



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

La sostenibilità ambientale nel comparto
moda come strumento per aumentare il
valore del brand

Anna Claudia Pellicelli, PhD
Carola Romana Garrone

Pavia, June 30, 2024
Volume 15 – N. 2/2024

DOI: 10.13132/2038-5498/15.2.229-240

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

La sostenibilità ambientale nel comparto moda come strumento per aumentare il valore del brand

Anna Claudia Pellicelli
PhD. Full Professor in
Business and Management.
Department of Management
University of Torino. Italy

Carola Garrone
Marketing and Key Account
Coordinator, Gravotech Italia
Srl.
University Lecturer, University
of Torino. Italy

Corresponding Author:

Anna Claudia Pellicelli
annaclaudia.pellicelli@unito.it

Cite as:

Pellicelli, A. C., Garrone, C. R. (2024).
La sostenibilità ambientale nel
comparto moda come strumento per
aumentare il valore del brand.
Economia Aziendale Online, 15(2), 229-
240.

Section: *Refereed Paper*

Received: January 2024
Published: 30/06/2024

ABSTRACT

Il consumo di abbigliamento e di conseguenza del settore moda nel suo complesso è destinato a crescere. Le aziende di tale settore stanno iniziando a rivoluzionare la supply chain in un'ottica sostenibile cercando di ridurre i danni ambientali arrecati principalmente dal consumo di acqua, di agenti chimici, dalla emissione di CO₂ e dalla produzione di rifiuti (Latini, 2023). La consapevolezza riguardo ai danni causati all'ambiente da parte dell'industria della moda ha aperto la strada a molte iniziative che a volte si riducono ad attività di puro greenwashing, ma ha portato anche i grandi gruppi ad iniziare un percorso di riflessione serio riguardo ai loro processi produttivi, mettendo in discussione metodi di lavorazione e materiali un tempo non percepiti come dannosi e potenzialmente capaci di screditare un brand. Anche i consumatori hanno a cuore l'ambiente e prestano attenzione all'impatto dei prodotti di moda che acquistano come si evince dal rapporto "Come i brand possono cogliere l'opportunità della moda sostenibile" pubblicato da Bain & Company (Moda e sostenibilità) (Report di Bain e WWF Italia, 2022 online). In questo articolo è stata focalizzata l'attenzione sulla sostenibilità ambientale e partendo da una sintetica review della letteratura è stata somministrata una survey ad un campione di consumatori e sono state intervistate aziende del comparto moda. Dalla survey e dai case study emerge che il tema della sostenibilità per essere davvero preso in considerazione deve essere condiviso da tutti gli stakeholders dell'organizzazione aziendale, compresi i consumatori finali che devono ispirare i brand. La disciplina del marketing deve adattarsi a tale contesto adottando un nuovo approccio che aiuti le imprese a comprendere che la sostenibilità è vero motore di crescita solo se incorporata nell'organizzazione e se coinvolge l'intero staff aziendale, dall'alto management all'addetto alla vendita, vicino al cliente per comprenderne i bisogni.

The consumption of clothing and consequently of the fashion industry is set to grow. Companies in this sector are starting to revolutionize the supply chain in a sustainable perspective by trying to reduce the environmental damage caused mainly by water consumption, chemicals, CO₂ emissions and waste production (Latini, 2023). The awareness of the damage caused to the environment by the fashion industry has paved the way for many initiatives that are sometimes reduced to pure

greenwashing activities, but it has also led large groups to start a serious process of reflection regarding their production processes, questioning processing methods and materials once not perceived as harmful and potentially capable of discrediting a brand. Consumers also care about the environment and pay attention to the impact of the fashion products they buy, as can be seen from the report "How Brands Can Seize the Opportunity of Sustainable Fashion" published by Bain & Company (Fashion and Sustainability) (The report by Bain and WWF Italy, 2022 online). In this article, the focus was on environmental sustainability and starting with a concise literature review, a survey was administered to a sample of consumers and companies in the fashion industry were interviewed. The survey and case studies show that the issue of sustainability, to be truly taken into consideration, must be shared by all stakeholders in the company organization, including end consumers who must inspire brands. The discipline of marketing must adapt to this context by adopting a new approach that helps companies understand that sustainability is a true engine of growth only if it is incorporated into the organization and if it involves the entire company staff, from senior management to the salesperson, close to the customer to understand their needs.

Keywords: sostenibilità, brand activism, responsabilità ambientale, value proposition

1 – Introduzione

Per convertire la sfida della sostenibilità in opportunità e quindi in aumento dei profitti le aziende stanno comprendendo che questa rappresenta un vero e proprio strumento di marketing solo se integrata lungo tutta la catena del valore.

Tante aziende del comparto moda hanno come pilastro da sempre tale obiettivo nel lungo termine e per questa ragione riescono a trasmettere l'autenticità del brand ai clienti finali che in esse ripongono fiducia.

Oggi viviamo in un'economia della reputazione (Kotler, 2020) in cui la fiducia è lo strumento principale per fare business. Le persone in cerca di guida e orientamento guardano sempre di più alle aziende e ai loro leader e ci si aspetta che tali aziende non solo affrontino argomenti di business ma questioni sociali, economiche e politiche. Il brand svolge quindi un ruolo di ancoraggio di fiducia e di punto di orientamento.

Il marketing deve dare alle aziende gli strumenti per creare fiducia attraverso varie leve come l'attivismo del brand, brand activism (Kotler, *et al.*, 2021).

Dal lato dei consumatori è sempre più alta la propensione a considerare cruciali le attività di brand activism. Tali attività rappresentano un'importante opportunità per il brand che deve impegnarsi in un dialogo orientato al cliente.

Da uno dei tanti studi CSR emerge che le aziende non solo hanno l'invito ma il mandato di farsi avanti per risolvere le più complesse questioni sociali ed ambientali di oggi (Porter-Novelli, 2017).

Il marketing si evolve in Human to Human, H2H, in quanto mostra una naturale vicinanza alla responsabilità sociale della funzione marketing, proprio la più orientata per definizione all'esterno e agli stakeholder.

L'azienda deve quindi costruirsi grazie a un marketing H2H una solida reputazione guadagnando la fiducia del consumatore. Obiettivo del lavoro è comprendere come hanno affrontato questa sfida le aziende del settore.

Sono state intervistate alcune aziende del settore moda attente alla sostenibilità ed è stata somministrata una survey di tipo quantitativo ad un campione di 101 giovani consumatori (Taherdoost, 2016). Dopo una esamina della letteratura attraverso paper, riviste di settore e pubblicazioni siamo quindi passate alla discussione analizzando i risultati emersi dalle interviste e dalla survey.

È stato, infine, evidenziato l'interesse di realizzare questionari da somministrare per comprendere se internamente alle aziende la cultura è davvero mutata come raccontato dai referenti aziendali e di approfondire anche gli altri due pilastri della sostenibilità vale a dire quello sociale ed economico.

2 – Literature review

Mentre la letteratura economica aziendale di tipo tradizionale vedeva in contrasto gli obiettivi economici e sociali (Friedman, 1970) oggi è chiaro che entrambi gli obiettivi possano coesistere e che quelli sociali possano diventare fonte di vantaggio competitivo (Porter e Kramer, 2002; Witt, 2001). In un'ottica di tipo strategico integrare la sostenibilità nei modelli di governance permette alle aziende di crescere in un'ottica sostenibile (Hoffmann & Coste-Maniere, 2012).

Nelle moderne economie di mercato, il marketing è al centro della guida e della risoluzione del problema della massimizzazione del benessere, in quanto l'allineamento della strategia di marketing di un'organizzazione con la sua sostenibilità (Schaltegger, Hansen & Lüdeke-Freund, 2016) e con i suoi modelli di business responsabili è il meccanismo chiave per tradurre le risorse scarse in benessere e, pertanto, risulta necessaria un'"economia della sostenibilità" per uno sviluppo sostenibile.

Le pratiche di marketing contemporanee vengono definite da Coviello e Brodie (2001) e da altri autori, i quali mappano il modo in cui le aziende si collegano ai loro mercati analizzando differenti prospettive e comprendendo che le organizzazioni per raggiungere delle buone prestazioni e un determinato livello di sostenibilità, devono adattarsi e leggere il mercato effettuando una valutazione adeguata delle opportunità e dei trend di mercato.

Emerge, inoltre, come la sostenibilità rappresenti un importante vettore di innovazione sia da un punto di vista tecnologico che organizzativo e sociale. L'azienda deve essere attenta a tematiche sostenibili partendo da quelle ambientali definendo l'offerta in modo nuovo puntando all'innovazione del prodotto. L'innovazione è, infatti, il fulcro principale del vantaggio competitivo in quanto nel mondo della moda la ricerca di materiali innovativi, i nuovi sistemi di design, la progettazione e la vendita diventano imprescindibili (Allen, Walker & Brady, 2012).

La sostenibilità deve quindi partire dalla progettazione e dal design per arrivare alla distribuzione finale coinvolgendo tutti gli anelli della catena del valore. Il design per la sostenibilità non è ancora ampiamente compreso. Designer e stilisti possono aiutare a definire l'ambiente creato dall'uomo prestando attenzione a come il progetto diventa prodotto. I designer possono anche farsi portavoce dello slow design cercando di modificare il paesaggio della moda che è attualmente dominato da idee associate alla velocità (Fletcher, 2018).

La responsabilità sociale da mero strumento di marketing diventa sempre più elemento della value proposition e volano del successo competitivo (Corbellini & Marafiori, 2013).

Deve essere posta particolare attenzione alle attività di greenwashing messe in pratica da alcuni brand. Il greenwashing si riferisce alla pratica di promuovere falsamente gli sforzi ambientali di un'organizzazione o di spendere più risorse per promuoverla come "green" di quante ne vengano effettivamente spese per adottare pratiche ecocompatibili. In altre parole, il greenwashing si basa sull'evidenziare uno o più comportamenti virtuosi da un punto di vista sostenibile oscurando tutti gli altri che hanno un impatto negativo sull'ambiente per presentarsi come più sostenibile di quanto non sia in realtà (Becker-Olsen & Potucek, 2013).

3 – Metodologia, analisi e casi di studio

La metodologia di ricerca che è stata adottata si basa su un'analisi concreta. È stata somministrata una survey a un campione di consumatori e sono state realizzate interviste ai referenti di alcune aziende del settore moda.

3.1 – Survey ai consumatori

Nello specifico, per comprendere cosa pensano i consumatori della sostenibilità ambientale, e se davvero scelgono il brand sulla base dell'impatto ambientale che l'azienda arreca al pianeta, è stato somministrato un questionario (Taherdoost, 2016). Con tale survey, composto da 5 domande a 101 intervistati, si è cercato di comprendere da un punto di vista dei consumatori quali soluzioni possano intraprendere le aziende per mettere in atto la sostenibilità. I consumatori intervistati, 68 donne e 33 uomini, sono di giovane età, 54 nel range di età tra 20-25 anni, 35 over 30, 9 tra 25-30 e 3 tra 15-20 anni.

Sono state sottoposte semplici e chiare domande in modo diretto e face to face. Il campione intervistato ha risposto gratuitamente al nostro questionario. Il campione intervistato è rappresentato da giovani partecipanti a lauree magistrali, a master e studenti delle scuole superiori (Somekh & Lewin, 2011). Si è deciso di rivolgere 2 domande demografiche relative all'età e al sesso del campione (Figura 1).



Fig. 1 – Domande demografiche al campione prescelto

La terza domanda molto ampia e generica (Figura 2) vuole comprendere in modo chiaro e diretto se i giovani sono attenti al tema della sostenibilità.



Fig. 2– Domanda sull’attenzione alla sostenibilità

Nel porre tale domanda l’intervistatore si è prima accertato che all’intervistato fosse chiaro il significato del termine sostenibilità. Accertare la comprensione del termine sostenibilità è stato alla base di questa survey.

La domanda successiva (Figura 3) offre 4 risposte multiple (l’ultima di queste ne rappresenta la sommatoria).

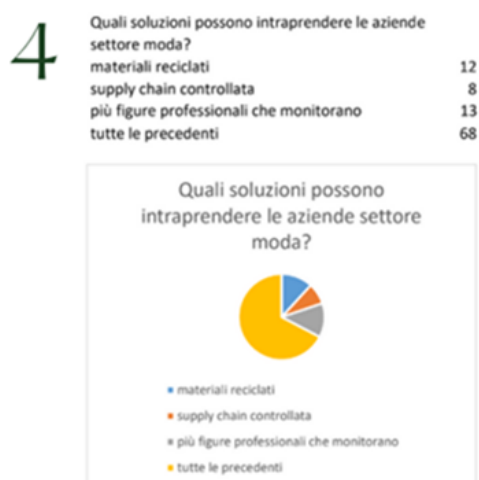


Fig. 3 – Domanda sulle soluzioni che le aziende del settore moda possono intraprendere

Le risposte a scelta trattano 3 temi diversi tra loro, chiari e specifici. Il tema dei materiali è di facile e immediata comprensione. In merito alla supply chain è stato utilizzato questo termine in quanto gli intervistati hanno un livello di scolarizzazione che ne implica la conoscenza. Ai 3 studenti delle scuole superiori ne è stato specificato il significato prima di porre la domanda. La terza scelta, legata alla possibilità di inserire figure professionali che monitorino la buona condotta in termini di sostenibilità da parte dell’azienda, è stata inserita in quanto è un elemento che si è voluto espressamente analizzare per dimostrare che la strategia deve essere condivisa da tutto il management e conseguentemente monitorata per valutare possibili miglioramenti.

L'ultima domanda (Figura 4) affronta il tema del greenwashing. Anche in questo caso, è stato accertato che gli intervistati ben comprendessero il significato di questa pratica. Entrambe le opzioni implicano un'attività di monitoraggio esterno.



Fig. 4 – Domanda sulle soluzioni per incentivare il greenwashing

Il questionario, dai risultati di facile lettura, si compone di un numero limitato di domande in quanto la somministrazione face to face implica una durata dell'intervista di circa 10 minuti per intervistato. La condizione necessaria per il risultato certo della survey è l'accertarsi della comprensione delle domande sottoposte ed in questi 10 minuti l'intervistatore ha impiegato circa il 50% del tempo alla spiegazione delle terminologie utilizzate.

Le domande rivolte al campione hanno lo scopo di comprendere il livello di percezione verso lo spreco che condiziona la fiducia nei confronti del brand e quale importanza il consumatore finale reputa che il fattore umano abbia nel processo di sostenibilità.

Il 96% degli intervistati chiede alle aziende del mondo della moda di essere più attente al tema della sostenibilità. Il cliente finale si rende conto dell'importanza del fattore umano nel processo di sostenibilità ed i consumatori suggeriscono di inserire nell'organico un maggior numero di figure professionali che monitorino il commitment verso la tutela dell'ambiente. Il consumatore sembra, quindi, davvero attento alla ricerca di brand sostenibili e che non si limitino ad attività di puro greenwashing.

3.2 – Interviste alle aziende

Per comprendere anche il punto di vista delle aziende in ambito lusso e fashion, sono state analizzate con attenzione alcune case history e intervistati alcuni protagonisti del settore moda.

Sono emerse varie interessanti considerazioni.

Tutte le aziende intervistate hanno confermato che il 2021 è stato un anno di svolta per le imprese del mondo della moda in quanto durante la pandemia i consumatori hanno riflettuto e in merito alla quantità sproporzionata di rifiuti che si genera. Il consumatore è diventato più attento ai temi di riciclo e della sostenibilità rispetto al passato come anche confermato dalla letteratura a supporto dell'analisi (Kemper & Ballantine, 2019).

Le imprese hanno ascoltato e interpretato tali esigenze dei consumatori e si sono create delle micro-rivoluzioni anche nelle più grandi maison di moda. Il comparto moda lusso in generale

ha mostrato solidità ma soprattutto ha saputo rispondere velocemente alle nuove tendenze socioculturali: la transizione verso un sistema “digital first”, una struttura distributiva sempre più “omnichannel”, la crescente sensibilità verso il posizionamento valoriale dei brand, soprattutto in termini di sostenibilità e inclusività e la personalizzazione sempre più affinata dell'esperienza d'acquisto.

Il contesto valoriale, secondo Cuccinelli e Zegna, è ormai imprescindibile e la sostenibilità ne è diventata tematica centrale.

I marchi italiani del lusso come Brunello Cuccinelli hanno, infatti, tradizioni radicate nel territorio e stabiliscono un rapporto virtuoso con l'ambiente e la comunità. Il brand Brunello Cuccinelli, da sempre attento alla sostenibilità ambientale, culturale, economica e spirituale, ha come nuovo obiettivo quello di “coccolare” i clienti nei loro mercati locali. La pandemia ha permesso di comprendere che viaggiando di meno si tende a ricercare vicino quello che un tempo ci si spingeva a ricercare lontano. Le aziende diventano, quindi, sempre più glocal.

Un altro esempio di sostenibilità è rappresentato dal brand Zegna.

Il fondatore Ermenegildo Zegna ha fatto costruire una strada lunga 26 km, nota come “Panoramica Zegna”, che collega i paesi dell'area ai paesaggi circostanti. Con questa azione l'azienda è riuscita così ad instaurare un rapporto positivo con il territorio e la sua comunità creando un patrimonio ambientale concepito come bene di tutti. L'“Oasi Zegna” nasce, quindi, come progetto di valorizzazione della “filosofia verde” e del piano di rimboschimento. Istituito nel 1993, il parco naturale è accessibile gratuitamente e si estende per circa 100 km da Trivero a Valle Cervo, sulle Alpi biellesi. Trasformata da montagna isolata a vera e propria oasi naturale, questa offre ai visitatori un'esperienza educativa ed emozionante. L'Oasi Zegna è l'eredità dell'azienda a conduzione familiare, vero esempio di sostenibilità in quanto la moda mette al servizio delle persone, anche se non sono clienti diretti, un bene comune.

I comuni denominatori della sostenibilità per tali aziende si basano sul preservare l'ambiente e la biodiversità, favorire l'economia circolare, valorizzare il capitale umano, tutelare il “made in” e la cooperazione tra gli stakeholders.

Due case history di successo nel mondo fashion sono rappresentate da Golden Goose e Save the Duck. Entrambe sono giovani realtà, molto orientate alla sostenibilità vista dalla prospettiva del consumatore che diventa protagonista in tale processo.

Il CEO di Golden Goose sostiene che l'unico driver che spinge il consumatore all'acquisto è l'emozione. Il marchio ha deciso per questo di aprire una boutique “From people to people” in cui i consumatori sono inclusi nel processo di acquisto ed insieme diventano una community che *concrea* insieme all'azienda stessa.

Questa *cocreation experience* avviene off line nelle boutiques dove il consumatore può riparare le sue vecchie sneakers non solo di marca Golden Goose ma anche di altri brand accedendo alle digital communities del brand. Se, infatti, i veri drivers sono le “emozioni”, la digitalizzazione, secondo quanto ci è stato riportato dal CEO intervistato, rappresenta per Golden Goose un tool al servizio delle emozioni e della società.

Questo brand è un vero esempio di come un'azienda di successo debba effettuare il critico passaggio dal prodotto al *purpose*. Le persone non hanno bisogno di prodotti ma di “emozioni” raggiungibili fisicamente e digitalmente attraverso piattaforme in cui interagire e *cocreare*.

Non solo il consumatore ma il dipendente stesso è parte integrante del circolo di sostenibilità aziendale. Nella sede aziendale di Golden Goose i dipendenti possono, per esempio, coltivare,

in un orto, i propri prodotti preferiti; l'azienda non è più un semplice luogo di lavoro ma un centro di *cocreazione*.

Un altro brand intervistato è Save The Duck, azienda produttrice di capispalla senza piuma d'oca che promuove un modello di business trasparente, attento alla gestione responsabile delle risorse e delle persone. Tale marchio riconosce la centralità del contributo degli operatori nella catena del valore e ha realizzato un attento bilancio di sostenibilità che intende coprire le principali tematiche sociali, economiche e ambientali, consentendo a tutti gli stakeholder una valutazione il più completa possibile. Il brand è carbon neutral ed è impegnato a ridurre le emissioni fino al raggiungimento dell'obiettivo "Net Zero" entro il 2030. L'impegno verso la sostenibilità è incentrato nella salvaguardia degli animali, passando attraverso la tutela e il rispetto di tutti gli stakeholders.

Un altro esempio di sostenibilità legata alla materia prima è rappresentato dal marchio Armani che, dopo l'abolizione delle pellicce, già a partire dal 2016, ha deciso di sospendere anche l'utilizzo di lana d'angora dal dicembre 2021. La decisione è stata maturata dopo la denuncia di moltissime associazioni ambientaliste, tra cui la divisione asiatica della PETA (Organizzazione internazionale People for Ethical Treatment of Animals) sulla crudeltà del metodo con cui viene raccolta questo tipo particolare di lana.

Dal marzo 2021 una delle borse più iconiche di Hermès, la Victoria Bag, prodotta dal 1977, è realizzata con una pelle a base di funghi. La startup californiana che produce l'innovativo materiale ha effettuato ricerche per circa 4 anni fino a raggiungere tale risultato ottimale riuscendo così a sostituire la pelle di animale di questa famosa borsa da viaggio. La tecnologia Fine Mycelium, brevettata da MycoWorks, consente di trasformare la rete di fili della struttura della radice dei funghi in un materiale che imita le proprietà della pelle, che poi viene successivamente tinta dallo staff conciatori di Hermès.

I brand affrontano il tema della sostenibilità non solo individualmente. Alcuni brand del mondo moda britannico tra i quali Stella McCartney e Vivienne Westwood hanno deciso nel 2021 di rivolgersi con una lettera al primo ministro Boris Johnson richiedendo di vietare la vendita di pellicce in tutto il paese, lanciando una campagna contrassegnata dall'hashtag #FurFreeBritain (<https://www.stellamccartney.com/it/it/sustainability/sustainability.html>).

Il consorzio formato da Stella Mc Cartney, Adidas, Kering e Lululemon investe in ricerca su nuovi tessuti vegani per variare la propria offerta e incontrare i gusti dei consumatori più attenti alla sostenibilità.

Anche Alexander McQueen e Balenciaga, gli unici due brand del gruppo Kering, insieme a Saint Laurent e Brioni, ad utilizzare ancora le pellicce, hanno iniziato a vietarne la produzione nel 2022.

Nel 2021 La Camera Nazionale della Moda Italiana ha diffuso nuove linee guida sull'utilizzo delle sostanze chimiche nei prodotti e nei processi produttivi. Lo scopo di tale provvedimento è quello di aiutare le aziende ad implementare criteri e controlli per allinearsi ai requisiti di sostenibilità più avanzati. Sono stati identificati parametri chimici, miscele utilizzabili e prassi di fabbricazione da seguire per minimizzare i rischi ambientali e sociali.

4 – Discussione

L'orientamento "human to human" ha alla base il comprendere che i clienti non sono acquirenti astratti ma esseri umani. Gli esseri umani prendono le decisioni condizionati dai loro

comportamenti razionali e irrazionali, emozioni, bisogni e desideri. Le aziende devono quindi mettersi nella loro posizione e rivedere i processi con una visione centrata sull'uomo e sulle esperienze.

Se la sostenibilità si riduce ad una semplice etichetta che l'azienda vuole apporre ai propri capi per aumentare le vendite si rischierà di non far percepire il sincero orientamento aziendale verso la sostenibilità al consumatore.

Freeman (2004) affermava che *"Integrated CSR is a part of core management concepts and processes, and it represents an integration of economic, social, ethical, and environmental decision-making criteria for corporate strategy"* (Freeman, et al., (2004) ponendo l'accento sul ruolo cardine della CSR, parte fondante della corporate strategy, che deve trasformarsi in una strategia integrata con le altre aree aziendali e che deve portare alla creazione di nuovi modelli di business.

I player del comparto moda, fashion e lusso, come si evince dall'analisi dei casi di studio aziendali, stanno iniziando a sviluppare nuovi piani legati ai concetti di sostenibilità e responsabilità. Insieme a questa tendenza, anche la comunicazione della CSR si sta evolvendo nei suoi contenuti e i brand stanno definendo strategie per coinvolgere tutti gli operatori e i clienti nella supply chain.

Di conseguenza, la CSR è vista oggi come un'implementazione della strategia attraverso il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, tra cui ricerca e sviluppo, con l'innovazione di prodotti, e marketing, grazie ad una strategia condivisa con tutti gli stakeholders.

Il "brand activism" si presenta come lo sviluppo maturo della CSR per rispondere alle nuove richieste dei clienti e consiste in impegni aziendali per promuovere, impedire o dirigere riforme sociali, politiche, economiche e ambientali per migliorare la società (Kotler e Sarkar, 2020).

Questo nuovo modo di pensare è necessario con urgenza poiché è importante che i brand prendano posizione pubblica su questioni sociali e politiche, con i social media come mezzo di elezione per dimostrare la posizione dell'impresa su questi temi.

Una buona reputazione agisce come una calamita ed avrà conseguenze positive per l'azienda stessa e tutti gli stakeholders nel lungo termine. L'impresa stessa aumenterà la capacità di raccogliere capitali dagli investitori, i dipendenti percepiranno il lavoro più attrattivo ed incentivante, i clienti saranno stimolati ad un acquisto ripetuto.

Secondo Freeman (Freeman, et al., 2004) un'organizzazione per essere realmente responsabile deve riuscire ad integrare tutte le aspettative dei diversi stakeholders che ruotano intorno ad essa.

Gli stakeholders chiedono alle organizzazioni di agire per promuovere la sostenibilità e le aziende hanno quindi compreso che rendendo la sostenibilità una priorità assisteranno a benefici significativi in termini di crescita e redditività attraverso una ritrovata lealtà, resilienza, domanda ed efficienza.

5 – Conclusione

Come si evince dai casi di studio enunciati il tema della sostenibilità nel marketing è alla base di ogni scelta manageriale. I tempi sono quindi cambiati, in passato un'azienda poteva scegliere per quali temi impegnarsi mentre oggi i consumatori chiedono alle imprese di essere protagonisti del cambiamento nel tentativo di risolvere i problemi più urgenti che affliggono la

società. I brand mettono quindi in gioco la loro reputazione e devono prendere una chiara posizione.

La sostenibilità è vero motore di crescita solo se incorporata nell'organizzazione e se coinvolge l'intero staff aziendale, dall'alto management all'addetto alla vendita, vicino al cliente per comprenderne i bisogni. La sostenibilità è quindi da intendersi non come concetto astratto ma come atteggiamento responsabile condiviso da tutti gli "human" dell'organizzazione aziendale ed anche dai clienti stessi che devono ispirare i brand.

Se prima le aziende erano prevalentemente concentrate sul prodotto e la distribuzione oggi sono chiamate a contribuire al benessere della società nel suo complesso. Le aziende non possono più limitarsi a proporre prodotti e servizi di straordinaria qualità, ma devono costruire universi valoriali legati alla cultura, al costume e alla società in cui identificarsi.

I brand divengono così protagonisti del cambiamento sociale e culturale e anche artefici di iniziative di comunicazione a supporto di precise istanze sociali e ambientali.

Se, quindi, un tempo i valori con cui si tendeva ad identificare aziende del settore moda erano quelli dell'esclusività e della distinzione fondata sul prestigio sociale, oggi il consumatore predilige l'inclusività, l'autenticità e la capacità di agire nel rispetto dell'ambiente e della diversità. Questi valori spesso non sono negoziabili per i consumatori e quindi le imprese devono di conseguenza adeguarsi a tale nuovo mindset.

6 – Limiti e sviluppi futuri

Se il concetto di "human to human" sembra essere compreso dalle aziende in termini di risultati resta però indispensabile da parte delle imprese adottare uno schema opposto a quello tradizionale piramidale che vedeva l'alta direzione al vertice, i dirigenti e i quadri nella parte centrale, gli operatori a contatto con il pubblico e i clienti alla base.

La piramide vincente è quella alla cui sommità si trovano i clienti, al successivo livello di importanza il personale di prima linea, che direttamente incontra, serve e soddisfa i clienti. Al di sotto si trovano i manager intermedi che supportano gli operatori in modo che possano servire al meglio i clienti. Infine, alla base si trova l'alta direzione, il cui compito consiste nell'assumere buoni manager intermedi e nel supportare il loro operato (*"Le imprese che hanno strategie di marketing efficaci adattano uno schema opposto"*: Kotler et al., 2022). I manager di ogni livello devono poi personalmente essere coinvolti nel rapporto con la clientela, per conoscerla e dedicarsi al suo servizio.

Diventa ora indispensabile intervistare lo staff aziendale di realtà sostenibili per comprendere il modello piramidale utilizzato.

Sarà necessario realizzare survey all'interno di aziende per verificare che la cultura aziendale sia davvero mutata come affermano i manager aziendali intervistati nella presente ricerca. Sarà anche interessante indirizzare tale survey ai consumatori finali per valutare come questa inversione piramidale sia percepita dal cliente.

La sostenibilità oltre che ambientale è anche economica e sociale e sarebbe auspicabile approfondirne l'analisi in questa visione completa. Oltre alla sostenibilità ambientale, che interessa la tutela dell'ecosistema, la sostenibilità si manifesta da un punto di vista sociale a garanzia del benessere umano ed economico nel produrre reddito e lavoro in maniera duratura (Visser, 2014).

7 – Bibliografia

- Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38, 100710.
- Allen, M. W., Walker, K. L., & Brady, R. (2012). Sustainability discourse within a supply chain relationship: Mapping convergence and divergence. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(3), 210-236.
- Becker-Olsen, K., & Potucek, S. (2013) *Greenwashing*. In *Encycl. Corp. Soc. Responsib.* Springer Berlin Heidelberg 1318-1323
- Corbellini, E., & Marafioti, E. (2013). La CSR nella moda. Strumento di marketing o elemento fondante della strategia d'impresa. *Economia & Management*, 61-80.
- Coviello, N. E., & Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 382-400.
- Crane A., & Matten D. (2007) *Corporate Social Responsibility*, Editore Sage Pubns Ltd
- Fletcher, K., Castiglioni, A., Romano, G., & Bergamin, A. (2018). *Moda, design e sostenibilità*. Postmedia Books.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Time Magazine*, September 13.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004) *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Gazzola, P., Pavione, E., & Dall'Ava, M. (2020). I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto. *Economia Aziendale Online*, 10(4), 663-676.
- Hoffmann, J., & Coste-Maniere, I. (2012), *Luxury Strategy in Action*. Palgrave Macmillan, New York.
- Karaosman, H., Perry, P., Brun, A., & Morales-Alonso, G. (2020). Behind the runway: Extending sustainability in luxury fashion supply chains. *Journal of Business Research*, 117, 652-663.
- Kemper, J. A., & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35, 277-309.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2022). *Dall'orientamento al cliente all'orientamento all'essere umano*, Piccin Padova
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism dal purpose all'azione*. Hoepli, Milano.
- Kumar, V. (2018) *Transformative Marketing: The Next 20 Years*, *Journal of Marketing* 2018, vol 82, pp. 1-12
- Latini, S. (2023 on line). Le sfide del settore moda nel 2023, tra visioni future e criticità. *IPSOA*. Retrieved on: <https://www.ipsoa.it/magazine/sfide-settore-moda-2023-tra-visioni-future-criticita>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Porter-Novelli, (2017 on line). Cone communications (2017) Cone Gen Z CSR Study: How to speak Z. Retrieved on: <https://www.porternovelli.com/conewww.conecomm.com>
- Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). *Brand Activism: from purpose to action* Kindle Edition IDEA Bite Press.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & environment*, 29(1), 3-10.

- Somekh, B., & Lewin, C. (2011). *Theory and Methods in Social Research*, London, SAGE.
- Sprout Social. (2017). *Championing Change in the Age of social media: How brands are using social to connect with people on the issues that matter Report 2017*. Retrieved from: www.media.sproutsocial.com
- Taherdoost, H. (2016). How to design and create an effective survey/questionnaire; A step by step guide. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(4), 37-41.
- Visser, W. (2014), *Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer 2014
- WWF Italia. (2022 online). *Moda e sostenibilità il report di Bain e WWF Italia. L'industria della moda dipende fortemente dalla natura e dalla biodiversità, e cresce l'attenzione dei consumatori per le pratiche rispettose*. Retrieved on: <https://www.wwf.it/pandanews/societa/economia/moda-e-sostenibilita-il-rapporto-bain-e-wwf/>

Sitografia

- <https://www.bcorporation.net/>
- <https://www.brunellocucinelli.com/it/humanistic-capitalism.html>
- <https://www.cameramoda.it/it/>
- <https://www.conecomm.com>
- <https://fashionforgood.com/>
- <https://www.media.sproutsocial.com>
- <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>
- <https://www.savetheduck.it/>
- <https://www.stellamccartney.com/it/it/sustainability/sustainability.html>
- <https://stream24.ilsole24ore.com/> *Luxury Summit, 5 Maggio 06 maggio 2022*
- <https://www.wwf.it/pandanews/societa/economia/moda-e-sostenibilita-il-rapporto-bain-e-wwf/>