di sviluppo. Combatte i cambiamenti climatici tramite la diffusione di pratiche di business ecosostenibili e si occupa del sostegno delle popolazioni in casi di crisi.

<http://wfto.com/about-us>

⁵⁵ <http://www.peopletree.co.uk/about-us/fair-trade-standards>

ad impegnarsi socialmente per cambiare la società e il modo di vivere delle persone.⁵⁶ Il movimento Fair Trade è fondamentale nel supporto dei piccoli produttori in Africa, Asia e America Latina. Il mercato dell'industria manifatturiera, infatti, sta diventando sempre più complesso soprattutto a causa della diffusione dell'esternalizzazione e quindi la *supply-chain* diventa difficile da monitorare, governare ma soprattutto certificare, Fair Trade, dal 1995, si occupa di supportare le industrie tessili in Africa, Asia e America Latina attraverso la creazione di una *supply chain* sostenibile. Il progetto è stato avviato, per la prima volta, nel 1995, quando *People Tree Japan*⁵⁷ e *Traidcraft*⁵⁸ hanno sviluppato, insieme, un progetto di tessitura eco sostenibile per aiutare Fair Trade nella diffusione di catene di produzione a zero emissioni, portando avanti la volontà di ottenere una nuova legislazione in termini di sostenibilità e attenzione all'ambiente e alle popolazioni locali. Il primo passo è stato cercare il modo per aiutare i produttori di cotone a guadagnare diventando più ecologici. Il primo cotone ecologico a marchio Fair Trade fu prodotto da un network di produttori, Agrocel⁵⁹, in India e Sekem, in Egitto, dove sono stati creati business sociali per lo sviluppo delle comunità rurali. Agrocel, ad esempio, è un network di produttori di cotone sviluppatosi in India grazie a Fair Trade. Prima dell'introduzione di Agrocel i produttori indiani erano isolati tra loro sotto ogni punto di vista, non solo dovevano viaggiare giorni per comprare prodotti basilari come lo zucchero, ma risultava difficile anche vendere il proprio cotone al mercato locale ad un prezzo equo. Grazie ad Agrocel i produttori hanno potuto creare una rete di collegamento migliorando le possibilità di contrattazione sul mercato, sono state introdotte innovazioni e soluzioni ecologiche a livello di filiera produttiva. Fair Trade si è, inoltre, occupato del supporto a gruppi di donne lavoratrici insegnando loro a leggere e scrivere creando gruppi di auto supporto all'interno delle comunità locali. Agrocel, attualmente supporta circa quarantamila produttori locali che si sono organizzati in gruppi locali in più di cinque Stati indiani. Circa il 95% dei lavoratori Agrocel basano la loro attività sul lavoro manuale, dall'aratura alla raccolta, con pochi o addirittura privi di macchinari. Ogni fase del processo è *labour-intensive* e Fair Trade e i produttori ecologici massimizzano il numero di impiegati. I lavoratori provengono soprattutto da Gujarat, Stato dell'India nord-occidentale, dove 1005 produttori sono supportati da Fair Trade e 672 produttori hanno ricevuto certificazioni di eco sostenibilità. Tra il 2009 e il 2010 la paga si aggirava intorno alle 20 mila sterline, circa 32 mila dollari con Fair Trade premium si è arrivati a 67 mila sterline, circa 107 mila dollari. La differenza è abissale. I produttori di cotone indiani hanno incrementato i loro guadagni del 30% e la stabilità dei prezzi permette di sopportare il rischio di introdurre pratiche *eco-friendly*. Lo spirito alla base del progetto è trasferire il *know-how* necessario agli agricoltori del Bangladesh e al contempo inviare i carichi di cotone ecologico di Agrocel per essere lavorati. Gli obiettivi sono quelli di aiutare i Paesi a sviluppare una legislazione incentrata sul sostenibile e sulla tutela dei lavoratori, in particolare si punta ad una rivoluzione nel mondo della moda e dell'industria tessile per prevenire le cosiddette *worst practice*, ciò è possibile

⁵⁶ Sophie Minney, *Naked Fashion: the new sustainable fashion revolution*, New International Publication Ltd, 2012

⁵⁷ <http://www.peopletree.co.uk/about-us/mission>

⁵⁸ <http://www.traidcraft.co.uk/about-traidcraft>

attraverso l'erogazione di fondi e l'aiuto di WFTO (World Fair Trade Organization) per aiutare la crescita e lo sviluppo della moda etica.

Tra i massimi rappresentanti di questo movimento vi è Emma Watson che insieme ad Ali Hewson, America Ferrera e Stella McCartney, hanno deciso di supportare il lavoro di Fair Trade. Emma Watson, attrice e rappresentante ONU per i diritti delle donne, in un'intervista a Safia Minney ha dichiarato cos'è per lei Fair Trade.⁶⁰ La volontà di unirsi a Fair Trade è nata durante il periodo di riprese per *Harry Potter e i Doni della Morte*, già fortemente legata ai temi come il femminismo, Emma Watson ha iniziato a disegnare alcuni modelli, avvicinatasi al movimento ambientalista ha visitato il Bangladesh insieme a People Tree's Fair Trade per sostenere una moda che non facesse del male all'ambiente e alle persone che vi lavoravano. La sua visita nelle periferie di Dhaka, Bangladesh, ha portato con sé una realtà insostenibile, spingendo lei e molti altri grandi del mondo della moda e del cinema a ritenere insostenibile questa concezione del "fast fashion". Il contatto con questa realtà, ha spinto sotto i riflettori la necessità di un cambiamento profondo e radicale.

L'attuazione di una moda green è, quindi, possibile, come si è avuto modo di accennare, tramite un piano di *green marketing* che prevede:

- Soddisfazione dei bisogni articolati e complessi tramite la promozione di stili di vita e comportamenti sostenibili;
- Educare i clienti e guidare i consumatori verso brand responsabili;
- Sviluppo di modelli di business sostenibili e creazione di un mercato attento alle prestazioni ambientali;
- Evitare di cadere nella trappola del *greenwashing*.

Il green marketing avrà successo se perfettamente integrato nella strategia d'impresa che preveda la creazione di prodotti super performanti e che siano in grado di veicolare un maggior valore al consumatore. Il successo è quindi una conseguenza della creazione di una *value proposition* coerente in grado di integrare obiettivi di business e profitto. La creazione di un progetto di *green marketing* di successo richiede un percorso ampio e complesso.

Il primo step è "l'avvicinamento al mercato green non può prescindere da un potenziamento delle capacità d'ascolto del marchio".⁶¹ La sensibilizzazione trova terreno fertile nel dialogo e nella creazione di network appositi, tali piattaforme supportano le imprese nelle fasi decisionali del processo. Il cosiddetto web 2.0 consentono un approccio diretto con i clienti consentendo alle aziende di evidenziare i passaggi critici e i punti di miglioramento del processo di produzione e distribuzione. Il ruolo centrale dell'ascolto consente di trasformare il dibattito in azioni concrete con visione di lungo termine.⁶² L'impresa deve essere in grado di mantenere la propria competitività tramite l'innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti e processi, fondamentale risulta, inoltre, essere il ruolo degli *stakeholder* nella corsa all'acquisizione dei talenti. La

⁶⁰ Sophie Minney, *Naked Fashion: the new sustainable fashion revolution*, New International Publication Ltd, 2012

⁶¹ Aurora Magagni, *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio editore Spa, 2011

⁶² Bisogna considerare, a tal proposito, che a causa dell'accesa competizione i progetti *green* innovativi, nel lungo termine diverranno *commodity* e quindi i premi di prezzo tenderanno a scendere.

sfida del *green* è un'opportunità da cogliere, sebbene complessa che rappresenta una leva fondamentale nella ridefinizione e nella riaffermazione su scala mondiale delle imprese, soprattutto del Made in Italy.

2.2 Gli asset della sostenibilità della moda

Prima di parlare di quali siano i fattori portanti necessari affinché una casa di moda possa definirsi sostenibile, è necessario analizzare quelli che sono i costi e i sacrifici necessari per produrre i singoli capi. Il costo maggiore viene dalle persone, infatti, la gran parte della produzione è stata esternalizzata in Paesi come il Bangladesh, l'India o Asia, dove il costo della manodopera è pressoché inesistente. Il prezzo che comunemente si paga per acquistare un capo, raramente comprende i reali costi sociali e ambientali; ad esempio in Bangladesh i lavoratori nelle industrie tessili sono soprattutto donne e bambini, il salario minimo nel 2010 era di 1,662 taka al mese, pari a circa 80 cent di dollari USA, inoltre non esiste nessun tipo di sicurezza o assistenza sul lavoro, un infortunio o una malattia o la semplice maternità comporta l'annullamento dell'individuo in quanto tale, se non è utile non è nulla. L'ONG Fair Trade⁶³ sta pressando sui governi e sulle compagnie di business internazionale per sostenere il *Millennium Development Goals*, un programma delle Nazioni Unite che si pone come obiettivo entro il 2030 di ridurre la povertà, di portare a zero la fame nel mondo e di migliorare le condizioni di vita dei Paesi Poveri.⁶⁴ L'adozione delle *best practice* in materia di sostenibilità e trasparenza ha avuto come spinta fondamentale la domanda dei consumatori che hanno iniziato a pressare le imprese per avere un aggiornamento dei loro codici etici e di una riorganizzazione della loro *supply-chain*.⁶⁵ L'altro grande impatto, oltre che sulle persone, è sull'ambiente. L'industria della moda, infatti, ha una delle impronte ecologiche più insostenibili tra i mercati. Ad esempio, il mercato del settore tessile e dei capi d'abbigliamento britannico produce circa 3.1 miliardi di tonnellate di anidride carbonica, 2 milioni di tonnellate di rifiuti e 70 milioni di tonnellate di acqua utilizzata, con 1.5 milioni di tonnellate annui di capi non richiesti.⁶⁶

In generale il processo di produzione di un capo d'abbigliamento ha impatto ambientale in ogni fase del suo processo produttivo:

Consumo di risorse: dall'uso delle fibre tessili, al carburante necessario per il trasporto e produzione, al consumo d'acqua e d'energia elettrica.

Emissione di gas serra: connesso al consumo di carburante.

Generazione di rifiuti soliti e pericolosi: che si hanno dall'inizio del processo manifatturiero alla fase di consumo, all'ultimo stage della vita del bene con l'eliminazione.

Inquinamento dell'aria e dell'acqua: tra cui l'acidificazione dell'aria causata dall'emissione di SOx, combustibili fossili e di NOx⁶⁷, causati dalla produzione di energia elettrica.

⁶³ <http://www.fairtrade.net/>

⁶⁴ <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdoverview/post-2015-development-agenda.html>

⁶⁵ Massimo Battaglia, Francesco Testa, Lara Bianchi, Fabio Iraldo, Marco Frey, *Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the fashion industry: evidence from Italy and France*, www.mdpi.com/journal/sustainability, 2014

⁶⁶ Sophie Minney, *Naked Fashion: the new sustainable fashion revolution*, New International Publication Ltd, 2012

⁶⁷ Con il termine SOx e NOx si identificano due particolari "gas acidi": SOx individua la famiglia degli ossidi di zolfo SO₂, S₂O₂, prodotti dalla combustione del carbone o della lignite o altri combustibili fossili, o cicli chimici e industriali. NOx, identifica in modo generico gli ossidi di azoto che si producono normalmente durante la combustione con l'utilizzo di ossigeno, la quantità di NOx dipendono da: combustibile, temperatura, carburante, tipologia tecnica di combustione condizioni ambientali. In generale i gas acidi sono una famiglia di sostanze con Ph acido, dannose ed inquinanti e spesso corrosive.

Emissioni inquinanti: a livello di inquinamento delle acque potabili, dell'aria e del suolo a causa dei sedimenti chimici tossici prodotti dalle fabbriche o dovuti all'uso di sostanze chimiche durante la fase di coltivazione delle colture come defolianti o pesticidi.

Biodiversity loss: connesso, questo, alla coltivazione intensiva delle diverse aree del globo.⁶⁸

Su questi punti Fair Trade e Greenpeace stanno cercando di fare la differenza, la loro visione a lungo termine, basata sulla partnership con le grandi imprese punta alla diffusione delle *best practice*, coinvolgendo i manager in investimenti in iniziative ambientali e diversificate in tal senso. Supportare le imprese a basso uso di agenti chimici potrebbe essere il primo passo verso la costruzione di un mondo migliore, bisogna ricordare, infatti, che il poliestere, la fibra più usata nell'industria manifatturiera, è un derivato del petrolio. La produzione del poliestere e delle altre fibre sintetiche è un processo *energy-intensive* che richiede l'utilizzo di tonnellate di petrolio greggio e che rilascia milioni di tonnellate di anidride carbonica.

L'acqua è un'altra delle risorse vitali per la *fashion industry* e la scarsità d'acqua potabile a livello globale ha introdotto un ampio dibattito in tal senso. La crescita del cotone, infatti, è una delle coltivazioni che necessita di più acqua tra le diverse piantagioni, sono necessari più di 2 mila litri di acqua per produrre una t-shirt modello base di cotone. Le statistiche, inoltre, dimostrano che:

- La *carbon footprint* di una t-shirt è stimata intorno ai 15 chilogrammi, circa venti volte il suo peso.⁶⁹
- Sono stati stimati circa 8 mila differenti agenti chimici sintetici usati in tutto il mondo per trasformare materiali grezzi in tessili e la maggior parte dei quali sono poi scaricati nei corsi d'acqua potabile.⁷⁰
- Molte sostanze chimiche industriali, come il colorante azoico, il phalates, il nonilfenolo e gli etossilanti (NPE), sono sostanze chimiche bioaccumulabili, ergo tossiche per i sedimenti o la vita acquatica che, attraverso la catena alimentare, possono passare all'essere umano.⁷¹
- La crescita del cotone molti più insetticidi delle altre coltivazioni, da solo necessita del 10% di tutti i pesticidi utilizzati nel mondo, circa 2,6 miliardi per anno e il 25% di tutti gli insetticidi del totale globale.⁷²
- L'industria tessile globale necessita di circa 378 miliardi di litri d'acqua ogni anno.⁷³
- La Banca Mondiale, nel 2001, ha stimato che la tintura tessile e i vari trattamenti contribuiscono al 17-20% dell'inquinamento delle acque a livello mondiale.
- La *fashion industry* e la tessile sono il settore che hanno bisogno del maggior utilizzo di energia e l'utilizzo di carburante è direttamente proporzionale alla quantità d'acqua utilizzata nei mulini.⁷⁴

⁶⁸ BIO Intelligence Service in Collaboration with Giraffe and Intertrek, *Reducing the environmental impact of clothes cleaning*, pubblicato da Department for Environment, Food and Rural Affairs Dicembre 2009

⁶⁹ Carbon Trust Working With Conventional Clothing: Product Carbon footprint in practice, 2011

⁷⁰ Earth Pledge

⁷¹ Toxic Threat Greenpeace, 2012

⁷² Pesticide Action Network

⁷³ Clay, J, *World Agriculture and the Environment: A Commodity by Commodity Guide to Impacts and Practices*, 2004

⁷⁴ Indian Journal of Fibre and Textile Research, Vol. 37, June 2012

- Le risorse naturali che entrano, ogni anno, a far parte nella filiera di produzione delle fibre necessitano approssimativamente di 132 tonnellate di carbone e tra i 6 e i 9 trilioni di litri d'acqua.⁷⁵
- Il cotone conta per l'82,5% di tutte le fibre naturali utilizzate nell'industria tessile.⁷⁶
- Le fibre sintetiche contano come il 60% della domanda mondiale di fibre prodotte grazie all'utilizzo del petrolio, risorsa naturale non rinnovabile.⁷⁷
- 1 trilione di kilowatt/ora sono utilizzati ogni anno nell'industria mondiale del tessile che equivale al 10% dell'impronta mondiale del carbone.⁷⁸
- Il processo di tinteggiatura dei capi necessita dai 70 ai 150 litri d'acqua.⁷⁹

Il mercato della moda, inoltre, ha due motivi principali per introdurre politiche sociali e ambientali: uno, perché le istanze ambientali sono urgenti e chiare, secondo perché un business sano, sotto ogni sfaccettatura porta un incremento degli introiti. Negli ultimi dieci anni le azioni volontarie di modifica delle politiche ambientali hanno spinto le imprese a pubblicare annualmente report sulla sostenibilità, sul proprio impatto ambientale e sociale e sul raggiungimento di standard indipendenti. Quest'evoluzione, in concomitanza con l'introduzione di norme *ad hoc*, ha permesso il diffondersi di standard che ogni impresa deve impegnarsi a raggiungere, inoltre ha scosso la coscienza stessa dei consumatori che sono portati a valutare positivamente le imprese che dimostrano interesse per le sfide ambientali. Il *Deeper Luxury Report* del WWF, identifica alcune tra le ragioni cardini per le quali i brand proprietari di lusso e di moda dovrebbero diventare più sostenibili:

1. Miglioramento dell'efficienza operativa;
2. Miglioramento delle relazioni con i dipendenti: reclutamento facilitato dalle politiche che attirano persone motivate, incremento della *loyalty* ed migliori performance a livello di *customer service*;
3. Introduzione di innovazioni che donano vantaggio competitivo all'impresa;
4. Accoglienza più benivola dalle comunità locali;
5. Creazione di network con associazioni no profit e volontarie che favoriscono la generazione di nuove market intelligence con un conseguente accesso facilitato ai mercati;
6. Miglioramento dei rapporti con il settore finanziario.

Le sfide non sono poche, per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità è necessario vincere per diventare realmente sostenibili (dal *Deeper Luxury Report* del WWF):

Challenge 1: *Splendour aimd squalor*

Le industrie del lusso si trovano ad operare in mercati geografici caratterizzati prettamente da un enorme divario tra le classi ricche e le classi povere. Ad esempio, in India il *Financial Times* ha mostrato come “il prezzo dei beni di lusso potrebbero eguagliare il reddito di un piccolo villaggio”, la tassa sui beni di lusso si aggira intorno al 114%. Come può un brand di lusso diventare socialmente accettabile in una società

⁷⁵ Rupp, Jurg, *Ecology and Economy in Textile Finishing*, Textile World, Nov/Dec 2008

⁷⁶ EST/FAO e ICAC, 2010

⁷⁷ World Apparel Fibre Consumption Survey, 2013

⁷⁸ Textile Exchange 2010 Global Market Report on Sustainable Textiles

⁷⁹ Chakraborty et al., 2005; Babu et al., 2007

caratterizzata da profonde disuguaglianze sociali? Una soluzione potrebbe essere generare più valore per la comunità, facendo sì che le popolazioni locali traggano beneficio dalla presenza del brand in quel determinato territorio; l'impresa potrebbe sviluppare processi che siano coerenti con i *claim* di sostenibilità o ancora, lavorare per il benessere del territorio locale.

Challenge 2: *Democratized luxury*

Il fenomeno della democratizzazione del lusso consiste nel rendere beni esclusivi accessibili ad un maggior numero di soggetti, secondo gli esperti, però tale processo causerebbe la svalutazione del bene stesso con conseguente perdita di valore dello stesso marchio di qualità. È accaduto con Armani quando ha introdotto le t-shirt, con i sofà Versace e con i cellulari Prada. Per ovviare a tale problema le imprese possono permeare i loro prodotti e servizi di valori e significati legati alla sostenibilità, così non solo si supera il problema della svalutazione del prodotto e del brand, ma si dona valore aggiunto al prodotto rendendosi più competitivi e appetibili.

Challenge 3: *The casual consumer*

Tale sfida fa riferimento ai nuovi trend dei consumatori dove i giovani e i “baby boomer” hanno iniziato, soprattutto in Occidente, ad avvicinarsi ai marchi di lusso. L'andamento è, però, tutt'altro che costante, e quindi le imprese si trovano dinanzi alle decisioni di produzione poiché una t-shirt da sola non è in grado di giustificare i margini, mentre l'introduzione di una qualità maggiore in termini sociali e ambientali può giustificare prezzi più elevati e margini più alti.

Challenge 4: *Western existentialism*

Il legame tra presenza del brand sul mercato e interesse da parte dei consumatori è sempre più forte, questo, secondo gli esperti deriva dalla forte enfasi che i consumatori occidentali danno all'esperienza legata all'acquisto del bene di lusso. Il “cosa” cerca il consumatore è però molto vario, poiché riflette le necessità e i bisogni del singolo consumatore inteso come individuo individualistico all'interno di una società di massa che si sta avvicinando allo stile di vita alla moda. Molti specialisti del settore della moda suggeriscono che ciò di cui i consumatori sono alla ricerca è un contatto nuovo con se stessi, implicando maggior tempo libero, un nuovo rapporto con la natura e di far qualcosa di concreto nella loro esistenza. Di conseguenza ciò si traduce nella ricerca di brand che contribuiscano al benessere sociale, evitando tutte quelle marche che hanno un'immagine legata al profitto, è possibile quindi legare alla marca un background fatto di solide azioni socialmente responsabili trasmesse tramite il prodotto.

Challenge 5: *Maturing new market*

Il settore del lusso e della moda ha avuto un rapido sviluppo, negli ultimi trent'anni soprattutto in Paesi come Giappone e Asia in generale. Per capire il motivo di questa crescita incrementale bisogna andare ad analizzare quali sono i valori fondanti della società e delle nuove generazioni che portano a comportamenti di acquisto così diversi, come potrebbero evolvere e quali sono le nuove informazioni ad essi connesse. Bisogna poi osservare le caratteristiche comuni di tali mercati per poter interpretare i nuovi trend e riuscire così ad anticipare quelli futuri. In particolare la crescita è strettamente legata alla sostenibilità del prodotto o

del servizio offerto. L'esistenza di valori porta alla diffusione di nuove informazioni e alla creazione di nuove circostanze d'acquisto.

Challenge 6: *Fast Fashion*

Per Fast Fashion nasce intorno agli anni Novanta e identifica un concept di fare moda che richiama i grandi stilisti a prezzi accessibili.⁸⁰ Il fast fashion è la strategia adottata da società quali Zara, H&M e Top Shop che puntano all'emulazione dei modelli delle grandi case di moda, offrendo un prodotto elegante a prezzi accessibili. Il fast fashion è un *concept* totalmente insostenibile dal punto di vista ambientale poiché prevedono un rapido e immediato *turn over* per catturare il maggior numero di segmenti di consumatori possibili e mantenere i vecchi clienti. Il fast fashion, inoltre, consente di ridurre i costi poiché i costi derivanti dal magazzino vengono abbattuti, minori costi significa prezzi più bassi e quindi un incremento dei volumi di vendita. Tale modello di business punta a catturare soprattutto le fasce di giovani con disponibilità limitate, offrendo al consumatore finale una gratificazione immediata dovuta all'acquisto.⁸¹

Challenge 7: *Counterfeiting*

La contraffazione è un problema che ha sempre afflitto il mondo della moda, al giorno d'oggi, però, le nuove tecnologie rendono la copia perfetta quasi al 100%, impossibile da distinguere dall'originale. Gli studi hanno dimostrato che la contraffazione è divenuta socialmente accettabile tra i consumatori e per questo le case di moda fanno pressione sui governi per avere un maggior controllo e sicurezza.

Queste sette sfide, sono parte fondamentale del processo di costituzione di brand sostenibili. I brand della moda e del lusso stanno diventando parte del movimento sociale e ambientale che li porta ad agire concretamente ed essere parte integrante del nuovo processo di cambiamento in atto.

Per essere sostenibili è fondamentale agire, avere un piano d'azione concreto che coinvolga tutti gli *stakeholder*, sia quelli primari sia i secondari. Attraverso una condivisione delle responsabilità, della vision e dei valori è possibile mettere a punto un nuovo business model che consente alle imprese operanti nel settore della moda che coinvolge tutti gli attori in modo diverso. Prima di tutto l'impresa deve aver chiari quali devono essere gli obiettivi da raggiungere, come, ad esempio:

- Risparmio energetico e idrico,
- Minor spreco dei materiali,
- Riduzione dei costi della non sostenibilità,
- Introduzione di nuovi prodotti,
- Maggior attenzione alle esigenze delle comunità locali.

Una volta stabilito cosa si vuole raggiungere è necessario individuare una strategia adeguata per fare ciò, come concretizzare il traguardo finale in modo efficiente ed efficace. In questo passaggio è fondamentale la condivisione dei valori tra tutti gli attori, in tal modo è possibile sviluppare un senso di comunanza che porta

⁸⁰ Vertica Bhardwaj, Ann Fairhust, *Fast Fashion: the response to change in the fashion industry*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2009

⁸¹ Annamma Joy, John F. Sherry, Jr, Alladi Venkatesh, Jeff Wang and Ricky Chan, *Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands*, Fashion Theory, 2012

ad una cooperazione positiva per l'impresa e per i soggetti ad essa legati. La condivisione facilita l'ottenimento dei risultati previsti. Ne consegue che la valutazione della performance di un'impresa di moda non può essere slegata da considerazioni sul rischio e sulla sostenibilità degli investimenti e deve, perciò, ponderare la sostenibilità dell'intera catena produttiva.

Il riferimento maggiormente diffuso tra le imprese, in particolar modo tra le società europee, per la valutazione dell'efficienza delle strategie di *Corporate Social Responsibility*, è la metodologia proposta da Vigeo⁸² per la classificazione dei parametri di valutazione della sostenibilità aziendale⁸³.

Il modello Vigeo individua un elenco di variabili strategiche in grado di generare vantaggi competitivi:

l'attenzione costante alla qualità e compatibilità delle materie prime, della sicurezza dei propri dipendenti e dei loro interessi, il controllo della catena di fornitura ad ogni livello e sotto ogni aspetto, stretti rapporti con le comunità locali fondati sulla trasparenza e il rispetto reciproco, un'integrazione del rispetto dell'ambiente in tutti i processi.

Nel dettaglio:

Controllo della catena di fornitura significa accertamenti sulla sicurezza dei prodotti nelle fasi di lavorazione e produzione, trasformazione e trasporto, integrazione dei fattori ambientali nella filiera produttiva, prevenzione della corruzione.

Supporto formativo, tecnologico e finanziario ai fornitori significa che l'impresa deve prevedere aiuti in casi di crisi in cambio del rispetto degli standard sociali e ambientali fissati dall'impresa.

Aspetti ambientali in tutti i processi, compresa la vendita, significa che la strategia ambientale e l'eco-design devono tener in conto la prevenzione e il controllo degli agenti inquinanti, protezione delle risorse idriche, minimizzazione degli impatti ambientali dovuti al consumo di energia, gestione delle emissioni in atmosfera, dell'impatto dovuto ai trasporti e allo smaltimento dei rifiuti.

Qualità del lavoro e formazione/qualificazione dei dipendenti prevede la promozione delle relazioni industriali, la gestione delle responsabilità delle ristrutturazioni, la gestione efficace delle carriere, il miglioramento delle condizioni di salute e di sicurezza, la valorizzazione delle competenze e il rispetto della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva.

Rapporti con le comunità locali è uno standard che misura la sicurezza dei prodotti nella fase di utilizzo finale, una comunicazione trasparente, la condivisione di valori, sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.⁸⁴

⁸² Vigeo è la multinazionale leader nella consulenza per la misurazione dei parametri di Social Corporate Responsibility. Gli strumenti di Vigeo sono utilizzati da fondi pensione, istituzioni finanziarie e tutte quelle società che hanno deciso di considerare aspetti sociali, ambientali e di governance nella valutazione degli investimenti. In questo caso si fa riferimento alla categoria di investitori ESG (Environmental Social & Governance). Il modello Vigeo è frutto di analisi di documenti, linee guida e dichiarazioni provenienti da organismi internazionali quali ONU, ILO, UNEP, Commissione Europea e OCSE.
<http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/en/2-2-referentiel-d-analyse>

⁸³ Un altro set di indicatori molto usato all'interno delle imprese per la stesura dei report di sostenibilità è quello fornito da GRI, Global Reporting Initiative, standard internazionale su sostenibilità economica, ambientale e sociale adottato da imprese su scala globale.
<https://www.globalreporting.org/standards/Pages/default.aspx>

⁸⁴ Luigino Bruni, *L'ethos del mercato*, Mondadori Editore, 2010

I principali livelli su cui si basa la comunicazione per Vigeo sono: l'adozione di politiche pertinenti e dai contenuti esaustivi, tali politiche devono avere la necessaria visibilità sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Vi deve essere, quindi, associata una comunicazione chiara e trasparente che consenta ai consumatori e tutti gli attori di comprendere le dinamiche e le strategie attuate per il raggiungimento dei risultati comunicati. Ciò è integrato da sistemi di gestione della *supply-chain* e di ogni processo in grado di supportare le decisioni aziendali mantenendo un alto grado di coerenza con le politiche aziendali riuscendo ad attuare processi consoni al raggiungimento degli obiettivi previsti. I risultati ottenuti, infine, devono essere coerenti con le politiche adottate, ma soprattutto devono rispecchiare le previsioni iniziali.

In sintesi, Vigeo, prevede l'attuazione di strategie efficaci in termini di sostenibilità economica, sociale, culturale ed ambientale ai fini di ottenere risultati positivi per l'ambiente e la collettività. Tali obiettivi devono essere coerenti e i risultati finali devono rispecchiare quelli che sono gli intenti iniziali del management il tutto effettuato con trasparenza, chiarezza e sincerità nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

“La moda è un settore innovativo per quanto riguarda lo stile. Non so se lo sia altrettanto nella gestione delle organizzazioni o nel comporre gli interessi degli stakeholder, ma il business della moda gode di un vantaggio particolare. Si tratta di trasferire una parte dell'innovazione dallo stile al management”.⁸⁵

Il paradigma tradizionale del settore della moda era incentrato sull'evocazione, sull'immagine, sulla creatività e sulla comunicazione piuttosto che sui reali processi di produzione; si muoveva trasportato dall'onda della fantasia, dell'entusiasmo creativo e dell'originalità piuttosto che alla considerazione e il mantenimento degli *asset* sostenibili. Negli ultimi anni, però, tale concezione sta subendo una rapida trasformazione, a partire dal Gruppo LVMH, a Valentino, fino alle società come H&M hanno rinnovato l'attenzione ai processi produttivi affrontando il tema della sostenibilità con maggiore maturità ed entusiasmo, mettendo al centro delle trasformazioni la sostenibilità come ponte di collegamento con la capacità creativa e l'esuberanza. Tutto è partito da una rielaborazione del business incentrata su:

- Trasparenza
- Responsabilità
- Valori sostenibili integrati nella visione aziendale
- Qualità
- Innovazione
- Rapporto con gli stakeholder.⁸⁶

Il vero motore del cambiamento, a livello internazionale, è rappresentato dal mercato stesso, la consapevolezza che tale modello di consumo e produzione non è più sostenibile porta a vedere il *business model* della sostenibilità come un vero e proprio motore dell'innovazione. Accanto a ciò, l'aumento della conoscenza delle questioni riguardanti la sostenibilità fanno sì che i brand assecondino il desiderio di

⁸⁵ Robert Edward Freeman

⁸⁶ Clemente Tartaglione, Fabrizio Gallante, Gianmarco Guazzo, *Sostenibilità: Moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema della moda*, Ares 2.0, Soges, luglio 2012

cambiamento e di informazioni attraverso una maggior trasparenza. Tutto ciò è sostenuto da Alex McIntosh, uno degli studiosi della sostenibilità nel settore della moda secondo il quale “*la moda sostenibile non deve essere vista solo come un trend, bensì come una consapevolezza crescente del bisogno che abbiamo di mutare le pratiche e i principi del design, dei processi produttivi, delle forme di comunicazione, come anche il nostro modo di consumare moda. Quello che non possiamo proprio fare è disimparare ciò che abbiamo imparato e che finalmente sappiamo sul valore e l’importanza della sostenibilità: dovremo inevitabilmente cambiare, per scelta o per necessità*”.⁸⁷

Da marzo 2011, un gruppo di marchi internazionali, leader nel settore dell’abbigliamento e delle calzature, assieme a fornitori, venditori e ONG, con il patrocinio dell’Agenzia di Protezione Ambientale, hanno lanciato il progetto *Sustainable Apparel Coalition*⁸⁸, con lo scopo di creare nuovi modelli di business sostenibili basandosi su tre pilastri fondamentali:

- Approccio *multi-stakeholder* per la misurazione e la valutazione delle performance di sostenibilità dei prodotti d’abbigliamento e dei prodotti calzaturieri;
- Promozione delle innovazioni tecnologiche in relazione ai nuovi modelli di business;
- Introduzione di innovazioni a livello di pratiche di gestione della *supply-chain*.

Il progetto ha portato allo sviluppo e la condivisione di un nuovo set di standard per la misurazione e la valutazione delle performance ambientali: *Higg Index*⁸⁹. L’indice misura l’impatto ambientale lungo tutta la catena produttiva, dal reperimento delle materie prime fino alla vendita e smaltimento del prodotto, aiutando a rilevare le aree da implementare per far sì che il business possa ridurre il proprio impatto ambientale. In questo modo le imprese adottanti hanno a disposizione un sistema unico di misurazione del valore della sostenibilità, le aree da implementare vengono evidenziate comportando l’innovazione del business sotto ogni aspetto. Inoltre, l’adozione da parte di imprese come Adidas, H&M, Gap, Burberry di tale indice di valutazione, consente loro di guidare i movimenti innovativi per quanto concerne energia, rifiuti, acqua, materiale tossico, aiutando così a ridurre i costi operativi. La *mission* della “coalizione” fa sì che le sfide ambientali e sociali coinvolgono la catena di fornitura a livello globale, influenzando l’intero settore;

vi sia una stretta e salda collaborazione *multi-stakeholder* in grado di accelerare ed implementare il miglioramento del business concentrando un numero di risorse sempre più elevato sull’innovazione del prodotto e del processo; la delineazione di standard, credibili, praticabili e universali, in totale armonia con quella che è la *vision* e la *mission* dell’impresa e che devono essere in grado di facilitare la misurazione delle prestazioni ambientali e sociali e quindi divengono un elemento fondamentale per supportare gli interessi di tutti gli *stakeholder*.

I risultati a cui si puntano, sono, nello specifico: una maggiore efficienza a livello di utilizzo e riutilizzo dell’acqua nel processo produttivo e nella coltivazione delle materie prime, come ad esempio nel caso del cotone; una minimizzazione ed eliminazione totale di agenti chimici, potenzialmente tossici presenti nei

⁸⁷ www.rec.org.tr/?module=press&item=press_news_homepage&news_homepage_id=314

⁸⁸ <http://apparelcoalition.org/>

⁸⁹ <http://apparelcoalition.org/the-higg-index/>

reflui idrici associati alla produzione di capi di abbigliamento, eliminando così le esternalità negative a livello di popolazione locale; la riduzione della domanda di consumo idrico nel fissaggio, attraverso l'utilizzo di nuovi approvvigionamenti energetici; una maggior efficienza energetica in tutti i processi; l'implementazione dell'utilizzo e del riciclo degli scarti tessili; trasparenza sulla performance degli impatti etici e sociali delle aziende e dei prodotti; la creazione di luoghi di lavoro più sani, sicuri e non discriminatori.

Accanto al lavoro della *Sustainable Apparel Coalition*, anche il *Center for Sustainable Fashion* di Londra ha sviluppato una serie di pratiche per il cambiamento per ispirare tutte le imprese coinvolte nello *switch* sostenibile.⁹⁰ Nato nel 2008, il Center for Sustainable Fashion si pone l'obiettivo di diffondere ai giovani studenti, imprenditori e design, una visione di business sostenibile ed ecologica, puntando ad essere "la voce del cambiamento"⁹¹. Gli obiettivi sono:

La costruzione di un nuovo sistema della moda attraverso la creazione di un dibattito ai massimi livelli incentrato sui valori, le regole e gli obiettivi del settore del fashion, il dialogo, infatti, porta alla diffusione di idee creative ed innovative a livello di business offrendo prospettive di approccio al mercato che si differenziano dalla visione tradizionale tramite, ad esempio, la riconfigurazione del sistema di consumo o di produzione delle materie prime. Tale riconfigurazione non è intesa solo a livello di *supply-chain*, ma anche a livello di design, sfidando le convenzioni e lavorando alla progettazione e realizzazione di prodotti basati su idee *ecofriendly* facilmente realizzabili.

Favorire il benessere, ponendolo al centro della produzione e del consumo della moda tramite la promozione del benessere dei produttori, dei lavoratori, dei fornitori e di tutti gli stakeholder.

Lavorare per rendere trasparente ogni fase della *supply-chain* e quindi rendere disponibili le informazioni concernenti l'utilizzo e l'approvvigionamento delle risorse, le condizioni di lavoro. Ciò è realizzabile attraverso l'introduzione di indicatori per misurare gli impatti economici, ambientali e sociali rapportandovi tutti i processi della produzione.

Un esempio concreto è rappresentato dal progetto *Considerate Design*,⁹² promosso dal London College of Fashion in collaborazione con l'Università di Cambridge. Il progetto mira allo sviluppo un modello di business basato sulla considerazione dell'intero ciclo di vita dei prodotti, sulla personalizzazione del prodotto tenendo conto del valore attribuitogli dal consumatore finale, sull'utilizzo efficiente delle materie prime per la riduzione degli sprechi, sulla riduzione dei costi di assemblaggio, sulla localizzazione della produzione in una logica on-demand, sulla qualità e longevità dei prodotti. L'obiettivo ultimo è la progettazione e realizzazione di prodotti d'alta moda personalizzati e a ridotto impatto ambientale e sociale. Ciò che si può fare, a livello di singola impresa è educare il consumatore, tramite l'ausilio di strategie di green marketing mirate alla ridefinizione degli standard individuali e sociali che nel medio-lungo termine siano in grado di modificare la cultura stessa della società attuale.

⁹⁰ <http://sustainable-fashion.com/>

⁹¹ <http://sustainable-fashion.com/about/>

⁹² <http://www.consideratedesign.com/>

Rethink desing, è una delle soluzioni proposte durante l'*Eco Design Award*,⁹³ una proposta per tutti gli stilisti esordienti e non, è la proposta di concepire un nuovo modo di produzione e distribuzione dei propri capi e riuscendo a modificare la struttura interna fino a ridurre la propria impronta ecologica.

Il settore della moda è un settore che nasce come innovativo, essere innovativi oggi significa essere in grado di essere sostenibili. La sostenibilità deve divenire uno dei driver principali nell'evoluzione dei modelli di business delle imprese. Non si tratta di adottare tecnologie green, ma significa modificare l'insieme delle norme e dei principi che permeano la struttura aziendale con valori di *Corporate Social Responsibility*, in grado di accompagnare e sostenere i progetti finanziari tramite l'adeguamento alle norme sociali e legali. L'innovazione sostenibile mobilita risorse che vanno al di là delle richieste aziendali, vi è necessità di coordinazione ad ogni livello, coinvolgendo tutti gli attori interni ed esterni alla struttura. Il punto di partenza per la creazione di un'azienda sostenibile è partire da ciò che l'impresa sta già facendo, rispondendo alla domanda "Come i manager stanno affrontando la questione della sostenibilità?" Rispondendo a tale domanda si cerca di comprendere quali sono le iniziative benefiche collegate al *core business* dell'impresa, si cerca di capire come si reagisce alle pressioni esterne e quali e in qual misura vengono assunte le responsabilità in termini di accettazione e attuazione di norme sociali, ambientali e più in generale di *Corporate Social Responsibility*. Una volta risposto, bisogna pianificare una strategia integrata, utilizzando strumenti specifici come può essere lo *stakeholder management*, per la gestione degli impatti ambientali e sociali. Il percorso verso la sostenibilità più semplice e chiaro è quello che si fonda sulla tecnica manageriale di Edwards Deming, il cosiddetto ciclo di Deming o PDCA, Plan - Do - Check - Act.⁹⁴



Figura 2.1

La filosofia di Deming ha come fondamento 14 principi ispiratori che formano la sua Teoria della conoscenza:

- Creare una “costanza di obiettivo” per il miglioramento del prodotto/servizio offerto;
- Adottare la nuova filosofia;
- Eliminare il ricorso all’ispezione integrale;
- Superare l’abitudine di valutare le attività economiche in soli termini di costi;
- Lavorare con continuità sul sistema;

⁹³ *The Eco Design Award Fashion and the Environment*, Redress 2014
www.ecochicdesignaward.com

⁹⁴ Paolo Senni, *La filosofia di Deming e il ciclo PDCA*

- Istituire metodi moderni di formazione in servizio;
- Istituire metodi moderni di supervisione;
- Sconfiggere la paura;
- Demolire le barriere tra le aree aziendali;
- Eliminare traguardi numerici, poster, slogan;
- Eliminare il lavoro in economia e il lavoro a cottimo;
- Rimuovere le barriere che si frappongono fra i lavoratori e il loro diritto di essere orgogliosi della propria professionalità;
- Istituire un efficace programma di formazione;
- Creare una struttura manageriale che eserciti una vera e propria pressione per la messa in atto dei 13 punti sopra riportati.⁹⁵

Il ciclo di Deming si basa sul principio che *La produzione deve essere vista come un sistema che comprende tutti coloro che interagiscono nell'erogazione del servizio: operatori e utenti*⁹⁶ e qualsiasi processo può essere visto come un ciclo di quattro elementi: *plan, do, check e act*.

Plan: è necessario definire un piano di sostenibilità tramite la determinazione di obiettivi chiari, semplici, raggiungibili e determinati. Bisogna, inoltre, stabilire quali sono i destinatari di tali obiettivi e gli indicatori per la misurazione dei risultati ottenuti.

Do: realizzare quanto pianificato, è necessario applicare quanto stabilito e appreso tramite azioni coerenti e coordinate tra di loro. La formazione è lo strumento principe per permettere alla struttura la creazione di una cultura armonica e unitariamente percepita da tutti gli attori dell'azienda.

Check: lo scopo principale della fase di controllo è l'eliminazione degli errori e la correzione degli stessi se manifesti. Il *Total Quality Manager*, ad esempio, si basa su una filosofia "zero difetti", è necessario fare la cosa giusta fin da subito, nel caso in cui si manifesti un problema bisogna risolverlo prontamente, cercando di minimizzare i costi. Bisogna quindi accertarsi delle cause che hanno comportato l'errore e procedere all'immediata correzione onde evitare il suo ripresentarsi in futuro.

Act: riaggiustare le attività, modificare il processo e agire in coerenza in modo tale da essere sempre efficienti. È fondamentale individuare le persone, i messi e le modalità attraverso cui gestire il processo.

Il terzo passo verso la sostenibilità è la creazione di una coscienza comune verso le problematiche ambientali e sociali. Si deve partire da una riorganizzazione interna, dalla creazione di una vita aziendale fondata su principi e valori etici forti e saldi. Il management deve tenere in considerazione, inoltre, il settore di riferimento, la concorrenza e le dinamiche economiche esterne, l'obiettivo di tale analisi è l'individuazione di un *benchmark* di riferimento che sia in grado di misurare la sostenibilità dell'impresa, dei concorrenti e del settore in generale. Tale lavoro può essere svolto in autonomia o con l'aiuto di consulenti esterni, come facilitatori o analisti della CSR e della sostenibilità. Il management deve essere in grado di attuare una

⁹⁵ W. E. Deming, *Quality, Productivity and Competitvity Position*, Mit Center for Advanced Engineering Study e A. Galgano, I sette strumenti della qualità totale, Il Sole 24 ore Libri, Milano, 1992.

⁹⁶ E. Deming, *Out of Crisis*, Cambridge, 1986

ridefinizione dei valori, dell'identità, della *vision* e della *mission* aziendale. La *vision* deve essere in grado di rispondere alle nuove domande riguardanti gli andamenti industriali, culturali e sociali come ad esempio l'evoluzione delle norme e degli standard in materia di sicurezza, rapporti di lavoro ed emissioni. Le circostanze e le modalità con cui le decisioni d'impresa vengono prese e attuate si modificano in seguito ai cambiamenti che caratterizzano la società, il mercato e l'impresa stessa. Le dinamiche interne ed esterne colpiscono in particolare il settore della moda che deve essere in grado di rimodernarsi continuamente in seguito alle esigenze della congiuntura storica in cui trova ad agire. La prospettiva sostenibile implica una continua ricerca di un equilibrio tra i diversi interessi. Il ruolo del management, quindi, è quello di riuscire a conciliare il tutto e integrarli nel *business*. Ciò è realizzabile tramite la creazione di un codice etico che assume il ruolo di patto fiduciario tra impresa e *stakeholder*, lo scopo è quello di regolare, dal livello più alto fino al dettaglio, le esigenze del management e delle circostanze. Il codice costituisce l'infrastruttura etica che regola i comportamenti degli attori verso l'interno e verso l'eterno. L'adozione di comportamenti sostenibili si traduce in un miglioramento dei rapporti con gli *stakeholder*; dall'integrazione dei diversi interessi e dalla creazione di un piano specifico di sostenibilità si arriva alla fase di determinazione degli obiettivi di sostenibilità e alla pianificazione e implementazione delle strategie necessari al loro raggiungimento. La fase più critica, però, è la loro realizzazione, lo sviluppo delle misure di responsabilità sociale, infatti, esige di essere costantemente monitorato per evitare scostamenti dal percorso prestabilito. Accanto a tali misure occorre tener presente che è fondamentale una misurazione dei risultati economico-finanziari ottenuti in relazione agli obiettivi prestabiliti. La contabilità ambientale e sociale richiede la raccolta qualitativa e quantitativa di dati e il calcolo degli indicatori in relazione al benchmark prestabilito. I bilanci ambientali e sociali devono essere integrati in un unico documento pubblico che considera il valore creato in termini di *triple bottom line*, *People – Profit – Planet*.⁹⁷ L'ultimo passo consiste nella messa a regime della sostenibilità, tale processo non deve essere considerato come un obiettivo statico, bensì un traguardo che può sempre essere migliorato e superato.

2.2.1 Le tre “R” della sostenibilità

Il problema della scarsità delle risorse e la necessità della riduzione dei materiali di scarto porta gli imprenditori e i manager a focalizzarsi sulle cosiddette tre “R” della sostenibilità: Risparmio, Riciclo, Riuso. La pratica del **riciclo** riguarda l'insieme delle attività volto alla trasformazione dei materiali di scarto finalizzata al loro reinserimento nella filiera produttiva. Per parlare di sostenibilità all'interno del settore della moda è fondamentale andare ad analizzare in primis del settore tessile, la cui sostenibilità è fondamentale per la creazione di un'industria della moda *ecofriendly*. Per quanto riguarda il riciclo dei materiali è possibile riciclare materiali pre-consumo, cioè quei materiali originati da eccedenze di produzione o post-consumo, recuperati, cioè alla fine del loro ciclo di vita. Il caso di riciclo più noto nel

⁹⁷ <http://www.lamiafinanza-green.it/component/content/article?id=20381>

settore del tessile, e quindi della moda, è quello delle bottiglie di PET,⁹⁸ le quali vengono trasformate in filati ed utilizzati in capi d'abbigliamento come il pile, imbottiture e materiali compositi. Il recupero delle bottiglie utilizzate, dalle quali si ricava il PET, dimostra come sia possibile rigenerare materiale post consumo, si tratta di estendere questa modalità ad altri contesti, sviluppando filiere produttive mirate e tecnologiche in grado di abbattere i costi di produzione ancora elevati, consentendo così ai materiali da riciclo di proporsi come una concreta alternativa a quelli vergini. L'esperienza acquisita grazie al riciclo del PET ha consentito alle imprese che producono fibre chimiche a intensificare gli sforzi per mettere a punto modalità di riciclo dei materiali *man-made*, ad esempio:

Newlife, un filo continuo di poliestere di prima qualità prodotto dal riciclo delle bottiglie di plastica raccolte in Europa, attraverso un processo certificato. Il ridotto impatto ambientale e il considerevole risparmio energetico ha consentito ad imprese come Filature Miroglio l'utilizzo del PET da post consumo come materia prima nella produzione dell'intera gamma di prodotti.⁹⁹

Radici Group è una delle multinazionali italiane più attive a livello internazionale nel settore chimico e delle fibre sintetiche. Si propone come uno dei più qualificati produttori di tecnopolimeri a base di poliammide e poliestere. L'impegno dell'azienda sul tema della sostenibilità si concretizza in politiche di risparmio energetico, di riduzione del carico inquinante e del reflujo idrico in produzione di filati da riciclo: il 100% dei polimeri di nylon realizzati provengono da energia idroelettrica o processi di riciclo.¹⁰⁰

Sinterama Group è l'impresa leader europea nella produzione di fili e filati di poliestere colorati, ha realizzato Recypes, un filato in poliestere ottenuto da riciclo post consumer di bottiglie in PET e destinato, tra le molteplici applicazioni nella realizzazione di sedili in pelle per la FORD venduta nel mercato statunitense.¹⁰¹

Le filiere all'interno delle quali è possibile introdurre tecnologie mirate alla trasformazione del prodotto in grado di abbattere i costi consentendo, al contempo, il riciclo e riuso dei materiali, sono molteplici. Abbiamo già parlato al lavoro di Fair Trade per l'introduzione della produzione di cotone biologico, bisogna, inoltre considerare, che il mercato del cotone biologico, attualmente fa parte solo dell'1% del mercato delle fibre naturali. Passi avanti sono stati fatti grazie alle iniziative di grandi gruppi come Levi's, H&M, Marks&Spencer ma si tratta di autodichiarazioni o certificazioni rilasciate da enti terzi internazionali come il GOTS o l'ICEA. In questo senso, sono gli attori stessi che consentono la determinazione di una storia di impresa sostenibile che va dall'acquisizione di materie prime allo smaltimento del prodotto. A livello italiano, un esempio simile è dato dal progetto Solidal di COOP che nel 2009 ha venduto circa 430mila capi d'abbigliamento prodotti secondo criteri di commercio equosolidale, coinvolgendo le comunità locali della Tanzania secondo logiche di produzione rispondenti agli obblighi di certificazione SA800 e alle

⁹⁸ Il PET fa parte della famiglia dei poliesteri ed è una resina termoplastica composta da filati adatti alla conservazione di cibi e bevande.

⁹⁹ <http://www.sustainability-lab.net/it/groups/dalle-aziende/articles/newlife-da-miroglio.aspx>

¹⁰⁰ <http://www.radicigroup.com/it/sostenibilita/sistemi-di-gestione/ambiente>

¹⁰¹ <http://www.sinterama.it/site/app01/Ing/ita/public.nsf/content?openagent&grp=2&sec=5&>

certificazioni di Fair Trade.¹⁰² Altre fibre di cellulosa di connotazione ecosostenibile sono la canapa, la ginestra, l'ortica, il bambù, il cocco, il mais, la soia. Alcune sono state valorizzate di recente sia in ambiente IT, sia nel settore dell'abbigliamento per le loro proprietà di morbidezza e comfort.

Si parla di **riuso** quando ci riferiamo al riutilizzo di prodotti, ovvero continuiamo ad operarli aumentandone la vita utile tramite una rivalorizzazione delle modalità di impiego e destinato a nuovi mercati di consumatori, proponendosi come rivisitazione che consente la re-immissione nel mercato. Questo si è dimostrato essere il punto di partenza per la produzione di oggetti personalizzati tramite la coproduzione del consumatore si arriva alla creazione di un prodotto unico nel suo genere e che rispecchia totalmente le necessità e le caratteristiche del consumatore. La pratica del riuso ha consentito la valorizzazione dei vecchi capi vintage.¹⁰³ Oltre al canale del recupero dei prodotti della moda si sono intensificati i fenomeni di scambio e baratto di capi e accessori di seconda mano, favorito soprattutto grazie al passaparola su internet. Le potenzialità del riuso sono pressoché infinite. È possibile dar vita a capi e accessori in modi alternativi e innovativi sottraendoli alla distruzione. Consente di tagliare costi e spese per prodotti nuovi, andando ad agire sul risparmio e sul portafoglio dei consumatori. Riduce il prelievo di materie prime e la produzione di rifiuti promuovendo, al contempo, la condivisione e commistione di gusti e di stili di vita.

Quando si parla di **Risparmio/Riduzione** nei processi produttivi del settore della moda, si fa riferimento principalmente all'efficienza energetica derivante dal contenimento dei costi derivanti dall'utilizzo di energia elettrica e alla riduzione dei costi di utilizzazione delle risorse idriche necessarie ai processi di lavorazione del prodotto e di depurazione dei rifiuti. I produttori italiani, in particolare le piccole e medie imprese, stanno spostando la loro *value proposition* proprio sul risparmio energetico.

Le “tre R” non sono indipendenti le une dalle altre, ma si combinano tra loro in modo tale da creare sinergie sempre nuove, favorendo lo sviluppo di business *concept* sostenibili e innovativi sotto ogni punto di vista. Tali strategie di differenziazione vanno sotto il nome di fair-trade, il mercato equo-solidale che si caratterizza per una forte connotazione sociale e solidaristica e che negli ultimi tempi è divenuto un interessante marketplace da esplorare e promuovere.

In sintesi:

¹⁰² <https://e-coop.it/web/guest/vesto-come-penso>

¹⁰³ La parola *vintage* significa “amato in passato”, tuttavia, la riscoperta di pezzi con una storia, un passato, anche lontanissimo, che possono essere ritrovati ed amati nuovamente, ha dato una nuova valenza al concetto, quella del presente. Il senso del tempo è intrinsecamente connesso alla dimensione e al concetto di *vintage* solitamente attribuita a qualcosa che risale a tempi passati della nostra esistenza. Dal primo significato dato al nettare degli dei, che si riteneva migliorasse col tempo, il concetto di *vintage* si è diffuso a macchia d'olio includendo altre categorie oltre al vino, incluso l'abbigliamento. Nella moda, gli abiti e i gioielli devono sottostare a requisiti particolari per essere considerati *vintage*: il criterio più basilare e generale è che tali oggetti appartengano a periodi, decenni e mode passate rispetto a quella attuale di cui si serba un caro ricordo senza che queste abbiano nulla a che fare con la contemporaneità.

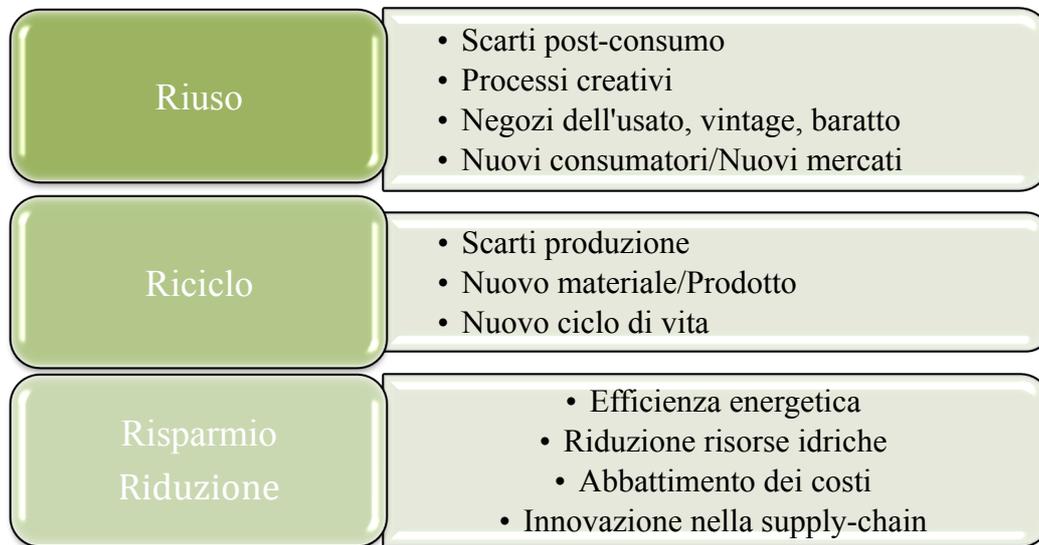


Figura 2.2

Più in dettaglio è possibile schematizzare le aree di interesse dell'intervento per la sostenibilità nei processi di produzione nel settore della moda tenendo principalmente in considerazione i fattori ambientali e le tre R sopra descritte:

Tabella 2.3: Aree di intervento per la sostenibilità della moda¹⁰⁴

Materie Prime	<ul style="list-style-type: none"> - A basso impatto ecologico o da colture biologiche - Da iniziative di fairtrade (commercio equo-solidale) - Da riciclo - Da fonti rinnovabili
Filiera Produttiva	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione consumi energetici, sfruttamento di energia da fonti rinnovabili produttiva - Riutilizzo acqua di processo, depurazione reflui - Adozione tecnologie sviluppate su principi eco - Riciclo scarti/eccedenze di produzioni - Eliminazione di sostanze chimiche tossiche e ricerca di soluzioni alternative

¹⁰⁴ Aurora Magagni, *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio editore Spa, 2011

Logistica

- Razionalizzazione flusso trasporti: scelta di fornitori secondo logiche di prossimità - miglioramento parco mezzi (es. conversione a GPL/metano)
- Riduzione imballaggi

Promozione

- Allestimenti, arredi e sistemi di illuminazione ecocompatibili
- Forme di comunicazione/promozione a ridotto impatto ambientale

Utilizzo

- Condizioni per il lavaggio, la smacchiatura, l'asciugatura e lo stiro dei capi

Fine vita

- Riuso / riciclo
- Grado di biodegradabilità

Ogni fase del processo di trasformazione comporta utilizzo di energie e sostanze chimiche e in alcuni casi acqua oltre alla produzione di reflui e sostanze inquinanti in aria, inoltre poiché molte fasi della produzione sono esternalizzate è necessario calcolare il costo del carburante e le relative emissioni conseguenti ai trasporti. Un contributo importante alla sostenibilità è offerto dalle tecnologie utilizzate nei processi di trasformazione: macchine e strumenti, sistemi di movimento, impianti di depurazione, filtrazione e climatizzazione per gli ambienti produttivi. Il focus si sposta, quindi, sulla ricerca e sviluppo di nuove soluzioni tecniche, dalla produttività alla versatilità delle macchine e alla riduzione dei consumi energetici. Un'ottimizzazione degli impianti comporta un miglioramento dell'intera filiera e quindi la creazione di business sostenibili.

Alcuni esempi di imprese che hanno efficacemente adottato pratiche di business sostenibile sono:

Carmina Campus. Alla fine del 2006, Ilaria Fendi crea il marchio Carmina Campus con l'obiettivo di creare un nuovo modello produttivo basato sul riutilizzo e riciclo dei materiali, borse e accessori realizzati con oggetti provenienti dalle fonti più disparate, tende da doccia, tastiera dei computer, sacchetti di plastica,

tappi di bottiglia, ecc. Ogni pezzo della collezione di Ilaria V. Fendi sono unici ed ecocompatibili al 100%, il valore aggiunto è dato, inoltre, dall'attenzione al dettaglio, alla qualità della manifattura e il tempo dedicato ad ogni singolo accessorio. L'obiettivo di Carmina Campus è ridare vita a materiali scartati oppure alla fine del loro ciclo di vita, le collezioni non sono stagionali, ma i prodotti sono accumulati da un materiale oppure da un concetto o ancora da temi specifici come l'inquinamento da auto e aerei, lo spreco delle risorse idriche o l'aumento dei rifiuti. Dal 2009 Carmina Campus collabora con ITC¹⁰⁵ (International Trade Center, un'agenzia non profit che crea posti di lavoro in Africa combattendo la povertà nei villaggi) per la produzione di semilavorati tessili realizzati da comunità di donne imprenditrici a livello micro, nel 2010 è partito il progetto "NO CHARITY, JUST WORK" per la produzione di borse prodotte al 100% con materiale riciclato in loco e che hanno come obiettivo ultimo la formazione e la diffusione del know-how necessario per lo sviluppo delle comunità locali.

Reda. L'azienda biellese è un punto d'eccellenza del marchio Made in Italy. I suoi prodotti spiccano per qualità, eccellenza e lusso e sono scelti dalle più grandi case di moda internazionali. Nel 2009 è stato lanciato il progetto *Think before creating*, che aveva come *visual* un cervello umano formato da capi di lana a sintetizzare i valori della sostenibilità che sono a capo dell'azienda, "il cervello è la metafora di una modalità di pensiero aziendale proiettata verso un continuo miglioramento della propria produzione. Cervello come proiezione verso un futuro ancora più consapevole del territorio e dell'ambiente, e fermamente ancorato all'ecosostenibilità. Reda è l'unico lanificio in Europa dotato di certificazione EMAS e si caratterizza per la sua filosofia verde che consente maggiori garanzie in termini di sicurezza, razionalizzazione dei processi produttivi e continua ricerca dell'efficienza e dell'efficacia delle prestazioni ambientali. La tutela dell'ambiente si basa, in sintesi, sul rispetto delle normative e continuo monitoraggio dei processi e una valutazione attenta e costante degli impatti ambientali, individuazione degli obiettivi di miglioramento e impegno a fissare traguardi misurabili e raggiungibili.¹⁰⁶

¹⁰⁵ <http://www.intracen.org/>

¹⁰⁶ Clemente Tartaglione, Fabrizio Gallante, Gianmarco Guazzo, *Sostenibilità: Moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema della moda*, Ares 2.0, Soges, luglio 2012

2.3 Green advertising e la percezione dei consumatori

La spinta principale verso il cambiamento è data dai consumatori stessi, sempre più consapevoli delle problematiche ambientali e della necessità di muoversi verso una direzione più sostenibile, per questo è importante, per migliorare l'immagine aziendale, comunicare le strategie intraprese, gli obiettivi proposti e quelli raggiunti. Il ruolo fondamentale è rappresentato dagli *stakeholder* e dai consumatori che sono coloro verso cui i messaggi veicolati tramite la *green advertising* sono diretti. Le teorie comportamentali d'acquisto si fondano sull'assunto che i consumatori cercano di massimizzare i benefici derivanti dall'acquisto di un prodotto o un servizio e al contempo, puntano alla minimizzazione dei costi. Si viene così a creare un rapporto costi-benefici che il consumatore utilizza come base nel momento dell'acquisto. Nel momento in cui si rivolgono ad un mercato "verde" i costi e i benefici devono tener presente non solo delle caratteristiche peculiari del prodotto o del servizio, date dall'insieme di componenti dello stesso, ma è da prendere in considerazione anche la maggiorazione del prezzo dovuta alla caratteristica "verde". I prodotti green vengono acquistati solo nel momento in cui il valore aggiunto è espressamente presente e visibile agli occhi del consumatore. La differenza deve essere netta e palese in modo tale da compensare i maggiori sacrifici in termini di costi, non solo monetari ma anche in termini di tempo, ricerca ed informazione, che i consumatori dovranno sostenere.¹⁰⁷ Per questo motivo è fondamentale per le imprese riuscire a comunicare in modo mirato e preciso cosa significa sostenibilità, cosa si sta facendo, quali saranno i futuri obiettivi e come si intende raggiungerli. La *Green Advertising* è nata per rispondere alle esigenze dei consumatori in materia di informazioni sull'operato delle imprese e per fornire, al mercato un canale di comunicazione ideale.¹⁰⁸

Uno degli strumenti di cui si avvalgono la *green advertising* e il *green marketing* sono le *eco-label*, il ruolo principale delle *eco-label* è riallineare le informazioni tra consumatore e impresa, hanno, inoltre, lo scopo di informare i consumatori sulle caratteristiche intangibili dei prodotti e dei servizi come, ad esempio, la qualità, e le funzionalità. Le *eco-label*, infine, fungono come strumento facilitatore nei processi di *decision making*, riguardanti i comportamenti d'acquisto. Il pericolo è che queste non raggiungano il proprio scopo nel momento in cui il mercato è caratterizzato da una bassa consapevolezza dei problemi ambientali e sociali, l'impatto maggiore si ha, di contro, in tutti quei settori in cui vi è una forte consapevolezza tra i consumatori, quindi, è possibile, anche attraverso conoscenze pregresse, o un'attenta informazione e classificazione dei prodotti optare per scelte significative dal punto di vista dell'impatto ambientale. Un'altra ragione per cui l'impatto sui consumatori è inefficace è da riscontrarsi nella mancanza di fiducia nelle etichette ecologiche che può essere al contempo espressione di una mancanza di fiducia negli schemi di assegnazione delle etichette o nell'immagine del brand stesso.¹⁰⁹ Molte delle etichette "verdi" sono fuorvianti o incomplete, nel momento in cui utilizzano una terminologia vaga come *eco-friendly*, *environmentally safe* o *recyclable*, in questi casi il consumatore si sente diffidente nei confronti del

¹⁰⁷ Arnt Meyer, *What's in it for the customer? Successfully marketing green clothes*, Business Strategy and the Environment, 2001

¹⁰⁸ Komal Ahuja, *A study of green advertising and its impact on consumer purchase intention*, International Journal of Applied Research, 2015

¹⁰⁹ Elham Rahbar, Nabsiah Abdul Wahid, *Investigation of green marketing tools'effect on consumers' purchase behavior*, Business Strategies Series, 2011

messaggio inviato poiché è difficile individuare se il claim si riferisca all'intero prodotto, al processo produttivo o solo a determinate componenti, ergo i consumatori sceglieranno prodotti alternativi, non verdi o con etichettatura differente. Affinché il messaggio sia chiaro e di impatto è fondamentale fornire al cliente finale tutte le informazioni necessarie di cui ha bisogno per scegliere consapevolmente. Le certificazioni, rappresentano, in concreto la qualità dei processi produttivi poiché la loro assegnazione è rigida e sottoposta a numerosi test in concomitanza con la verifica del rispetto delle norme internazionali in materia di sostenibilità e impatto ambientale.¹¹⁰

L'American Marketing Association ha definito il brand come *a name, term, sign, symbol, or design, or the combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of a competitor*. (Un nome, un termine, un segno, un simbolo o un disegno o una combinazione di tutti di precedenti che hanno come obiettivo quello di identificare beni o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e di differenziare i loro servizi da quelli dei concorrenti). Tale definizione può essere applicata anche agli *eco-brand*, identificando con un nome, un simbolo, un segno, un disegno o una combinazione di tutti i precedenti un prodotto o un servizio innocuo per l'ambiente. L'utilizzo degli *Eco-brand* può aiutare i consumatori ad identificare i prodotti *green* da quelli che non lo sono. I consumatori, avendo dinanzi queste alternative, in termini di sacrifici e costi, preferiranno acquistare prodotti *eco-friendly*, rispetto a prodotti che generano un alto livello di impatto ambientale, a rafforzare l'immagine di marchio sostenibile vengono in aiuto le *eco-label* e dal posizionamento del brand stesso. La *brand equity*, inoltre, dalla prospettiva del consumatore, funge da mezzo di differenziazione che la conoscenza del marchio ha sulla risposta del consumatore alla commercializzazione di quella stessa marca. I *green brand* dovrebbero essere utilizzati per focalizzare l'attenzione del consumatore sul posizionamento degli stessi, rispetto ai concorrenti non *green*. Il fattore motivante è spingere i consumatori a modificare il loro comportamento d'acquisto, grazie anche all'intensificazione dei benefici emotivi dovuti ad un comportamento sostenibile. Tali motivatori sono:

- Sensazione di benessere;
- Benefici di auto-espressione attraverso un consumo socialmente visibile e condiviso.

Parallelamente all'incremento del movimento verde e l'incremento della coscienza in tutto il mondo delle dinamiche ambientali e la necessità di agire diversamente, molte organizzazioni hanno deciso di agire direttamente tramite advertising mirato tramite media, giornali o social network per portare a conoscenza del target di consumatori socialmente responsabili, l'obiettivo è coinvolgere emotivamente tale segmento specifico affinché si fidelizzino all'impresa grazie ai valori comuni e principi etici condivisi. La Green Advertising è definita da Zinkhan e Carlson, nel 1995, come l'insieme di quei messaggi che sono ecologici, *environmental friendly* e si concentrano sulla sostenibilità ambientale e che hanno lo scopo di sostenere e soddisfare le preoccupazioni dei consumatori nei riguardi dell'ambiente. La Green Advertising, insieme all'Environmental Advertisement, ovvero l'insieme dei messaggi volti a sensibilizzare la popolazione

¹¹⁰ Clare D'Souza, *Ecolabel programmes: a stakeholder (consumer) perspective*, Corporate Communications: An International Journal, Emerald Group Publishing Limited, 2004

riguardo particolari tematiche, come l'inquinamento, la distruzione delle foreste, lo scioglimento dei ghiacciai, hanno come obiettivo ultimo la diffusione di diversi stili di vita, compatibili alle risorse e alle necessità ambientali tramite l'immissione nel mercato di prodotti eco-compatibili.

L'Environmental Advertising è caratterizzata da tre elementi distintivi: la dichiarazione di preoccupazione ed interesse dell'impresa nei confronti dell'ambiente e dei problemi ad esso connessi, l'insieme di azioni messe in atto dall'azienda per far fronte alle problematiche, infine, la descrizione di azioni ambientali specifiche e dei risultati ottenuti.

Un messaggio efficace è basato su una comunicazione di impatto ma che abbia dati o elementi a sostegno delle dichiarazioni. Elementi che possono creare ambiguità e ottenere come effetto l'allontanamento del consumatore sono: argomentazione vacua a sostegno di una tesi labile e nebulosa, i prodotti non rispecchiano l'immagine proposta dall'azienda e quindi vi è un contrasto tra quanto detto e quanto manifesto o non vi è corrispondenza tra il prodotto e le precedenti esperienze di consumo.¹¹¹

Le decisioni d'acquisto e il comportamento di un consumatore attento all'etichetta e al prodotto è diverso dal comportamento d'acquisto per tutti gli altri beni. Il consumatore che deve scegliere tra due prodotti, in una prospettiva non ecologica tenderà a fare un bilancio costi-benefici differente rispetto alla situazione in cui dovesse scegliere tra un prodotto sostenibile o meno. Questa diversa bilancia di pesi è data dalla diffusione della coscienza sociale che ha portato i consumatori finali a rapportarsi diversamente alle imprese e ai prodotti. I fattori che influenzano le decisioni d'acquisto sono:

La conoscenza dei reali problemi ambientali, maggiore è la conoscenza della situazione attuale e maggiore sarà l'impegno dei consumatori ad orientarsi verso prodotti sostenibili, questa conoscenza, come abbiamo già visto è favorita dal green marketing e la green advertising, che consentono l'inquadramento della situazione attuale eliminando le barriere causa di asimmetrie informative tra impresa e consumatore.

L'altruismo, secondo la teoria di Schwartz (1977), infatti, si evince che un consumatore attua un comportamento ecosostenibile se ha coscienza dell'impatto che la propria azione può avere sulla vita di altri individui. Il senso di responsabilità, nei confronti dell'ambiente e delle generazioni future, quindi, gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di una coscienza civile e sociale. Le persone più forti e competitive sono le persone meno inclini ad agire in modo sostenibile poiché non tengono conto delle loro azioni sulla situazione generale. Le persone maggiormente volte all'altruismo sono coloro che agiranno nel modo più sano possibile. *Il collettivismo*, gioca un ruolo fondamentale nella teoria di Schwartz, poiché l'individuo preferirà attuare comportamenti positivi insieme ad altri poiché ciò facilita l'adozione nel lungo termine degli stessi e quindi la diffusione di una cultura sostenibile e l'acquisto di prodotti verdi. In correlazione a ciò vi sono la coscienza ambientale e *l'environmental concern*. La coscienza ambientale, *Environmental Awareness*, è identificata come la consapevolezza del risultato che le proprie azioni hanno sull'ambiente.

L'Environmental Concern, strettamente connessa alla coscienza ambientale, è, invece, la forte volontà di preservare la natura che spinge i consumatori a comprare cibo e prodotti biologici e a ridotto impatto

¹¹¹ Komal Ahuja, *A study of green advertising and its impact on consumer purchase intention*, International Journal of Applied Research, 2015

ambientale. Questo porta gli individui ad agire ed un'azione è maggiormente o in misura minore efficace in base a come essa è percepita dai consumatori, fa riferimento, quindi, all'impatto, positivo o negativo, che le azioni compiute dai consumatori avranno sull'ambiente. Se il consumatore ha coscienza che un comportamento avrà effetti positivi sulla salute e su quella della società, sarà maggiormente propenso a reiterare quel comportamento in futuro. La coscienza ambientale e *l'environmental concern* fungono da motore per l'attuazione di comportamenti positivi e sostenibili soprattutto se l'impatto è immediatamente visibile o i consumatori riescono a trarne un beneficio nel breve termine. Questo porterà allo sviluppo di processi nel lungo, in grado di modificare concretamente la cultura di base della società.

I fattori demografici, sono un altro elemento che influisce drasticamente sull'adozione di determinati comportamenti. Lo studio di Harris (2000) ha dimostrato come la coscienza ambientalista sia radicata soprattutto in consumatori bianchi, femmine e giovani. I fattori demografici sono quelli che maggiormente influenzano i comportamenti d'acquisto, insieme ai fattori sociali come il livello di reddito o di istruzione.

La trasparenza, infine, coglie la dimensione imprenditoriale. I consumatori, infatti, tenderanno a considerare positivamente un'impresa che manda messaggi chiari, concisi e soprattutto esplicativi. Sono visti sotto una cattiva luce qualsiasi *claim* ambiguo o che non sembri cogliere totalmente la realtà dei fatti.¹¹²

Le scelte e i comportamenti sono, quindi, influenzati da innumerevoli fattori che portano a scelte e decisioni diverse. Le strategie di marketing da adottare devono, non solo tener presente il target a cui si riferiscono, ma devono essere previste in modo tale da non creare ambiguità, ottenendo così l'allontanamento dei clienti a favore dei competitor.

¹¹² Hans Ruediger Kaufmann, Mohammad Fateh Ali Khan Panni , Yianna Orphanidou, *Factors affecting consumers' green purchasing behavior: an integrated conceptual framework*, Amfiteatru Economic, 2012

2.4 Il pericolo del “Greenwashing”

Il green marketing e l’advertising possono far le veci delle esigenze ambientali e di business, più nello specifico possono, tramite un’azione combinata, contribuire al sostegno e al superamento delle istanze ambientali. La sostenibilità rappresenta una sfida che si concretizza nelle azioni di responsabilità sociale d’impresa e nella definizione e attuazione di pratiche socialmente responsabili. Il paradigma della responsabilità sociale d’impresa viene utilizzato soprattutto nel *branding*, nelle pubbliche relazioni e nell’attuazione di valori legali, non è semplicemente una volontà filantropica, ma rappresenta la materializzazione della volontà aziendale di rispettare e agire in favore della comunità e del territorio in cui opera. Al contempo, però, il business e il marketing sono guidati dal mercato, dalla domanda e dalle richieste e bisogni dei consumatori.¹¹³ L’applicazione della responsabilità sociale si sintetizza nell’applicazione del principio della *triple bottom line* (Figura 2.4) un paradigma in base al quale i successi ultimi dell’impresa possono essere misurati non solo tramite risultati finanziari ma anche attraverso performance ambientali, etiche e sociali.¹¹⁴



Figura 2.4

Il green marketing è lo strumento utilizzato per la creazione di valore: tramite i principi di responsabilità sociale mira a convincere i consumatori che i prodotti, servizi e attività da loro immessi nel mercato sono creati con l’obiettivo di minimizzare gli scarti, i danni ambientali e le ripercussioni negative sulla popolazione o sulla salute dei consumatori. Tutto ciò può, al contempo, sconfinare nel *greenwashing* nel momento in cui le dichiarazioni dell’impresa in materia di sostenibilità e CSR (*Corporate Social Responsibility*) non vengano mantenute.

¹¹³ Igor M Alves, *Green Spin everywhere: how greenwashing reveals the limits of CSR paradigm*, *Journal of Climate Change and Governance*, Winter/Spring 2009

¹¹⁴ Wayne Norman, Chris MacDonald, *Getting to the Bottom of Triple Bottom line*, *Business Ethics Quarterly*, Marzo 2003

Green marketing significa agire con integrità, pensare in maniera critica per cercare di andare oltre la superficie delle apparenze. Ma agire seguendo una politica sostenibile ed ecologica deve manifestarsi attraverso risultati veri e propri, in cambiamenti concreti di cui l'azienda si fa testimonial in prima persona.

L'azienda deve pensare in termini di “dare l'esempio” e non solo in termini di “vendere il verde”, l'occasione giusta per fare ciò è attraverso il processo di comunicazione interna ed esterna attuato dall'impresa. La comunicazione deve riguardare le azioni intraprese, i traguardi che s'intendono raggiungere e le direttive scelte per compiere tali sforzi. Questi impegni devono essere dimostrati nel concreto. Alla base del processo di comunicazione vi devono essere elementi tangibili a sostegno dei valori cardini che l'impresa ha scelto come fondamenta della propria immagine sostenibile. Rendere un brand ecosostenibile ed ecocompatibile significa renderlo virtuoso, dargli vantaggio competitivo per acquisire nuovi clienti e quote di mercato.

Il processo di creazione di un brand di valore, come abbiamo detto, deve passare attraverso azioni concrete, tangibili e dimostrabili, ma ciò che molte imprese stanno facendo è usare codici ambientali, quali possono essere parole, immagini e messaggi che permettono di far passare l'azienda come “amica dell'ambiente” senza però dirlo espressamente, senza cioè comunicare il vero impegno sociale da loro attuato. Si tratta del cosiddetto *greenwashing*, un termine comune nel mondo delle lotte alle multinazionali e che racchiude la prassi di alcune imprese di:

- Descrivere i loro prodotti come naturali quando sono, di fatto, geneticamente modificati o animali nutriti ad antibiotici;
- Usare messaggi fuorvianti come quelli della *Bio-Oil* o dell'*Herbal Essences*.

La Bio-Oil usa la parola “Bio”, il concetto di biologico si ferma, però, al nome poiché la composizione dei suoi prodotti è basata soprattutto sull'utilizzo della paraffina, una miscela di idrocarburi solidi, composto prevalentemente di alcani, e ricavata dal petrolio. Il messaggio della Bio-Oil conquista i consumatori con la promessa di prodotti naturali, ma leggendo l'etichetta ci si rende conto che vi è un'asimmetria tra l'idea e la realtà.

Allo stesso tempo, Herbal Essences ha impostato la sua *brand image* su un'esperienza totalmente biologica, l'idea nella mente del consumatore è quella di un prodotto naturale, sicuro e invece si ritrova con un prodotto contenente tracce di elementi chimici.

Questi due primi esempi illustrano chiaramente cos'è il greenwashing: far passare il messaggio di qualcosa di naturale quando le componenti del prodotto non rispecchiano il messaggio comunicato al pubblico.¹¹⁵

Il report del 2007 *TerraChoice Environmental Marketing*, evidenzia sei segni fondamentali per scoprire se il messaggio comunicativo dell'impresa è veritiero o meno, nel caso si tratta di greenwashing avremmo:

Sin of Hidden Trade-off: si manifesta quando il concetto di green è basato su un singolo attributo, come può essere l'utilizzo di carta riciclata, senza prestare attenzione ad altre e forse più importanti questioni ambientali.

¹¹⁵ <http://www.greenwashing.net/>

Sin of No Proof: l'insieme delle informazioni ambientali che non possono essere supportate da informazioni accessorie facilmente accessibili o da una certificazione.

Sin of Vagueness: il senso di vacuità si riferisce a qualsiasi claim che non sia chiaramente definito e che potrebbe essere facilmente fraintendibile. Ad esempio claim come "Environmental-friendly", "Non-toxic", esprimono caratteristiche naturali o comunque "eco" del prodotto senza però scendere nel dettaglio e senza specificare come ciò è stato attuato o ottenuto.

Sin of Irrelevance: si riferisce a qualsiasi richiamo ambientale che può essere veritiero ma che non è fondamentale alle informazioni che il consumatore ricerca in quel momento perché il prodotto o il servizio scelto rientra già nella rosa di prodotti "verdi".

Sin of Lesser of Two Evils: fa riferimento a qualsiasi claim "green" veritiero all'interno di una categoria di prodotti, ma che distraggono il consumatore finale dai maggiori impatti ambientali che possono derivare dall'intera categoria di prodotti. Ne sono un esempio le sigarette organiche o gli insetticidi e diserbanti organici.

Sin of Fibbing: creare claim che sono evidentemente dei falsi.

L'associazione che più si batte contro il greenwashing è Greenpeace: con la sua campagna *Stop Greenwashing*, nel 2009, ha messo sotto i riflettori alcune tra le società più importanti che adottavano tale strategia, spingendo i consumatori verso scelte più consapevoli e più salutari. Nel mirino di Greenpeace si sono ritrovate: la Shell a causa le sue campagne pubblicitarie (vincitrici del cosiddetto "Greenwash Awards"); la Duke Energy per le sue attività controverse, da un lato si propone come una delle imprese a favore delle energie rinnovabili e di pratiche ambientali sostenibili, dall'altro è un'impresa che utilizza centrali a carbone; la APP, Asian Pulp and Paper, si batte a favore della lotta ai cambiamenti climatici e per la salvaguardia della diversità, ma che, al contempo, minaccia la sopravvivenza della tigre indonesiana e dell'orangotango a causa della distruzione della foresta tropicale. In Brasile, infine, la compagnia JBS, una delle maggiori produttrici di carne, è una delle principali cause della deforestazione della Foresta Amazzonica.

Tra i criteri identificati da Greenpeace per individuare una campagna di *greenwashing* vi sono:

"Dirty Business": la creazione di un prodotto ecosostenibile ma con un processo di produzione altamente inquinante o insostenibile dal punto di vista ambientale.

"Ad bluster": usare le campagne pubblicitarie o comunque azioni di pubbliche relazioni per esagerare le conquiste dell'impresa dal punto di vista della sostenibilità per distogliere l'attenzione dai reali problemi ambientali e sociali.

"Political Spin": campagne di propaganda sull'impegno "green" dell'impresa, mentre s'intraprendono azioni di lobbying contro leggi a favore della salvaguardia ambientale.

"It's the Law! Stupid": pubblicità o branding di un prodotto che è sostenibile ma attuata perché imposta dalla legislazione.¹¹⁶

¹¹⁶ <http://www.stopgreenwash.org/criteria>

Il *greenwashing* diviene una vera e propria strategia usata dalle imprese per coprire quelli che sono i danni causati dalle loro produzioni. La strategia del *greenwashing* diviene un elemento cardine, intrinseco nella cultura aziendale arrivando ad includere anche veri e propri cambiamenti nell'organizzazione, ma modifiche che rappresentano una maschera e che concretamente non apportano nessun giovamento alla causa ambientale. Tali cambiamenti possono includere:

Riorganizzazione a livello di corporate per l'introduzione delle questioni ambientali, questo potrebbe tradursi, nel concreto con l'introduzione di reparti ambientali all'interno della società;

Programmi ambientali aziendali, come la riduzione dei rifiuti e la gestione dei prodotti come l'etichettatura di prodotti pericolosi;

Le risposte alle preoccupazioni della società su questioni ambientali a loro vicine;

Introduzione di codici di condotta, principi guida e politiche ambientali.¹¹⁷

La creazione di questi programmi dovrebbe spingere il consumatore a credere che l'impresa stia attuando profondi cambiamenti e modernizzazioni, ma l'aggiunta di un "reparto ambientale" non corrisponde, necessariamente ad un cambiamento nel modo d'essere e d'agire della società. Le imprese possono avere una serie di simboli che permeano la cultura aziendale anche fortemente interconnessi alle tematiche ambientali ma non sono altro che meri simboli, qualcosa di scollegato dalle reali pratiche aziendali, sono utilizzati come una maschera, attori sul palcoscenico dell'impegno sociale, ma ogni azione messa in atto in tal senso non è altro che una pantomima della realtà.¹¹⁸

Prima di tutto, le imprese, per giustificare le loro attività correnti, adducono la giustificazione che i profitti non riescono a coprire anche i costi derivanti dall'attenzione ambientale.

In secondo luogo, in un mercato estero, si giustifica la presenza dell'impresa come un fattore che apporti benefici economici e sociali, in termini di creazione di posti di lavoro e miglioramento delle condizioni di vita, alla popolazione locale.

Terzo, il marketing aggressivo crea domanda.

Per i consumatori l'unico modo per evitare di essere coinvolti in casi di *greenwashing* è l'educazione, imparare cioè a distinguere ciò che è realmente ecosostenibile e cosa cerca di apparire "green". Gli accorgimenti per fare ciò sono pochi e semplici, leggere le etichette, informarsi sui prodotti, imparare a conoscere l'impresa, questo perché se l'etichetta afferma "tutti ingredienti naturali" non significa che ciò sia propriamente vero. Se qualche etichetta appare sospetta potrebbe risultare utile consultare l'Ecolabel Index, un indice globale contenente più di quattrocento etichette ecosostenibili in 197 paesi.

¹¹⁷ Kenny Bruno, *Greenpeace Book of Greenwash*, Worldwide Home Environmentalists' Network, 1992

¹¹⁸ Frances Bowen and J. Alberto Aragon-Correa, *Greenwashing in corporate environmentalist research and practice: the importance of what we say and do*, Queen Mary University of London College Publication, 2014

Il problema del *greenwashing* preoccupa gli stessi *policy maker*, nel 2012, infatti la U.S. Federal Trade Commission ha rilasciato la “Green Guide”, una guida per i *Green Claim* del marketing. Tale guida offre un catalogo delle *best practice* per evitare di cadere in claim ingannevoli. Precedente alla pubblicazione della FTC, vi era già stata una guida redatta dal Dipartimento della Gran Bretagna di Environmental, Food and Rural Affairs (DEFRA), per quanto riguarda i principi da seguire per evitare di cadere nel trabocchetto del *greenwashing*, tale manuale è stato poi ripubblicato nel 2011.¹¹⁹

Questo perché, come abbiamo detto, ogni prodotto può diventare verde con gli accorgimenti ideali, il consumatore deve essere in grado di distinguere i falsi positivi onde evitare effetti negativi su:

Ambiente: il *greenwashing* incoraggia il consumo di prodotti o servizi apparentemente “verdi” che, al contrario, sono altamente inquinanti. I consumatori incoraggiati da una comunicazione fuorviante finanziano inconsapevolmente le pratiche scorrette della società.

Consumatori: i consumatori acquistano prodotti, spendono soldi con buoni propositi. L’ultima cosa che vogliono è finanziare un prodotto falsamente etichettato come “green”.

Business: paradossalmente, cercare di essere sostenibili ed ecocompatibili non aiuta l’incremento dei profitti per l’impresa, ciò avviene perché la società deve far fronte ad un aumento dei costi per attuare le dovute politiche e le procedure ad esse connesse.

L’implementazione di un impianto, la modifica di un reparto aziendale o la modifica di una parte della *supply-chain* sono azioni che l’impresa può intraprendere per far sì che vi sia l’attuazione di un modo d’agire più sostenibile. Fare ciò contribuisce all’aumento dei costi sul breve periodo, ma tali costi si traducono in profitti sul lungo.

Quando, invece, le società si proclamano verdi ma indagini portano alla luce il contrario, i danni in termini di reputazione e profitti sono considerevoli.¹²⁰

Nel mirino degli ambientalisti vi è soprattutto il settore del lusso ed in particolare il settore della moda, negli ultimi anni, hanno subito duri colpi. La stilista britannica Vivienne Westwood si è sempre fatta promotrice della lotta ai cambiamenti climatici, la sua campagna *Climate Change Revolution* spinge i consumatori verso acquisti più ponderati, connetteva la distruzione degli habitat naturali delle specie in via d’estinzione al capitalismo estremo dell’attuale società. Si è battuta per i diritti delle donne in Africa grazie alla creazione di una linea di borse dedicate e ha disegnato uniformi *ecofriendly* per la Virgin Air. Tutte queste manifestazioni si sono però scontrate con la realtà dei suoi capi, da Anglomania a Red Label, i suoi prodotti sono spesso realizzati con derivati del petrolio e PVC (il cloruro di polivinile è una sostanza altamente tossica e cancerogena la cui produzione equivale alla produzione di tossine¹²¹). Rank-a-Brand classifica il suo brand con il punteggio più basso (E: don’t buy) per la sua compatibilità ambientale e trasparenza.¹²²

La moda italiana non si aggiudica una posizione migliore, Dolce & Gabbana è arrivato a rifiutare la semplice domanda di trasparenza sulle politiche ambientali richiesta da Greenpeace, classificandosi ultima tra le

¹¹⁹ Thomas P. Lyon, A. W. Montgomery, *The Means and Ends of Greenwashing*, Organization and Environment, 2015

¹²⁰ <http://greenwashingindex.com/about-greenwashing/#score>

¹²¹ Greenpeace Italia, *PVC cos’è e cosa non va*, Roma

¹²² <http://rankabrand.org/sustainable-luxury-brands/Vivienne+Westwood>

imprese italiane d'alta moda. Nonostante quanto affermato nel proprio codice etico,¹²³ D&G, è riuscita ad infliggersi un duro colpo non rispondendo alle richieste di trasparenza e incremento degli standard di sostenibilità.

Il *greenwashing* rappresenta, in ultima analisi, il lato oscuro della sostenibilità. Non mira al raggiungimento di obiettivi, ma ciò che concerne gli imprenditori adottanti di tale strategia è il mero profitto. I consumatori rappresentano vittime innocenti di una comunicazione fondata sui principi sbagliati del mondo del business. Difendersi è possibile tramite l'informazione e l'attenzione al dettaglio. Non abboccare come facili prede talvolta può risultare difficile, l'importante è capire, se si è caduti in fallo e non ripetere lo stesso errore.

Il ruolo della sostenibilità, connesso al green marketing, rappresenta quindi il punto cardine per la svolta. Il settore del lusso, ed in particolare della moda, sono sempre più nel mirino degli ambientalisti poiché dovrebbero fungere da esempio per le piccole imprese. I consumatori guardano alle star del cinema e della televisione come ad un modello da seguire e da ammirare, anche un prodotto comune può diventare *in se* indossato da grandi personaggi. Il mondo del lusso e della moda possono diventare il trampolino di lancio per la diffusione di una nuova cultura del sostenibile e dell'ambientale. Come analizzeremo nei prossimi capitoli, sono stati fatti enormi passi avanti per far della moda un settore a ridotto impatto ambientale. Vi sono stati magnifici successi come rappresentato da Valentino ed epocali cadute di stile alla Louis Vuitton. Ci soffermeremo su quelli che sono i cardini della sostenibilità, come vengono attuati e quali sono le grandi sfide intraprese dalle grandi firme per rendere i loro business più sostenibili. Cambiare è possibile e il green marketing rappresenta uno degli strumenti per raggiungere i propri traguardi. Gli obiettivi posti non sono impossibili, ma a piccoli passi ogni limite può essere superato. Alcuni ci hanno provato, altri ci sono riusciti.

¹²³ <http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/codice-etico.html>

CAPITOLO 3: CASE STUDIES

3.1 Modelli di business sostenibile

L'*eco-innovation*, la *Corporate Social Responsibility* e l'eco-efficienza rispondono alle necessità dei cambiamenti climatici e della scarsità delle risorse, la sostenibilità è divenuta assunto fondamentale per permettere alle imprese l'acquisizione di un vantaggio competitivo che le porti a prevalere sui competitor. La sostenibilità, come visto nel capitolo precedente, deve essere integrata perfettamente nella *vision* e nella *mission* aziendale, ma al contempo deve essere perfettamente integrata con gli obiettivi strategici e con la ricerca di un continuo miglioramento delle performance finanziarie. Affinché ciò sia realizzabile è fondamentale un lavoro di ristrutturazione e di formazione che coinvolga tutti gli attori e gli *stakeholder* in modo tale da permettere la diffusione di una cultura del sostenibile.¹²⁴ Per far fronte a tale necessità, le imprese hanno dovuto reinventare il loro business, passando a un modello sostenibile. Il punto di partenza è la delineazione di un modello innovativo, in grado di rispecchiare le dinamiche socio-economiche a livello globale. Le peculiarità di un'economia sostenibile sono:

- Un sistema che incoraggi la minimizzazione dei costi o che imponga volontariamente standard e obiettivi da raggiungere a livello di consumi energetici, idrici o di materie prime;
- Un sistema che massimizzi i benefici sociali e ambientali e che vadano di pari passo con la creazione di benefici economici per l'impresa;
- Un sistema ad anello chiuso, cosiddetto *closed-loop system*, dove nulla è sprecato e che si prefigga il riciclaggio, il riuso e la manutenzione per ottenere la massimizzazione della vita delle materie prime;
- Un sistema che esalti il singolo come essere portatore di un proprio bagaglio culturale, una visione del mondo indipendente e manifestazione di creatività;
- Un sistema fondato sulla collaborazione e sullo scambio, invece che sulla competitività aggressiva.

Questi cambiamenti richiedono uno *shift* importante nella visione delle imprese, ancora ancorate ad un modello tradizionale. L'innovazione del *business model* è riconosciuta come lo strumento principe per garantire la diffusione di una cultura del sostenibile.

Il *business model* è uno strumento che aiuta a comprendere, concettualmente, come un brand possa realizzare un business attraverso l'analisi della *vision*, della *mission*, delle performance previste e dei costi da sostenere. Svolge, al contempo, anche una funzione di comunicazione, soprattutto nei confronti degli investitori, delle possibilità di crescita e raggiungimento degli obiettivi. La definizione della strategia competitiva si delinea attraverso la definizione del prodotto, la segmentazione del mercato, i costi e i ricavi previsti. Un'innovazione nei processi di business risulta essere fondamentale per ottenere una riduzione significativa delle esternalità negative o per ottenere una riduzione della propria impronta ecologica. Il primo passo è la chiusura dei gap, cioè riuscire ad identificare i processi a maggior impatto ambientale e

¹²⁴ N.M.P. Bocken, S.W. Short, P. Rana, S. Evans, *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, Journal of Cleaner Production, 2014

modificarli tramite l'introduzione di nuove strategie, come innovazioni nel packaging per ridurre l'impatto del trasporto o i rifiuti prodotti dai materiali di scarto.

Le tre livelli all'interno delle quali si può agire sono: a livello tecnologico, a livello sociale e a livello organizzativo.

A livello tecnologico significa agire e ristrutturare locali, impianti e attrezzature per massimizzazione dell'efficienza energetica, per favorire la creazione di valore dal riciclo dei materiali di scarto, introdurre di fonti di energia rinnovabili. Esempi esemplificativi possono essere, soluzioni di produzione a basso consumo di combustibili fossili, dematerializzazione, incremento delle funzionalità del prodotto, riciclo dei materiali, utilizzo della capacità in eccesso, introduzione di sistemi di energia rinnovabile.

A livello Sociale, si può prevedere: l'incoraggiamento alla sufficienza energetica, adozione del ruolo guida nella gestione e nella definizione degli standard, puntare alla massimizzazione del prodotto e dei processi di produzione. Ad esempio, *slow fashion*, *ethical* e *fair trade*, trasparenza radicale, *Chemical Management Service*.

Il livello organizzativo punta, invece allo sviluppo di economie di scala, al riadattare ad un nuovo utilizzo per la società, l'introduzione di *open innovation* per lo sviluppo e la creazione di nuovi processi sempre più efficienti, ed infine l'introduzione di iniziative per la conservazione della biodiversità e del territorio, *home based*, lavoro flessibile, business ibridi.¹²⁵

Un'impresa che vuole iniziare il viaggio verso un modello di business sostenibile deve tener presente quattro step fondamentali:

1. Considerare l'adattamento alle norme come un'opportunità di sviluppo
2. Creazione di una catena del valore sostenibile
3. Sviluppo di un business *model* sostenibile
4. Creare una piattaforma di sviluppo delle nuove *practice*

Ma possiamo ora ad analizzare, in dettaglio, alcuni casi di business sostenibili attuati dai grandi brand del settore della moda italiana ed internazionale.

La metodologia utilizzata parte dall'analisi dei dati provenienti dai siti delle case di moda scelte, in particolare dai report di sostenibilità e di corporate all'interno dei quali vi è un sunto di ciò che le imprese hanno attuato e le modalità attraverso cui ciò è stato realizzato. Lo studio passa poi attraverso una fase di analisi dei processi per giungere infine ad un confronto tra i diversi casi di studio. Lo studio prevede un focus sulle performance migliori che hanno portato a risultati concreti ed interessanti dal punto di vista del rispetto ambientale e un caso di gestione negativa delle risorse. Il confronto porterà in luce le *best practice* e le *worst practice* in materia di Environment Management. I punti focali di analisi sono stati individuati in: gestione degli scarti, delle emissioni di gas serra, consumo energetico e delle acque poiché sono i fattori più difficili da gestire in modo efficiente da parte delle imprese, ma che al contempo, possono essere quelli grazie ai quali si possono raggiungere le performance migliori.

¹²⁵ Boons, Lüdeke-Freund, *Business model for sustainable innovation: state-of-the-art and steps toward a research agenda*, Journal of Cleaning Production, 2013

3.2 LVMH Group

Il Gruppo LVMH, nato nel 1987, comprende attualmente 70 case di moda di lusso produttrici di beni di altissima qualità, conta 125mila impiegati, per un fatturato (nel 2015) di 35.7 miliardi di euro.¹²⁶ I progetti principali di business sostenibile del Gruppo LVMH hanno inizio nel 2001 attraverso la delineazione delle strategie principali di azione, i goal da raggiungere possono essere sintetizzati¹²⁷ nell'attuazione di norme per il controllo dei rischi ambientali, la fornitura di prodotti di lusso con attenzione all'impatto ambientale sia in fase di produzione, sia in fase di distribuzione e smaltimento, la progettazione di prodotti che sappiamo combinare efficacemente la creatività ed innovazione ecologica, incoraggiamento all'impegno collettivo, tramite il coinvolgimento di tutte le parti e degli attori nel processo di cambiamento e rivoluzione del sistema impresa.

La delineazione degli obiettivi a lungo termine ha portato il Gruppo ad essere leader nel settore della moda e del lusso, non solo per i suoi prodotti di alta qualità, ma anche grazie alla sua capacità di anticipare i bisogni di un settore in continuo mutamento. L'impatto maggiore si è avuto nel 2012 con l'introduzione del progetto *LIFE*, il cui focus è la delineazione, lo sviluppo e l'applicazione di nuovi schemi di management per integrare efficacemente gli obiettivi di sostenibilità nella visione del gruppo. Gli obiettivi principali previsti sono nove:

1. Inclusione delle dinamiche ambientale nel processo di decisione manageriale
2. Tutela del territorio nell'accesso alle risorse primarie
3. Tracciabilità delle materie prime e dei prodotti finali
4. *Environmental e Social Responsibility* dei fornitori
5. Protezione dei know-how critici al vantaggio competitivo
6. Riduzione dell'impatto di CO₂
7. Raggiungimento dell'eccellenza nei processi di produzione
8. Sviluppo di prodotti sostenibili
9. Gestione delle richieste della clientela in relazione all'ambiente

Nel dettaglio il progetto *LIFE* prevede lo sviluppo dell'eco-design come base per lo sviluppo dei propri prodotti, in tal modo è possibile migliorare i processi produttivi e ridurre le emissioni di gas serra nell'atmosfera, a tal proposito LVMH ha introdotto un proprio indice per la misurazione delle proprie emissioni, l'Environmental Performance Index, IPE. Inoltre, l'eco-design è fonte di stimolo e di innovazione per i designer poiché obbliga a pensare un modo alternativo di creazione del prodotto e del packaging, in questo modo si riescono ad ottenere prodotti sempre nuovi e all'avanguardia. Tutte le iniziative hanno lo scopo di allungare il più possibile il ciclo di vita del prodotto, consentendo quindi una riduzione degli sprechi di risorse e degli scarti consentendo una diffusione di pratiche di consumo sostenibile.

¹²⁶ <https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/the-lvmh-model/>

¹²⁷ <https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/environment/>

Il ruolo dell'acquisizione delle materie prime è un altro tema scottante nel dibattito sulla sostenibilità delle imprese. LVMH ha introdotto una serie di norme sia per quanto riguarda l'approvvigionamento sostenibile delle risorse sia per quanto riguarda la condotta dei fornitori. Nel 1992 sono stati lanciati progetti per la salvaguardia della biodiversità delle specie di flora utilizzate per la produzione dei cosmetici e ciò ha portato alla creazione di un reparto apposito dedicato all'etnobotanica. Il ruolo fondamentale è la protezione, non solo delle specie di fiori, in particolare delle orchidee, ma soprattutto si occupa dello sviluppo sociale ed economico dei territori locali, puntando ad una crescita e salvaguardia a 360 gradi del territorio. Contribuiscono a ciò anche i cosiddetti *Jardins de Dior*, piantagioni protette delle specie di flora da cui proviene l'84% degli ingredienti utilizzati nella produzione di profumi e cosmetici. Importanti passi avanti sono stati compiuti anche grazie al sostegno del progetto di salvaguardia della flora in Mongolia affetta dalla desertificazione avanzante, progetto introdotto dalla French Argonomes et Vétérinaires sans Frontières e al sostegno dell'International Business for Social Responsibility, un network che promuove la trasparenza, la tracciabilità tramite la garanzia dei requisiti essenziali dei fornitori. Il monitoraggio ha permesso un miglioramento significativo delle performance delle Maison del gruppo, soprattutto si è arrivati a ridurre le emissioni di gas serra in generale del 2% in un solo anno. I consumi energetici sono diminuiti del 26%, in relazione alle emissioni dirette, dell' 11% rispetto alle emissioni indirette e del 7% per tutte le altre fonti.

L'attuazione di tali progetti ha portato al raggiungimento di importanti obiettivi già nel triennio 2012 – 2015, questi riguardano: l'introduzione di fonti di energia rinnovabile, la riduzione del consumo energetico presso i punti vendita, l'introduzione delle piattaforme CEDRE per il riciclaggio, l'introduzione di veicoli elettrici, lo sviluppo dell'eco-design ed il ruolo principe della logistica nella gestione delle problematiche ambientali. Passiamo ora ad analizzare nel dettaglio punto per punto i risultati raggiunti dal Gruppo LVMH grazie all'attuazione del progetto *LIFE*, in particolare l'attenzione è posta sulle aree a maggior impatto ambientale e sui cui sono stati effettuati gli interventi principali.

Fonti di energia rinnovabili: per quanto riguarda l'utilizzo di fonti di energia alternative, è doveroso citare l'esempio di LORO PIANA, principale fornitore tessile del gruppo LVMH. LORO PIANA è un'impresa tessile italiana che occupa uno dei primi posti nella categoria delle imprese nostrane. L'azienda produce il 45% dell'elettricità che utilizza ogni anno, internamente, il cui 4% proviene da fonti rinnovabili. La Maison ha installato 11 mila metri quadrati di pannelli fotovoltaici in quattro dei sei siti in Italia, ciò ha consentito la riduzione di 750 tonnellate di anidrite carbonica all'anno. Dal 2013, inoltre, è stato introdotto un impianto di cogenerazione per produrre elettricità e calore, riducendo del 30% le emissioni di gas a effetto serra. Già dal 1994, però, Loro Piana, aveva introdotto turbine a gas naturale, la combinazione di questi due sistemi ha condotto ad una riduzione delle emissioni di anidride carbonica pari a 2.250 tonnellate, grazie alla produzione autonoma di 14.500 MWh di elettricità e 20.000 MWh di energia termica, annui.

Riduzione del consumo energetico presso i punti vendita: circa il 70% delle emissioni di gas serra provengono del Gruppo LVMH sono attribuibili ai consumi energetici a livello degli store, l'obiettivo è

quindi quello di riuscire a ridurre l'impatto attraverso una modifica dei sistemi di illuminazione e condizionamento. La prima leva è stata la sostituzione delle tradizionali lampadine ad incandescenza, con le lampadine LED, che riducono immediatamente del 30% il consumo energetico. Dal 2012 è in vigore il programma LVMH Lighting, politica che ha portato alla creazione di una piattaforma interna di e-commerce per l'approvvigionamento delle Maison del Gruppo. La Maison Bulgari di Roma, ad esempio, è stata completamente ristrutturata e ciò ha permesso una riduzione del consumo energetico pari al 40%.

CEDRE e il riciclo: dal 2010 è stato introdotto in tutte le Maison LVMH Profumi e Cosmetici, CEDRE, (*Centre Environnemental de Déconditionnement et Recyclage Ecologique*) una piattaforma per lo smaltimento, riciclaggio e il recupero dei rifiuti provenienti dalla produzione, dal confezionamento, dalla distribuzione e dalla vendita dei prodotti cosmetici. Recentemente, dal 2013, tale piattaforma è stata introdotta anche per i tessuti, consentendo il recupero e il riciclo dell'88% dei materiali di scarto che altrimenti sarebbero andati persi, e consentendo alle Maison di rivendere tali materiali ad imprese specializzate nel riciclaggio.

Introduzione di veicoli elettrici: l'obiettivo aria pulita si è concretizzato attraverso l'introduzione di veicoli elettrici utilizzati in particolare dalle Maison Hennessy e Moët & Chandon. Hennessy possiede la più grande flotta di veicoli elettrici di tutto il settore privato francese, uno studio del 2014 riporta che la maggior parte dei dipendenti utilizza veicoli elettrici aziendali per gli spostamenti al di sotto dei 100 chilometri. La mobilità elettrica comporta una riduzione dell'80% di emissioni di anidride carbonica rispetto ai tradizionali sistemi di trasporto basati su carburanti fossili. Moët & Chandon ha introdotto il primo trattore completamente elettrico, al 100%, il primo della categoria che ha necessitato di tre anni di sviluppo e fatto aggiudicare ai produttori numerosi premi.

Sviluppo dell'eco-design: l'eco-design di Guerlain spinge i creativi e i designer ad affrontare il mondo innovativo il problema del packaging. LVMH ha introdotto un software in grado di calcolare il valore del miglioramento di un prodotto assegnando un punteggio IPE (*Indice de Performance Environnementale*) che ha lo scopo di calcolare l'impatto ambientale del prodotto. Tale indice consente lo sviluppo e l'implementazione dei prodotti, facendo della Maison una delle migliori. Il prodotto di punta è Orchidée Impérial, venduta nelle boutique di Parigi a determinate condizioni. A chi riporta il flacone vuoto in negozio viene offerto un trattamento di bellezza e, nel mentre il flacone viene ripulito e ricaricato, consentendo quindi il riutilizzo dello stesso e una diminuzione dei volumi dei consumi. Ciò ha consentito una riduzione del 15% negli ultimi tre anni, con una riduzione di 35 tonnellate di cartone. I progressi iniziano dai piccoli passi, a tal proposito Sephora, in collaborazione con la French Environment and Energy Management Agency, ha sviluppato un nuovo tavolo da make-up basato sul concetto di eco-design. Il nuovo modello è il 30% più leggero del precedente, riducendo i consumi di energia elettrica del 4%, per una riduzione totale di 220 tonnellate di CO₂ emesse in un anno.

La logistica come strumento di gestione delle dinamiche ambientali: da circa venti anni il gruppo LVMH si occupa del monitoraggio dell'impatto ambientale del proprio sistema di distribuzione. Dal 2002 ha introdotto *audit* ambientali per il monitoraggio delle emissioni di gas serra dovute alla logistica. Il trasporto marittimo è stato, quindi, preferito al trasporto aereo, passando con una riduzione del 37% dell'utilizzo delle vie aeree, mentre l'uso delle vie marittime è passato dal 56,6% al 63,7%. Nel maggio 2014 la Maison Guerlain ha intrapreso una partnership con Speed Distribution Logistique e Renault Trucks, riducendo in un anno le proprie emissioni di anidride carbonica di 7 tonnellate.

L'azione combinata di tutte le Maison del Gruppo LVMH ha portato a risultati altamente significativi per tutto il gruppo, facendo di LVMH uno dei leader del settore in termini di performance ambientali. Il progetto *LIFE*, ha contribuito vistosamente all'armonizzazione delle norme in materia di rispetto ambientale, impegnando tutte le Maison e creando un percorso comune attraverso cui agire ed operare. L'operato indipendente delle Maison, in concomitanza con le norme e gli obiettivi dettati dal Gruppo, ha permesso il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità efficaci, ma che è ancora possibile migliorare tramite l'introduzione di obiettivi di medio-lungo periodo, obiettivi che devono prevedere un ulteriore consumo del risparmio di energia e un'ulteriore riduzione dell'impronta ecologica del Gruppo. Tali traguardi, devono infatti, tener presente la necessità di una riduzione della propria impronta ecologica pari al 60% dell'impronta attuale, se si vuole raggiungere una produzione sostenibile al 100%.

In generale, i dati pubblicati dal Report sull'ambiente del 2015 da LVMH Group, dimostrano che rispetto al 2014, l'energia consumata è pari a 762889 MWh, una riduzione di circa il 2% rispetto all'anno precedente. Il consumo di energia è espresso in MegaWatt-ora e rappresenta l'insieme dell'energia consumata dalle Maison in ogni processo produttivo, dalla produzione alla vendita dei prodotti forniti dal Gruppo LVMH. Considerando ora gli indicatori principali assunti come base per il caso studio si è rilevato che:

Le emissioni di gas ad effetto serra si sono ridotte del 2%. Questo è stato favorito dall'introduzione di nuovi sistemi di condizionamento, le modifiche degli impianti di illuminazione all'interno dei locali che ha notevolmente ridotto l'impatto ambientale, soprattutto in virtù del fatto che le vetrine delle grandi boutique mantengono un'illuminazione pressoché costante durante tutto l'arco delle 24 ore. Ciò incide significativamente, non solo sul consumo energetico, ma anche sull'emissione dei gas serra.

Il consumo d'acqua nei processi produttivi si è ridotto del 5%, il consumo d'acqua riferito ai processi produttivi, misura il consumo d'acqua riferito a tutti quei processi non agricoli, misura quindi la riduzione del quantitativo d'acqua utilizzato nei processi industriali, utilizzato per la pulizia dei locali, utilizzo nell'irrigazione degli spazi verdi.

Il consumo d'acqua nell'irrigazione dei terreni è sceso dell'1%, tale valore misura il valore della riduzione percentuale rispetto al 2014 del consumo di acqua potabile nei sistemi idrici destinati all'agricoltura e all'aspersione delle vigne, nei processi di prevenzione del gelo che potrebbe danneggiare il raccolto. L'introduzione di un sistema di gestione dell'utilizzo delle acque ha avuto come conseguenza diretta la forte riduzione, non solo dello spreco, ma anche dell'inquinamento connesso dovuto all'utilizzo di sostanza

chimiche nei processi di produzione, tale problematica, infatti affliggeva principalmente il settore Wines & Spirits e Parfume & Cosmetics. L'inquinamento delle falde acquifere è diminuito del 18%, rispetto ai dati del 2014.

I materiali di scarto sono stati ridotti del 5%. Le misurazioni sono state fatte in tonnellate e tengono presente dei materiali di scarto. Fondamentale è stata l'introduzione di nuove norme all'interno del processo di riciclaggio che ha implementato le performance delle Maison, in particolare le norme si sono focalizzate sul riutilizzo dei singoli prodotti e materie prime grezze o scarti di lavorazione. Il riciclo invece include i materiali direttamente introdotti all'interno della filiera produttiva grazie ad una lavorazione che consente il ritorno alla materia grezza, come ad esempio la carta, il vetro o determinate tipologie di plastiche; dall'altro lato vi sono, invece, i materiali organici riciclati e che rientrano nel ciclo produttivo tramite processi di compostaggio ed infine vi è la produzione di energia a partire dall'incinerazione dei materiali di scarto. In quest'ultimo caso, quindi, il ciclo di vita del prodotto termina con la produzione di energia sostenibile per il funzionamento di altri processi produttivi.

I dati precedentemente analizzati mostrano ottimi risultati raggiunti, se si considera che sono stati ottenuti in un anno di sacrifici da parte dell'impresa del gruppo LVMH che ha portato il raggiungimento di performance adeguate e soddisfacenti. I punti di miglioramento sono da riscontrarsi a livello delle singole Maison, poiché, sebbene i dati generali mostrino un andamento positivo, a livello del singolo vi è molto da fare, citiamo, a tal proposito alcuni esempi.

Tra le *worst practice* spiccano le Maison di Dior e Louis Vuitton. Per quanto riguarda Dior di cui non solo non sono presenti dati accurati sui loro progetti o azioni in campo sostenibile, ma vi è nessuna informazione per quanto concerne l'acquisizione delle materie prime, delle risorse utilizzate, come vengono gestite le norme emanate dal gruppo. Piccoli passi sono stati, invece, compiuti da Louis Vuitton la cui sfida principale per la Maison di lusso è rappresentata dal trasporto dei prodotti nelle 461 boutique, dopo un'analisi delle emissioni ha riconsiderato le emissioni dovute al trasporto. Ciò ha permesso una riduzione delle emissioni da trasporto da un quarto, ad un terzo favorite, in primo luogo dalla riduzione di volumi di merce consegnate ai punti vendita; secondo, dalla scelta sistematica di mezzi a ridotta emissione, sono stati preferiti i trasporti marittimi e su ruote piuttosto che i veicoli aerei, riducendo le emissioni. Terzo, le strategie e i piani di implementazione sono stati attivati grazie a sistemi di analisi in tempo reale della domanda per anticipare le aspettative e i bisogni dei clienti, riducendo così il carico trasportato grazie anche ad una più attenta selezione della merce inviata alle singole boutique. Quarto, la limitazione degli imballaggi ha giocato un ruolo fondamentale, consentendo la cui riduzione del 64% ha permesso una riduzione delle emissioni di 964 tonnellate di CO₂

Per quanto concerne, invece, la riduzione degli scarti, Louis Vuitton si impegna a ridurre completamente quelli derivanti dalla produzione grazie ad un sistema di smaltimento ottimale in cui, oltre ai materiali classici da riciclo, sono stati introdotti specifici trattamenti per il recupero dei materiali preziosi (oro, argento, pellame...) consentendo il riciclo di circa il 60% dei materiali.

Da quanto riportato all'interno del Report sulla sostenibilità del 2015, si evince che rispetto al triennio 2012 – 2015 non sono stati fatti passi in avanti in materia di riduzione delle emissioni di anidride carbonica che sono rimaste pressoché invariate rispetto all'anno di applicazione delle norme del gruppo. Inoltre, Dior e Louis Vuitton, insieme ad altre grandi brand come Dolce&Gabbana (che rientra tra le Maison di LVMH), sono stati accusati da Greenpeace, nella campagna *The king is naked*¹²⁸ a causa dell'utilizzo di sostanze chimiche altamente dannose all'interno dei processi produttivi. Il 59% dei prodotti testati da Greenpeace sono risultati positivi a nonilfenoli etossilati, ftalati, compostivi perfluorati e antimonio. In particolare il Report di Greenpeace dimostra che i prodotti Dior e Louis Vuitton contengono la più alta concentrazione di PFCS ionici, composti chimici perfluorurati, sostanze altamente tossiche ed inquinanti. L'industria della moda, essendo una delle più inquinanti a causa del suo diretto ed ovvio collegamento con l'industria tessile, contribuiscono all'inquinamento della Terra. L'obiettivo della campagna di Greenpeace è portare le industrie tessili e della moda verso l'eliminazione di tali sostanze, favorendo così la salvaguardia degli habitat, della biodiversità e delle risorse.

I dati, o l'assenza di essi, dimostrano come non basta la buona volontà per ottenere dei risultati, è necessario attivarsi, cosa che alcune Maison non hanno fatto. I risultati precedentemente riportati dal Gruppo LVMH sono risultati soddisfacenti, significativi nel gruppo considerato nel suo insieme, ma non a livello di singole Maison, le grandi firme, infatti, sono tra quelle che maggiormente accusano il problema di dover diventare sostenibili, eppure questo non viene considerato una delle priorità. Ciò che dimostra la mia ricerca è che le parole non sono il mezzo attraverso il quale si può contribuire alla salvaguardia del territorio, ma è necessario muoversi per cambiare se stessi, la propria organizzazione e la realtà che ci circonda. I dati riportati da LVMH sono simbolo di interesse e volontà d'agire e mettersi in gioco, da un punto di vista sono molto significativi poiché tali risultati sono stati raggiunti nell'arco di un solo anno, ciò che invece è in contrasto con essi è il fatto che molte delle Maison non hanno partecipato attivamente al processo di miglioramento, alcuni risultati positivi sono stati conseguiti da Bulgari. Bulgari grazie alla totale ristrutturazione dei locali che ha portato all'efficienza grazie all'introduzione di sistemi di condizionamento e d'illuminazione che hanno portato ad una riduzione del consumo di energia e al contempo ha ricevuto la certificazione da parte del Responsible Jewellery Council, per l'utilizzo di diamanti che non provengono dallo sfruttamento del territorio e delle popolazioni autoctone. Il fornitore di Bulgari, è De Beers, appartenente al Gruppo LVMH, che però lo scorso giugno, è stata vittima di un altro scandalo che ha portato l'impresa a classificarsi come una delle corporation meno etiche e sostenibili, dopo che il senior manager è stato scoperto ad ostacolare le indagini che coinvolgevano la De Beers sulla produzione etica dei diamanti. La De Beers non è nuova agli scandali, il colosso della produzione dei diamanti, infatti, è stato sotto i riflettori prima perché accusata di finanziare la guerra dei diamanti tra Sierra Leone e Angola tra il 1990 e i primi anni 2000 e successivamente a causa delle azioni anti-trust per le sue manie espansive

¹²⁸ <http://www.greenpeace.org/italy/it/The-king-is-naked/#home>

monopolistiche.¹²⁹ Ora, la certificazione ottenuta da Bulgari implicherebbe che la De Beers abbia modificato totalmente le sue modalità d'azione, il che potrebbe anche risultare plausibile in base a quanto affermato dai report della società stessa, che si autoproclama come promotrice dei valori di uguaglianza, etici e sociali.¹³⁰ Il Report 2015, della società mostra come le azioni intraprese dalla De Beers sono state volte nel rispetto dell'ambiente, delle comunità locali e dei diritti umani, affermazioni che contrastano radicalmente con il regresso storico della corporation. Gli interessi contrastanti del management, degli stakeholder, del Gruppo LVMH impediscono, quindi, il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità etica e sociale, proposti dal Gruppo.¹³¹ I dati riportati nel sito, però, dichiarano come la De Beers abbia ottenuto lievi risultati nell'ambito di sostenibilità ambientale, in linea rispetto a quanto dichiarato da LVMH, infatti i dati mostrano che rispetto che rispetto al 2014:

Il riciclo d'acqua è aumentato nell'intervallo 2014 – 2015, con un valore che si aggira intorno al 52%, considerato un utilizzo totale pari a 37.9 milioni di metri cubi d'acqua, dal 2014, tale valore si è ridotto di 0,9%, una cifra irrisoria, l'anno precedente, infatti, il volume d'acqua utilizzato era pari a 38.2 m³.

Il consumo di energia è stato pressoché costante, nel 2013 il consumo diretto e indiretto di energia è stato pari a 14.1 milioni di gigajoul, nel 2014 tale valore è salito a 16.1 milioni di gigajoul, per incrementare ancora nel 2015 a 17.1 milioni di gigajoule.

Le emissioni totali di NOx sono invece aumentate dal 2013 al 2014, per poi passare da 10,114 tonnellate a 9,796 tonnellate nel 2015.

Le emissioni di anidride carbonica sono costanti a 2.0 tonnellate.

Miglioramenti si sono osservati, in definitiva, solo sul consumo delle acque.

In generale, quindi, le Maison non si classificano positivamente in termini di sostenibilità ambientale.

¹²⁹ Lucinda Saunders, *Rich and Rare are the Gems They War: Holding De Beers Accountable for Trading Conflict Diamonds*, Fordham International Law Journal, 2000

¹³⁰ <https://www.debeersgroup.com/en/reports/library.html>

¹³¹ Ian Smillie, *Diamonds*, Cambridge Polity Press, 2014

3.3 Kering Group

Il Gruppo Kering nasce nel 1963 in Francia, inizialmente conosciuto con il nome PPR (Pinault-Printemps-Redoute), dai nomi dei fondatori, cambia il nome nel 2013 in Kering, la cui pronuncia è “caring”, dal verbo inglese *to care*, prendersi cura di. Il rinnovo del nome riflette una modifica dei valori e degli assetti istituzionali della holding e della corporate, manifestando una nuova volontà di cura e attenzione, sempre più specifica e puntuale nelle necessità dei brand in portafoglio, dei dipendenti, dei clienti e dell’ambiente.

Il Gruppo Kering ha iniziato una forte azione di monitoraggio, dal 2004, dell’impatto ambientale del proprio business. Gli indicatori principali sono stati rilevati in:

- Consumo d’acqua
- Consumo energetico
- Produzione di rifiuti
- Consumo del packaging
- Consumo di materiali grezzi
- Trasporto
- Inquinamento dell’aria
- Environmental management
- Dati generali

I dati raccolti sono stati analizzati tramite l’utilizzo della metodologia E P&L, Environment Profi and Loss, un sistema di misurazione che utilizza il *creativity thinking* per la determinazione di nuove strategie per misurare l’impatto ambientale del business dell’impresa. Misura l’impatto ambientale, consente di sviluppare un processo di *decision making* consapevole, consente una migliore gestione dei rischi legati agli investimenti finanziari, permette una *governance* trasparente e responsabile con tutti gli stakeholder del Gruppo Kering. A questo punto E P&L può essere utilizzato per misurare l’impronta ecologica del gruppo sull’ambiente tramite la misurazione dell’impatto su risorse idriche, emissioni di anidride carbonica e gas serra, inquinamento delle acque e dell’aria, utilizzo dei terreni e produzione e gestione degli scarti.¹³²

Gli obiettivi dei programmi *Smart Sustainable Store* e *Smart Supplier* prevedono il raggiungimento degli standard di sostenibilità a partire dal 2012 ed introducono, per la prima volta, la metodologia di misurazione dell’impronta ecologica E P&L. I programmi prevedono l’introduzione e l’integrazione di piani di sostenibilità che consentano un utilizzo più efficiente ed efficace delle risorse, l’implementazione di un modello di business volto alla raccolta, al monitoraggio dei dati provenienti dalle misurazione e l’implementazione delle strategie. In particolare, per quanto concerne l’applicazione dei programmi *Smart Sustainable Store* e *Smart Supplier*, nel 2014, si sono registrati i seguenti risultati.¹³³ l’utilizzo di materiali alternativi come il poliestere riciclato ha permesso una riduzione dell’impatto ambientale di circa l’89% rispetto agli anni precedenti. Gli store sono diventati molto più efficienti grazie all’introduzione di nuovi

¹³² <http://www.kering.com/en/sustainability/whatisapl>

¹³³ <http://www.kering.com/en/sustainability/results>

pianti che sfruttano l'energia solare, in questo modo, le boutique hanno potuto ridurre i propri consumi, e incrementando, nello stesso tempo, le proprie performance, l'utilizzo di risorse rinnovabili si è incrementato del 50% rispetto agli anni precedenti. Gucci, inoltre, ha inventato un innovativo processo produttivo del cashmere che, tagliando in modo più efficiente i tessuti permette la riduzione del 2% della produzione dei rifiuti con 0 sprechi d'acqua e 0 utilizzo di sostanze chimiche. Per quanto riguarda il consumo d'acqua, Kering ha testato *Clean by Design*, un programma d'implementazione tessile che sfrutta processi di produzione *low cost* andando ad abbattere i consumi di elettricità, idrici e riducendo le emissioni. L'utilizzo di *Clean by Design* ha fatto sì che vi fosse un risparmio delle risorse idriche oscillante tra il 3% e il 5%, mentre ha consentito al Gruppo un risparmio complessivo d'energia pari al 30%. Codeste implementazioni sono state favorite anche dall'utilizzo del cotone organico, introdotto per la prima volta grazie al lavoro di Stella McCartney, l'impatto ambientale, in relazione alle piantagioni e alla produzione di cotone, è stato ridotto dell'80% rispetto alla produzione tradizionale, mentre i consumi d'acqua e d'energia si sono ridotti, rispettivamente del 30% e del 50%.¹³⁴

Nel 2012 sono stati introdotti target a livello aziendale e la misurazione delle performance nel 2015 ha dimostrato come a livello di Gruppo vi siano stati risultati significativi, che hanno portato un'implementazione quasi totale dell'efficienza dei brand del Gruppo. Considerando i fattori della nostra analisi, il gruppo ha mostrato risultati positivi in ogni categoria.¹³⁵ I dati provenienti dal report ambientale del 2015, mostrano come dal 2012, il Gruppo Kering abbia intrapreso una serie di azioni volte all'implementazione delle proprie performance ambientali, l'introduzione di standard a livello di gruppo, hanno inoltre permesso il miglioramento delle performance di tutte le società appartenenti ad esso. Il Report mostra come attraverso una ristrutturazione dei locali, un miglioramento dell'efficienza energetica, come ad esempio, l'utilizzo obbligatorio delle lampadine al LED in tutti i locali, abbia implementato l'efficienza energetica del 37%. L'efficienza energetica è stata conseguita a livello generale da tutte le boutique, in particolare, i risultati migliori sono stati raggiunti da Stella McCartney, Bottega Veneta e Saint Laurent. Bottega Veneta e Saint Laurent hanno raggiunto un'ottimizzazione pari al 35%, ottenendo, al contempo la certificazione LEED¹³⁶ che premia lo sviluppo sostenibile di palazzi, edifici e costruzioni tramite l'introduzione di materiali ecosostenibili, efficienza energetica, uso efficiente delle risorse idriche e dei sistemi di illuminazione e condizionamento. La certificazione LEED è sinonimo di qualità, di rispetto dell'ambiente e di attenzione alle performance, collocando così Bottega Veneta tra le imprese che maggiormente si stanno impegnando per la salvaguardia dell'ambiente. I risultati maggiori sono stati però, ottenuti nella riduzione delle emissioni. Gli studi condotti sulla catena di fornitura del gruppo Kering hanno mostrato come le emissioni di anidride carbonica sono così suddivise: il 12% proviene dalle operazioni in proprio, l'88% dalle operazioni riguardanti la *supply-chain*, quindi operazioni di fornitura, produzione e distribuzione. Di questo 88%, il 58% delle emissioni sono prodotte dal processo di trasformazione delle

¹³⁴ <https://www.cdp.net/sites/2015/30/14930/Water%202015/Pages/DisclosureView.aspx>

¹³⁵ http://www.kering.com/sites/default/files/Kering_Sustainability_Targets_Report/index.html

¹³⁶ <http://www.usgbc.org/leed>

materie prime, la restante parte che si aggira intorno al 30% è, invece, prodotta dal recupero e trasformazione del materiale grezzo. Una volta analizzate e scoperta la fonte principale delle emissioni è semplice intervenire sui processi, modificando gli impianti e implementando i passaggi per consentire una maggior efficienza produttiva ed energetica. Le emissioni sono state così ridotte del 44% rispetto al target previsto dal Gruppo Kering, che è pari ad una riduzione dell'11% sul totale delle emissioni. In termini economici ciò corrisponde ad una riduzione di circa 3mila euro, passando dal costo di 29.54 euro, nel 2012, a 26.23 euro nel 2015. (I valori considerati misurano l'impatto economico per ogni migliaia di euro).

Gli altri due grandi temi su cui il Gruppo Kering ha attuato una forte riforma sono: il consumo delle acque e il riciclaggio degli scarti di produzione.

Per quanto concerne il consumo delle acque, nel 2012, ammontava a un valore economico pari a 10.48 migliaia di euro, nel 2015 tale costo è sceso a 8.46 migliaia di euro, il che significa che il Gruppo Kering, in generale è riuscito a ridurre i consumi del 76% rispetto al target iniziale previsto, il che corrisponde ad una riduzione pari al 19% dei consumi sui volumi generali del Gruppo. Grazie all'utilizzo della metodologia E P&L si è analizzato che la maggior parte del consumo d'acqua deriva, anche in questo caso, dalla *supply-chain*, in particolare nei processi di irrigazione e di produzione del cotone organico e nelle fasi di concia e tintura dei tessuti. L'approccio di miglioramento ha fatto sì che i processi fossero migliorati grazie all'introduzione di macchinari più efficienti e di nuova generazione e l'adattamento delle colture in territori maggiormente adeguati alla loro coltivazione.

Il problema degli scarti di produzione è l'ultimo punto fondamentale dell'attuazione delle politiche ambientali attuate dal Gruppo Kering. In questo caso il focus si è spostato sulla delineazione di un efficace *waste management* che abbia come fine ultimo la delineazione e l'applicazione di una politica di riciclo e riuso efficacemente integrata ad ogni livello della *supply-chain* di tutti i brand appartenenti al Gruppo. Rispetto agli anni precedenti si è avuta una diminuzione significati, pari al 16% del totale, in termini di raggiungimento del target, l'obiettivo è stato raggiunto intorno al 64% di quanto previsto dal target iniziale. In termini economici si traduce nel passaggio da 4.39 mila euro, per ogni mille euro impiegati per la produzione, nel 2012, a 3.67 mila euro, per ogni migliaia di euro impiegati.

Questi fin qui raccolti, sono i dati riferiti ai risultati conseguiti dal Gruppo Kering, in generale, l'applicazione di normative specifiche e target da raggiungere, racchiusi nei programmi sopra citati, hanno portato a performance generali di tal tipo. Andiamo ora ad analizzare, così come fatto precedentemente per il Gruppo LVMH, alcune delle Case di Moda maggiormente significative per il Gruppo Kering. L'analisi procederà successivamente con un confronto di performance in modo da cercare di delineare un quadro di riferimento chiaro che possa evidenziare quali son state i risultati migliori in concomitanza con gli obiettivi proposti dalle *holding*.

La scelta per uno studio di questo genere è ricaduta su tre brand principali: Bottega Veneta, Stella McCartney e Saint Laurent. Procediamo ora ad un'analisi riassuntiva di quelle che sono state le performance raggiunte da questi brand in relazione ai risultati raggiunti dal Gruppo.

Bottega Veneta è un'impresa nostrana che affonda le proprie radici nella tradizione tramandata da generazione dai maestri pellettieri italiani. Nasce nel 1966 a Vicenza e da quel momento in avanti, Bottega Veneta si impone come uno dei maggiori brand di lusso del settore della moda italiano. La sua filosofia, basata su unicità, individualità e fiducia in se stessi ha consentito lo sviluppo di un modello di business che hanno permesso al marchio di crescere e svilupparsi a tutto tondo.¹³⁷

I dati raccolti da Bottega Veneta¹³⁸ dimostrano che gli interventi attuati dal Gruppo Kering hanno favorito lo sviluppo e la crescita di ambienti sostenibili anche in alcune delle principali Maison.

Lo sviluppo di nuovi impianti, la modifica delle boutique a livello strutturale e l'implementazione dei sistemi di illuminazione, che hanno garantito a Bottega Veneta la certificazione LEED, hanno consentito una riduzione pari a 5.2 tonnellate di anidride carbonica nel triennio 2012 – 2015. La riduzione delle emissioni delle boutique si aggira intorno al 15 – 25%, senza impatto negativo sulla produzione, consentendo quindi un ritorno economico positivo dagli investimenti in campo ambientale. Inoltre, la partnership con l'impresa ILSA, azienda che si occupa della trasformazione di materiali di scarto in prodotti biodegradabile, ha consentito il risparmio che si aggira intorno al 20%. Gli scarti in pellame riciclati erano pari ad un valore che intorno alle 400 tonnellate, mantenuto costante tra il 2012 e il 2014. L'implementazione dei sistemi di riciclaggio, grazie soprattutto alla partnership di cui sopra, Bottega Veneta è passata dal 65% dei materiali di scarto riciclati, nel 2013, al 90% nel 2014, al 93% nel 2015.

Queste percentuali mostrano come un sistema adeguato di controllo da parte della corporate, norme adeguate governative e l'integrazione di sistemi di diffusione di una cultura del sostenibile hanno permesso a Bottega Veneta di ottenere ottime performance in materia ambientale. A ciò si aggiunge la certificazione LEED Platinum, che ha come scopo quello di certificare l'aderenza dell'impresa a principi come il rispetto dei diritti umani, dell'ambiente, del territorio e delle popolazioni locali. Inoltre la certificazione LEED è sinonimo di garanzia e di qualità, di prodotti provenienti da un'impresa in grado di rispondere al meglio alle istanze ambientali. La certificazione LEED, infatti, viene applicata soltanto a quegli edifici che rispettano rigorose norme in termini di sostenibilità e adeguamento ai regolamenti ambientali in fase di progettazione e costruzione degli stessi. Il protocollo è americano, ma viene applicato in Italia grazie al *Green Building Council Italia*,¹³⁹ un'organizzazione non profit che ha come obiettivo la diffusione di pratiche virtuose nella costruzione di nuovi edifici e nella ristrutturazione di quelli già esistenti. L'Atelier di Montebello, si è aggiudicato la certificazione Platinum, la più elevata grazie alla ristrutturazione di un edificio esistente, secondo il rispetto di strutture preesistenti e dell'ambiente circostante.

Bottega Veneta si classifica come una delle imprese che meglio rispondono alla volontà da parte del Gruppo Kering di impegnarsi seriamente alla lotta ai cambiamenti climatici, dando risposte concrete e un impegno che coinvolge l'intero gruppo e filiera, non solo la holding, ma tutte le Maison ad esso associate in modo tale da favorire uno spirito di collaborazione e cooperazione, in grado di portare allo sviluppo della nuova

¹³⁷ http://www.bottegaveneta.com/it/unisex/heritage_grd14161

¹³⁸ www.kering.com

¹³⁹ <http://www.gbccitalia.org/news/736?locale=it>

Maison di Montebello Vicentino, che ha previsto: l'installazione di 1500 metri quadri di pannelli fotovoltaici che consentono al nuovissimo quartier generale dell'impresa di essere del tutto autosufficiente dal punto di vista energetico. L'installazione di sistemi di riciclo dell'acqua piovana hanno, inoltre, favorito la riduzione dello spreco delle risorse idriche, mentre gli impianti di riscaldamento e condizionamento si basano su uno scambio di energia e calore con il sottosuolo, grazie all'utilizzo di sonde geotermiche che consentono di ridurre al minimo le emissioni di anidride carbonica. L'obiettivo della nuova Maison è quello di creare *Best Workplace*, il luogo ideale dove lavorare, in cui ogni dipendente può sentirsi a casa propria, vivere liberamente la propria identità e poter essere se stesso.¹⁴⁰

La seconda Maison che ha ottenuto risultati accettabili, anche se non ai livelli di Bottega Veneta è Saint Laurent. La Maison francese, fondata a Parigi nel 1962, si è adeguata agli standard proposti dal gruppo Kering. Nel dettaglio, la riduzione delle emissioni di anidride carbonica ha eguagliato i risultati ottenuti da Bottega Veneta, eliminando circa 5 tonnellate di anidride carbonica dalle proprie emissioni. La riduzione dell'energia, grazie alle modifiche degli impianti ha raggiunto risultati considerevoli, riducendo il consumo di circa il 25 – 30%. Il 100% delle materie prime proviene da fonti controllate e certificate, eliminando qualsiasi prodotto potesse rappresentare un danno per la salute dei lavoratori, dell'ambiente o dei consumatori finali. Inoltre è stato implementato il sistema di riciclo dei materiali di scarto derivanti soprattutto dai prodotti in eccesso, per un volume pari a 580 chilogrammi, tra il 2013 e il 2014 e 850 chilogrammi per i materiali di scarto come tessuti o divise utilizzate dai commessi nelle stagioni passate. Tali volumi sono stati compensati grazie alla possibilità di riciclare più del 95% del materiale, riducendo notevolmente l'impatto ambientale. I dati in materia del consumo d'acqua non sono presenti, poiché fanno riferimento ai consumi del Gruppo Kering in generale. La sintesi delle politiche di cambiamento è la collezione di borse, *Muse two artisanal recycled*, una borsa in edizione limitata sostenibile. La collezione è composta da soli 60 pezzi, ognuno unico nel suo stile perché creato a mano dalle donne della *Grafef Assosiation*, in Burkina Faso, con il supporto dell'organizzazione non-profit *Les Filles du Facteur* hanno sviluppato una tecnica unica, che consiste nel riciclo di materiali riciclati, come sacchetti di plastica e involucri di cotone, recuperati dal commercio equosolidale.

I dati migliori provengono, però, da Stella McCartney.¹⁴¹ L'azienda nasce con l'intento di preservare le risorse, ponendo attenzione all'ambiente e agli animali che lo popolano. I valori del mondo di Stella McCartney sono il rispetto per le risorse e per i clienti, tramite una continua informa e ricerca di miglioramento della propria catena di fornitura e produzione. Le azioni intraprese, per rendere più efficace ed eco-sostenibili i propri prodotti, McCartney, ha introdotto, come fattori principe della propria produzione, il cotone biologico. La sostenibilità, però, non deriva da un solo fattore, bensì da una combinazione dei diversi, a ragione di ciò, la produzione è messa in moto dall'uso di energia pulita, in particolare, l'azienda utilizza l'energia eolica e dall'abbandono dei PVC, il cloruro di polivinile è la materia plastica più pericolosa

¹⁴⁰ <http://185.17.106.162/architettura-sostenibile-3/item/bottega-veneta-leader-di-sostenibilita-nella-moda>

¹⁴¹ <http://www.stellamccartney.com/experience/it/sustainability/our-commitment/>

dal punto di vista ambientale, secondo quanto affermato da Greenpeace, nel 2010, Stella McCartney ha quindi deciso di eliminare completamente l'utilizzo del PVC dai propri prodotti, poiché l'esposizione a breve termine può provocare danni al sistema nervoso centrale. L'azienda è stata anche tra le prime case di moda ad entrare nel *Wildlife Friendly Enterprise Network*¹⁴², per la produzione di prodotti che non mettano a rischio la fauna selvatica, contribuendo, al contempo, alla vitalità economica dei paesi rurali. Nel 2014, il 72% della collezione di Stella McCartney, *Cleverance*, è stato realizzato con cotone biologico certificato, nel 2013, la percentuale era pari solo al 51% per i denim e pari al 25% per i jersey. Entro il 2017, l'azienda si è impegnata, insieme alla collaborazione con la ONG Capony, a garantire la sostenibilità per la viscosa e gli altri prodotti in cellulosa utilizzati.

Per quanto concerne le caratteristiche prese in esame, dal 2013 al 2015, il consumo di energia elettrica è stata drasticamente ridotta grazie al rinnovamento di tutti i locali, sia degli show room che delle boutique. Gli impianti sono stati rimodernati ed è stata introdotta l'illuminazione a LED che ha consentito un risparmio di energia pari al 75%, rispetto ai sistemi di illuminazione tradizionali. Il 46% dell'energia totale utilizzata, inoltre, proviene da fonti rinnovabili, soprattutto eolica. Il risparmio d'energia ha influito considerevolmente anche sulle emissioni di anidride carbonica, la riduzione è stata pari al 25%, percentuale raggiunta grazie ad implementazioni su tutta la *supply-chain*. Per quanto concerne le emissioni di gas serra, in dettaglio, dal 2013, sono state emesse 268.256 tonnellate di anidride carbonica a fronte delle 297.776 tonnellate del 2014. Tale aumento, di 123.338 tonnellate, sono però giustificabili con i programmi REDD+ attivati in Kenya e in Brasile, la riduzione equivalente è quindi pari al 35%. I programmi REDD, sono programmi attivati in collaborazione con le Nazioni Unite per la Riduzione delle Emissioni causate dalla Deforestazione e della Distruzione delle foreste (*Reducing Emission from Deforestation and Forest Degradation*). I programmi REDD sono stati attivati nel 2008, dalla collaborazione della FAO e delle Nazioni Unite.¹⁴³ I programmi REDD+ rappresentano un'implementazione dei programmi REDD, includendo pratiche di conservazione e di sustainable management delle foreste.¹⁴⁴ L'altro punto a favore di Stella McCartney è l'attenzione posta al riciclo dei prodotti e dei materiali di scarto, infatti, il packaging utilizzato nel 2014, aveva un volume pari a 12.205 tonnellate, utilizza prettamente materiale riciclato o riutilizzato per una percentuale pari al 57%.

Il 72% del pellame dei denim, il 54% del cotone biologico dei jersey e il 74% della collezione *kid* sono stati prodotti grazie al cotone biologico.

Infine, il consumo d'acqua utilizzato è stato ridotto dal 2013 al 2015 è diminuito in conformità a quanto previsto dal gruppo Kering, gli standard si sono adeguati rispondendo perfettamente alle necessità dell'impresa.

Da una prima analisi e confronto dei dati è possibile quindi osservare come le prestazioni del Gruppo Kering sono state migliori, in quanto tale, rispetto a quelle del gruppo LVMH. Le norme e gli standard

¹⁴² <http://wildlifefriendly.org/>

¹⁴³ <http://www.un-redd.org/AboutUN-REDDProgramme/tabid/102613/Default.aspx>

¹⁴⁴ <http://www.un-redd.org/AboutREDD/tabid/102614/Default.aspx>

internazionali sono stati applicati in concomitanza con la delineazione di standard *inter* Gruppo. Questo ha portato al raggiungimento di performance eccellenti da parte del Gruppo Kering, delineando una serie di performance che, sebbene possono ancora essere implementate, segnano già un primo cambiamento nel mondo della moda e del fashion, un cambiamento che può portare a dei reali cambiamenti tramite la diffusione delle *best practice* a livello di settore. Ciò che il Gruppo Kering è riuscito ad attuare, infatti, sono i primi passi per la delineazione di veri e propri processi la cui implementazione e ulteriore miglioramento possono essere il punto di riferimento per tutte le altre imprese che intendano ottenere dei risultati concreti in materia di sostenibilità. L'utilizzo di fonti energetiche alternative, in particolare i sistemi di riutilizzo dell'acqua piovana e delle risorse idriche, e l'utilizzo dell'energia solare, la modifica degli impianti e dei sistemi di illuminazione e condizionamento che vanno pari passo con la ristrutturazione e il miglioramento energetico dei locali, la conseguente riduzione delle emissioni di anidride carbonica hanno un significativo impatto nella delineazione di strategie che possono essere attuate da altre imprese per raggiungere una notevole efficienza. Il lavoro attuato dal Gruppo LVMH, invece, ha delle basi buone, iniziative che possono rappresentare un grande cambiamento ma che necessitano di essere implementate a livello delle singole Maison, devono essere applicate in modo organico e integrale affinché si possano raggiungere risultati significativi. Ciò che distingue i due Gruppi è principalmente il modo in cui queste sono state recepite dalle Maison appartenenti ai due gruppi. Le case appartenenti a Kering hanno applicato e attuato quanto previsto dalla capogruppo, hanno trovato strategie di business che consentisse loro di applicare i principi di business e sostenibilità in modo integrato, raggiungendo risultati considerevoli che possono essere comunque migliorati nel tempo, perché la sostenibilità non è qualcosa di statico, bensì è un processo in continua evoluzione e cambiamento, che può portare a risultati sempre migliori sia dal punto di vista dei profitti economici, sia in campo ambientale. Bisogna anche sottolineare che Case del Gruppo Kering, come Stella McCartney, nascono fondandosi su una serie di principi etici, del rispetto dell'ambiente, del territorio, delle popolazioni locali e dei diritti degli animali. L'impostazione preesistente e la cultura aziendale erano già integrate a quei determinati valori che hanno facilitato la creazione di strategie che consentissero l'adeguamento agli standard del gruppo. L'azienda di Stella McCartney nasce con un'impronta "vegetariana" poiché dall'inizio della sua carriera si è rifiutata di utilizzare prodotti e materie prime aventi origini animali. Differenza questa, sostanziale rispetto alle Maison di LVMH, i cui principi di sostenibilità ed ecocompatibilità è entrato solo successivamente, spinta nata in primis dal messaggio di Al Gore, grazie al documentario, *An Inconvenient Truth*, del 2006, che ha smosso le coscienze popolari, portando i consumatori a richiedere pratiche di business focalizzate o comunque che tenessero in considerazione la necessità di protezione dell'ambiente. Questo ritardo porta LVMH ad essere un passo indietro rispetto al Gruppo Kering, il cui business prevedeva già da principio l'attenzione all'ecosostenibilità.

I confronti possono essere quindi fatti, a livello di boutique sostenibili, che come abbiamo visto, ha portato alla ristrutturazione dei locali di Bulgari in Via Condotti, a Roma, massimizzandone l'efficienza energetica, ottenendo un risparmio pari al 40%. Kering ha ottenuto la certificazione LEED Platinum, la più alta

certificazione del suo genere, ricevuta soprattutto grazie al lavoro di ristrutturazione attuato da Saint Laurent nelle proprie boutique.

L'utilizzo delle energie rinnovabili e l'introduzione dei pannelli solari negli stabilimenti, in particolar modo per Guerlain per LVMH e Bottega Veneta, Kering, che ha permesso il conseguimento della certificazione LEED Platinum anche allo stabilimento di Montebello Vicentino, hanno permesso una riduzione sostanziale delle emissioni.

A livello di performance, le *best practice* possono essere correlate alle strategie attuate dal Gruppo Kering, il quale ha sfruttato il vantaggio dovuto dalle conoscenze pregresse e dalle iniziative di imprese come quella di Stella McCartney. A differenza di singoli brand, inoltre, va ricordato che Bottega Veneta, Saint Laurent e Sergio Rossi, Gruppo Kering, sono tutti marchi il cui approvvigionamento è certificato al 100%, ciò significa che tutte le materie prime utilizzate provengono da fonti responsabili e verificate, cioè che non fruttano il terreno o i pascoli in modo sconsiderato, come la conversione di foreste, boschi in allevamenti. Oltre alla tradizione che ha portato il gruppo Kering a posizionarsi meglio, a livello di performance, rispetto al gruppo LVMH, vi è anche la volontà di un'azione concreta, influenzata, *in primis* dai consumatori i quali hanno spinto affinché i membri dell'impresa divenissero più sostenibili.

3.4 Tiffany & Co.

Eccellenti risultati sono stati conseguiti anche da Tiffany che dal 2013 si è adoperata strenuamente contro i cambiamenti climatici e la salvaguardia del territorio in cui opera. Tiffany nasce nel 1837, da sempre caratterizzata da uno stile puro e semplice è diventata il simbolo della celebrazione dell'amore in tutto il mondo. Dalla sua nascita la fonte principale d'ispirazione per tutti i designer Tiffany è stata la natura, da oltre 175 la semplicità e le bellezze della Terra hanno incontrato la creatività dei gioiellieri per creare prodotti sempre nuovi e meravigliosi. Tiffany & Co. ha integrato la sostenibilità in ogni processo della sua filiera produttiva, dall'approvvigionamento, alla distribuzione, allo smaltimento dei materiali di scarto. Da circa 20 anni, l'obiettivo è quello di massimizzare l'efficienza, riducendo il proprio impatto ambientale, incrementando la trasparenza, dando priorità alla protezione dell'ambiente e dei diritti umani. Il management di Tiffany è consapevole dei danni che il proprio business può apportare all'ambiente ed è per questo che negli ultimi anni sono state implementate misure che possano ridurre il proprio impatto ambientale. La strategia ha come punto di partenza il coinvolgimento di tutti gli attori all'interno del processo di cambiamento, il cui fine ultimo è la minimizzazione dell'impatto ambientale riuscendo al contempo a salvaguardare il proprio business. Le strategie prevedono, la protezione degli interessi degli stakeholder, dei consumatori e di tutti gli attori che indirettamente entrano in relazione con l'impresa, il rispetto e il sostegno delle comunità presenti nei territori in cui operano, l'implementazione delle performance ambientali e la diffusione delle *best practice* a livello di tutta la *supply-chain*. Uno degli obiettivi è utilizzare il marchio Tiffany e la forza del brand per riuscire a diffondere all'interno del settore le pratiche sostenibili per lo sviluppo e la tutela dell'ambiente. A tal proposito, l'azienda ha intrapreso una collaborazione con IRMA,¹⁴⁵ *Initiative for Responsible Mining Assurance*, una coalizione di più organizzazioni non governative per la tutela dei diritti umani dei lavoratori in tutto il mondo, la creazione di posti di lavoro sicuri e rispettosi dell'uomo in quanto individuo e volto alla minimizzazione dell'impatto ambientale delle miniere da cui provengono i metalli preziosi. Per quanto concerne l'approvvigionamento dei metalli, è importante sottolineare come Tiffany & Co. ha adottato strategie che le hanno consentito di adeguarsi agli standard proposti da IRMA che prevede l'introduzione di una certificazione che ha come obiettivo quello di garantire la sicurezza e l'adeguatezza delle miniere dalle quali provengono i materiali, certificando quindi la qualità dell'impresa produttrice, l'introduzione di standard in grado di assicurare un'equa e equa distribuzione dei benefici tra i lavoratori ed infine maggiore attenzione alle necessità e ai bisogni degli azionisti. La creazione della *Responsible Mining Programm*, attuato dalla Tiffany & Co. Foundation¹⁴⁶ prevede l'assistenza ai circa 25 milioni di minatori nel mondo, attraverso il supporto delle organizzazioni non profit che lavorano direttamente sul campo per ottenere il riconoscimento dei diritti dei lavoratori, miglioramento delle condizioni di lavoro e provvedere alle condizioni di vita.

L'attenzione non si ferma solo ai metalli preziosi, ma anche l'approvvigionamento dei diamanti e delle pietre preziose deve seguire standard precisi, fondati su regole etiche integrate all'interno del processo

¹⁴⁵ <http://www.responsiblemining.net/about-irma/>

¹⁴⁶ <http://www.tiffanyandcofoundation.org/>

produttivo già dal 2002. La maggior parte dei diamanti di Tiffany provengono dal Canada, Botswana, Namibia, Sierra Leone e Australia. L'acquisto proviene solo dai Paesi che partecipano al *Kimberley Process Certification Scheme*,¹⁴⁷ KPCS, un sistema internazionale di monitoraggio che cerca di appianare ed eliminare i cosiddetti *conflict diamond*, il programma cerca di controllare il traffico illegale di diamanti, supportando i governi locali attraverso partnership per la delineazione di standard e norme per il controllo del commercio privato.

I diamanti del conflitto o *blood diamond*, è un riferimento al ruolo che i diamanti hanno giocato nel finanziamento del conflitto civile in Africa.¹⁴⁸ Secondo la definizione delle Nazioni Unite specifica che i diamanti del conflitto sono tutti quei diamanti provenienti dalle regioni dell'Africa controllate da gruppi di ribelli o fazioni opposte al potere governativo, legittimamente riconosciuto dalla comunità internazionale e che sono utilizzati per finanziare azioni militari in opposizione a suddetti governi o per il finanziamento di azioni contro le decisioni del Consiglio di Sicurezza. I "diamanti insanguinati" vennero utilizzati anche da Al-Qaeda per il finanziamento delle loro attività terroristiche.¹⁴⁹ La guerra civile interessò Paesi quali il Sierra Leone, La Repubblica Democratica del Congo, l'Angola e interessò in modo diverso questi Paesi per un lasso di tempo che va dal 1961 al 2003, in tale periodo numerose industrie di diamanti approfittarono della presenza dei diamanti sul mercato, circa il 10% dei diamanti presenti nel mercato proveniva dalle zone di guerra, per un giro d'affari di circa 700 milioni di dollari, negli anni Novanta, la presenza di diamanti insanguinati era pari al 15%.¹⁵⁰ I governi e le Nazioni Unite sono intervenuti per cercare di fermare i conflitti, nel 2003 è stato lanciato il Kimberley Process, uno schema di requisiti a garanzia della provenienza dei diamanti, prevedendo degli standard minimi nazionali per la gestione delle pietre preziose e per eliminare i "diamanti insanguinati" dal commercio. La strada da compiere è ancora lunga, poiché, sebbene il Kimberley Process Scheme sia stato accettato e sottoscritto, vi sono ancora conflitti il cui finanziamento deriva dalla vendita di tali gemme.¹⁵¹

La *Diamond Development Initiative*¹⁵² è un'iniziativa delle Nazioni Unite, governi nazionali, UK e US agenzie per il sostegno allo sviluppo, organizzazioni non governative e le industrie del diamante. L'obiettivo della DDI è la creazione di un sistema di regolamentazione per sostenere i produttori di diamanti nei Paesi africani tutt'ora afflitti da lotte intestine che vivono in condizioni di povertà quasi assoluta, al di fuori dell'economia ufficiali e vulnerabili ai rischi di sfruttamento, sicurezza e abusi dei diritti umani. La Diamond Development Initiative agisce parallelamente al Kimberley Process, occupandosi dei vuoti in materia di diritti umani, sfruttamento e povertà lasciati dal KPCS.

Tra i support della DDI vi è Tiffany e Co. Foundation che con programmi filantropici si occupa del sostegno alle comunità locali, alla salvaguardia delle specie in pericolo d'estinzione e dei beni naturali delle località in

¹⁴⁷ <http://www.kimberleyprocess.com/en/about>

¹⁴⁸ Philippe Le Billon, *Diamond Wars? Conflict Diamonds and Geographies of Resource Wars*, Annals of the Association of American Geographers, 2008

¹⁴⁹ Micheal Fleshman, *Targeting conflict diamond in Africa*, Africa Recovery, United Nation, 2001

¹⁵⁰ Global Witness, *The Thruth about Diamonds*, Global Witness Publication Inc. 2006

¹⁵¹ <http://www.un.org/press/en/2012/ga11205.doc.htm>

¹⁵² <http://www.ddiglobal.org/who-we-are/about>

cui opera, aiutando le popolazioni locali e i lavoratori a lottare contro lo sfruttamento e gli abusi sui diritti umani dovuti alla mancanza di tutela adeguata da parte degli Stati nazioanli.¹⁵³

Il 100% dei diamanti di Tiffany proviene, quindi, da miniere controllate e regolamentate a livello internazionale. Un protocollo molto rigido è applicato anche all'acquisto delle gemme e dei metalli preziosi. In entrambi i casi sono applicate norme che prevedono la tracciabilità delle materie prime provenienti da siti ed imprese certificate a livello internazionale. Inoltre è incrementato anche l'utilizzo di metalli riciclati, infatti tra il 2013 e il 2015 le percentuali di argento, oro e platino sono aumentate rispettivamente dal 35% al 54%, dal 64% al 78% e dal 25% al 35%. L'utilizzo di materiali preziosi permette la diffusione delle *best practice*, consentendo al creazione di una diversa filosofia di vita e d'azione all'interno del settore, infatti, nella concezione tradizionale e, soprattutto, in alcuni Paesi, l'estrazione è associata a concetti come violenza, abuso dei diritti umani e sfruttamento ambientale senza regole.

L'altro grande impegno di Tiffany & Co. è la preservazione dell'ambiente e del territorio, non solo a livello locale, ma gli obiettivi riguardano la riduzione dell'impatto ambientale a livello di tutte le attività dall'acquisto di materie prime, dalla produzione dei loro gioielli, alla vendita e al riassetto dei materiali di scarto. Il lavoro dell'impresa si è svolto attraverso gli anni soprattutto grazie alla collaborazione con organizzazioni locali per la salvaguardia dei territori. La maggior parte delle attività si svolgono nella Bristol Bay, in Alaska, e qui la direzione ha attuato progetti di collaborazione per la protezione delle risorse con la collaborazione congiunta dell'*Environmental Protection Agency* per un utilizzo appropriato e sano delle risorse naturali. Per la tutela delle risorse, Tiffany si assicura che ogni suo fornitore abbia sottoscritto il *Vendor Code of Conduct*¹⁵⁴ il codice di condotta sull'approvvigionamento sostenibile delle risorse e delle materie prime indispensabili alla produzione. Ogni anno nuovi venditori siglano il Codice di Condotta, ogni anno, quindi, nuovi rivenditori e fornitori si fanno portavoce di valori di ecosostenibilità e rispetto della natura. Tutti i sottoscrittori sono poi sottoposti a controlli mirati per assicurare costantemente il rispetto degli standard previsti e in base ai risultati ottenuti Tiffany & Co. assegna un *risk rating*, *Low – Medium – High*, ogni fornitore ha un ciclo di prova di circa due anni, nel momento in cui le performance si riducono allora il contratto viene immediatamente reciso, altrimenti il ciclo ricomincia, con i controlli, l'assegnazione del profilo di rischio e il periodo di *audit*. Tale ciclo assicura a Tiffany & Co. il rispetto continuo degli standard, assicurando ai propri prodotti una provenienza sostenibile, in linea con la filosofia dell'impresa.

Questo breve *excursus* sulle attività e gli interessi di Tiffany & Co., una delle imprese più importante nel settore gioiellistico, ci ha permesso di chiarire il quadro all'interno del quale l'impresa opera, andiamo ora ad individuare le sezioni che sono di interesse per la nostra analisi: consumo energetico, emissioni di gas ad effetto serra e consumo d'acqua, in particolare esploriamo come le politiche di Tiffany abbiano influito su tutte le attività ad essa connesse, soprattutto esterne e gli apporti che hanno permesso lo sviluppo dell'azienda negli ultimi anni.

¹⁵³ Tiffany & Co., *Tiffany & Co. 2014 Sustainability Report*, New York, 2014

¹⁵⁴ Tiffany & Co., *Tiffany & Co. 2014 Sustainability Report*, New York, 2014, pag 38-39

Per quanto riguarda le emissioni di gas ad effetto serra, i dati presenti sul Report del 2014¹⁵⁵ (dati più recenti, quelli riferiti al 2015 saranno disponibili da luglio 2016), si dimostra come le emissioni rappresentino la parte che impatta in misura minore sull'ambiente. Percentualmente, le emissioni derivano per il 50% dalle attività di retail, il 43% dai processi produttivi e il restante 7% dagli uffici. L'obiettivo di riduzione delle emissioni, stabilito nel 2006, prevedeva una riduzione entro il 2020 del 15% delle emissioni. In generale dal 2013 al 2014 si è avuta un decremento delle emissioni pari all'1% in ogni categoria (processi produttivi, retail e uffici), contestualmente, però, le emissioni, dal 2013 al 2014 sono aumentate di circa il 7% a causa dell'apertura di nuovi *store* e di nuovi stabilimenti produttivi in tutto il mondo. Per questo il management di Tiffany si è impegnato a ridurre la sua impronta tramite azioni specifiche e focalizzate sui diversi settori, in particolare gli obiettivi si concentrano sulla riqualificazione e implementazione energetica delle strutture già esistenti, l'espansione del portafoglio delle energie rinnovabili e costruzione di locali efficienti dal punto di vista energetico. L'utilizzo di energia, a causa delle nuove aperture e dell'espansione dell'azienda, ha subito un incremento del 7%, in un solo anno, passando da 107.918 MWh nel 2013 a 115.060 MWh nel 2014. Le emissioni, contestualmente, sono aumentate anch'esse del 7%, passando da 43.306 tonnellate di anidride carbonica nel 2013, alle 46.388 tonnellate del 2014. Il progetto pilota, introdotto nel 2010, prevedeva l'implementazione dell'efficienza energetica, tutti i locali sono stati ristrutturati e rimodernati, in particolare, per quanto riguarda il sistema d'illuminazione, è stata introdotta la tecnologia a LED che ha consentito una riduzione di consumo energetico, per locale, pari a circa 20% - 25%, rispetto all'utilizzo della tradizionale illuminazione ad incandescenza. L'implementazione dei locali ha inoltre previsto una riduzione complessiva delle emissioni di anidride carbonica pari a 340 tonnellate, pari ad una riduzione di circa l'11% su base annua. Dal 2006, inoltre, l'impresa ha intrapreso una modifica della struttura tramite l'installazione di pannelli solari che hanno consentito alle sedi di essere quasi del tutto autonome dal punto di vista dell'approvvigionamento energetico, infatti, i sistemi hanno generato circa 2.356 MWh di energia, consentendo una riduzione delle emissioni pari a circa 1.300 tonnellate per di anidride carbonica. Dal 2013, le emissioni si sono ridotte di circa il 15%, entro il 2020 si prevede un'implementazione dei piani d'azione per il raggiungimento del target previsto ad inizio periodo.

Per quanto concerne il consumo d'acqua, dal 2010, Tiffany & Co. ha iniziato la raccolta di dati in materia di consumo e riciclo delle acque i dati raccolti sono ancora sotto il controllo del management, poiché sono in fase di avvio programmi gestionali e non disponibili al pubblico. Quanto dichiarato dal Report, i dati verranno pubblicati con il Report sulla sostenibilità del 2016, bisognerà aspettare quindi il 2017 per una valutazione attenta e accurata del programma e delle strategie intraprese. L'augurio è che si riesca a monitorare accuratamente la situazione e che i risultati ottenuti siano a livello delle aspettative e dei piani previsti. Questo perché se per il calcolo delle emissioni sono stati usati specifici modelli matematici, per il calcolo del consumo e del riciclo delle risorse idriche il modello utilizzato è ancora molto impreciso, ergo necessita di ulteriori miglioramenti da parte degli esperti.

¹⁵⁵ Tiffany & Co., *Tiffany & Co. 2014 Sustainability Report*, New York, 2014

Tiffany & Co. hanno integrato nuove misure concernenti la sostenibilità dal 2014, implementando i piani già esistenti, tali introduzioni sono basate sulla lunga tradizione in campo ambientale permettendo a Tiffany e ai propri stakeholder di battersi attivamente per i seri problemi in campo ambientale. Sebbene l'impronta ecologica della produzione Tiffany, fatta eccezione per l'approvvigionamento dei diamanti utilizzati nei gioielli, sia molto ridotta, l'impresa si è comunque fortemente incentrata sulla redazione di un piano d'azione che possa concretamente dare dei risultati.¹⁵⁶

L'attività di Tiffany, mostra un forte impegno nella riduzione del proprio impatto ambientale, così come le Maison del Gruppo Kering e di LVMH. Ciò che salta agli occhi è la differenza di approccio, in LVMH i dati misurati e i risultati ottenuti sono soddisfacenti al livello generale, scendendo nel dettaglio ci si accorge invece di alcune falle nell'applicazione delle strategie che portano le maison a non essere efficienti come quanto specificato dai dati dei report. Il gruppo Kering, invece, punta molto al raggiungimento di risultati concreti, ottenendo un'ottima posizione tra i migliori brand che sfruttano le strategie di sostenibilità per ottenere profitti e migliorare il proprio sistema di business. Tiffany & Co. e Kering, sono coloro che meglio rappresentano le necessità attuali, la perfetta integrazione delle necessità ambientali con le strategie di business ha consentito a tali imprese di raggiungere in pochi anni, risultati più che soddisfacenti. Vi è ancora molto da fare e la strada da percorrere è ancora lunga, questo perché le nuove strategie sono divenute parte integrante del business solo negli ultimi anni, quindi, i risultati ottenuti riflettono gli sforzi e i sacrifici del breve termine. Nel lungo termine, se si continuerà a percorrere questa strada, si potranno osservare risultati di magnifica rilevanza, soprattutto in correlazione al nuovo trend positivo di diffusione delle best practice in campo sostenibile. Ciò che osserviamo positivamente è come l'integrazione delle strategie abbia già dato risultati concreti, non ci si è fermati solo a *green washing*, ma si è andati oltre grazie ad azioni concrete e obiettivi raggiungibili. Il merito di Tiffany & Co. sta anche nell'impegno verso le culture e i Paesi in cui opera come acquirente di diamanti, gemme e materiali preziosi. L'intervento della Tiffany & Co Foundation denota un interesse che va al di là del puro interesse economico, ma sottolinea un'attenzione e un interesse autentici per le delicate situazioni nei Paesi poveri, specialmente verso quelli africani. Il principio alla base di tale interessamento è che solo attraverso una costruzione e una crescita parallela e condivisa è possibile raggiungere gli obiettivi prefissati a livello di management, non bisogna dimenticare, infatti, che un'impresa per crescere ha bisogno delle *human resources*, un'attenzione ai loro bisogni e necessità significa aiutare l'azienda a crescere e svilupparsi. Senza l'attenzione al capitale umano, l'impresa non riuscirà ad ottenere i risultati previsti. Vi è, inoltre, la spinta dei consumatori, i quali richiedono alle imprese un'attenzione particolare verso le loro pratiche di business, Louis Vuitton se n'è accorto, così come Bottega Veneta e le altre Maison dei due Gruppi, rispondendo alle nuove esigenze dei consumatori è stato possibile l'attuazione di programmi di sviluppo e l'implementazione di strategie che hanno consentito l'integrazione di politiche ambientali all'interno della *mission* dell'impresa.

¹⁵⁶ <https://www.cdp.net/sites/2015/83/19083/Climate%20Change%202015/Pages/DisclosureView.aspx>

Dall'analisi dei dati, passiamo a ricostruire le operazioni attuate dall'impresa tramite l'utilizzo della matrice individuata da John Grant nel suo libro *Green Marketing, Il Manifesto* analizzata nel primo capitolo.

	Verde	Più verde	Verdissimo
Aziende & Mercati	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuovi business concept
Social brand & identità	Avere partner credibili	Creare brand tribali	Ideare "cavalli di troia"
Prodotti & abitudini	Sottolineare i vantaggi collaterali	Cambiare le abitudini d'uso	Agire sugli stili di vita

Tabella 3.1

Andiamo ad analizzare il Gruppo LVMH con la matrice sopra proposta,

	Verde	Più verde	Verdissimo
Aziende & Mercati	Implementazione dell'efficienza energetica delle location; Riciclo e Riutilizzo dei materiali di scarto; Risparmio delle risorse idriche; Eco-design.	Condivisione degli obiettivi tra tutte le Maison e gli stakeholder tramite una comunicazione mirata	Progetto <i>LIFE</i> <i>CEDRE</i>
	Supporto a French	Prodotti di	

Social brand & identità	Agronomes et Vétérinaires sans Frontières; RJC certification	nicchia (Bulgari e Louis Vuitton)	—
Prodotti & abitudini	Focus su LORO PIANA per l'attenzione al processo produttivo	—	—

Tabella 3.2

Il Gruppo Kering, presenta strategie simili, le caratteristiche preponderanti sono così sintetizzabili:

	Verde	Più verde	Verdissimo
Aziende & Mercati	Implementazione efficienza energetica; Risorse idriche risparmiate; Riciclo e riuso dei materiali; Abolizione dell'utilizzo di pellame o materie prime proveniente da animali.	Diffusione degli obiettivi a livello di singole case produttrici; Sviluppo di una comunicazione mirata a livello di tutti gli stakeholder.	Diffusione dell'utilizzo del cotone biologico nel settore del lusso.
	Certificazione LEED; Partnership con	Il lavoro svolto da Stella	—

Social brand & identità	il London College Fashion's Center; Nationa Breast Cancer Foundation; Animal Asia; ASPCA; Comic Relif; Children's Action Network; Les Filles du Facteur.	McCartney ha sviluppato un senso di appartenenza molto forte tra i suoi consumatori	
Prodotti & abitudini	Focus sui prodotti Stella McCartney	_____	_____

Tabella 3.3

L'analisi di Tiffany & Co., invece, ha portato alla luce, tali performance in materia di sostenibilità e diffusione delle performance all'interno del mercato:

	Verde	Più verde	Verdissimo
Aziende & Mercati	Efficienza energetica; Riduzione dei consumi; Approvvigionamento sostenibile; Lotta alla diffusione dei <i>blood diamonds</i>	Diffusione degli standard di approvvigionamento dei diamanti sostenibile	Diffusione degli standard del Kimberley Process Certification; Tiffany & Co. Foundation Responsible Mining

Social brand & identità	<p>Kimberley Process Certification Scheme;</p> <p>Supporto all’Agenzia Americana per la Protezione dell’Ambiente;</p> <p>Good Samaritans.</p>	<p>Come mercato di nicchia è molto difficile riuscire a creare una forte appartenenza.</p>	_____
Prodotti & abitudini	<p>Supporto dell’ambiente, preservazione della flora e della fauna;</p> <p>Attenzione alle condizioni di vita dei lavoratori nelle miniere.</p>	_____	_____

3.5 Confronto tra i casi analizzati

Il Gruppo LVMH ha raggiunto risultati che possono definirsi adeguati, se considerato il breve lasso di tempo nel quale si è trovato ad operare. Come gruppo i risultati e le strategie attuate si sono rivelate adeguate e ancora su cui lavorare per far diventare tutte le sue Maison sostenibili. Tra le opzioni vi potrebbe essere una diversa comunicazione del proprio impegno, comunicando anche ai clienti e ai propri consumatori quali sono le proprie azioni per sviluppare una coscienza diffusa, accomunando i propri prodotti verdi a uno stile di vita più sano e sostenibile, grazie anche a partnership specifiche per la salvaguardia della biodiversità e degli habitat naturali. A livello di Maison, i risultati ottenuti non sono così soddisfacenti, perché le strategie delle singole case non sono perfettamente integrate con quelle del Gruppo. Il Gruppo Kering, invece, ha integrato in modo migliore le sue strategie a livello di Maison, riuscendo ad ottenere un livello adeguato di risultati. Questo è dato dalla maggior coordinazione tra i diversi brand, da una tradizione maggiormente radicata e una comunicazione migliore. Tiffany & Co., come rappresentante dei brand di lusso a livello internazionale ha ottenuto risultati eccellenti, sia in termini di sostenibilità, sia in termini eticità e supporto alle comunità locali.

I consumatori dei brand di lusso, così come per LVMH e Kering, sono consumatori che hanno a disposizione budget d'acquisto superiori rispetto ai consumatori di massa, questo potrebbe quindi rappresentare un punto di cambiamento, proponendo star del cinema come modelli di stili di vita sani, trasportando questi valori al di fuori di un mercato di nicchia, per diffonderlo tra altre categorie. È stato osservato, infatti, che l'utilizzo di figure di spicco come testimonial ha un impatto maggiore sui consumatori rispetto ad altri testimonial. L'utilizzo di figure conosciute per determinati valori possono coinvolgere in misura maggiore i consumatori, portandoli ad agire direttamente sui propri consumi e le proprie abitudini.

Anche il Gruppo Kering mostra delle debolezze, così come LVMH, sebbene vi siano notevoli differenze in termini di strategie applicate e di risultati ottenuti. Il Gruppo Kering ha a disposizione una tradizione alle spalle che ha supportato efficacemente i risultati ottenuti, mentre LVMH ha solo recentemente integrato le strategie sostenibili all'interno della propria visione aziendale. La strada da compiere è ancora lunga per entrambi sebbene Kering abbia un leggero vantaggio, entrambi i Gruppi possono implementare le proprie strategie, soprattutto devono migliorare la comunicazione. Un'attenzione superiore ai consumatori può impattare positivamente sul proprio target e sui propri risultati di business, ciò che si deve evitare è il *green washing* che avrà effetti negativi sull'immagine del brand e dell'impresa. Entrambi devono migliorare l'approccio al cambiamento, proporre prodotti verdi deve muoversi di pari passo con una comunicazione basata su messaggi specifici. Il lavoro di entrambi si ferma ad una comunicazione interna, fatta eccezione per Stella McCartney, è necessario implementare la comunicazione rivolta ai consumatori, stimolandoli ad acquisire un nuovo approccio ai comportamenti d'acquisto. Il punto debole è infatti rappresentato dalla comunicazione verso l'esterno e dalla non attuazione di politiche in grado di modificare gli atteggiamenti d'acquisto. Anche nel caso di Tiffany & Co., così come lo è per i due grandi Gruppi internazionali, il problema è da riscontrarsi a livello di comunicazione verso l'esterno e coinvolgimento dei propri clienti.

Ogni azione compiuta in campo della *Corporate Social Responsibility* è volta al sostegno delle organizzazioni non profit e non governative, ciò che manca è il rapporto con la clientela in tal senso. Ci si preoccupa del raggiungimento degli standard senza però prevedere il coinvolgimento dei consumatori stessi, i quali potrebbero rappresentare la fonte principale del cambiamento del mercato e dell'intero settore del lusso.

Le aree di miglioramento, nel breve termine, riguardano, per tutti, il coinvolgimento attivo dei consumatori, la creazione di brand tribali che possa generare appartenenza, creando un collegamento forte con i valori ambientali e sociali. Accanto a ciò vanno implementate e migliorate le strategie per quanto concerne le politiche di gestione delle emissioni, di riduzione dei rifiuti e delle risorse idriche. Quelle attualmente attuate non sono che la punta dell'iceberg, ma possono segnare il punto di avvio verso un più roseo futuro. La diffusione di un senso di appartenenza forte, il riconoscimento nei valori dell'impresa ha influssi positivi sui comportamenti d'acquisto del consumatore che con i trascorsi diverrà fedele. Tale obiettivo porterà alla formazione di una cultura specifica, incentrata su comportamenti etici e sostenibili, i quali potranno poi le basi per un cambiamento radicale negli stili di vita. Il Gruppo Kering, il Gruppo LVMH e Tiffany & Co., sebbene abbiano attuato strategie simili e facilmente replicabili a livello di singole Maison, i risultati migliori sono stati conseguiti dalle Case del gruppo Kering e da Tiffany & Co., questo perché vi è stato un lavoro migliore sia di comunicazione, interna ed esterna, sia di coordinazione e collaborazione tra le singole Case. Il lavoro di Tiffany & Co, invece, ha dato risultati eccellenti, in particolar modo, grazie all'impegno a livello internazionale per la gestione dei conflitti in Africa dove i principali finanziatori sono i diamanti.

Dagli elementi comuni, consumo energetico e idrico, emissione di gas ad effetto serra e riciclo dei materiali di scarto si è, successivamente, passati all'individuazione dei punti di forza e di debolezza delle strategie tramite il supporto della matrice di Grant. Da tale studio si evince che i gap di comunicazione verso l'esterno sono i primi da dover essere chiusi, così come la definizione di una strategia in grado di operare efficacemente a livello comportamentale. Ciò che è necessario implementare, infatti, in tutte le imprese analizzate, sono le fasi di coinvolgimento del consumatore nel processo di cambiamento. I clienti sono la leva fondante del business e una loro partecipazione attiva non solo può manifestare risultati positivi in termini di profitti e *loyalty*, ma può influire favorevolmente anche nel processo di diffusione di nuovi stili di vita e alla diffusione di nuovi *business concept*.

La comunicazione di Green Marketing, quindi, rappresenta una delle leve per la sostenibilità. Non vi può essere un discernimento tra le due poiché il coinvolgimento del consumatore è la chiave di volta per essere realmente verdi. Le imprese devono comprendere tale principio e farlo proprio, applicarlo, svilupparlo e permettere un suo uso dilagante tra tutte le aziende del settore, solo così sarà possibile ottenere l'irraggiungibile.

Conclusioni

L'obiettivo della ricerca era il verificare se nel mondo del lusso e della moda fosse possibile il raggiungimento della sostenibilità, attraverso quali pratiche e le reazioni dei consumatori. Abbiamo visto come i principi cardini, quali trasparenza, responsabilità, *fair trade practice*, promozione dell'equità, rispetto dell'ambiente, devono essere integrati all'interno delle strategie generali e come tali devono rappresentare la bussola di ogni operazione e scelta del management. Associazioni come Fair Trade si occupano di sostenere il lavoro delle donne e della costruzione di un commercio equo nei Paesi poveri e in via di sviluppo come il Bangladesh e l'India e il loro operato ha favorito la diffusione di nuovi standard a livello globale in merito alla sostenibilità delle imprese su tutti i fronti. Le osservazioni preliminari hanno aperto la strada verso il vero e proprio tema della nostra tesi, la sostenibilità nel mondo del lusso, concentrandoci principalmente sulle grandi imprese del settore della moda e del lusso. Ciò che ho voluto analizzare è l'impatto ambientale di queste e sulle strategie adottate nel breve e nel lungo termine per la riduzione della loro impronta ecologica. Il punto di partenza dell'analisi è stato la ricerca di indicatori comuni che permettessero un confronto diretto tra le performance delle diverse imprese. L'attenzione, quindi, si è concentrata sulle emissioni, il consumo di risorse idriche e di energia e del riciclo e riuso dei materiali di scarto. Dall'analisi e dal confronto si è giunti alla conclusione che le performance sono ottime se considerato il breve lasso di tempo in cui tali imprese hanno agito, mentre i passi da compiere, nel lungo termine, sono ancora molti. L'analisi delle performance e delle strategie attuate, tramite la matrice di John Grant, ha permesso la focalizzazione sui punti di forza e di debolezza. Il grande vantaggio è il background e la spinta da parte dei consumatori, i quali domandano prodotti e servizi sempre più sostenibili. Le imprese analizzate, inoltre, mostrano una vivace attenzione alle dinamiche ambientali e ai problemi delle comunità in cui operato, agendo positivamente con esse per favorirne lo sviluppo economico e sociale. I punti di debolezza, invece, sono stati riscontrati nel coinvolgimento dei consumatori. Sebbene questi svolgano un lavoro determinante nel processo di modifica del prodotto, quando si tratta di essere interpellati direttamente, tramite un processo di informazione e istruzione, che possa portare i clienti a modificare i propri comportamenti d'acquisto e le proprie abitudini quotidiane, i risultati ottenuti si sono dimostrati da migliorare. Questo è causato dalla mancanza di una coesione forte tra le imprese e l'immagine di brand sostenibile. Il focus sulle strategie, tramite l'aiuto della matrice di Grant, ha permesso, inoltre, di comprendere totalmente il significato e i motivatori che hanno spinto le imprese ad agire in un determinato modo piuttosto che in un altro. Questo ha evidenziato i punti di forza e di debolezza delle diverse strategie attuate dai gruppi e dalle imprese in esame. I valori sono sì presenti, ma devono essere integrati e rafforzati giorno dopo giorno per consentire l'instaurarsi di un rapporto di fedeltà tra i consumatori, i futuri clienti e l'impresa. Il ruolo del green marketing, sotto tale ottica, è determinante, poiché consente alle imprese di comunicare direttamente le strategie attuate, i risultati ottenuti e gli obiettivi futuri. Il consumatore, ora informato, sarà quindi in grado di scegliere consapevolmente e con maggiore discrezionalità. Ciò a cui bisogna mirare è la modifica degli stili di vita e delle abitudini, bisogna agire dall'altro e trasmettere tali valori e principi attraverso un processo

che ha come punto di partenza le imprese, ma il coinvolgimento deve essere reciproco. Vi deve essere uno scambio reciproco tra imprese e consumatori, tramite processi che consistono in uno scambio reciproco di informazioni e conoscenze.

La strada da compiere è ancora lunga e tortuosa, essendo questo un argomento di recente sviluppo, molte imprese sono ancora in difficoltà per quanto concerne la scelta della miglior strategia da applicare. I primi passi sono stati compiuti e i risultati ottenuti sono positivamente soddisfacenti, molto altro vi è da aggiustare, modificare e migliorare se si vuole osservare un cambiamento concreto e realmente d'impatto per l'ambiente. Bisogna osservare, monitorare e continuare ad agire in modo tale che i propri risultati continuino ad essere positivi, migliori, anno dopo anno, per permettere alle imprese di crescere e di svilupparsi, ma soprattutto di operare in concomitanza con la salvaguardia dell'ambiente e del territorio, perché senza di esso non vi è vita e senza vita non vi è business. La tutela delle risorse non è un qualcosa che deve essere fatto per mera volontà di apparire, ma deve far parte di un processo cognitivo che porti gli individui a comprendere che la sopravvivenza della Terra è legata alla sopravvivenza della popolazione stessa, in condizioni di benessere, per questa e le generazioni future.

Bibliografia

- Achabou Mohamed Akli, Sihem Dekhili, *Luxury and sustainable: is there a match?*, Journal of Business Research, 2013, 66 (10), 1896-1903
- Ahuja Komal, *A study of green advertising and its impact on consumer purchase intention*, International Journal of Applied Research, 2015, 1 (7), 40-43
- Alves Igor M., *Green Spin everywhere: how greenwashing reveals the limits of the CSR paradigm*, Journal of global Chang and Governance, 2 (1), 2009
- Annamma Joy, Sherry F. John, Jr, Alladi Venkatesh, Jeff Wang and Ricky Chan, *Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands*, Fashion Theory, 2012, 16, 273-295
- Arbogast Gordon, Thornton Barry, *A global corporate sustainability model*, Journal of Sustainability and Green Business, 2014
- Battaglia Massimo, Testa Francesco, Bianchi Lara, Iraldo Fabio, Frey Marco, *Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the fashion industry: evidence from Italy and France*, www.mdpi.com/journal/sustainability, 2014
- Bendell Jem, Anthony Kleanthous, *Deeper luxury Report*, 2014, WWF
- Benckendorff Pierre, Moscardo Gianna, *Sustainable Luxury: onymoron or comfortable bedfellows?*, Proceeding of Global Sustainable, online publication 2010
- Bhardwaj Vertica, Ann Fairhurst, *Fast Fashion: the response to change in the fashion industry*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2009, 20 (1), 165-173
- BIO Intelligence Service in Collaboration with Giraffe and Intertrek, *Reducing the environmental impact of clothes cleaning*, pubblicato da Department for Environment, Food and Rural Affairs Dicembre 2009
- Boons, Lüdeke-Freund, *Business model for sustainable innovation: state-of-the-art and steps toward a research agenda*, Journal of Cleaning Production, 2013, 45, 9-19

Bowen Frances, Aragon-Correa J. Alberto, *Greenwashing in corporate environmentalist research and practice: the importance of what we say and do*, Queen Mary University of London College Publication, 2014, 27 (2), 107-112

Bruni Luigino, *L'ethos del mercato*, Mondadori Editore, 2010

Carcano Luana, *Strategic Management and Sustainability in Luxury Companies. The IWC Case*, Greenleaf Publishing 2013

Cervellon Marie-Cécile, Shammass Lara, *The value of sustainable luxury in mature markets*, Journal of Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing, Dicembre 2013, 52 (12), 90-101

Clay J., *World Agriculture and the Environment: A Commodity by Commodity Guide to Impacts and Practices*, 2004

Clemente Tartaglione, Fabrizio Gallante, Gianmarco Guazzo, *Sostenibilità: Moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema della moda*, Ares 2.0, Soges, luglio 2012

Commissione Europea Cambiamenti Climatici, *Cambiamenti Climatici*, Agenzia Europea per l'ambiente, Copenhagen 2008

Dalhstrom Robert, *Green Marketing Management*, South-Western Cengage Learning, 2011

Deming E., *Out of Crisis*, Cambridge, 1986

Deming E. W., *Quality, Productivity and Competitvity Position*, Mit Center for Advanced Engineering Study e A. Galgano, I sette strumenti della qualità totale, Il Sole 24 ore Libri, Milano, 1992.

D'Souza Clare, *Ecolabel programmes: a stakeholder (consumer) perspective*, Corporate Communications: An International Journal, Emerald Group Publishing Limited, 2004, 9 (3), 179-188

Eco Design, *The Eco Design Award Fashion and the Environment*, Redress 2014

Elham Rahbar, Nabsiah Abdul Wahid, *Investigation of green marketing tools'effect on consumers' purchase behavior*, Business Strategies Series, 2011, 12 (2), 73-83

Ethical Consumer, *Ethical Consumer Market Report 2014*, Consumer Data Research Center, 2014

Fleishman Michael, *Targeting conflict diamond in Africa*, Africa Recovery, United Nation, 2001

Fox Adrienne, *Corporate Social Responsibility Pays Off*, HR Magazine, August 2007

Gardetti Miguel Angel, Girón, María Eugenia *Sustainable Luxury and Social Entrepreneurship Stories from the Pioneers*, 2014 Greenleaf Publishing Limited, May 2014

Global Witness, *The Truth about Diamonds*, Global Witness Publication Inc. 2006

Grant John, *The Green Marketing. Il Manifesto*, John Wiley & Sons, 2007

Greenpeace, *Greenwash Plus 20*, Greenpeace International, Amsterdam, July 2012

Greenpeace Italia, *PVC cos'è e cosa non va*, Roma

Guoxin Li, Guo Fen Li, Zephaniah Kambele, *Luxury brand and consumers in China: perceived value, fashion lifestyle and willingness to pay*, Journal of Business Research, 2011, 65, 1516-1522

Hennigs Nadine, Klaus-Peter Wiedmann, Christiane Klarmann and Stefan Behrens, *Sustainability as Part of the Luxury Essence*, Greenleaf Publishing 2013

ISO, *Environmental Management. The ISO 1400 family of International Standards*, ISO Central Secretariat, Switzerland, 2009

Kapferer Jean-Noël, *Abundant rarity: the key to luxury growth*, Business Horizon, 2012, 55 (5), 453-462

Kapferer Jean-Noël, *All that glitter is no green: the challenge of sustainable luxury*, The European Business Review, 2010

Kaufmann Hans Ruediger, Mohammad Fateh Ali Khan Panni , Yianna Orphanidou, *Factors affecting consumers' green purchasing behavior: an integrated conceptual framework*, Amfiteatru Economic, 2012, 50-69

Kenny Bruno, *Greenpeace Book of Greenwash*, Worldwide Home Environmentalists' Network, 1992

- Kent Tony, Stone Dominic, *The Body Shop and the Role of Design in Retail Branding*, International Journal of Retail and Distribution Management 2007, 35 (7)
- Ko Eunju, Megehee M. Carol, *Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions*, Journal of Business Research, 2012, 65, 1395-1398
- Le Billon Philippe, *Diamond Wars? Conflict Diamonds and Geographies of Resource Wars*, Annals of the Association of American Geographers, 2008, 98 (2), 345-372
- Lee Jun Kyung, Casalegno Federico, *An Exploratory study for business models for sustainability*, 2013
- Louis Vuitton, *Bilan des Émissions de Gaz à effet de serre 2015*, 2015
- Lüdeke-Freund Florian, *Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts*, Centre for Sustainability Management, 2009
- LVMH, *Annual Report*, 2015
- LVMH, *Environmental Report*, 2015
- Lyon P. Thomas, A. W. Montgomery, *The Means and Ends of Greenwashing*, Organization and Environment, 2015, 28 (2), 223-249
- Magagni Aurora, *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio editore Spa, 2011
- Meyer Arnt, *What's in it for the customer? Successfully marketing green clothes*, Business Strategy and the Environment, 2001, 10 (5), 317-330
- Miles Morgan, Jeffrey G Covin, *Environmental Marketing: A Source of reputational, competitive and financial Advantage*, Journal of Business Ethics, Netherland, 2000, 23 (2), 299-311
- Minney Sophie, *Naked Fashion: the new sustainable fashion revolution*, New International Publication Ltd, 2012
- National Geographic, *Greendex 2014: Consumer Choice and the Environment – A Worldwide Tracking Survey*, Settembre 2014

- N.M.P. Bocken, S.W. Short, P. Rana, S. Evans, *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, Journal of Cleaner Production, 2014, 65, 42-56
- Olsson Ola, *Conflict diamonds*, Journal of Development Economics, 2007, 82, 267–286
- Parguel Beatrice, Fabrice Larceneux, *How sustainability ratings might deter “greenwashing”: a closer look at ethical corporate communication*, Journal of Business Ethics, 2011, 102 (1), 15-28
- Rupp, Jurg, *Ecology and Economy in Textile Finishing*, Textile World, Nov/Dec 2008
- Salzman James, Hunter David, *Negligence in the Air: The Duty of Care in Climate Change Litigation* Working paper, series no. 95, Duke University Law School, 2007.
- Saunders Lucinda, *Rich and Rare are the Gems They War: Holding De Beers Accountable for Trading Conflict Diamonds*, Fordham International Law Journal, 2000, 24 (4)
- Schrotenboer Amber L., *Ethical Fashion and its effects on consumer buying behaviour*, 2013, 12
- Senni Paolo, *La filosofia di Deming e il ciclo PDCA*
- Silverstein Michael, Neil Fiske *Trading Up: The New American Luxury*, Portfolio, 2003
- Smillie Ian, *Diamonds*, Cambridge Polity Press, 2014
- Stern N., *The Economics of Climate Change: The Stern Review*, Cambridge University Press, Cambridge 2007
- Stocker T., Dahe Qin, Gian-Kasper Plattner, Melinda M.B. Tignor, S. K. Allen, J. Boschung, A. Navels, Yu Xia, V. Bex, P. M. Midgley, *Climate Change- The Physical Basis*, Svizzera, 2013
- Swati Gupta, *Reinventing Marketing to manage the environmental challenges*, International Journal of Advance Research In Science And Engineering, 2014, 3 (1)
- TerraChoice Environmental Marketing, *The Six Sins of Greenwashing*, TerraChoice Inc., Novembre 2007

Tiffany & Co., *Tiffany & Co. 2014 Sustainability Report*, New York, 2014

Visser Marcel E., *Keep up with a warming world; assessing the rate of adaptation to climate change*, Netherlands Institute of Ecology, January 2008

Wayne Norman, MacDonald Chris, *Getting to the Bottom of Triple Bottom line*, Business Ethics Quarterly, Marzo 2003

Wilson C., Martha A *A Critical Review of Environmental Sustainability Reporting in the Consumer Goods Industry: Greenwashing or Good Business?*, Journal of Management and Sustainability, 2013, 3 (4)

WWF, Global Footprint Network, Water Footprint Network, ZSL Living Conservation, *Living Planet Report 2014. Specie e Spazi, Gente e Luoghi*. 2014

Sitografia

<http://185.17.106.162/architettura-sostenibile-3/item/bottega-veneta-leader-di-sostenibilita-nella-moda>

<http://about.nike.com/sustainability>

<http://admin.isprambiente.it/it/certificazioni/files/ecolabel/decisioni/Decisione2014312UE.pdf>

<http://apparelcoalition.org/>

<http://apparelcoalition.org/the-higg-index/>

<http://www.bluesign.com/>

http://www.bottegaveneta.com/it/unisex/heritage_grd14161

<http://www.cameramoda.it/it/>

<https://www.cdp.net/sites/2015/30/14930/Water%202015/Pages/DisclosureView.aspx>

<https://www.cdp.net/sites/2015/83/19083/Climate%20Change%202015/Pages/DisclosureView.aspx>

<http://www.consideratedesign.com/>

<https://corporate.marksandspencer.com/plan-a/our-approach>

<http://www.ddiglobal.org/who-we-are/about>

<https://www.debeersgroup.com/en/reports/library.html>

http://diamondfacts.org/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=134&lang=en

<http://www.diesel.com>

<http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/codice-etico.html>

<https://e-coop.it/web/guest/vesto-come-penso>

www.ecochicdesignaward.com

<http://edun.com/>

<http://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Recycle-Event>

<http://www.eurogroup.it/cmseg/content/it/Sistemi-Qualita/certificazione-emas-ambientale-3045>

<http://www.eurogroup.it/cmseg/content/it/Sistemi-Qualita/certificazione-uni-en-iso-14001-2004-ambientale-199>

<http://www.freitag.ch/fabric>

<http://www.footprintnetwork.org>

<http://www.gbcitalia.org/news/736?locale=it>

<http://www.greenpeace.org/italy/it/ufficiostampa/comunicati/Greenpeace-sfida-Adidas-e-Nike-a-diventare-campioni-contro-linquinamento/>

<http://www.greenwashing.net/>

<http://greenwashingindex.com/about-greenwashing/#score>

<https://www.globalreporting.org/standards/Pages/default.aspx>

<http://www.global-standard.org/about-us.html>

<http://www.intracen.org/>

<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>

<http://joca.gr.jp/>

<https://www.joomag.com/magazine/iwc-csr-report-2015/0149419001429787493?short>

<http://www.greenpeace.org/italy/it/The-king-is-naked/#home>

<http://www.isprambiente.gov.it/it/certificazioni/ecolabel-ue>

http://www.kering.com/sites/default/files/Kering_Sustainability_Targets_Report/index.html

http://www.kering.com/en/pressreleases/gucci_announces_the_launch_of_worldwide_ecofriendly_initiative_aimed_at_reducing

<http://www.kering.com/en/sustainability/results>

<http://www.kering.com/en/sustainability/whatisapl>

<http://www.kimberleyprocess.com/en/about>

<http://www.kiva.org/green>

<http://www.lamiafinanza-green.it/component/content/article?id=20381>

<https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/the-lvmh-model/>

<https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/environment/>

<http://www.made-in-italy.com>

<http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>

www.mdpi.com/journal/sustainability

<http://www.muji.com/it/about/>

<http://www.naturtextil.com/profile.html>

http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/4391695.stm

<https://newsroom.porsche.com/en/themes/sustainability/organising-sustainability-10859.html>

<https://www.ota.com/about-ota>

<http://www.peopletree.co.uk/about-us/fair-trade-fashion>

<http://www.peopletree.co.uk/about-us/mission>

<http://www.peopletree.co.uk/about-us/fair-trade-standards>

<https://www.richemont.com/investor-relations/reports.html>

<http://safe.puma.com/us/en/2011/07/puma-is-committed-to-eliminate-discharges-of-hazardous-chemicals-2/>

http://www.samsung.com/africa_en/africancitizenship/home4.html

<http://www.sinterama.it/site/app01/lng/ita/public.nsf/content?openagent&grp=2&sec=5&>

<https://www.soilassociation.org/what-we-do/>

<http://www.stellamccartney.com/experience/it/sustainability/our-commitment/>

<http://www.stopgreenwash.org>

<http://www.stopgreenwash.org/criteria>

<http://www.sustainable-everyday-project.net/>

<http://sustainable-fashion.com/about/>

<http://www.sustainability-lab.net/it/groups/dalle-aziende/articles/newlife-da-miroglio.aspx>

<https://www.tiffany.it/CSR/>

<http://www.tiffanyandcofoundation.org/>

<http://www.the-body-shop.it/it/nostri-valori?>

<http://www.traidcraft.co.uk/about-traidcraft>

<http://www.un.org/press/en/2012/ga11205.doc.htm>

<http://www.radicigroup.com/it/sostenibilita/sistemi-di-gestione/ambiente>

<http://rankabrand.org/sustainable-luxury-brands/Vivienne+Westwood>

www.rec.org.tr/?module=press&item=press_news_homepage&news_homepage_id=314

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/post-2015-development-agenda.html>

<http://www.un-redd.org/AboutUN-REDDProgramme/tabid/102613/Default.aspx>

<http://www.un-redd.org/AboutREDD/tabid/102614/Default.aspx>

<http://www.usgbc.org/leed>

<http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/en/2-2-referentiel-d-analyse>

<http://wildlifefriendly.org/>

<http://wfto.com/about-us>

<http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>

https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/16-tex_e.htm

http://www.wwf.it/chi_siamo/partners/electrolux/

<http://www.zara.com/it/it/info/azienda/nostro-compromesso-c18001.html>