



Economia Aziendale Online

# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

I differenti significati di sostenibilità per le  
aziende del lusso e della moda: case studies a  
confronto

Patrizia Gazzola  
Enrica Pavione  
Matteo Dall'Ava

Pavia, Febbraio 2020  
Vol. 10 - N. 4/2019

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

# I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto

Patrizia Gazzola<sup>1</sup>

Enrica Pavione<sup>2</sup>

Matteo Dall'Ava<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Associate Professor*

<sup>2</sup>*Aggregate Professor*

*Department of Economics,  
University of Insubria, Varese,  
Italy.*

<sup>3</sup>*Professional freelance  
journalist, fashion and luxury  
expert*

*Corresponding Author:*

*Patrizia Gazzola  
Department of Economics,  
University of Insubria  
Via Monte Generoso 71,  
21100, Varese  
patrizia.gazzola@uninsubria.it*

## **Cite as:**

Gazzola P., Pavione E.,  
Dall'Ava M. (2019) I  
differenti significati di  
sostenibilità per le aziende  
del lusso e della moda: case  
studies a confronto.  
*Economia Aziendale Online*,  
10(4), 663-676.

**Section:** *Refereed*

---

**Received:** 14 January 2020

**Published:** 01 February 2020

## **ABSTRACT**

L'attenzione crescente ai temi legati alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, sia da parte dei consumatori finali che delle imprese, ha portato l'industria del lusso e della moda ad attribuire una importanza crescente ai principi ispiratori della sostenibilità, incorporando lo sviluppo sostenibile nella strategie di base e nel core business. Rivisitare prodotti, servizi e processi manageriali nella direzione dello sviluppo sostenibile e sviluppare nuovi modelli di business socialmente responsabili stanno diventando le dimensioni chiave per creare valore sia per le aziende che per la società. Alla luce di queste considerazioni, la ricerca mira a comprendere come la sostenibilità e la responsabilità sociale stiano influenzando le aziende del lusso e della moda a supporto delle decisioni strategiche. A partire da un inquadramento generale e da una sintetica review della letteratura, verranno analizzati nel dettaglio alcuni casi aziendali che intorno al tema della responsabilità e della sostenibilità hanno costruito o stanno costruendo la loro proposta di valore, portandoli ad adottare innovazioni strategiche e modelli di business originali.

The growing attention to issues related to social responsibility and sustainability, both by consumers and firms, has led the luxury and fashion industry to attach increasing importance to the principles inspiring sustainability, incorporating sustainable development into the basic strategies and in the core business. Revisiting products, services and managerial processes in the direction of sustainable development and developing new socially responsible business models are becoming the key dimensions for creating value both for companies and for society. The research aims to understand how sustainability and social responsibility are influencing luxury and fashion companies in support of strategic decisions. Starting from a general framework and a review of the literature, some case studies will be analyzed in detail which have built or are building their value proposition around the theme of responsibility and sustainability, leading them to adopt strategic innovations and original business models.

---

**Keywords:** responsabilità sociale, sostenibilità, lusso, case studies

## 1 – Lusso responsabile e sostenibile: inquadramento generale e review della letteratura

In generale, l'attenzione alla responsabilità sociale comporta da parte di un'impresa la necessità di esaminare costantemente l'impatto delle proprie azioni su tutti gli stakeholder, contemperando gli interessi di questi ultimi con quelli propri. Nonostante la letteratura economica ed economico-aziendale di stampo tradizionale presenti gli obiettivi economici e quelli sociali come in contrasto tra loro (Friedman, 1970), negli ultimi decenni si è ampiamente diffusa la convinzione che entrambi gli obiettivi possano coesistere e che gli obiettivi sociali possano diventare fonte di vantaggio competitivo (Porter e Kramer, 2002; Witt, 2001).

Con specifico riferimento al settore del lusso, la responsabilità sociale sta assumendo negli ultimi anni un'importanza crescente. Fino agli anni Settanta, in un contesto in cui cominciavano ad assumere importanza le preoccupazioni ambientali, le imprese del lusso si sono limitate a interpretare la responsabilità sociale in chiave comunicazionale, attraverso iniziative di green marketing; è solo a partire dagli anni Novanta che la sensibilità verso le problematiche ambientali e sociali assume una nuova valenza, non solo comunicativa, ma soprattutto ancorata alla effettiva capacità produttiva e organizzativa delle imprese (Grant, 2009). Al pari dell'innovazione e della propensione all'internazionalizzazione, la responsabilità sociale, comprensiva di tutti quegli interventi di attenzione al territorio e alla collettività in cui l'impresa opera, di rispetto e tutela dell'ambiente, di valorizzazione delle risorse umane, di sicurezza e salvaguardia della salute e delle condizioni di lavoro, diventa così un driver fondamentale per lo sviluppo del settore del lusso.

L'orientamento alla responsabilità sociale è strettamente legato a quello verso la sostenibilità, elemento sempre più imprescindibile in tutti i settori per poter operare nel mutato scenario competitivo (Gazzola et al., 2019; Grechi et al., 2015; Gazzola et al., 2018; Meyer e Helfman, 1993). Il concetto di sostenibilità ha assunto nel tempo diverse accezioni, al punto da sovrapporsi a quello di responsabilità sociale (Giron, 2010). In senso stretto, esso fa riferimento prioritariamente alla dimensione ecologica (Magee et al., 2013). In questa prospettiva, essere sostenibile sul piano ecologico significa assumere scelte in grado di ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività produttive, in termini di contenimento dei consumi e realizzazione di prodotti le cui modalità produttive utilizzate o le materie prime impiegate non graveranno sull'ambiente. Parallelamente, questo concetto di sostenibilità si accompagna anche al rispetto della salute e delle condizioni dei lavoratori e dei consumatori, dei diritti umani e alla creazione di rinnovati rapporti con la comunità locale e tutti gli stakeholder (Kapferer e Michault-Denizeau, 2014; Joy et al., 2012).

In senso più ampio e in chiave strategica, il concetto di sostenibilità abbraccia la ricerca di benessere, di una migliore qualità della vita e senso di responsabilità nei confronti della collettività (Ki & Kim, 2016). In uno scenario ambientale in cui la variabile "benessere" diventa sempre più una misura della ricchezza che un sistema produttivo è in grado di esprimere, l'attenzione alla sostenibilità va nella direzione di comportamenti che non si esauriscono nella responsabilità etica e nel rispetto della normativa, ma assume un significato strategico (Pavione et al., 2016).

In un'ottica più ampia, di tipo strategico, l'approccio alla sostenibilità impatta sull'intera catena del valore, dalla proposta commerciale al rapporto con il consumatore, fino alla gestione del fine-vita di un prodotto, all'interno di un network via via più esteso e complesso. L'evidenza empirica mostra come le imprese più performanti sotto il profilo della sostenibilità sono quelle capaci di integrarla nei processi di governance e di ripensare i modelli di business, con l'obiettivo di cogliere le opportunità di crescita che un approccio sostenibile porta con sé (Hoffmann e Coste-Maniere, 2012).

Un aspetto particolarmente rilevante da sottolineare riguarda i caratteri differenti che può assumere la relazione tra lusso e sostenibilità. Da un lato, essa può rafforzare i connotati di prestigio di un bene di lusso, accrescendo l'esclusività della marca e il suo valore percepito; la sostenibilità viene in questo caso vista come un attributo aggiuntivo alla preesistente offerta di prodotti di lusso, in qualche modo "strumentale" al suo rafforzamento. In questa direzione, si sono mossi molti grandi gruppi, come Gucci ed Hermès. Dall'altro, la sostenibilità può essere concepita come fonte originaria del lusso. È quanto sembra emergere, in tempi più recenti, nell'ambito di esperienze imprenditoriali spesso di nicchia che ruotano intorno alla valorizzazione di aspetti sostenibili della filiera produttiva (come, ad esempio, una particolare materia prima di pregio), intorno ai quali si costruisce un brand di lusso. In questo tipo di esperienze, la risorsa sostenibile fonte del lusso non accresce il valore percepito di un prodotto preesistente, ma genera un bene esclusivo. Quest'ultimo aspetto appare particolarmente rilevante e può portare alla definizione di nuovi modelli di business a partire dalle risorse naturali esistenti e dal loro collegamento con le realtà territoriali (Banathy, 1996) e con gli attori locali. In questo caso, la definizione di innovative soluzioni interorganizzative per la creazione di proposte di offerta sostenibili può rappresentare un driver per valorizzare nuove marche realizzate all'insegna della sostenibilità, sia sul piano ecologico che sociale (KPMG International, 2011).

In tutti i casi, l'elemento che emerge con grande chiarezza è lo stretto legame che viene a crearsi tra l'assunzione di un approccio sostenibile e l'innovazione. La sostenibilità è infatti uno dei più importanti vettori di innovazione dal punto di vista tecnologico, organizzativo, commerciale e sociale. L'attenzione verso le tematiche legate al tema della sostenibilità, in primis ambientale, influenza infatti i modelli di business che caratterizzano il lusso, apre spazi interessanti per la definizione di nuove proposte di offerta, andando ad incidere sull'innovazione di prodotto, sulle relazioni di fornitura, sulle politiche di branding (Allen, Walker e Brady, 2012; Guercini e Ranfagni, 2012).

In questo quadro, si colloca l'attenzione alla Green Supply Chain Management (GSCM), come fonte di vantaggio competitivo (Hong, Kwon e Roh, 2009), che impone nuovi rapporti produttivi nell'ambito della filiera, guidati da principi spesso associati alle cosiddette tre R (Reduce, Re-use, Recycle) (Aragon-Correa e Sharma, 2003). In questa prospettiva diventano centrali i criteri di selezione dei fornitori, le modalità con cui vengono attuate le relazioni di fornitura, la tracciabilità dei processi produttivi (Cimatti et al., 2017).

Un approccio orientato alla sostenibilità può inoltre impattare significativamente sui processi di sviluppo di un nuovo prodotto e sulla definizione del rapporto tra concept e posizionamento competitivo. Nell'industria tessile, ad esempio, lo sviluppo di tecniche di produzione e prodotti

innovativi rappresenta oggi il fulcro principale del vantaggio competitivo. Una parte importante della ricerca e sviluppo nel campo dei nuovi materiali, dei finissaggi e dei processi produttivi è infatti guidata da una crescente spinta verso la sostenibilità, che diventa elemento strategico imprescindibile. Allo stesso modo, l'innovazione incorporata nel processo creativo assume un ruolo fondamentale. La ricerca di nuovi sistemi di design e progettazione rappresenta il punto di partenza del sustainable change management, spesso orientato alla ricerca di un connubio tra arte e lusso e all'esigenza di dare risposte alla domanda di prodotti e comportamenti etici da parte dei consumatori. Il design volto a considerare un più razionale utilizzo delle risorse aziendali nello sviluppo di nuovi prodotti diventa uno dei punti di forza dei modelli di business sostenibili. È per esempio nel quadro del design innovativo che si colloca lo sviluppo negli ultimi anni del cosiddetto slow design, che esalta la centralità del processo creativo piuttosto che del prodotto (Fuad-Luke, 2002).

Da tali considerazioni emerge come la differenziazione dei beni di lusso sostenibili parta dalla loro progettazione, dal design per arrivare alla distribuzione finale, coinvolgendo quindi tutti gli anelli della catena del valore. È dunque nel processo creativo, nella progettazione, nell'attribuzione di valore ai prodotti che la sostenibilità trova la sua maggiore esplicitazione nel mondo del lusso.

In questa prospettiva, il mercato del fashion-luxury, per le sue caratteristiche intrinseche e la sua vocazione all'eccellenza, rappresenta un laboratorio privilegiato per poter osservare e analizzare i comportamenti socialmente responsabili delle imprese, nel quadro di un più ampio disegno strategico di rafforzamento del vantaggio competitivo e di ridefinizione dei modelli di business.

## 2. Metodologia della ricerca

Sono passati oltre trent'anni da quando nel 1987 la UNEP, la Commissione Mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (United Nations Environment Program) pubblicò il rapporto Brundtland, conosciuto anche come *Our Common Future*. In quel documento, per la prima volta fu introdotto e spiegato il concetto di sviluppo sostenibile, più comunemente indicato come sostenibilità: "lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri".

Una definizione di ampio respiro che anche le imprese del lusso hanno fatto propria, declinandola secondo diverse prospettive. Così, i marchi della moda, quelli dell'automotive, della gioielleria, tanto per citare alcune categorie, e le associazioni che li rappresentano, hanno ciascuno creato una propria realtà di sviluppo sostenibile, entro la quale muoversi. Una sostenibilità costituita da norme di condotta, principi etici, mercati in cui operare e nuove opportunità di business.

L'indagine condotta nel presente lavoro è stata realizzata attraverso l'utilizzo del metodo dei case studies di tipo esplorativo (Eisenhardt e Kathleen, 1989; Yin, 2013), metodologia che è apparsa adeguata allo studio e comprensione di un fenomeno particolarmente complesso e composito quale la sostenibilità applicata al mondo del lusso. La ricerca, attraverso una accurata selezione di realtà imprenditoriali eterogenee appartenenti al settore del lusso e della moda, intende analizzare i diversi significati che le aziende attribuiscono ai comportamenti socialmente responsabili e sostenibili.

L'indagine è stata condotta attraverso un procedimento a due stadi: innanzitutto, attraverso l'analisi delle fonti secondarie, sono state individuate le imprese potenzialmente idonee ad apportare un valido contributo conoscitivo al lavoro di ricerca (Stake, 2000), in base alla loro propensione alle pratiche socialmente responsabili; in secondo luogo, si è provveduto alla raccolta dei dati primari attraverso la somministrazione di un questionario e di un'intervista semi-strutturata (Flick, 2014; Morse, 2000; Corbetta, 2014).

I casi studio proposti partono dalla semantica del termine sostenibilità. Concetto praticamente sconosciuto negli anni Settanta quando l'azienda tessile Candiani Denim si adoperava per essere più efficiente nel rendere i propri impianti industriali meno inquinanti e ottemperare così alle leggi locali di un Parco Naturale in cui si era insediata da più di mezzo secolo.

Un termine, quello di sostenibilità, che invece sembra essere troppo restrittivo per il gruppo Audi automotive, a cui piace invece sostituirlo con consapevolezza, cioè la capacità di approntare da subito soluzioni industriali realistiche a breve, medio e lungo termine per raggiungere la mobilità a zero emissioni.

E poi esistono imprenditori che hanno creato opportunità di business, mettendo in pratica la valenza strategica di sviluppo sostenibile come Ilaria Venturini Fendi. Sua l'idea di realizzare dei prodotti di alto valore andando a utilizzare, nell'ambito della moda, dei materiali che per determinate ragioni non possono più essere utilizzati per la loro destinazione d'uso.

Altri imprenditori illuminati, invece, hanno compreso che la sostenibilità è nello stesso tempo un'opportunità commerciale e di leadership, l'unica strategia di sopravvivenza percorribile, come sostiene da diversi anni il gruppo francese della moda Kering (Pavione et al., 2016).

Sempre francese è il Comité Colbert, l'associazione del lusso che sottolinea come la sostenibilità sia consustanziale allo stesso concetto di lusso.

Infine, c'è chi considera la sostenibilità una forte leva reputazionale. È il caso di Federorafi che da anni promuove le recenti politiche di sviluppo sostenibile ai propri associati.

### **3. La sostenibilità per Candiani Denim: dalla sopravvivenza alla comunicazione B2C e B2C**

Candiani Denim è un'azienda italiana, leader nella produzione sostenibile di denim premium. Produce tela denim dal 1938. Ha sede nel Parco del Ticino<sup>1</sup>, a pochi chilometri da Milano. A Los Angeles ha un centro di sviluppo dedicato alla formazione e alla divulgazione del proprio prodotto. Candiani Denim è da considerarsi un player del settore luxury poiché oltre a fornire la sua tela premium ai più importanti brand internazionali, nel corso degli anni ha ottenuto lo status di brand proprio in virtù della sua leadership come produttore di denim sostenibile. Questo caso studio spiega l'evoluzione temporale del concetto di sostenibilità. Essere localizzati all'interno del Parco Naturale Lombardo della Valle del Ticino porta Candiani denim a dover sottostare a una serie di restrizioni locali molto severe sull'utilizzo e sugli scarichi delle acque, dei prodotti chimici e delle emissioni di gas serra. L'adeguamento alle regole obbliga l'azienda a investire in tecnologie su larga scala che la rendono più efficiente della maggioranza dei competitor a livello globale. Efficienza che, con un'invasione nell'area della semantica, si trasforma negli anni 2000 in sostenibilità entrando a pieno titolo nel core value aziendale. Punto di riferimento rimane la tradizione della manifattura italiana e i canoni qualitativi della

---

<sup>1</sup> Parco Naturale Lombardo della Valle del Ticino.

produzione Made in Italy. L'azienda decide di non delocalizzare la produzione. Nello stesso periodo, questo solo fattore critico di successo che fino ad allora aveva rappresentato la loro competitività inizia a vacillare. Gli alti investimenti, che nessun altro competitor a livello globale aveva effettuato, necessitavano di essere spiegati per chiarire la causa dei costi elevati del proprio denim. Per questa ragione nasce all'interno dell'azienda un team marketing prodotto molto tecnico capace di comunicare ai brand le innovazioni tangibili. Anche il concetto di premium si arricchisce. Il prezzo superiore del prodotto in questione trova giustificazione nell'estetica, nelle performance, ma soprattutto dalla ricerca. «Fare R&D per avere un prodotto sempre più eco-compatibile è l'unica strada percorribile» afferma Alberto Candiani. Il mercato ha difficoltà nel riconoscere pieno valore alle molte innovazioni di Candiani. Tra queste l'ideazione della tela Re-Gen Denim: una tela realizzata con soli filati di materiale rigenerato senza l'aggiunta di cotone fresco. Per dare una maggiore spinta alla propria strada, Candiani Denim decide di fornire a una ristretta selezione di brand la possibilità di proporre ai consumatori finali dei modelli di jeans insigniti di un sigillo esclusivo, il Rivetto D'Oro, simbolo di attenzione ai dettagli, alla ricerca, alla piena adesione ai valori dell'azienda italiana. A questa decisione segue un'attenta campagna di comunicazione BtoC, operazione che permette all'azienda di passare dallo stato di supplier a quello di brand. Infine, per rafforzare la comunicazione dei propri valori a livello consumer e rimanere a tutti gli effetti un brand, Candiani Denim decide di riunire le griffe partner in un unico store a Milano a loro dedicato. Uno spazio vendita per raccontare in maniera tangibile i propri valori: cultura italiana nella produzione di Denim di alta gamma, Made in Italy, heritage, innovazione tecnologica, ricerca in chiave sostenibile.

#### **4. La sostenibilità per Audi: dalla sostenibilità alla consapevolezza**

Il gruppo automotive Audi è uno dei produttori premium di maggior successo nel settore automobilistico. È presente in più di 100 mercati mondiali e gestisce 16 impianti produttivi in 12 Paesi.

Audi è il primo brand del gruppo tedesco Volkswagen ad aver lanciato nel 2018 una vettura premium full electric. Audi e-tron è uno dei simboli dell'impegno di Audi verso una mobilità a impatto zero in cui al concetto di «sostenibilità si sostituisce quello di consapevolezza». Portavoce e attuttore in Italia di questa strategia è il direttore di Audi Italia, Fabrizio Longo: «Dietro alla consapevolezza c'è un valore molto più ampio della sostenibilità perché presuppone una profonda conoscenza del contesto. Ciò implica da parte delle aziende delle scelte che si traducono in soluzioni realistiche. Come nel caso della mobilità a zero emissioni: pensare di raggiungerla domani con la tecnologia esclusivamente elettrica non è possibile. Noi ce l'abbiamo, è straordinaria, ma bisogna fare i conti con il contesto e offrire una serie di alternative fruibili. Continuare a lavorare con tutti gli stakeholder e fare sistema per costruire le condizioni utili ad accogliere una mobilità 100% neutral. Come a Campiglio, in Alta Badia, a Cortina o in Costa Smeralda, dove, assieme ai nostri partner, stiamo accelerando lo sviluppo di un nuovo modello di mobilità compatibile con la protezione dell'asset ambientale».

L'impegno della casa tedesca parte dal sito in cui è realizzata la sua prima auto elettrica. Audi Bruxelles, difatti, è il primo stabilimento al mondo nel segmento premium certificato carbon neutral. La sede belga compensa le emissioni generate nelle fasi di produzione e, in generale, durante l'attività del sito attingendo energia dalle fonti rinnovabili e promuovendo progetti di tutela ambientale. Altro esempio simile è lo stabilimento di San José Chiapa, in Messico. Qui, la

Casa dei quattro anelli ha sviluppato un sistema di depurazione in grado di trattare il 100% delle acque reflue. Infine, lo stabilimento di Győr di Audi Ungheria (di prossima costruzione) che sarà dotato del più grande impianto fotovoltaico a tetto d'Europa. Audi realizzerà, in collaborazione con E.ON, un parco a energia solare di 160mila metri quadrati. I lavori di costruzione sono iniziati nell'agosto del 2019 e la produzione di energia rinnovabile nei primi mesi del 2020. Nel maggio 2019, Audi ha, invece, inaugurato il suo primo centro di stoccaggio energetico. Collocata presso il polo universitario EUREF Campus di Berlino, l'unità d'immagazzinamento ha una capacità di 1,9 MWh e utilizza batterie esauste da autotrazione, permettendo di testare molteplici scenari d'interazione tra vetture a zero emissioni e rete elettrica.

Una consapevolezza ambientale quella di Audi che si traduce anche nello sviluppo degli e-fuel, i carburanti puliti ricavati da fonti rinnovabili. Oltre all'e-gas e all'e-diesel si aggiunge la nuova e-benzin<sup>2</sup> che grazie all'essenza di zolfo e benzolo produce una quantità particolarmente bassa di sostanze nocive. Oltre a essere indipendente dal petrolio, l'e-benzin è compatibile con le infrastrutture esistenti e offre la prospettiva di un ciclo del carbonio chiuso. In altre parole, non comporta la generazione di ulteriore CO<sub>2</sub> rispetto a quella con cui è stata prodotta.

Audi Italia, a differenza di molti brand high-end, spinge su una comunicazione BtoC. L'obiettivo della strategia Road to zero emissions è comunicare in maniera decisa la propria consapevolezza ambientale al grande pubblico. Tra le operazioni più visibili, l'installazione monumentale e *Domesticity*<sup>3</sup> in Piazza Sempione a simboleggiare una rivoluzionaria stazione di ricarica. Un prototipo di architettura che gioca con l'intelligenza artificiale. Nei tubi che compongono la struttura<sup>4</sup> si potranno inserire alghe che produrranno elettricità e macchinari capaci di assorbire l'inquinamento.

L'impegno di Audi verso l'impatto zero si traduce a livello BtoC anche al di fuori dell'ambito automotive. Da 10 anni, infatti la Casa dei Quattro anelli supporta il programma di sostenibilità di One Ocean Foundation. A bordo di Audi e-tron, l'ambasciatore della fondazione Mauro Pelaschier ha percorso 2.500 chilometri lungo la penisola per testimoniare a oltre 650 giovani delle scuole il rispetto degli ecosistemi marini e diffondere i principi della Charta Smeralda, il codice etico di comportamenti virtuosi per la conservazione dell'ambiente marino. Tra questi, l'attenzione alla raccolta differenziata, il non utilizzo delle plastiche, il recupero dei rifiuti plastici nelle acque e sui litoranei.

## 5. La sostenibilità per Carmina Campus: il «core value» dettato dal vivere sostenibile dell'imprenditore

Carmina Campus è l'idea imprenditoriale di Ilaria Venturini Fendi, figlia di Anna, una delle cinque sorelle Fendi. Questo brand è l'esempio di come la sostenibilità nel lusso possa realmente entrare nel core value di un'azienda se l'imprenditore sposa la filosofia del "vivere sostenibile". Lasciare l'azienda di famiglia; trasformarsi in una lady farmer; creare una linea di borse da materiali di recupero; dare lavoro alle comunità in difficoltà: sono queste le fasi di una moda high-end che fa della sostenibilità la chiave di volta di un nuovo paradigma basato su economia circolare, svincolamento stagionale ed etica.

<sup>2</sup> Audi e-benzin è sostanzialmente isoottano liquido.

<sup>3</sup> Progettata da Hani Rashid e Lise Anne Couture dello studio Asymptote Architecture New York.

<sup>4</sup> 24 metri di larghezza, 22 metri di profondità e per 7,5 metri di altezza.

La strategia di Ilaria Venturini Fendi è impiegare il lavoro di artigiani italiani molto qualificati su materiali di scarto, vintage, fondi di magazzino, fine serie, difettati o altri materiali accantonati per non aver passato gli standard qualitativi. Si tratta di riuso e non di riciclo. Le borse, gli accessori e i mobili prodotti da questa nuova filiera sono pezzi unici numerati, accompagnati da un cartellino con la lista dei materiali impiegati e il numero approssimativo di ore necessario alla loro realizzazione. Ulteriore chiave green di Carmina Campus è la creazione di una collezione slegata dall'obbligo della liturgia stagionale. Le collezioni non hanno una scadenza temporale: questa è la prima vera rivoluzione legata alla moda del lusso sostenibile. Un esempio, da collezione, sono le borse e gli accessori Carmina Campus per MINI. Su design di Ilaria Venturini Fendi, gli elementi provenienti da prototipi della MINI Roadster sono stati combinati con campioni di cartelle colori e altri materiali di recupero per realizzare dei pezzi unici lavorati da artigiani italiani. La collezione è stata messa in vendita solo da 10 Corso Como<sup>5</sup> (anche online) a Milano. Il ricavato della vendita di queste borse ha finanziato il Napenda Kuishi Rehabilitation Programme, un progetto di recupero per i bambini di strada degli slum di Korogocho a Nairobi, Kenya.

Il passo successivo di Ilaria Venturini Fendi è stato l'impegno in progetti sociali. Nel 2009 sviluppa il Progetto Africa per la produzione della sua linea in Kenya. Una realtà creata in partnership con l'International Trade Centre<sup>6</sup> con la logica del Aid For Trade. L'obiettivo è creare micro-imprenditori indipendenti. Il Progetto Africa di Carmina Campus rientra a pieno titolo nel Programma di Moda Etica di ITC. Questa iniziativa ha permesso l'inserimento di comunità svantaggiate (per lo più donne) in una catena di valore internazionale. Ha sviluppato le loro capacità di esportazione e ne ha rafforzato il posizionamento all'interno dei rispettivi mercati interni e regionali. È un nuovo sistema di approccio alla cooperazione che ha lo scopo di promuovere lo sviluppo sostenibile in luogo di dipendenza da interventi di assistenza.

## **6. La sostenibilità per Kering: la sostenibilità come strategia di sopravvivenza**

Il gruppo Kering<sup>7</sup> (ex PPR) è dal 2012 tra i principali player internazionali del lusso impegnati nella sostenibilità e nella responsabilità dell'impatto ambientale del proprio business. Per tre anni consecutivi (2015/16/17), infatti, il gruppo francese del lusso è stato riconosciuto Industry Leader dell'Indice Dow Jones Sustainability (DJSI) nel settore Textiles, Apparel & Luxury Goods.

Leader mondiale nel settore dell'abbigliamento e degli accessori, Kering riunisce un pool di marchi<sup>8</sup> dei segmenti lusso, sport e lifestyle. Con il motto "empowering imagination", François-Henri Pinault, presidente e direttore generale di Kering, incoraggia i propri marchi a raggiungere il loro potenziale economico e di crescita agendo nel modo più sostenibile possibile. Lo sviluppo sostenibile per François-Henri Pinault «è nello stesso tempo un'opportunità commerciale e di leadership», perché un'azienda sostenibile «ha la capacità di adattarsi ai

---

<sup>5</sup> Per questa collezione, Carmina Campus ha deciso di avvalersi della vendita attraverso i canali della distribuzione selettiva.

<sup>6</sup> Agenzia delle Nazioni Unite nata da una joint venture tra ONU e OMC.

<sup>7</sup> Il gruppo è presente in oltre 120 Paesi, a fine 2018 contava 35.000 dipendenti e registrava un fatturato di 13,7 miliardi di euro.

<sup>8</sup> Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, Dodo, Qeelin, Ulysse Nardin e Girard-Perregaux, Kering Eyewear.

cambiamenti, di innovarsi, di anticipare i rischi e d'identificare in maniera continuativa le opportunità di business». Per questo motivo, nei progetti di Kering legati alla sostenibilità, l'ambiente e il sociale/etico vanno di pari passo. Kering agisce nell'idea che il business abbia la responsabilità di essere sostenibile, perché la sostenibilità è l'unico modo di rispondere alle molte questioni ambientali del nostro secolo: il cambiamento climatico, la riduzione delle biodiversità, la scarsità delle risorse, la crescita della popolazione e della domanda. Il lusso utilizza molti prodotti che arrivano dalla natura; per Kering non è solo questione di etica, ma è una precauzione per continuare il business.

La sostenibilità desiderata dal tycoon Pinault, e implementata dal Comité Développement Durable in seno al Consiglio d'amministrazione, è diventata realtà in tutti i brand del gruppo attraverso una road map che ha saputo dare obiettivi calendarizzati inizialmente a 4 anni (2012-2016), ma attualmente portati a scadenza 2025. Tra i primi obiettivi la pubblicazione del primo conto economico ambientale del gruppo denominato E P&L (Environmental Profit and Loss Account). Da questo conto economico, alla fine del primo quadriennio green, Kering ha attuato una riduzione delle emissioni di anidride carbonica (11%), dei rifiuti (16%) e del consumo idrico (19%). Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi sono rispettivamente pari a 44%, 64% e 76%. Ha utilizzato cuoio e pellami pregiati prodotti solo da attività controllate in modo tale che gli ecosistemi non si trasformino in pascoli indiscriminati o in terreni agricoli per l'alimentazione degli allevamenti. Ha prodotto collezioni senza PVC, introdotto carta e imballaggi provenienti da foreste certificate e prodotti con almeno il 50% di carta riciclata.

I risultati positivi del primo quadriennio hanno spinto Kering a includere la sostenibilità sin dalle prime fasi del processo creativo fissando degli obiettivi strategici per il 2025 raggruppabili sotto tre tematiche: attenzione, collaborazione e creazione. In merito all'attenzione al pianeta, Kering si è posto l'obiettivo entro il 2025 di ridurre del 40% il proprio conto economico ambientale. Dal concetto di collaborazione sono nati diversi progetti per il sostegno alle communities che supportano le tradizioni artigianali e da cui provengono le materie prime. La terza linea guida verte, infine, sulla creazione di nuovi modelli di business. In questi anni che portano velocemente al 2025, l'attenzione di Kering è investire in innovazioni dirimpenti in grado di trasformare i processi convenzionali e di influenzare l'intera industria del lusso. La ricerca del gruppo francese verte sullo sviluppo di soluzioni nuove e sostenibili per il reperimento delle materie prime che prevedano il ricorso alle biotecnologie. Un'attenzione particolare va alla promozione di un'economia circolare che preveda la trasformazione di fibre e tessuti riciclati in nuovi capi di vestiario. Kering inserisce nelle strategie di sostenibilità anche il rispetto della dignità del lavoro e della persona. Alle azioni sulla salvaguardia dell'ambiente ne corrispondono altrettante per migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti diretti e di quelli in capo ai fornitori soprattutto in aree extraeuropee come Cina e Bangladesh.

Kering ha deciso di non utilizzare la carta della sostenibilità come leva di marketing da comunicare al consumatore finale. La sostenibilità è considerata come fattore igienico all'interno della produzione dei beni di lusso del gruppo. Kering ha invece deciso di utilizzare il suo toolkit E P&L open source per facilitare ai terzi l'adozione dell'analisi E P&L annuale e promuovere ulteriormente e più ampiamente la rendicontazione del capitale naturale.

## **7. La sostenibilità per il Comité Colbert: sostenibilità come mix di core value, sopravvivenza e reputazione**

Il Comité Colbert è la massima espressione del lusso francese. L'associazione venne fondata nel 1954 su iniziativa di Jean-Jacques Guerlain, amministratore della maison di profumi e cosmetica Guerlain Paris. Il comitato, composto dalle 81 maison più reputate di Francia, ha come mission l'affermazione nel mondo della specificità creativa e culturale del savoir-faire d'oltralpe. La posizione del Comité Colbert sul tema sostenibilità è molto chiara: i valori, le tematiche, gli argomenti a favore del sostegno della sostenibilità sono consustanziali ai valori dell'industria del lusso, detto altrimenti hanno identica natura e sostanza.

Il Comité Colbert, nella veste di portavoce delle più importanti maison del lusso francese, rivendica a questo settore il patrimonio secolare e la capacità di essere atemporale. Per i giovani marchi, avere dei prodotti con una certificazione di sviluppo sostenibile è un'importante fattore di differenziazione da giocare in chiave di vendita e di comunicazione. Questo ragionamento non è applicabile alle aziende storiche del lusso. Lanciare alla stampa e al pubblico campagne di comunicazione in cui mostrare ora la sostenibilità di alcune linee di prodotti potrebbe scatenare nella clientela l'idea che prima, le stesse aziende fossero meno etiche e meno attente all'ambiente o alla società scatenando in questo modo una serie di critiche. Per questo motivo, le marche francesi – e non solo – del lusso evitano di dare informazioni eco-friendly sul prodotto limitando questo genere di comunicazioni solo ad aspetti corporate e rivolte per lo più agli stakeholder finanziari. Nella testa del cliente, il lusso è da sempre rispettoso dell'ambiente e dell'artigiano che ha realizzato il manufatto. Ecco perché il Comité afferma che i valori dello sviluppo sostenibile sono consustanziali all'idea di lusso.

Restando negli obblighi legislativi francesi, il Comité ha preferito sostituire le espressioni che rappresento i tre concetti chiave dello sviluppo sostenibile (ovvero sostenibilità ambientale, sociale ed economica) con quattro valori ad esso più calzanti: bellezza, necessità, durevolezza e rispetto. Alla bellezza appartiene la promozione della specificità di ogni espressione culturale; la salvaguardia e lo sviluppo del patrimonio culturale, naturale e immateriale; il miglioramento della creazione e della promozione dei diritti sulla proprietà intellettuale.

All'interno del cluster necessità si trovano invece gli obiettivi legati alla correttezza nella comunicazione corporate; al rispetto degli equilibri delle dinamiche di filiera e a incoraggiare la vocazione imprenditoriale; infine l'ideazione in chiave ecologica dei prodotti e dei loro imballaggi.

Al concetto di durevolezza o durabilità s'inseriscono gli obiettivi legati allo sviluppo delle competenze e alla valorizzazione e alla salvaguardia dei savoir-faire specifici di ogni settore artigianale; la protezione della biodiversità e l'utilizzo responsabile delle risorse.

Considerato il valore più importante del lusso, il rispetto si occupa della prevenzione della connivenza con le violazioni dei diritti dell'uomo e del miglioramento delle condizioni d'impiego su tutta la supply chain; la valorizzazione dei diritti fondamentali e il miglioramento delle condizioni di lavoro; la protezione della sicurezza e della salute dei dipendenti; la prevenzione delle discriminazioni e il rispetto delle pari opportunità; il contributo alla lotta contro il riscaldamento climatico e per finire la gestione degli impatti sulla qualità dell'acqua, dell'aria e del sottosuolo. Infine, all'interno dell'impianto teorico colbertiano rispetto all'impatto ambientale del lusso, la sua déléguée général Elisabeth Ponsolle des Portes sottolinea l'incessante attenzione delle aziende del settore del lusso verso la conservazione delle specie animali che forniscono direttamente le materie rare e preziose indispensabili e non sostituibili da altri materiali per la fabbricazione dei beni di lusso.

## 8. La sostenibilità per Confindustria Federorafi (Federazione Nazionale Orafi Argentieri Gioiellieri Fabbricanti): sostenibilità per motivi reputazionali

Tra i settori del lusso più coinvolti nelle politiche di sostenibilità, quello del prezioso gode di un'attenzione particolare. Nel 2010, infatti, la modella Naomi Campbell dovette testimoniare nel processo all'Aja contro l'ex signore della guerra liberiano Charles Taylor per aver ricevuto da lui nel 1997 un diamante grezzo proveniente dai giacimenti diamantiferi della Sierra Leone controllati dai ribelli.

In Italia è la Federazione Nazionale Orafi Argentieri Gioiellieri Fabbricanti, in forma abbreviata Confindustria Federorafi, a promuovere le recenti politiche di sostenibilità. Il settore del prezioso, secondo Stefano De Pascale, direttore di Federorafi, è attento alla tematica della sostenibilità: «Sono in molti tra i consumatori a pensare, infatti, che tutti i preziosi lo siano già di default. Per questa ragione diverse aziende, soprattutto quelle che appartengono ai grandi gruppi industriali si adoperano implementando al loro interno degli standard di CSR (Corporate Social Responsibility) per poter dimostrare, soprattutto in termini reputazionali, l'utilizzo di materie prime d'impronta etica e la loro tracciabilità. A cascata anche i fornitori sono sostanzialmente obbligati a rispettare determinati disciplinari tecnici».

La prima normativa a guidare i processi di due-diligence delle aziende americane del settore prezioso è stata la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. La sezione 1502, che regolamenta i conflict minerals<sup>9</sup>, nasce in risposta alle violenze e alle violazioni dei diritti umani nell'estrazione di alcuni minerali dalla Conflict Region<sup>10</sup>. La normativa prevede che le multinazionali quotate nella borsa americana debbano fare periodicamente una due-diligence per tracciare la provenienza di questi minerali e comunicare il tutto alla SEC al fine di dimostrare che non hanno finanziato bande armate. Le misure correttive degli Usa, però, pongono obblighi a livello globale coinvolgendo quindi anche le aziende italiane che operano nel settore dell'oreficeria; soprattutto i grossi gruppi che commerciano con partner statunitensi. Stessi obiettivi per la Guida OCSE redatta nel 2012 in collaborazione con i paesi africani membri della Conferenza Internazionale sulla Regione dei Grandi Laghi (CIRGL) il cui obiettivo è determinare un disciplinare per aiutare le imprese a rispettare i diritti dell'uomo ed evitare ogni implicazione con i conflitti (OCDE, 2016). Nel contempo, tale guida si adopera affinché l'approvvigionamento responsabile di minerali e il conseguente commercio sostengano la pace e lo sviluppo di quei paesi.

Un aiuto alle aziende del prezioso arriva dal Responsible Jewelry Council, un'organizzazione non profit fondata nel 2005. L'RJC si propone di rinforzare la fiducia dei consumatori nell'industria dei preziosi fornendo alle aziende un sistema di certificazione internazionale che le aiuterà a consolidare la propria reputazione presso altre aziende e gli stessi consumatori.

## 9. Conclusioni

---

9 Oro, columbite-tantalite (coltan), cassiterite, wolframite e i loro derivati, attualmente limitati a tantalio, stagno e tungsteno.

10 Parte orientale della Repubblica Democratica del Congo (RDC) e nei paesi limitrofi: Angola, Burundi, Repubblica Centrafricana, Repubblica del Congo, Ruanda, Sudan, Tanzania, Uganda e Zambia.

La responsabilità sociale e la sostenibilità stanno diventando per il settore del lusso e in particolare per il mercato della moda un elemento strategico di grande importanza, fonte di vantaggio competitivo. Concetti come l'etica, il rispetto per l'ambiente, la considerazione di tutti gli stakeholder sono centrali nella visione strategica delle imprese. L'aumentata sensibilità dei consumatori verso le questioni correlate alla sostenibilità impongono ai brand della moda di migliorare la loro reputazione inglobando le problematiche legate alla responsabilità sociale e alla sostenibilità nella loro proposta di valore. In concreto, le aree di intervento per assicurare percorsi di sostenibilità nel sistema della moda insistono su tutte le fasi della catena del valore: l'approvvigionamento delle materie prime (a basso impatto ecologico, derivanti da riciclo, da fonti rinnovabili o da iniziative fairtrade, etc.); la produzione (riduzione consumi energetici, riutilizzo di risorse idriche nei processi produttivi; l'adozione di tecnologie ispirate a principi ecologici, riciclo scarti ed eccedenze di produzioni, etc.); la logistica (razionalizzazione dei flussi di trasporto, miglioramento del parco mezzi, riduzione degli imballaggi); la promozione.

Lo studio condotto evidenzia come la responsabilità sociale da mero strumento di marketing stia sempre più diventando elemento integrante della value proposition e volano del successo competitivo (Corbellini, Marafioti, 2013): le preoccupazioni di natura etica si estendono a tutta la catena del valore e a tutti i portatori di interesse, integrando in una visione strategica di lungo periodo successo reddituale e sociale. La consapevolezza del mutato contesto competitivo in cui le imprese si trovano ad operare porta inevitabilmente la sostenibilità a diventare un potente volano di innovazione. Tale prospettiva, in fase di crescente affermazione, si riflette sull'esigenza per le imprese del settore del lusso di ripensare il loro approccio strategico nella direzione di trasformare la responsabilità sociale e la sostenibilità in una opportunità competitiva a beneficio sia delle singole imprese che del settore nel suo complesso.

## REFERENCES

- Allen, M.W., Walker, K.L., & Brady, R. (2012). Sustainability Discourse with a Supply Chain Relationship: Mapping Convergence and Divergence. *Journal of Business Communication*, 49 (3), 210-236.
- Aragon-Correa, J.A., Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*, vol. 28, n. 1, 71-88.
- Banathy, H.B. (1996). *Designing Social Systems in a Changing World*. Plenum Press, New York.
- Cimatti, B., Campana, G., & Carluccio, L. (2017). Eco design and sustainable manufacturing in fashion: A case study in the luxury personal accessories industry. *Procedia Manufacturing*, 8, 393-400.
- Corbellini, E., Marafioti, E. (2013). La CSR nella moda. Strumento di marketing o elemento fondante della strategia d'impresa. *Economia & Management*, 61-80.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Eisenhardt, K.M., Kathleen, M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*, Sage.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Time Magazine*, September 13.
- Fuad-Luke, A. (2002). *Slow Design: A Paradigm Shift in Design Philosophy?*. Development by Design, Bangalore, India, 01-02 December 2002, accessed 17 Jan 2008.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019) Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Gazzola, P., Pavione, E., Grechi, D., & Ossola, P. (2018). Cycle Tourism as a Driver for the Sustainable Development of Little-Known or Remote Territories: The Experience of the Apennine Regions of Northern Italy. *Sustainability*, 10(6), 1863.
- Giron, M.E. (2010). *Inside Luxury*. LID Publishing Ltd., London.
- Grant, J. (2009). *The Green Marketing Manifesto*. Franco Brioschi Editore.
- Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2015). Expo 2015 and Development of Slow Tourism: Are the Tourism Product Clubs in the Territory of Varese Successful?. *Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*.
- Guercini, S., Ranfagni, S. (2012). Social and Green Sustainability and the Italian Mediterranean Fashion Brands. *EUROMED Congress Marseille*, 28-29 June, 1-15.
- Hoffmann, J., Coste-Maniere, I. (2012). *Luxury Strategy in Action*. Palgrave Macmillan, New York.
- Hong P., Kwon H., Roh J.J. (2009). Implementation of Strategic Green Orientation in Supply Chain. *European Journal of Innovation Management*, vol. 12, n. 4, 512-532.
- Joy, A., Sherry Jr, J.F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion theory*, 16(3), 273-295.

- Kapferer, J.N., Michaut-Denizeau, A. (2014). Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint. *Journal of Brand Management*, 21(1), 1-22.
- Ki, C.W., Kim, Y.K. (2016). Sustainable versus conspicuous luxury fashion purchase: Applying self-determination theory. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 44(3), 309-323.
- KPMG International (2011). Corporate Sustainability – A progress report, in cooperation with Economist Intelligence Unit. Retrieved from <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/corporate-sustainability-v2.pdf>.
- Magee, L., Scerri, A., James, P., Thom, J. A., Padgham, L., Hickmott, S., & Cahill, F. (2013). Reframing social sustainability reporting: towards an engaged approach. *Environment, development and sustainability*, 15(1), 225-243.
- Meyer, J.L., Helfman, G.S. (1993). The ecological basis of sustainability. *Ecological Applications*, 3(4), 569-571.
- Morse, J.M. (2000). Determining sample size. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- OCDE (2016). Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque. Editions OCDE, Paris.
- Pavione, E., Pezzetti, R., & Dall'Ava M. (2016). Emerging competitive strategies in the global luxury industry in the perspective of sustainable development: The case of Kering Group. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 241-261.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 5-16.
- Stake, R.E. (2000). Case Studies. In Denzin, N. Lincoln, Y. (ed.). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications: California.
- Witt, U. (2001). Learning to consume—A theory of wants and the growth of demand. *Journal of evolutionary economics*, 11(1), 23-36.
- Yin, Robert K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Fifth edition, SAGE Publication: London.