



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO
FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

La comunicazione della responsabilità sociale
d'impresa nella moda

The communication of corporate social responsibility in fashion

Relatore:

Prof. Eleonora Di Maria

Laureando:

Farsetta Fabrizio

Anno Accademico 2015-2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Al mio amato papà, per avermi insegnato a vivere.

Premessa

La presente tesi è il risultato dell'elaborazione della volontà mista alla curiosità di trovare un punto di contatto tra una passione, quella per il fashion, e i sacrifici profusi per “le sudate carte” al fine di raggiungere un primo traguardo, quello della Laurea Magistrale in Economia Internazionale. E' stato possibile, così, constatare ed apprezzare i tratti di unione tra “comunicazione, sostenibilità e moda”: le imprese italiane del settore industriale e culturale della moda, infatti, per poter “esistere” devono porre ossequio ai principi giuridici che irradiano inesorabilmente l'agire di tutti i destinatari. Così, il connubio è diventato quasi naturale, allorchè si è considerato che “Sua Maestà la moda” non è soltanto tradizione e gusto raffinato, arte elegante e propensione incessante al culto del bello, ma è anche ed in principal modo lo specchio del tempo in cui viviamo e, proprio per questo, nel riflettere le tensioni dell'epoca attuale, si è colorata di tutte le sfumature di “verde” ed è stata pervasa da quell'impellente necessità di tutelare l'ambiente per tutelare l'uomo.

D'altronde, il rapporto tra la moda e la tutela ambientale passa attraverso l'improrogabile dovere da parte delle imprese del settore di ancorare le strategie di ottimizzazione dei profitti e di marketing ai principi fondamentali e agli strumenti di protezione dell'ambiente, nonché di prediligere programmi di sviluppo sostenibile orientati al rispetto dei diritti delle generazioni future.

Peraltro, se è corretto affermare che il settore moda per molto tempo ha perseverato in condotte scorrette nei confronti del diritto (alla tutela) all'ambiente, non è errato constatare che, recentemente, sta improntando l'intera filiera produttiva e distributiva a strategie virtuose. Cionondimeno, non si tratta di un cambiamento dei piccoli produttori di nicchia, ma di un'evoluzione, anzi di una rivoluzione che coinvolge anche i grandi colossi del fashion e che è destinata a configurare gli albori di una nuova era in cui trionfano eticità, moralità, ecosostenibilità e solidarietà. Più nello specifico, il costante adeguamento delle realtà aziendali ad una politica di sostenibilità ha incoraggiato, a livello scientifico, la scoperta di tecnologie e sostanze meno pericolose per l'ecosistema. La cruciale alleanza tra comunicazione digitale, riviste e vetrine ha, altresì, consentito il diffondersi di continui messaggi propagandistici di attenzione verso la natura, di sicurezza dei prodotti tessili e, in definitiva, di diritto ad un ambiente salubre già cristallizzati a livello legislativo.

Non da ultimo, anche l'etichetta di composizione fibrosa ha svolto un ruolo essenziale nel processo di sensibilizzazione alle tematiche ambientali: grazie al recente regolamento europeo volto a debellare i potenziali ostacoli interni, il nuovo sistema di etichettatura assurge quale presupposto logico ed imprescindibile per una maggiore informazione ed educazione del consumatore accordandogli una più compiuta guida e tutela e garantendogli la possibilità di orientarsi consapevolmente nel mercato della moda, nonché è un ottimo approccio di marketing green. In questa prospettiva definitiva, l'impegno per l'ambiente, la responsabilità sociale delle imprese, il principio dello sviluppo sostenibile, la filosofia dell'eco-lusso, l'etica nelle strategie imprenditoriali, l'attenzione delle aziende ad un uso virtuoso delle risorse interne, la valutazione dell'impatto ambientale, la promozione delle pratiche di riciclo e riuso, il rispetto dei diritti degli animali, le iniziative no profit e il sostegno umanitario, sono solo alcuni degli indefettibili corollari del moto di sensibilizzazione e responsabilizzazione alla "questione ambientale" che ha caratterizzato le passerelle nazionali ed internazionali dei marchi di haute couture () e dei brands low cost. Lodevole, dunque, appare il contributo del sistema moda a questa nobile causa, così da auspicare che l'attuale stringente preoccupazione per l'equilibrio del sistema-terra si accompagni a un generale ripensamento dei principi e degli orientamenti che guidano le scelte economiche, politiche ed etiche, scongiurando, quindi, che sia l'uomo stesso a decretare il declino della società umana e far calare il sipario sulla vicenda dell'esistenza terrena.

INDICE

CAPITOLO I. TUTELA DELL'AMBIENTE: LE STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ E L'OPPORTUNITÀ DI DIFFERENZIAZIONE.

1. Introduzione
2. L'inevitabile intreccio tra la tematica ambientale, il progresso scientifico e la tutela dei diritti umani.
3. L'evoluzione logica del rapporto tra impresa e sostenibilità: i tre fondamentali pilastri in materia.
4. Le principali strategie sostenibili
 - 4.1.1. Eco-efficiency
 - 4.1.2. Beyond compliance leadership
 - 4.1.3. Eco-branding
 - 4.1.4. Environmental cost leadership
5. L'identificazione del giusto compromesso e le fonti del vantaggio competitivo: basso costo o differenziazione?

CAPITOLO II. COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ

1. Premessa
2. Gestione delle reti di fornitura
3. Scelte distributive originali
4. Coinvolgimento attivo del consumatore
 - 4.1. La sostenibilità nella percezione e nel vissuto del consumatore
 - 4.2. Il fondamentale ruolo svolto dalle imprese al fine di responsabilizzare alla tematica ambientale
5. Il green marketing e la comunicazione ambientale
 - 5.1. La peculiare definizione di green marketing
 - 5.2. Il green marketing strategico e operativo
 - 5.3. La comunicazione ambientale
 - 5.3.1. Bilanci, sistemi di gestione e indicatori ambientali
6. Eco-label e riduzione delle asimmetrie informative. L'etichettatura come guida e tutela del consumatore orientato verso scelte consapevoli
7. Lo storytelling: come raccontare la comunicazione. La pianificazione narrativa dell'advertising e della corporate communication.
 - 7.1. Corporate digital storytelling: tra brand identity e marketing. Cosa sono le storie digitali e come usarle.
 - 7.1.1. Digital storytelling e social media: i nuovi scenari della comunicazione aziendale. Opportunità e rischi.
 - 7.2. *The North face*: pioniere del digital storytelling finalizzato alla sensibilizzazione di consumatori alla salvaguardia del patrimonio ambientale

CAPITOLO III. IL RISPETTO DEI DIRITTI DELL'UOMO E DELL'AMBIENTE ATTRAVERSO LE SCELTE RESPONSABILI DEI PROTAGONISTI DEL SISTEMA MODA.

1. La moda come specchio dell'epoca in cui viviamo: strumento di unione dell'arte del bello al "buono", dell'estetica all'etica
2. Il settore industriale delle imprese di moda Europee si tinge di "verde"
3. Il "*Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*" promosso dalla CNMI, punto di partenza per tracciare una via alla moda responsabile e sostenibile oltre che per favorire l'adozione di modelli di gestione responsabile lungo tutta la catena del valore.
4. La Responsabilità Sociale d'Impresa. Definizione ed oggetto; la CSR in Italia; i modelli di orientamento sociale nelle imprese italiane
 - 4.1. I benefici della CSR per la comunità
5. L'integrazione della variabile ambientale nel quadro della politica e delle strategie d'impresa
 - 5.1. La supply chain sostenibile
6. I vantaggi economici che una riconversione al green può generare per le imprese

CAPITOLO IV. GUCCI E L'ECOLUSSO, LUXURY SHOPPING NEL RISPETTO DELL'AMBIENTE

1. Brevi cenni sulla storia dell'iconica maison dello stile *Made in Italy*: Gucci. Il gruppo Kering oggi e il rapporto con l'ambiente.
2. Alta moda sostenibile: Gucci la prima impresa italiana del lusso a misurare l'impronta ambientale attraverso il programma realizzato in collaborazione con il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare.
3. L'impegno serio e pervasivo di tutela dell'ambiente dell'impresa fonte inesauribile di iniziative e progetti, esempio di condotta per l'intero settore italiano.
 - 3.1. Lancio del logo "*Gucci Social Responsibility*", carta d'identità di tutti i capi ottenuti da procedimenti "sostenibili".
 - 3.2. Gucci rinnova il proprio impegno nei confronti dell'ambiente limitando al massimo le emissioni di CO₂.
 - 3.3. L'impresa promotrice di un lusso a basso impatto ambientale lancia una collezione di borse realizzando il progetto di moda etica. "*Green Carpet Challenge*": icona di stile e di promozione della pelle anti-deforestazione del Brasile.
 - 3.4. Le scarpe eco-friendly: finalmente esaudito il desiderio del consumatore moderno di acquistare prodotti ecosostenibili.
4. Riciclo tra i rifiuti di pelletteria: Gucci tra i firmatari di un'intesa.
 - 4.1. Il recupero e lo smaltimento dei rifiuti: fra il regime autorizzatorio ed il sistema sanzionatorio.
5. Tabella riassuntiva delle attività eco-sostenibili messe in pratica da Gucci

CONCLUSIONI. RIFLESSIONI CONCLUSIVE SUL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE

CAPITOLO I. TUTELA DELL'AMBIENTE: LE STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ E L'OPPORTUNITÀ DI DIFFERENZIAZIONE.

1. Introduzione

È fuor di dubbio una vicenda culturale dai profili complessi quella della tutela dell'ambiente che ha caratterizzato la vita della collettività in questi anni. Tematica in continua evoluzione anche normativa che desta preoccupazione sia nelle menti dei più colti che, gravati dal peso della cultura, risultano a volte essere più prossimi e sensibili alle tematiche che attanagliano il vivere civile, sia in coloro che, pur non detenendo lo scettro del potere e quindi non sentendosi direttamente responsabili di un'azione preventiva oramai impellente, avvertono, a causa delle loro esperienze di vita quotidiana, la gravità delle problematiche ambientali. Il termine italiano Ambiente ⁽¹⁾ deriva dal latino *ambiens -entis*, participio presente del verbo *ambire* «andare intorno, circondare», in origine usato come aggettivo riferito all'aria o ad altro fluido. Il prefisso *amb-*, simile al greco *amphi*, indica un percorso circolare: “tutt'intorno, in tondo, da ambo i lati”. Anche in altre lingue appartenenti alla famiglia linguistica indoeuropea l'etimologia resta invariata e richiama l'idea di circolarità. Ciò aggiunge al concetto una connotazione dinamica, nonostante la lingua abbia perso nell'uso comune questa sfumatura originaria.

Oggi più che mai si ha una percezione meno antropocentrica dell'ambiente e si è più coscienti dei rischi che l'uomo corre a causa del distorto e cattivo uso degli strumenti di cui è stato dotato per poter rendere possibile e agevole il suo percorso chiamato vita: non è più realistico, dunque, discorrere di ambiente quale “regno dell'uomo”; è, al contrario, corretto constatare la posizione privilegiata assunta dall'uomo rispetto all'ambiente, ma al sol fine di plasmarlo secondo sua volontà.

Convivono, effettivamente, nel concetto di ambiente una dimensione relazionale (tra persone, tra cose, tra persone e cose), una dimensione territoriale (in relazione all'individuazione degli

1. *Nel Vocabolario della Lingua Italiana dell'Enciclopedia Treccani (1986); Enciclopedia del diritto – Tutela dell'Ambiente – 2010*

ecosistemi o delle parti di ecosistemi da dover prendere in considerazione), una dimensione temporale (relativa ai continui mutamenti dei sistemi di riferimento).

Diventa fondamentale la ricerca di una base dalla quale poter attingere e sulla quale poter fondare le radici dell'analisi economica ambientale e della valutazione dell'esigenza di tutela giurisdizionale non potendo accogliere tout court alcuna definizione, perché i testi giuridici sono scevri da riferenti immediati ed univoci alla nozione ambiente. Imprescindibile a riguardo diventa, allora, il riferimento alla dottrina che è approdata alla concezione unitaria della nozione ambiente solo in tempi recenti.

L'esigenza di considerare l'ambiente come un nucleo le cui parti sono tra loro così profondamente collegate da risultare inscindibili rende necessaria una riconduzione ad unità anche delle forme di settoriali di tutela e di ciò ne tengono conto i programmi di azione comunitaria ⁽²⁾. È proprio in questi programmi che si possono rinvenire gli orientamenti

². Si vedano: *Dichiarazione del Consiglio delle Comunità europee e dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri*, Consiglio del 22 novembre 1973 (“concernente un programma di azione delle Comunità europee in materia ambientale”), in G.U.C.E., n. C112, del 20 dicembre 1973; *Risoluzione del Consiglio delle Comunità europee e dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri*, Consiglio del 17 maggio 1977 (“concernente il proseguimento e l'attuazione di una politica e di un programma d'azione delle Comunità europee in materia ambientale”), in G.U.C.E., n. C139, del 13 giugno 1977. Questi primi due programmi di durata quadriennale, nell'affermare la necessità di prendere in considerazione gli interessi ambientali in ogni procedimento decisorio della Comunità, stabiliscono due cardini delle politiche di tutela dell'ambiente: il principio “chi inquina paga” e il principio di prevenzione. In questi anni, la Comunità entra a far parte come soggetto autonomo rispetto agli Stati membri di organizzazioni internazionali (UNEP, OCSE, FAO, OMS, ECE), e aderisce a numerose *convenzioni internazionali*, quali quelle di *Helsinki* del 1974, per la protezione dell'ambiente marino del Baltico, e di *Barcellona* del 1976, per la protezione del Mar Mediterraneo dall'inquinamento. Si veda, inoltre: *Risoluzione del Consiglio delle Comunità europee e dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri*, Consiglio delle Comunità europee e dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri riuniti in sede di Consiglio del 7 febbraio 1983, (“concernente il proseguimento e l'attuazione di una politica e di un programma d'azione delle Comunità europee in materia ambientale”), in G.U.C.E., n. C46, del 17 febbraio 1983. Questo terzo programma d'azione si riferisce esplicitamente al temperamento della politica economica e della politica dell'occupazione con gli obiettivi della politica ambientale, al fine di realizzare la necessaria integrazione dell'interesse ambientale con gli interessi legati ad attività che possano avere ripercussioni negative sull'ambiente. Si veda, poi: *Risoluzione del Consiglio delle Comunità europee e dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri*, Consiglio del 19 ottobre 1987, (“concernente il perseguimento e l'attuazione di una politica e di un programma d'azione delle Comunità europee in materia ambientale (1987-1992)”) in G.U.C.E., n. C328, del 7 dicembre 1987. Nell'ambito degli strumenti di tutela emergono, in particolare, le esigenze relative alla predisposizione di adeguate procedure di informazione ambientale, all'introduzione di limitazioni all'uso delle risorse naturali, all'internazionalizzazione dei costi ambientali che devono gravare sull'inquinatore anziché essere sostenuti dalla collettività o da terzi privati. Per realizzare un'azione più efficace di tutela, inoltre, si afferma la necessità di uno stretto coordinamento fra politiche comunitarie e politiche nazionali sulla base di un “piano a lungo termine”, ma “tenendo conto delle differenze regionali e dell'appropriato funzionamento del mercato comune”. Si vedano infine: *Risoluzione del Consiglio dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri*, Consiglio il 1 febbraio del 1993, (“riguardante un programma di comunitario di politica ed azione a favore dell'ambiente e di uno sviluppo sostenibile”) in G.U.C.E., n.C138, del 17 maggio 1993; il sesto programma d'azione del 2002. Ivi sono contenuti i riferimenti alle politiche di gestione delle risorse nell'ambito dello sviluppo sostenibile, del controllo integrato degli inquinamenti, della riduzione dei consumi, del miglioramento dell'ambiente urbano, della valutazione e gestione dei rischi. La caratteristica primordiale di questi programmi è costituita dal tentativo di operare un sistematico temperamento tra le esigenze dell'ambiente e le esigenze dello sviluppo economico e sociale, considerati non più come due realtà opposte,

generali che hanno condotto le istituzioni comunitarie ad emanare atti normativi rivolti a tutelare gli interessi ambientali. La tutela unitaria non può che essere la conseguenza immediata di una nozione giuridica unitaria di *ambiente*.

“L’ambiente è tutto ciò che circonda e con cui interagisce un organismo”. È, forse, questo il senso più generico e dal quale risulta meno arduo comprendere l’esigenza di tutela che oramai è diventata il leitmotiv della nostra epoca. Al termine del XX secolo, infatti, le tematiche ambientali hanno conquistato l’interesse dei mass media e coinvolto la sensibilità di quote crescenti della popolazione. L’intensificarsi di problemi di natura ambientale ha rimesso in discussione l’ineluttabilità dell’equazione sviluppo – alterazione ambientale; inoltre, il progressivo peggioramento di alcuni parametri della qualità dell’aria, delle acque e dei suoli ha indotto i governi, non di rado sotto l’incalzare dell’opinione pubblica, a porre all’ordine del giorno la discussione di questi problemi e la ricerca di soluzioni, come è avvenuto a Rio de Janeiro nel 1992 (Agenda 21) ⁽³⁾ o a Kyoto nel 1997 (protocollo di Kyoto) ⁽⁴⁾. Quindi, la tematica ambientale ha assunto una dimensione notevole da condizionare profondamente le prospettive stesse dello sviluppo in termini globali. Le difficoltà che accompagnano il potenziamento delle attività produttive hanno fatto registrare onerose conseguenze sullo spazio geografico, in particolare nelle grandi concentrazioni demografiche. Le questioni di natura ambientale, inoltre, si contraddistinguono per una loro autonomia all’interno delle scienze economiche, mostrando una forte interazione con il tessuto produttivo presente nei principali paesi evoluti e in via di sviluppo: più precisamente, problemi ambientali interessano il settore primario, l’utilizzazione delle fonti di energia e in generale la produzione industriale. Riguardo a quest’ultima, è certamente il settore chimico che ha presentato i più alti valori di compromissione ambientale. Importanti, anche, le ripercussioni sanitarie che i problemi ambientali comportano e il valore economico che la soluzione delle grandi tematiche ambientali ha mostrato di possedere. Da sottolineare, infine, il valore pedagogico che

bensi quasi come un tutto inscindibile; il quinto programma è significativamente rivolto “a favore dell’ambiente e di uno sviluppo sostenibile” ed è, infatti, intitolato “Per uno sviluppo durevole e sostenibile”.

³. A Rio de Janeiro, nel 1992, si è svolto il *Vertice Mondiale su Ambiente e Sviluppo* che ha segnato un cambiamento di impostazione nella strategia globale, improntato al concetto di “sviluppo sostenibile”. “*Agenda 21*” è il principale documento prodotto, adottato da quasi 200 governi nazionali. I maggiori obiettivi definiti riguardano: il controllo delle emissioni di gas che favoriscono l’effetto serra; la conservazione delle foreste; la lotta alla desertificazione; la salvaguardia della biodiversità; la lotta alla povertà e alla distribuzione equa delle risorse del Paese.

⁴. Nel 1997, alla conferenza sul clima di Kyoto, i paesi industrializzati si sono impegnati a ridurre del 5%, rispetto al 1990, le emissioni di gas entro il 2012. Il *Protocollo di Kyoto* è entrato in vigore nel febbraio del 2005.

l'ambiente ha assunto e il forte interessamento dei legislatori nazionali, degli organismi sovranazionali e delle organizzazioni internazionali alle tematiche ambientali.

Volendo realizzare la tutela dell'ambiente diventa indefettibile un'azione amministrativa di controllo, che operi in via preventiva “non soltanto perché prevenire è sempre meno gravoso che risarcire⁽⁵⁾”, ma anche perché la più efficace azione di tutela dell'ambiente “è quella che cerca di evitare la creazione di inquinamenti, piuttosto che quella che cerca di eliminarne o ripararne successivamente gli effetti”⁽⁶⁾.

Ma l'azione preventiva realizza i suoi obiettivi pienamente solo attraverso l'imposizione legale di un onere di partecipazione a tutti quei soggetti, in particolar modo gli operatori economici, la cui attività possa recare danno o pericolo all'ambiente sia pure indirettamente. A riguardo è bene sottolineare come si debba intendere il diritto all'ambiente in una duplice prospettiva: occorrerà discorrere di un diritto della persona, ma al contempo si tratterà di un diritto che dovrà rispondere alle esigenze di tutela degli interessi collettivi e sarà, dunque, necessario concepire la tutela dell'ambiente in un'ottica oggettiva e dinamica, perché, per la sua inestricabile complessità di struttura, intrinsecamente relazionale, coinvolgerà una pluralità di prerogative che difficilmente possono essere personalizzate in capo a singoli soggetti. L'ambiente è, perciò, a buon diritto, definito come valore trasversale rispetto ai vari settori dell'ordinamento e deve essere attuato anche attraverso un'azione amministrativa informata ed efficace.

La qualificazione giuridica dell'ambiente come valore costituzionale ridimensiona il problema della definizione, che si svincola dalla necessità di comprendere il diritto soggettivo all'ambiente, e implica che “esso non solo può formare oggetto di un diritto o di un principio per dirigere l'interpretazione della legge o dei trattati, ma anche costituisce, proprio in quanto valore, uno degli elementi fondamentali che caratterizzano una società in un dato periodo della storia e sul quale una società fonda la sua legittimazione”⁽⁷⁾.

Dai primi anni del nuovo millennio, un numero sempre crescente di autori e commentatori ha a buon diritto sottolineato ed enfatizzato i connotati sociali tipici della recente configurazione della responsabilità aziendale. Questi sono divenuti, così, i promotori dei vantaggi etico-economici di un'attività imprenditoriale che, pur ossequiando le inderogabili regole del

⁵. Così, T. SCOVAZZI, *Considerazioni sulle norme internazionali in materia di ambiente*, in *Rivista di Diritto internazionale*, 1989, 599.

⁶. Cfr., sul principio di prevenzione, G. CAIA, *I procedimenti amministrativi in materia ambientale ed i problemi dell'amministrazione pubblica*, cit., pp. 71 e ss; M. CECCHETTI, *Principi costituzionali per la tutela dell'ambiente*, cit., p. 72.

⁷. Così come previsto nella dichiarazione di Stoccolma o in alcune recenti costituzioni, ad esempio quella dei paesi dell'Europa centro-orientale. Da B. CARAVITA, *I Principi della politica comunitaria in materia ambientale*, in *Rivista Giuridica dell'Ambiente*, 1991, 207.

profitto economico, presti attenzione alla dimensione etico-morale quale esigenza improrogabile in un panorama aziendale altamente competitivo. Pertanto, secondo gli ambasciatori dei principi della Corporate Social Responsibility (CSR), le aziende potrebbero raggiungere un posizionamento di privilegio, scongiurando le procedure sanzionatorie e auspicando la leadership nel mercato di riferimento.

2. *L'inevitabile intreccio tra la tematica ambientale, il progresso scientifico e la tutela dei diritti umani.*

Le sorti dell'umanità costituiscono la preoccupazione che attanaglia, negli ultimi periodi, il mondo della cultura. Filosofi⁽⁸⁾, scienziati, ambientalisti e politici registrano lo stato di pericolo in cui si trovano gli equilibri naturali che rendono possibile la vita sul pianeta Terra e, allarmati, indietreggiano rispetto i misfatti compiuti dall'uomo nel passato.

Su tutti, la comunità scientifica si è resa autrice di danni alla natura forse irreparabili. Infatti, preoccupata di affermare ed attuare il *principio della libertà della ricerca* (ad ogni costo) e il *principio della ricerca per la ricerca*, indipendentemente dai possibili esiti della stessa e dalle eventuali nefaste conseguenze per l'esistenza dell'uomo, ha dimenticato quale fosse il suo scopo principale, cioè il miglioramento delle condizioni di vita del mondo umano, animale e vegetale⁽⁹⁾, perseguendo, invece, quello errato di alterare la loro struttura per lo sfruttamento economico dei risultati. La combinazione tra economia e tecnica ha segnato "l'incremento per quantità e genere della produzione dei beni pro capite, diminuzione dell'impiego del lavoro umano e crescente aumento del benessere di molti, aumento involontario del consumo globale del sistema e quindi enorme incremento del ricambio del corpo sociale complessivo con

⁸. S. COTTA, *L'uomo tolemaico*, Milano, 1975, pp. 125 – 126. Cotta scrive a proposito della graduale morte del pianeta terra. "Negata prima della parola dei filosofi – che troppo spesso è sembrata innocua, un mero gioco intellettualistico di belle parole e di metafore incapaci di recar danno – la natura è stata poi sfruttata, provocata, disintegrata e ricomposta a piacimento degli scienziati e dei tecnici. A questo punto, sconvolta e negata nella propria consistenza, la natura si vendica. E si vendica nella maniera più perfidamente sottile: arrendendosi alla volontà prometeica dell'uomo, ossia morendo davvero, non già a parole, ma a fatti".

⁹. A. TARANTINO, *Diritti umani, progresso scientifico e tutela dell'ambiente*, in *Diritti umani, poteri degli stati e tutela dell'ambiente*, L. LIPPOLIS (a cura di), Milano, 1993, p. 116 – 117. "Scopo della comunità scientifica dovrebbe essere quello di considerare i valori delle diverse scienze come altrettanti rami della sapienza, intesa come fonte vitale che le stesse sovrasta, rifiutando così lo scienticismo che pretende di ridurre tutta la sapienza al solo contenuto di tali scienze. Viceversa, proprio l'attuazione del principio del progresso per il progresso, della libertà dello scienziato ad ogni costo, che è frutto dello scollamento fra coscienza morale ed effettiva condotta dello scienziato, ha portato all'accennata situazione di precarietà delle condizioni naturali che consentono la vita sulla terra. Così è che i diritti umani, i diritti degli animali e quelli dell'ambiente sono in una situazione di continuo pericolo;".

l'ambiente naturale⁽¹⁰⁾». Tutto ciò ha messo a rischio di esaurimento le risorse ambientali e, se a questo si aggiungono i rapidi sviluppi bio-tecnologici, che moltiplicano le possibilità di sopravvivenza dell'essere umano, il timore diventa fin troppo condivisibile.

Oggi, dunque, l'uomo paga lo scotto delle scelte irresponsabili degli scienziati, che animati dal fervore della libertà del progresso hanno condotto all'accennata situazione della precarietà delle condizioni naturali e dell'assenza di tutela dei diritti umani, che di fatto sono stati subordinati ai diritti della scienza. Il grido d'allarme si è levato già da diverso tempo, pertanto è giunto il momento, secondo Heidegger, di dominare il corso della tecnica e “la sua spinta sempre più insistente verso nuove possibilità di sviluppo dev'esser messa sotto controllo⁽¹¹⁾». Ad onor di cronaca, negli ultimi anni, la situazione della reclamata libertà dello scienziato, si è evoluta assumendo i tratti tipici dell'anarchia⁽¹²⁾. Testimonianza ne sono tutti i disastri ambientali le cui cause vanno rintracciate nel dogma dello scientismo e nell'imperizia di chi fa un uso cattivo delle scoperte scientifiche. Si tratta, purtroppo, di catastrofi⁽¹³⁾ continentali senza precedenti nella storia dell'umanità, le cui conseguenze future sul naturale corso della vita non sono sufficientemente note⁽¹⁴⁾; disastri che hanno indotto i politici responsabili dell'autorizzazione all'utilizzo di tali scoperte a rivedere le loro iniziali posizioni favorevoli accordate al progresso scientifico quale prius logico di una politica di potenza economica e militare che, poiché anarchica ed irresponsabile, minaccia la specie umana e determina il continuo degrado ambientale, e che, per questo, dovrebbe esser sanzionata non solo giuridicamente, ma anche e soprattutto socialmente e moralmente. Altrettanto evidente è la crescente importanza data nei dibattiti internazionali tra uomini di cultura e politici, in convegni di studio e conferenze di governi, al problema del riconoscimento dei diritti dell'uomo minacciati dall'irresponsabile progresso scientifico. Tutti concordano nel ritenere che l'uomo sia “sorgente e fine per la società”, il punto di riferimento e la misura tra il lecito e il non lecito. Così, sorgono notevoli perplessità nel qualificare come fattore di progresso

¹⁰. H. JONAS, *Il principio responsabilità*, cit., p. 180.

¹¹. M. HEIDEGGER, *Linguaggio tramandato e linguaggio tecnico*, in “Paradigmi” X, n. 29, 1992, pp. 259 ss.

¹². A. TARANTINO, *Diritti umani, progresso scientifico e tutela dell'ambiente*, in *Diritti umani, poteri degli stati e tutela dell'ambiente*, op. cit., p. 117, riprendendo C. RUBBIA, *Il dilemma nucleare*, Varese, 1987, p. 5: “Se con le bombe termonucleari «abbiamo fatto qualcosa che si avvicina moltissimo alla famosa storia orientale dell'uomo che aveva aperto il tappo della bottiglia con il genio all'interno», lo ha lasciato fuggire ed è stato incapace di riprenderlo e controllarlo, con l'ingegneria genetica stiamo aprendo un'altra «bottiglia magica»”.

¹³. Sul punto, M. F. MORONI, *La catastrofe nel pensiero occidentale. La filosofia dell'irrimediabile*, Il Saggiatore, Milano, 2012.

¹⁴. P.B. HELZEL, *Dalla “strana passione” della paura alla “salvezza” dell'ambiente per le generazioni future*, in *Il sistema ambiente, tra etica, diritto ed economica*, K. AQUILINA, P. IAQUINTA (a cura di), Cedam, 2013, pp. 36 – 37: “E se un tempo la catastrofe appariva come un evento temibile, tremendo, ma comunque lontano, inimmaginabile, ora è divenuto non solo possibile, ma addirittura certo. L'impossibile è divenuto realtà.” “Si è creata un nuovo tipo di catastrofe, quelle che nello stesso tempo dipendono e non dipendono da noi, di cui siamo e nello stesso tempo non siamo responsabili”.

alcuni particolari contributi scientifici, la cui applicazione pratica non è in armonia non solo con la tutela dei diritti umani, ma neanche con quella degli animali e dell'ambiente generalmente inteso. D'altra parte, non ci può essere tutela della vita umana se la stessa non è accompagnata dalla tutela dell'ambiente entro il quale la vita dell'uomo si svolge. L'auspicio della collettività si riduce, quindi, alla circostanza che le diverse discipline scientifiche, considerate rami di un unico albero che è la sapienza, ricoprano il loro ruolo originario di riconciliatore dell'uomo alla natura e si pongano al servizio della persona, essere valoriale integralmente considerato⁽¹⁵⁾. Così ragionando, si conclude che l'unica via da imboccare, per ottenere dal progresso scientifico il massimo vantaggio per un più ampio riconoscimento e per una maggiore tutela dei diritti umani, sia quella di considerare gli stessi nella tradizione filosofica classica. Credere nei diritti dell'uomo come giustificati dalla tradizione filosofica classica significa "assumere che a fondamento dell'universo stia un Essere intelligente creatore, che pensi e voglia per ogni uomo la perfezione della sua natura: perfezione da realizzare nella libertà e nel tempo, come una meta in cui consiste il bene di ciascuno e che ciascuno deve volere in sé e negli altri, per realizzare il maggiore bene possibile per l'universo⁽¹⁶⁾". Urge, allora, assumersi le proprie comuni responsabilità verso l'umanità passata, presente e futura⁽¹⁷⁾.

3. *L'evoluzione logica del rapporto tra impresa e sostenibilità: i tre fondamentali pilastri in materia.*

Accanto alle grandi onde lunghe dei cicli dell'innovazione che erano basate su un paradigma tecno-economico ove i grandi cambiamenti erano associati a momenti di accelerazione verso una situazione di crisi cui seguiva un periodo di significativa crescita e ristrutturazione sociale⁽¹⁸⁾, oggi sembra emergere una nuova onda lunga, quella della sostenibilità, indotta sia da pressioni socio-economiche sia da tecnologie abilitanti, quali i movimenti sociali, sempre più in crescita, e i network di comunicazione ad essi associati.

¹⁵L. BAGOLINI, *La persona nell'esperienza morale e giuridica*, in *Diritti umani, poteri degli stati e tutela dell'ambiente*, op. cit., p. 9. La persona umana vista fuori dalla logica dell'individualismo e del collettivismo, nella relazione io-tu, cioè come portatrice di valori morali, i quali implicano non solo un "dover essere", ma anche un "dover fare".

¹⁶ A. BAUSOLA, *Sul fondamento dei diritti dell'uomo*, in *Riv. Int. dei diritti dell'uomo*, I, 1988, p. 9.

¹⁷ E. DE GIORGI, *Diritti umani, tutela dell'ambiente e comunità scientifica*, in *Diritti umani, poteri degli stati e tutela dell'ambiente*, in L. LIPPOLIS (a cura di), cit., p. 129 – 136.

¹⁸ Freeman C., Perez C., "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour", in Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds), "Technical change and economic theory", Pinter, London, 1998, 38-66.

La sostenibilità si sta dimostrando, infatti, come una delle aree che allo stato attuale sta stimolando innovazioni organizzative e tecnologiche ⁽¹⁹⁾, con lo scopo di perseguire non solo obiettivi ambientali e sociali ma anche economici, i manager hanno indicato il vantaggio in termini di capacità di innovare meglio e più rapidamente come uno degli aspetti più rilevanti della sostenibilità dal punto di vista della profittabilità ⁽²⁰⁾.

Reduci dalla crisi del 2008 le imprese per poter rimanere competitive e difendersi dalle stringenti pressioni del mercato hanno dovuto porsi degli obiettivi di modernizzazione delle attività svolte e della catena del valore.

Le imprese dunque si sono concentrate ad un uso diverso – più riflessivo, più sostenibile – della modernità. Senza rinunciare ai suoi vantaggi produttivistici, ma dando valore (anche economico) ai significati che qualificano il nostro produrre e il nostro consumare. Tra industria moderna e commons bisogna insomma stabilire una nuova alleanza, in modo da destinare parte del prodotto corrente alla rigenerazione dei beni comuni ambientali e cognitivi. I quali sono la premessa (implicita) dello sviluppo economico ma possono essere facilmente dissipati da automatismi che non diano loro sufficiente valore ⁽²¹⁾.

Persone e comunità si pongono nuovamente al centro della scena. Il contesto sociale – e dunque il territorio – tornano ad essere elementi rilevanti per stabilire una rete di interazione responsabile e riflessiva tra le istituzioni che coltivano la scienza e la cultura moderna e la vita sociale dei tanti soggetti che la devono utilizzare in forme non soltanto strumentali ma riflessive. Per fare emergere visioni comuni dei problemi e identità collettive capaci di regolare il funzionamento degli automatismi impiegati. Tra le istituzioni che producono il sapere scientifico-culturale e la società che lo utilizza in uno specifico luogo e in una specifica storia deve istituirsi un rapporto di reciproco accompagnamento, che non intacca l'autonomia delle due sfere di azione, ma le mette al lavoro – sullo stesso problema, con lo stesso linguaggio – per presidiare le intersezioni e garantire la rigenerazione delle premesse da cui ciascuna delle parti ha preso avvio. Come dimostrano i pionieri che già si sono mossi in questa prospettiva, è realmente possibile usare la nuova alleanza tra efficienza industriale e sostenibilità ambientale per realizzare il riposizionamento competitivo delle nostre imprese verso più alti livelli di qualità e di valore.

¹⁹. Jansen L., *The challenge of sustainable development*, Journal of Cleaner Production, 2003, 11, 231-245.

²⁰. Kiron D., Kruschwitz N., Haanaes K., Reeves M., Goh E., *The Benefits of sustainability-Driven Innovation*, MIT Sloan Management Review, 2013, 54 (2), 69-73.

²¹ RULLANI E., *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia, 2010.

E' rivoluzione green. Il rispetto dell'ambiente e la sostenibilità sono diventati temi da prima pagina. Non più per le proteste degli ambientalisti ma per le scelte di nuove generazioni di consumatori che hanno una sensibilità e un'attenzione inedita fra le generazioni precedenti. E anche perché ambiente vuol dire buon business: sostenibilità vuol dire sfruttare meglio le risorse, eliminare gli sprechi, massimizzare le scelte strategiche. Reinventare un settore del business ripensandolo in chiave green è considerata la chiave della formula del successo.

L'era digitale è arrivata, trasformare il proprio business diventa imperativo. I vantaggi della digitalizzazione stanno diventando sempre più chiari e il binomio Ict e green è, ormai, imprescindibile. Un esempio semplice ma di altissima rilevanza è la possibilità, per le aziende, di adottare spazi di archiviazione quali il cloud che, nell'era dello smartworking, consente di perseguire risparmi enormi sulla carta utilizzata, sull'uso di stampanti e fotocopiatrici, sullo spostamento di documenti da un ufficio all'altro che anni addietro poteva venire solo tramite uno spostamento fisico connesso quindi a consumi di carburanti fossili e quindi alla produzione di inquinamento con l'emissione nociva di CO². Un altro importantissimo esempio oggi si può ritrovare nel mobile ticketing adottato sempre di più dalle città di grandi e medie dimensioni, questo per gli attori del mercato dei trasporti e della mobilità rappresenta un risparmio in termini di produzione di carta quindi con un grande impatto eco-sostenibile facilitando l'esperienza del cliente nell'usufruire del servizio. Una soluzione win-win. Facilita la vita del cliente, è un modello molto semplice da usare: basta una app o si può fare anche via sms e non serve né carta di credito né ci sono logiche di registrazione. Le aziende di mobilità locale che hanno aderito si vedono pagare il biglietto via app o via sms, scalato direttamente dal credito residuo del telefonino. Il classico servizio che rappresenta un grande risparmio ambientale ed è vincente con il cliente.

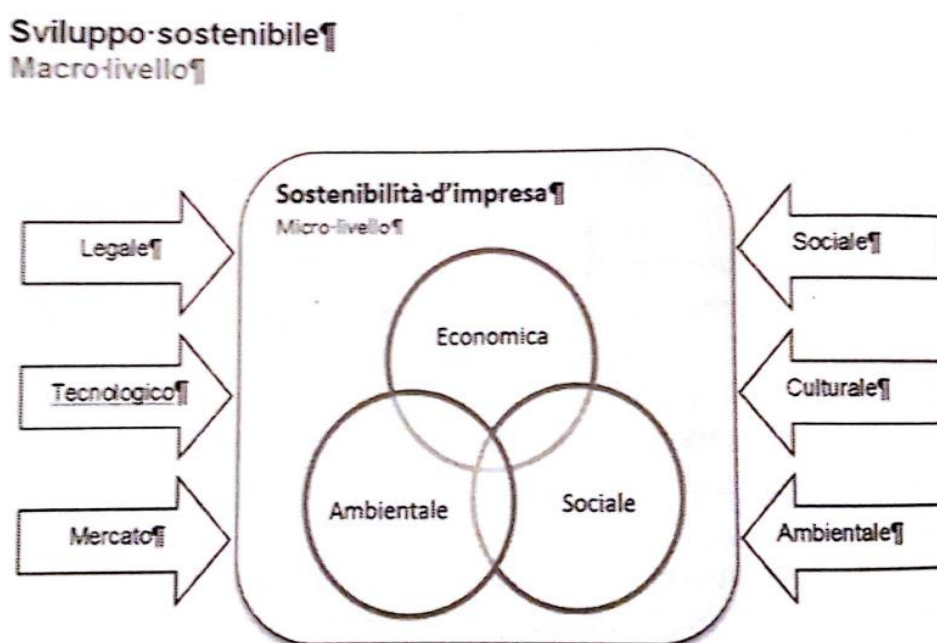
Racchiusi nel concetto di sviluppo sostenibile, definito generalmente come “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”⁽²²⁾, vi sono numerosi ambiti di studio, di interesse e di azione. Il perseguimento di un modello di sviluppo sostenibile, auspicato dalle istituzioni internazionali e dalla società civile di larga parte del mondo, vede, infatti, intersecarsi tre aspetti fondamentali del progresso umano: quello economico, quello del benessere sociale e quello della protezione ambientale.

²². WCED, *Our common future*, Oxford University Press, New York, 1987.

In questa prospettiva, la tradizione di sviluppo sostenibile nella dimensione dell'impresa passa, in primo luogo, attraverso la necessità di spostare lo sguardo da una dimensione macro ad una dimensione micro ove tutti gli aspetti hanno un impatto e influiscono sull'orientamento che l'impresa assume nei confronti della sostenibilità.

Per corporate sustainability si intende, quindi, l'orientamento da parte dell'impresa volto a perseguire i suoi obiettivi riducendo o eliminando l'impatto delle sue attività sull'ambiente e al contempo soddisfacendo le necessità dei suoi stakeholder attuali senza compromettere quelle degli stakeholder futuri ⁽²³⁾.

Fig. 1.1- La relazione tra sviluppo sostenibile e corporate sustainability



Fonte: adattamento da Baumgartner, Ebner 2010

Pertanto, un'impresa sostenibile è una realtà organizzata tesa a operare in una prospettiva a lungo termine, potenzialmente infinito, grazie alla considerazione congiunta della dimensione economica, sociale e ambientale dei propri processi e delle proprie performance ⁽²⁴⁾.

Il mondo delle imprese è coinvolto a pieno titolo in tutti i tre gli aspetti e la gestione d'impresa è tenuta a dare il proprio contributo, tanto nella concretezza delle pratiche aziendali, quanto nello studio del fenomeno in rapida e continua evoluzione da parte degli studiosi della materia.

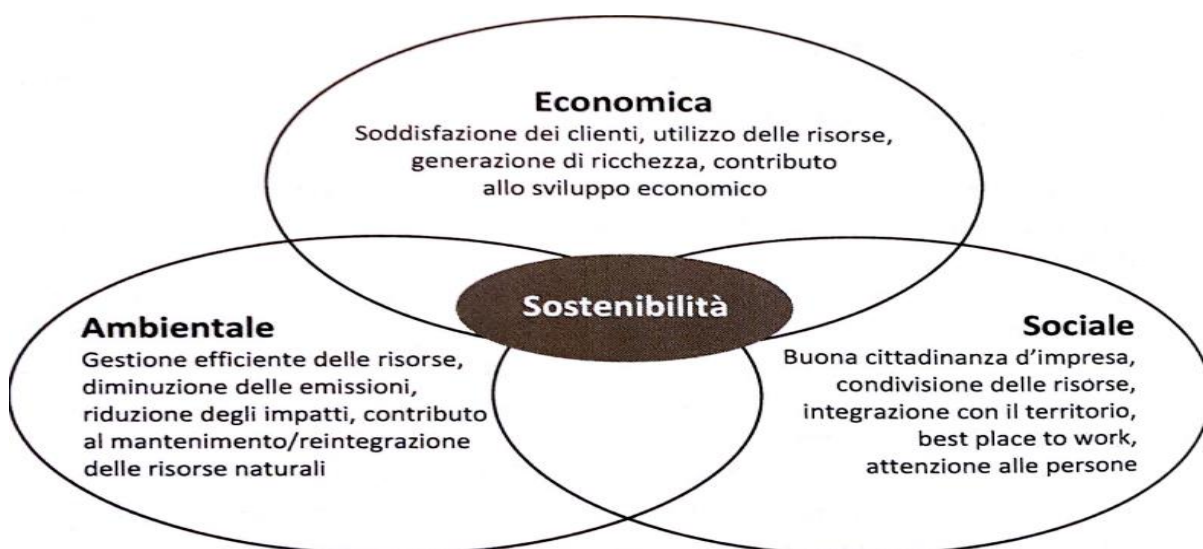
²³. Dyllick T. Hockerts K., *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, Business Strategy and the Environment, 2002, 11, 130-141.

²⁴. Van Marrewijk M., *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics, 2003, 44 (2-3), 95-105

Più nello specifico, il perseguimento dello sviluppo sostenibile a livello aziendale è strettamente correlato alla capacità della governance di garantire il perseguimento dei fondamentali obiettivi di integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica nella gestione del business. Discorrendo d'integrità ambientale si intende l'efficace ed efficiente gestione delle risorse naturali e la loro conservazione in relazione ai processi aziendali. Analizzando, invece, il concetto di equità sociale ci si riferisce alla possibilità di tutti i membri della società di accedere a risorse ed opportunità. Infine, la prosperità economica indica la capacità di promuovere un ottimale livello di qualità di vita attraverso la capacità produttiva delle organizzazioni e degli individui operanti in una data società.

Ciò che sta sempre più emergendo è che i tre pilastri della sostenibilità d'impresa sono correlati tra di loro e il loro sviluppo possa e debba avvenire secondo modalità di integrazione (Figura 1.2) affinché l'adozione di strategie e politiche sostenibili possa dimostrare tutta la sua efficacia ⁽²⁵⁾.

Fig. 1.2- Le tre dimensioni della sostenibilità



Fonte: Sebastiani, Angeli 2011

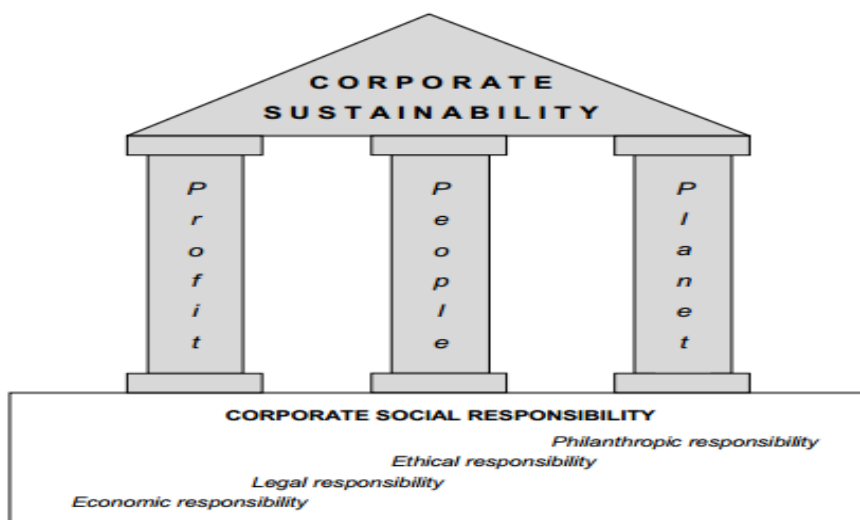
La corporate sustainability, quindi, si compone di tre necessarie dimensioni traducibili in un approccio "triple bottom line". Ciò implica un'indifettibile analisi dei risultati di business basata non solo sui risultati economici, ma anche sulle ripercussioni in termini di impatto ambientale e sociale.

²⁵ Kaynak H., Montiel I., *The relationship between sustainable supply chain management and sustainable performance: an integrated framework*, in *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management, 2009, 1, 1-6.

In considerazione di quanto appena riportato, “*The triple bottom line*, o modello delle tre P (*Profit, People e Planet*) è destinato a fornire un sistema di misurazione del livello di sostenibilità di un’organizzazione, consentendo la stesura di un reporting aziendale fondato su parametri sia economici che sociali ed ambientali ⁽²⁶⁾”.

Così, volendo condurre un’accurata valutazione delle tre dimensioni, si può a buon diritto affermare che la dimensione Profit è riferita agli indicatori aziendali di reddito ed è legata alla capacità del sistema d’impresa di conquistare e conservare un’adeguata posizione competitiva, la dimensione People è attinente alle problematiche concernenti la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e dei consumatori, nonché al rispetto delle comunità locali e al soddisfacimento delle attese dei restanti portatori d’interesse. Infine, la dimensione Planet ha come obiettivo il preservare nel tempo le tre funzioni dell’ambiente: fornitore di risorse, ricettore dei rifiuti e fonte diretta di utilità. ⁽²⁷⁾

Figura 1.3: La piramide della sostenibilità



Fonte: *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Alfonso Siano

Inderogabile appare, dunque, la necessità di analizzare il legame tra CS e CSR sulla base dello schema piramidale proposto da Carroll (1991), secondo cui la responsabilità sociale di un’organizzazione comporta quattro tipi di responsabilità: economica, legale, etica, filantropica. La responsabilità economica costituisce la base della piramide della CSR ed implica la produzione di beni e servizi per il mercato. La responsabilità legale si sostanzia nel

²⁶. Elkington J., *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-win Business Strategies for Sustainable Development*, California Management Review, vol. 36, n.2 (Winter), 1994, pp. 90-100

²⁷. Lombardi R., *Sostenibilità ambientale ed economica. Verso una nuova economia*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN), 2011.

rispetto e nella conformità ai dettami normativi propri del sistema giuridico di riferimento. La responsabilità etica è da intendersi in interazione dinamica con la responsabilità legale ed include tutte le attività e le pratiche sociali attese dalla società, sebbene non disciplinate da alcuna normativa. Quest'ultima concerne principalmente “[...] *those standards, norms, or expectations that reflect a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders' moral rights*”⁽²⁸⁾. La responsabilità filantropica, infine, comprende iniziative, azioni e programmi discrezionali che, sebbene non previsti da leggi e non espressamente richiesti all'impresa, sono altamente apprezzati dalla pubblica opinione, in quanto migliorano il benessere sociale.

E' prevalso, così, l'orientamento della *Sustainability Revolution*⁽²⁹⁾ che focalizza l'analisi sulla sopravvivenza e lo sviluppo futuro di macro-sistemi (il pianeta terra, gli Stati, etc.) e di micro-sistemi (ad es. le organizzazioni sociali), presupponendo l'equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e il conseguimento di risultati economici (conservazione e creazione della ricchezza). “*Sustainability refers to the long-term maintenance of systems according to environmental, economic and social considerations*”⁽³⁰⁾. Il contemperamento di questi tre aspetti consente di ricercare adeguate condizioni di compatibilità tra di essi, al fine di soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di stakeholder. Dopotutto, il benessere dell'umanità dipende, inesorabilmente, dalle scelte imprenditoriali che denotano un'accezione etico - sociale di assoluto rilievo.

4. *Le principali strategie sostenibili*

Alla luce di quanto precedentemente analizzato, il perseguimento di uno sviluppo più sostenibile risulta essere una delle sfide più accattivanti del terzo millennio per tutti i soggetti economici protagonisti del panorama imprenditoriale attuale. Le relative istanze poste a livello globale e a livello locale determinano inesorabilmente l'emergere di nuove opportunità nel mercato. Il contestuale conseguimento di obiettivi di integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica nella gestione del business rappresenta una delle chiavi interpretative più stimolanti delle lodevoli finalità dell'agire dell'impresa e delle modalità con cui le stesse

²⁸. Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991, vol.34,n.4, July-August, pp. 39-48.

²⁹. Edwards A.R., *The Sustainability Revolution, Potrait of a Paradigms*, New Society Publishers, Gabriola Island, B.C., Can, 2005.

³⁰. Crane A., Matten D., *Business Ethics*, 2nd ed., Oxford University Press, New York, 2007, pag.23.

possono tradurre tali obiettivi nelle strategie al fine di competere in contesti eterogenei e complessi come quelli odierni.

Sono tante le imprese che, col passare del tempo, hanno ossequiato i principi di sostenibilità ambientale e sociale, elaborando e perfezionando le strategie aziendali che rispettano pedissequamente i requisiti legali. Tuttavia, solo un numero minore di aziende riesce a trasformare in una fonte di vantaggio competitivo gli onerosi investimenti sostenuti con il nobile intento di diventare realtà sostenibili. A tal riguardo, risulta meritevole di menzione l'autorevole visione di Forest Reinhardt palesata nelle celebri pubblicazioni che riportano la sua firma ove si enfatizza la natura contingente degli investimenti ambientali, ponendo nella giusta direzione il dibattito, tutt'ora aperto, se sia remunerativo o meno essere un'impresa sostenibile, *“the possibility for corporations to profit from eco-investments depends on the economic fundamentals of the business, the structure of the industry in which the business operates, its position within that structure, and its organizational capabilities”*⁽³¹⁾. L'autore, peraltro, ha chiarito che gli investimenti in sostenibilità da parte delle imprese possano essere una fonte di riduzione dei costi, indicando le condizioni che favoriscono un potenziale risparmio in termini di rifiuti e di energia all'interno dell'organizzazioni.

Occorre, però, sottolineare che un'efficiente gestione dei costi e dei rischi non deve essere confusa con ciò che attiene al concetto di strategia. Infatti, quest'ultima per le imprese sottintende una propensione alla differenziazione intesa in un'accezione di miglioramento: *“essere migliori essendo differenti”*⁽³²⁾.

Pertanto, urge condurre una dettagliata analisi focalizzata sulle varie strategie sostenibili sottolineate, nel corso degli anni, dai più autorevoli autori in materia. Uno dei più famosi è Renato J. Orsato il quale, in una dei suoi capolavori, ha correttamente evidenziato quattro possibili strategie sostenibili percorribili e realizzabili da realtà imprenditoriali eterogenee. Appare, quindi, indefettibile rappresentare i connotati principali delle diverse strategie di sostenibilità, ripercorrendo con un breve excursus e senza pretese di esaustività i logici corollari e i necessari presupposti per attingere alle nobili finalità di rispetto sociale, salvaguardi ambientale e progresso imprenditoriale.

³¹. Forest Reinhardt, *Market failure and the environmental policies of firms: economic rationales for beyond compliance behaviour*, Journal of industrial ecology: 9-21, 3/1 1991.

³². Joan Magretta, *What management is: How it works and why it's everyone's business*, London: Profile book, 2003.

Figura 1.4



Fonte: R. Orsato, 2009

4.1.1 Eco-efficiency

La prima strategia teorizzata ed elaborata prima, applicata e perfezionata poi, in un'ottica di sviluppo sostenibile è passata alla storia con il nome di *eco-efficiency*. La diffusione del termine *eco-efficiency* tra gli esperti della realtà imprenditoriale è a buon diritto riconducibile alla ormai celebre visione aziendalistica semplificata proposta dal *World Business Council for Sustainability Development* (WBCSD) e datata 1996: “*doing more with less*” (“fare di più con poco”). La definizione in questione è sicuramente orecchiabile, così rimane prontamente impressa nella mente dei più. Tuttavia, la stessa non riflette alla perfezione lo scopo della *eco-efficiency*. Infatti, la capacità di rendere produttive e ottimizzare al meglio un numero di risorse limitato è solo uno dei molteplici nobili obiettivi di sviluppo sostenibile della suddetta strategia. Più nel dettaglio e al di là dell'ottimizzazione del processo produttivo, questa strategia può essere perseguita riducendo l'impatto ambientale di tutto il sistema produttivo e anche consumistico, seguendo, quindi, tutto il ciclo di vita di un prodotto compresa la fase cruciale del post-consumo ⁽³³⁾.

³³. Charles J. Corbett and Robert D. Klassen, *Extending the Horizons: Environmental Excellence as Key to improving operations*, *Manufacturing & Service Operation Management*: 5-22; 8/1 2006.

Ecco, allora, che una definizione migliore del concetto di *eco-efficiency* potrebbe essere “*doing more with less and lower environmental impact*” (“fare di più con poco e con un inferiore impatto ambientale”).

Concentrando gli sforzi delle imprese nella direzione strategica appena illustrata, si auspica la riduzione dei costi economici e degli impatti ambientali del processo organizzativo. Così, monitorando l’attività delle imprese che perseguono questa lodevole prospettiva di sviluppo sostenibile, si spera di poter registrare un ottimale incremento della produttività accompagnato da un continuo declino dell’impatto ambientale e, consequenzialmente, dei costi allo stesso strettamente correlati.

Approdando ad un livello di analisi più tecnico e dettagliato delle strategie di *eco-efficiency*, si nota come le stesse richiedano specifiche e inderogabili condizioni per essere sviluppate, così da non produrre gli stessi risultati indiscriminatamente dall’ambito di applicazione. In altri termini, *condictio sine qua non* ed elemento determinante diventa il contesto di applicazione della strategia. Le evidenze empiriche, a tal proposito, dimostrano che tali strategie hanno un maggiore potenziale nel creare vantaggio competitivo in aziende che forniscono mercati industriali e, pertanto, devono affrontare dei costi di produzione relativamente alti, generando ingenti scarti o sotto-prodotti.⁽³⁴⁾

Volendo concludere, si riflette che le imprese che intraprenderanno un processo produttivo ad alta intensità, perseguiranno il risparmio di denaro, diminuendo l’impatto ambientale dei loro processi.

4.1.2 Beyond compliance leadership

Al fine di poter meglio far luce sui punti di forza della seconda strategia elaborata da Renato J. Orsato, occorre partire dall’assunto primordiale secondo cui alcune aziende operano nel mercato in modo tale da aumentare l’efficienza del loro processo organizzativo, pur giammai tradendo l’aspettativa del riconoscimento dei loro sforzi da parte dei clienti e del pubblico in generale. A tal proposito, a mero titolo di esemplificazione paradigmatica e senza alcuna pretesa di esaustività, è necessario analizzare come le realtà imprenditoriali in parola siano disposte a investire parte del loro patrimonio pur di ottenere le certificazioni SME,

³⁴. Renato J. Orsato, *Sustainability Strategies, When does it pay to be green?* Palgrave Macmillan UK, INSEAD Business Press, 2009.

iscrivendosi a codici aziendali di gestione ambientale ⁽³⁵⁾ e finanziando meccanismi di pubblicizzazione.

A ben riflettere, il motore propulsore di questi sforzi è il rischio reputazionale. Infatti, le imprese che reputano di essere esposte a tale rischio percepiscono il bisogno di dimostrare le loro credenziali di buoni cittadini prima e di fautori di una corretta etica aziendale poi. D'altronde, l'applicazione di una strategia di tal fatta può esser considerata quale logico corollario del processo di differenziazione delle aziende rispetto i loro concorrenti, garantendo la produzione di vantaggiosi risultati aziendali ⁽³⁶⁾. L'immagine dell'impresa, peraltro, può essere migliorata anche influenzando positivamente l'opinione pubblica sulle corrette pratiche organizzative.

Dopotutto, è ormai noto che I processi organizzativi, elaborati in maniera tale da non essere limitati alla mera conformità dei canoni generalmente adottati, possono esercitare un'influenza indiretta sull'immagine di un'azienda, accreditandole un'allure tale da orientare il comportamento commerciale di consumatori a vantaggio di quella realtà aziendale. Così, alle soglie del terzo millennio, risulta impellente la necessità aziendale di sensibilizzare e responsabilizzare il pubblico alla questione della salvaguardia ambientale, proprio in considerazione della rilevanza che ha assunto la tematica in oggetto rispetto alla moltitudine di variabili che influenzano il comportamento dei consumatori. La problematica che concerne l'ambiente acquisisce importanza quando un leader carismatico o un evento controverso mobilitano l'opinione pubblica ⁽³⁷⁾.

Alla fin fine, coloro i quali adottano questa strategia, oltre alla volontà di essere efficienti nel loro operato, avvertono il bisogno di proteggere la loro reputazione, garantendo impegno e dedizione nella direzione etico-sociale e investendo preziose risorse in strategie di comunicazione che coinvolgano tutti coloro i quali rechino interesse all'azienda stessa.

³⁵ Jennifer Nash and John Ehrenfeld, *Codes of Environmental Practice: Assessing Their Potential as a Tool for Change*, Annual Review Energy Environment, 22: 487-535, 1997.

³⁶ CERES: <www.ceres.org>; Global Compact: <www.un.org/Depts/ptd/global.htm>; Global Reporting Initiative: <www.globalreporting.org/>

³⁷ Una spiegazione basilare del ruolo delle "agenzie" all'interno delle relazioni con l'ambiente è stata data da Renato J. Orsato e Stewart R. Clegg, "The Political Ecology of Organizations: Toward a Framework for Analyzing Business-Environment Relationships," *Organization and Environment*, 12/3 (1999): 263-279. Vedi anche Renato J. Orsato, Frank den Hond, and Stewart Clegg, "The Political Ecology of Automobile Recycling in Europe," *Organization Studies*, 23/4 (2002): 639-665; Stewart Clegg, *Frameworks of Power* (London: Sage, 1989).

4.1.3 *Eco-branding*

Nell'ambito del marketing, il criterio di differenziazione dei prodotti basato sulle caratteristiche ecosostenibili degli stessi costituisce il punto nodale della strategia di *Eco-branding*. Quest'ultima è considerata la più semplice delle quattro finora introdotte, poiché assume come corollario indefettibile dell'analisi la constatazione che i prodotti e i servizi inerenti il macro tema ambientale rappresentino una nicchia di mercato definita e ormai ben esplorata da parte delle imprese di tutto il globo terrestre.

Generalmente, "un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico che è prezioso per gli acquirenti oltre la semplice offerta di un prodotto a basso costo"⁽³⁸⁾. Qualsiasi realtà aziendale, pertanto, ha l'aspirazione di essere unica nella sua offerta, cosicché i clienti possano capitolare le loro scelte di acquisto a favore della stessa e a discapito delle concorrenti. Tuttavia, occorre sottolineare come, purtroppo, il successo non sia positivamente correlato agli sforzi sostenuti da un'impresa per differenziarsi, bensì risulta strettamente dipendente dalla percezione che i consumatori acquisiscono in merito agli sforzi in questione e quanto gli stessi siano disposti a sostenere un costo aggiuntivo per godere dei benefici consequenziali agli sforzi sostenuti dall'azienda.

Alla luce di tali riflessioni, le imprese che intendono generare un vantaggio competitivo da strategie basate sull'*eco-branding* devono ossequiare tre requisiti basilari. Innanzitutto, i clienti target dovranno essere disposti a pagare i costi di differenziazione sostenibile. Inoltre, gli stessi dovranno avere a disposizione informazioni affidabili sulle performance ambientali dei prodotti e servizi offerti, così da meglio orientarsi nel mercato. Infine, ma non d'inferiore importanza, le caratteristiche dell'attività imprenditoriale oggetto di processi di differenziazione dovranno essere difficilmente imitabili dai concorrenti⁽³⁹⁾. Un aspetto addizionale e complementare a quelli appena esposti, proteso a garantire l'immediato raggiungimento del successo aziendale mediante l'attuazione della strategia in questione è, indubbiamente, la convergenza degli interessi e dei benefici pubblici e privati. È essenziale, infatti, che i consumatori percepiscano un beneficio nell'atto d'acquisto.

³⁸. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, London: Free Press, 1985, p. 120.

³⁹. Forest Reinhardt ha articolato le condizioni specifiche per le strategie sostenibili di successo. Per questa ragione, le tre caratteristiche principali esposte in questa sezione vogliono solo essere un riassunto delle considerazioni pienamente elaborate altrove, rendendole più semplici a chi non è familiare con la materia in questione. Così Reinhardt (1998), Forest Reinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth," *Harvard Business Review*, 77/4 (July/August 1999):149-157; Reinhardt (1999), op. cit.

In altri e più compiuti termini, attuare una strategia di *eco-branding* significa distinguersi con un'accezione di vantaggio competitivo. Tuttavia, quello in discorso costituisce un attributo che può essere acquisito, raggiunto e percepito solo da pochi eletti proprio ponendo ossequio alla natura stessa della termine.

D'altro canto, così come per le precedenti strategie, le condizioni che soddisfano questa strategia e la rendono vincente dipendono dalle variabili delle medesime imprese che operano nel mercato come *unicum a se stante*, dal quadro normativo in ottemperanza del quale le imprese hanno vita e nel quale le stesse sono contestualizzate e, infine, solo infine, dai profili di autodeterminazione e dalle capacità economiche di queste.

Dopotutto, è oramai noto che “il consumismo verde” abbia assunto i connotati di un mercato di nicchia, nella nostra epoca, soprattutto a causa delle complessità associate alla vasta gamma di fattori che influenzano il processo decisionale degli imprenditori prima e dei consumatori poi. Gli aspetti intangibili, come il simbolismo e la fiducia, sono il fulcro per stabilire un rapporto duraturo tra prodotti eco-marca in termini di solidarietà e sostenibilità e gli illustri destinatari della catena di produzione, i consumatori.

4.1.4 Environmental Cost Leadership

Volendo volgere l'attenzione alla quarta ed ultima strategia di sviluppo sostenibile teorizzata da Renato J. Orsato, occorre assumere come intangibile presupposto dell'analisi, la constatazione che le realtà aziendali, indipendentemente dal mercato oggetto di conquista, tentano di differenziare i loro prodotti e servizi, puntando sull'originalità e sull'esclusività della proposta, sulla perfezione di una qualità ineguagliabile e offrendo prodotti e servizi caratterizzati da un surplus di valore difficilmente eguagliabile dai concorrenti. Tuttavia, questi sforzi spesso comportano costi imprevedibili e fuori budget. Pertanto, aspirare ad essere considerati i “premium price” del mercato tramite strategie di differenziazione è una logica soluzione per tutte quelle imprese che devono colmare i deficit creati da suddetti costi. In altri e più compiuti termini, ottenere un “premium price” per i prodotti che strizzano l'occhio alla prospettiva eco-solidale può diventare la condizione ideale per molte aziende.

Dopotutto, se "essere verde" costa di più, una strategia di differenziazione diventa l'unica ragionevole e ottimale prospettiva di profitto aziendale, in grado di compensare le spese sostenute per gli investimenti ecologici ⁽⁴⁰⁾.

Tra l'altro, per mero dovere di cronaca, occorre riportare un dato non affatto confortante per le aziende che si dichiarano "orientate al verde": solo in un numero esiguo di mercati è possibile conquistare la posizione dominante di "premium price". Così, per le imprese che operano in contesti commerciali del genere, puntare sull'innovazione di prodotto radicale, come la sostituzione dei materiali e/o la dematerializzazione, diventa in prospettiva più redditizio che concentrarsi sull'innovazione di processo incrementale. Pertanto, volendo condurre una riflessione a più ampio respiro, le aziende che necessitano di competere con portafogli di prodotti basati sul basso costo, così come sul ridotto impatto ambientale, devono concentrare i loro sforzi e le loro risorse al fine di ottimizzare la strategia ai più nota come "*E-cost leadership*". Con queste nobili premesse, però, urge ossequiare alcuni elementi fondamentali strettamente correlati al contesto aziendale di riferimento: tra i tanti, la natura e gli attributi dei prodotti, il loro target di clientela. Così, alle imprese che decidono di perseguire la strategia in questione è vivamente consigliato di formare e implementare, al loro interno, il know-how e le competenze organizzative necessarie. Conseguenzialmente, i risultati attesi coincidono con la detenzione di una leadership indiscussa nel mercato, quasi totalmente slegata alle teorie consumistiche e strettamente correlata alla consapevolezza di godere di una vincente posizione di competizione, logico corollario del soddisfacimento della condizione basilare del commercio, "il basso costo"!

A questo punto della trattazione, appare pleonastico specificare quanto sia difficile trasformare in attività pragmatiche i dettami teorici appena esposti. Eppure, indiscutibile è il presupposto secondo cui, in alcuni casi, gli attributi ecologici di un prodotto fungono da licenza ad operare in mercati sensibili ai costi, mentre in altri casi, ricoprono un ruolo migratorio, concedendo alle aziende di posizionarsi in spazi di mercato ancora inesplorati. Così, risulta evidente come le nuove proposizioni di valore capaci di creare benefici ai privati e di soddisfare la domanda ambientale e sociale possano essere ascritte al novero di innovazioni di valore – "*Sustainable value innovation*" –, atte a rappresentare un vantaggio competitivo nel nome della sostenibilità ecologica ed economica.

⁴⁰. Renato J. Orsato, *Sustainability Strategies, When does it pay to be green?* Palgrave Macmillan UK, INSEAD Business Press, 2009

5. *L'identificazione del giusto compromesso e le fonti del vantaggio competitivo: basso costo o differenziazione?*

A conclusione dell'analisi condotta in riferimento alle quattro possibili strategie di sviluppo sostenibile teorizzate dal celebre autore Renato Orsato, appare doveroso rilevare l'ipotesicità dei confini. Ad onor del vero, infatti, non esiste una lampante e stretta interconnessione tra i processi organizzativi, i prodotti e servizi. Dopotutto, i prodotti devono essere il risultato di un processo produttivo in un modo o nell'altro e gli aumenti di produttività del processo possono essere trasferiti ai prodotti. La separazione tra processi e prodotti/servizi consente l'identificazione dei compromessi tra le scelte strategiche a disposizione dei gestori. Quella in parola è, secondo Porter, una condizione fondamentale per l'adozione di una giusta strategia: una posizione strategica sostenibile impone ai promotori e gestori di scegliere il giusto trade-off, nel sistema di gestione ambientale competitiva, tra il focus strategico sui processi o sui prodotti/servizi.

L'assunto fondamentale della presente riflessione coincide pedissequamente con l'auspicio comune che le imprese proattive riducano il loro impatto ambientale. Tuttavia, se i problemi ambientali devono essere reinterpretati e intesi come problemi di business in una visione economica, la mera buona cittadinanza aziendale non può essere considerata sufficiente alla medesima stregua di un piano di azione di matrice ambientale elaborato e implementato ad hoc. Pertanto, se la strategia generalmente condivisa è riassumibile nel dictum "fare meglio per essere diversi", come evidenziato dall'economista Joan Magretta ⁽⁴¹⁾, una strategia a sfondo ambientale richiede una dedizione che vada ben oltre il saper ben fare. Più nel dettaglio e con dovizia di particolari, ai manager aziendali spetta l'arduo compito di individuare i settori in cui le imprese possono e con imperativo morale devono concentrare i loro sforzi ambientali nel perseguimento di un vantaggio economicamente competitivo, è facoltativo, ma socialmente necessario e imperante. Così, appare determinante la definizione delle priorità di aree di azione organizzativa, l'ottimizzazione del ritorno economico complessivo degli investimenti ambientali e la trasformazione degli investimenti in oggetto in preziose fonti di vantaggio competitivo. Il punto di forza dell'orientamento alla sostenibilità, dunque, viene esaminato in un'ottica di ripensamento generale dei processi produttivi e di gestione, in una visione di risparmio energetico, di razionalizzazione dell'utilizzo dei

⁴¹. Joan Magretta, *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*, London: Profile Books, 2003

materiali o della riduzione degli scarti e così via. Le iniziative in discorso, d'altronde, sono giudicate quale fonte di vantaggio competitivo ⁽⁴²⁾ ⁽⁴³⁾ grazie alla riduzione dei costi delle operazioni immediata e logica conseguenza dell'investimento. Discorrendo di vantaggi competitivi derivanti dalla sostenibilità, non si può non menzionare l'ottimizzazione della *corporate image* e il considerevole aumento della *brand awarness* ⁽⁴⁴⁾. Inoltre, di non minore rilevanza è il ruolo assunto da parte della funzione aziendale del marketing e della comunicazione nella valorizzazione dell'agire responsabile d'impresa. Approfondendo, quindi, l'analisi dei vantaggi competitivi aziendali, è inderogabile la necessità di fare un cenno alle due celebri e generiche tipologie di vantaggio competitivo elaborate da M. Porter, nel 1980 ⁽⁴⁵⁾. Secondo l'Autore, un'impresa può, attraverso un uso efficiente del lavoro e del capitale, ottenere un vantaggio competitivo con la vendita di prodotti o servizi con il più basso costo nel suo settore. Al contempo, però, un'impresa può utilizzare strategie di differenziazione per creare caratteristiche uniche per i suoi prodotti o i suoi servizi.

A tale stregua e sempre continuando dettagliatamente a sviscerare la materia in questione, risulta indispensabile porre l'accento su un'autorevole analisi, meglio nota come *Resource-Based View* condotta sulle imprese. Secondo questa, il vantaggio competitivo non è da intendersi quale funzione della struttura industriale, ma come risultante della capacità delle imprese di utilizzare risorse eterogenee, al fine di consentire, nel tempo, una maggiore stabilità delle medesime. La ratio sottostante consta di un nobile intento: stabilizzare la quantità di risorse eterogenee, così da renderle la più importante fonte di approvvigionamento per le imprese competitive ⁽⁴⁶⁾.

A questo punto della trattazione, risulta logico il confronto tra la prospettiva di "posizionamento" di Porter e la *Resource-Based View*. *Elemento di* stridente differenziazione,

⁴². Porter, M. E., and Claas van der Linde. *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review 73, no. 5 (September–October 1995).

⁴³. Porter ME, Kramer MR, Harv Bus Rev. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. 2006 Dec; 84(12):78-92, 163.

⁴⁴ Werther & Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility as a Global Brand Insurance*, Elsevier, Business Horizons, 2005.

⁴⁵ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: The Free Press, 1980

⁴⁶. Il lavoro della Resource-Based View delle imprese sulla gestione strategica iniziò con l'articolo di Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5 (1984): 171-180; Richard Rumelt, "Toward a Strategic Theory of the Firm," in Robert Boyden Lamb, ed., *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984); Jay Barney, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy" *Management Science*, 42 (1986): 1231-1241. Una revisione della situazione succitata si può trovare nei lavori di Jay Barney e William Hesterly, "Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis," in Stewart Clegg, Cynthia Hardy, and Walter Nord, *Handbook of Organization Studies* (London: Sage, 1996), pp. 115-147.

a ben riflettere, é dato dalla seconda analisi che non intende vincolare né limitare in alcun modo la possibilità di scelta delle imprese al mero settore di operatività delle stesse. Piuttosto, si intende considerare il vantaggio competitivo quale risultante della capacità delle imprese di acquisire e gestire le risorse, della capacità di leadership imprenditoriale, delle qualità tecniche, delle capacità finanziarie, della struttura organizzativa. Così, le imprese più qualificate – come sottolineato dalla *Resource-Based View* – dovrebbero ottimizzare la capacità di utilizzare tutte queste leve con il nobile intento di trasformare l'innovazione ambientale in un vantaggio competitivo di assoluto rilievo. Riassumendo, la *Resource-Based View* intende mettere in evidenza l'influenza che i processi organizzativi (interni) esercitano sulla competitività delle imprese.

Alla luce di quanto finora riportato in termini di confronto, si spiega il suggerimento di accademici e consulenti circa il fondante assunto "se fosse – o meno – remunerativo essere verdi". Gli stessi ritengono che la certificazione dei sistemi di gestione ambientale (SGA) possa validamente diventare un elemento distintivo e migliorativo, generando un vantaggio competitivo di valore ineguagliabile. D'altronde, nei tempo coevi, agli organi esecutivi delle imprese è demandato l'arduo compito di elaborare teoricamente e tradurre empiricamente i temi della sostenibilità in strategie, progetti e pratiche pragmatiche. Eppure, non é unanimemente condiviso l'assunto secondo cui la sfida imperante nel terzo millennio, che concerne la salvaguardia del patrimonio paesaggistico e ambientale e, quale logico corollario, la necessità di garantire forme di vita umana sul pianeta Terra in futuro, possa essere colta, vinta e trasformata in vantaggio competitivo aziendale, considerato l'innegabile risvolto socio-etico ed economico della vicenda. Pertanto, per coloro i quali sono ancora incerti sul ruolo che possa ricoprire la sostenibilità nell'attività d'impresa, occorre stimolare la riflessione e basare l'attenzione sul potenziale degli eco-investimenti destinato a generare ricavi se orientato dai principi manageriali realistici. Tutto ciò a dispetto delle credenze speculative, che prospettano in modo esclusivo scenari win-win e che non tengono conto della circostanza che i ricavi provenienti da investimenti sulla sostenibilità sono condizionati da molteplici fattori.

Risulta, dunque, di primaria importanza riformulare il contenuto della domanda fondante la presente analisi, che non può più coincidere con i presupposti originari e cioè concernere la presunta remuneratività dell'essere verdi, bensì deve basarsi sulla prospettiva strategica dell'ecosostenibilità: "quando è remunerativo essere verdi?". Infatti, occorre acquisire la consapevolezza che sono poche le strategie e le pratiche imprenditoriali che riescono a generare ricavi economici, vantaggi competitivi e conquistare nuove nicchie di mercato. La possibilità di trarre profitto da investimenti sostenibili è nettamente inferiore alla molteplicità

di azioni di cui dispongono le imprese per ridurre gli impatti ambientali ed essere buoni cittadini.

Al contempo si osserva che la diffusione delle “imprese sostenibili” non apporta il beneficio della riduzione della rivalità tra le stesse. Dopotutto, si sa, la competizione e la collaborazione sono le logiche che governano il regno umano prima ancora di imperare nel capitalismo ⁽⁴⁷⁾. Si può, quindi, a buon diritto presupporre che, non appena le imprese diventeranno più socialmente ed ecologicamente responsabili, la competizione raggiungerà un livello ancora più alto e giammai svanirà.

L'evoluzione in discorso richiede, allora, un adeguamento strutturale in tempi ragionevolmente rapidi da parte delle imprese che desiderano rimanere competitive sul mercato. Naturalmente, le imprese che pioniere del cambiamento o, meglio ancora, promotrici delle strategie eco-compatibili e socialmente orientate, avranno molte più possibilità di conquistare il dominio del mercato, detenendo una posizione di leadership. Questo in parola rappresenta sicuramente un elemento sufficiente atto a giustificare gli investimenti e l'operato di un'impresa finalizzati all'accrescimento della sensibilità e responsabilità ambientale. La sostenibilità aziendale dev'essere considerata per ciò che realmente è: una scelta strategica volta ad ottenere un vantaggio competitivo nel medio-lungo termine. Meglio, la sostenibilità in sé, ancor prima di rappresentare una dimensione di valore per l'impresa, acquisisce maggiore incisività nel momento in cui si lega alla ricerca delle determinanti della competitività in un contesto complesso e peculiare come quello attuale ⁽⁴⁸⁾. Tuttavia, come ampiamente discusso, il legame tra sostenibilità e competitività appare ancora tutto da esplorare e non vi è dubbio che possa esservi una connessione diretta tra le due dimensioni. Così, la futura prerogativa concerne l'indagine e la comprensione delle fondamentali caratteristiche e dei driver tipici della connessione. D'altronde, nell'adozione delle pratiche sostenibili, spesso si crea un apparente paradosso tra la competitività e la sostenibilità, riguardante la perfetta sovrapposizione delle ragioni del business e delle istanze della etico-sociali. Tale paradosso, però, costituisce una forzatura implicante per le aziende la percezione della necessità di sacrificare alcuni degli obiettivi di performance in nome di un ruolo attivo e propositivo a vantaggio dello sviluppo sostenibile del contesto operativo imprenditoriale di riferimento. Accade spesso, infatti, che l'attenzione dei manager si soffermi sui costi della sostenibilità piuttosto che sui vantaggi strategici strettamente correlati. Così, se non esiste un basilare disegno strategico e se è del tutto assente un coordinamento tra le diverse attività

⁴⁷ Paul R Lawrence and Nitin Nohria, *Driven, How human nature shapes our choices*, Jossey Bass, 2002.

⁴⁸ Roberta Sebastiani, *Corporate sustainability e competitività delle imprese, Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*, Franco Angeli editore, 2014.

sottese alla lodevole finalità della sostenibilità, risulta difficile elaborare una strategia non in termini di costo, ma in termini di investimento ⁽⁴⁹⁾. È questa la ragion per cui, in passato, le esigenze di tutela dell'ambiente sono state spesso contrapposte alle logiche che sottendono lo sviluppo economico e il capitalismo. Proprio per questo motivo, il mondo del business ha spesso sospettato e solo di rado ossequiato la legislazione in materia ambientale, non contemplandone l'accezione positiva e gli aspetti favorevoli all'ottimizzazione dei risultati imprenditoriali. Invero, le regolamentazioni e i principi dettati a favore della tutela dell'ambiente possono fungere da propulsore per l'innovazione prodromica alla diminuzione degli sprechi, funzionale al miglioramento dell'utilizzo delle risorse naturali con evidenti risparmi di costi e, non in ultima istanza, agevolatrice di un vantaggio competitivo grazie alla maggiore efficienza dei processi modificati.

Ciononostante, ad onor di cronaca, occorre rilevare che non tutte le imprese hanno espresso l'intento di elaborare prima e pianificare poi una strategia di sostenibilità. Prevedibilmente, le stesse, in futuro, registreranno notevoli difficoltà nel difendere una posizione competitiva nel mercato di riferimento e, nei casi più fortunati, si troveranno ad inseguire i leader. Diversa e più rosea la prospettiva imprenditoriale per le imprese che, agendo nell'ambito di strategie e politiche nel dettaglio teorizzate e pragmaticamente rispettate, ottimizzano i processi produttivi, così da essere meno esposte alle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime e dell'energia e più facilmente allineate con le aspettative degli stakeholders ⁽⁵⁰⁾. In aggiunta e non meno rilevante, le imprese proattive negli indistinti confini della materia della sostenibilità sociale e ambientale si auspica siano meno vulnerabili alle incessanti mutevolezze della volontà del Legislatore nazionale e ai dettami dell'ordinamento comunitario, così da accrescere le competenze e capacità in materia di attrazione degli investimenti dall'esterno. Saranno, però, solo gli anni a decretare le sorti e l'attendibilità delle veridicità sottese a tali previsioni.

⁴⁹.Chouinard Y., Ellison J., Ridegeway R., *The sustainable economy*, Harvard Business Review, 89 (10), 52-62. 2011.

⁵⁰. Iraldo F., Testa F. Frey M. *Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European Union*, Journal of Cleaner Production, 17 (16), 1444- 1452. 2009

CAPITOLO II. COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ

1. Premessa

L'obiettivo perseguito attraverso il presente elaborato concerne l'analisi delle strategie ambientali adottate dalle imprese protagoniste del settore moda. Così, risulta immediato il riferimento alle interdipendenze strutturali esistenti tra l'eco-innovazione, le relazioni di fornitura e le strategie di comunicazione di tutte quelle imprese che nobilmente decidono di erigere il proprio vantaggio competitivo sul concetto di sostenibilità, veicolando in tale direzione le scelte imprenditoriali cruciali. Pertanto, con l'intento di incrementare esponenzialmente l'intangibile valore dei prodotti strettamente legati alle logiche governanti il regime di sostenibilità ambientale, le strategie di comunicazione delle imprese combinano abilmente un'approfondita informazione in merito alla gestione delle proprie reti di fornitura e il coinvolgimento attivo dei consumatori. Dopotutto, se il futuro "green" è la lodevole aspettativa imprenditoriale delle imprese in questione, inderogabile è la necessità di sensibilizzare e responsabilizzare la platea dei consumatori alla tematica ambientale. In questa direzione, la comunicazione settoriale assume i connotati di leva cruciale nel mercato di riferimento. Così discorrendo, rilievo assoluto detengono i cinque assiomi della comunicazione elaborati dalla scuola di Palo Alto (California), attraverso uno dei principali esponenti, P. Watzlawick, nel 1967⁽⁵¹⁾. I postulati in parola indicano gli elementi sempre presenti in un contesto di comunicazione. Sono, quindi, di seguito specificati, ma senza alcuna pretesa di esaustività.

- 1° assioma - È impossibile non comunicare. In qualsiasi tipo di interazione tra persone, diventa di vitale necessità comunicare. Anche il mero sguardo reciproco, implica una forma comunicazione con un altro soggetto.
- 2° assioma - In ogni comunicazione, si sottende una metacomunicazione, che regola i rapporti tra chi sta comunicando.
- 3° assioma - Le variazioni dei flussi comunicativi all'interno di una comunicazione sono regolate dalla punteggiatura utilizzata dai soggetti comunicanti.
- 4° assioma - Le comunicazioni possono essere di due tipi: analogiche (ad esempio le immagini, i segni) e digitali (le parole).

⁵¹. Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio. 1967.

- 5° assioma - Le comunicazioni possono essere di tipo simmetrico, in cui i soggetti che comunicano sono sullo stesso piano (ad esempio due amici) e di tipo complementare, in cui i soggetti che comunicano non sono sullo stesso piano (ad esempio la mamma e il figlio).

I principi appena esaminati possono essere declinati e contestualizzati in ambito imprenditoriale. D'altronde, qualsivoglia comportamento implica la comunicazione di un concetto e considerato che è impossibile assumere un non-comportamento, risulta altrettanto impossibile una condizione di non-comunicazione. Qualunque strategia decida di perseguire un'impresa, qualsivoglia attività intraprenda un'azienda, indipendentemente dal contesto di riferimento e dal rilievo operativo esponenziale, la stessa comunica al suo interno e al suo esterno, sia pure trasmettendo un messaggio o un mero segnale.

Peraltro, è notorio che qualsiasi informazione, una volta trasmessa e divulgata, è soggetta alla libera interpretazione del destinatario della stessa. Questi, dopo aver accolto la comunicazione, detiene il potere di cambiare in modo indefettibile il significato della stessa e correlativamente della relazione intercorrente tra i due o più protagonisti. Nell'epoca contemporanea, l'impresa si pone sullo stesso piano del consumatore e, attraverso una comunicazione mista di immagini, parole, suoni, segni, persegue il solenne intento di smuovere un sentimento prestabilito, nell'animo dell'interlocutore "target".

A tal proposito, sono degni di lodevole nota i diversi percorsi e le eterogenee attività aziendali intrapresi dalle varie realtà imprenditoriali con l'encomiabile obiettivo di trasmettere un senso civico ed etico di rispetto ambientale, sociale ed economico, sempre ossequiando gli austeri dettami della comunicazione sostenibile.

2. Gestione delle reti di fornitura

Assumendo come pilastro fondante della presente analisi la constatazione per la quale, affinché un'azienda sia virtuosa, è necessario che questa sia integralmente improntata ai dettami etici di salvaguardia ambientale e ottimizzazione dei processi ad impatto sociale, diventa imprescindibile soffermarsi sui diversi aspetti strutturali, organizzativi e operativi della realtà imprenditoriale, rilevandone le criticità ed esaltandone le positività che inevitabilmente coinvolgono gli stakeholders e tutti i soggetti economici-finanziari con i quali l'azienda inevitabilmente dialoga e interagisce al fine raggiungere gli obiettivi imprenditoriali.

La ricerca di nuovi approcci alla gestione della filiera produttiva basati sull'allocazione volontaria di risorse a progetti di miglioramento degli impatti sociali e ambientali oltre i confini aziendali trova le sue radici nei rischi associati alla crescente disaggregazione e internazionalizzazione delle filiere produttive ⁽⁵²⁾. Gli studi di settore dimostrano come progetti ambientali di successo siano il logico e imprescindibile corollario di sistemi di offerta di migliore qualità, incremento dell'efficacia produttiva e rafforzata capacità di creare valore per i clienti finali consequenzialmente alla riduzione degli sprechi e al rafforzamento della reputazione.

In linea con quanto testimoniato dai risultati degli studi focalizzati sulla variabile ambientale, l'integrazione di tematiche sociali nelle relazioni di filiera è strettamente connessa all'accumulazione di risorse immateriali di fiducia e reputazione, comportando sia una riduzione del potenziale di comportamento opportunistico e dei correlati costi di transazione e sia l'incremento del coinvolgimento degli attori a monte e a valle e l'allineamento delle aspettative verso obiettivi comuni di qualità, innovazione e valore per il cliente finale .

Così, la sostenibilità della supply chain di una particolare azienda è correlata ad una molteplicità di questioni tra cui il settore di riferimento dell'attività, la posizione geografica, le aspettative degli stakeholders, le priorità aziendali e la cultura organizzativa. Pertanto affrontando e superando i rischi sociali, ambientali ed economici nella supply chain, le aziende possono proteggere la propria quota di mercato e ridurre i costi legati a tali rischi. La capacità di individuare i potenziali rischi e di elaborare soluzioni ad hoc per ridurre le relative conseguenze rientra a pieno titolo nell'ambito strategica della sostenibilità ambientale. In definitiva, l'obiettivo è quello di sviluppare reti di supply chain tanto flessibili da poter rispondere efficacemente a situazioni sempre in rapida evoluzione. Inoltre, la gestione accurata delle problematiche sociali, ambientali ed economiche può agevolare le aziende ad affrontare i rischi legati all'immagine in un'ottica di tutela della brand awareness e della fedeltà dei clienti, onde scongiurare l'impatto sul fatturato aziendale e auspicando di influire positivamente sulla quota di mercato conquistata e detenuta dalle aziende.

La relazione che intercorre tra supply chain e sostenibilità viene erroneamente ritenuta e qualificata alla stregua di un costo aziendale irrecuperabile, mentre accordando merito e valore alle valutazioni realistiche si giunge al risultato contrario. Più nel dettaglio, le realtà imprenditoriali che hanno accolto di buon grado la proposta dell'introduzione proattiva dei

⁵². Anthony J. Daboub & Jerry M. Calton, *Stakeholder learning dialogues: How to preserve ethical responsibility in networks*, *Journal of Business Ethics* 41 (1-2):85 – 98, 2002.

concetti legati alla sostenibilità nella propria supply chain hanno risparmiato risorse finanziarie, ridotto i costi e aumentato il valore delle proprie attività. Con l'intento di avvalorare questo dato è stato dimostrato che la gestione sostenibile degli input operativi, quali energia, acqua e materie prime, riduce in modo significativo i costi di approvvigionamento delle aziende e, allo stesso tempo, ottimizza l'impatto ambientale e migliora le condizioni di salute degli operatori della supply chain.

D'altronde, creare una supply chain sostenibile significa veicolare la medesima catena per assicurare un equo trattamento ai dipendenti e per assumere un atteggiamento di apertura al punto tale da considerare stakeholder chiunque diventi protagonista del processo aziendale interattivo. Del resto, il coinvolgimento dei fornitori ha come duplice e finale obiettivo quello di identificare degli assiomi che, nell'ambito della sostenibilità, siano considerabili in modo collettivo quali principi cardine da ossequiare e di collaborare in maniera più stretta attraverso priorità condivise. Le relazioni in discorso possono, a loro volta, fornire alle aziende informazioni cruciali concernenti eventuali tendenze, variazioni di mercato e altri fattori esterni che possono ripercuotersi in generale sul sistema imprenditoriale e nello specifico nella realtà aziendale. Inoltre, quando queste relazioni derivano da decisioni assunte dagli stakeholders, la capacità di garantire buoni risultati aziendali migliora notevolmente.

Una supply chain sostenibile implica anche promuovere buone pratiche etiche e procedure di governance responsabili durante tutto il ciclo di vita di beni e servizi offerti. Impegnarsi con i fornitori su tali questioni aiuta a migliorare la qualità del prodotto, ridurre frodi e minimizzare i relativi costi, migliorare la reputazione aziendale e contribuire alla realizzazione di un ambiente aziendale sostenibile.

Dopotutto, la leva fondamentale della strategia sostenibile è costituita dalla constatazione che i prodotti sostenibili stanno riscuotendo successo in una fascia sempre più ampia di popolazione, che con il passare del tempo ha cominciato ad attribuire massima importanza alla sostenibilità e al pianeta. I consumatori sono sempre più inclini alle decisioni di acquisto ponderate e razionali, che in un'ottica di solidarietà e aspettativa di futuro migliore tengano in considerazione l'impatto sociale e ambientale. Così, rendere i prodotti più sostenibili può costituire il presupposto favorevole alla conquista di un settore di mercato in crescita. Pertanto, si può concludere che le decisioni intelligenti dal punto di vista della sostenibilità possono porre l'azienda in una posizione di privilegio, garantendole maggior competitività e minori rischi.

3. Scelte distributive sostenibili

Perseguendo l'obiettivo di porre l'accento su tutti i profili aziendali orientati integralmente alla sostenibilità sociale ed ambientale, risulta necessario porre l'accento sulle scelte distributive che assumono valore strategico, se contestualizzate nella realtà imprenditoriale.

La distribuzione sostenibile si riferisce a qualsiasi mezzo di trasporto e/o di recupero di merci tra venditore e acquirente con il più basso impatto possibile sull'ambiente ecologico e sociale. La stessa comprende l'intero processo di distribuzione dal magazzino all'elaborazione degli ordini e la raccolta, dall'imballaggio e il miglioramento carichi del veicolo alla consegna all'acquirente o alla raccolta degli imballaggi ⁽⁵³⁾.

La strategia sottesa alla distribuzione sostenibile concerne l'offerta di una sostanziale riduzione degli impatti ambientali e sociali a livello globale, così da raggiungere un livello di competitività pari a quello dei processi di distribuzione convenzionali, auspicando di raggiungere il successo nel lungo periodo. Ad ogni modo, si conviene che le questioni ambientali e sociali debbano essere affrontate senza compromettere l'efficienza delle funzioni di distribuzione convenzionali ⁽⁵⁴⁾.

Del resto, come risultato di una consapevolezza ambientale crescente, sempre più aziende stanno adottando, pratiche commerciali improntate ai dettami della sostenibilità. Le pratiche virtuose in discorso vanno a diminuire la quantità di gas serra e combustibili fossili utilizzati nella produzione e distribuzione, segnale evidente della maggiore attenzione prestata per le tematiche ambientali anche durante la pianificazione dei progetti.

A tal proposito, risulta opportuno menzionare una nuova ricerca che prende spunto dagli studi di supply chain management, denominata "Green, Sustainable, or Environmental supply chain management (GSCM)". Lo studio in questione può essere definito come quel processo di "integrating environmental thinking into supply-chain management, including product design, material sourcing and selection, manufacturing processes, delivery of the final product to the consumers as well as end-of-life management of the product after its useful life" ⁽⁵⁵⁾. Constatato che le strategie *green* richiedono sovente la trasformazione degli input utilizzati

⁵³. Schulte, Dr. Christoph, *Logistik*. München: Verlag Vahlen. pp. 371–414. ISBN 3-8006-2454-0. 1999.

Belz; et al., *Sustainability marketing: a global perspective*. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-51922-6. 2009.

⁵⁴. Belz; et al., *Sustainability marketing: a global perspective*. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-51922-6. 2009.

⁵⁵. Srivastava, S. K., *Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review*. International Journal of Management Reviews, 9(1), 53–80. 2007.

per la realizzazione di prodotti e processi, così come la riorganizzazione dei processi produttivi e di vendita, le imprese necessitano di sviluppare anche una prospettiva “green” rispetto alla gestione della fornitura.

La gestione della sostenibilità ambientale viene, quindi, estesa oltre i confini dell’impresa, includendo in particolare i fornitori come partner importanti nel raggiungimento della sostenibilità. Attività cruciali tipiche del supply chain management come la selezione ed il monitoraggio dei fornitori diventano ancora più rilevanti se oggetto di riflessione anche in una prospettiva ambientalistica. Tali contributi suggeriscono la possibilità di integrare l’approccio ambientale e le logiche della gestione dei rapporti di fornitura, analizzando le strategie specifiche delle imprese leader soffermandosi sugli aspetti di eco-design, gestione degli scarti e processi produttivi ambientali con il tacito intento di migliorare le performance ambientali dei fornitori⁽⁵⁶⁾.

Degna di lode in merito è la riflessione dell’autore Rennings , secondo cui l’eco-innovazione é determinata sia da fattori tecnologici (technology-push) sia dalla regolazione, fattore chiave atto a spingere le imprese a modificare i propri comportamenti competitivi al fine di evitare i problemi delle esternalità negative delle attività economiche. Lo stesso riconosce anche un ruolo significativo al mercato (market-pull), considerato che le imprese possono identificare nuove opportunità di mercato connesse ad esigenze (manifeste o latenti) della domanda sia esplicitamente correlate alla tematica ambientale (es. consumatori “ambientalisti”) sia non direttamente legate alla sostenibilità ambientale (es. interesse per la salubrità dei prodotti), ma che, tuttavia, possono trovare nell’eco-innovazione di prodotto o di processo un fattore di supporto per la competitività d’impresa ⁽⁵⁷⁾.

⁵⁶. Srivastava, S. K., *Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review*. International Journal of Management Reviews, 9(1), 53–80. 2007.

Seuring, S., Müller, M. *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*”, Journal of Cleaner Production, 16(15), 1699–1710. 2008.

Lee, K.H, Kim, J.W. *Integrating suppliers into green product innovation development: an empirical case study in the semiconductor industry*, Business Strategy and the Environment 20: 527–538. 2011.

⁵⁷. Rennings, K., *Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics*. Ecological Economics, 32(2), 319-332. 2000.

Fig. 2.1



Fonte: Rennings, *Redefining innovation*

Non meno rilevante in tal senso é il ruolo assunto dalle innovazioni di trasporto che contribuiscono alla sostenibilità dei processi di distribuzione di carburante, migliorando l'efficienza dei motori, ottimizzando i carichi del veicolo e l'attuazione di sistemi di gestione dei trasporti intelligenti ⁽⁵⁸⁾.

Così, risulta evidente come l'innovazione con obiettivi di sostenibilità si riferisca a tutto il ciclo di vita dei prodotti, in termini di approvvigionamento materiale, packaging, design, produzione, trasporto e smaltimento. A tutta evidenza, infatti, l'ottimizzazione dei materiali di imballaggio e il loro design può significativamente contribuire ad ottimizzare la logistica, migliorando i carichi dei veicoli. Esempificazione paradigmatica, a tal proposito, può essere la modifica di imballaggi che, se flessibile, può contribuire a fornire ai camion un massimo carico per chilometro percorso, aumentando il volume delle merci trasportate, quindi riducendo le emissioni di CO₂ e ottimizzando tempi e costi ⁽⁵⁹⁾. Occorre menzionare, allora, l'evoluzione che con il tempo hanno subito i dettami inerenti la sostenibilità. Oltre le tradizionali "3 R" – "ridurre", "riutilizzare" e "riciclare"⁽⁶⁰⁾ – sono state elaborate le "7 R" dei

⁵⁸. Flint, Daniel J.; Larsson, Gammelgaard, *Exploring Processes for Customer Value Insights, Supply Chain Learning and Innovation*". Journal of business Logistics 29. 2008

⁵⁹. McKinnon, Alan C., *The economic and environmental benefits of increasing maximum truck weight: the British experience* (PDF). Transportation Research (D10): 77–95. 2005.

⁶⁰. Wu, Haw-Jan; Dunn, Steven C, *Environmental responsible logistics systems*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 25. 1995.

principi di imballaggio eco-friendly da applicare allo sviluppo del packaging e dei prodotti, con l'intento di orientarlo ai nobili obiettivi di sostenibilità: *rinnovare* - utilizzare materiali a base di risorse rinnovabili; *riutilizzare* - utilizzare materiali più e più volte, se economicamente possibile; *riciclare* - scegliere i materiali "più riciclabili", senza compromettere gli standard qualitativi; *rimuovere* - eliminare imballaggi, scatole o strati extra inutili; *ridurre* - ottimizzare e minimizzare l'utilizzo dei materiali di imballaggio; *ricavi* - ossequiare tutti i principi di cui sopra ad un costo uguale o inferiore; *read* - rimanere istruiti sulla sostenibilità, educare i produttori e i clienti ⁽⁶¹⁾. Inoltre, raccogliendo rifiuti e imballaggi utilizzati, applicando appropriate pratiche di riciclaggio eco-compatibile di componenti e materiali del prodotto, può essere garantita la contestuale riduzione della quantità di rifiuti portati a discarica. Per di più, i carichi del veicolo possono essere ottimizzati alla stessa stregua della riduzione dei viaggi di ritorno dei carrelli vuoti utilizzati per i processi di distribuzione, in tutte le circostanze in cui non sia necessario ritirare il materiale da riciclare. D'altronde, combinando l'attuazione di queste misure, i produttori possono migliorare sostanzialmente le loro prestazioni ambientali, rispettando i requisiti indicati dal cosiddetto *approccio del ciclo di vita del prodotto*. Perseguendo, poi, un obiettivo superiore, la logistica inversa può contribuire a ridurre la dipendenza dai produttori di risorse non facilmente reperibili nel mercato, così da rigenerare e riutilizzare materiali riciclati per la produzione di nuovi beni. La prospettiva intrinseca concerne la sostituzione dei processi di sfruttamento di alta quantità energetica inquinante e dei processi produttivi da rigenerazione conformi a un approccio dalla culla alla culla.

Volendo concludere, la distribuzione sostenibile non si occupa solo di questioni ambientali, ma anche e soprattutto dell'impatto sociale causalmente collegato alla stessa. Difatti, l'impatto sociale può essere distinto tra diretto o indiretto in relazione ai peculiari paesaggi mutevoli che caratterizzano le realtà aziendali (esemplificazioni paradigmatiche sono le condizioni del personale, il rumore, gli alti livelli di traffico, l'inquinamento del luogo di lavoro). Fondamenta, quindi, appare a tal proposito il SA8000, standard di responsabilità sociale per le condizioni di lavoro dignitose con validità globale. Lo stesso auspica un miglioramento nelle aree, che può essere raggiunto mediante l'operatività dei distributori, nonché attraverso la regolamentazione legale, quale la disciplina dettata in materia di sicurezza sul lavoro e la normativa disciplinante la macro-materia della salute (esemplificazione dottrinale é il TUV tedesco vieta la corsa dei camion insicuri sulla strada, garantisce la riduzione delle lesioni attraverso il miglioramento delle condizioni di lavoro, obbliga la presenza dei lucernari sui

⁶¹. Jedlicka, Wendy, *Packaging Sustainability: Tools, Systems and Strategies for Innovative Package Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 2009.

tetti delle aziende, al fine consentire una maggiore luminosità sul luogo di lavoro), la dottrina elaborata in riferimento alla limitazione degli orari di lavoro (ad esempio, i camionisti non devono guidare più di dodici ore al giorno in Europa), la previsione di livelli di salari minimi e, senza alcuna pretesa di esaustività, l'elaborazione di contratti collettivi. Tuttavia, non è immediata l'individuazione delle aziende che operano e interagiscono nel loro contesto di riferimento in conformità ai predetti standard. Tale difficoltà è prontamente riconducibile alla constatazione della realtà in cui da tempo è in voga un luogo comune, secondo cui non deve necessariamente esser comunicata l'ottemperanza alla vigente normativa dettata in materia di sostenibilità. Pertanto, spetta ai consumatori sensibilizzati e responsabilizzati alle tematiche di eco – solidarietà l'arduo compito di elaborare decisioni di acquisto che siano la logica conseguenza di un'attenta analisi delle realtà imprenditoriali da premiare perché protagoniste attive e proattive di un "avvenire possibile", tale in tutta l'accezione sublime del termine!

4. *Coinvolgimento attivo del consumatore*

Un altro trend il cui approfondimento è di rilevante interesse ai fini della presente analisi concerne il cosiddetto *consumo green*. In un articolo pubblicato sullo statunitense *Today*, nel 2009, si legge che, nonostante la contemporaneità della peggiore recessione vissuta negli Stati Uniti, le vendite di prodotti organici e sostenibili hanno registrato una crescita considerevole. Questo dato testimonia come gli acquirenti abbiano dimostrato di accreditare maggior favore alla nobile causa della sostenibilità, spendendo più denaro per far proprio un *prodotto green*, quindi apprezzando lo sforzo sostenuto dagli imprenditori in tale direzione. D'altronde anche le previsioni di vendita dei prodotti sostenibili dal punto di vista ambientale o cosiddetti "etici" – dalle lampadine a basso consumo energetico ai prodotti biologici – sono positive ⁽⁶²⁾. Più in generale, sembra che la crisi economica globale e la battaglia contro il riscaldamento terrestre abbiano spinto i consumatori a pensare con più attenzione agli acquisti, sia in termini finanziari e sia in termini ambientali. In altri e più compiuti termini, sembra si sia finalmente acquisita la consapevolezza che i prodotti ecologici offrono migliore qualità, oltre a causare meno danni all'ambiente. Così, al di là della maggiore sensibilità e responsabilità rivolta alle tematiche di ecosostenibilità, l'interesse verso la sostenibilità abbraccia anche la dimensione sociale del consumo. A tal proposito,

⁶². O'Donnell J., Sandra Block, *Consumers Get Frugal, so retailers Get Creative*, 27 Gennaio 2009.

occorre menzionare una ricerca effettuata dal gruppo EURO RSCG C&O, datata ancora 2009, inerente la crescente importanza delle aspirazioni collettive dei consumatori: lo stress da lavoro è un dato notorio, le questioni sociali stanno acquisendo sempre maggior peso nelle scelte concernenti la strategia della *brand image* dei prodotti e nelle decisioni di acquisto dei consumatori di ogni latitudine e longitudine del globo terrestre. A voler entrare nel vivo della trattazione, l'elemento sociale sembra essere un fattore decisamente influente nelle espressioni delle preferenze e nella fedeltà alla marca. Dopotutto, "fabbricare i propri prodotti nel rispetto dell'uomo" è il terzo criterio che orienta le preferenze dei consumatori, in Europa. Dunque, quanto più un'azienda tratterà bene i suoi dipendenti, tanto più i consumatori si dimostreranno fedeli. Così, per rinnovare nel tempo il contatto con i consumatori e consacrarlo alla durevolezza e alla fedeltà, le realtà imprenditoriali dovranno riuscire a mutare il concetto di *progresso* e cristallizzarlo nell'accezione sublime del termine: *progresso* inteso in senso lato, cioè non riducibile al mero concetto di prodotto, ma comprendente la dimensione collettiva riferibile alle imprese rispettose dell'ambiente e orientate al soddisfacimento delle necessità dei loro dipendenti ⁽⁶³⁾. D'altro canto, al consumatore contemporaneo occorre riconoscere un grande potere altrimenti noto come la capacità di influenzare in modo determinante persone o situazioni, sintetizzabile nel momento cruciale dell'atto di acquisto. La forza apparente delle grandi imprese nasconde in tutta evidenza una debolezza intrinseca, riconducibile alla constatazione primordiale secondo cui il loro business dipende esclusivamente dal comportamento dei consumatori. Il comportamento consumistico assume, allora, una forte valenza sociale, economica e politica, decretando il condizionamento del complessivo sistema di produzione e distribuzione aziendale. Tuttavia, le imprese appaiono timorose della possibile diffusione della coscienza critica in discorso, capitolando spese esorbitanti in strategie di comunicazione e pubblicità con l'esplicito intento di dominare la volontà del pubblico dei consumatori. Per contro, il sistema tecnologico sembra essersi schierato a favore della rivolta dei consumatori, offrendo loro strumenti molto più efficaci e persuasivi. <<*It has been widely argued that the new consumer is active, knowledgeable, demanding, channel-hopping and, above all, experience seeking*>> ⁽⁶⁴⁾. La breve citazione appena riportata, tratta da una recente pubblicazione accademica, ben riassume la cruciale condizione del *nuovo*

⁶³. Carù A., Bernard Cova, *Marketing e competenze dei consumatori: L'approccio al mercato nel dopo-crisi*. EGEA. 182. 2011.

⁶⁴. Stuart-Menteth, H., Wilson, H. Baker S., *Escaping the channel silo: Researching the new consumer*. International Journal of Market Research, Vol.48, Issue 4, p 415-437. 2006.

consumatore. Una delle manifestazioni empiriche più recenti di questa convinzione ruota attorno all'ascesa di un consumatore, chiamato anche *prosumer* o *post-consumatore*, che avendo acquisito consapevolezza della condizione nella quale versa, diventa *faber*, decidendo di co-operare attivamente nella fase imprenditoriale della produzione, assumendo i connotati tipici di un committente ⁽⁶⁵⁾. Questo "*consumAttore*" può, a buon diritto, dare origine a forme di co-imprenditorialità.

Oggi, infatti, il nuovo consumatore – denominato talvolta «consum-attore» o «consum-autore»⁶⁶ – contribuisce a ripensare, ricreare e ridisegnare le regole del mercato. L'impresa moda responsabile coinvolge, informa ed educa il cliente, comunicandogli con autenticità e trasparenza l'origine del prodotto, la modalità produttiva e la manodopera utilizzata, così da consentirgli di percepirlo nel suo immaginario per la effettiva qualità e per l'eticità profusa nella catena di valore. Di rimando, la riflessione attivata dal basso sulla validità e sulla legittimità degli obiettivi perseguiti consente all'impresa di cogliere la preziosa possibilità di ragionare in termini di uno sviluppo che garantisca tutti (i singoli, la collettività, l'ambiente) e dia risposte alla complessità socio economica nazionale e internazionale.

4.1 *La sostenibilità nella percezione e nel vissuto del consumatore*

Il dibattito sulla sostenibilità ed il crescente interesse sviluppatosi intorno al tema da parte dei media, delle istituzioni e delle imprese, è stato alimentato anche dalla società civile e dalle istanze proposte dai cittadini nelle loro vesti di consumatori. In particolare, a partire dagli anni Novanta, in concomitanza con quella che viene considerata la terza fase dell'ambientalismo ⁽⁶⁷⁾, i movimenti dei consumatori, i movimenti ambientalisti e quelli anti-globalizzazione decretano la definitiva necessità di accensione dei riflettori sulla nozione di responsabilità delle imprese, nell'ambito del perseguimento di un modello di sviluppo sostenibile. Il periodo in discorso coincide con esattezza con il momento storico caratterizzato dalle campagne di protesta rivolte contro comportamenti e pratiche imprenditoriali considerate poco etiche, ma anche contro specifiche imprese coinvolte in circostanze di scandalo e bersaglio di boicottaggi. Espressione emblematica di questa fase di

⁶⁵. M. Romana Zurino, *Il ConsumAttore*, CLEUP, 245. 2006.

⁶⁶. F. MORACE, *Consum-Autori. Le generazioni come imprese creative*, Milano, 2008.

⁶⁷. Lester, J.P., *Looking Backward to See Ahead*, Forum for Applied Research & Public Policy, vol. 13, no. 4, p.30. 1998

Doyle, T. & McEachern, D., *Environment and Politics*, third edition, Routledge, New York. 2008.

estrema attenzione nei confronti del macro-tema della sostenibilità aziendale, logico ed ineluttabile corollario della condizione di malcontento generale può a buon diritto essere considerato il best seller di Naomi Klein, “No Logo”. Nell’opera in menzione si evidenziano le problematiche vissute nelle aree del mondo ove si concentrano le attività produttive anche di quelle imprese proprietarie di brand famosi e di successo. Le iniziative in discorso hanno trovato sul finire del secolo decimonono un mezzo di comunicazione formidabile, Internet, per diffondere le loro idee, le loro ragioni e i loro obiettivi su scala internazionale e a costi irrisori con un’eco mediatica dal potenziale senza precedenti. In questo stesso periodo, infatti, anche grazie alla rete internet, la globalizzazione non è solo quella prodotta dal sistema economico internazionale e dalle multinazionali, ma anche e soprattutto il postulato indefettibile dei movimenti di protesta contro la stessa, a partire dagli ambientalisti sino ad arrivare alle associazioni per la difesa dei diritti umani sempre più connesse a livello internazionale ⁽⁶⁸⁾.

Per di più, a voler rappresentare integralmente il quadro dell’epoca con onestà intellettuale, ma senza alcuna pretesa di esaustività, ai fenomeni di protesta e disapprovazione da parte della società nei confronti dell’operato di alcune imprese si è accompagnato un desiderio crescente di trasparenza da parte dei clienti e della società in generale, riguardo ai comportamenti d’impresa. In questa direzione, proprio in seno alle comunità del consumo critico, sono state divulgate pubblicazioni dal calibro della “Guida al consumo critico”, pubblicata in Italia dal Centro, nuovo modello di sviluppo, coordinato da Francesco Gesualdi. Così, inevitabilmente, i fenomeni e le tendenze appena descritte si intersecano con il movimento consumerista che, specialmente nelle sue peculiarità declinate in tutte le sfumature dell’etica e della politica, contribuisce a contraddire la *teoria della massimizzazione dell’utilità nell’agire economico degli individui*. I consumatori interessati ai temi della sostenibilità, infatti, includono aspetti sociali, ambientali ed etici nelle loro cruciali decisioni di acquisto e consumo, senza separare i valori intrinseci allo status di “cittadini” dall’actio perpetuata nelle vesti di “consumatori” ⁽⁶⁹⁾. D’altronde, la teoria socio-economica

⁶⁸. Doyle, T. & McEachern, D., *Environment and Politics*, third edition, Routledge New York. 2008

⁶⁹. Holzer, B., *Political Consumerism Between Individual Choice and Collective Action: Social Movements, Role Mobilization and Signalling*, International Journal of Consumer Studies, vol. 30, no. 5, 405–415. 2006.

ha affermato che i consumatori non sono guidati da una “mono-utilità”, ma da una dualità di motivazioni che includono e non escludono le considerazioni di benessere generale ⁽⁷⁰⁾.

Ponendo ossequio alla teoria della dualità delle motivazioni moventi le decisioni di acquisto, numerosi sondaggi d’opinione condotti in Europa e Stati Uniti, a partire dagli anni Novanta, suggeriscono, l’esistenza di una non ben definita massa di consumatori ambientalisti che dichiarano di tenere in giusta considerazione nelle loro decisioni di consumo gli elementi relativi alla protezione dell’ambiente.

Più nel dettaglio, i consumatori possono esprimere il loro coinvolgimento in due modalità principali, premiando gli esempi positivi con l’acquisto di prodotti con caratteristiche di sostenibilità (sociale o ambientale) oppure boicottando tutti quei prodotti portatori di caratteristiche considerate non etiche ⁽⁷¹⁾.

Il consumatore, oggi, ha consapevolezza di contribuire con i propri consumi alla sensibilizzazione alle problematiche sociali e ambientali. Pertanto, cerca di influenzare e responsabilizzare l’intera collettività, raggiungendo attraverso il proprio potere di mercato dei cambiamenti nelle imprese e nel mercato stesso.

Per contro e in risposta a quanto appena riportato, si è sviluppata una tendenza chiamata dall’autore Sheth “*the greening of consumption*”, concernente la logica del maggiore consumo di prodotti eco-friendly destinato a neutralizzare l’impatto negativo dell’aumento dei consumi ⁽⁷²⁾.

Un’ulteriore questione aperta per quanto riguarda il ruolo della domanda nell’evoluzione delle politiche di sostenibilità delle aziende, è riferibile ad una generale carenza di conoscenza del mercato potenziale per i prodotti eco, poiché sino ad ora la maggior parte delle ricerche si sono concentrate sul delineare il profilo socio-demografico del green consumer ⁽⁷³⁾. Rex e Baumann rilevano come le imprese solitamente si siano concentrate

⁷⁰. Hartileb, S. & Jones, B., *Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK*, Journal of Business Ethics, no. 88, pp. 583–600. 2009.

⁷¹. Carrigan, M. & Attalla, A. 2001, "The myth of the ethical consumer -- do ethics matter in purchase behaviour?", Journal of Consumer Marketing, vol. 18, no.7, pp. 560-577.

⁷². Sheth, J.N., Sethia, N.K. & Srinivas, S. 2010, "Mindful consumption: a customercentric approach to sustainability", Journal of the Academy of Marketing Science, DOI 10.1007/s11747-010-0216-3

⁷³. Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B., Sinkovics, R.R. & Bohlen, G.M. 2003, "Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation", Journal of Business Research, vol. 56, no. 6, pp. 465.

D’Souza, C., Taghian, M., Lamb, P. & Peretiak, R. 2007, "Green decisions: demographics and consumer understanding of environmental labels", International Journal of Consumer Studies, vol. 31, no. 4, pp. 371-376.

sull'informare i consumatori circa le qualità tecniche dei prodotti e non abbiano inteso coinvolgerli e influenzarne i comportamenti d'acquisto tramite l'uso di strategie di marketing includenti una più ampia varietà di strumenti. A tal proposito, Implica un'accurata riflessione la constatazione che le imprese in discorso si siano interrogate su come il marketing possa essere uno strumento utile per aumentare la quota di mercato dei prodotti accompagnati dall'eco-label⁽⁷⁴⁾.

Comprendere la prospettiva e le esigenze informative dei consumatori è di fondamentale importanza anche per valutare e migliorare l'efficacia ambientale delle eco-label. D'altronde, dal punto di vista delle politiche ambientali l'utilità delle etichette ecologiche è subordinata alla loro capacità di essere prese in considerazione dai consumatori nelle decisioni d'acquisto⁽⁷⁵⁾. Il successo di un'eco-label in particolare e delle eco-label in generale, infatti, è strettamente subordinato al coinvolgimento dei consumatori, sia per quanto riguarda i benefici per l'ambiente e sia per quanto riguarda lo sviluppo e la diffusione degli standard proposti dai produttori. Il consumo, dopotutto, provoca una parte significativa dei problemi ambientali ed è evidente che, per influenzare e reindirizzare alla sostenibilità i processi produttivi dei beni prodotti, è necessario un cambiamento nel comportamento del consumatore. In tale direzione improntata al "verde", le eco-label costituiscono una delle risposte possibili⁽⁷⁶⁾.

4.2 Il fondamentale ruolo svolto dalle imprese al fine di responsabilizzare alla tematica ambientale

Conoscere la domanda è l'obiettivo fondamentale in tutti i mercati e non fa certo eccezione quello specifico dei prodotti ecologici e certificati. Come peraltro accennato nel paragrafo precedente, diversi studi rilevano il ruolo nodale di tale aspetto nella diffusione di pratiche e prodotti sostenibili⁽⁷⁷⁾. La letteratura suggerisce che il comportamento ecologico di un

⁷⁴. Rex, E., & Baumann, H. 2007, *Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing*, Journal of Cleaner Production, vol. 15, no. 6, pp. 567-576.

⁷⁵. Thøgersen, J. 2000, *Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: Model development and multinational validation*, Journal of Consumer Policy, no. 23, pp. 285-313.

⁷⁶. Gallastegui, I. G. 2002, *The use of eco-labels: a review of the literature*, European Environment, no. 12, pp. 316-331.

⁷⁷. Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M.S. & Kruschwitz, N. 2009, *The Business of Sustainability: What It Means to Managers Now*, MIT Sloan Management Review, vol. 51, no. 1, pp. 20-26.

soggetto è positivamente influenzato dal livello del suo coinvolgimento ambientale ⁽⁷⁸⁾, ove con il costrutto del “coinvolgimento” si fa riferimento alla rilevanza e alla centralità riconosciuta all’individuo, che è strettamente collegata all’attenzione e alla comprensione della tematica da parte del consumatore. Un costrutto paragonabile a quello del coinvolgimento è quello della preoccupazione o dell’interesse ambientale e anche per quanto concerne quest’ultimo, si riscontra un’influenza positiva sul comportamento ecologico ⁽⁷⁹⁾.

Dopotutto, però, è incontrovertibile la constatazione dell’esistenza di diverse barriere all’acquisto e al consumo di prodotti ecosostenibili. Queste sono riconducibili alla percezione che i soggetti hanno dell’acquisto di un prodotto eco-friendly considerato strettamente connesso ad un aumento dei costi di produzione o dei rischi o ad una diminuzione della qualità intrinseca ai prodotti. D’altronde, sono proprio le consolidate consuetudini di acquisto e le errate valutazioni di un prodotto a determinare la modalità in cui l’informazione viene processata e la modalità in cui il consumatore reagisce alla stessa. Pertanto, alla luce di quanto appena riportato, le prime barriere il cui l’abbattimento è di fondamentale importanza per le imprese sono quelle relative alla conquista di notorietà e di fiducia da parte dei consumatori verso i *prodotti orientati al verde*, così da ben auspicare il superamento di altri tipi di barriere successive ⁽⁸⁰⁾.

Occorre, allora, informare i consumatori e l’immediatezza del raggiungimento di questo obiettivo può aver luogo attraverso le eco-label, che apposte sui prodotti consentono di tracciarne la storia e svelarne le sorti sia pure in maniera sommaria. Dopotutto, la conoscenza di queste è il requisito basilare per il loro corretto utilizzo ⁽⁸¹⁾. Questa affermazione può apparire scontata, ma se si considera il panorama attuale delle eco-label, oggetto di approfondimento del capitolo successivo, bisogna convenire che forse é di cruciale importanza, quindi merita di essere ricordato.

Negli ultimi decenni, la proliferazione di ecolabel è stata decisamente abbondante. Per contro, i consumatori continuano a dimostrare di non averne una conoscenza diffusa e, quando anche ne riconoscono i marchi, la consapevolezza riguardo alle caratteristiche distintive e le

⁷⁸. Kokkinaki, F. 1997, *Involvement as a determinant of the process through which attitudes guide behavior*, in Proceedings from the IAREP XXII Conference, Valencia, Spagna, pp. 52–67.

⁷⁹. Berger, I. E. & Corbin, R. M. 1992, *Perceived consumer effectiveness and faith-in others as moderators of environmentally responsible behaviors*, Journal of Public Policy and Marketing, vol. 11, no. 2, pp. 79–90.

⁸⁰. Thøgersen, J. 2000, *Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: Model development and multinational validation*, Journal of Consumer Policy, no. 23, pp. 285–313.

Teisl, M.F., Rubin, J. & Noblet, C.L. 2008, *Non-dirty dancing? Interactions between eco-labels and consumers*, Journal of Economic Psychology, vol. 29, no. 2, pp. 140-159.

⁸¹ Grankvist, G., Dahlstrand, U., Biel, A. 20*--+04, *The impact of environmental labelling on consumer preference: negative vs. positive labels*, Journal of Consumer Policy, no.27, pp.213-230.

garanzie offerte resta comunque di scarso livello ⁽⁸²⁾. Bisogna considerare, per di più, che il riconoscimento dell'eco-label non comporta necessariamente la sua comprensione e che tale incertezza riguardo al significato può essere associata alla mancanza di fiducia da parte del consumatore.

Evidente è, allora, il ruolo fondamentale ricoperto dalla comunicazione tra le strategie volte al raggiungimento degli obiettivi tanto per la diffusione (e il relativo raggiungimento dei benefici ambientali) dello schema di certificazione, quanto per l'effettivo conseguimento del vantaggio competitivo da parte delle lodevoli imprese che assumono gli oneri di un investimento nell'eco-label ⁽⁸³⁾. Partendo dal presupposto che l'adozione di una eco-label mira a rassicurare il cliente attraverso la certificazione dell'impegno dell'azienda nell'ambito della salvaguardia ambientale, la comunicazione dovrebbe focalizzarsi sul trasferimento dei significati e dei valori associati all'eco-label, dimostrando la coerenza di questi ultimi con quelli dell'impresa. La comunicazione relativa alle eco-label, proveniente dalle imprese o dagli enti certificatori, oltre a perseguire una maggiore notorietà per l'etichetta e per i prodotti certificati, dovrebbe perseguire il nobile obiettivo di orientare il consumatore propenso a compiere un acquisto etico. Peraltro, anche nel caso di un consumatore già deciso ad acquistare i prodotti considerandone la loro dimensione di sostenibilità, le scelte da compiere sono comunque numerose e la comunicazione e il marketing possono ancora influenzarle. Innanzitutto, il consumatore si imbatte in una molteplicità di etichette e certificazioni tra le quali decretare una scelta ⁽⁸⁴⁾. In secondo luogo, il consumatore subisce il fascino delle eco-label, ben potendo essere influenzato dalla credibilità e dalla affidabilità dell'ente certificatore ⁽⁸⁵⁾. Infine, sulla scelta impattano gli sforzi di branding, distribuzione e promozione ⁽⁸⁶⁾.

Concludendo, il successo degli sforzi di comunicazione in questo ambito è spesso determinato dall'identificazione del problema specifico in un'ottica di immediata comprensibilità da parte

⁸². Fotopoulos, C. & Krystallis, A. 2003, *Quality labels as a marketing advantage: The case of the "PDO Zagora" apples in the Greek market*, European Journal of Marketing, vol. 37, no. 10, pp. 1350-1374.

Fraj, E. & Martinez, E. 2007, *Ecological consumer behaviour: an empirical analysis*, International Journal of Consumer Studies, vol. 31, no. 1, pp. 26-33.

⁸³. Rex, E., & Baumann, H. 2007, *Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing*, Journal of Cleaner Production, vol. 15, no. 6, pp. 567-576.

⁸⁴. Loureiro, M. L., McCluskey, J. J., & Mittelhammer, R. C. 2001, *Assessing consumer preferences for organic, eco-labeled, and regular apples*, Journal of Agricultural and Resource Economics, vol. 26, no. 2, pp. 404-416.

⁸⁵. Zadek, S., Lingayah, S. and Forstater, M. 1998, *Social Labels: Tools for Ethical Trade*, European Commission, Luxembourg.

⁸⁶ Maignan, I. & Ralston, D.A. 2002, *Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations*, Journal of International Business Studies, vol. 33, no. 3, pp. 497-514

Nilsson, H., Tunçer, B. & Thidell, A. 2004, *The use of eco-labeling initiatives on food products to promote quality assurance – is there enough credibility?*, Journal of Cleaner Production, vol. 12, pp. 517-526.

dei consumatori, così da collegare a una questione di più ampio respiro la scelta dell'alternativa di un prodotto più sostenibile.

5. *Il green marketing e la comunicazione ambientale*

La tematica ambientale e le relative problematiche rappresentano oggi anche un'imperdibile opportunità per il mercato⁽⁸⁷⁾. La tutela dell'ambiente, inevitabilmente, è divenuta una variabile imprescindibile nelle logiche di business che, se non tenuta in considerazione, rischia di compromettere la sopravvivenza delle imprese nel mercato. Pertanto, come correttamente sottolineato dall'autore Sassoon, "le imprese e i relativi business che non si daranno da fare con spirito pratico orientato al mercato saranno presto perdenti. Le aziende che, invece, inseriranno la questione ambientale nelle proprie attività operative e nel quadro delle proprie strategie guadagneranno vantaggi competitivi crescenti o, semplicemente, sopravvivranno⁽⁸⁸⁾". In merito all'imperativo categorico ambientale che, alle soglie del terzo millennio, si "impone al management delle imprese, degna di lodevole menzione risulta la dichiarazione rilasciata da Philip Kotler secondo cui "le aziende mosse da intenti sostenibili devono rivedere i loro obiettivi strategici ed operativi, introducendo criteri nuovi e maggiormente comprensivi sotto l'aspetto ambientale nei processi di creazione del valore⁽⁸⁹⁾".

L'opportunità offerta dai temi ambientali è rivolta principalmente alle realtà imprenditoriali particolarmente intraprendenti e capaci di innovarsi attraverso l'impiego di tecnologie innovative per la riduzione delle emissioni inquinanti ovvero mediante l'utilizzo assennato delle risorse naturali o ancora per il mezzo di una corretta gestione dei rifiuti. Ad ogni modo, il valore creato da queste imprese, nel contesto di una società sempre più sensibile alle problematiche ambientali, si tradurrà automaticamente in un vantaggio competitivo nel mercato di riferimento prodromico ai considerevoli privilegi declinabili in termini di fatturati e brand awareness.

Secondo l'illustre Forrest Reinhardt, così come riportato in un'autorevole ricerca svolta nel 1999, solo una minoranza di consumatori sono disposti a pagare un "premium price",

⁸⁷. Scott W. G. nel libro di Lamborghini B., *L'impresa Web. Social Networks e Business Collaboration per il rilancio dello sviluppo*, Franco Angeli Editore; Febbraio 2009.

⁸⁸. Sassoon E. "Climate business as usual", Editoriale n° 11/2007 dell'edizione italiana della Harvard Business Review, dal titolo *Strategie d'impresa per il cambiamento climatico*.

⁸⁹. KOTLER P., *Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative*, Journal of Marketing, July 2011;

acquistando prodotti di valore, alta qualità ed eco-sostenibili. Oggigiorno, i prodotti eco-oriented rappresentano un genere di nicchia ben definibile nel mercato ed oggetto di esplorazione e investimento da parte di un considerevole numero di imprese. Proprio in tal senso, le differenziazioni possibili attraverso le leve di marketing sulla base di caratteristiche ambientali consentono il conseguimento di notevoli vantaggi competitivi. Pertanto, i beni in questione sono appartenenti a delle nicchie di mercato in forte espansione idonee a diventare dei “bastioni” e ad assicurare un successo duraturo nel tempo agli operatori economici di mercato precursori del settore ⁽⁹⁰⁾.

Così, nel tempo, il concetto di ambiente ha subito un’evoluzione associandosi maggiormente al rapporto esistente tra singoli utenti e attività varie di riciclaggio ed è proprio in questa fase che si delineano le peculiarità fisionomiche del *green consumer*, ovvero il “consumatore verde” sensibilizzato e responsabilizzato alla tematica ambientale. Specularmente, i lavori accademici sul *green marketing*, sin dagli anni ’90, pongono l’accento sulla rapida crescita del *green consumerism*, un nuovo trend a livello di consumi contemplante l’utente finale sempre più interessato ai prodotti di tipo “verde” e disposto a spendere di più pur di usufruire di questi ⁽⁹¹⁾.

Gli albori della ricerca scientifica nel campo del *green marketing* sono testimoniati dalla pubblicazione di nuovi giornali accademici e di libri specializzati nel topic in questione ⁽⁹²⁾. Il *green marketing*, attualmente, risulta essere una materia di grande interesse scientifico e, a differenza degli anni passati, ha acquisito i connotati peculiari di un tema altamente interdisciplinare, che non interessa solamente gli studi inerenti il marketing, ma coinvolge varie aree di ricerca, le quali possono essere a volte molto diverse tra loro come, ad esempio, la business organization, l’eco-management, le scienze ambientali e la sociologia. Così, riflettendo sui temi poco ricorrenti nelle riviste scientifiche come la rivisitazione dei canali distributivi oppure lo sviluppo dei processi produttivi, entrambi declinati in un’ottica ambientale, diventa di immediata percezione la loro considerazione in un’accezione

⁹⁰. Reinhardt Forest, *Bringing the Environment Down to Earth*, Harvard Business Review, 77/4 (July/August 1999):149-157 ; 1999.

⁹¹. ROPER ORGANIZATION, *The Environment: Public Attitudes and Individual Behaviour*, Roper Organization and SC Johnson & Son, New York, 1990 oppure WORCESTER R., *Public and Elite Attitudes to Environmental Issues*, MORI, Londra, 1993

⁹². CHAMORRO A., RUBIO S., MIRANDA F.J., Si pensi alla nascita del giornale accademico *Journal of Public Policy and Marketing* nel 1991 da parte della American Marketing Association oppure a lavori come:

- PEATTIE K., *Green marketing*, Pitman, Londra, 1992.
- OTTMAN J.A., *Green marketing: challenges and opportunities for the new marketing age*, NTC: Lincolnwood, Illinois, 1993.
- POLONSKY M., MINTU-WINSATT A., *Environmental Marketing: Strategies Practice Theory and Research*. Haworth, New York, 1995.
- MINTU-WINSATT A, LOZADA H.R., *Green Marketing in a Unified Europe*. International Business Press, Binghamton: NY, 1996

borderline tra il marketing e le operazioni di management. Si può, quindi, comprendere come i vari practioner e ricercatori di green marketing svolgano gli studi di settore non più focalizzati strictu sensu sul consumatore finale, ma elaborati allargando il bacino d'utenza e investigando sugli aspetti interni di un'azienda, sugli stakeholders aziendali e sulla loro influenza rivolta alle strategie "verdi" di un'impresa ⁽⁹³⁾.

Volendo approfondire gli argomenti di tipo "verde" oggetto degli elaborati dei lavori accademici, occorre riflettere come, nel corso degli anni, questi si siano focalizzati moda un lato sui macro temi del *green consumer* e della *green communication*, rivolgendo particolare attenzione sul consumatore finale al centro di quasi ogni analisi e dall'altro abbiano approfondito lo studio di settore del green marketing nella prospettiva dell'impresa.

Giungendo dunque alle note conclusive, il green marketing a differenza di un tempo risulta essere oggi una tematica soggetta ad una ricerca altamente interdisciplinare che porta ad un'analisi più ampia delle relazioni intercorrenti tra aziende e stakeholders e che, con il passare degli anni, susciterà sicuramente la curiosità e attrarrà l'interesse di sempre più studiosi a causa del continuo evolversi della "coscienza ambientale" sia negli animi dei consumatori che nella pianificazione delle scelte strategiche e operative delle imprese.

5.1. *La peculiare definizione di green marketing*

In risposta al crescente interesse da parte della società nei confronti delle tematiche inerenti l'ambiente naturale, un numero sempre più considerevole di realtà aziendali ha cominciato a mutare i comportamenti assunti nel mercato, introducendo, nelle logiche di business, il ricorso all'utilizzo di termini quali "sistema di gestione ambientale" e "minimizzazione dei rifiuti", integrando le problematiche ambientali in tutti i loro processi interni, in particolar modo nella funzione del marketing. Oggi le imprese che scelgono di improntare la loro filiera al "green" vanno incontro al sostenimento di numerosi investimenti, ma quello in questione non può essere considerato sic et simpliciter un costo scevro da valori, bensì rappresenta principalmente un'opportunità da perseguire per garantire la sopravvivenza delle aziende, verso la direzione in cui il mercato si muove.

D'altronde, la nascita e l'impiego del green marketing testimoniano come si stia cristallizzando nei vari contesti politici, economici e sociali una consapevolezza e un grado di

⁹³. CRONIN J.J. JR., SMITH J.S., GLEIM M.R., RAMIREZ E., MARTINEZ J.D., *Green marketing strategies: an examination of stakeholders ant the opportunities they present*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, 2010, pp. 158-174.

impegno sempre crescente volto a realizzare nuovi modelli di sviluppo e strumenti alternativi in grado di minimizzare, se non eliminare totalmente, gli aspetti negativi dei processi di crescita. D'altronde, è possibile notare come, nell'ambito del sistema economico-produttivo, le imprese coinvolte stiano assumendo diversi orientamenti prendendo le distanze dalle posizioni tradizionali, mettendo al centro di ogni interesse socio-economico la dimensione ambientale.

Tuttavia, occorre ricordare che ogni attività di marketing è elaborata e realizzata al mero scopo di coinvolgere il consumatore, quindi fondata sulla relazione esistente tra il medesimo consumatore e la relativa azienda. Così, nel caso del green marketing, se viene a mancare la fiducia tra le parti succede che le aziende non sono più in grado di guidare il consumatore verso la sostenibilità, indipendentemente dai cambiamenti effettuati e dalle innovazioni apportate. In altri e più compiti termini, quanto precede significa che, anche se le aziende si muovono in ottica ambientale, non è implicito che i consumatori rispondano a tali iniziative, ossequiandone i dettami etico-morali e socio-solidali. A tal proposito, gli studiosi di marketing stanno seguendo da qualche tempo un nuovo percorso di ricerca dando vita a neologismi, o meglio, a nuovi termini volti ad indicare quella tipologia di marketing che viene sviluppato in ottica di sostenibilità ambientale ⁽⁹⁴⁾. Per entrare nel vivo della questione, è necessario osservare il fenomeno in oggetto secondo due differenti prospettive: da un punto di vista del *micromarketing* si intende per green marketing quella “funzione di tipo gestionale che analizza come incorporare il fattore ambientale nelle decisioni e nelle politiche commerciali di un’impresa⁽⁹⁵⁾”; da un punto di vista del *macromarketing* il fenomeno in questione è da intendersi più genericamente come lo “studio degli effetti e degli impatti che le attività di marketing tradizionale comportano a livello ambientale e delle conseguenti implicazioni politiche, economiche e sociali che ne derivano ⁽⁹⁶⁾”. Combinando i due approcci appena citati, si può capire come un’azienda, tramite il green marketing, non deve concentrare i propri sforzi semplicemente sul miglioramento della propria performance economica agendo sul fattore ambientale, ma deve focalizzarsi anche sulle prestazioni a livello sociale. Da qui, si elabora una nuova definizione, molto generale e poco scientifica, ma da tutti, riconosciuta e ben accetta, secondo la quale *green marketing* vuol dire “implementare il business evitando di

⁹⁴. CHAMORRO A., RUBIO S., MIRANDA F.J., *Characteristics of research on green marketing*, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, maggio 2009, pp. 223-239. Articolo pubblicato online il 2 aprile 2007 in Wiley InterScience sul sito www.interscience.wiley.com

⁹⁵. CHAMORRO A., RUBIO S., MIRANDA F.J., *Characteristics of research on green marketing*, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, maggio 2009, pp. 223-239.

⁹⁶. *Ibidem*.

danneggiare le persone e il pianeta ⁽⁹⁷⁾”. Dal momento che costituiscono logico corollario al crescente interesse per la sostenibilità, intesa in senso lato, le operazioni strategiche di *green marketing* diventano sempre più un must per quelle aziende che vogliono ottimizzare la propria performance generale focalizzandosi sul modello triple-bottom line approfondita nel precedente capitolo. Così, volendo cristallizzare una spiegazione che abbia il ruolo di un compromesso tra le tante definizioni assegnate al *green marketing* e che abbracci la maggior parte dei loro tratti peculiari, diventa imprescindibile citare la definizione offerta dall’economista Michael Jay Polonsky. L’autore definisce il *green marketing* o *environmental marketing* come “quell’insieme di attività volte a generare e favorire gli scambi tesi a soddisfare i bisogni umani o i desideri, in modo tale che la soddisfazione di queste esigenze avvenga con il minor danno possibile all’ambiente naturale ⁽⁹⁸⁾”. L’aspetto importante della definizione in parola è dato dalla considerazione che la stessa identifica il consumo umano per sua natura e cioè come un pericolo per l’ambiente. Conseguenzialmente, è compito del *green marketing* eliminare il danno ambientale o per lo meno minimizzarlo. In realtà, assunto come postulato incontrovertibile il carattere “distruttivo” del consumo umano, alcuni studiosi in materia giungono alla conclusione che spetti alla pubblicità “verde” ottemperare l’arduo compito di trasmettere il messaggio che i prodotti “green” sono meno dannosi per l’ambiente e non più rispettosi dell’ambiente ⁽⁹⁹⁾. Dopotutto, il concetto di *green marketing* è molto ampio e, con il passare del tempo, tende ad espandersi sempre più, identificando una vasta gamma di attività riguardanti non solo il prodotto in sé o l’atto promozionale inerente al prodotto, ma comprendenti anche il processo produttivo, le scelte di packaging e iniziative non profit a tutela dell’ambiente ⁽¹⁰⁰⁾. Da qui, un’altra definizione simile a quelle proposte in precedenza nel presente elaborato, ma decisamente più ampia, proveniente sempre dall’American Marketing Association, identifica il *green marketing* con gli “sforzi da parte delle organizzazioni per produrre, promuovere, confezionare e recuperare i propri prodotti in un modo che risulta essere sensibile all’ambiente ed attento all’interesse generale nei confronti della sostenibilità ambientale ⁽¹⁰¹⁾”.

⁹⁷. C.S.E. (CENTER FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE), About the center for sustainable enterprise. Si veda <http://www.kenan-flagler.unc.edu/sustainable-enterprise/overview.aspx>

⁹⁸. POLONSKY M.J., *A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 10, n°3, 1995, pp. 29-46. Si veda inoltre GRUNDEY D., ZAHARIA R.M., *Sustainable incentives in marketing and strategic greening: the cases of Lithuania and Romania*, Baltic Journal on Sustainability, vol. 14, n°2, 2008, pp. 130-143.

⁹⁹. POLONSKY M.J., *An introduction to green marketing*, Electronic Green Journal, vol. 1, n°2, Los Angeles, 1994.

¹⁰⁰. Ibidem.

¹⁰¹. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION:

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=G

Tuttavia, indipendentemente da quanto riportato sino ad ora, alcuni studiosi discorrono di *green marketing* solo ed esclusivamente nella ipotesi in cui “un’azienda e i propri clienti assumono nelle proprie attività economiche e sociali un’ottica di lungo periodo, che tiene conto del fatto che le risorse naturali non sono infinite, e che quindi ritengono indispensabile un loro uso responsabile per non ledere i diritti della collettività e delle future generazioni ⁽¹⁰²⁾”. Si può, allora, facilmente comprendere la concezione del *green marketing* alla stregua di uno degli strumenti più importanti ed efficaci di cui le imprese optano di avvalersi con il nobile duplice intento di sensibilizzare la platea dei consumatori al tema caldo della sostenibilità e raggiungere in qualità di organizzazioni di persone, il traguardo dell’edificazione di un’economia sostenibile.

Così si evince come il marketing abbia il potere di armonizzare gli interessi delle imprese e della collettività delle imprese. Ne deriva quale logico corollario la necessità da parte degli addetti ai lavori di sviluppare una visione che abbia al centro l’interesse comune della società, elaborando e implementando strategie che promuovano tale interesse ⁽¹⁰³⁾. Allo stesso modo, se l’opinione pubblica dimostra grande attenzione al tema della sostenibilità, allora le imprese assurgono al ruolo di fondatrici e promotrici di questo trend, attivandosi in operazioni di *green marketing*. Conseguenzialmente, il *marketing sostenibile* diventa una lodevole strategia aziendale volta alla rivisitazione in ottica ambientale del marketing mix classico, ottimizzate e valorizzata sia per cogliere le opportunità di mercato derivanti dal rinnovato interesse generale per la sostenibilità sia per promuovere la creazione di un modello economico sostenibile.

5.2. *Il green marketing strategico e operativo*

Volendo approfondire e completare la trattazione del *marketing green*, risulta necessario partire dall’assunto fondante dato dalla classica distinzione tra marketing strategico e marketing operativo. Pertanto, anche in un’ottica green appare imprescindibile una corretta pianificazione strategica di lungo periodo, seguita dall’adozione di leve operative atte a

¹⁰². PRATESI C.A., *Green washing*, Aggiornamenti Sociali, presente nel sito web ufficiale di Aggiornamenti Sociali nella sezione “Lessico oggi”, gennaio 2011. L’articolo è presente in formato digitale con il titolo “*Green marketing or green washing*” nel sito web ufficiale di Carlo Alberto Pratesi all’indirizzo web http://carloalbertopratesi.sitonline.it/1/upload/greenwashing_per_aggiornamenti_sociali.pdf
Per maggiori informazioni si veda: PRATESI C.A., *Il green marketing*, in Sirianni C.A. (ed.), *Gestire l’ambiente*, Giuffrè, Milano, 1999.

¹⁰³. SETH J.N., SISODIA R.S., *A Dangerous divergence: Marketing and Society*, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 24, n°1, febbraio 2005.

tradurre le strategie in obiettivi e azioni concrete. La base di tale approccio consiste nell'implementazione di una serie di *scelte green oriented* coinvolgenti in modo trasversale e completo tutti gli aspetti della realtà aziendale, partendo dalla considerazione di quelli interni, quale la cultura valoriale dell'azienda e giungendo alla considerazione di quelli provenienti dall'esterno, quale il knowhow tecnologico.

Addentrando nel vivo della trattazione, occorre rilevare la possibilità di raggruppare le strategie di green marketing in quattro categorie ⁽¹⁰⁴⁾: strategie di prodotto o di mercato, strategie di processo, strategie di alleanza, strategie d'immagine e comunicazione. Considerando il mero livello operativo, il marketing viene strutturato attraverso la combinazione delle quattro leve decisionali (o “four Ps ⁽¹⁰⁵⁾”) all'interno del processo generalmente noto con il termine di *marketing mix*. Il concetto sotteso alla locuzione verbale di *marketing mix* intende sottolineare “il dosaggio e la composizione dei fattori di marketing in un insieme integrato per un particolare periodo di tempo. Esso implica che tutti gli elementi di marketing siano stati coordinati sulla base di una strategia ragionata e di un programma definito nel tempo ⁽¹⁰⁶⁾”.

A conclusione dell'elaborazione di alcune ricerche scientifiche si evince che le motivazioni alla base dell'utilizzo del *green marketing* e l'adozione di comportamenti più attenti all'ambiente da parte delle imprese sono strettamente correlate a cinque fattori eterogenei: opportunità, responsabilità sociale, pressioni governative, pressioni competitive, riduzione dei costi ⁽¹⁰⁷⁾. Così, il *green marketing* viene considerato come la risposta esemplare che le imprese rivolgono all'interesse generale rivolto alle tematiche ambientali. Il marketing etico orientato alla sostenibilità diventa, quindi, una nuova strategia d'impresa volta a cogliere le opportunità delineate in precedenza e il cui impiego risulta il logico corollario di una ristrutturazione settoriale. Diventa, allora, improrogabile la riflessione sull'inesistenza di una strategia di green marketing valida per tutte le aziende e atta a creare valore a qualsivoglia condizione e in ogni longitudine e latitudine del globo terrestre. Piuttosto, occorre osservare che il fenomeno in questione presenta caratteristiche diverse in base al settore di attività, alla dimensione e alla struttura operativa dell'impresa, alla corporate culture e al grado di

¹⁰⁴. DE CASTRO M., ALOJ E., *Il green marketing a vantaggio dell'impresa*, Rivista Economia e Ambiente, Anno XXVI, N°3, Giugno 2007;

¹⁰⁵. Termine coniato da Jerome McCarthy in *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood – Illinois, Irwin, 1996;

¹⁰⁶. CHERUBINI S., EMINENTE G., *Marketing in Italia - Per competere nel terzo millennio*, 6a edizione, Milano, Franco Angeli, 2005. pag. 179

¹⁰⁷. POLONSKY M.J., *An introduction to green marketing*, in Electronic Green Journal, vol. 1, n°2, Los Angeles, 1994.

orientamento aziendale al mercato ⁽¹⁰⁸⁾. Pur mantenendo quale assioma indefettibile la premessa appena esposta, è necessario specificare che le operazioni di *green marketing* presentano in generale le caratteristiche di una qualsiasi altra strategia ascrivibile alla macro-categoria del marketing. Pertanto, il fenomeno in questione si fonda sugli stessi principi fondanti la pianificazione di tutte le altre operazioni di marketing tradizionale. Ciononostante, in accordo con alcuni studiosi, le peculiarità del “vero” marketing assumono maggior importanza nel contesto di *green marketing*, declinandosi favorevolmente sin dal momento della sua operatività ⁽¹⁰⁹⁾. D'altronde, a sostegno di tali teorie si può ben osservare che le aziende, nelle ipotesi delle strategie di marketing orientate alla sostenibilità, si affidano maggiormente alle ricerche specifiche di settore al fine di comprendere nei dettagli i bisogni, le esigenze, le attitudini, le credenze e le conoscenze dei consumatori. Per di più, ogni organizzazione deve adottare un pensiero più ampio e plasmare una visuale più estesa rispetto a quanto richiesto dalle attività di marketing tradizionale. Meglio ancora, occorre analizzare gli interessi dei vari stakeholders, considerando parallelamente le necessità della collettività e delle future generazioni il cui diritto alla vita è inviolabile. La profittabilità nel lungo periodo assume i connotati peculiari di principio cardine per ogni operazione di marketing e acquisisce un'accezione ancora più importante in un'ottica “green”. Infatti, considerato che il numero dei consumatori sensibili alle pratiche adottate dalle aziende per porre soluzione alle problematiche ambientali è ancora limitato e che la categoria degli scettici è ancora numerosa, le imprese devono essere più lungimiranti, auspicando profittevoli ritorni economici correlati agli investimenti eco-sostenibili effettuati. Così, affinché un'operazione di marketing “verde” abbia successo funzionale è un'adeguata pianificazione strategica che presupponga pazienza e che tenga in considerazione, da un punto di vista temporale, l'indefettibile ritardo dei benefici altrimenti di tipo immediato.

Un altro tratto caratteristico del *green marketing* concerne l'adozione da parte dei vari practitioner di un approccio olistico nei confronti della materia. Ciò testimonia come la pratica del *marketing solidale* sia trasversale e necessiti di tutte le risorse di un'impresa, ovvero coinvolga tutte le funzioni presenti all'interno di una realtà aziendale, senza però limitarsi a queste e prospettandosi all'esterno della stessa. Questa visione dell'insieme

¹⁰⁸. SCOTT W.G., *Il marketing e la sfida ambientale*, in Lamborghini B., *L'impresa Web*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009. Si veda http://www.eccellere.com/public/files/files/marketing_sfida_ambientale_scott.pdf oppure PROTHERO A., MCDONAGH P., *Producing environmentally acceptable cosmetics? The impact of environmentalism on the United Kingdom cosmetics and toiletries industry*, *Journal of Marketing Management*, vol. 8, n°2, aprile, 1992, pp. 147-66.

¹⁰⁹. BAKER M.J., *One more time-what is marketing?*, in *The Marketing Book*, 4a edizione, Butterworth-Heinemann, Londra, 1999.

permette, altresì, di non compromettere l'eco-performance dei prodotti e dei servizi offerti da un'impresa e, allo stesso tempo, risulta di fondamentale importanza nel nobile tentativo di rendere "verde" il marketing tradizionale ⁽¹¹⁰⁾. Allora, affinché una strategia di *green marketing* raggiunga il successo auspicato, risulta necessario stabilire rapporti di costante collaborazione ed integrazione tra l'area del marketing e le altre funzioni aziendali all'interno dell'organizzazione aziendale ⁽¹¹¹⁾. Secondo il *green marketing* la strada maestra doverosa da percorrere per le virtuose realtà aziendali, garantendo il sorgere di un modello economico sostenibile e soddisfacendo le esigenze sia del singolo sia della collettività, è rappresentata dall'innovazione tecnologica inerente prodotti, servizi, processi, metodi ed approcci. Pertanto, alla luce della conclusione rilevata da alcuni recenti studi di settore, il *green marketing* rappresenta un ponte operativo per il gap emerso tra la crescente importanza delle tematiche ambientali e il desiderio dei consumatori di mantenere il loro stile di vita "occidentale" ⁽¹¹²⁾. D'altronde, la realizzazione di un paradigma innovativo è ipotizzabile solo attraverso il cambiamento del modello di consumo attuale e dell'approccio alla crescita continua tipico del capitalismo moderno. Proprio in quest'ottica il *green marketing* assume grande importanza, delineandosi come una delle poche soluzioni possibili per cambiare rotta in termini di consumo. A ciò si aggiunga la veritiera constatazione secondo cui i *green marketers* devono fare i conti con una situazione paradossale, consequenziale al crescente interesse nei confronti della sostenibilità strettamente correlato ai grossi volumi di materia consumata. In questa cornice, al *green marketing* spetta la promozione dell'annullamento degli impatti negativi sull'ambiente, proponendo un aumento dei consumi, seppur di tipo "green" ⁽¹¹³⁾. Pertanto, con l'intento di colmare il gap appena riportato e progredire in termini di sostenibilità, il *green marketing* assume al fondamentale ruolo di strumento per innovare eco-sostenibilmente sia i mercati e sia i prodotti. Logico postulato risulta, allora, essere la constatazione che i processi *eco-friendly* effettuati dalle aziende hanno tra gli altri anche il lodevole scopo della promozione della realizzazione di flussi di materiali di tipo "circolare" mediante l'operatività della nobile pratica del riciclo e del riuso. Per di più, alle imprese spetta l'arduo compito della promozione dell'offerta di prodotti innovativi sia per i materiali utilizzati sia per l'intero ciclo di vita del prodotto. Al contempo, il *green marketing* dovrebbe ottemperare e soddisfare l'enfasi direttamente generata attorno ai benefici ottenibili dall'utilizzo del bene piuttosto che

¹¹⁰. PEATTIE K., *Environmental marketing management*, Pitman Publishing, Londra, 1995.

¹¹¹. SCOTT W.G., *Il marketing e la sfida ambientale*, in Lamborghini B., *L'impresa Web*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009

¹¹². SMITH T., *The green marketing myth: tending our goats at the edge of apocalypse*, University of Toronto Press, Toronto, 1998.

¹¹³. PEATTIE K., *Towards sustainability: the third age of green marketing*, in *The Marketing Review*, vol. 2, n°2, 2001, pp. 129-146.

dal suo semplice possesso, considerando le necessità allo stesso tempo degli attuali e futuri stakeholders. Pertanto, il *green marketing* implica una comunicazione basata per una grande percentuale sull'ottimizzazione e sulla valorizzazione dei prodotti oltre che sulla valutazione comunicata dall'utente finale, con l'auspicio che quest'ultimo possa internalizzare la quantificazione dei risparmi riconducibili all'utilizzo di un prodotto "green", innescando un processo di educazione alla preziosità e diffusione delle operazioni eco-sostenibili di valore economico-finanziario.

5.3. *La comunicazione ambientale*

La comunicazione a scopo ambientale (in parallelo con quella a scopo sociale) diffusa dalle imprese è caratterizzata dall'uso pianificato e strategico degli strumenti di comunicazione, al fine di trasmettere verso il più ampio pubblico di riferimento, le strategie, le politiche e i progetti posti in essere e implementati verso la sostenibilità⁽¹¹⁴⁾. Le motivazioni che stanno alla base del comunicare l'impegno ambientale e sociale sono identificabili con l'interesse e lo stimolo esterno dei portatori di interesse, sensibili alle tematiche ambientali, che spingono le imprese verso l'esigenza di migliorare la propria immagine, salvaguardando la propria reputazione sociale⁽¹¹⁵⁾. Occorre, però, precisare che l'autentica finalità della comunicazione in questione, declinata nel panorama imprenditoriale odierno, dovrebbe essere orientata verso la costruzione e il mantenimento della reputazione mirante all'influenza dei comportamenti ed eretta nel tempo attraverso lo sviluppo della fiducia da parte degli stakeholders. Al contrario, tale comunicazione non dovrebbe essere rivolta all'edificazione di un'immagine puramente identificativa con il mero obiettivo di suggerire attività pubblicitarie di breve periodo⁽¹¹⁶⁾. Pertanto, risulterebbe necessario da parte delle imprese l'elaborazione e l'implementazione di strategie operative volte a garantire coerenza e affidabilità all'informazione divulgata nel lungo periodo, poiché altrimenti l'impresa correrebbe il rischio di perdere totalmente la fiducia dei propri sostenitori¹¹⁷. D'altronde, la ricerca scientifica

¹¹⁴. OECD, *Environmental Communication. Applying Communications Tools Toward Sustainable Development*, Paris, OECD Publications, 1999

¹¹⁵. Una recente indagine (Fonte: Osservatorio Rapporti Ambientali, Fondazione Eni Enrico Mattei), evidenzia che:

- il 55% delle aziende italiane che preparano un "Rapporto Ambientale" lo fanno perché sollecitate dall'esterno, da gruppi di interesse quali gli azionisti, le comunità locali o gli ambientalisti;
- mentre il 45% dei "Rapporti Ambientali" nasce da spinte interne all'impresa, da parte del management, degli amministratori o del personale di tutti i livelli.

¹¹⁶. SIANO A., *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie – rivista di studi e ricerche, n°89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23;

¹¹⁷. CHIRIELEISON C., *Il bilancio sociale: significati, valori e limiti*, Studi e note di economia, 2/2001, p.115;

focalizzata sul *green marketing* ha considerato quale unità di analisi il consumatore finale e non l'impresa in sé e i prodotti immessi nel mercato o i vari stakeholders che costituiscono il sistema imprenditoriale ⁽¹¹⁸⁾. Così, anche nel caso della *green communication* è il singolo individuo a divenire oggetto degli studi scientifici in quanto lo stesso, in qualità di utente finale, è il recipiente delle varie politiche comunicative adottate dalle aziende. Più nello specifico, oltre ad esaminare il contenuto e la forma della cosiddetta "pubblicità verde" e gli obiettivi da raggiungere preposti dalle aziende, la ricerca accademica si prefigge di analizzare le reazioni del consumatore finale, esaminandone ampiamente l'attitudine, la comprensione, lo scetticismo e la credibilità suscita dagli appelli pubblicitari "verdi". Pertanto, a ben riflettere, in ottica "green", il ruolo che compete alla comunicazione e, più nel dettaglio, alla pubblicità è ampio e complesso. Nel caso del *green marketing*, la comunicazione non ha più semplicemente le due finalità classiche di informazione e persuasione attribuite all'atto promozionale di una qualsiasi altra attività di marketing, bensì tenta di declinare in "verde" le abitudini e le tendenze del consumo di massa consolidate nel corso degli anni. Così, la sfida del *green marketing* a livello comunicativo non è meramente a sfondo commerciale, ma è caratterizzata da sfumature culturali. Più nel dettaglio, non è sufficiente comunicare la sostenibilità del prodotto, ma diventa improrogabile la necessità di diffondere nuovi stili di vita eco-solidali, facendo sorgere nel consumatore la consapevolezza di un nuovo modo di consumare ⁽¹¹⁹⁾. Si tratta, dunque, a buon diritto di una sfida di frontiera resa più complessa dal fatto che i consumatori, soddisfacendo la sete di sapere tipicamente umana, sono sempre più informati e acquisiscono consapevolezza e criticità. Proprio in questo campo deve intervenire la *green communication*, la quale ha il compito di diffondere i valori aziendali e di rispondere in modo tempestivo all'opinione pubblica. Considerato, però, il grande uso da parte dei consumatori delle tecnologie digitali d'informazione, la scelta errata del mezzo di comunicazione o del contenuto di un messaggio pubblicitario possono rovinare la brand awareness quasi in tempo reale. Tali premesse risultano indefettibili corollari della constatazione del ruolo della comunicazione quale fondamentale leva del marketing. D'altronde la stessa supporta l'immissione nel mercato di prodotti e servizi, ne garantisce la visibilità e la riconoscibilità, contribuendo ad incrementare vendite e fatturato. Così, le attività comunicative ottemperano l'obiettivo della trasmissione all'esterno delle attitudini sociali di un'impresa, gli impegni assunto in un panorama sostenibile e gli sforzi etici perseguiti. Dopotutto, è oramai notorio che la comunicazione efficace permette di aumentare il vantaggio

¹¹⁸. LUCHS M.G., NAYLOR R.W., IRWIN J.R., RAGHUNATHAN R., "The sustainability liability: potential negative effects of ethicality on product preference", in *Journal of Marketing*, vol. 74, n°5, 2010, pp. 1-18.

¹¹⁹. GRANT J., *Manifesto di Green marketing*, John Wiley & Sons, New York, 2007.

competitivo derivante dalle innovazioni sostenibili e, nel caso della *green communication*, l'azienda detiene il potere di rendere note le strategie sostenibili adottate (esemplificazione paradigmatica di queste è l'introduzione di una nuova tecnologia che permette di operare più efficientemente, la scelta di materie prime meno nocive o facilmente smaltibili, l'impiego di macchinari meno inquinanti, l'elaborazione di un programma di attività a scopo ambientale). La comunicazione "verde" diventa, pertanto, il mezzo primario di divulgazione dell'assetto valoriale aziendale, della brand image oltre che lo strumento di creazione di valide brand association. Tuttavia, il *green marketing* non può basarsi sullo sviluppo di processi operativi e l'elaborazione di comunicazioni meramente episodiche. L'obiettivo è ben più aulico e coincide perfettamente con lo sviluppo e l'accrescimento del livello di fiducia del consumatore nel lungo periodo. Tale finalità diventa realizzabile mediante l'edificazione della brand awareness attraverso l'implementazione di *progetti comunicazionali* idonei a rendere l'azienda credibile in ogni suo aspetto e per ogni sua iniziativa. Più nel dettaglio, i programmi comunicativi aziendali necessitano di una definizione che tenga conto del contesto culturale, civico e geografico in cui opera l'azienda e del ruolo sociale dalla stessa ricoperto e collettivamente riconosciute. Per di più, affinché gli stessi non rimangano allo stadio di mera petizione di principio, ma possano evolversi in una realizzazione empirica risulta inderogabile il ricorso alla loro comunicazione e all'instaurazione di rapporti di partnership, prendendo utili spunti da strategie altrui ma allo stesso tempo creando ed innovando, auspicando la conquista dell'interesse della platea dei consumatori. D'altronde, acquisisce rilevanza non solo il raggiungimento dell'obiettivo di comunicazione che l'impresa si è preposta, ma anche ed in particolare modo le modalità e i veicoli dalla stessa prescelti, affinché siano riconoscibili e associabili al marchio nell'immaginario comune. In altri e più compiuti termini, la condizione idilliaca del processo comunicazione coincide con la ricerca della sinergia tra i vari media a disposizione per veicolare il messaggio, tenendo pur sempre in giusta considerazione i fruitori delle persone della rete web. Così, internet diventa la fonte principale alla quale poter attingere per ricercare informazioni. Alla luce di tale conclusione, i green marketers sono i potenziali detentori di uno strumento medium che consente la massima diffusione della promozione di un prodotto o servizio "green" e delle iniziative sostenibili connesse. Dunque, non è pura casualità che la "green communication" avvenga principalmente tramite il sito web di un'impresa, blog declinati al "verde", direct marketing ed email marketing. In ogni caso, i must per le imprese eco-solidali diventano la trasparenza e la chiarezza, evitando pur sempre i comportamenti in stile greenwashing. Partendo da questo ineliminabile presupposto, i principi della *green communication* possono essere sintetizzati

paradigmaticamente in rilevanza, differenziazione, efficacia del messaggio e credibilità ⁽¹²⁰⁾. Ciò altro non vuol significare che i *progetti comunicativi “green”* è necessario che siano in linea con il core business dell’azienda e le sue prospettive di crescita, mentre i messaggi pubblicitari occorre sottolineino le caratteristiche rilevanti del prodotto e non quelle meramente superficiali. Bisogna tener in considerazione, infatti, che i consumatori richiedono più serietà e sono alla ricerca di una comunicazione più valoriale ed informativa. Inoltre, affinché vi sia un margine di differenziazione rispetto l’indistinta concorrenza è necessario che l’azienda persegua la strada dell’originalità e dell’unicità, così da garantirsi la riconoscibilità rispetto alla massa. A tal proposito, senza dubbio l’orientamento alla sostenibilità è unanimamente considerato alla stregua di un valore aggiunto ed etichettato dai consumatori quale impegno reale, proattivo e risolutivo.

Ciononostante, ruolo fondamentale è svolto dalla comunicazione che deve anche essere efficace, così da contenere informazioni basate su dati precisi e verificabili, nonché per tutti comprensibile. Perseguendo tale obiettivo, occorre che l’impresa dimostri abilità nel tradurre i dati complessi riguardanti i progetti ecosolidali in modo tale che arrivino al destinatario sotto forma di messaggi convincenti. In ogni caso è importante che il consumatore non percepisca il messaggio che la spesa sostenuta in termini di comunicazione sia superiore a quella sostenuta per raggiungere i risultati di sostenibilità e solidarietà ambientale e sociale. Dopotutto, il principio cardine della comunicazione “verde” è ricollegabile pur sempre alla credibilità. Pertanto, occorre evidenziare la strategia “eco-friendly” adottata da un’impresa basata su un impegno serio, duraturo e fruttifero. Ordunque, fondamentale è che la progettazione dell’atto comunicativo sia predisposta con l’intento di dar rilievo ai dati e agli elementi oggettivi, comprovabili e facilmente fruibili dai consumatori.

5.3.1. Bilanci, sistemi di gestione e indicatori ambientali

È dato notorio l’incapacità del bilancio di esercizio nell’esprimere valutazioni in merito all’impatto ambientale dell’impresa. Pertanto, occorre escogitare un’alternativa funzionale a tale scopo che ben può essere rappresentata dal Bilancio Ambientale. Quest’ultimo, in qualità di documento volontario, nel contesto attuale diventa sempre di più necessario soprattutto in risposta alle crescenti pressioni esterne verso l’impresa ed orientate alla tutela dell’ambiente.

¹²⁰. MAKOVER J., *Strategies for the green economy - Opportunities and challenges in the new world of business*, McGraw Hill Companies, New York, 2009.

Nella prassi della realtà imprenditoriale è presentato a volte come documento indipendente mentre altre è ascritto al rango di parte del bilancio sociale, così da contribuire ad un'ampia descrizione della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Il bilancio ambientale in discorso è uno strumento di rendicontazione di tutte le politiche ambientali realizzate trasversalmente dal management mediante gli indicatori fisici collegati a queste e la destinazione della spesa sostenuta per finalità ambientali. Più in generale, i contenuti di massima riguardano le politiche strategiche ambientali, il sistema di indicatori fisici e le spese ambientali sostenute dall'impresa medesima. Il *bilancio ambientale* è, pertanto, quel documento periodicamente redatto ed emesso dalla realtà imprenditoriale, così da diventare oggetto di pubblica diffusione. Per mezzo di quest'ultimo, l'impresa descrive e rende note le sue principali problematiche ambientali, il suo approccio strategico, la sua organizzazione per la gestione ambientale e le azioni messe in atto per la protezione ambientale. Per di più, il documento in discorso costituisce lo strumento mediante cui la realtà imprenditoriale ottempera l'obbligo di documentare con dati, statistiche e indicatori sia l'impatto ambientale causato dallo svolgimento del ciclo produttivo e, più in generale, da tutte le attività esercitate, sia gli eventuali aspetti finanziari strettamente connessi alla tematica ambientale (spese correnti e di investimento). Notoriamente ascritto al novero di strumento di accountability, il *bilancio ambientale* si pone anche il lodevole obiettivo di rendere l'ente redattore unicamente e socialmente responsabile della qualità dell'ambiente, ponendo ossequio alle politiche ambientali e verificando in modo puntuale l'adempimento e l'esito degli impegni assunti e il raggiungimento degli obiettivi fissati.

I termini di "*bilancio ambientale*" e "*rapporto ambientale*" sono stati molto spesso coniatii impropriamente e utilizzati alla stregua di sinonimi pur riferendosi a finalità del tutto differenti. Il primo, infatti, è noto quale strumento di gestione, ove confluiscono i dati fisici e monetari rappresentanti il rapporto tra l'impresa e l'ambiente naturale in cui la stessa opera. Il secondo, invece, costituisce uno strumento di comunicazione rivolto all'esterno con il fine di sfruttare l'informativa preziosa contenuta nel primo ⁽¹²¹⁾. A testimonianza di quanto appena riportato, la prassi dei Paesi anglosassoni (pionieri dell'instaurazione della pratica in discorso a livello aziendale) suole indicare con il termine *environmental reporting* l'attività di informazione sul rapporto tra impresa e territorio fisico.

¹²¹. LUCIANI R., D'AMICO M., ANDRIOLA L., *La comunicazione ambientale e sociale di impresa. Principi, obiettivi ed esperienze*, Roma, ENEA, 2005; Si veda anche: Bartolomeo e altri, *Il Bilancio Ambientale d'impresa*, Il Sole 24 ore Libri-Pirola, Milano, 1995

Dopotutto, però, in questa sede, i due termini in discorso vengono presi in considerazione secondo un'ampia visione, riferendosi al "bilancio ambientale" quale prodotto comunicativo, complessivo è finale. Così, il *bilancio ambientale* comunica verso l'esterno le politiche di gestione ambientale adottate dall'impresa, misurandone l'efficacia attraverso la misurazione delle performance ecologiche. Più nel dettaglio, la struttura generica del documento prevede la suddivisione delle informazioni in due macro aree, una descrittiva e una tecnico-quantitativa ⁽¹²²⁾. La prima parte è tipicamente composta dalla descrizione dettagliata dell'azienda, delle sue principali attività svolte con particolare attenzione al sistema di gestione ambientale adottato. Così, in merito alla gestione ambientale è possibile riconoscere la validità dei sistemi predisposti dalle imprese attraverso due peculiari strumenti: la certificazione UNI EN ISO 14001 e la registrazione EMAS. La ISO 14001, appartenente alla serie di norme ISO 14000 (normativa di settore inerente la gestione ambientale delle imprese, dettata dall'*International Standards Organization* ⁽¹²³⁾, noto ente di natura privatistica), riconduce il suo oggetto specifico alla certificazione dei sistemi di gestione ambientale. Così, la procedura normata richiede che venga predisposta una domanda volta a specificare tutte le procedure utilizzate nel sistema di gestione ambientale da parte dell'azienda. Quest'ultima completata deve pervenire presso un organismo di certificazione accreditato, così da decretare l'avvio dell'analisi istruttoria e della verifica di valutazione presso l'azienda, documenti fondamentali perché rappresentativi, in caso di esito positivo, il requisito necessario al fine di ottenere la certificazione ambientale.

A tal proposito degno di nota è L'EMAS (Environmental Management and Audit Scheme), il sistema di eco-gestione emesso dall'UE con il Regolamento 1836/93 nell'ambito del "Quinto Programma d'azione ambientale", successivamente modificato nelle versioni EMAS II ed EMAS III, rispettivamente con i Regolamenti 761/2001 (modificato con Regolamento 196/2006) e 1221/2009. L'adozione del sistema in questione comporta la lodevole scelta imprenditoriale del miglioramento al proprio interno delle performance ambientali in termini di emissioni e di rifiuti, nonché di materie prime e di energia impiegata ⁽¹²⁴⁾. Pertanto, la necessaria registrazione è subordinata alla presenza, nel sistema di gestione ambientale, dei requisiti prescritti dalla norma ISO 14001 e alla predisposizione da parte dell'impresa richiedente di una "Dichiarazione Ambientale". Tale dichiarazione rappresenta l'informazione ufficiale consultabile dal pubblico e concernente la gestione ambientale dell'impresa,

¹²². FEEM, *Il Rapporto Ambientale d'Impresa – Linee Guida per la Redazione*, 1995

¹²³. Rappresenta la più grande organizzazione a livello mondiale per la definizione di standard internazionali per la corretta gestione globale delle aziende (<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>);

¹²⁴. TINACCI MOSSELLO M., *Politica dell'ambiente. Analisi, azioni, progetti*, Il Mulino, 2008.

ossequiando l'obiettivo intrinseco dell'EMAS (come da regolamento) concernente la promozione di una corretta comunicazione ambientale esterna. Pertanto, le imprese che ottengono il riconoscimento del proprio sistema di gestione ambientale attraverso il possesso di una certificazione ISO 14001 oppure di registrazione EMAS, conseguono una serie di vantaggi quali la prevenzione e la riduzione degli impatti ambientali consentiti mediante il perfezionamento del sistema di gestione, il miglioramento dell'immagine e dei rapporti con la società strettamente connesso al rispetto per l'ambiente dimostrato oltre alla riduzione dei costi assicurativi come conseguenza del minor rischio ambientale.

Volendo approfondire il contenuto del bilancio ambientale, la seconda parte della struttura descritta prevede la predisposizione di un'informativa tecnico – quantitativa, strettamente relata all'impegno economico che l'impresa sostiene per la gestione ambientale. Risulta così fondamentale la presenza di una serie di schemi contabili riferiti alla qualità delle risorse impiegate, alla produzione e alla conseguente gestione dei rifiuti, ai consumi di acqua, energia, combustibili e altri materiali, alle emissioni in atmosfera e all'ammontare delle spese ambientali sostenute. Pertanto, gli indicatori ambientali di performance si delineano quali strumenti adatti a predisporre tale informativa, garanti dell'individuazione dei costi sostenuti per l'ambiente e dei risultati registrati rispetto agli obiettivi prefissati. Questi ultimi risultano, inoltre, uno strumento prezioso al fine di rendere i bilanci ambientali oggettivi, confrontabili e comprensibili da parte della platea dei consumatori e aiutano l'azienda a tradurre i propri sforzi in risultati dimostrabili. Tali indicatori sono riconducibili ai dettami della normativa internazionale ISO 14031, appartenente alla serie ISO 14000 identificante le linee guida per la valutazione della performance ambientale (Environmental Performance Evaluation – EPE) delle imprese, attraverso l'individuazione di una famiglia di indicatori. Tali indicatori si suddividono in ECI (Environmental Condition Indicators), garanti dell'acquisizione delle informazioni sullo stato di salute dell'ambiente attraverso un'indagine dell'ecosistema nelle sue componenti, ed EPI (Environmental Performance indicators), offrenti informazioni sulle prestazioni ambientali aziendali. Questi ultimi sono ulteriormente distinguibili in MPI (Management performance indicators) e OPI (Operator Performance Indicators). Gli MPI concernano la valutazione delle prestazioni nell'attività di gestione della struttura organizzativa, della gestione delle risorse, dell'addestramento dei dipendenti e degli approvvigionamenti. Gli OPI si riferiscono, invece, alla valutazione delle prestazioni

ambientali nelle operazioni aziendali in riferimento alla progettazione, all'installazione e alla manutenzione degli impianti, delle materie prime utilizzate e delle emissioni provocate ⁽¹²⁵⁾.

Prescindendo dall'articolata e dettagliata previsione normativa predisposta dall'ordinamento giuridico comunitario e internazionale e considerando il livello di complessità, particolarità e unicità delle singole realtà imprenditoriali, nulla vieta alle imprese di poter sviluppare in piena autonomia indicatori ad hoc, così da rendere ancor più significativa la misurazione della prestazione ambientale aziendale.

6. *Eco-label e riduzione delle asimmetrie informative. L'etichettatura come guida e tutela del consumatore orientato verso scelte consapevoli*

Da quando, nel 1860, Charles Frederick Worth, stilista inglese con base a Parigi, ebbe l'idea di attaccare ai suoi modelli un'etichetta con la sua forma, gli abiti si sono trasformati in capolavori unici e la moda in un'arte effimera e affascinante. Sin dalla notte dei tempi, arte e moda si sono fiutate, scrutate, diventando protagoniste di un rapporto bidirezionale in virtù del quale la moda guarda all'arte e quest'ultima prende spunto dalle creazioni degli stilisti per dar luogo alle sue evoluzioni camaleontiche. In entrambi i casi, un ruolo fondamentale è svolto dalla descrizione dell'opera d'arte e, nel settore industriale e culturale della moda, questa è contenuta nelle *etichette* poste all'interno dei prodotti che in modo sintetico ne svelano le sue origini, ne ripercorrono le tappe essenziali della filiera produttiva e confidano ai consumatori i segreti per garantirne una "lunga vita". In altri termini, quando si discorre del processo di etichettatura, il riferimento immediato è rivolto allo strumento prioritario per informare i consumatori sui prodotti immessi in commercio. Tuttavia, concepita inizialmente per agevolare le prassi commerciali e facilitare il libero scambio di merci, essa ha acquisito un progressivo valore ai fini della *tutela dei diritti dei consumatori*. Il nobile e solidaristico intento, negli anni, sembra essere rimasto (quasi sempre) a livello di mera petizione di principio. A confermarlo sono i risultati forniti dalle Autorità nazionali deputate al controllo (Ministero Sviluppo Economico, Antitrust, Camere di Commercio, Agenzie delle Dogane, ecc.), che segnalano la presenza sul mercato prodotti che forniscono al consumatore indicazioni errate o ambigue, creando al riguardo false aspettative. Tra le frodi più comuni si segnalano l'errata etichetta di composizione, le indicazioni false o confusionali sull'origine del prodotto e la presenza di sostanze e/o di materiali potenzialmente dannosi per la salute del

¹²⁵. BORLENGHI R., *Guida alle norme ISO 14000*, Milano, Hoepli, 2008, p. 148;

consumatore. Queste prassi commerciali scorrette, contrarie al *principio della diligenza professionale* ⁽¹²⁶⁾ sancito dal Codice del Consumo, sono lesive dei diritti del consumatore e devono essere fortemente combattute, perché alterano o distorcono in misura apprezzabile le inconsapevoli decisioni di acquisto in relazione ad un determinato prodotto e possono rivelarsi potenzialmente pericolose per la salute umana. L'etichetta, in definitiva, rappresenta uno degli strumenti più importanti che i consumatori hanno a disposizione per tutelarsi. Cionondimeno, la correttezza delle indicazioni e la chiarezza dei contenuti in essa inseriti rappresentano i primi indicatori della serietà del produttore e, quindi, dell'affidabilità del prodotto acquistato.

Entrando nel vivo della questione, occorre proiettarsi nella realtà del “comparto moda”. Nella definizione generica di “comparto moda” rientrano i prodotti tessili, dell'abbigliamento, le calzature e la pelletteria. E' un settore trainante dell'economia italiana ed europea, oltre ad essere uno dei più rappresentativi dell'immagine del Made in Italy all'estero. L'etichettatura dei prodotti del fashion system è disciplinata a livello comunitario attraverso apposite direttive applicabili dagli Stati membri. Questa uniformità di approccio consente, da un lato, una migliore informazione e trasparenza verso i consumatori e, dall'altro, un migliore assetto organizzativo e strutturale del mercato nazionale. Pertanto, al fine di eliminare i potenziali ostacoli al corretto funzionamento del mercato interno causati da norme divergenti tra Paesi membri per quanto concerne l'uso delle denominazioni delle fibre tessili, l'etichettatura ed il contrassegno e la determinazione della composizione fibrosa dei prodotti tessili, è fondamentale armonizzare le relative norme a livello europeo, sopprimendo le barriere commerciali al libero scambio tra gli Stati. Inoltre, alla luce del diffuso fenomeno della contraffazione nel settore, sono necessarie disposizioni trasparenti e coerenti, in particolar modo quelle relative alle indicazioni di origine, così da garantire una maggiore tutela dei consumatori e fornire informazioni sulla provenienza dei prodotti acquistati.

In questo ambito, assume particolare importanza la presentazione, nel febbraio del 2009, di una proposta di regolamento ⁽¹²⁷⁾ con la quale la Commissione europea ha inteso riassetare e

¹²⁶. Cfr., D.lg. n. 206 del 2005, altrimenti noto come *Codice del consumo, come modificato dall'art.7, comma 2, del decreto-legge 1/2012 convertito, con modifiche, dalla Legge 24 marzo 2012, n. 27 recante Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività*, ex art. 18, comma 1, lett. h): «“diligenza professionale”: il normale grado della specifica competenza ed attenzione che ragionevolmente i consumatori attendono da un professionista nei loro confronti rispetto ai principi generali di correttezza e di buona fede nel settore di attività del professionista».

¹²⁷. Il regolamento al quale si fa riferimento è il Regolamento (UE), n. 1007/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 settembre 2011, relativo alle denominazioni delle fibre tessili e all'etichettatura e al contrassegno della composizione fibrosa dei prodotti tessili, in G.U., L. n. 272 del 18 ottobre 2011, p. 1. Tale regolamento si applica ai prodotti tessili messi a disposizione sul mercato dell'UE a condizione che siano

modificare la vigente normativa comunitaria. Grazie all'accordo raggiunto tra Parlamento europeo e Consiglio, l'occasione della promulgazione del nuovo regolamento ha consentito, tra le altre cose, anche la previsione della denominazione "parti non-tessili di origine animale" – adottata per indicare l'uso di pellicce e pellame nei prodotti tessili – che deve essere chiaramente introdotta sulle etichette o contrassegno dei prodotti tessili⁽¹²⁸⁾ al momento della loro immissione sul mercato con la finalità di segnalare l'utilizzo di materiali derivati da parti animali e di informare il consumatore, così da consentirgli di operare scelte consapevoli. Dappiù, come previsto dal regolamento, la Commissione, nel settembre 2013, ha presentato una relazione ⁽¹²⁹⁾ riguardante gli obblighi di etichettatura dei prodotti tessili e uno studio sulle sostanze allergeniche in essi contenute. L'indagine della Commissione, volta a raccogliere informazioni strutturate dalle autorità degli Stati membri e dai consumatori, parti interessate e principali fruitori del regolamento in oggetto, si è conclusa decretando la non necessità di includere alcun obbligo circa un sistema di etichettatura d'origine – tema di cui l'esecutivo comunitario si è già occupato con la proposta di regolamento sulla sicurezza dei prodotti di consumo – ritenendo, quindi, adeguati quelli vigenti. Allo stesso modo, in base alla normativa vigente già applicata dal settore privato, la Commissione ha considerato ininfluenza introdurre un sistema di etichettatura armonizzato riguardante la manutenzione del prodotto, già sufficientemente regolamentato. È risultato, invece, opportuno continuare a studiare possibili modalità di etichettatura per segnalare la presenza di sostanze allergeniche utilizzate nella fabbricazione dei tessuti. Pertanto, la Commissione ha ritenuto importante proseguire gli sforzi di ricerca e diffusione di sostanze alternative non allergeniche, e ha indicato possibili misure in tal senso. Da ultimo, rispetto allo specifico settore del cuoio, si ricorda che la Commissione europea ha lanciato una mirata consultazione pubblica, chiusasi nel gennaio 2014, riguardante principalmente una problematica legata all'etichettatura di articoli in cuoio (esclusi quelli calzaturieri): l'obiettivo meritorio è quello di contrastare una falsa ed ingannevole informazione per il consumatore derivante non solo da prodotti contraffatti o falsamente etichettati come cuoio ma, potenzialmente, anche dall'uso dei termini "cuoio",

etichettati, contrassegnati o accompagnati da documenti commerciali. Per proteggere gli interessi dei consumatori, il regolamento in discorso fissa norme che regolano l'etichettatura o la marcatura dei prodotti riguardo al loro contenuto in fibre tessili ed impone un'etichettatura indicante la composizione fibrosa dei prodotti tessili, nonché controlli che analizzino la conformità dei prodotti in questione alle indicazioni riportate sull'etichetta. In definitiva, i prodotti tessili possono essere immessi sul mercato dell'UE solo se conformi alle disposizioni di tale regolamento.

¹²⁸. Con il termine "prodotti tessili", il Regolamento intende tutti i prodotti che, allo stato grezzo, di semilavorati semimanufatti, manufatti, semiconfezionati o confezionati, sono esclusivamente composti di fibre tessili, qualunque sia il procedimento di mischia o di unione utilizzato.

¹²⁹. Relazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio riguardante possibili nuovi obblighi di etichettatura dei prodotti tessili e uno studio sulle sostanze allergeniche presenti nei prodotti tessili, cfr., COM(2013) n. 656 final. del 25 settembre 2013.

“eco-cuoio” e “cuoio sintetico” per prodotti che non sono di origine animale. Tale consultazione condotta con esperti di Stati membri, associazioni industriali e di commercianti al dettaglio, sindacati, associazioni di consumatori, organismi europei di normalizzazione e altre parti interessate, in particolare tramite il gruppo di esperti in prodotti tessili, ha contribuito alla procedura di valutazione d'impatto in corso, in vista di un'eventuale proposta della Commissione europea di un sistema di etichettatura dell'autenticità del cuoio a livello dell'UE. In questa cornice di modernizzazione della normativa vigente in materia ⁽¹³⁰⁾, un ruolo cruciale giocano gli Stati membri, che devono garantire che i propri sistemi giuridici nazionali siano in linea con la nuova legislazione, abrogando o modificando regolamenti, decreti e decisioni nazionali esistenti e/o adottando nuovi atti giuridici. Le modifiche sono state approntate, in primo luogo, al conferimento dei poteri alle autorità competenti, comprese le autorità di vigilanza del mercato, nonché a determinare le sanzioni ⁽¹³¹⁾ applicabili in caso di trasmissione di informazioni fuorvianti o insufficienti rispetto ai requisiti del regolamento. Con ammirazione e favore si constata che la maggior parte degli Stati membri ha portato a termine gli adeguamenti necessari in tempo utile – tra l'altro, poiché il presente regolamento è obbligatorio in tutti i suoi elementi e direttamente applicabile in ciascuno degli Stati membri, le sue disposizioni non devono essere recepite –. Questo è, fuor di ogni dubbio, un segnale positivo di sensibilizzazione dei Paesi membri alla tematica. Peraltro, sebbene il regolamento non prescriva campagne informative, la maggior parte delle nazioni europee ha adottato misure atte ad informare gli operatori economici e le parti interessate in merito all'impatto del regolamento. Tali campagne sono state realizzate da organizzazioni professionali, camere di commercio e organizzazioni di consumatori, spesso in cooperazione con le autorità pubbliche. In definitiva, è corretto sostenere che il regolamento prevede misure adeguate per raggiungere i propri obiettivi, ossia garantire il corretto funzionamento del mercato interno, fornire informazioni accurate ai consumatori, introdurre una maggiore flessibilità per adattare la legislazione ai cambiamenti tecnologici e semplificare il quadro normativo ⁽¹³²⁾, ma il risultato

¹³⁰. Il Regolamento (UE), n. 1007/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 settembre 2011, relativo alle denominazioni delle fibre tessili e all'etichettatura e al contrassegno della composizione fibrosa dei prodotti tessili, abroga la direttiva 73/44/CEE del Consiglio e le direttive 96/73/CE e 2008/121/CE del Parlamento europeo e del Consiglio.

¹³¹. Gli Stati membri hanno previsto una vasta gamma di sanzioni, anche di natura amministrativa e giudiziaria, in caso di violazione del regolamento sui tessili. La sanzione amministrativa più severa consiste a quanto pare nel ritiro dal mercato del prodotto non conforme, ma sembra che sia applicata solo in casi eccezionali. Il livello delle sanzioni varia notevolmente tra gli Stati membri e alcune parti interessate hanno suggerito che il regolamento dovrebbe introdurre un sistema europeo armonizzato. Cfr., Comunicazione dalla Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo, *Una prospettiva per il mercato interno dei prodotti industriali*, COM(2014) 25 final. del 22 gennaio 2014. Ivi, la Commissione ha manifestato la propria intenzione di esaminare una proposta legislativa riguardante un approccio armonizzato alle sanzioni economiche nel mercato interno dei prodotti industriali.

¹³². www.ce.europa.eu

auspicato sarà verificabile solo attingendo ai meccanismi di vigilanza e monitoraggio del mercato. Nel solco dei ragionamenti che precedono si inserisce un'iniziativa meritevole di nota, sorta al fine di porre ossequio alla disciplina in discorso e con il lodevole intento di responsabilizzare e sensibilizzare i consumatori all'impellente necessità di tutelare l'ambiente, è di matrice svedese e di paternità del colosso della moda low-cost che, in una più ampia strategia imprenditoriale di lungo termine improntata alla sostenibilità, ha deciso di collaborare allo sviluppo di un progetto elaborato da GINETEX ⁽¹³³⁾ e concernente un nuovo sistema di etichettatura dei capi: "Clevercare". L'obiettivo perseguito è quello di informare, attraverso le etichette, il personale di vendita e i consumatori non soltanto delle fibre utilizzate per la produzione di quel prodotto e di ogni trattamento applicato, ma anche della eventuali pratiche di lavaggio e stiraggio al fine di garantire la corretta cura al manufatto tessile. Pertanto, seguendo i processi indicati dai simboli si evitano danni irreversibili al prodotto. «Un'azienda globale oggi non può crescere e prosperare senza tener conto di tutto il "sistema" con cui interagisce: dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, sub-fornitori, partner commerciali e finanziari, comunità locali, associazioni di categoria e così via. – dichiara Persson, amministratore delegato di H&M – A ciò si aggiunge che il nostro cliente, ormai abituato all'eccellenza della qualità materiale – "saper fare" il prodotto/servizio - è sempre più interessato alla qualità immateriale – "come viene fatto" il prodotto/servizio». Ricordando che tutti i prodotti tessili e dell'abbigliamento per poter essere messi in vendita al pubblico devono "obbligatoriamente" essere muniti della etichetta di composizione fibrosa, redatta con caratteri tipografici facilmente leggibili e chiaramente visibili, il nuovo sistema di etichette apposte su tutti i capi delle collezioni del marchio svedese, spiega come prendersi cura dei capi in maniera corretta e soprattutto sostenibile, mantenendo un basso impatto ambientale. «Moda sostenibile non è fatta solo di materiali organici e trasporto verde: tutte le fasi del ciclo di vita di un indumento hanno un impatto ambientale», spiega Catarina Midby, responsabile del settore moda sostenibile, aggiungendo «ricordate che i piccoli cambiamenti rapidi, come l'abbassamento della temperatura della lavatrice fanno una grande differenza per il pianeta». Il logo "Clevercare", che appare già su tutti i capi è, peraltro, aperto a tutti i licenziatari di GINETEX, senza costi aggiuntivi: «anche se siamo l'iniziatore di Clevercare, siamo più che felici di condividere con altri marchi la sostenibilità e di lavorare insieme per un futuro più sostenibile nel nostro settore», ha proseguito e poi concluso Midby, «inoltre, questo è un modo per entrare in contatto con i consumatori di moda che possono partecipare al nostro

¹³³. Ginetex è l'associazione internazionale per l'etichettatura di manutenzione tessile che gode di un gran numero di organizzazioni nazionali in qualità di membri. L'associazione definisce e promuove il sistema di simboli di etichettatura e cura e coordina il suo background tecnico a livello internazionale. www.ginetex.net

lavoro di sostenibilità». Si evince, dunque, che il sistema internazionale di etichettatura di manutenzione è stato ideato per garantire che siano presi in considerazione tutti i nuovi sviluppi tecnici ed ecologici insieme ai cambiamenti delle pratiche di consumo ⁽¹³⁴⁾.

Sullo sfondo delle precedenti riflessioni si delinea l'esigenza impellente di tutelare il consumatore e diventa inderogabile la riflessione sulle previsioni normative dedicate dal legislatore al nodale argomento in discorso. Nell'ordinamento giuridico italiano, la *tutela del consumatore* si colloca a metà strada tra la tutela delle situazioni patrimoniali e quella delle situazioni esistenziali. Infatti, il consumatore non può essere considerato più meramente *homo economicus*, essendo anche e soprattutto un uomo e, proprio ossequiando l'accezione sublime del termine, possono essere estesi in questo ambito tutti gli strumenti tipici della tutela della persona⁽¹³⁵⁾. Peraltro, la considerazione del consumatore come persona non contrasta con l'idea che non esista una categoria unitaria, anzi è proprio questa considerazione che ci fa comprendere la poliedricità di cui il soggetto può farsi portatore. Alla luce di una disposizione normativa di settore, enucleata nell'art. 3 del Codice del consumo ⁽¹³⁶⁾, il *consumatore* o utente può essere definito come la «*persona fisica che, nella conclusione di contratti aventi ad oggetto beni o servizi di consumo, agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale o professionale eventualmente svolta* ⁽¹³⁷⁾». Il consumatore, pertanto, è colui che, per finalità

¹³⁴. Le prescrizioni definite dalle normative che regolano la materia sono, in particolare, il D.Lgs. 206/05, artt. da 5 a 12 e da 102 a 113, Direttiva Comunità Europea 96/74/CE, recepita in Italia dal D.Lgs. 194/99, ed il Regolamento UE 1007/2011 relativo alle denominazioni delle fibre tessili e all'etichettatura e al contrassegno della composizione fibrosa dei prodotti tessili.

¹³⁵. L'art. 2 della Costituzione è clausola generale di tutela della persona e dunque anche del consumatore nel suo vario atteggiarsi sia per ciò che riguarda le relazioni sociali e sia per ciò che riguarda le relazioni economiche. La non unitarietà della categoria del consumatore trova qui la sua conferma, nel senso che la persona non è mai identica a se stessa, ma esprime un valore unitario e si estrinseca attraverso diverse modalità così da richiedere strumenti di tutela diversi a seconda delle diverse proiezioni della persona umana.

¹³⁶. Il Codice del consumo, emanato in Italia con il D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, il quale Codice attinge compiutamente dal nostro ordinamento alla figura del consumatore e realizza lo scopo ultimo del riassetto dell'intera produzione normativa in materia. Il corpus di norme supera in proporzioni le precedenti raccolte e riunisce tutta la disciplina relativa al consumo, consacrando diritti già riconosciuti ai consumatori, rispetto ai quali ne diviene una sorta di manifesto. Peraltro, la locuzione "Codice del consumo", in luogo di "Codice dei consumatori", risulta essere espressione del fatto che in esso confluiscono norme riferibili all'intero atto del consumo, nel quale si riflettono rapporti tra rapporti disomogenei: consumatori, imprenditori e associazioni. L'art. 1 del d.lg. n. 206 del 2005, evidenzia quanto fosse necessario procedere ad un'opera di semplificazione della normativa e di riassetto dei principi di carattere generale, muovendosi oltre la consolidazione delle norme già vigenti: «il presente codice armonizza e riordina le normative concernenti i processi di acquisto e di consumo, al fine di assicurare un elevato livello di protezione dei consumatori e degli utenti».

¹³⁷. Cfr. art. 1469 bis cod. civ.: «Le disposizioni del presente titolo si applicano ai contratti del consumatore, ove non derogate dal codice del consumo o da altre disposizioni più favorevoli per il consumatore». L'intervento senza dubbio più organico e rilevante del legislatore italiano, in sede di esecuzione di direttive comunitarie in materia di contratti, si è avuto con la legge 6 febbraio 1996, n. 52, la quale, in attuazione della direttiva 93/13/CEE, ha dettato la disciplina dei c.d. contratti del consumatore, inserendola nel contesto codicistico delle regole sul contratto in generale agli artt. 1469 bis ss. Sui contenuti della direttiva, v. fra gli altri, F. CRISCUOLO, *Autonomia negoziale e autonomia contrattuale*, Napoli, 2008, p. 106 e ss; G. ALPA, *Le condizioni generali di contratto nel quadro delle direttive comunitarie*, in *Quad. C.S.M.*, 1996, n. 89, p. 85 ss. Con particolare riferimento ai problemi connessi al suo recepimento nell'ordinamento giuridico italiano, v. G.

non professionali, si procura un bene o fruisce di un servizio per soddisfare uno scopo privato, sia esso personale o familiare. Tale nozione messa in relazione con quella di professionista⁽¹³⁸⁾, riassume in sé tutte le posizioni giuridiche di chi è interlocutore contrattuale di un'impresa che predispone, secondo le consuete dinamiche di contrattazione di massa, le condizioni alle quali chi contrae è chiamato tendenzialmente ad aderire. Questa, peraltro, coincide, nella sua accezione più ampia, con il concetto di soggetto passivo destinatario di informazioni, educazione, messaggi pubblicitari, nonché di potenziale vittima dei danni derivanti dai beni o servizi difettosi o non conformi agli standard di qualità⁽¹³⁹⁾. Se così è, come autorevolmente affermato⁽¹⁴⁰⁾, la disciplina sembrerebbe muovere dall'attività piuttosto che dalle qualità soggettive del protagonista della vicenda. Va da sé che anche la considerazione del bene o del servizio oggetto di contrattazione ha attitudine ad incidere sulla qualificazione soggettiva dei contraenti, imponendo una valutazione orientata più che al profilo ontologico a quello della destinazione prescelta per il bene.

La tutela dei consumatori⁽¹⁴¹⁾ ha assunto negli anni un'importanza nodale, in stretta connessione con l'ampia diffusione dei contratti di acquisto di beni e servizi di largo consumo⁽¹⁴²⁾. La spinta per un rafforzamento della protezione dei consumatori è venuta principalmente dalla Comunità Europea. L'art. 153 del Trattato CE richiede alla Comunità di assicurare un livello elevato di protezione dei consumatori, contribuendo alla tutela della loro salute, della loro sicurezza e dei loro interessi economici. In applicazione del principio comunitario, sono state emanate numerose direttive, che hanno dato vita ad un vero e proprio *statuto del consumatore*. La ragione di questa tutela rafforzata va ricercata nell'intrinseca posizione di debolezza rivestita dai consumatori rispetto a coloro che, svolgendo

ALPA, *Per il recepimento della direttiva comunitaria sui contratti con i consumatori*, in *I Contratti*, 1994, pp. 113 e ss.

¹³⁸. Ex art. 3 del D.lgs. 6 settembre 2005, n. 206 (Codice del consumo), professionista, nell'ambito della fattispecie contrattuale è "la persona fisica o giuridica che agisce nell'esercizio della propria attività professionale, ovvero un suo intermediario".

¹³⁹. Cfr. Corte cost., sent. n. 469 del 22 novembre del 2002, in www.giurcost.org. In questa occasione, la Corte ha sciolto ogni dubbio interpretativo ed ha definitivamente chiarito che solo la persona fisica può essere considerata consumatore, escludendo dalla figura in esame sia le persone giuridiche sia i cc.dd. enti no profit.

¹⁴⁰. G. BENEDETTI, *Tutela del consumatore e autonomia contrattuale*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1998, pp. 21 e ss.

¹⁴¹. La tutela dei consumatori può assumere due diverse forme, individuale e collettiva. La tutela individuale è esperibile quando la lesione investa l'interesse del singolo consumatore. La tutela collettiva entra, invece, in gioco quando la lesione è diretta contro l'interesse della collettività dei consumatori. In tali casi, la difesa dell'interesse leso è affidata di regola alle associazioni rappresentative dell'intera categoria o ad enti pubblici. Non mancano, peraltro, i casi in cui il singolo è autorizzato ad agire in nome della collettività.

¹⁴². Il codice civile del 1942, nel suo impianto originario non contemplava la figura del consumatore, né apprestava una tutela specifica in questo settore, pur contenendo alcune norme dalle quali traspariva la consapevolezza del legislatore dello squilibrio che può registrarsi nei rapporti contrattuali di massa, caratterizzati dal fatto che il contratto è predisposto unilateralmente da uno dei contraenti ed è sottoposto all'altro contraente per l'approvazione, senza che questi possa incidere sul suo contenuto.

professionalmente la propria attività di cessione di beni o servizi, posseggono una maggiore capacità economica e un più ampio bagaglio di informazioni. Le norme di tutela mirano a riequilibrare tale asimmetria e a riportare le parti in una condizione di tendenziale parità. Multiformi e contenutisticamente differenti sono i mezzi disposti dall'ordinamento in favore del consumatore, il quale, in alcuni casi, di là dalle forme di autotutela, dalla possibilità di attuare procedimenti giurisdizionali, dalla possibilità di adempiere o meno obblighi contrattuali in funzione di equilibrio della negoziazione, può accedere a figure che non sono né negoziali, né giurisdizionali, ma sono paragiurisdizionali – la tutela del consumatore nel complesso sistema della pubblicità – . Un ruolo decisivo in materia di tutela del consumatore è dato dall'adempimento degli *obblighi cd. informativi* da parte del venditore – e, recuperando le considerazioni che precedono, nel settore industriale della moda, il rispetto di tali obblighi si sostanzia nell'applicazione della normativa enucleata nel regolamento 1007/2011, che disciplina in modo dettagliato le regole da ossequiare nei processi di etichettatura– . Si tratta di una previsione legislativa posta davvero al servizio del titolare degli interessi del consumo. Il Codice del consumo – allo stesso modo della direttiva che ne ha costituito l'immediato antecedente – persegue, all'evidenza, l'obiettivo di costruire la fiducia dei potenziali acquirenti verso l'impresa, controparte contrattuale. La corretta informazione, intesa come la possibilità data alle parti di conoscere tutti gli estremi più o meno significativi dell'operazione negoziale, assume forme e caratteristiche diverse a seconda degli ambiti nei quali ci si viene a trovare. In generale, il venditore deve fornire al consumatore, prima della conclusione del contratto, quindi prima che sia ultimata la vendita del bene o servizio, numerose informazioni circa i termini oggettivi dell'affare nei suoi elementi più significativi, tra cui le caratteristiche del bene o servizio venduto, le origini della filiera produttiva, le modalità di pagamento e di restituzione della merce. Disciplinato agli artt. dal 5 al 17 del Codice, ossequiando la normativa comunitaria, il *diritto all'informazione* costituisce un complemento fondamentale dell'atto di acquisto e si sostanzia nel diritto del consumatore a ricevere tutte le informazioni necessarie per poter, anche attraverso la comparazione tra diversi beni, formulare la propria domanda all'interno del mercato e compiere consapevolmente le proprie scelte. “La regolamentazione dell'informazione eleva a diritto del consumatore la conoscenza, non la semplice conoscibilità delle informazioni riguardanti i beni e servizi ⁽¹⁴³⁾”, individuando tre tipi di informazioni: le *informazioni generali* che devono essere fornite, indipendentemente dal tipo di prodotto; le *informazioni minime* che tutti i beni devono recare sulle confezioni in lingua italiana, in ordine alla denominazione dei prodotti, categoria merceologica, produttore e sua sede legale, Paese di origine se sito fuori dal territorio della UE, materiali impiegati,

¹⁴³. F. CRISCUOLO, *Autonomia negoziale e autonomia contrattuale*, cit., p. 156.

metodi di lavorazione, istruzioni, precauzioni e destinazione d'uso; infine, per specifici prodotti o particolari modalità di distribuzione, è prevista la necessità di indicare contemporaneamente il prezzo di vendita del prodotto e il prezzo dello stesso per unità di misura. Appartengono alla categorie delle *informazioni minime* quelle riportate sulle etichette dei prodotti commercializzati nel settore industriale della moda. Allo scopo di rafforzare la posizione contrattuale del consumatore, l'art. 143 del Codice statuisce che l'utente non può in alcun modo rinunciare ai diritti attribuiti alla disciplina di settore. Peraltro, il mancato adempimento legittima i rimedi risolutivi e il risarcimento del danno. La norma ha, pertanto, natura imperativa e si caratterizza per la sua inderogabilità⁽¹⁴⁴⁾ atta ad evidenziare, ancora una volta, che per il legislatore i diritti del consumatore disciplinati dal Codice costituiscono uno standard minimo di tutela il cui ossequio è categorico.

7. Lo storytelling: come raccontare la comunicazione. La pianificazione narrativa dell'advertising e della corporate communication.

“La chiave della leadership e il segreto del successo di un presidente risiedono in gran parte nello storytelling”⁽¹⁴⁵⁾. Così, nel discorrere di potere e di uomini al potere, degno di lodevole nota è il saggio encomio di Evan Cornog, professore di giornalismo alla Columbia University, che in poche parole ha racchiuso l'accezione sublime del termine, sin dal 2004.

Dato altrettanto notorio è che qualsivoglia genere di organizzazione necessita di esprimersi e comunicare, auspicando di raggiungere la finalità della vendita dei prodotti proprio attraverso il primordiale momento della comunicazione che altro non è che una narrazione. Tutte le organizzazioni, pertanto, generando discorsi verso differenti interlocutori, interni o esterni, comunicano dentro e fuori i propri confini, soddisfano esigenze eterogenee e ottemperano multiformi ratio imprenditoriali. Ciononostante, alla base della comunicazione in discorso, in quanto nucleo imprescindibile dell'atto del comunicare, risulta vigere un'antica *esigenza retorica*: convincere l'altro a fare ad uniformarsi alla volontà dell'interlocutore. Così, tutte le organizzazioni producono argomentazioni al fine di orientare i comportamenti di tutta la

¹⁴⁴. P. PERLINGIERI, *Il diritto civile nella legalità costituzionale secondo il sistema italo-comunitario delle fonti*, Napoli, 2006, p. 191, afferma con estrema chiarezza che la natura derogabile o inderogabile, normale o eccezionale, che la norma assume nel sistema è frutto di interpretazione sistematica e assiologica.

¹⁴⁵. Cornog E., *The Power and the Story: How the Crafted Presidential Narrative Has Determined Political Success from George Washington to George W. Bush*, Penguin Press HC, 2004

platea dei consociati, indipendentemente dallo status di associati di questi ultimi “perché un racconto organizza, plasma e definisce la realtà organizzativa”. D'altronde, “il *cosa* si dice e il *come* lo si dice determinano la percezione del reale ⁽¹⁴⁶⁾”.

Volendo proseguire nell'esplorazione della significatività e rilevanza dello *storytelling*, risulta imprescindibile menzionare la dichiarazione di Zosia Mamet, attrice statunitense, che durante un colloquio al vertice di Forbes under 30, in quel di Tel Aviv, nell'aprile del 2016, ha esordito asserendo: “people want to be told stories that they can connect to. The product is secondary to the storytelling ⁽¹⁴⁷⁾”. Questa proposizione non è nient'altro di diverso dal seguito della forte diffusione della disciplina dello *Storytelling* alla quale si assiste da una decina di anni ormai. Così, brand identity, brand image, brand awareness e comunicazione interna ed esterna del brand acquisiscono il giusto valore nelle dinamiche della comunicazione di impresa e nell'advertising, cristallizzando una delle declinazioni più conformi. D'altronde, la dimensione pubblica sempre caratterizzante la comunicazione pubblicitaria e la comunicazione verso i pubblici interni di un'organizzazione e la relativa necessità di essere ricordata indirizza consequenzialmente le strategie comunicative verso un possibile dialogo impresa-individuo, evento narrativo basato sullo storytelling ⁽¹⁴⁸⁾.

Il dialogo in discorso a sua volta – spostandosi dalla funzione alla finzione – invade gli spazi del direct marketing, delle sponsorizzazioni, delle relazioni pubbliche, dell'*employer branding*, della responsabilità sociale d'impresa, dell'*employee communication*.

Del resto, i tempi sono cambiati, noi con essi e con essi anche le dinamiche comunicative. Pertanto, le imprese, e in particolar modo quelle del sistema moda, stanno attivando delle campagne di marketing green seguendo l'approccio dello storytelling. I brand del settore moda raccontano l'impegno sul fronte della marca, sul fronte della fornitura, sul fronte della sostenibilità sociale e ambientale attraverso storie dal contenuto emozionale e reale dove gli attori principali sono i consumatori stessi. L'obiettivo di questa pratica comunicativa è far immedesimare il consumatore nel mondo che si cela dietro un marchio ⁽¹⁴⁹⁾. L'attività comunicativa delle imprese di questo settore è basata sullo storytelling, il continuo racconto di

¹⁴⁶. Fontana A., *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano, 2009.

¹⁴⁷ Mamet Z., *Forbes 30*, Forbes Under 30 summit M. Tel Aviv, Aprile 2016. Consultare anche <http://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2016/04/04/zosia-mamet-and-evan-jonigkeit-the-product-is-secondary-to-the-storytelling/#cf294ee7ee06>

¹⁴⁸. Ibidem.

¹⁴⁹. Si veda il paragrafo 7.2 del capitolo 2 in cui è riportato l'esempio di *North Face*, pioniere del digital storytelling.

un vortice di esperienze trascinanti al fine di far scoprire ai consumatori il *life style* che sottende la marca. Non è propriamente casuale che l'advertising abbia ormai abbandonato la dinamica comunicativa basata sulla descrizione informativa e funzionalista del referente-prodotto, per dirigersi verso una comunicazione basata sulla logica narrativa, *finzionale* della marca-merce-autore ⁽¹⁵⁰⁾. Quest'ultima sottende la ratio imprenditoriale che attribuisce al prodotto il ruolo primordiale di *personaggio* e al brand che lo brevetta, pubblicizza e commercializza, quello fondamentale di *autore* di storie capaci di intercettare e conquistare la platea dei consociati, nonché di generare dinamiche conversazionali di riconoscimento autobiografico tra individuo che compra e merce prodotta. Tali premesse risultano indefettibili, perché enucleano degli assiomi inderogabili dai quali dedurre i margini di miglioramento della comunicazione esterna e dell'advertising. Ponendo il giusto ossequio agli assiomi appena citati, occorrerebbe che i professionisti di advertising diventassero gli autori di *fable facts* ⁽¹⁵¹⁾. In altri e più compiuti termini, sarebbe necessario narrare dei racconti assimilabili alle favole, ma non inverosimili o infantili, con il mero intento di realizzare atmosfere di coinvolgimento, partecipazione, comunicazione e *comunione*. In definitiva, l'arduo compito preposto all'advertising sarebbe quello di regalare la possibilità di sognare. Dopotutto, si sa, i sogni sono desideri di felicità e chissà se si avvereranno.

Così, l'advertising dovrebbe diventare uno strumento di permanente costruzione di *fiabe realistiche* e verosimili. La pubblicità e la comunicazione esterna risulterebbero, quindi, *market sensing* ⁽¹⁵²⁾. Allora, a postulati, il risultato della dinamiche appena descritte è un'entità che viene definita "merce immaginaria" (o "finzionale") caratterizzante le narrazioni dei brand e delle esperienze che si possono collegare ai prodotti/servizi. Pertanto, l'essenza di una "merce mitica" risiede nel suo essere merce autobiografica che produce risposte alle *forme* di vita degli individui, orientandole e, a volte, predeterminandole ⁽¹⁵³⁾. Concludendo, a buon diritto si può affermare che il segreto del successo di un marchio risiederebbe nel racconto che la realtà imprenditoriale di riferimento decide di diffondere e comunicare ⁽¹⁵⁴⁾.

¹⁵⁰. Gensini S., *Fare comunicazione. Teoria ed esercizi*, Carocci, Roma, 2006.

¹⁵¹. Fontana A., *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano 2009.

¹⁵². Giacomazzi F., Calzolari M.C., *Impresa 4.0*, Pearson Education, Milano, 2008.

¹⁵³. Marrone, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Laterza, Roma-Bari, 2007.

¹⁵⁴. Laurence V., *Legendary Brands. Unleashing the power of storytelling to create a winning market strategy*, Chicago, Dearborn trade publishing, 2002, p.8.

7.1. *Corporate digital storytelling: tra brand identity e marketing.*

Cosa sono le storie digitali e come usarle.

Di recente datazione é la storia del *digital storytelling*, emerso come un potente strumento di insegnamento e di apprendimento garante del coinvolgimento sia degli insegnanti e sia dei loro studenti. Tuttavia, grande attenzione è stata dedicata ad un quadro teorico che sottende delle potenzialità di impiego destinate ad aumentare l'efficacia della tecnologia quale strumento cruciale in un ambiente imprenditoriale. D'altronde, mediante il *digital strorytelling* si auspica l'utilizzo di strumenti digitali volto alla creazione di storie multimediali dal forte impatto emotivo da raccontare, condividere, preservare e tramandare. Più nel dettaglio, le storie digitali erigono il loro potenziale espressivo sulla commistione di fotografie, filmati, musica e la voce stessa della platea dei consumatori, miscela che permette di rendere verosimili e narrare in modo vivido esperienze, situazioni e riflessioni. Dopotutto, il risultato ottimale é raggiungibile alla luce della constatazione che gli strumenti digitali consentono la massima declinazione degli elementi narrativi nella trattazione, permettendo nuove combinazioni e connessioni con altri elementi narrativi propri di altri ministorie, mediante il processo interattivo e modificativo a disposizione degli autori, con l'intento di donare nuove sfumature di significato all'esperienza dello storytelling. Tali ineludibili premesse consentono di pervenire alla logica constatazione che l'idea fondante del *digital storytelling* racchiude l'esperienza del creare una storia attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali, così da dar luogo ad un processo di riflessione e contestuale informazione e approfondimento di tematiche e questioni di natura eterogenea, aventi per destinatari i singoli individui e la collettività tutta.

Entrando nel dettaglio della composizione di una "storia digitale" si evince la coesistenza di immagini, musica e voce narrativa dell'autore in un breve video o in una presentazione multimediale ⁽¹⁵⁵⁾. Non sono più solo i privati a ricorrere all'utilizzo dello strumento comunicativo in discorso, ma sempre più spesso anche le organizzazioni pubbliche capitolano in tal senso così da motivare il loro capitale umano, condividere valori, favorire la partecipazione e l'identificazione, ma anche per facilitare l'apprendimento di tematiche complesse. D'altronde, é oramai di pubblico dominio la constatazione che il digital storytelling sia appropriato per le presentazioni aziendali, per il reclutamento di nuove risorse attraverso il sito web aziendale, ove viene utilizzato per far nascere comunità di clienti volte ad innalzare la soglia di partecipazione allo scambio di narrazioni inerenti tematiche aziendale

¹⁵⁵. Così definita dal Center for Digital Storytelling di Berkley in California.

o di prodotto. Così, il *digital storytelling* accresce il livello di duttilità intrinseca, dando luogo ad un aumento esponenzialmente delle destinazioni d'uso non più meramente riconducibili alla comunicazione istituzionale del brand, alla corporate identity, al marketing qualitativo e alla comunicazione interna e/o di knowledge management ⁽¹⁵⁶⁾. Ciononostante, resta fondante l'assunto secondo cui le migliori storie digitali sono quelle autentiche, emotivamente oneste e realizzabili attraverso il ricorso al materiale di archivio per comporsi ⁽¹⁵⁷⁾, indipendentemente dalle diverse situazioni e dai variegati contesti alle quali sono destinabili. D'altro canto lodevole e degno di nota è il grande potenziale che lo *story telling* enuclea in termini di innovazione e cambiamento, pur continuando a porre ossequio all'assetto valoriale sul quale si erige l'organizzazione e giammai racchiudendo gli originari ideali nelle grigie stanze dell'oblio, così da determinare con autorevolezza, fierezza e sicurezza l'orizzonte e le prospettive futuristiche della medesima organizzazione.

Già dai primi anni 90, alcune aziende hanno iniziato a utilizzare storie digitali per rilanciare o promuovere la loro identità aziendale nei confronti di clienti, personale e azionisti.

Uno dei principali obiettivi è stato quello di utilizzare il digital storytelling per comunicare la brand identity (di conseguenza le pratiche di attività volte al perseguimento di fini ambientali e sociali) a un pubblico sempre più composto da consumatori esperti e all'avanguardia avvezzi ad una comunicazione diretta ed immediata, paritaria, partecipata e interattiva. Il digital storytelling, così, ha incoraggiato manager e dirigenti a raccogliere e raccontare storie riguardanti i fondatori, i partner, i clienti, le persone, gli obiettivi e i marchi aziendali. Anche per questo motivo alcune aziende hanno iniziato a utilizzare piccole storie digitali per raccontare i legami fiduciari, e qualche volta persino affettivi, dei clienti nei confronti di prodotti e/o marchi.

Lo storytelling è ormai riconosciuto e valutato come un potenziale strumento per una più efficace comunicazione da parte del top management e come un mezzo per permettere a tutto il personale di comunicare la propria esperienza di corporate identity. Quindi, questo approccio diventa ancor più lodevole dal momento in cui viene applicato per trasmettere valori cari ai consumatori evoluti quali cura dell'ambiente e attenzione al sociale.

¹⁵⁶. Solidoro A., in Fontana A *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano 2009, 179-196.

¹⁵⁷. Ibidem.

Una delle idee fondamentali dell'utilizzo del digital storytelling per la comunicazione del brand è quella di sostituire le idee e le immagini evocate dalle agenzie di comunicazione e dai professionisti del marketing con quelle provenienti dalle esperienze autentiche delle persone. Un buon esempio di digital storytelling è sufficiente a trasmettere alle persone la sensazione di avere anch'esse una storia da raccontare.

Bernard Robin, Ph.D. e professore associato di apprendimento, design e tecnologia presso l'Università di Houston, ha osservato che una tecnica antica come quella della narrazione potrebbe essere lo strumento perfetto per combinare la conoscenza e l'esperienza umana. “A tutti piace una buona storia, ed è un modo molto interessante e attraente per trasferire informazioni da una persona ad un'altra,” ha detto Robin.

L'adozione dello storytelling da parte del marketing va dunque ben oltre una semplice riorganizzazione delle marche. Essa comporta una “visione del mondo” e la proietta su tutta la società.

Non è un semplice strumento del marketing, ma una “disciplina” manageriale ⁽¹⁵⁸⁾. Dovremo dimenticare il marketing tradizionale di posizionamento e gli approcci incentrati sul marchio. Siamo entrati “nell'era della narrazione”, in cui la più grande sfida che le aziende affrontano è il modo di comunicare la loro storia nella maniera più efficace e credibile possibile, sia all'interno che all'esterno ⁽¹⁵⁹⁾.

7.1.1. Digital storytelling e social media: i nuovi scenari della comunicazione aziendale. Opportunità e rischi.

Le aziende devono essere capaci di sfruttare al meglio gli strumenti digitali della comunicazione. Uno dei migliori punti di forza dei gruppi di pressione sta nella loro capacità di sfruttare gli strumenti della rivoluzione delle telecomunicazioni. Il loro abile uso dei mezzi di comunicazione globale come Internet riduce il vantaggio che la maggiore disponibilità finanziaria un tempo garantiva alle imprese ⁽¹⁶⁰⁾.

¹⁵⁸. Denning Stephen, *The leader guides to storytelling*, 2004

¹⁵⁹. William Ryan (AD Apple), cit sul blog *Techtransform*, *Why narrative marketing?*, 7 Dicembre 2003, <www.techtransform.com/id359.htm

¹⁶⁰. Klein N., *No Logo: Taking aim at the brand bullies*, New York, Picador, 1999.

Secondo Seth Godin, l'inventore americano del marketing virale, "il nuovo marketing ha lo scopo di raccontare storie, e non di concepire pubblicità" ⁽¹⁶¹⁾.

Una gamma molto ampia di social media, in cui i consumatori possono anche essere produttori, sono inseriti nella categoria dei media partecipativi. I media partecipativi, come esemplificato da piattaforme altamente popolari come Youtube, espandono le opportunità di rappresentazione diretta piuttosto che indiretta. I media partecipativi sono la chiave di volta digitalmente mediata di una "*participatory culture*"⁽¹⁶²⁾ e sono associati ai flussi della comunicazione in rete e alle informazioni dei mezzi radiotelevisivi.

La particolare pratica dei media partecipativi, da cui il concetto di media co-creativo, che emerge è il "digital storytelling". Lo scopo fondamentale della narrazione digitale è quello di facilitare la partecipazione sociale nel processo di costruzione e produzione per l'utente finale. Inoltre è stato variamente definito come formato per la creazione di contenuti ⁽¹⁶³⁾. "*A workshop-based practice in which people are taught to use digital media to create short audio-visual stories, usually about their own lives*" ⁽¹⁶⁴⁾; e come forma estetica e pratica sociale che è "*explicitly concerned with cultural participation through the remediation of ordinary expression, or 'vernacular creativity'*" ⁽¹⁶⁵⁾.

La condivisione di esperienze e il trasferimento di conoscenze e competenze, così come il processo di realizzazione, vengono considerati importanti quanto l'artefatto finale, le storie digitali stesse.

Il digital storytelling può essere uno strumento per coinvolgere le persone nell'organizzazione, dando alla comunicazione un tono meno istituzionale per poter catturare gli aspetti più emotive e affettivi della vita organizzativa ⁽¹⁶⁶⁾. Buone storie, da chiunque siano raccontate, catturano l'attenzione, intrattengono, creano legami personali e sociali, e tutti questi sono aspetti importanti per la comunicazione interna.

¹⁶¹. Godin S., *All marketers are liars: The power of telling authentic stories in a low-trust world*, New York, Portfolio, 2005

¹⁶². Jenkins, H., *Convergence Culture. Where old and new media collide*, New York, London, New York University Press. 2006.

¹⁶³. Hearn, G., Tacchi, J. Foth, M. and Lennie, J., *Creative Engagement Through Local Content Creation. Action Research and New Media*, Creskill NJ, Hampton Press. 2009.

¹⁶⁴. Hartley and K. McWilliam. *TV Stories. From representation to productivity. Story Circle. Digital Storytelling Around the World*, (Eds) Chichester, UK, Blackwell Publishing: 16-36. 2009.

¹⁶⁵. Klæbe, H. and Burgess, J., *Oral History and Digital Storytelling. A report prepared for the State Library of Queensland*, Brisbane, Queensland University of Technology. 2007.

¹⁶⁶. Solidoro A. in Fontana A, *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano 2009, 179-196.

Il digital storytelling non è, ovviamente, uno strumento adatto ad ogni situazione o ad ogni organizzazione, tuttavia fornisce grandi opportunità nel momento in cui si vuole dare voce alle persone, e nell'era dei social risponde meglio alle esigenze di manager che vogliono instaurare con i propri collaboratori una comunicazione onesta e diretta rispetto agli stilemi patinati di un video tv professionale basato su una sceneggiatura e un linguaggio istituzionale. Sono quindi i manager che sapranno come applicare le tecniche dei social media quelli che verranno ripagati con un maggior grado di fiducia e, di conseguenza, con un più alto livello di attaccamento e di partecipazione.

Le potenziali applicazioni del digital storytelling sono molteplici e variegate. Per poter valutare efficacemente l'impatto di questo strumento in un contesto organizzativo bisogna tuttavia tenere conto dei rischi e non solo dei benefici potenziali.

Uno di questi è quello, ad esempio, di lasciar fuori una parte di popolazione organizzativa che non ha sufficiente dimestichezza con gli strumenti tecnologici. Un altro fattore critico è, come spesso accade, quello del tempo. E' essenziale, quindi, che le persone coinvolte abbiano un tempo sufficientemente lungo a disposizione per l'espletamento delle attività di storytelling digitale.

Il fatto che la costruzione di storie digitali richieda un coinvolgimento anche sul piano personale ed emotivo può rappresentare esso stesso uno dei maggiori rischi nell'applicazione di questo strumento narrativo nel contesto organizzativo.

L'elemento fondamentale del digital storytelling è l'autenticità della storia e della voce narrante, cosicché le percezioni si collocano in un processo di conoscenza tanto da non essere più percepite come limitative ma semmai come uno stilema appropriato.

Il successo dei contenuti sui social è dovuto alla natura virale: gli utenti possono ricercare e scoprire video del loro argomento di interesse fra le centinaia di migliaia per poi valutarli, commentarli, segnalarli agli amici, trasmetterli nel proprio social network, ed è esattamente questo passaparola virale che diffonde e tiene vive le narrazioni distribuite attraverso Internet.

Nell'utilizzo delle nuove tecnologie nella comunicazione commerciale e nel marketing, per esempio, diverse aziende hanno riscontrato opposte fortune. Facendo proprio il linguaggio e il tono della narrazione audiovisiva in rete, alcuni video dedicati ad aziende, marchi e prodotti sono diventati dei piccoli *cult*, mentre altri, che riproponevano modalità comunicative dei contesti televisivi, hanno raccolto per lo più commenti negativi dagli utenti, questi poi

possono essere ripresi e diffusi anche ad altri canali mediali, come la stampa, la TV stessa e così via.

Nell'utilizzo del digital storytelling e soprattutto della sua emanazione attraverso i social media vi sono quindi anche dei rischi che, per la loro natura paritaria e democratica, possono fungere da cassa di risonanza di comunicazioni e messaggi avendo così impatti favorevoli e non sulle organizzazioni.

7.2. *The North face: pioniere del digital storytelling finalizzato alla sensibilizzazione di consumatori alla salvaguardia del patrimonio ambientale*

La salvaguardia dell'inestimabile patrimonio ambientale é avvertita come necessità impellente in ogni latitudine e longitudine del globo terrestre. Dopotutto, é in gioco il destino dell'umanità che passa attraverso le scelte responsabili di tutti i soggetti, compresi gli operatori economici. Pertanto, non stupisce come i protagonisti del sistema moda internazionale, nel tempo, abbiano dichiarato “intentì verdi” e decretato gli albori di una nuova era con le peculiari caratteristiche di una rivoluzione economica, sociale ed etica, che inesorabilmente pervade tutti i campi dello scibile umano.

Degno di lodevole nota, a tal propositivo, é il contributo del colosso californiano della moda, *The North Face*. Recentemente eletta dalla Environmental Protection Agency statunitense (EPA) tra le otto organizzazioni assegnatarie di un Green Power Leadership Award, ha ottenuto l'ambito premio come riconoscimento dell'impegno e del contributo attivo finalizzato all'avanzamento dello sviluppo del volontario mercato dell'energia verde della Nazione⁽¹⁶⁷⁾.

L'EPA ha altresì mostrato il suo riconoscimento a The North Face, rivolgendo tributo all'impresa per l'acquisto di quasi 21 milioni di chilowattora (kWh) di energia ogni anno attraverso certificati di energia rinnovabile (CER) da Foundation Environmental Bonneville. Si tratta, a buon diritto di una delle azioni più solidali della storia, perché l'energia in discorso

¹⁶⁷. Il premio riconosce EPA Power Partners verdi che si sono distinti per l'acquisto di energia da un programma di verde-pricing di utilità o di un fornitore rinnovabili certificato energetico (REC).

è sufficiente a soddisfare il cento per cento del consumo di energia elettrica acquistata dall'organizzazione.

“Il desiderio di condividere la nostra passione per la vita all'aria aperta è il catalizzatore dietro tutto ciò che facciamo come azienda e il motivo che lavoriamo per gestire i nostri prodotti e le operazioni in modo responsabile. Presso la nostra nuova sede centrale in California, oltre il 100% della nostra elettricità è fornita da fonte rinnovabile. Inoltre, il nostro impegno è stato dedicato allo sviluppo di strategie leader del settore concordate con il responsabile di Down standard e all'elaborazione di un programma di riciclaggio Loop per l'abbigliamento e le calzature”. Pertanto, minimizzare l'impatto ambientale è, in definitiva, il meritevole obiettivo dell'impresa. “Crediamo che il successo del nostro business è fondamentalmente legato alla salvaguardia del nostro pianeta. Così, l'approvvigionamento dell'energia verde è diventata una priorità assoluta in termini di risultati”. Queste le dichiarazioni di Adam Mott, senior manager della sostenibilità aziendale a The North Face, il quale continua asserendo: "non vediamo l'ora di costruire sui nostri sforzi la diffusione del messaggio che l'energia pulita è una decisione di business etico”. L'elettricità generata da fonti rinnovabili ambientalmente preferibili, come l'energia eolica, solare, geotermica, biogas, biomassa ammissibili e basso impatto idro è comunemente definita "Green power". Il precipuo intento di The North Face sotteso all'utilizzo di fonti di energia sostenibili concerne l'accelerazione dello sviluppo di nuova capacità di energia rinnovabile a livello nazionale e contribuisce a ridurre le emissioni di gas a effetto serra dal settore energetico. Non resta, quindi, che rivolgere un meritevole plauso alle linee di business implementate nel rispetto del “verde” assetto valoriale con l'auspicio che le generazioni future possano ereditare il patrimonio naturale di cui noi tutti oggi beneficiamo.

The North Face ha inoltre implementato programmi come "Hot Planet / Atleti Cool" e Esplora I Parchi per contribuire ad aumentare la consapevolezza circa l'impatto dei cambiamenti climatici e coinvolgere le comunità con la vita all'aria aperta ⁽¹⁶⁸⁾

Quello in discorso non vuole essere un inno di lode al brand, ma doveroso tributo va rivolto allo sviluppo del digital storytelling di The North Face in riferimento al nobile concetto di corporate responsibility. Datato 2015 è il lancio del video destinato ad omaggiare gli spettatori di un'esperienza coinvolgente a 360° della realtà virtuale (VR) con l'intento commerciale di avvicinare la platea dei consumatori al brand e creare i pilastri di una viva e forte relazione

¹⁶⁸. <https://www.thenorthface.com/about-us/responsibility.html>

con lo stesso, aumentando la brand awareness e reputation. Così, la nuova campagna pubblicitaria di The North Face - la più grande nella storia della società – è stata realizzata con un approccio più personale e confidenziale finalizzato ad incoraggiare i consumatori all'espolarazione di nuove terre incontaminate e sottratte al misero servizio dell'uomo.

"L'intento primordiale del video è quello di toccare la corda emotiva delle persone e connettersi emotivamente con loro, così da condividere l'idea di esplorazione", ha dichiarato Aaron Carpenter, marketing VP-global a The North Face. D'altronde, ha continuato "siamo un marchio che è sempre stato associato all'Everest, così abbiamo pensato di elaborare un punto di incontro più personale con i consumatori, esortandoli a spingersi oltre i loro confini personali". Così, il video è stato realizzato come se ci trovassimo all'interno di una campagna in un posto chiamato "Your Land", con una cover di Woody Guthrie che sulle note melodiche intona "My land is your land". Come dichiarato da Carpenter, la ratio sottesa a tale strategia imprenditoriale assume come fondante la percezione del brand quale "leader nel mondo dello sport all'aria aperta", così da auspicare l'aumento della propria influenza, usando il magico panorama ambientale per ispirare le persone. La campagna di comunicazione comprende anche componenti di marketing sociali ed esperienziali. Più nel dettaglio, per riuscire nell'intento di coinvolgere le persone in esperienze all'aperto, il taxi The North Face #SeeForYourself si aggira per le strade di New York offrendo ai clienti la possibilità di varcare i confini geografici della città e regalando loro un'avventura all'aria aperta. The North Face, inoltre, incoraggia le persone a condividere sui social media gli esclusivi momenti dell'esperienza all'aria aperta utilizzando l'hashtag #SeeForYourself.

Lo scopo benefico della campagna fa da sfondo alla brillante intuizione della conservazione del patrimonio paesaggistico – ambientale resa possibile mediante la preziosa collaborazione con il Dipartimento americano degli Interni che mira al reclutamento di giovani e veterani affinché sia possibile declinare in realtà operativa il sogno del ripristino delle terre pubbliche americane.

L'auspicio è che lo spirito pionieristico nell'approccio etico, sociale e solidale dell'impresa dalle origini californiane possa rilevarsi precursore dei tempi, illuminando l'orizzonte dell'eco – sostenibilità per tutte le imprese che in futuro mostreranno sensibilità e responsabilità nel tingersi di verde!

CAPITOLO III. IL RISPETTO DEI DIRITTI DELL’UOMO E DELL’AMBIENTE ATTRAVERSO LE SCELTE RESPONSABILI DEI PROTAGONISTI DEL SISTEMA MODA.

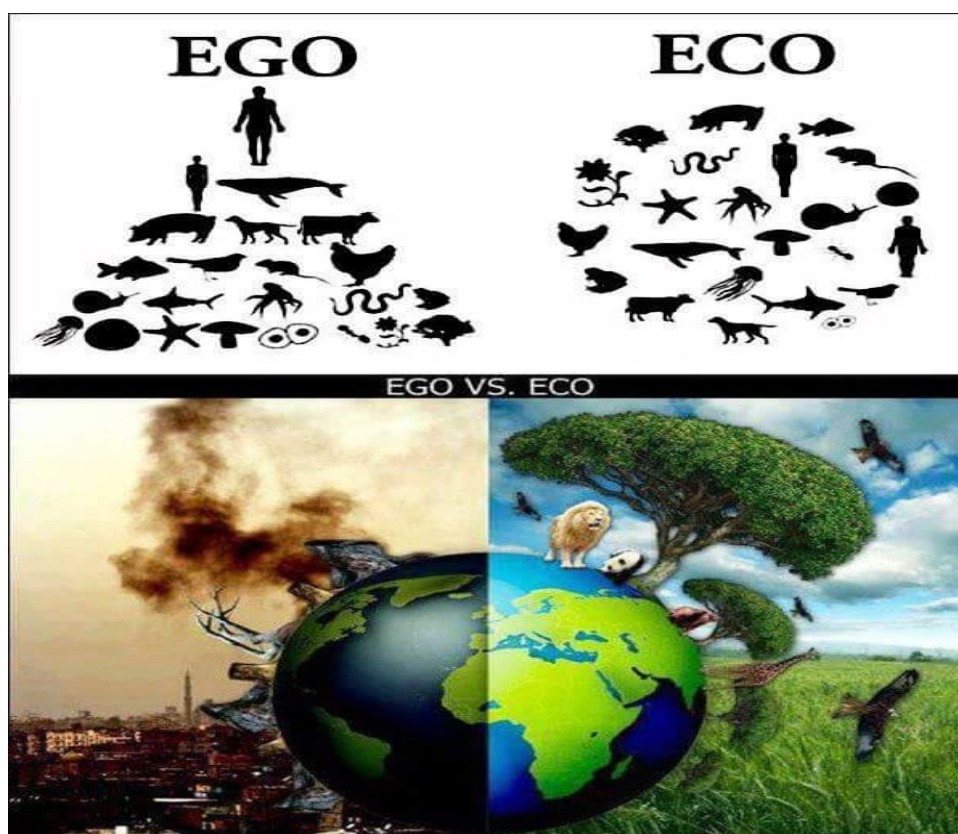
1. La moda come specchio dell’epoca in cui viviamo: strumento di unione dell’arte del bello al “buono”, dell’estetica all’etica

La moda è, indubbiamente, uno dei settori più adatti e significativi per analizzare l’evolversi del contesto socio-economico che circonda l’uomo al giorno d’oggi. Non è difficile esplicitare i motivi e i perché della precedente affermazione, pertanto, questo paragrafo e, più in generale, il capitolo tutto si concentreranno sulle azioni, le strategie e le attenzioni che il settore moda sta rivolgendo alla tematica ambientale sin dagli inizi degli anni 2000. Nonostante non vi siano attività estrattive petrolifere o peculiarmente minerarie, il settore moda ha, a ben vedere, una correlazione positiva tra produzione e impatto ambientale. Sono molti gli elementi quali cerniere, astucci, pelletteria, pellicceria ecc., che necessitano di uno sfruttamento di ingenti risorse in quanto a lavorazione e produzione. Non di meno, è un settore specificatamente volto all’internazionalizzazione e alla delocalizzazione di attività di produzione all’interno della catena del valore nei luoghi laddove il costo di manodopera è esiguo, di conseguenza non può esimersi dall’analisi la dimensione sociale nel settore moda. Infine, come enunciato successivamente, qualsivoglia marca o brand cerca di esprimere, raccontare un mondo che ha alle spalle e l’identificazione nello stesso, questo però non sempre è coerente con i messaggi inculcati ai consumatori forviati da campagne comunicative e attività di marketing volte a trasmettere valori non coerenti con le realtà produttive che si nascondono dietro gli slogan d’impatto al solo fine di perseguire maggiori proseliti dal pubblico interessato alla problematica ambientale e, di conseguenza, maggiori profitti.

"La moda ⁽¹⁶⁹⁾ rappresenta la forma d’agire sociale più tipica della vita odierna. Essa orienta i nostri comportamenti, il modo di relazionarci con gli altri, le nostre scelte di consumo, i nostri pensieri, gusti, opinioni. Se in passato il concetto di moda veniva associato solo

¹⁶⁹. A.M. SELLERBERG, *Moda*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Istituto dell’Enciclopedia Italiana, Roma, 1994, Vol. V., p. 739. “La parola ‘moda’ viene dal latino ‘modus’, cioè modo, foggia, ma anche giusta misura, e infatti è sempre stato considerato ‘moda’ ciò che viene percepito come adeguato, giusto e opportuno in un determinato momento e in un certo luogo, in situazioni e in epoche diverse”.

all'abbigliamento, negli ultimi anni si è diffuso ben oltre l'abito, contagiando ambiti sempre più ampi della vita collettiva: la politica, l'informazione, l'intrattenimento, la cultura sono governate dalle leggi del rinnovamento continuo, della supremazia dell'immagine, dell'obsolescenza programmata ⁽¹⁷⁰⁾". Più in generale, la moda costituisce l'emblema dei tempi in cui viviamo. Così discutendo, il ruolo svolto dagli stilisti è destinato, inesorabilmente, ad assumere una caratura fondamentale. In capo a questi ultimi, infatti, discende la titolarità della responsabilità di suggestionare e condizionare, attraverso le loro creazioni, la cultura sociale e il libero corso dello sviluppo economico, interpretando i cambiamenti delle esigenze del consumatore, comprendendo le azioni e le aspettative e creando, in ogni caso, modelli di stile, di lusso, di arte e, perché no, di comportamento e di vita, destinati a lasciare il segno nella storia dell'umanità.



Se la moda è lo specchio della società in cui viviamo, non è una sorpresa che le tematiche ambientali siano, oramai da alcuni anni, al centro di un vivace dibattito che coinvolge l'intero fashion system. Il recente convegno “*Sustainable Fashion: an industry R – Evolution*⁽¹⁷¹⁾” costituisce solo una delle innumerevoli occasioni in cui gli esperti del campo si sono incontrati per determinare il ruolo cruciale che il settore industriale e culturale della moda,

¹⁷⁰. G. GALOFORO, *Identità e appartenenza: il ruolo della moda nel sistema sociale*, in *Riv. Sociologia del Lavoro*, 2001, 83, p. 106.

¹⁷¹. L'evento si è tenuto il 14 marzo 2012 presso Palazzo Giureconsulti, Milano.

assieme alle branche più trainanti dell'economia mondiale, dovrà svolgere per proteggere il pianeta in cui viviamo. L'incontro organizzato dalla Camera Nazionale della Moda Italiana ⁽¹⁷²⁾ e dal Consolato Generale Britannico di Milano, presa coscienza del forte impatto ambientale in termini di impronta carbonica e di inquinamento, è stato incentrato sulla necessità di identificare e concordare valide strategie per poter ottimizzare i processi ed attuare scelte ecologicamente orientate, così da coinvolgere non solo i brand e gli stilisti, ma l'intera filiera produttiva e, indirettamente, anche i comportamenti virtuosi dei singoli consumatori. L'auspicio collettivo è quello che presto sorgano «sinergie tra i Paesi sviluppati per rendere più verdi tutti i passaggi: dalla tessitura alla tintura, dai materiali utilizzati per creare le collezioni fino ai trasporti aerei ⁽¹⁷³⁾». Il connotato principale di una realtà imprenditoriale responsabile è che si tratta di un viaggio e non di un obiettivo finale. Ciò implica che le pratiche di responsabilità possono essere modulate, incrementate e personalizzate in ogni attività della catena del valore, mirando così, ad ottenere innumerevoli vantaggi quali l'ottimizzazione dei processi di gestione dei rischi, lo sviluppo di una maggiore capacità di attrarre capitale umano, il miglioramento del clima aziendale e delle prestazioni dei dipendenti, l'aumento dell'efficienza e la razionalizzazione delle spese, il perfezionamento della capacità di attrarre risorse finanziarie e il rafforzamento del valore del marchio, anche attraverso la formulazione di programmi di riduzione dell'impatto ambientale, la promozione del territorio, la garanzia di ambienti di lavoro salutari e stimolanti, la qualità dei prodotti, la promozione della cultura attraverso azioni filantropiche, oltre che l'avvio di collaborazioni artistiche con finanziamenti e donazioni.

Volgendo lo sguardo all'inestimabile filiera nazionale della moda e del lusso ⁽¹⁷⁴⁾, assi portanti del *Made in Italy*, il tema della responsabilità sociale e quello della protezione dell'ambiente

¹⁷². Sito internet di riferimento, www.cameramoda.it/

¹⁷³. Queste le parole di C. SAINTY, vice ambasciatore britannico, intervenuto al convegno per raccontare l'esperienza inglese, esempio concreto della nuova coscienza verso il pianeta, dopo che il primo ministro D. CAMERON ha rimarcato l'intenzione di rendere il suo governo il più verde che la Gran Bretagna abbia mai avuto. «Grazie alla politica green», continua Sainty, «stiamo registrando una crescita costante del numero di aziende che producono beni eco-sostenibili. Coinvolgere in questa battaglia per la tutela dell'ambiente anche il settore della moda è determinante, visto che rappresenta l'1,7% del nostro Pil. Un giro d'affari che ogni anno produce 20,9 milioni di sterline e che vede impiegate 1,3 milioni di persone. Un settore due volte più grande di quello della chimica e dell'automobile».

¹⁷⁴. M. BOSELLI, presidente della Camera Nazionale Italiana, oltre che presidente di Centrobranca, in una celebre intervista riportata sul sito internet www.edizioniibig.it, nel 2008, dichiara: «L'industria della Moda – che comprende tessile, vestiario, pelle, pelletteria e calzature – negli ultimi cinquant'anni ha sviluppato in Italia una formidabile capacità di produrre moda lungo tutta la filiera tessile-abbigliamento, con qualità pregevoli e quantità rilevanti. Oggi sono circa 97.000 le aziende e 850.000 gli addetti che fanno la Moda Italiana. L'attività dell'Industria della Moda è l'unica in cui l'Italia abbia una supremazia mondiale, detenendo la più alta percentuale di export mondiale di prodotti tessili e di vestiario tra i Paesi del G8. Calcolato come media "procapite", il valore delle esportazioni di moda italiana è superiore al valore di mezzi di trasporto per la Germania e a quello dei prodotti dell'elettronica per il Giappone».

sembrano sempre più ben radicati nelle stanze dei vertici delle maison più celebri che, con l'intento di innalzare l'asticella della competitività del brand, puntano sul fenomenale mix dato dalla qualità del prodotto, dal rispetto dei diritti dei lavoratori e dalla tutela dell'ambiente, riuscendone a fare un valore aggiunto della politica aziendale di riferimento, così da far capitolare favorevolmente le scelte del consumatore modello, determinanti, poi, nell'orientare le future innovazioni, grazie alla sua crescente richiesta e al suo potere decisionale. È fuor di dubbio che i clienti siano i veri protagonisti della attivazione del circolo virtuoso di responsabilità. Infatti, senza lo sviluppo di una domanda, si innesca un circuito vizioso per il quale le aziende del settore tessile e dell'abbigliamento scelgono di non investire nell'innovazione, gli acquirenti, a loro volta, non frequentano fiere dedicate alla moda sostenibile e i negozi non dedicano spazio a questi prodotti.

D'altra parte, la possibilità di agire da parte della moda sul comportamento ecologico dei consumatori, secondo gli esperti, varia a seconda che si parli di Paesi fortemente industrializzati o di Paesi emergenti. Nei primi, infatti, un reddito più alto influisce in maniera proporzionale sulla coscienza ambientale, con acquisti spesso effettuati per senso di colpa verso il pianeta ed un'attenzione particolare riservata alle credenziali "verdi" di un prodotto, soprattutto da parte del pubblico femminile. Nei Paesi in via di sviluppo, invece, la sensibilità e i prodotti "verdi" sono ancora un genere di nicchia, poichè, date le condizioni economiche della popolazione di riferimento, qui, è il fattore prezzo a giocare un ruolo cruciale nelle scelte dei consumatori.

Queste premesse ci offrono un valido e privilegiato spunto di riflessione su come la moda si rapporta alla dimensione quotidiana delle persona, imponendosi sempre più come un'istituzione sociale destinata a durare nei secoli in ogni latitudine e longitudine del globo. Considerando il significato della sua presenza nella cultura sociale odierna, la creazione di prodotti di qualità con un uso accorto delle risorse naturali e il coinvolgimento di collaboratori sensibili, motivati e adeguatamente ricompensati nel processo di produzione costituiscono i validi presupposti per un auspicabile cambiamento di mentalità della società del terzo millennio. La moda può, quindi, utilizzare queste sue caratteristiche per veicolare messaggi e modelli positivi, unendo il "bello al buono"⁽¹⁷⁵⁾. L'arte del bello, infatti, intrisa di glamour, costituisce l'occasione sperata per promuovere e comunicare, al contempo, l'idea che la sostenibilità (intesa come il "buono") sia una sfida obbligata a cui, alle soglie del terzo millennio, nessuno può più pensare di sottrarsi. Tuttavia, occorre precisare che l'attenzione

¹⁷⁵. M.L. FRISA, M. RICCHETTI, *Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio, 2011.

prestata alle tematiche ambientali giammai risulterà slegata dallo scintillio proprio del fashion system che, per definizione, inneggia al culto del bello: sarebbe questo, infatti, l'inizio di un fallimento, un divorzio devastante! Tingere le passerelle di "green" non significa trascurare o abbandonare il buon gusto: il risultato al quale si aspira, pertanto, è quello di formulare una politica imprenditoriale che, pur continuando ad ossequiare i rigorosi dettami "alla moda", non tralasci di rispettare e salvaguardare l'ambiente, approntando le dovute soluzioni eco solidali agli errori (rectius orrori) compiuti, in passato, dall'uomo irresponsabile, così da costituire gli indefettibili prodromi di una *moda sostenibile*. In altri termini, si tenta di unire l'estetica all'etica, di conciliare l'anima razionale delle imprese della moda - i manager - il cui ruolo è sempre più importante (nella gestione del prodotto, nella distribuzione, nella comunicazione, nel retail) con l'anima emozionale delle stesse imprese, i creativi e i tecnici, che ne rappresentano pur sempre la vera essenza. «Un prodotto valido come quello italiano», dichiara Mario Boselli, presidente della Camera nazionale della moda, «non può più prescindere dal concetto di etica e di sostenibilità. Il tema della sostenibilità è identificato come prioritario nella filiera della moda italiana, visto che su questo argomento il settore non sempre si è dimostrato particolarmente sensibile. E, adesso, cambiare rotta è uno dei nostri obiettivi principali».

Tra i fattori più importanti che hanno aumentato il valore di mercato delle imprese che operano nel mondo della moda, nazionali ed internazionali, possiamo trovare la loro filosofia umanistica. Il modello imprenditoriale etico – umanistico pone la persona, essere valoriale, al centro di tutti i processi decisionali. Essa incoraggia la creatività di ogni lavoratore e contemporaneamente sviluppa in loro un senso di partecipazione profonda al successo e agli obiettivi del gruppo. Questo impegno è condiviso a tutti i livelli della realtà imprenditoriale e nelle relazioni esterne con "façonisti" e con i clienti di tutto il mondo, creando un forte legame di lealtà e fiducia nei confronti dell'azienda ⁽¹⁷⁶⁾. Sono, così, interconnesse le variabili estetiche, competitive ed etiche della moda sostenibile. Dunque, non si tratta solo di bambù e vestiti di canapa. Non si tratta solo di avere una coscienza ambientalista. Il grande potenziale è legato alla creazione di un valore condiviso, quello dell'etica integrata all'estetica in tutta la catena del valore ⁽¹⁷⁷⁾. Infatti, è necessario osservare come lavorare per la moda più responsabile significhi cercare di rispondere alle esigenze specifiche di una vasta gamma di soggetti interessati: l'ambiente, la società, i lavoratori, i consumatori, l'arte, la cultura, il

¹⁷⁶. S. SAVIOLO, S. TESTA, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, 2005, *passim*.

¹⁷⁷. F.R. RINALDI, S. TESTA, *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, 2013, *passim*.

territorio, i media, le istituzioni, lo Stato e gli organi internazionali del settore ambientale. Tutto è interconnesso. E tutto comincia dalla disponibilità di informazioni che sono alla base della comunicazione della responsabilità. Il modo di comunicare, nelle aziende di moda, è un valido strumento di affermazione della propria identità e di diffusione del proprio manifesto etico – valoriale, oltre che una modalità di creazione della propria reputazione. Comunicare la responsabilità è importante perché, con il contributo di tutte le parti interessate, aiuta a definire l'identità della società. Naturalmente, anche i giornalisti che inneggiano alla moda responsabile in riviste e giornali sono fonte generatrice di interesse, veicolo di condivisione di informazioni, opportunità di educare i consumatori. A tal proposito, urge puntualizzare che il potenziale della moda responsabile può essere realizzato se e solo se sarà attuato un approccio sistemico grazie alla collaborazione di tutti gli attori coinvolti, singolarmente capaci di determinare il destino di tutti. “Viviamo, dunque, tutti immersi nella moda, anche chi la contesta, chi le si oppone, chi cerca di sfuggire al suo dominio negandola attraverso un comportamento démodé. Essere intenzionalmente fuori moda, infatti, come nota Simmel già un secolo fa, non significa essere svincolato dal suo dominio; non offre una minore testimonianza del suo potere; al contrario, chi di proposito è fuori moda accetta il contenuto sociale come il maniaco della moda, ma a differenza di quest'ultimo, che lo forma nella categoria dell'intensificazione, egli lo plasma in quella della negazione”. Del resto, la moda è lo specchio fedele dei tempi. “La storia considera le persone, le loro azioni e i loro pensieri, ai quali la moda ha dato forma nel corso del tempo. La storia della moda è quindi la storia non solo di chi fa moda, ma di tutti ⁽¹⁷⁸⁾”.

¹⁷⁸. G. RIELLO, *La moda. Una storia dal medioevo ad oggi*, Editori Laterza, Roma – Bari, 2012, passim.

2. Il settore industriale delle imprese di moda Europee si tinge di “verde

Se ne fa un gran parlare delle sorti dell'umanità, che vengono spesso associate a concetti e terminologie legate al tema dell'eco-sostenibilità e della tutela dell'ambiente, comportando enormi implicazioni di natura economica, sociale, politica e culturale. È evidente che più il tema accresce il proprio appeal tra i diversi attori della società civile (stakeholders, mondo imprenditoriale, giornalisti, politici, istituzioni), più se ne moltiplicano le prospettive e se ne accrescono le aspettative, a ciascuna delle quali corrisponde, inevitabilmente, una diversa stima delle sue evoluzioni, in una prospettiva euro-centrica e di medio-lungo termine, le cui prevedibili conseguenze negative destano notevole preoccupazione e animano le coscienze di molti. Constatato che, per sua natura, l'ambiente trascende le frontiere geografiche, politiche, giuridiche e quelle create dall'uomo, risulta impellente la promozione della collaborazione tra i Paesi europei e tra l'Unione europea (UE) e il resto del mondo, così da affrontare al meglio le sfide che hanno impatto su tutti noi.

Ora, l'enfasi è su un approccio più sistematico che tenga conto della correlazione tra i vari temi e della loro dimensione globale. Ciò significa passare da una politica di risanamento ad una strategia di prevenzione del deterioramento che, coordinata a livello europeo, garantisca sinergie tra le politiche dell'Unione e, data l'importanza della legislazione ambientale per molti settori economici, assicuri regole uguali per tutti. Si è, dunque, certi che l'economia abbia un peso sulla qualità della vita, ma altrettanto veritiera è la constatazione che lo stato dell'ambiente incida sulle dinamiche economiche. Del resto, le considerazioni ambientali ed economiche sono complementari come le due facce di una stessa medaglia: un'economia più verde, grazie ad un uso più efficiente delle risorse, riduce i costi per l'ambiente, mentre nuove tecnologie e processi ecocompatibili creano occupazione, rilanciano l'economia e rafforzano la competitività dell'industria europea. Al momento dell'elaborazione della politica ambientale dell'UE, una grande attenzione viene prestata alla ricerca di modi efficaci in termini di costi per tutelare e migliorare l'ambiente. Ciò significa usare gli strumenti economici esistenti per introdurre incentivi finanziari a tutela dell'ambiente o avvalersi di imposte e sussidi come deterrenti per aiutare le imprese e i consumatori ad operare scelte sostenibili. Pertanto, orientare interi scenari industriali alla sostenibilità significa garantire che il settore possa continuare a fornirci i servizi di cui abbiamo bisogno, senza però compromettere la salute del mondo naturale da cui dipende la nostra esistenza. Più nello specifico, il tessile-abbigliamento costituisce un comparto importante dell'industria manifatturiera europea, ricoprendo un ruolo cruciale nell'economia e nel benessere sociale di

numerose regioni dei Paesi membri dell'Unione. Secondo gli ultimi dati strutturali disponibili, in Italia, nel 2006, duecentoventimila aziende hanno dato lavoro a due milioni e mezzo di cittadini e generato un fatturato di oltre centonovanta miliardi di euro. E' immediatamente chiaro come le imprese nazionali rappresentino la colonna portante dell'intero settore dell'abbigliamento a livello europeo. Esse contano, infatti, per una quota del 36% della numerosità complessiva, impiegano quasi il 26% degli addetti e generano il 33,4% del valore aggiunto manifatturiero totale dell'Europa ⁽¹⁷⁹⁾. Vantando questi numeri da record, l'industria italiana del settore tessile-abbigliamento diventa protagonista indiscussa di molteplici attività: dalla trasformazione delle fibre in filati e tessuti, alla produzione di un'ampia gamma di prodotti quali filati sintetici hi-tech e lana, filtri industriali, prodotti geo-tessili e abbigliamento ⁽¹⁸⁰⁾. Dopotutto, non è una mera leggenda metropolitana quella dell'amato, ammirato, invidiato e copiato Made in Italy nella cornice mondiale del settore.

La filiera della moda rientra nell'ambito di competenza della Direzione Generale Imprese e Industria della Commissione europea e rappresenta uno degli assi portanti del mercato di dimensioni europee, contribuendo in modo determinante all'equilibrio della bilancia dei pagamenti, nonostante la concorrenza tradizionale (Stati Uniti), la ferocia asiatica senza esclusioni di colpi bassi e le difficoltà dei mercati di sbocco tradizionali. Navigare in questo mare, in cui gli elementi di seduzione e di immagine si intrecciano con i problemi di gestione delle collezioni, assortimento delle taglie e dei colori, logistica e stagionalità dei prodotti, eticità processi di produzione, sostenibilità delle scelte strategiche imprenditoriali, richiede conoscenze ed esperienze estremamente diversificate ed in continuo sviluppo, molte delle quali si appoggiano alle più moderne tecnologie elettroniche e informatiche e agli innovativi processi produttivi e distributivi eco-friendly, che di fatto costituiscono il valore aggiunto del settore industriale e culturale comunitario. Un ulteriore fattore di successo del comparto è, senza dubbio, la concentrazione di un elevato numero di imprese con funzioni talora fortemente specializzate in diversi punti della filiera e collocate in aree geografiche circoscritte, che vengono definite "distretti industriali", caratterizzati da vocazioni produttive,

¹⁷⁹. L'industria conciaria e delle calzature evidenzia una ancora più marcata leadership. Essa esprime, infatti, il 48,1% delle imprese, il 36% degli addetti e una quota pari al 46,3% di valore aggiunto complessivamente prodotto.

¹⁸⁰. Il settore del tessile-abbigliamento e quello delle calzature e della pelletteria rappresentano due settori strategici dell'industria manifatturiera italiana e più in generale del Made in Italy. Il tessile abbigliamento esprime quasi 73 mila imprese, 580 mila addetti, un fatturato di quasi 69 miliardi di euro ed un valore aggiunto superiore ai 18 miliardi. L'industria conciaria e delle calzature può vantare, invece, quasi 23 mila imprese, oltre 197 mila addetti, un fatturato di 26 miliardi di euro ed un valore aggiunto di quasi 6 miliardi. In termini aggregati i due settori contano oltre il 17% delle imprese manifatturiere italiane, più del 16% degli addetti ed esprimono quasi il 12% del fatturato e del valore aggiunto dell'industria manifatturiera italiana.

competenze e dotazioni strategiche complementari ⁽¹⁸¹⁾. Tale particolare assetto dell'organizzazione industriale, l'interazione virtuosa dei diversi attori dei distretti e la sofisticata rete di scambio di merci, informazioni e conoscenza che si snoda lungo l'intera filiera, dalle lavorazioni della materia prima alla distribuzione del prodotto finito, rappresenta la peculiarità del settore. Questa è, pertanto, la linfa dalla quale attingere per ottenere una sempre maggiore capacità di pianificazione dei processi industriali a lungo termine e a largo raggio, auspicando il raggiungimento di risultati ottimali in termini di qualità e profitto economico. Sempre questa speciale configurazione del panorama imprenditoriale comunitario ha favorito nel tempo una preziosa rapida diffusione della filosofia ecosostenibile i cui punti nodali i protagonisti del mercato sembrano condividere e promuovere. Infatti, la necessità di conquistare il favore della platea dei clienti, esercitare un maggior controllo sul mercato e l'esigenza di rafforzare l'identità e l'immagine dei marchi, inducono le imprese a radicarsi su porzioni territoriali sempre più ampie del continente, a sposare filosofie coeve all'epoca contemporanea e ad ossequiare le istanze ambientaliste dei consumatori oramai sempre più sensibili alla tematica. Si tratta di una vera e propria rivoluzione che invade tutti i campi dell'agire e del pensare umano e che non lascia possibilità di scelta diversa alle imprese, le quali, nei continui dialoghi con gli stakeholders, si trovano costrette ad un cambiamento di rotta verso il verde. Tra tutti, sono i consumatori sensibili a dettare i ritmi dei cambiamenti delle strategie imprenditoriali: questi, avvertendo la necessità di tutelare l'ambiente, orientano i propri acquisti – e, quindi, il loro potere decisionale – verso prodotti e brand eco-responsabili. Così, in particolare i processi di produzione e di distribuzione dei capi di abbigliamento, stanno conoscendo una progressiva mutazione strutturale. E tutto ciò, in buona sostanza, permette di proiettare il grande patrimonio di imprenditorialità diffusa, che caratterizza questa filiera europea, verso le sfide che l'evoluzione dello scenario mondiale impone.

Nei tempi moderni, il *green fashion* vive una nuova fase e, non guardando solo al riutilizzo di vecchi scarti o avanzi malridotti, è diventato, a tutti gli effetti, maestria e peculiarità

¹⁸¹. M. BOSELLI, in *Impresa&Stato*, n. 72 del 2005, www.mi.camcom.it. In riferimento ai distretti industriali che popolano la realtà nazionale, il Presidente della Camera Nazionale della Moda Italiana dichiara: «La caratteristica più originale della storia industriale italiana in questo dopoguerra è costituita dai distretti industriali. Di fatto, l'industria della moda italiana è localizzata in un arcipelago di aree territoriali specializzate [...]. La natura di estrema dinamicità e flessibilità organizzativa dei distretti, la necessità di rinnovare costantemente la produzione e di adeguarla al flusso delle richieste del mercato, ha creato le condizioni per la formazione in varie parti d'Italia (Milano, Firenze, ma anche le regioni del Nord Est) di centri di elaborazione creativa dove i prodotti industriali vengono progettati, disegnati, comunicati, sperimentati in stretta connessione con le aziende industriali. Questa "rete creativa" è, oggi, determinante per completare l'attività industriale in senso stretto, provvedendo a completare l'attività industriale in senso stretto, provvedendo a fornire il serbatoio di idee e soluzioni innovative essenziali per l'industria della moda.»

dell'industria ad alta tecnologia. Un'esemplificazione paradigmatica è costituita dalla rivoluzione nella scelta di tessuti sempre più naturali, che sta conducendo l'intero settore a non vedere più la "sostenibilità" semplicemente come una linea di prodotti "esclusivi" da affiancare agli altri, ma come l'evoluzione naturale del mercato. Analizzando, poi, le domande di brevetto che riguardano tecnologie e meccanismi sostenibili nel settore tessile-abbigliamento ⁽¹⁸²⁾, facilmente si constata il maggiore interesse e responsabilizzazione dell'Europa e dei suoi cittadini verso l'ambiente. Dappiù, i programmi dell'UE offrono un sostegno finanziario per la ricerca, l'innovazione e le aziende eco-innovative e incentivano una maggiore diffusione delle tecnologie rispettose dell'ambiente, promuovendo, altresì, appalti pubblici verdi, la determinazione del costo dei prodotti in base al loro ciclo di vita e l'etichettatura ecologica ⁽¹⁸³⁾. Così discorrendo, si deduce, correttamente, che gli ambiti della filiera produttiva e distributiva maggiormente orientanti al rispetto dell'ambiente sono quelli legati alle grandi imprese e alle catene di negozi, ma è sbagliato ritenere che le imprese indipendenti costituiscano un monolite immobile e scevro da evoluzioni. Le imprese monolocalizzate di piccola dimensione e a conduzione familiare esercitano ancora un fondamentale ruolo di servizio al consumo e si stanno anch'esse dinamicamente e responsabilmente riconfigurando. L'intero settore sembra, infatti, offrire rinnovate occasioni di imprenditorialità testimoniate dal continuo aumento della responsabilizzazione delle imprese in tutti gli stadi della filiera ⁽¹⁸⁴⁾ e, finalmente, quella moda basata sul sogno sembra cedere il passo ad una moda virtuosa nei processi produttivi. L'Italia con il proprio ingegno è la capostipite di questa nuova era.

¹⁸². Le domande di brevetto concernenti tecnologie e meccanismi sostenibili nel settore tessile-abbigliamento, depositate presso l'apposito Ufficio europeo, sono per il 6,5% italiane, seconde solo alla Germania (19,7%) e davanti alla Francia (4,8%).

¹⁸³. Per un approfondimento degli obblighi di etichettatura sia consentito un rinvio al paragrafo 5 del capitolo II della presente tesi.

¹⁸⁴. Secondo il *Rapporto GreenItaly* di *Unioncamere* e *Fondazione Symbola* quando si parla di sostenibilità nel settore della moda bisogna riferirsi ad almeno tre ambiti diversi, che richiedono professionalità e filiere di produzione anche diverse. Il primo riguarda le materie prime che devono essere certificate a seconda che siano biologiche o prodotte con basso consumo di acqua, in ogni caso sostenibili. Il secondo ambito è quello della creazione e della produzione dei filati e dei tessuti, per i quali possono essere recuperate tradizioni produttive antiche o sviluppate nuove tecnologie. Il terzo riguarda l'aspetto per molto considerato più critico, ovvero quella della tintura e del fissaggio del colore; attività che da sole, all'interno dell'intero ciclo produttivo, possono arrivare a consumare l'85% di tutta l'acqua necessaria, il 75% dell'energia e il 65% dei prodotti chimici. Tanto per avere un'idea in pratica, basti sapere che per tingere un chilogrammo di filato di cotone di solito servono 112 litri di acqua e 8,65 kW di elettricità. Per ovviare a questi ultimi aspetti ci sono oggi tecnologie di produzione così avanzate che riescono a realizzare la colorazione dei tessuti sin dalla fase di produzione dei filati, riducendo i consumi e ricorrendo a colorazioni naturali e non inquinanti. A ben vedere ci sarebbe anche il quarto settore, quello della creazione dei capi, dove la creatività degli stilisti dà vita a questi prodotti. Anche in questo senso l'uso efficiente della risorsa può offrire risultati sorprendenti, riducendo gli sprechi e organizzando la lavorazione in modo che gli avanzi di materia siano rinviati alla catena di produzione dei filati stessi per essere riprocessati e quindi riutilizzati. Per un approfondimento consultare il sito internet www.unioncamere.gov.it

L'importazione di prodotti tessili e dell'abbigliamento nell'Unione Europea ammontava nel 2012 a 90 miliardi di euro ⁽¹⁸⁵⁾. Le retribuzioni dei lavoratori incidono per una quota esigua, fra lo 0,5 e il 3%, del prezzo di vendita al dettaglio in Europa ⁽¹⁸⁶⁾. Le filiere produttive internazionali costituiscono anche una chiara rappresentazione dei poteri, che dall'alto della filiera (distribuzione, marketing e marchio) dettano le condizioni a chi sta a valle.

Volendo concludere l'analisi dell'operatività del settore industriale in un'Europa "verde", imprescindibile risulta la valutazione dei veri protagonisti del settore, i clienti. In riferimento è ammirevole constatare come l'opinione pubblica sostenga ampiamente le misure adottate dall'UE. Più in generale, nel nostro continente, si sta spandendo a macchia d'olio la consapevolezza che la tutela del patrimonio ambientale sia tra le questioni prioritarie. Gli europei svelano, anno dopo anno, iniziativa dopo iniziativa, un'anima verde, ritenendo che si possa fare sempre più per la salvaguardia della Terra. Janez Potocnik, Commissario per l'Ambiente, ha dichiarato: «Ci rincuora constatare che anche in questi tempi difficili la tutela dell'ambiente gode di un sostegno solido e diffuso. I cittadini sono particolarmente preoccupati in merito all'inquinamento di aria e acqua, alle sostanze chimiche e ai rifiuti e credono che si debba tutti fare di più per proteggere l'ambiente».

3. Il "Manifesto della sostenibilità per la moda italiana" promosso dalla CNMI, punto di partenza per tracciare una via alla moda responsabile e sostenibile oltre che per favorire l'adozione di modelli di gestione responsabile lungo tutta la catena del valore.

I tempi appaiono ormai maturi! Anche nel settore della moda, ambito tradizionalmente trainante della nostra economia e terza voce del PIL italiano, i concetti di green economy e di sostenibilità ambientale hanno fatto il loro ingresso con apposite iniziative di rango istituzionale, volte a coinvolgere la sensibilità e gli interessi di tutti gli operatori. Dopo molti casi isolati di stilisti e marchi che hanno unito moda e sostenibilità, tutto il sistema del fashion *Made in Italy* ha constatato l'importanza dello svolgimento di attività che siano il più possibile in armonia con l'ambiente. Così, nel 2012, nella celebre cornice della Fashion Week milanese

¹⁸⁵. European Apparel and Textile Confederation, Key figures 2012, Web: http://euratex.eu/uploads/media/keyfigures_2012.pdf

¹⁸⁶. Pia A., *NorWatch: Mektige merkeklær: Leverandørkjedens jerngrep* 2004, p 18-19. *Climbing the Ladder to Living Wages*, Fair Wage Foundation 2012, p 16-17.

(MFW), è stato presentato il *Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana* ⁽¹⁸⁷⁾, elaborato, promosso e coordinato dalla Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) ⁽¹⁸⁸⁾, attraverso i lavori della commissione “Ecologia e Ambiente”, presieduta da Anna Zegna, e di uno specifico tavolo di lavoro che ha riunito diversi rappresentanti del settore, tra cui iconiche maison di moda e tecnici, al fine di affrontare il tema dell’eco – sostenibilità. «*Immaginare il futuro e un ulteriore sviluppo del Made in Italy senza considerare i fattori ambientali e sociali sarebbe una scelta miope e autodistruttiva, per questo tracciare la via italiana della sostenibilità nella moda è una dimostrazione di grande responsabilità e segno tangibile di come i protagonisti del settore facciano sistema*», dichiara Mario Boselli, Presidente della Camera Nazionale della Moda. E, infatti, il *Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana*, che si articola in dieci punti, seguendo tutta la catena del valore, è stato «*il punto d’incontro dei 150 soci, tra i quali le grandi Maison che sfilano nel calendario di Milano Moda Donna, e delle 1500 aziende tessili e di abbigliamento che compongono il settore*». Andando a vedere tra le imprese e gli atenei che hanno preso parte ai tavoli di lavoro, spuntano nomi importanti: Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo, Gucci, Yoox.com, Limonta, Taroni, Simonetta, Material Connexion, Sistema Moda Italia, Politecnico di Milano, Università Bocconi di Milano e Avanzi – Sostenibilità per Azioni. «Hanno aderito tutti i grandi marchi della moda, associati e non della CNMI, e anche Sistema moda Italia, l’associazione rappresentativa dell’intera filiera» sottolinea, in una nota, la Camera della Moda, che continua commentando l’iniziativa: «nel mondo va crescendo una sempre più diffusa sensibilità, condivisa dagli aderenti al Manifesto della Sostenibilità, in relazione alle tematiche eco-tossicologiche, alla tutela dell’ambiente, alla sicurezza dei prodotti e alla tutela della salute delle persone».

Il documento, presentato pubblicamente nel luglio 2012 ⁽¹⁸⁹⁾, ha, poi, ricevuto il patrocinio del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Stilato con il supporto e la consulenza metodologica di Avanzi – Sostenibilità per Azioni, secondo un approccio aperto di continuo confronto e condivisione attraverso la discussione in un tavolo di lavoro, con chiarezza ed eccellente sintesi esprime le linee guida che ogni azienda dovrebbe seguire, non

¹⁸⁷. Il *Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana* in formato integrale e originale è pubblicato sul sito della Camera Nazionale della Moda Italiana: www.cameramoda.it

¹⁸⁸. “La Camera Nazionale della Moda Italiana è l’Associazione senza scopo di lucro che disciplina, coordina e promuove lo sviluppo della Moda Italiana. Rappresenta i più alti valori culturali della Moda Italiana e si propone di tutelarne, coordinarne e potenziarne l’immagine, sia in Italia sia all’estero. Come previsto dalle disposizioni statutarie, l’Associazione è il punto di riferimento e l’interlocutore privilegiato per tutte quelle iniziative nazionali ed internazionali volte a valorizzare e a promuovere lo stile, il costume e la Moda italiana”, www.cameramoda.it

¹⁸⁹. L’occasione della pubblicazione del *Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana* è stata la conferenza stampa di presentazione di Milano Moda Donna p/e 2012.

solo nel settore della Moda, per essere contemporaneamente sostenibile, innovativa e competitiva. Tuttavia, occorre riconoscere che diversi sono i singoli marchi che già in passato hanno saputo integrare i temi della sostenibilità nelle loro collezioni. Dai marchi del *retail* che producono abiti in cotone organico (H&M è uno dei brand più responsabili del settore), fino a grandi stilisti, come Ilaria Venturini Fendi, creatrice della collezione di borse Carmina Campus, e, tra i più giovani, Alessandro Acerra, ideatore delle t-shirt Hibu e utilizzatore di tessuti di scarto. Ma mentre in questi casi sono improntate alla sostenibilità solo alcune fasi del processo di produzione e distribuzione del prodotto, diversamente il Decalogo è volto a “*tracciare una via italiana alla moda responsabile e sostenibile*” e a “*favorire l’adozione di modelli di gestione responsabile*”⁽¹⁹⁰⁾, così da conseguire un vantaggio del sistema Paese e raggiungere l’obiettivo di dare un framework condiviso a tutti gli operatori del settore che desiderano impegnarsi concretamente a favore di una moda più responsabile. Organizzato “per fasi della catena del valore, cui si aggiungono alcuni principi orizzontali, incorpora alcune specifiche che possono essere utilizzate dalle imprese come guida e benchmark per le scelte strategiche e operative”.

In primo luogo, il Manifesto si sofferma sul *design* dei prodotti, sottolineando che occorre disegnare “prodotti di qualità che possano durare a lungo e minimizzino gli impatti sugli ecosistemi”. Ciò implica che quando vengono identificate le materie prime, i materiali e le finiture per il prodotto, si deve porre attenzione anche alla loro qualità ambientale e sociale. Nel processo creativo deve essere, altresì, inclusa l’attenzione alla riduzione di rifiuti e scarti di lavorazione. Sempre nella scelta delle materie, occorre valutare la possibilità di utilizzare materiali riciclati e rigenerati, sperimentando modi per reinterpretare prodotti o (parti di essi) e materiali arrivati a fine vita. Infine è necessario completare il prodotto con un packaging che minimizzi gli impatti sull’ambiente e la produzione di rifiuti⁽¹⁹¹⁾.

Per ciò che concerne la *scelta delle materie prime*, il Decalogo suggerisce di utilizzare materie prime, materiali e tessuti ad alto valore ambientale e sociale, provenienti da coltivazioni tracciabili e a minor impatto ambientale (per le fibre di origine vegetale) e che rispettino il benessere animale (per le fibre di origine animale, per i pellami e i materiali pregiati). Per di più, laddove possibile, occorre prediligere fibre e materiali certificati secondo standard internazionali riconosciuti, evitando di utilizzare che provengano da specie in via di estinzione. In perfetto accordo con i Millenium Goals, gli operatori della moda dovrebbero

¹⁹⁰. www.cameramoda.it

¹⁹¹. Un paragrafo del IV capitolo della tesi è dedicato al packaging innovativo ed eco – friendly ideato da una delle maison leader del settore della moda Made in Italy, Gucci.

verificare che i fornitori di materie prime e tessuti non mettano in atto o permettano violazione dei diritti umani (con particolare riferimento ai Paesi in ritardo di sviluppo) nelle fasi di lavorazione e che tutti i lavoratori siano remunerati in maniera equa.

Un altro punto saliente che il documento della CNMI prende in considerazione è la fase della *lavorazione delle materie prime e la produzione*. In questa fase, è doveroso controllare e minimizzare i consumi di risorse energetiche e naturali, con particolare riferimento a energia e acqua, ridurre la produzione dei rifiuti e avviare al recupero gli scarti di lavorazione, gli imballaggi e tutto ciò che può essere riciclato, diminuire le emissioni inquinanti in atmosfera e nei corpi idrici, favorendo, se possibile, il riutilizzo e il riciclo delle acque di processo, privilegiare l'acquisto di energia prodotta da fonti rinnovabili o valutare la possibilità di installare impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili presso le sedi della stessa impresa. Fondamentale è assicurarsi che sia minimizzato l'utilizzo di sostanze chimiche nocive, così come il rischio per l'ambiente e per i lavoratori connesso al loro utilizzo. Sotto il profilo etico – umanistico, premesso che la selezione dei fornitori di manodopera per le lavorazioni, in particolare se localizzati in Paesi in ritardo di sviluppo, deve avvenire in base alla capacità di applicare e mantenere adeguati standard in termini di orari e remunerazione del lavoro, condizioni di salute e sicurezza per i lavoratori, rispetto dell'ambiente e della qualità, diventa imprescindibile l'attenzione rivolta al rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori, onde scongiurare l'esposizione di persone che lavorano nell'azienda a condizioni di rischio per la salute e la sicurezza.

Per quanto riguarda la *distribuzione*, il *marketing* e la *vendita* dei prodotti finiti, il documento chiede alle aziende di includere “*criteri di sostenibilità lungo tutto il percorso del prodotto verso il cliente*”, incoraggiando modalità razionali ed efficienti di trasporto delle merci, quindi privilegiando vettori attinenti alla riduzione degli impatti ambientali. La distribuzione, in particolare, è la fase in cui meglio si può perseguire l'obiettivo della riduzione e del riutilizzo degli imballaggi. Le campagne di marketing, invece, costituiscono l'indispensabile ponte per trasmettere i valori della sostenibilità e dell'etica insita specialmente nei sistemi di illuminazione, nelle strutture di condizionamento e nei materiali.

Segue l'approfondimento sui *sistemi di gestione*. A tal proposito, il Manifesto suggerisce lo sviluppo di sistemi di gestione aziendale secondo l'approccio “Plan, Do, Check, Act”, per minimizzare gli impatti negativi sull'ambiente e garantire equità sociale lungo tutta la catena

del valore, identificando gli obiettivi, le attività di pianificazione, la responsabilità, i processi e le risorse utili al miglioramento continuo delle prestazioni di sostenibilità.

Il resto dei punti costituenti il documento enucleano principi di portata generale, auspicando che l'impresa possa aderire e interiorizzare valori etici universali. Premesso che l'iniziativa, promossa dalla Camera della Moda, è rivolta innanzitutto alle imprese associate, ma anche ad altre realtà che partecipano, con il loro know – how, all'eccellenza dei prodotti italiani nel mondo, si prevedono una serie di suggerimenti per valorizzare il territorio e promuovere la filiera del Made in Italy. In quest'ottica l'impresa diventa un attore fondamentale per lo sviluppo locale, sostenendo, ad esempio, le lavorazioni tipiche artigianali e le tradizionali produzioni locali che potranno caratterizzare il Made in Italy in futuro. Così, diventa rilevante l'instaurazione di una fitta rete di collaborazioni con altre imprese e altri soggetti per la ricerca e l'innovazione sostenibile, contribuendo all'istruzione e alla formazione professionale attraverso collaborazioni stabili e stage con scuole e università, promuovendo giovani designer e piccole start up, aiutandole a raggiungere i mercati, superando le fasi critiche dello sviluppo di un'impresa di successo. Il Manifesto prosegue soffermandosi approfonditamente sui principi generali dell'*etica di impresa*, sottolineando l'importanza di integrare i valori universali nel marchio stesso e definendo codici etici da comunicare a tutti i collaboratori, i dipendenti e a chiunque intrattenga relazioni con l'impresa, così da diffondere la politica di sostenibilità promossa dalla stessa.

Prima di concludere il testo, la cui grande civiltà è insita in ogni dove, vengono enunciati i valori fondamentali della *trasparenza* e dell'*educazione* che dovranno essere concretizzati attraverso apposite campagne di comunicazione con gli stakeholder, in modo da pubblicizzare l'impegno assunto e promuovere una cultura per la sostenibilità. Da ultimo, l'esortazione contenuta nel decimo punto costituisce il degno epilogo del Manifesto segnando, in modo particolare, l'impegno della CNMI a diffonderlo ed ampliarne le basi di aderenti, a identificare meccanismi di riconoscimento delle buone pratiche e ad ampliare il partenariato istituzionale.

In definitiva, la filosofia del documento, dichiaratamente semplice e di immediata recezione, sembra volta ad interpretare “*le sfide globali della sostenibilità, definendo azioni concrete e distintive per le imprese italiane*”⁽¹⁹²⁾. E altrettanto palese è il nobile intento della CNMI di proporre “uno strumento in grado di guidare le imprese italiane a cogliere le opportunità

¹⁹². www.cameramoda.it

offerte da una maggiore attenzione agli aspetti ambientali e sociali e, al contempo, assistere le imprese stesse a gestire al meglio i rischi di reputazione e i rischi operativi”.

Lo stesso simbolo del manifesto, l’opera di Michelangelo Pistoletto, presentata nell’ambito della Biennale di Venezia nel 2005 e intitolata “*Terzo Paradiso*”, ha molto da raccontare: "Il Terzo Paradiso mira alla ri-conciliazione tra polarità diverse come la natura (primo paradiso) e l’artificio (secondo paradiso), che si può realizzare solo attraverso l’assunzione della responsabilità sociale collettiva", spiega l’artista. Secondo Michelangelo Pistoletto, dunque, l’arte è uno strumento utile per la trasformazione responsabile della città e Milano, di cui la moda è una delle anime, non può prescindere da questo incontro. Proprio per celebrare il legame tra moda e arte e presentare il Manifesto della Sostenibilità, si è svolta una performance artistica: in una piazza Duomo invasa da stilisti, modelli, vip, buyer stranieri e appassionati di moda e arte, mille studenti delle scuole di moda e design hanno ricreato il simbolo dell’opera di Pistoletto. “Senza una visione non può esserci la concretezza del fare ogni giorno”, queste parole di Anna Zegna – vicepresidente della Camera Nazionale della Moda Italiana – introducono la scelta del simbolo del Manifesto.

L’iniziativa della Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) è già arrivata alle prime conclusioni, avendo avviato, ormai da tempo, un’azione di sensibilizzazione alle tematiche ambientali. Più nello specifico, il tavolo di lavoro permanente ha raggiunto risultati significativi sulla sicurezza per la salute dei prodotti commercializzati dagli aderenti, con l’effettivo rispetto delle normative imposte dalla direttiva europea sulla sicurezza generale dei prodotti, recepita nel nostro ordinamento giuridico dal codice del consumo, la cui principale finalità è quella di stabilire, a livello comunitario, un obbligo generale di sicurezza per tutti i prodotti immessi sul mercato. In concreto, quindi, tutti i prodotti tessili e di abbigliamento commercializzati dagli aderenti al Manifesto della sostenibilità, presentano spesso standard di qualità e sicurezza addirittura superiori a quelli richiesti dalle normative europee e dalla legislazione italiana, che sono all’avanguardia a livello mondiale e tutelano la salute dei consumatori, spiega l’organizzazione presieduta da Mario Boselli. “Va ricordato, per esempio, che nel caso dei coloranti allergenici ne sono volontariamente controllati dalle aziende oltre venti, mentre solo due di essi sono menzionati nel regolamento Reach. A queste si aggiungono anche altre sostanze non regolamentate in maniera cogente, frequentemente controllate dai brand, tra cui: il pH, i metalli pesanti per cessione e antimicrobici come l’Ortofenilfenolo”, si legge nel comunicato stampa. Meno semplice, invece, risulterebbe il controllo sull’impatto ambientale dei processi produttivi localizzati in Paesi al di fuori

dell'Unione Europea, che sottostanno a legislazioni meno severe. “Per questo, gli aderenti al Manifesto della sostenibilità hanno da tempo avviato, tenendo conto delle specificità delle proprie filiere, iniziative di sollecitazione nei confronti dei propri fornitori, anche attraverso capitoli sempre più puntuali, affinché diano concretezza alle più aggiornate indicazioni derivanti dall'analisi del ciclo di vita del prodotto ⁽¹⁹³⁾”.

4. *La Responsabilità Sociale d'Impresa. Definizione ed oggetto; la CSR in Italia; i modelli di orientamento sociale nelle imprese italiane*

“L'impresa deve essere responsabile solo verso i propri azionisti e, per quanto riguarda l'esterno, preoccuparsi solo che la sua immagine sia il più possibile positiva? Può intraprendere a livello sociale solo piccole iniziative di facciata, dal sapore quasi esclusivamente «pubblicitario», oppure può essere protagonista attiva di progetti che si propongano di valorizzare l'ambiente, le persone che vi lavorano, i territori in cui opera? ⁽¹⁹⁴⁾”.

La *Responsabilità Sociale d'Impresa* si presenta, oggi, come un modello di gestione strategica dell'azienda, secondo il quale chi prende le decisioni e ha il controllo effettivo sull'impresa (l'imprenditore) ha doveri fiduciari non solo nei confronti dell'unico *stakeholder* protetto dal diritto di proprietà (l'azionista), bensì nei confronti dell'intera platea degli *stakeholder* (clienti, dipendenti, azionisti, fornitori, investitori, concorrenti, istituzioni e organi di controllo, comunità locale e territorio)⁽¹⁹⁵⁾. In questo modo, l'impresa allarga la gestione delle sue relazioni, passando da una visione *mono-stakeholder* ad una visione *multi-stakeholder*, in grado di bilanciare in modo equo gli interessi e le aspettative legittime di tutti gli interlocutori con cui l'impresa dialoga nel territorio. Essendo un sistema aperto, l'impresa deve innanzitutto individuare i propri *stakeholder*, considerandoli come interlocutori privilegiati. Ma non le basta prendere atto della loro esistenza: per meglio orientare la propria attività, l'impresa è tenuta ad ascoltare le loro esigenze, le loro aspettative, i loro obiettivi e a valutare la loro effettiva rilevanza, al fine di elaborare decisioni di politica aziendale e predisporre i mezzi per la realizzazione di azioni concrete miranti al loro soddisfacimento. In quest'ottica, si configurano nuove finalità per le imprese che vogliono distinguersi e dare evidenza della loro presenza nel mercato. Si comincia a ragionare in termini di *profitto etico – economico*

¹⁹³. Ibidem.

¹⁹⁴. V. CAPECCHI, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Roma, Carocci, 2005, p. 9.

¹⁹⁵. A. BEDA, R. BODO, *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore, 2004.

come di un rapporto direttamente proporzionale. Quindi, più le imprese dimostrano il loro valore etico, maggiori saranno i loro profitti.

Si va così affermando una concezione della Responsabilità Sociale d'Impresa che si basa sulla consapevolezza della crescente interdipendenza tra i risultati economici e i risultati sociali, contrastando apertamente con la tesi tradizionale secondo cui l'impresa è interessata e orientata soltanto al profitto, essendo priva di ogni responsabilità sociale.

Alla luce di questa nuova concezione, appare evidente come oggi la Responsabilità Sociale d'Impresa sia non soltanto componente di una più ampia gestione strategica, ma anche e soprattutto un requisito essenziale del governo di una realtà imprenditoriale. Il successo di un'impresa si determina, infatti, oggi sempre più, su due livelli: quello del profitto economico e quello del successo sociale. La Responsabilità Sociale è concepita come integrazione necessaria al risultato economico, inquadrata nelle strategie d'impresa e finalizzata al business. Ma sarebbe un errore limitarsi a considerare la Responsabilità Sociale d'Impresa soltanto in questi termini, ossia come mero strumento aggiuntivo indispensabile per raggiungere il profitto. Al contrario, l'impegno sociale deve essere inteso come uno strumento di piena integrazione fra l'impresa e l'ambiente in cui opera. In questo modo, le aziende riuscirebbero a compiere un salto di qualità, dotandosi di vere e proprie politiche sociali che guidano i loro processi di *decision making*.

Ossequiando siffatte premesse, occorre fornire una definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa. Negli ultimi anni la bibliografia sul tema della CSR è cresciuta a dismisura: sono molte le pubblicazioni che affrontano quest'argomento, a testimonianza della sua centralità nel dibattito internazionale. Quasi tutte concordano però nel riconoscere al *Libro Verde* della Commissione Europea la migliore e più appropriata definizione della CSR. Stando alle indicazioni dell'UE, la Responsabilità Sociale d'Impresa può essere considerata come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate*”⁽¹⁹⁶⁾. Di conseguenza, adottare una politica di CSR significa per un'impresa andare al di là degli obblighi e degli adempimenti legislativi a cui è tenuta a conformarsi, e investire volontariamente nella correttezza delle relazioni con gli interlocutori

¹⁹⁶. Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001, p. 7. http://ec.europa.eu/comm/off/green/index_it.htm

interni ed esterni all'azienda, nel capitale umano, nel progresso sociale, nel rispetto per l'ambiente per contribuire ad una migliore qualità della vita.

Per *corporate sustainability* si intende quindi l'orientamento da parte dell'impresa volto a perseguire i suoi obiettivi riducendo o eliminando l'impatto delle sue attività sull'ambiente e al contempo soddisfacendo le necessità dei suoi stakeholder attuali senza compromettere quelle degli stakeholder futuri ⁽¹⁹⁷⁾. Secondo la definizione data dal Dow Jones Sustainability Index la *corporate sustainability* è interpretabile in modo più specifico come <<a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments. Corporate sustainability leaders achieve long-term shareholder value by gearing their strategies and management to harness the market's potential for sustainability products and services while at the same time successfully reducing and avoiding sustainability costs and risks>> ⁽¹⁹⁸⁾. Un'impresa sostenibile è quindi una realtà organizzata tesa a operare in una prospettiva di lungo termine, potenzialmente infinito, grazie alla considerazione congiunta della dimensione economica, sociale e ambientale dei propri processi e delle proprie performance ⁽¹⁹⁹⁾.

Seppure la CSR sia divenuta un tema fortemente dibattuto soltanto negli ultimi tempi, nel giro di pochi anni, però, si sono succedute una molteplicità e varietà di iniziative che, in un modo o nell'altro, hanno cercato di promuovere, a livello nazionale e internazionale, il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa. Quella della CSR è, dunque, una storia abbastanza recente, ma al contempo articolata, complessa e ricca di eventi. È alla fine degli anni Novanta che, nel nostro Paese, il dibattito sulla CSR si collega all'agenda europea, diventando un movimento d'opinione più contestualizzato e strutturato. Ciononostante, sebbene non se ne dibattesse ancora, iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa venivano realizzate in Italia già in precedenza: si trattava però, è giusto dirlo, di episodi singoli, isolati, frutto della scelta personale di alcuni imprenditori illuminati. Tra l'altro, un importante riferimento normativo alla CSR italiana è senza dubbio enucleato nella nostra Carta costituzionale nell'art. 41: i padri costituenti, già nel 1942, hanno scelto di statuire che «*l'iniziativa economica privata è*

¹⁹⁷. Dyllick T. Hockerts K, *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, Business Strategy and the Environment, 11, 130-141, 2002.

¹⁹⁸. Knoepfel I., *Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability*, Corporate Environmental Strategy, 8(1), 6-15, 2001.

¹⁹⁹. Goyal P., Rhaman Z., Kazmi A.A, *Corporate sustainability performance and firm performance research*, Management Decision, 51(2), 361-379, 2013.

Vann Marrewijk M., *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics, 44 (2-3), 95-105, 2003.

libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana».

Contestualmente alla promulgazione della Lex Legum sono state numerose le iniziative che hanno accentuato il ruolo sociale dell'impresa nel periodo del boom economico successivo alla seconda guerra mondiale. Tutto ciò soprattutto a seguito della crescita delle partecipazioni statali nelle imprese e grazie, altresì, all'atteggiamento socialmente responsabile di alcune figure imprenditoriali e manageriali il cui il ruolo è stato cruciale nella cultura aziendale italiana come, tra i tanti, Enrico Mattei e Adriano Olivetti ⁽²⁰⁰⁾.

Tuttavia, in tempi recenti, la questione è divenuta di forte attualità anche in Italia: un numero sempre crescente di aziende adotta politiche di Responsabilità Sociale, realizzando iniziative coerenti con le intenzioni dichiarate. Le ricerche condotte nel nostro Paese riportano che la *condivisione della causa sociale* sia la motivazione prevalente che spinge le imprese italiane ad adottare iniziative di CSR. Seguono a distanza il *miglioramento dell'immagine* e le *relazioni con comunità e finanziatori*. Il perseguimento di *benefici commerciali* immediati sembra essere una motivazione poco rilevante per le imprese.

Un'analisi più specifica riguarda poi le motivazioni che inducono le imprese italiane ad adottare iniziative di tutela ambientale. L'argomento "*salute, sicurezza e ambiente*" sembra essere nel nostro paese un punto di riferimento costante nelle politiche di CSR delle imprese. La voce *sussidi e agevolazioni pubbliche, esenzioni fiscali* risulta essere la più segnalata dalle imprese intervistate. Allo stesso modo, anche la motivazione *aumento di efficienza/riduzione dei costi* è spesso indicata come sottostante ad iniziative di CSR. Ciò a testimonianza del fatto che le imprese spesso valutano la possibilità di adottare politiche di CSR volte ad integrare la catena di valore in attesa di un ritorno positivo in termini economico – finanziari. In altri termini, i comportamenti socialmente responsabili sono adottati dalle imprese solo qualora permettano di migliorare le performance economiche della stessa e ne implicino vantaggi. Così ragionando, l'orientamento al profitto rappresenta il motore per raggiungere fini sociali attraverso l'attività dell'impresa e al fine di affermare il ruolo sociale dell'impresa occorre passare per una visione orientata al profitto. In effetti, anche qualora i manager dovessero svegliarsi dal loro torpore capitalista, prendendo coscienza della responsabilità che ha l'impresa verso la collettività, difficilmente potrebbero modificare le strategie competitive per considerare elementi di alto valore morale ma apparentemente sconvenienti da un punto di

²⁰⁰. A. BEDA, R. BODO, *La responsabilità sociale d'impresa*, Il sole 24ore Pirola, 2006, cit. p. 24.

vista economico. Dunque, l'anello di congiunzione tra le due visioni, diametralmente opposte, è rappresentato dalla possibilità di trovare dei benefici di natura economica legati ai comportamenti socialmente responsabili. Tra i diversi possibili vantaggi ne esiste uno decisamente più concreto degli altri: l'impatto in termini reputazionali sul mercato. In sostanza, se un'impresa si dimostra socialmente responsabile può guadagnare in termini di immagine e reputazione agli occhi dei consumatori e quelli più sensibili a certe tematiche potrebbero iniziare a preferirne i prodotti rispetto a quelli dei concorrenti.

4.1. *I benefici della CSR per la comunità*

“L’opinione, assai diffusa in passato, che considerava l’economia e la società come due ambiti di intervento separati, autonomi ed autoreferenziali, dotati di regole di funzionamento proprie, oggi si rivela parziale e superata dalla volontà delle stesse imprese di sentirsi «soggetto sociale»⁽²⁰¹⁾”. Le imprese, infatti, sono sempre più consapevoli che il loro ambito d’azione si estende al di là del perimetro dell’azienda, coinvolgendo la società in cui essa opera attraverso una fitta rete di relazioni che si instaurano. Accanto a questo, un altro fattore che favorisce l’impegno delle aziende in politiche di CSR a favore della comunità di riferimento è la crisi del *welfare state*. Lo stato sociale non è più in grado oggi di rispondere alla crescente domanda di beni e servizi individuali della società. Pertanto, si rende sempre più necessaria la collaborazione dello Stato con attori di altri ordini sociali, come ad esempio le istituzioni che provengono dal mercato, per garantire la tutela dei diritti sociali. È alla luce di queste considerazioni che si può dire come, oggi, le imprese “dipendano” dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono: tutti i settori della società hanno un ruolo nello sviluppo e nel benessere dell’impresa. Quella in discorso è la valutazione di un rapporto che comprende un apporto di benefici bidirezionale. Si capisce, allora, come la familiarità delle imprese con gli attori sociali sia sempre più uno dei “fattori critici di successo” di un’azienda. Un impegno da cui essa non può esimersi, fosse soltanto per la sua stessa “sopravvivenza” e per acquisire quel “diritto di cittadinanza” che le consente di uscire dal suo isolamento, rendendola capace di relazioni integrate.

Forme di *corporate giving*, ossia donazioni a enti sanitari e di utilità sociale, e valorizzazione del territorio, di sponsorizzazione di eventi culturali locali e di iniziative di tutela sociale e ambientale testimoniano il forte radicamento dell’impresa nel territorio in cui opera e in cui l’azienda è collocata e svolge la sua attività. In questo contesto, quali vantaggi può procurare

²⁰¹. A. BEDA, R. BODO, *La responsabilità sociale d’impresa*, Il Sole 24ore Pirola, 2006, cit. p. 39.

alla comunità un'efficace sinergia tra mondo imprenditoriale e società? Quali sono i benefici per le singole categorie di soggetti che compongono la società? ⁽²⁰²⁾ Partendo dagli interlocutori più prossimi dell'impresa, lavoratori dipendenti, i considerevoli benefici arrecati dalla CSR sono indiscutibilmente individuabili nel loro continuo coinvolgimento nei processi decisionali eticamente orientati, nella maggiore attenzione rivolta al benessere economico e alla crescita professionale dei singoli, nella costituzione di un ambiente di lavoro migliore improntato ai dettami della sicurezza, nell'accrescimento dell'interesse proteso all'ottimizzazione delle condizioni di salute psico/fisica e, in definitiva, nell'auspicato migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Proseguendo l'analisi degli effetti favorevoli rivolti agli interlocutori dell'impresa, degna di nota è la condizione dei consumatori/clienti, diretti destinatari di tutte le attività aziendali. Questi, oltre a poter godere di una migliore qualità dei beni o servizi offerti sul mercato, se ossequiato il valore universale della trasparenza, possono auspicare ad una totale comprensione dei farraginosi meccanismi della realtà imprenditoriale, acquisendo maggiore consapevolezza degli articolati processi di produzione e di commercializzazione, valendosi di un più facile accesso alle informazioni e di una garantita celere risposta. Dappiù, benefici della responsabilità sociale d'impresa per la Pubblica Amministrazione sono sintetizzabili in una maggiore condivisione di progetti di reciproca utilità, entrate fiscali più eque e riduzione dei costi di controllo e di vigilanza quale logica conseguenza di una strategia imprenditoriale improntata all'eticità e presupposto fondamentale per un mercato più corretto caratterizzato da una leale concorrenza tra le imprese. Così ragionando, appare evidente come gli inestimabili effetti vantaggiosi siano rivolti a tutta la collettività, che si avvale di una migliore progettualità imprenditoriale garantita dai processi di ottimizzazione dei contributi delle competenze qualificate, che sono i validi incentivi per uno sviluppo indetto ed indiretto dell'economia reso possibile da una continua innovazione tecnologica e scientifica, che fa da sfondo alla sponsorizzazione di iniziative eticamente ed ecologicamente orientate. A tal proposito, volendo concludere, appare doveroso ricordare il non secondario e serio impegno di responsabilità assunto nei confronti delle generazioni future, che non ammette deroghe in riferimento ad un uso corretto delle risorse naturali e alla valorizzazione, tutela e conservazione del patrimonio culturale e ambientale di cui noi oggi siamo miracolati beneficiari.

²⁰². Lo schema riportato in A. BEDA, R. BODO, *La responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24ore Pirola, 2006, sintetizza i contributi che un'accorta politica di CSR può garantire alla comunità.

5. *L'integrazione della variabile ambientale nel quadro della politica e delle strategie d'impresa*

Il rilevante impatto delle attività industriali sull'eco-sistema, la conseguente crescita dell'attenzione verso le problematiche ecologiche a livello sociale, politico e legislativo e l'aumento delle implicazioni economiche legate all'ambiente impongono oggi alle imprese di prendere in seria considerazione la gestione della variabile ecologica e, quindi, di dare all'intera questione una risposta puntuale ed efficace al mercato, alla società e alle istituzioni. È ovvio che tale risposta dovrà correttamente riflettere – oltre che condizioni specifiche di contesto – fattori di carattere interno, di tipo culturale e organizzativo e, come è naturale, valutazioni di convenienza economica. Senza dubbio, il manifestarsi, in impresa, di una correlazione di segno positivo tra performance ambientali e performance economico-competitive costituisce un elemento decisivo per l'adozione di un approccio attivo nella gestione della variabile ambientale, nell'ambito del quale gli obiettivi di tutela ecologica siano integrati tra i «fini» aziendali – dunque, riconoscendo ad essi una chiara valenza strategica – nonché adeguatamente valorizzati all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

“Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni [...]. Di conseguenza la responsabilità sociale dell'impresa [...] deve essere considerata come un investimento e non come un costo ⁽²⁰³⁾”.

Alla base del dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, c'è la consapevolezza che l'impresa non è un'isola, separata dall'ambiente sociale in cui opera. Al contrario, diventa sempre più un punto di riferimento per chi ci lavora, per chi investe, per chi produce beni e strumenti, per chi vive nel territorio ⁽²⁰⁴⁾. Ossequiando tale premessa, un numero sempre maggiore di imprese, promuove, strategie di CSR in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Lo scopo è quello di inviare un segnale alle varie parti interessate (dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e ONG), modificando le strategie competitive e considerare elementi di alto valore morale. In questo modo, *le imprese*

²⁰³. Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde*, cit., pp. 4 – 5.

http://ec.europa.eu/comm/off/green/index_it.htm

²⁰⁴. R. SOBRERO, *La Comunicazione Sociale*, Paper presentato in occasione del seminario *Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa*, Università degli Studi di Bologna, 13 marzo 2006 www.compass.unibo.it/didattica%201anno.html

investono nel loro avvenire. A tal proposito, il *Libro Verde* della Commissione Europea (2001) individua diversi fattori che spingono le imprese ad adottare iniziative di CSR: le nuove preoccupazioni e le attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni di grande portata, che richiedono alle imprese una particolare attenzione alla sostenibilità e allo sviluppo; le pressioni delle ONG, dalle mobilitazioni civili alle campagne di boicottaggio; la trasparenza garantita dai mezzi di comunicazione e dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese; i criteri di tipo etico e socio – ambientale che influiscono sempre più sulle scelte degli individui o delle istituzioni, sia come consumatori che come investitori; le crescenti inquietudini suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, occorre precisare che Responsabilità Sociale d'Impresa e sviluppo sostenibile sono due concetti strettamente correlati: nelle loro attività, le imprese devono tenere conto anche delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato. Pertanto, l'oggetto della Responsabilità Sociale d'Impresa è l'impatto causato dall'operare dell'azienda nella realtà sociale e ambientale di cui fa parte e con cui esiste un rapporto di reciproca interdipendenza. Tuttavia, di fronte alle richieste di questo ambiente, non basta che l'impresa si dichiari socialmente responsabile, altrimenti la CSR finirebbe con il coincidere con semplici dichiarazioni di intenti e sporadiche iniziative promosse ai fini commerciali, ferma restando l'impossibilità di operare realmente la tanto discussa svolta etica. Diversamente, l'impresa deve dimostrare di essere socialmente responsabile, realizzando specifiche iniziative, riducendo le emissioni inquinanti, limitando il più possibile l'impatto ambientale delle proprie attività e sviluppando processi produttivi ecosostenibili.

La scelta volontaria di intraprendere la strada della CSR consente all'impresa di ottimizzare l'impatto della propria azione sul territorio e sulla comunità circostante, e di conquistarsi così condizioni di accettabilità e di consenso a operare. “Questi *assets intangibili* influenzano il valore dell'impresa che si esprime anche in termini di redditività, costruzione di fiducia, rispetto, credibilità, reputazione e quindi di soddisfazione e fedeltà dei clienti, dei consumatori e di tutti i portatori di interesse ⁽²⁰⁵⁾”.

Le tendenze in atto lasciano presagire che in futuro l'attenzione dei consumatori, nelle loro scelte di acquisto, sarà sempre più rivolta a elementi socio-ambientali. Incalzare questa

²⁰⁵. A. BEDA, R. BODO, *La responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24ore Pirola, 2006 cit. p. 30.

strategia, senza aspettare di esserne travolti, potrebbe significare un vantaggio competitivo verso i concorrenti. Innanzitutto perché chi per primo si occupa di questi aspetti lega il proprio nome e la propria immagine al prodotto etico ⁽²⁰⁶⁾. Inoltre, avrà il vantaggio di creare le regole del gioco alle quali gli altri si dovranno adeguare. In sostanza, il vantaggio competitivo legato all'introduzione di un prodotto etico trova il proprio fondamento nella possibilità di aumentare il beneficio percepito dal cliente. Per beneficio percepito si intende "la somma dei benefici che il consumatore valuta di ottenere dall'acquisto di un prodotto meno i costi derivanti dalla disponibilità e dall'uso del prodotto e meno i costi della transazione ⁽²⁰⁷⁾". In questo senso, l'impresa deve riuscire a sensibilizzare ed istruire il consumatore, diffondendo l'impatto positivo che una scelta di acquisto consapevole può avere nei confronti della collettività intera e trasmettendo il messaggio che il proprio prodotto, essendo etico, ha un valore maggiore. L'obiettivo finale deve essere, infatti, quello di rendere effettivamente la CSR un elemento di valutazione considerabile immediatamente dal consumatore al momento dell'acquisto, così come accade con il prezzo o con il marchio.

D'altra parte, l'adozione di una politica di CSR comporta, inevitabilmente, degli effetti per l'azienda in termini di migliori prestazioni che consentono di generare maggiori profitti e più ampie prospettive di crescita. Più specificamente, l'impatto economico della CSR può essere ripartito in effetti diretti e effetti indiretti ⁽²⁰⁸⁾: *effetti diretti* derivano da un migliore ambiente di lavoro, che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori o derivano da una gestione efficace delle risorse naturali; *effetti indiretti* sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che amplierà le possibilità dell'impresa sul mercato.

Volendo concludere, si può osservare che la Responsabilità Sociale d'Impresa è in buona sostanza quell'atteggiamento che sa integrare la logica imprenditoriale del profitto, la logica dell'ambiente e della sua difesa, la logica della comunità in cui l'impresa opera, armonizzandole in una serie di azioni volte a far emergere e consolidare il sentimento di cittadinanza sociale e di rettitudine d'impresa, apportando considerevoli benefici all'impresa e, in alcuni casi, alla vita dei suoi interlocutori.

²⁰⁶. Come avvenne per la Piaggio che introdusse la Vespa, prodotto innovativo che associò per anni il nome Vespa a qualsiasi scooter, o per la Jeep, al cui nome è ancora associata l'idea di fuoristrada.

²⁰⁷. G. PELLICCELLI, *Strategie di impresa*, Università Bocconi Editore, EGEA, 2002, p. 173

²⁰⁸. Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde*, cit., passim

http://ec.europa.eu/comm/off/green/index_it.htm

5.1. *La supply chain sostenibile*

Tradizionalmente gli studi sulla sostenibilità in una prospettiva di relazione con gli stakeholder si sono concentrati principalmente sul rapporto con i clienti ⁽²⁰⁹⁾, dando meno spazio ad altre categorie di attori che possono svolgere un ruolo significativo nei processi di creazione di valore. Come abbiamo già rilevato ciò che emerge nella letteratura più recente e nella prassi aziendale è la necessità di considerare la sostenibilità non solo a livello di relazione impresa-cliente, ma anche a livello di filiera ⁽²¹⁰⁾.

L'adozione di una prospettiva di corporate sustainability può esprimere la sua capacità di intervenire efficacemente sui meccanismi del mercato per il perseguimento dello sviluppo sostenibile solo se si supera la visione individualistica e si adotta una prospettiva allargata al sistema di attori coinvolti nel processo. Sempre più, dunque, si parla di supply chain sostenibili ⁽²¹¹⁾ nell'ambito delle quali i distributori possono svolgere un efficace ruolo propulsivo in una prospettiva di gestione e orientamento verso la sostenibilità degli attori e delle attività che essi svolgono nei processi di creazione del valore ai diversi livelli della filiera.

L'attenzione si sta concentrando, infatti, sulla figura del “distributore responsabile”, che, agli occhi dei consumatori, sta acquisendo sempre più un ruolo di garanzia della sostenibilità dei prodotti e dei processi che ne caratterizzano la filiera di produzione ⁽²¹²⁾. In questo senso si assiste a un cambiamento negli assetti di potere nella filiera, che un tempo era dominata dai produttori e oggi è sempre più, anche nella prospettiva della sostenibilità, governata dai distributori ⁽²¹³⁾.

Più nello specifico, la gestione in chiave di sostenibilità della supply chain attiene, di fatto, all'integrazione e al coordinamento delle pratiche economiche, ambientali e sociali attraverso la supply chain per migliorare le performance riferite alle dimensioni della triple bottom line

²⁰⁹. Hult G.T.M., *Market-focused sustainability: market orientation plus!*, Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (1), 1-6, 2011.

²¹⁰. Høgevoid N. M., Svensson G., *A business sustainability model: a European case study*, Journal of Business & Industrial marketing, 27 (2), 142-151, 2012.

²¹¹. Seuring S., Muller M., *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of cleaner production, 16 (15), 1699-1710. 2008.

²¹². Pepe C., *Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale*, Symphonia Emerging issues in management, 1 1-18, 2003. www.unimib.it/symphonia

²¹³. Sebastiani R., *Corporate Sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Franco Angeli, Milano, 2014.

lungo tutta la filiera, ricomprendendo in essa dai fornitori di materie prime ai consumatori stessi ⁽²¹⁴⁾.

La corporate sustainability, in linea con quanto abbiamo visto fino ad ora, tende a divenire sempre più un imperativo dalle connotazioni strategiche ⁽²¹⁵⁾, il cui obiettivo è quello di superare una prospettiva prevalentemente tattica, legata ad una risposta contingente da parte delle imprese alle istanze pressanti indotte dall'inasprimento della competizione nella filiera sia in termini verticali che in termini orizzontali.

Il perseguimento di obiettivi di profitto costituisce sempre il vettore primario delle aziende retail, nella prospettiva della sostenibilità economica, ma questo viene perseguito anche attraverso il riconoscimento della valenza sociale e ambientale dell'agire d'impresa, attraverso una correlazione virtuosa tra le attività di corporate sustainability e le performance generali dell'impresa ⁽²¹⁶⁾. La sostenibilità assume quindi una rilevanza tutta particolare nel momento in cui si dimostra conveniente, nel senso di “*con-venire*”, ossia di essere in armonia con le istanze poste dagli obiettivi di competitività ed economicità dell'impresa ⁽²¹⁷⁾.

²¹⁴. Svensson G., *Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example*, Supply chain management: an international journal, 12(4), 262-6. 2007.

²¹⁵. Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard business Review, 84 (12), 78-92, 2006.

²¹⁶. Balabanias G., Phillips H. C., Lyall J., *Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?*, European Business review, 98 (1), 25-44. 1998

²¹⁷. Harris G., *Doing well by doing good: the trajectory of corporate citizenship in American business*, Golin Harris, Chicago, 2005.

6. I vantaggi economici che una riconversione al green può generare per le imprese

Filosofia green, etica e sostenibilità sono ormai sfide obbligate che la moda è chiamata a interpretare in quanto paradigma della società di cui accoglie e interpreta le trasformazioni. I testimonial glamour che prestano il loro volto e il loro nome a campagne volte alla sensibilizzazione di stili di vita ecosostenibili sono molti, e alcuni si sono lanciati in vere e proprie creazioni di linee di abiti e accessori ecosostenibili e attente ad evitare ingiustizie sociali nel processo di produzione. Gruppi che gravitano nell'universo del lusso globale investono sempre di più in linee e brand sostenibili, catene di grandi magazzini diffusi in tutto il mondo propongono linee di abiti in tessuti eco-friendly e ricavati da processi di produzione riconducibili alle pratiche del commercio equo e solidale, marchi meno noti ma molto attivi nel mercato investono nel riuso e riciclo di materiali di scarto che non vengono eliminati ma riciclati nella realizzazione di nuovi abiti o accessori, produzioni di massa spesso caratterizzate dallo sfruttamento del lavoro intensivo e sottopagato in paesi del Terzo Mondo vengono accantonate a favore della riscoperta del valore aggiunto di artigianalità e qualità sartoriale.

Anche i responsabili del marketing e dell'immagine dei brand scoprono i vantaggi della "responsabilità sociale", sia in termini fiscali (attività di sensibilizzazione contribuiscono ad alleggerire il carico fiscale sulle imprese) sia in termini di un ritorno di immagine che punta su un pubblico sempre più sensibile alle tematiche del rispetto della natura e del rispetto dei diritti umani nella produzione di massa. Freeman ritiene che esistano dieci principi generali che offrono una visione globale necessaria per capire e mettere in pratica i quattro livelli della responsabilità verso gli stakeholder:

- a. Vedere gli interessi degli stakeholder come qualcosa che procede nel tempo; l'idea di stakeholder management implica che il processo di creazione di valore sia "collegiale".
- b. Riconoscere che gli stakeholder sono una realtà complessa e vanno concepiti come persone reali con nomi e facce ben definite.
- c. Cercare soluzioni simultanee alle problematiche per soddisfare contemporaneamente molteplici stakeholder.
- d. Intensificare la comunicazione ed il dialogo con tutti gli stakeholder e non solamente con quelli più "amichevoli", ma anche con quelli più critici.
- e. Impegnarsi in una filosofia della volontarietà, cioè gestire da soli le relazioni con i portatori d'interesse, invece di lasciare ciò al governo.

- f. Generalizzare l'approccio al mercato, prestando maggiore attenzione ai gruppi di stakeholder che risultano essere fondamentali per il successo dell'impresa sul lungo periodo.
- g. Non mettere gli interessi di uno stakeholder contro quelli di un altro, bensì pensare sempre a come servire al meglio tutti per sopravvivere e prosperare nel tempo.
- h. Negoziare con gli stakeholder primari e secondari, ovvero interagire sia con i portatori d'interesse legittimi sia con coloro la cui legittimità può essere messa in discussione da un punto di vista d'insieme.
- i. Monitorare e ridisegnare costantemente la strategia e i processi in modo da poter servire al meglio gli stakeholder.
- j. Agire con lo scopo di soddisfare l'impegno nei confronti degli stakeholder e di realizzare non solo i propri sogni, ma anche i loro.

La concezione di Freeman si differenzia dalla CSR tradizionale fino ad allora concepita e basata sulla netta separazione tra aspetti economici e aspetti sociali della società, in cui l'impresa è chiamata alla "restituzione" di una parte della ricchezza prodotta in modo da rendere partecipi anche i soggetti esterni ad essa ⁽²¹⁸⁾.

L'approccio di Freeman rappresenta, dunque, nella sua nuova impostazione, un'innovativa interpretazione del concetto di responsabilità sociale rivolto ad un'adozione in senso strategico.

La vera CSR presenta come tratto essenziale la piena integrazione nella strategia d'impresa; si tratta di un sistema di governo che riguarda l'azienda nella sua totalità e coinvolge tutti gli aspetti della sua organizzazione in maniera trasversale. La CSR è un orientamento strategico che porta le imprese a incorporare l'etica e la sostenibilità nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, secondo un percorso strutturato, condiviso, coerente, tracciabile e comunicabile. Non può essere quindi una sola filosofia d'impresa che risponde ad una logica "add-on" rispetto alla modalità di gestione strategica tradizionale, limitandosi all'attivazione aggiuntiva di ulteriori strumenti operativi a disposizione dell'impresa per raggiungere una migliore posizione competitiva. L'adozione di simili processi, senza una forte convinzione alla base, ma solo come risposta ad una crescente pressione ambientale e istituzionale, rischia di tramutarsi in una mera routine organizzativa, determinando il deterioramento delle pratiche di CSR. Bisogna quindi escludere dal campo della CSR tutte

²¹⁸. FREEMAN, R.E., *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, 1984.

quelle attività che servono solo a pubblicizzare l'immagine dell'impresa e generare unicamente visibilità, ma sono del tutto svincolate dal core business aziendale; infatti, la CSR falsa si limita a sedurre con discorsi accattivanti, improntati alla responsabilità o attraverso iniziative filantropiche, senza però attivare reali politiche di controllo degli effetti delle proprie azioni o di rispetto nei confronti dei diversi stakeholder. Un'impresa che fa beneficenza, ma poi non adotta misure di sicurezza all'interno del suo stabilimento non è etica né responsabile e in questo caso la filantropia servirebbe solamente a produrre un effetto di acquiescenza e ammirazione nel pubblico, per nascondere poi una realtà aziendale scorretta. Così un'impresa che fa comunicazione esterna esaltando le sue qualità di azienda responsabile solo per un ritorno d'immagine e senza applicare realmente politiche di CSR non si può definire etica; anzi, il rischio è quello di fare un passo falso e cadere nella trappola del cosiddetto "greenwashing" ⁽²¹⁹⁾. Il greenwashing è stato definito: « Una forma di appropriazione indebita di virtù e di qualità ecosensibili per conquistare il favore dei consumatori o, peggio, per far dimenticare la propria cattiva reputazione di azienda le cui attività compromettono l'ambiente » ⁽²²⁰⁾.

Essendo composto per lo più da iniziative estemporanee e limitate nel tempo, non è CSR se non è connesso con la governance di tutta l'impresa e se quindi non va ad incidere sugli aspetti fondanti l'identità aziendale e la strategia complessiva. Dunque, la CSR non può essere limitata a tool in chiave meramente funzionale o trattata come una nuova funzione a prevalente carattere tecnico, bensì è un modo innovativo di gestire l'impresa, dove i valori e i principi etici diventano le fondamenta, fanno parte del DNA aziendale e guidano il management nello sviluppo di strutture, processi e politiche ad alto impatto.

La nuova dottrina è orientata all'integrazione strategica della CSR, "a una visione integrata, con un approccio inclusivo ex ante, in cui degli stakeholder si tiene conto dall'inizio, formulando e decidendo le strategie e le relative implementazioni, non agendo a posteriori con interventi orientati al riequilibrio ⁽²²¹⁾".

Nel processo di ricerca delle fonti di vantaggio competitivo il coordinamento e il monitoraggio delle attività nella filiera rappresentano altrettante modalità che consentono di

²¹⁹. Greenwashing è un neologismo indicante la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente dovuti alle proprie attività o ai propri prodotti.

²²⁰. Valentina Furlanetto, *L'industria della carità*, Chiarelettere, Libreria Coletti, Roma, p. 156, Gennaio 2013.

²²¹. Ferrari L., Renna S., Sobrero R., *Oltre la CSR: l'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, Isedi, Torino, 2009.

incrementare la competitività dell'impresa agendo sia sulle possibilità di differenziazione dell'insegna che di razionalizzazione dei costi ⁽²²²⁾.

Dal punto di vista delle aziende l'integrazione del concetto di responsabilità sociale nella cultura e nelle strategie aziendali può avere un impatto favorevole su diversi aspetti organizzativi, dando vita ad evidenti benefici nel medio-lungo termine. Come esaurientemente esposto da Koltler e Lee ⁽²²³⁾ le aziende socialmente responsabili possono ottenere un'ampia gamma di vantaggi che impattano positivamente sulla loro sopravvivenza. Innanzitutto, un'efficace gestione responsabile può portare a migliori performance finanziarie e incrementi delle quote di mercato, influenzando sulle scelte d'investimento dei soggetti esterni. La CSR, infatti, attira nuovi risparmiatori e investitori istituzionali, particolarmente sensibili ai valori etici, e permette all'impresa di godere di un crescente accesso a capitali che altrimenti non sarebbero stati disponibili, così come è in grado di ridurre l'esposizione al rischio in caso di crisi aziendale o manageriale grazie a maggiori credibilità, stima e rispetto riconosciute dal mercato. In secondo luogo, ha la capacità di attrarre risorse qualificate e trattenere gli alti potenziali, favorendo la fidelizzazione delle risorse umane e generando un rapporto bidirezionale solido che migliora la qualità delle prestazioni singole e di gruppo, nonché il clima organizzativo, la coesione interna e lo spirito di appartenenza. A ciò si aggiunge la possibilità di attirare business partner e creare solide alleanze di rete che mostrano la volontà di superare la logica contrattualistica, limitata al mero valore di mercato, in direzione di una scelta basata più sul rispetto nell'adozione di comportamenti etici e socialmente responsabili da parte delle aziende del network. Il vantaggio di maggior rilievo è sicuramente rappresentato dal rafforzamento del posizionamento e dell'immagine percepita, i quali permettono di costruire e consolidare la fiducia e la fedeltà dei consumatori e dei mercati finanziari, necessarie all'impresa per operare. Risulta infatti sempre più evidente l'urgenza basilare di legittimazione sociale, ovvero di un forte consenso da parte della comunità e delle istituzioni affinché riconoscano all'impresa una reputazione solida e di lungo periodo. Quest'ultima è diventata una risorsa strategica fondamentale, asset intangibile essenziale e fattore di competitività per la crescita durevole dell'azienda, che può godere così di un'identità distintiva all'interno della propria area competitiva. Infine, un ulteriore beneficio derivante dalla gestione responsabile è costituito dalla riduzione dei costi operativi nel lungo termine, soprattutto in imprese che fanno proprie iniziative ambientali per ridurre gli sprechi,

²²². Sebastiani R., *Corporate Sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Franco Angeli, Milano, 2014.

²²³. Kotler P., Lee N., *Marketing e responsabilità sociale d'impresa: come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*, Sole 24 Ore, Milano, 2008

riutilizzare i materiali, riciclare gli scarti, limitare le emissioni e risparmiare acqua ed energia elettrica. Il miglioramento dell'efficienza e della produttività d'impresa conseguente a tali interventi genera, anche se in periodi non brevi, sensibili e favorevoli economie. Ciò che appare evidente è che attraverso un approccio integrato alla responsabilità sociale come valore fondante della strategia di business, le imprese hanno la possibilità di contribuire non solo al miglioramento della società, ma di ricevere in cambio significativi vantaggi che non possono essere sottovalutati. In altri termini, la RSI non significa soltanto un limite o un vincolo o una regola del gioco, bensì può essere considerata soprattutto come la finalità da perseguire per poter conseguire gli obiettivi stessi dell'impresa. “Doing well by doing good”: riconoscere e trattare nella giusta modalità la CSR può generare innovazione, produttività e successo competitivo per le aziende nel medio-lungo termine, in un più ampio quadro di sviluppo del valore economico e sociale generale.

CAPITOLO IV. GUCCI E L'ECOLUSSO, LUXURY SHOPPING NEL RISPETTO DELL'AMBIENTE

1. Brevi cenni sulla storia dell'iconica maison dello stile Made in Italy: Gucci. Il gruppo Kering oggi e il rapporto con l'ambiente.

Forte di una tradizione unica nel settore industriale e culturale della moda fatta di icone riconosciute e apprezzate in tutto il mondo e – allo stesso tempo – di un'autorità indiscussa nell'ambito del lusso, accompagnata da una continua tensione all'innovazione, Gucci rappresenta, oggi, una delle storie di *Made in Italy* di maggior successo.



Guccio Gucci fonda un'azienda specializzata in prodotti di valigeria Inglese

Nel lontano 1921, Guccio Gucci ⁽²²⁴⁾ fonda un'azienda specializzata in prodotti di pellame e inaugura un piccolo negozio di valigeria a Firenze, città destinata a diventare culla delle tradizioni della maison ⁽²²⁵⁾.

²²⁴. R. NELLI, *Dizionario Biografico degli Italiani*, in *Enciclopedia Treccani*, 2003, vol. 60. Lo stilista Gucci apparterebbe a una famiglia di lanaioli, che la tradizione storiografica fiorentina fa discendere da un omonimo



Il primo punto vendita Gucci, ubicato di fianco alla fabbrica

“In pochi anni, il marchio ottiene un tale successo” – destinato a durare in ogni quando e in ogni dove si conosca il pregio della filiera della moda del *Made in Italy* – “che i sofisticati clienti di livello internazionale, in vacanza a Firenze, affollano la *bottega* Gucci in cerca di collezioni di borse, bauli, guanti, scarpe e cinture ispirate al mondo equestre. Molti dei clienti italiani di Guccio sono aristocratici del luogo con l’hobby dell’ippica e le loro richieste di abbigliamento da equitazione spingono Guccio a sviluppare la sua esclusiva icona del morsetto: un simbolo intramontabile della casa di moda e della sua estetica ⁽²²⁶⁾”.

Tuttavia, sarà solo nei tristi e difficili anni della dittatura fascista che lo stilista – imprenditore darà sfogo al suo geniale spirito fashion, tanto da esser, poi, eletto a vera e propria leggenda che, attraverso le sue creazioni, ha saputo trasformare in realtà il suo ideale di perfezione estetica e di lusso. Ingegnoso esempio del motto “la necessità è la madre delle invenzioni”, affrontando la carenza dei materiali provenienti dall’estero comincerà a sperimentare materiali prima di allora sconosciuti al palcoscenico del lusso, come la canapa, il lino e la iuta. I suoi artigiani, noti per l’indiscussa maestria, saranno i primi a brunire delle canne per creare

Guccio Gucci, antenato dal quale avrebbe ereditato oltre il nome anche la maestria nella lavorazione della lana. Questi, infatti, nel 1300, sarebbe stato eletto alla carica di console dell’arte della lana per ben otto volte.

²²⁵. Si legge sul sito www.gucci.com: “Anche se la sua visione del marchio trae ispirazione da Londra e dal gusto raffinato della nobiltà inglese che aveva potuto conoscere quando lavorava all’Hotel Savoy, il suo obiettivo al ritorno in patria è unire questa elegante sensibilità alla maestria unica della natia Italia. In particolare, alla maestria degli artigiani toscani”.

²²⁶. Ibidem, “Il classico mocassino Guccio con il dettaglio del morsetto entra a far parte della collezione permanente dell’Istituto del Costume del Metropolitan Museum of Art di New York”.

il manico emblema della collezione della “Borsa Bamboo”, destinata a diventare, prima di molti altri prodotti, simbolo della maison.



EVER Manifesto
FASHION IS
CHANGE AND
REINVENTION.
SUSTAINABILITY
IS JUST THE
NEXT STEP.
BREAK
THE RHYTHM
OF FASHION.
MARCH TO
A NEW DRUM.

Amatissima da nobili e celebrità, la borsa con il manico brunito, ancora oggi molto ricercata, è stata di recente rivisitata e ridisegnata in chiave ecologica da una studentessa francese per la maison ⁽²²⁷⁾.

Nel 1953, per Guccio Gucci le luci della ribalta si son spente, lo scintillio del fashion si è improvvisamente opacizzato e la sua esperienza di vita terrena è giunta al termine. Tuttavia, la stessa sorte non è toccata al suo nome e alla sua opera, il cui eco riverbera nelle stanze degli anni e la cui fama regna incontrastata nei cieli delle sfilate di ogni latitudine e longitudine del globo.

Audace e fantasiosa, la storica casa di moda attraversa i decenni rimodellando l’universo del fashion system. Autrice di un guardaroba dallo stile familiare legato all’inconscio collettivo e ai nostri ricordi più cari, crea abiti dal fascino eterno – marchiando la pelle con il logo delle due “G” incrociate, simbolo del fascino Gucci –, amici fedeli che non ci lasciano mai. Si tratta

²²⁷. Si tratta di una borsa 100% ecologica: esterni in cotone riciclato, manici di bambù e interni in lino di bambù: sono queste le caratteristiche della nuova shopping bag eco-green di Gucci. La speciale borsa, prodotta in edizione limitata, è il risultato finale di un concorso organizzato tra gli studenti dell’ Institut Français de la Mode, indetto insieme a Ever Manifesto, il magazine fondato nel 2009 da Charlotte Casiraghi, Alexia Niedzielski e Elizabeth von Guttman per sensibilizzare le maison sulla necessità di operare incidendo il meno possibile sull’ambiente. Ai partecipanti al progetto è stato chiesto di disegnare un accessorio eco-green ispirandosi alla Bamboo Bag, celebre borsa creata da Gucci negli anni Quaranta. Dopo aver esaminato i lavori presentati, la giuria del concorso, guidata da Frida Giannini, allora direttore creativo della maison Gucci, ha scelto il progetto di Laura Popoviciu.

di evergreen dal potere magico che non potremmo mai stancarci di indossare. Ad essi si accostano modelli dal design originale, creazioni inedite vivacizzate da dettagli moderni e di carattere, che guardano all'amato vestiario con lo scopo di offrire nuovi possibili abbinamenti che caratterizzeranno le future giornate dei consumatori e la loro storia.

Nel 1981, Gucci organizza la sua prima sfilata di moda a Firenze, testimoniando che l'essenza dell'haute couture sono i segreti sospirati di generazione in generazione. L'anno seguente, l'originario negozio di articoli in pelle e valigeria diventa una società per azioni, alla cui guida passa prima il figlio Rodolfo Maurizio Gucci, salvo poi essere acquistata da una società d'investimento, Investcorp, agli inizi degli anni Novanta. È così che l'iconica maison del lusso e della moda Made in Italy raggiunge un successo mondiale: Gucci è considerato uno dei marchi di lusso più desiderati del mondo (Nielsen company, 2007). “Grazie alla sua ricca tradizione, alla sua incomparabile eccellenza artigianale e al fascino di cui gode, coniugando l'eccezionale patrimonio storico col presente, ha creato collezioni che hanno riscosso grande successo sia della critica che commerciale ⁽²²⁸⁾”.

A voler completare una storia di prestigio ed eccellenza, alle soglie del terzo millennio, l'impresa dal marchio fiorentino ha mostrato un serio e responsabile interesse alle tematiche del “sociale”. Sono stati presentati, infatti, due lodevoli progetti uniti dalla comune filosofia di rispetto e attenzione verso il prossimo, valori - questi - “che da sempre fanno parte del DNA di Gucci e dei suoi dipendenti. Tali progetti sono un programma di iniziative eco - friendly per la progressiva riduzione delle attività dell'azienda sull'ambiente e il lancio della prima collezione Gucci per bambini, che rafforza ulteriormente l'impegno del marchio per la qualità assoluta e il rigoroso Made in Italy ⁽²²⁹⁾”.

Oggi, la celebre cattedrale del lusso, fiera della sua oramai epocale tradizione artigianale e sartoriale con una riconosciuta reputazione per la qualità, continua a disegnare, produrre e distribuire prodotti in pelle (borse, piccola pelletteria e valigeria), scarpe, abbigliamento, articoli in seta, orologi e gioielli (occhiali e profumi sono prodotti e distribuiti sotto licenza da realtà leader nei rispettivi settori di riferimento!), vendendoli attraverso un esclusivo network di negozi a gestione diretta (più di 400), il canale on-line e un ridotto numero di selezionati department e specialty stores. Gucci fa parte del *Gruppo Kering*, il leader mondiale dell'abbigliamento e degli accessori che detiene importanti marchi nel settore del lusso, dello sport e del lifestyle. L'approccio di sostenibilità di Kering si basa su un processo di reporting

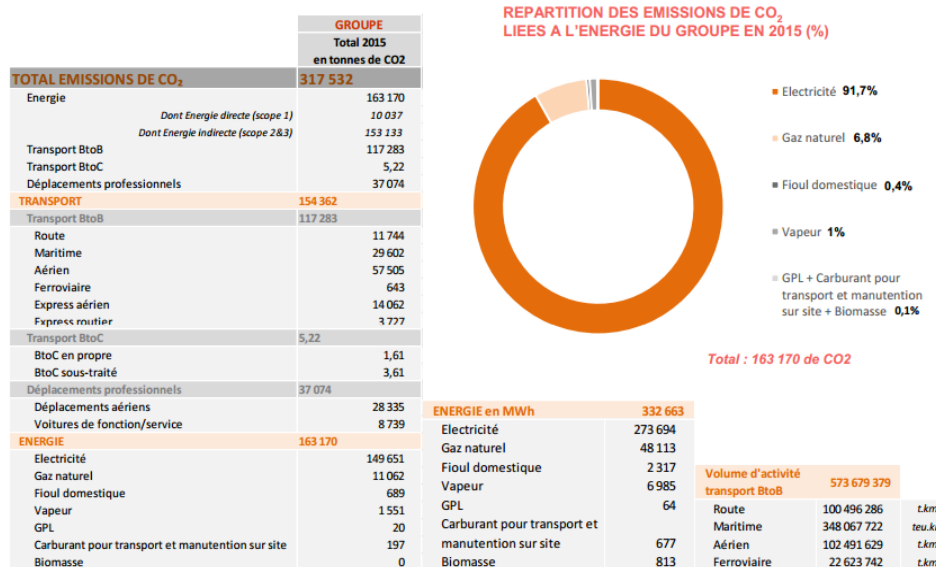
²²⁸. www.gucci.com

²²⁹. Ibidem.

rigoroso. "Il dipartimento di sostenibilità di Kering sta sostenendo i marchi per raggiungere i più elevati standard di pratiche commerciali sostenibili. Mentre ci concentriamo sul raggiungimento dei nostri obiettivi del Gruppo del 2016, stiamo sfruttando la creatività intrinseca che è sinonimo con il nostro Gruppo ⁽²³⁰⁾."

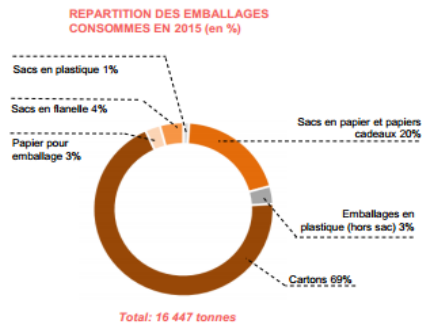
Per monitorare le sue prestazioni ambientali e sociali, Kering ha adottato indicatori che sono rappresentativi delle priorità ambientali e sociali dei suoi marchi. Kering ha monitorato i principali impatti ambientali delle proprie attività dal 2004. Per quanto riguarda la sostenibilità ogni marca gestisce la propria rete di utenti e definisce insieme al dipartimento di sostenibilità di Kering l'elenco degli indicatori e le linee guida di rendicontazione principale (linea temporale, di processo, estrapolazione e di stima procedure, i fattori di emissione, suddivisione degli indicatori per marca e tipo di luogo...).

Indicateurs environnementaux 2015: CO2, Transport et Energie



²³⁰. Marie-Claire Daveu, Chief Sustainability Officer and Head of international institutional affairs, così in <http://www.kering.com/en/sustainability/commitment>

Indicateurs environnementaux 2015: Emballages, Papier, Eau et Déchets



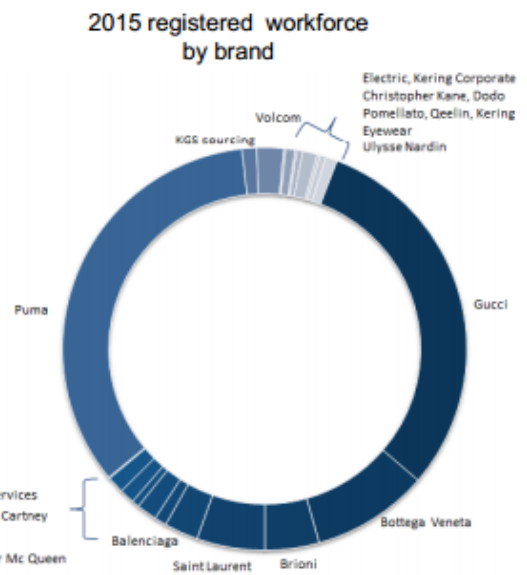
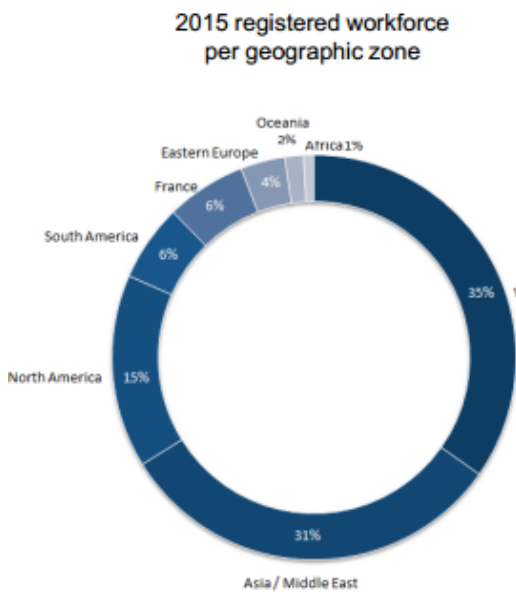
GROUPE	
Total 2015	
CONSOMMATION D'EMBALLAGES (en tonnes)	16 447
Sacs en plastique	175
Sacs en papier et papiers cadeaux	3 269
Emballages en plastique	551
Cartons	11 500
Papier pour emballage	453
Sacs en flanelle	699
CONSOMMATION DE PAPIER (en tonnes)	2 363
Papier de bureau	779
Achats indirects de papier	1584
CONSOMMATION D'EAU (en m3)	726 473
Eau industrielle	208 481
Eau sanitaire	517 992
PRODUCTION DE DECHETS (en tonnes)	13 871
Déchets non dangereux	13 415
Déchets dangereux	456
Taux de recyclage des déchets	65%
Déchets non dangereux	65,0%
Déchets dangereux	58,1%



Indicatori ambientali del gruppo Kering

Il gruppo Kering all'interno dei suoi report annuali offre inoltre degli indicatori di sostenibilità sociale mettendo in evidenza la porzione di impiegati maschili e femminili ad esempio, la dislocazione geografica, la ripartizione fra i brand e via dicendo.

SOCIAL INDICATORS



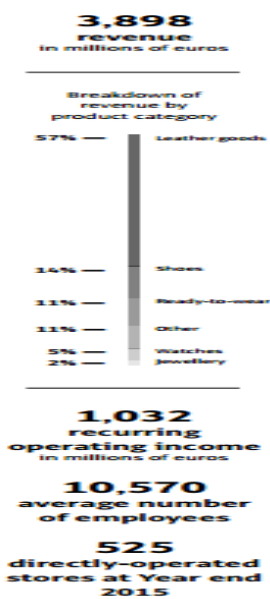
KERING	2014	2015
WORKFORCE		
Registered workforce	37 441	38 801
Portion of women in the managers registered	49%	51 %
Number of disabled workers (except UK/USA)	337	379
Number of temporary workers in full time equivalent	1 272	1 297
PROFILE		
Male managers	3 319	3 404
Female managers	3 225	3 482
Male non managers	12 605	12 944
Female non managers	18 292	18 971
Average age of permanent contracts	35	35
Average seniority of permanent contracts	5	5
ABSENTEEISM		
Total absenteeism rate	4,19%	4,30 %
Absenteeism rate due to sickness	2,09%	2,05 %

KERING	2014	2015
EMPLOY		
Hirings with permanent contracts	11 249	11 888
Hirings with fixed terms contracts	4 032	4 547
Portion of hirings with permanent contracts	74 %	72 %
Portion of hirings with fixed term contracts	26 %	28 %
Total number of leavings (CDI + CDD)	12 948	14 716
TRAINING		
Budget allocated to training (million €)	15,5	17,3
Number of employees having received training during the year – <i>except safety and security</i>	19 338	20 628
Percentage of employees having received training during the year – <i>except safety and security</i>	52,21 %	53,16 %
Portion of the wage bill dedicated to training	1,13 %	1,11 %
SAFETY		
Number of occupational accidents with work stoppage – except fatal accidents	303	387
Number of fatal accidents	0	0
WORKING TIME ORGANIZATION		
Weekly working hours	39,3	39,8
Total registered workforce working part time (permanent contracts)	4 079	3 973
Portion of permanent employees working full time	87,67%	88,73%

Fonte kering.com

Per garantire che queste linee guida siano adeguatamente comprese e seguite, il reparto sostenibilità Kering, così come i conduttori di sostenibilità di ogni brand, organizza sessioni di formazione per gli utenti e per fornire loro supporto costante.

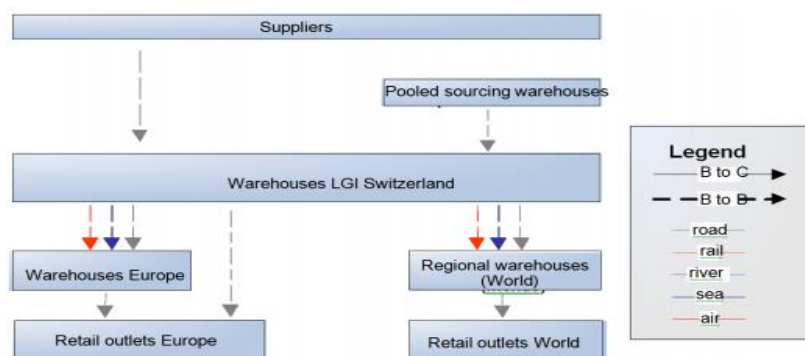
Il brand Gucci, più nello specifico persegue la CSR aziendale attraverso quattro filoni principali: impegno (Gucci opera per rafforzare il suo impegno e divenire un'azienda leader nel progresso. Questo percorso implica il potenziamento della performance su assi chiave quali il rispetto dei diritti umani e dei dipendenti, l'ambiente e la biodiversità, il rispetto degli stakeholder e il coinvolgimento dei fornitori), persone (la protezione di tutti i dipendenti e dei diritti umani, nonché la valorizzazione della filiera costituiscono un pilastro fondamentale del loro impegno in termini di responsabilità sociale), ambiente (hanno attuato un programma ecologico su scala mondiale volto a ridurre progressivamente l'impatto dell'azienda sull'ambiente), cultura e filantropia (impegno a lungo termine di Gucci per la conservazione e la promozione delle arti e delle iniziative di solidarietà).



Una società responsabile persegue lo sviluppo sostenibile: "uno sviluppo che risponde alle esigenze delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie ⁽²³¹⁾".

Sotto la guida di Marco Bizzarri, CEO, e Alessandro Michele, stilista, il marchio sta subendo una vasta trasformazione al fine di creare una nuova immagine per Gucci che è più in linea con il mondo di oggi: più rilevante e più attraente per i nuovi, più giovani consumatori.

Lo schema che segue mostra i dettagli del sistema logistico di Gucci considerato ai fini della rendicontazione:



Gucci e il sistema logistico

²³¹. WCED, così su <https://www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing>

Oltre al resto, degna di lode per la maison Gucci è la perpetua elaborazione di strategie imprenditoriali che pongano ossequio ai valori universali sui quali, sin dagli albori e in quasi novanta anni di grandi traguardi, ha eretto, con genio e passione, un vero e proprio colosso della moda invidiabile dalle concorrenti: esclusività, qualità, Made in Italy, artigianalità italiana e autorità nel settore del fashion system.

2. Alta moda sostenibile: Gucci la prima impresa italiana del lusso a misurare l'impronta ambientale attraverso il programma realizzato in collaborazione con il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare.

“Il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, nell'ambito dei programmi nazionali di promozione delle fonti rinnovabili e dell'uso efficiente dell'energia, di riduzione delle emissioni dei gas ad effetto serra, nonché delle strategie per lo sviluppo sostenibile, considera prioritaria la promozione di iniziative volontarie ⁽²³²⁾” e a tal proposito ha, oramai da tempo, elaborato e promosso un lodevole progetto di valutazione dell'impronta ambientale.

Ad arricchire il quadro di collettiva responsabilizzazione e di generale sensibilizzazione alla tematica della tutela ambientale, non da ultimo, nel 2012, è giunta la tanto auspicata conferma di un nobile scambio di intenti tra il Ministero dell'ambiente e Gucci, maison fiorentina di prestigio mondiale. Questi hanno cristallizzato le comuni volontà di avviare un'attività di analisi e di conseguente riduzione dell'impatto ambientale nelle celebri mura dell'azienda leader nel settore industriale e culturale della moda e del lusso Made in Italy. L'accordo volontario, siglato per l'apertura della Settimana di Milano Moda Donna in coincidenza della

²³². Sul sito internet del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, www.minambiente.it si legge: “gli impegni volontari delle imprese per la valutazione dell'impronta ambientale, finalizzati in particolare al calcolo della carbon footprint e alla riduzione delle emissioni dei gas ad effetto serra, stanno assumendo un ruolo sempre più significativo per il rafforzamento delle azioni previste dalle norme e dalle politiche governative nell'ambito del Protocollo di Kyoto e del ‘Pacchetto Clima-Energia’ adottato dal Consiglio dell'Unione Europea nel 2008. In questo contesto il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, impegnato da tempo nel supporto alle iniziative volontarie del settore produttivo italiano, ha avviato un intenso programma sull'impronta ambientale (*carbon footprint* e *water footprint*) dei prodotti/servizi al fine di sperimentare su vasta scala e ottimizzare le differenti metodologie di misurazione delle prestazioni ambientali, tenendo conto delle caratteristiche dei diversi settori economici, al fine di poterle armonizzare e renderle replicabili. Il programma italiano oggi coinvolge più di 200 soggetti, tra aziende, comuni e università. È possibile aderire attraverso accordi volontari con il Ministero, o tramite le procedure di selezione pubblica promosse e finanziate dal Ministero, in Italia e all'estero. L'obiettivo è quello di individuare le procedure di ‘carbon management’ e di sostenere l'attuazione di tecnologie a basse emissioni e le migliori pratiche nei processi di produzione e nell'intero ciclo di vita dei prodotti/servizi”.

sfilata primavera/estate 2013 di Gucci, è stato firmato fra Corrado Clini, allora Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, e Patrizio di Marco, ex presidente e ceo della casa di moda. Il progetto, finalizzato alla valutazione dell'impronta ambientale e al calcolo dei cosiddetti "eco-costs" di alcuni fra i più iconici prodotti del brand dalla doppia G intrecciata, sottende il lodevole intento di sviluppare processi e realizzare output certificati secondo norme e standard internazionali. Gucci – prima impresa italiana del settore a muoversi in questa direzione – si impegna a condurre una valutazione delle emissioni di CO₂ prodotte all'interno della propria filiera produttiva, con l'obiettivo di minimizzarle. L'accordo con il Ministero prevede, altresì, la valutazione dell'impatto etico – sociale, consentito da un concordato monitoraggio dei parametri di qualità del lavoro e della vita delle persone e, più in generale, delle comunità coinvolte nella celebre filiera della moda. Dappiù, nell'ambito della collaborazione si considereranno tutte le possibili misure di riduzione e di compensazione dell'impronta di carbonio al fine di ottenere *beni carbon neutral* (ad emissioni compensate). In questo ambito e ancora più nello specifico, l'utilizzo di tecnologie e best practice a basso contenuto di carbonio consentirà di migliorare i processi produttivi e distributivi, individuando gli interventi economicamente più sostenibili ed efficienti per ridurre le emissioni di gas a effetto serra. Considerevole e provvidenziale sarà, quindi, l'intervento del Ministero dell'ambiente, che attraverso la propria task-force per la valutazione dell'impronta ambientale fornirà supporto istituzionale e tecnico sostenendo Gucci nelle varie fasi di sviluppo del progetto. A voler ossequiare i valori universali della *trasparenza* dell'attività aziendale e dell'*informazione* ed *educazione* dei consumatori ⁽²³³⁾, la merce realizzata con tale politica imprenditoriale sarà accompagnata da un'etichetta che ne racconterà la storia in termini di materie prime ricercate, risorse naturali materiali utilizzate e manodopera coinvolta in tutta la catena di valore che giunge sino al cliente: un biglietto da visita che fotograferà l'identità del prodotto alla luce dell'impatto generato nel corso del processo produttivo sull'ambiente, sul territorio e sulle persone.

²³³. I valori e della trasparenza, dell'educazione e dell'informazione sono stati cristallizzati nel decalogo stilato in occasione della promozione da parte della *Camera Nazionale della Moda Italiana* del *Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*. L'ottavo punto è, infatti dedicato al valore della *trasparenza*: "comunica agli stakeholder in modo trasparente il tuo impegno per la sostenibilità: comunica il tuo impegno ambientale e sociale ai tuoi interlocutori mediante forme periodiche di rendicontazione; promuovi la qualità ambientale e sociale dei tuoi prodotti, anche mediante web; adotta un approccio di apertura e trasparenza verso le istanze che provengono da consumatori e cittadini". Il punto successivo è poi dedicato al valore dell'*educazione*: "promuovi l'etica e la sostenibilità presso i consumatori e tutti gli altri interlocutori; condividi, diffondi e valorizza - presso i clienti, i tuoi dipendenti, i tuoi collaboratori, i fornitori e tutte le persone che operano per conto della tua azienda - i valori della sostenibilità, sia nel momento della scelta d'acquisto che in fase di utilizzo del prodotto; Partecipa alla diffusione di stili di consumo responsabili attraverso un impegno tra e con partner istituzionali e collabora con le università e gli istituti di formazione per diffondere presso i giovani una cultura di sostenibilità; attiva partnership per la moltiplicazione di comportamenti sostenibili in realtà esterne al settore".

In occasione della conferenza stampa indetta per il raggiungimento dell'accordo, Patrizio di Marco, protagonista del terremoto che ha scosso la cattedrale del lusso nel dicembre del 2014, perché dimessosi dalla carica di amministratore delegato, ha commentato: «oggi, i consumatori esigono un approccio responsabile e una comunicazione trasparente sulla tracciabilità dei prodotti. I clienti sono mossi da esigenze diverse rispetto al passato e cercano un significato e un valore nei prodotti acquisiti che va oltre il valore intangibile del prodotto stesso. Oggi, i marchi leader in ogni settore sono giudicati non solo per la qualità intrinseca dei prodotti e servizi offerti, ma anche in virtù del loro senso di responsabilità e delle relazioni con la comunità, il territorio e l'ambiente. L'impegno che oggi dimostriamo si muove in questa direzione».

Anche il Ministero non ha potuto esimersi dal manifestare il suo compiacimento per il traguardo raggiunto con la firma dell'accordo stipulato con Gucci, esemplificazione paradigmatica di come pure la politica si interessi di moda ed affronti il delicato tema dell'impatto ambientale che la filiera ha sull'ambiente. «Quest'importante iniziativa in collaborazione con il marchio Gucci, un'azienda simbolo del Made in Italy di eccellenza», ha dichiarato Corrado Clini «è un'ulteriore segnale della crescente attenzione che le imprese italiane stanno rivolgendo alla sostenibilità dei processi produttivi. L'analisi e la riduzione degli impatti delle attività economiche rappresentano un driver non solo ambientale, ma anche un potente strumento di competitività a livello nazionale e internazionale, in un mercato che sempre di più, ricerca la sostenibilità anche nei beni di lusso».

L'accordo volontario in discorso ha, quindi, il merito di inserirsi tra le iniziative di eccellenza della cooperazione pubblico – privato promosse da tempo dal Ministero dell'ambiente nell'ambito del *Programma italiano per la valutazione dell'impronta ambientale* ⁽²³⁴⁾ che ad oggi vede coinvolti tutti i principali settori produttivi italiani dal tessile (*“Green Fashion: la moda italiana sceglie l'ambiente”* è lo slogan scelto per il Programma) all'agro-alimentare, passando per la cosmesi, il turismo e le ceramiche, giungendo fino alle infrastrutture e alla grande distribuzione ⁽²³⁵⁾.

²³⁴. Si tratta di un test realistico, in collaborazione con il settore produttivo italiano, per sperimentare su vasta scala e ottimizzare le differenti metodologie di misurazione delle prestazioni ambientali, tenendo conto delle caratteristiche dei diversi settori economici, al fine di poterle armonizzare e renderle replicabili. L'intero Programma è consultabile sul sito del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, www.minambiente.it.

²³⁵. Ibidem, “l'iniziativa rappresenta: un driver di competitività per il sistema delle aziende italiane che tiene conto dell'importanza dei requisiti “ecologici” dei prodotti nel mercato interno e internazionale; uno stimolo per la revisione dei sistemi di gestione dei cicli di produzione e distribuzione; un'opportunità per creare una nuova consapevolezza nel consumatore verso scelte più responsabili e comportamenti virtuosi”.

3. *L'impegno serio e pervasivo di tutela dell'ambiente dell'impresa, fonte inesauribile di iniziative e progetti, esempio di condotta per l'intero settore italiano.*

Dall'avanguardista Poiret alla pragmatica Chanel, dall'eccentrica Westwood giungendo fino al Maestro Valentino, passando attraverso le creazioni del geniale Gucci, si percepisce sempre cruciale l'alleanza tra digitale, riviste e vetrine. Ai giorni nostri, questi risultano essere i più validi mezzi di comunicazione attraverso i quali auspicare di poter sensibilizzare tutta la collettività alla tematica ambientale. Così, consapevoli della persuasiva ridondanza dei messaggi dei quali si fanno portatori, tutti i sopracitati canali ossequiano quell'impellente necessità di coniugare il nostro pianeta al futuro, informando ed educando i consumatori. Dopotutto chi l'ha detto che moda e sostenibilità non possano andare di pari passo? Il glamour si tinge di "verde" e, sfilando sulle passerelle italiane e internazionali, diventa il must have di ogni stagione grazie alla complicità di sempre più numerosi brand, che scelgono di sposare la filosofia dell'arte etico – umanistica ed eco – sostenibile. Insomma, il fashion system e l'etica diventano i protagonisti di un "matrimonio" destinato a durare nei secoli.

Soffermandoci sulla realtà della maison fiorentina è doveroso constatare che, purtroppo, per molto tempo, la stessa ha perseverato in pratiche scorrette nei confronti del diritto delle generazioni presenti e future ad un ambiente nel quale poter condurre una vita dignitosa, considerata tale in tutta l'accezione sublime del termine. Tuttavia, è lodevole la recente attenzione mostrata dall'impresa nell'adeguamento dei propri cicli produttivi e distributivi ai processi virtuosi, mai trascurando il peculiare interesse per la componente artistica e sempre approntando nuove soluzioni tecnologiche ed eco-sostenibili, che consentono di realizzare collezioni caratterizzate da prodotti iconici, modelli di stile degni di pregevole fama e successo e oggetto di desiderio in tutto il resto del mondo.

La scelta di valorizzare e rispettare l'ambiente adottando comportamenti socialmente responsabili è nata dal forte legame che l'azienda tesse con il territorio e con i suoi attori, il medesimo legame che sta alle origini della tradizione del marchio ⁽²³⁶⁾. Già a partire dal 2004, Gucci si è distinta come una delle prime realtà nel suo settore ad avviare volontariamente un processo di certificazione in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa, nei suoi uffici,

²³⁶. Per un approfondimento sulla storia della maison si consulti il sito www.gucci.com

negozi e lungo tutta la sua filiera produttiva, per cui periodicamente riceve ispezioni di verifica di conformità. Ha, così, promosso la tematica del rispetto dell'ambiente, adottando un atteggiamento proattivo per il rispetto di standard su base volontaria e diventando la più antica icona dell'eco – lusso e la prima maison italiana ad improntare la sua strategia imprenditoriale alla moda sostenibile ed etica. Proprio partendo da questo impegno, nel 2009, con un accordo sottoscritto con Confindustria Firenze, CNA Firenze e le organizzazioni sindacali FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL e UGL, l'impresa ha mostrato interesse nell'individuare strategie condivise volte a valorizzare e promuovere la filiera produttiva del Made in Italy quale patrimonio di conoscenze unico e di valore inestimabile, ossequiando i criteri di responsabilità sociale ed economica. L'accordo – il primo del settore in Italia – ha dato vita a un *Comitato paritetico permanente per le Politiche di Filiera*, allo scopo di adottare buone pratiche per la compatibilità ecologica ed economica dell'intera catena di fornitura del marchio fiorentino e di elaborare processi e modelli di comportamento che garantiscano, ad ogni livello del ciclo produttivo, l'adozione degli standard della responsabilità sociale, valorizzare lo sviluppo del patrimonio culturale e di iniziative di formazione e innovazione tecnologica, oltre che studiare percorsi che facilitino l'accesso al sistema bancario. Nel 2010, il marchio dalla doppia G intrecciata ha, altresì, avviato un programma di iniziative eco-friendly per la minimizzazione dell'impatto ambientale delle tipiche attività dell'azienda.

<<Stiamo lavorando per la completa eliminazione dei PBC (policlorobifenili) nei prodotti, abbiamo sottoscritto un manifesto per la sostenibilità dell'industria della moda e, ormai da un anno, abbiamo incominciato a impiegare veicoli elettrici per il trasporto della merce verso i centri di smistamento>>, ha spiegato in conferenza stampa Patrizio di Marco, ex amministratore delegato della maison, che ha poi espresso l'augurio <<che Gucci possa diventare sempre più “verde”, anche per venire incontro alle esigenze di un pubblico più responsabile. Avere stile significa anche sapersi evolvere e sottolineare il meglio che c'è in ognuno di noi: rispettare l'ambiente e le persone è una cosa che non passa mai di moda per noi di Gucci>>. Appare chiaro, dunque, che l'impresa intenda consolidare il cammino di responsabilità sociale intrapreso, perseverando con serietà ed impegno nella diffusione delle pratiche ed integrandole con esperienze di partecipazione allo sviluppo economico, culturale, sociale e ambientale, in una prospettiva di sostenibilità. La promozione della ricerca di un “Valore Sostenibile”, che sta alla base e informa le politiche gestionali e i comportamenti aziendali, ha come unico scopo la più ampia diffusione degli ideali del famosissimo brand quali il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la promozione delle diversità e delle capacità professionali, il rispetto dell'ambiente e della biodiversità, il rispetto degli stakeholder e il

coinvolgimento dei fornitori. È così che la moda “gucciana” negli anni si sta riscoprendo sempre più ecologica e ci si augura possa fare da apripista per le altre imprese del settore industriale e culturale della moda.

Concludendo, l’esperienza responsabile della maison Gucci ci permette di meglio comprendere cosa stia succedendo nel sistema economico e produttivo italiano per quanto riguarda l’innovazione sostenibile speranzosi, come molti d’altronde, che su questa strada il nostro Paese può realmente ritrovare un suo nuovo e vincente posizionamento tra i pionieri della moda “responsabile”.

3.1. *Lancio del logo “Gucci Social Responsibility”, carta d’identità di tutti i capi ottenuti da procedimenti “sostenibili”.*

La cattedrale fiorentina della moda e del lusso, sempre più convinta che il cittadino – consumatore sia divenuto attento disincantato e assuefatto al vecchio marketing, basato quasi esclusivamente sull’immagine, e manifesti la volontà di acquisire maggior consapevolezza dinnanzi ai suoi acquisti ⁽²³⁷⁾, premiando chi conduce buone pratiche e chi mostra di possedere una visione a lungo termine, abbraccia la tesi di fondo secondo cui “l’equilibrio economico di lungo termine nell’impresa può essere raggiunto solo se si integrino gli obiettivi economici di breve termine, irrinunciabili per la remunerazione di capitale e lavoro, con altri obiettivi non economici che fanno riferimento al rapporto con l’ambiente, la società, la cultura, i media, le istituzioni, la legislazione e soprattutto la dimensione dei valori e dell’etica ⁽²³⁸⁾”.

Nel Settembre del 2012, la nota maison anticipa di qualche giorno la settimana della moda facendo parlare di sé con il lancio del logo “Gucci Social Responsibility” che, al fine di appagare il desiderio di fornire coerenza a tutte le iniziative volte alla sostenibilità, veicola tutti i prodotti e riunisce tutte le collezioni ottenute da procedimenti “sostenibili”.

²³⁷. F. R. RINALDI, S. TESTA, *L’impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, Milano, 2013. “Il nuovo consumatore – denominato talvolta «consum-attore» o «consum-autore» – sta contribuendo a ripensare, ricreare e ridisegnare le regole del mercato”.

²³⁸. F. R. RINALDI, S. TESTA, *L’impresa moda responsabile, cit., passim*.



GUCCI

RESPONSIBILITY

Il nuovo logo, che riprende il simbolo iconico della doppia G incrociata, ma una delle due G, la prima, è di colore verde, diventa il simbolo del nuovo marchio ecologico, dedicato esclusivamente a tutte le attività svolte ossequiando i valori della sostenibilità sociale e ambientale. Si tratta di una vera e propria carta di identità che accompagna la merce e sulla quale si legge parola “*responsibility*” che, posta alla base del logo, testimonia, altresì, l’importanza del valore della sostenibilità nella strategia dell’azienda, segno inconfutabile della rilevanza che il marchio vuole riservare a questa tematica. È così che Gucci, dopo aver lanciato il trend dell’impronta “green”, diventa sostenibile anche nel nome. «A un logo si associa un’identità, un insieme di valori – ha affermato Patrizio di Marco, ex presidente e amministratore delegato di Gucci – abbiamo pensato che fosse giusto, da oggi in poi, identificare il nostro impegno in quest’area con un logo dedicato. Si tratta di valori che fanno parte del DNA di quest’azienda da sempre e che con maggior forza portiamo avanti negli ultimi anni con politiche di sostenibilità sociale e ambientale in senso ampio». Non sembra un’operazione di facciata. Infatti, «Gucci è da sempre un marchio leader mondiale nel settore del lusso, sinonimo di esclusività, tradizione e autenticità. Siamo orgogliosi dei nostri prodotti, della creatività che c’è dietro, della qualità assoluta, del Made in Italy e dell’artigianalità. Ma soprattutto siamo orgogliosi del senso di responsabilità di tutte le persone che lavorano per questo marchio, che lo rendono realmente unico». Gucci, oramai da tempo, è attenta a questo tipo di problematiche tanto dall’aver attivato il dipartimento

Corporate Social & Environmental Responsibility & Sustainability ⁽²³⁹⁾ a cui *capo* c'è Rossella Ravagli, Manager di Gucci che al recente Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa di Milano ha dichiarato: «*Gucci is cool, Gucci is craftsmanship, Gucci is responsibility* ⁽²⁴⁰⁾».

3.2 Gucci rinnova il proprio impegno nei confronti dell'ambiente limitando al massimo le emissioni di CO₂.

Che la maison Gucci sia sempre in prima linea per i progetti eco – solidali e che la casa di moda italiana famosa nel mondo sia la portavoce nostrana della filosofia dell'ecolusso lo confermano le passerelle dell'haute couture, ove, negli anni, sfilano prodotti luxury sì esclusivi, ma realizzati e commercializzati nel rispetto dell'ambiente e, in senso lato, dell'uomo.

D'altro canto, non deve sorprendere che la griffe sia concentrata e all'avanguardia in questo settore: packaging riciclabile e prodotti eco-sostenibili, realizzati con elementi naturali e biodegradabili, sono già una realtà, per di più, molto apprezzata dai clienti più facoltosi sul fronte della lotta alla sostenibilità ambientale. Infatti, Gucci, avendo intrapreso, oramai da tempo, un cammino fatto di consapevolezza imprenditoriale dell'ecolusso e facendo seguito al programma di iniziative eco-friendly per la progressiva riduzione dell'impatto delle attività dell'azienda sull'ambiente, ha presentato, nel 2010, il packaging per gli occhiali eco-sostenibile e anche riciclabile ⁽²⁴¹⁾. Più nello specifico, si tratta della creazione di custodie per gli occhiali che hanno un ingombro limitato, così da auspicare un più agevole trasporto delle stesse e una consequenziale ottimizzazione delle ricadute in termini di costi di spostamento ed emissioni di CO₂. E non finisce qui. Infatti, è stato previsto che i clienti ricevano, all'atto

²³⁹. R. RAVIGLI, Manager di Gucci, in una recente intervista rilasciata al giornale italiano VM – MAG, ha spiegato cosa sia la sezione di *CSR & Sustainability* dell'impresa di moda fiorentina. “E’ il dipartimento interno a Gucci che si occupa di sviluppare ed implementare la strategia di sostenibilità sociale ed ambientale dell'azienda. La struttura esiste dal 2008 ed è cresciuta in questi anni a testimonianza della grande attenzione e dell'investimento costante che l'azienda ripone verso questi temi. Queste sono le nostre aree di impegno: tutela e valorizzazione delle risorse umane, garantendo il rispetto dei diritti umani e di tutti i lavoratori attraverso l'adesione a riconosciuti standard internazionali; gestione della filiera combinando obiettivi economici e principi sostenibili; gestione dell'impatto ambientale lungo tutta la catena del valore, dall'approvvigionamento delle materie prime alla consegna del prodotto; solidarietà attraverso la partecipazione e il sostegno alle cause umanitarie che coinvolgono i più deboli e gli svantaggiati; supporto alla creatività nello sviluppo di prodotti sostenibili, e nel sostegno alle arti e alla cultura in senso lato”. www.vm-mag.com

²⁴⁰. Le parole del Manager gucciano tradotte in italiano: «*Gucci è bellezza, Gucci è maestria, Gucci è responsabilità*».

²⁴¹. A tal proposito sul sito ufficiale della maison, www.gucci.com, si legge: “le nuove confezioni sono migliori del 100% per il mondo”.

dell'acquisto, le informazioni necessarie per inviare il packaging a un determinato centro di raccolta dove verrà riciclato per la realizzazione di nuovi prodotti. Il ruolo del consumatore risulta, pertanto, ancora fondamentale e, questa volta, non solo in termini di potere decisionale nella scelta dei prodotti da acquistare, quindi al fine di premiare una realtà imprenditoriale che si pone sempre di più a favore della nobile causa della tutela dell'ambiente, ma anche e soprattutto in termini di sensibilizzazione, collaborazione e responsabilizzazione nell'agire quotidiano. È questa la grande novità introdotta con la gamma di confezioni ideata da Frida Giannini ⁽²⁴²⁾ che, oltre ad offrire una nuova e audace immagine del lusso, sensibile ai problemi ambientali, dimostra di restare in linea con la tradizione di qualità ed eccellenza di Gucci. A voler completare l'opera di salvaguardia ambientale, nella realtà gucciana, non sono contemplate "più superfici laminate in plastica, così tipiche nelle borse alla moda, e carta. Sono, infatti, state sostituite dalla delicata luminosità della carta colorata con impresso il logo GG, diventato famoso negli anni Sessanta. I nastri in cotone sostituiscono il poliestere e la carta proviene solo da foreste certificate ⁽²⁴³⁾". I materiali stampati cedono il posto alle preferite e-card e ai cataloghi elettronici, in più, grazie alle nuove politiche di trasporto, l'uso degli autocarri è ridotto del 30%. A tale ultimo proposito, la maison fa ancora una volta notizia, decidendo di puntare esclusivamente sui mezzi elettrici di TNT Express per promuovere un modello eco-friendly nel circuito delle consegne di merce e di acquisti luxury nelle vie nevralgiche dello shopping di lusso delle più importanti città d'Europa. Questo servizio, innovativo e allo stesso tempo veramente esclusivo è comunemente riconosciuto come "*High Street Fashion*". Lo scopo dell'iniziativa in discorso è quello di rendere il trasporto urbano ed extra-urbano delle merci ad emissioni zero e nel segno del rispetto dell'ambiente. In altri termini, si tratta di un nobile esempio e di una lodevole filosofia di cui tutto il fashion system va fiero e anche Rossella Ravagli, *Head of CSR & Sustainability Gucci*, che in merito ha dichiarato: «La collaborazione di Gucci con TNT per il progetto *High Street fashion* risponde alla ferma volontà del brand di ridurre gli impatti ambientali delle proprie attività. Siamo partiti nel 2010 con la creazione di un nuovo packaging realizzato esclusivamente con carta certificata FSC (Forest Stewardship Council) per continuare con l'ottimizzazione del carico trasportato, al fine di ridurre il trasporto su strada e le conseguenti emissioni di CO₂, l'ottimizzazione del parco macchine e un programma volto a limitare il consumo di energia nei negozi.[...] Sempre con lo stesso spirito, abbiamo deciso di proporre

²⁴². Ibidem, "Il talento unico e la visione moderna che unisce i valori della tradizione artigianale con i più recenti progressi delle tecnologie della moda, caratterizzano l'ascesa di Frida Giannini a Direttore Creativo di una delle case di moda più rinomate al mondo". Frida Giannini è stata Direttore Creativo di Gucci fino al 2014.

²⁴³. Il *Forest Stewardship Council* può certificare che la carta usata da Gucci non proviene da foreste a rischio.

alcuni prodotti realizzati con materiali innovativi meno impattanti dal punto di vista ambientale».

È, allora, doveroso concludere constatando come simili azioni concrete stiano dando risultati notevoli, confermando che i fatti di Gucci corrispondono alle sue parole: “il futuro per Gucci è decisamente verde, con una banda rossa in pendant nel famoso motivo a trama ⁽²⁴⁴⁾”.

3.3 L'impresa promotrice di un lusso a basso impatto ambientale lancia una collezione di borse realizzando il progetto di moda etica. “Green Carpet Challenge”: icona di stile e di promozione della pelle anti-deforestazione del Brasile.

La volontà di dimostrare come il lusso sappia essere ecologico, facendo proprio il desiderio dei consumatori moderni di acquistare prodotti sostenibili senza dover rinunciare all'eleganza e allo scintillio del fashion, è stata condivisa dall'eccentrica Vivienne Westwood, che con la sua “*Ethical Fashion Initiative*” ha lanciato un segnale di cambiamento, introducendo un'intera linea di borse realizzate a Nairobi, ispirata all'Africa e ai Masai, ed è stata anche condivisa dalla britannica Stella McCartney, animalista convinta, che attraverso le sue creazioni ha scelto di riflettere questa sua ideologia, dimostrando con la it-bag *Falabella* come una borsa non di pelle possa diventare oggetto di culto tra le fashion addicted di tutto il mondo. Dunque, con soddisfazione e ammirazione occorre constatare che la celeberrima maison fiorentina, nell'intraprendere il cammino di eco-solidarietà, non sia stata l'unica. Altrettanto doveroso è, però, riconoscere il ruolo da leader e il considerevole successo vantato dalla cattedrale italiana del lusso in riferimento alle iniziative promosse nell'ambito della tutela ambientale. Il suo impegno in campo ecologico, ma anche umanitario e sociale, sembra non conoscere soluzione di continuità. «L'approccio di Gucci», dichiara Rossella Ravagli, manager e capo del *CSR & Sustainability*, «è un approccio olistico che si basa sul dialogo e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. Abbiamo infatti avviato diversi programmi di collaborazione con università, organizzazioni non governative e associazioni ambientaliste e animaliste (tra queste Unicef, Greenpeace, Rainforest Alliance), sindacati, associazioni, fondazioni e istituzioni. Parallelamente, siamo stati promotori di tre reti d'impresa, P.re.Gi, Almax e F.a.i.r., specializzate in piccola pelletteria, borsetteria e valigeria. Una nuova forma

²⁴⁴. www.gucci.com. In aggiunta e a tal proposito, Patrizio di Marco, ex Presidente e Amministratore Delegato di Gucci, in un'intervista, ha constatato: «I marchi leader mondiali oggi vengono giustamente giudicati non solo in base alla qualità dei loro prodotti e servizi, ma anche per il modo in cui agiscono nella comunità e nei confronti dell'ambiente».

aggregativa – che oggi è salita a sette reti d’impresa – che permette di rafforzare la competitività del tessuto produttivo stimolando innovazione ed economicità».

Tuttavia, tra le esperienze più rimarchevoli del marchio dalla doppia G intrecciata, degno di nota è il meritorio progetto *Gucci per Green Carpet Challenge*, presentato in anteprima mondiale nel 2013, in occasione della parigina settimana della moda (PFW). Infatti, in questa celebre cornice modaiola, ha calcato la passerella e catturato l’attenzione di tutto il fashion system una nuova e distintiva linea di borse in pelle di lusso, attraverso cui la maison di Firenze ha riconfermato e pubblicizzato la sua sensibilità ecologica. Disegnata dal celebre (oramai ex) direttore creativo di Gucci, Frida Giannini, in collaborazione con Livia Firth ⁽²⁴⁵⁾, fondatrice del progetto di moda etica ⁽²⁴⁶⁾, “*Green Carpet Challenge*” (GCC®) ⁽²⁴⁷⁾, l’iconica collezione di borse è la prima ad ottenere la certificazione Rainforest Alliance, per aver ossequiato i criteri di giustizia ambientale e sociale, nonché di maltrattamento etico degli animali ⁽²⁴⁸⁾.

Il nobile obiettivo dell’iniziativa, promossa dalla National Wildlife Federation e dalla Rainforest Alliance, è sintetizzabile nell’introduzione, nel mondo della moda, delle prime “luxury bags”, in cuoio, eco-sostenibili e a zero impatto ambientale. Dappiù, queste sono accompagnate dal *certificato di pelle anti-deforestazione*, cioè “viaggiano” con un passaporto di provenienza del pellame, che include meticolosamente tutte le informazioni dal momento della nascita del bestiame all’allevamento, dal momento iniziale della produzione fino alla commercializzazione, e, in dettaglio, è descritta la loro storia sostenibile, assicurando, così, gli esperti estimatori e gli occasionali ammiratori che l’ecosistema dell’Amazzonia non venga intaccato dal processo produttivo delle imprese del settore industriale e culturale del lusso e

²⁴⁵. «Questo è un momento di svolta per lo stile sostenibile», ha dichiarato L. FIRTH, moglie di Colin Firth. Esponente del *green style*, si occupa di ambiente e di diritti umani ed è ambasciatrice di Oxfam ed ideatrice del “*Green Carpet Challenge*”. Attraverso il suo interesse per la moda è riuscita a far parlare di sé, mostrandosi in prima persona sul red carpet, indossando abiti realizzati con materiali riciclati, scegliendo in questo modo di rappresentare pubblicamente designer emergenti che utilizzano materiali eco-friendly e sono attenti all’impatto sociale e ambientale.

²⁴⁶. Sul sito internet del progetto Green Carpet Challenge, www.eco-age.com, si legge l’intervista integrale realizzata in lingua inglese a L. FIRTH, secondo la quale il lancio della moda ecosostenibile rappresenta un punto critico nel nostro consumo di lusso: «Ho a lungo sostenuto che troppi di noi che amano la moda sono costretti a consumare pezzi di incerta provenienza [...]. Quando si è trattato di commercializzare il pellame potenzialmente ottenuto guidando la distruzione di uno dei nostri ecosistemi più critici, l’Amazzonia, non abbiamo capito perché il lusso e gli amanti della moda dovessero correre questo rischio [...]. Insieme abbiamo prodotto una gamma che coniuga etica e glamour nel modo più autentico[...]».

²⁴⁷. Ibidem, “The GCC Brandmark has become one of the most sought after validations for sustainability in the global retail world. [...]The world renowned Green Carpet Challenge (GCC) is a dynamic project, pairing glamour and ethics to raise the profile of sustainability, ethics and social welfare”.

²⁴⁸. Sul sito internet ufficiale della casa di moda Gucci, si può leggere che “in concomitanza con il lancio della nuova linea, Gucci effettuerà una donazione di 50.000 euro alla National Wildlife Federation, contribuendo al lavoro di promozione della pelle anti-deforestazione del Brasile”, www.gucci.com.

della moda. Questo significa che altrimenti si potrebbe tracciare un deplorabile immediato collegamento tra il cuoio utilizzato nelle più famose maison e la deforestazione della foresta pluviale. Infatti, constatando che il Brasile è il più grande Paese al mondo in quanto a mandria commerciale di bestiame i cui allevamenti marciano costantemente invadendo la foresta, la deforestazione dell'Amazzonia risulta essere il logico presupposto per recuperare l'indispensabile materia prima, il pellame, e, attraverso la lunga filiera produttiva, consentire che i consumatori possano beneficiare dell'acquisto di prodotti in cuoio. Questo lo scenario che preoccupa gli animalisti e gli ambientalisti, ma, più in generale, l'intera comunità mondiale. Basti pensare che, purtroppo, in questo modo, non solo l'uomo arreca inquantificabili danni in termini di decimazione della vegetazione – oltre la metà delle specie vegetali del mondo nasce, cresce e popola la foresta pluviale, la cui distruzione ne comporta l'estinzione –, ma costituisce anche uno dei principali fattori determinati il cambiamento climatico, che potrebbe, in futuro, mettere in dubbio la stessa esistenza dell'uomo.

Pertanto, la realizzazione del progetto *Green Carpet Challenge* è il prezioso culmine di quasi due anni di duro lavoro profuso nella filiera produttiva al fine di ottenere cuoio sostenibile. Il lodevole risultato è alla portata di tutti: una collezione di borse che, pur rispettando i rigorosi standard qualitativi della maison Gucci, viene creata con pellame proveniente da allevamenti di bestiame della foresta dell'Amazzonia ⁽²⁴⁹⁾ brasiliana a prova di anti-deforestazione, ossequiando i principi di giustizia sociale, ambientale e di allevamento, presupposto indefettibile per il rilascio della certificazione da Rainforest Certified (TM). In definitiva, è stato compiuto il primo passo verso la generazione di una catena di approvvigionamento più sostenibile e il miglioramento della completa tracciabilità della merce, nonché uno straordinario passo in avanti per accrescere la coscienza ecologica di una moda sostenibile. A tal proposito, vale la pena ricordare che tutti i più grandi progetti iniziano con un solo e quasi impercettibile passo: ecco, allora, che le borse GCC Gucci sono destinate a segnare per sempre le sorti eco-solidali della storia del fashion system. «Questo progetto con il Green Carpet Challenge», spiega Frida Giannini, ex direttore creativo di Gucci, «è stato concepito per mostrare come possiamo essere pro-attivi sulle questioni ambientali [...] attraverso la strategia aziendale sostenibile e umanitaria e le azioni filantropiche vorremmo che Gucci non fosse solo sinonimo di Made in Italy», per questo, continua, «in Gucci continueremo ad approfondire il nostro interesse per i materiali eco-compatibili e biodegradabili».

²⁴⁹. L. FIRTH, in un'intervista rilasciata in lingua inglese e riportata sul sito internet del progetto Green Carpet Challenge, www.eco-age.com, dichiara quanto fosse difficile dipanare questa complessa catena di fornitura, «ma è stato fatto! Inoltre, stiamo portando le cose che non sono molto di moda, come la “certificazione agricola”, alla moda! Avevamo bisogno di lavorare con un grande marchio per realizzare il progetto e questo è il motivo per cui abbiamo collaborato con Gucci».

Sono tre i modelli esclusivi della Green Carpet Challenge Handbag Collection, tre iconici pezzi Gucci: la Hobo bag, la Top-handle Tote e la New Jackie.



Hobo bag



Top-handle Tote



New Jackie

Queste, le prime ad aver ottenuto il marchio GCC ⁽²⁵⁰⁾ e ad esser state tinte con colori vegetali sicuri per l'ambiente ⁽²⁵¹⁾, costituiscono l'esemplificazione paradigmatica di come la dimensione estetica ed esperienziale della moda possa ben coniugarsi con la filosofia dell'eco-lusso, dando luogo ad una sintesi ideale tra design, alta qualità, eticità, sensibilizzazione e consapevolezza delle problematiche ambientali e sperimentazione di un responsabile approccio imprenditoriale. In altri e più chiarificatori termini, la moda, finalmente, ha dimostrato di essere alla moda, cioè predisposta ad accogliere il must have di ogni collezione di ogni stagione, la sostenibilità.

L'inimitabile stile di Frida Giannini, anche questa volta, non ha deluso le aspettative dei cultori della moda. A confermarlo è la classe e l'eleganza di accessori pratici e versatili, realizzati in raffinata pelle naturale di vitello originaria dal Brasile, selezionata e lavorata artigianalmente. L'estrema attenzione per i dettagli, nota peculiarità del costume gucciano, è riflessa anche nella fodera in cotone biologico, che riveste internamente ogni modello.



La fodera in cotone

²⁵⁰. Consultando il sito internet del progetto Green Carpet Challeng, www.eco-age.com, trad. it., si legge che “il GCC Brandmark è un garante di eccellenza sostenibile che viene assegnato quando vengono soddisfatti i criteri di convalida del CGG sociali ed etici stabiliti per un prodotto o una collezione. I criteri di convalida GCC sono su misura per ogni progetto e sono basati sulle migliori pratiche disponibili, soluzioni innovative e adeguate norme di certificazione. Eco-Age seleziona gli strumenti più adeguati a seconda della natura e della portata di ciascun progetto. Il GCC Brandmark può essere applicato a prodotti specifici, materiali o collezioni e prende in considerazione i requisiti di qualità e di prestazione del prodotto. Il primo GCC Brandmark è stato assegnato a Gucci quando ha creato, in collaborazione con Eco-Age, la prima collezione di borse al mondo a zero impatto di deforestazione, in pelle amazzonica certificata.[...] Altri marchi, prodotti ed iniziative che hanno ottenuto il GCC Brandmark: le *Green Carpet Collections* di Alta Gioielleria di *Chopard*; il *London Green Carpet Collection 2014* di *Stella McCartney*; il *Green Carpet Capsule Collection*, creato da *Christopher Bailey*, *Victoria Beckham*, *Christopher Kane*, *Erdem* e *Roland Mouret* nel 2013; la collezione di *Narciso Rodriguez (HEART) Collection for Bottletop*; *Impronta di mano*, il cortometraggio diretto da *Mary Nighy*”.

²⁵¹. Nella filiera produttiva del settore industriale della moda, i modelli in pelle sono spesso ottenuti facendo ricorso ai coloranti chimici, che possono essere dannosi per la salute dei lavoratori impiegati nella conceria e devastanti per l'ambiente circostante.

“Ogni borsa esprime l’equilibrio unico tra eleganza disinvolta e innovazione moderna ed è caratterizzata dalla superficie semi-opaca con aspetto venato e irregolare, dall’estrema morbidezza e dalla mano leggermente spalmata della pelle eco-certificata. Ogni modello è inoltre contraddistinto dalla speciale etichetta impressa *Gucci for Green Carpet Challenge* ⁽²⁵²⁾”. Così, il mondo glamour di Gucci, reso ancora più prezioso dall’interesse per la ricercatezza dei particolari a zero impatto ambientale propri di un animo eco-friendly, primeggia sulle passerelle delle sfilate dell’haute couture italiana ed internazionale, proponendosi di rappresentare, tutelare e potenziare l’inestimabile profilo valoriale e culturale della Moda.

Si riconoscono, di fatto, i prodromi di una nuova era imprenditoriale in cui a padroneggiare la scena sono tutte le più celebri case di moda che, sempre ossequiando i rigorosi dettami del fashion system, diventano le responsabili protagoniste di encomiabili strategie di massimizzazione dei profitti, di ottimizzazione dei processi di rifornimento, produzione e commercializzazione, e di valorizzazione della salvaguardia di un possibile futuro per gli uomini che verranno.

Questa prima collezione racconta la storia di un savoir-faire che l’innovazione ha saputo mettere in luce. Ma nell’evidenziare i propri punti di forza, lascia aperta la reverenziale tradizione del passato. Infatti, in questa collezione è la necessità presente ad essere senza tempo, quell’impellente necessità di tutelare l’ambiente per tutelare l’uomo. Non sono semplicemente borse, né semplicemente costituiscono l’oggetto di desiderio per le shopping addicted. Non sono nemmeno semplici prodotti commerciali di quelli alla voce *moda ecosostenibile*. Non sono solo questo! Si tratta, infatti, di tessuti che, cuciti, animano una speranza, frutto della maestria e della creatività profusa in un’arte e della passione per il fashion professata tramite la condivisione di una lodevole filosofia che, sulle trame del lusso, ricama la possibilità e la doverosità di un agire responsabile nei confronti di Madre Natura. Del resto, «*l’opera umana più bella è di essere utile al prossimo*», ci ricorda Sofocle.

²⁵². Una più approfondita descrizione delle borse della collezione Green Carpet Challenge è consultabile sul sito ufficiale della maison fiorentina, www.gucci.com. Ivi, peraltro, si apprende che: “oltre alla pelle raffinata, proposta nella calda tonalità barolo, le borse sono impreziosite da dettagli ricercati come le impeccabili cuciture a mano e gli intrecci che creano un effetto tridimensionale sulla parte esterna, accostati a nappe in bambù e frange di pelle ed elementi metallici in oro anticato. Questo prodotto simboleggia l’importante sfida e l’impegno profuso da Gucci nel mantenere il prezioso equilibrio tra i valori di stile senza tempo e qualità superiore e la crescente consapevolezza verso la tutela delle risorse eco-sostenibili”.

3.4 Le scarpe eco-friendly: finalmente esaudito il desiderio del consumatore moderno di acquistare prodotti ecosostenibili.

Il decretato impatto negativo delle attività industriali sull'eco-sistema, il conseguente interesse rivolto alle problematiche ambientali a livello sociale, politico e legislativo e l'aumento delle implicazioni economiche legate all'ambiente impongono, oggi più che mai, alle imprese del lusso e della moda di prendere in seria considerazione la variabile ecologica, nelle strategie imprenditoriali. Alle ripetute sollecitazioni ricevute in tal senso, una risposta puntuale ed efficace al mercato, alla società e alle istituzioni, riporta la firma di una delle imprese italiane protagoniste del settore.

La maison Gucci con le sue iniziative eco-sostenibili intende riflettere – oltre che le condizioni specifiche del contesto modaiolo – la realtà interna alle mura dell'azienda, i fattori culturali e l'assetto valoriale in cui si imbatte costantemente e, non da ultimo, le valutazioni di profitto economico. Dopotutto, “senza dubbio, il manifestarsi, in impresa, di una correlazione di segno positivo tra performance ambientali e performance economico-competitive costituisce un elemento decisivo per l'adozione di un approccio attivo nella gestione della variabile ambientale, nell'ambito del quale gli obiettivi di tutela ecologica siano integrati tra i ‘fini’ aziendali – dunque, riconoscendo ad essi una chiara valenza strategica – nonché adeguatamente valorizzati all'interno e all'esterno dell'organizzazione ⁽²⁵³⁾”.

Nel 2012, sullo sfondo “green” delle scelte imprenditoriali, ecco presentata dalla stilista di casa una nuova collezione di scarpe, che, da subito, ha incontrato il favore degli affezionati clienti, ben lieti di percorrere i primi passi verso l'eco-friendly, indossando calzature prodotte con la suola in materiale sostenibile.

La “Sustainable soles footwear” si avvale dell'impiego di una speciale “gomma” biodegradabile, la bioplastica ⁽²⁵⁴⁾.

²⁵³. M. VALERI, *I progetti innovativi per la tutela ambientale nelle strategie d'impresa*, Franco Angeli, 2004, p. 3.

²⁵⁴. In una nota pubblicata sul sito internet di Gucci, www.gucci.com, si commenta la bioplastica: “testato con successo nei laboratori e certificato in accordo agli Standard Europei ed Internazionali UNI EN 13432 e ISO 17088, questo materiale eco-sostenibile subisce un processo di decomposizione più breve rispetto alla tradizionale plastica industriale, senza rilascio di rifiuti a fine vita e limitando l'impatto ambientale”.



Le scarpe eco-friendly di Gucci

Questo, come spiega Rossella Ravagli, manager di Gucci e capo del settore *CSR & Sustainability*, in una recente intervista rilasciata al giornale VM – MAG, «è un materiale altamente innovativo, un compost alternativo, biodegradabile, che grazie alla particolare formula subisce un processo di decomposizione di qualche mese contro i mille anni richiesti dalle materie plastiche sintetiche derivate dal petrolio. Abbiamo scelto la bioplastica per creare un'edizione speciale di calzature eco-friendly da donna e da uomo, disegnate dal nostro Direttore Creativo Frida Giannini e parte della Collezione Pre-fall 2012». Battezzate “*Green Marola*”, le nuove ballerine sono le celebri rappresentazioni prototipiche del “*trend bio*”, un filone a cui sempre più griffe del mondo della moda aderiscono, decretandone una costante espansione, i cui auspicati corollari sono un moto di salvaguardia nei confronti della Terra e i relativi grandi vantaggi per l'uomo. Queste, caratterizzate dall'iconica doppia GG intrecciata, sono state ideate in diverse varianti di colore e di dettagli, così da non tradire lo stile ricercato e raffinato della maison. Sfilano con loro le sneakers da uomo, che costituiscono le protagoniste maschili del progetto. Presentate al pubblico con l'appellativo “*Green California*”, rapiscono la scena per via della loro suola in gomma biodegradabile, la parte superiore in pelle di vitello nera e le stringhe realizzate con cotone biologico certificato. A contemplare l'opera d'arte ecosostenibile è l'inconfondibile logo Gucci, impresso in verde su di un'etichetta in poliestere riciclato.

“Il nuovo progetto è perfettamente coerente con la missione di Gucci di interpretare in modo responsabile il desiderio del consumatore moderno di prodotti sostenibili, mantenendo

l'equilibrio tra i valori di uno stile senza tempo e altissima qualità, da un lato, e una forte tensione e impegno verso i temi della sostenibilità, dall'altro ⁽²⁵⁵⁾". Dunque, appare quasi pleonastico sottolineare il fondamentale ruolo giocato dai consumatori nel panorama del fashion system, le cui desiderate le imprese di moda tentano il più possibile di ossequiare. Gucci, da sempre attento alla platea dei consumatori, dimostra ancora una volta di nutrire una considerevole sensibilità all'incalzante richiesta di una moda sostenibile che non tradisca il gusto inconfondibile dell'etichetta toscana. Così, sfruttando le ultime tecnologie e, al contempo, riscoprendo antichi saperi, la maison continua a lanciare sul mercato dai ritmi sempre più incalzanti prodotti di alta qualità senza, però, dimenticare l'ambiente. Le scarpe con la suola in materiale sostenibile, pertanto, confermano la sfida importante accettata dal marchio oramai da diversi anni, cioè quella di riuscire a far convertire alla filosofia dell'eco-lusso le imprese protagoniste delle passerelle italiane ed internazionali, provando, così, una volta in più, che la dinamica della moda sostenibile agisce ovunque e coinvolge tutti, contribuendo al progresso sociale e civile delle comunità di riferimento e dell'intera collettività.

4 Riciclo tra i rifiuti di pelletteria: Gucci tra i firmatari di un'intesa.

Negli ultimi decenni il danno che le attività umane hanno arrecato al nostro pianeta è sempre più evidente. Anche il settore della moda incide negativamente su questo bilancio. Se, infatti, consideriamo che il settore del tessile e abbigliamento occupa un sesto della popolazione ⁽²⁵⁶⁾ e rappresenta il sette per cento del commercio mondiale, ci rendiamo conto di quanto possa influire. Essendo una filiera molto estesa che va dalla produzione delle materia prime, alla confezione del prodotto finito sino alla sua commercializzazione, è facile immaginare quante industrie vengano coinvolte in questi "passaggi" e di quanto queste possano incidere sull'ambiente e sul nostro ecosistema. Così, avvertendo l'impellente necessità di porre un freno e di limitare i danni all'umanità, il cuore della pelletteria di qualità ha deciso di assumere un impegno solidaristico improcrastinabile, candidandosi ad essere il primo polo del lusso italiano ad impatto zero. Nel 2014, in una poetica cornice offerta dal paesaggio toscano, è stato raggiunto un accordo per il totale recupero degli scarti di lavorazione del pellame nelle imprese. Il protocollo siglato, noto al pubblico come "*Scarto Impatto Zero*", sancisce il tanto atteso culmine di un progetto sorto dalla collaborazione di CNA Firenze, Confindustria

²⁵⁵. Ibidem.

²⁵⁶. S. BROWN, *Eco Moda*, Logos, Modena, 2010, *passim*.

Firenze, Gucci, Università di Firenze, Consorzio CentoperCento e il Comune di Scandicci. Il meritorio e condiviso obiettivo concerne l'analisi, il vaglio e il prospetto di tutti i possibili riutilizzi degli scarti di lavorazione della filiera della pelle. L'operatività concreta del progetto, infatti, prevede che la totalità dei rifiuti delle imprese aderenti sarà destinata al recupero e al riciclo: gli scarti di lavorazione saranno, pertanto, riciclati come ammendante per l'agricoltura, utilizzati nel settore edile (ad esempio per la realizzazione di pannelli di rivestimento) ovvero ancora impiegati come combustibile per il recupero energetico. Lodevoli sono anche le soluzioni prospettate dai firmatari dell'intesa per le operazioni di trasporto e di recupero dei rifiuti che avverranno nell'ambito del territorio regionale, riducendo, dappiù, anche l'impatto ambientale dovuto al traffico veicolare e, conseguentemente, all'inquinamento atmosferico. A completamento dell'iniziativa è, infine, previsto che alle imprese aderenti venga rilasciato dall'impianto di trattamento e recupero dei rifiuti, una attestazione comprovante, appunto, "l'impatto zero".

Il progetto, pregevole per l'ulteriore valorizzazione del polo produttivo della pelletteria fiorentina, attribuisce l'elemento aggiuntivo del "Valore Sostenibile" ad un territorio già dichiaratamente sensibile alle questioni riguardanti la tutela dell'ambiente, così da renderlo ancora più "attraente" per le imprese che, in futuro, ivi, potrebbero decidere di insediarsi, animate da un forte senso di responsabilità e di rispetto della legislazione, dell'ambiente, dei consumatori e, in senso lato, dell'umanità. «Quando territorio e imprese lavorano insieme i risultati non mancano per l'uno e per le altre – ha sottolineato, a tal proposito, Franco Baccani, presidente Sezione pelletteria di Confindustria Firenze –. Questo progetto è una ulteriore conferma dell'eccellenza delle imprese del polo della pelletteria fiorentina: qualità, eticità e legalità sono valori distintivi che rendono le loro produzioni stimate nel mondo. Ed eticità per noi è anche rispetto dell'ambiente che ci circonda».

Tra i firmatari dell'accordo primeggia la casa di moda Gucci, che ha abilmente colto l'occasione di confermare, ancora una volta, l'incondizionato interesse rivolto ai temi della salvaguardia ambientale. Quella in discorso non riflette, però, una strategia imprenditoriale sostenibile. Cionondimeno, agendo a valle del problema, le attività "verdi" di riciclo e di riuso appaiono impregiosire l'impegno ecologico assunto dall'impresa leader di un settore che comprende la maggior globalizzazione, il maggior sviluppo dell'area manager rispetto a una tendenza anacronistica italiana che, al contrario, privilegia la gestione familiare dell'impresa, maggiori investimenti in cultura, più trasversalità nel business per occupare nuove fasce di mercato, avere una maggiore crescita e migliorare la comunicazione con i cittadini del mondo,

amanti della qualità e della tradizione del Made in Italy. «Gucci è da sempre attenta ai temi di sostenibilità ambientale – ha affermato Chiara Corini, WW Leathergoods Operations Director di Gucci – e questo accordo rappresenta un ulteriore passo verso questa direzione. Il nostro rapporto con il territorio di riferimento è molto stretto e riteniamo opportuno che l’atteggiamento responsabile si estenda anche agli scarti di lavorazione della filiera della pelle». Così, anche l’impresa dalla doppia G intrecciata, aderendo alla filosofia dell’eco-lusso, diventa esponente di una vera e propria corrente di pensiero, un *modus vivendi* ecologico che, nel riconvertire materiali di prodotti utilizzati e donargli nuova vita, incontra la maestria di un’arte creativa, nota ai più come la pratica del riciclaggio. Lo scopo nobile è quello di scongiurare lo spreco di materiali utili, così da auspicare una riduzione dell’impiego delle nuove materie prime, minimizzando il consumo di energia, abbassando la soglia registrata di inquinamento atmosferico e delle acque e, non da ultimo, limitando l’emissione di gas. «Questo progetto – ha aggiunto Barbara Lombardini, assessore all’Ambiente del Comune di Scandicci – mette al centro l’innovazione nella gestione degli scarti. Ne siamo convinti promotori, perché riunisce le aziende di un settore economico fondamentale in una sinergia che si traduce in benefici per la collettività e l’ambiente. I nostri obiettivi sono il coinvolgimento degli operatori per il recupero totale degli scarti, per evitare smaltimenti e conferimenti in discarica. Dallo scarto non avremo più un rifiuto, bensì un recupero». Naturalmente, resta sottinteso che tutte le operazioni di recupero dei rifiuti devono avvenire senza pericolo per la salute dell’uomo e senza usare procedimenti che potrebbero arrecare pregiudizio all’ambiente. Dopotutto, continua, «la bellezza dei prodotti dell’alta moda ha come componente essenziale l’eticità nelle lavorazioni e il rispetto del territorio».

Il protocollo, fra le altre cose, impegna CNA Firenze, Confindustria Firenze e Consorzio CentoperCentoItaliano “a informare i propri associati” e a fornire loro tutta l’assistenza alla “corretta utilizzazione dei servizi ⁽²⁵⁷⁾”. «Con questo accordo, CNA Firenze segna, oggi, un passo molto importante verso una politica di sostenibilità della filiera del nostro territorio – dichiara Andrea Calistri, presidente di CNA Firenze –. Un nuovo modo di fare associazione che vede protagoniste le imprese della pelletteria perfettamente integrate in un sistema a rete con un grande obiettivo comune: proporre al mercato mondiale il nostro saper fare in una chiave di lettura completamente nuova, ma anche spostare l’asse delle leve competitive oltre la semplice competizione sul prezzo, verso la sostenibilità economica, ambientale e sociale». Del resto, per dirla con le parole di Omero, *«lieve è l’operar se in molti è condiviso»!*

²⁵⁷. Questo è quanto riportato in una nota dall’Ufficio stampa di Confindustria Firenze. www.confindustriafirenze.it

4.1. *Il recupero e lo smaltimento dei rifiuti: fra il regime autorizzatorio ed il sistema sanzionatorio.*

Ponendo ossequio alla normativa vigente in materia di gestione dei rifiuti, indefettibile è il ricorso alla realizzazione di impianti di smaltimento e di recupero di rifiuti e l'esercizio di tutte le operazioni di raccolta, trasporto e stoccaggio dei rifiuti che necessitano di autorizzazione da parte dell'amministrazione. Il regime autorizzatorio dell'amministrazione sottende l'attività di valutazione della sussistenza di tutte le condizioni, oggettive e soggettive, richieste per garantire l'osservanza delle finalità di cui all'art. 2 del D.lgs. n. 22 del 1997, tra cui la protezione dell'ambiente, l'efficacia dei controlli, lo smaltimento senza pericolo per la salute dell'umanità e pericolo di inquinamento.

Il sistema articolato di autorizzazioni prevede una diversa connotazione delle stesse a seconda del tipo di attività di cui si chiede l'esercizio. I procedimenti autorizzatori più complessi sono, fuor di ogni dubbio, previsti per l'approvazione del progetto e la realizzazione degli impianti di smaltimento e di recupero dei rifiuti (art. 27 del decreto Ronchi) e per l'esercizio delle operazioni di smaltimento e recupero (art. 28), mentre le attività di autosmaltimento e l'esercizio delle operazioni di recupero dei rifiuti sono sottoposte a procedure semplificate (artt. 31, 32, 33).

Per i primi è richiesta dal legislatore l'approvazione del progetto quale indefettibile presupposto del rilascio dell'autorizzazione ⁽²⁵⁸⁾. Il procedimento ha inizio con la presentazione della domanda alla regione competente per territorio con allegazione del progetto definitivo dell'impianto completato dalla documentazione tecnica. Necessaria, altresì, è la comunicazione del progetto all'autorità preposta alla valutazione dell'impatto ambientale, nell'eventualità in cui per la realizzazione dell'impianto ne ricorressero gli estremi. Per l'istruzione della domanda la regione convoca un'apposita conferenza cui partecipano i responsabili degli uffici regionali ed i rappresentanti degli enti locali ⁽²⁵⁹⁾. Quello

²⁵⁸. L'autorizzazione è richiesta per i nuovi impianti, vale a dire per quelli creati ex novo o anche per quelli che, a seguito di ristrutturazione, si riferiscano ad una diversa fase di smaltimento o ad una diversa tipologia di rifiuti rispetto alla fase o tipologia precedente. Nella diversa ipotesi di modifiche del processo tecnologico di trattamento dei rifiuti, ferma restando la quantità e tipologia generale dei rifiuti, l'impianto non può qualificarsi come nuovo. In tal senso, Cons. stato, sez. IV, 6 novembre 1998, n. 1440, in *Riv. Giur. Ambiente*, 1999, 528. Si veda anche art. 27, comma 8, D.lgs. n. 22/1997. Il rilascio dell'autorizzazione per le discariche è ora disciplinato dal D.lgs. 13 gennaio 2003, n. 36.

²⁵⁹. In perfetta armonia con la disciplina del procedimento amministrativo ispirata alla partecipazione al procedimento dei soggetti interessati, è invitato a partecipare alla conferenza anche il richiedente l'autorizzazione (o un suo rappresentante) al fine di acquisire informazioni e chiarimenti.

della conferenza è il metodo disposto dal legislatore del 1997 al fine di acquisire e valutare i progetti e tutti gli elementi relativi alla compatibilità degli stessi con le primarie esigenze ambientali e territoriali. Si tratta di un passaggio fondamentale della procedura di autorizzazione al fine di realizzare la cooperazione fra gli enti ⁽²⁶⁰⁾ espressione dei diversi interessi e a vario titolo coinvolti ⁽²⁶¹⁾ nelle determinazioni relative alla collocazione e all'attivazione degli impianti di smaltimento dei rifiuti. Giacchè la sua attività non culmina nella redazione di un documento avente carattere decisivo, la conferenza si contraddistingue nel procedimento per le peculiarità tipiche di una fase istruttoria prodromica alla trasmissione degli atti e delle conclusioni alla giunta regionale, cui la norma attribuisce la competenza relativa all'approvazione del progetto ed al rilascio dell'autorizzazione alla costruzione dell'impianto. Quest'ultima costituisce, ove occorra, una variante allo strumento urbanistico comunale e comporta la dichiarazione di pubblica utilità, urgenza a indifferibilità dei lavori. L'impostazione diretta ad incentrare nella regione i poteri autorizzativi riflette la convinzione secondo cui la gestione dei rifiuti e le problematiche ad essa connesse vadano risolte in una dimensione di interessi più ampia rispetto all'ambito comunale. Pertanto, gli interessi pubblici alla localizzazione ed autorizzazione degli impianti di smaltimento assumono una rilevanza sovracomunale, di competenza della regione, le cui decisioni prevalgono sugli interessi urbanistici del comune sul cui territorio è destinato ad essere ubicato l'impianto ⁽²⁶²⁾.

Più snella è la previsione delle procedure per l'autorizzazione all'esercizio delle attività di smaltimento e recupero. Secondo quanto statuito dal legislatore, infatti, questa viene rilasciata

²⁶⁰. In riferimento alla partecipazione alla conferenza dei rappresentanti degli enti locali, l'art. 27 del D.lgs. n. 22 del 1997 non prevede la necessità di un quorum costitutivo per il regolare e legittimo svolgimento delle attività da parte della conferenza, in guisa che l'assenza di tali rappresentanti non impedisce, né tantomeno determina l'invalidità dei lavori, la prosecuzione dei lavori della conferenza di servizi. L'interpretazione in discorso trova un'autorevole riscontro nella sentenza della sez. IV del Cons. stato 13 luglio 1998, n. 1088, in *Riv. Giur. Ambiente*, 1999, 511, con nota di P. BRAMBRILLA. Ivi, i giudici sostengono che la conferenza prevista in materia di smaltimento dei rifiuti dall'art. 3 – bis, l. n. 441 del 1987 (che costituisce la norma previgente rispetto all'art. 27 del D.lgs. n. 22 del 1997) non costituisce un collegio perfetto, sicchè la mancata presenza di qualche componente alla predetta conferenza è ininfluenza ai fini della validità del provvedimento di approvazione di un progetto. In dottrina, P. DELL'ANNO, *Manuale di diritto ambientale*, 2003, p. 538.

²⁶¹. B. CARAVITA, *Il diritto dell'ambiente*, cit., p. 204: "costituisce invece principio inviolabile quello della convocazione dei rappresentanti degli enti locali a partecipare alla conferenza. Con sentenza del 7-9 marzo 1996, n. 79 la Corte costituzionale ha dichiarato illegittimo l'art. 3, commi 8 e 9, della legge regionale lombarda nella parte in cui prevedeva che la giunta regionale si avvale di un apposito gruppo di valutazione (anziché di apposita conferenza cui partecipano i rappresentanti degli enti locali interessati), giacchè la procedura prevista dalla disposizione regionale è tale da vanificare le manifestazioni di volontà dei comuni e si pone in contrasto con il principio della legge statale di partecipazione dei rappresentanti degli enti locali alla conferenza di servizi".

²⁶². La scelta di accentrare la procedura autorizzatoria a livello regionale, con una inevitabile limitazione dei poteri comunali in materia, si è affermata nella legislazione in modo graduale: nel DPR n. 915/1982 la previsione della localizzazione dell'impianto costituiva una variante al piano regolatore solo se la regione si fosse espressamente pronunciata in tal senso. In seguito, la legge n. 441 del 1987 conferiva alla previsione dell'ubicazione dell'impianto natura di variante agli strumenti urbanistici, ma, secondo la giurisprudenza ciò poteva avere luogo solo quando la scelta del sito fosse indicata in modo puntuale e preciso (Cons. stato, sez. IV, 16 gennaio 1993, n. 40).

dall'amministrazione competente ⁽²⁶³⁾ entro novanta giorni dalla presentazione della relativa istanza e contiene una serie di prescrizioni in riferimento alla qualità e alla quantità dei rifiuti da smaltire o recuperare, ai requisiti tecnici delle attrezzature, ai metodi e alle precauzioni per la sicurezza ed igiene ambientale, la cui inosservanza comporta la sospensione dell'autorizzazione per un massimo di un anno, decorso il quale subentra il risolutivo provvedimento di revoca. L'autorizzazione, generalmente, ha una durata di cinque anni, ma può essere rinnovata su richiesta dell'interessato.

Un regime ancora più semplificato è, in definitiva, previsto per le operazioni di recupero dei rifiuti di cui all'allegato C e di autosmaltimento dei rifiuti non pericolosi effettuato direttamente dai produttori nei luoghi di produzione degli stessi. Il legislatore ha, infatti, inteso prevedere un obbligo di comunicazione dell'inizio attività e di rispetto delle norme tecniche, sostituendo, così, il diverso obbligo di autorizzazione. A tal proposito, è accordato alla provincia il compito di verificare d'ufficio la sussistenza dei presupposti e dei requisiti richiesti e, in ipotesi di una loro inosservanza accertata, disporre il divieto di inizio attività.

Accennando alla previsione di un sistema sanzionatorio volto ad ossequiare il duplice carattere deflattivo e punitivo della pena con connaturata funzione rieducativa, occorre sottolineare come questo si basi sul più ampio e articolato sistema autorizzatorio. L'ordinamento giuridico italiano, pertanto, in ipotesi di verificato esercizio di attività non autorizzate, contempla una severa e graduale previsione di fattispecie di illecito penale – e non di mero illecito amministrativo –. Per le attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione in mancanza di autorizzazione, iscrizione o comunicazione è stabilita la pena dell'arresto o dell'ammenda. Sanzioni analoghe sono stabilite per il deposito temporaneo presso il luogo di produzione di rifiuti sanitari pericolosi (con violazioni di cui all'art. 45 del decreto Ronchi). Diversamente, per la realizzazione o gestione di una discarica non autorizzata la pena aumenta e consiste nell'arresto, nell'ammenda con sanzione accessoria della confisca dell'area se di proprietà.

²⁶³. Cass. pen. III, 12 gennaio 1989, in *Riv. Giur. Ambiente*, 1989, 594 ss., con nota di G. AMENDOLA, *Smaltimento dei rifiuti ed autorizzazione. Una parola chiara della Cassazione*, e in *Foro it.*, 1989, II, 466 ss. La giurisprudenza già sotto la disciplina previgente aveva precisato che l'intero sistema autorizzativo previsto in materia di rifiuti si fonda «sulla necessità della autorizzazione espressa, non essendo previsto l'istituto del silenzio-assenso, incompatibile con attività di estrema delicatezza, di forte rilievo sociale, comportanti alti rischi per la salute e l'ambiente».

5 Tabella riassuntiva delle attività eco-sostenibili messe in pratica da Gucci

Macro	Tipologia	Contenuti	Finalità	Data
Certificazione in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa	<i>Certificazioni di sostenibilità ambientale e sociale</i>	Periodicamente riceve ispezioni e controlli dal Ministero dell'ambiente e del territorio.	Verifica di conformità di standard sostenibili (in uffici, boutiques e lungo tutto la filiera produttiva).	2004
Accordo sottoscritto con Confindustria Firenze, CNA Firenze e organizzazioni sindacali FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL e UGL	<i>Comitato paritetico permanente per le Politiche di Filiera</i>	Adozione di pratiche per la compatibilità ecologica ed economica dell'intera catena di fornitura, elaborazione di processi e modelli di comportamento, iniziative di formazione e innovazione tecnologica, studio di percorsi che facilitino l'accesso al sistema bancario.	Garanzia di adozione degli standard della responsabilità sociale, valorizzare lo sviluppo del patrimonio culturale. Facilitazioni per dipendenti.	2009
Programma di iniziative eco-friendly per la minimizzazione dell'impatto ambientale delle tipiche attività dell'azienda.	<i>"High Street Fashion" per un "Valore Sostenibile"</i>	Eliminazione dei PBC (policlorobifenili) dei prodotti, sottoscrizione di un manifesto per la sostenibilità dell'industria della moda e impiego di veicoli elettrici per il trasporto della merce verso i centri di smistamento	Rendere il trasporto urbano ed extra-urbano delle merci ad emissioni zero.	2010
Limite alle emissioni di CO ₂	<i>Packaging per gli occhiali eco-sostenibile e anche riciclabile</i>	Creazione di custodie per gli occhiali con un ingombro limitato, così da auspicare un più agevole trasporto delle stesse e una conseguenziale ottimizzazione dei costi di spostamento e delle emissioni di CO ₂ .	Ridurre il trasporto su strada e le conseguenti emissioni di CO ₂ Ottimizzare il parco macchine e limitare il consumo di energia nelle boutiques	2010
Lancio del logo eco-sostenibile	<i>"Gucci Social Responsibility"</i>	Il nuovo logo è una vera e propria carta d'identità che accompagna la merce e sulla quale si legge la parola "responsibility".	Fornire coerenza a tutte le iniziative volte alla sostenibilità, veicola tutti i prodotti e riunisce tutte le collezioni ottenute da procedimenti "sostenibili". Comunicare l'impegno in quest'area con un logo dedicato.	2012
Nuova linea di scarpe eco-friendly	<i>Sustainable soles footwear</i>	Nuova linea di scarpe che si avvale dell'impiego di una speciale	Interpretare il desiderio del consumatore di prodotti sostenibili con un materiale	2012

		“gomma” biodegradabile, la bioplastica.	che garantisce la decomposizione in qualche mese a differenza di mille anni.	
Programma italiano per la valutazione dell'impronta ambientale	<i>“Green Fashion: la moda italiana sceglie l'ambiente”</i> .	Accordo volontario tra Gucci e Ministero dell'ambiente di valutazione dell'impatto ambientale, calcolo dei cosiddetti “eco-costs” (emissione di CO ₂ ad esempio) di alcuni fra i più iconici prodotti del brand e valutazione dell'impatto etico-sociale.	Sostenibilità dei processi produttivi. L'analisi e la riduzione degli impatti delle attività economiche. Aumento di competitività e profittabilità.	2013
Nuova e distintiva linea di borse in pelle di lusso in ottica ecologica	<i>Gucci per Green Carpet Challenge</i>	Prime “luxury bags”, eco-sostenibili e a zero impatto ambientale. Accompagnate dal <i>certificato di pelle anti-deforestazione</i> , “viaggiano” con un passaporto di provenienza del pellame. L'iconica collezione di borse è la prima ad ottenere la certificazione Rainforest Alliance.	Dare ai consumatori tutte le informazioni dal momento della nascita del bestiame fino alla commercializzazione del prodotto.	2013
Collaborazione con CNA Firenze, Confindustria Firenze, Gucci, Università di Firenze, Consorzio CentoperCento e il Comune di Scandicci	Accordo per il totale recupero degli scarti di lavorazione del pellame nelle imprese. <i>“Scarto Impatto Zero”</i>	Analisi, vaglio e prospetto di tutti i possibili ri-utilizzi degli scarti di lavorazione della filiera della pelle.	Scongiorare lo spreco di materiali utili, riduzione dell'impiego delle nuove materie prime, minimizzare il consumo di energia, abbassare la soglia di inquinamento atmosferico e delle acque e limitare l'emissione di gas. La totalità dei rifiuti delle imprese aderenti sarà destinata al recupero e al riciclo.	2014

RIFLESSIONI CONCLUSIVE SUL SISTEMA DI RESPONSABILITA' SOCIALE E AMBIENTALE

L'auspicio è che la dichiarata alleanza cruciale tra mondo digital, vetrine e riviste possa innescare un pregnante illuminato moto di opinione che, lentamente, possa pervadere tutti gli scenari del vivere sociale, creando gli indefettibili presupposti per una sempre maggiore responsabilizzazione e sensibilizzazione dell'umanità in favore del regno naturale. Fondamentale risulta, allora, il ruolo delle imprese del sistema moda che, nell'ottica di ottemperare i dettami giuridici in materia ambientale, conquistare il favore della platea dei consumatori ed accrescere i volumi di affari, diventano protagonisti precursori di un cambiamento etico ed imprenditoriale destinato ad assumere i connotati di una rivoluzione del vivere civile. Rispetto al passato, pertanto, con ammirazione e favore si osserva come il sistema moda abbia deciso di rallentare la sua corsa sfrenata al profitto economico mondiale e limitare i guadagni spietati e immorali conseguiti anche al caro prezzo della morte di tanti animali. Infatti, se è vero che sono più di trecento al mondo gli stilisti che usano pelli nelle loro collezioni – Yves Saint Laurent, Versace, Prada, Chanel, Louis Vuitton, Alexander McQueen e Giorgio Armani solo per citarne alcuni –, dando vita ad un vero e proprio culto della pelliccia, altrettanto corretta è la constatazione che la filosofia dell'eco-lusso pervade sempre più le scelte strategiche dei colossi dell'alta moda. Ecco, allora, la morale sfilare e diventare la regina delle passerelle, suscitando il favore della platea dei consumatori e incontrando il buon gusto di tanti stilisti del luxury fashion ⁽²⁶⁴⁾, entrambi protagonisti di un sodalizio senza tempo e dal potere ineguagliabile. Così, la merce lussuosa per antonomasia, il capo d'abbigliamento più desiderato nella tradizione dell'umanità, sembra conoscere un mutamento di genere destinato a segnare la storia del costume e della moda e a decretare il tramonto dell'era di depauperazione del patrimonio ambientale. In definitiva, unire il buon gusto all'etica consente di porre ossequio ai diritti degli animali, tutelare l'ambiente e accrescere il benessere dell'umanità, non mettendo a rischio le forme di vita che popolano la

²⁶⁴. Tra i tanti, Stella McCartney. La stilista inglese, nota per il suo animo animalista, in un'intervista riportata sul sito ufficiale del luxury brand, www.stellamccartney.com, dichiara «non utilizziamo nessun tipo di cuoio, pelle (pitone, coccodrillo o altre pelli esotiche) o pellicce in nessuno dei nostri prodotti. Ci accertiamo anche che nessuna colla contenga prodotti di derivazione animale [...]. A volte è un compito molto difficile per il nostro design team: prima la ricerca dei fornitori, poi lo studio o l'esame di una gamma di tessuti che uniscano miscele di fibre biologiche e sintetiche che possano creare un tessuto splendido, ma sufficientemente versatile da sopportare il processo di lavorazione. Poiché la ricerca scientifica va sempre più nella direzione della sperimentazione di nuove fibre miste per colmare il vuoto esistente, i materiali innovativi potrebbero essere considerati un vero e proprio lusso rispetto alla pelle».

Terra e non violando inesorabilmente il diritto ad esistere delle generazioni future. In altri termini, questo settore industriale rappresenta un'enorme minaccia per la nostra salute e per le sorti del Pianeta ⁽²⁶⁵⁾: al caro prezzo della vanità, l'uomo sta impoverendo lo strato di ozono e surriscaldando il clima, avvelenando aria e acqua e, in definitiva, intossicando il suo stesso corpo ⁽²⁶⁶⁾. Dunque, non è errato constatare che quello presente è un tempo di crisi valoriale oltre che ecologica, ma questi non possono che essere considerati come i presupposti per far emergere il meglio degli operatori economici e in definitiva di noi tutti. Dopotutto, si sa, senza crisi non c'è merito. Così, la crescente sensibilità per l'equilibrio del sistema-terra e la diffusa preoccupazione per lo stato di salute dell'umanità si accompagnano a un ripensamento dei principi e degli orientamenti che guidano le scelte politiche, economiche ed etiche delle comunità umane. Onde scongiurare che l'uomo commetta il più atroce dei crimini "uccidendo" se stesso, continuando a calpestare i diritti degli animali e consentendo che questi soffrano in nome della moda, risulta inderogabile la necessità di far appello al buon senso di noi tutti. Si tratta di decidere, di là dallo scontro tra forze e poteri, il destino stesso dell'umanità che si svolge anche attraverso la possibilità di convertire il "problema ambientale" in una costruttiva lotta educativa e in un dialogo culturale, dischiusi a molteplici forme di cooperazione al fine incidere sulle coscienze umane, sulle condotte quotidiane e sulle tendenze collettive. Uno sforzo diretto all'acquisizione di una rinnovata maturità, consapevolezza e responsabilità può condurre ad un lodevole ripensamento della condizione degli animali non più meramente preposti al becero e misero servizio dell'uomo, ma esseri viventi titolari di diritti, bisognosi di rispetto, cura e protezione.

²⁶⁵. Progetto di legge delle XVII Legislatura, *Divieto di allevamento, cattura e uccisione di animali per la produzione di pellicce*, Camera dei Deputati, n. 288, del 16 marzo 2013, pp. 3-4: «Per quanto concerne il fattore inquinamento e consumo energetico, la letteratura scientifica (nazionale e internazionale) fornisce numerosi dati circa l'incompatibilità tra le fasi industriali di ottenimento e di lavorazione delle pellicce e il rispetto dell'ambiente. La filiera dell'industria della pellicceria è causa di immissioni di inquinanti atmosferici, di eutrofizzazione delle acque, di consumo energetico e di impiego di sostanze tossiche e cancerogene come la formaldeide, il cromo e altre sostanze chimiche».

²⁶⁶. La produzione di un chilogrammo di pelliccia di visone ha un impatto sul cambiamento climatico 14 volte superiore a quello del pile o di altri materiali sintetici, sia a causa dell'alimentazione degli animali che delle loro deiezioni; molti allevamenti bovini finalizzati allo sfruttamento delle pelli soppiantano ciò che resta della foresta amazzonica, come denuncia da anni Greenpeace; per la lavorazione delle pellicce, che non hanno nulla di naturale, vengono usati cromo, formaldeide e diverse sostanze chimiche – pericolose per le risorse idriche – tossiche e cancerogene di cui possono rimanere residui sul prodotto finito, come ha dimostrato un'indagine effettuata su capi per bambini dalla Lega anti vivisezione (LAV), che nel 2011 ha pubblicato un dettagliato studio di analisi del "ciclo di vita" (*Life Cycle Assessment-LCA*) di questo settore produttivo, commissionato alla società di ricerca olandese CeDelft e intitolato "*The environmental impact of the fur production*" che quantifica l'impatto ambientale nelle varie fasi di produzione di pelliccia di visone, oltre a comparare i risultati con l'impatto causato da altri prodotti normalmente utilizzati nell'industria dell'abbigliamento come il cotone, l'acrilico, il poliestere e la lana. Secondo le conclusioni cui è giunto lo studio, la produzione di pelliccia sintetica (generalmente composta dal 72 per cento di fibre acriliche e dal 28 per cento di cotone), o di abiti in cotone, acrilico, poliestere, ma anche lana, ha un impatto ambientale decisamente inferiore alla produzione di un analogo quantitativo di pelliccia animale.

In un tale scenario di crisi valoriale, oggi più che mai, ci si chiede cosa si possa fare ancora al fine di responsabilizzare tutta l'umanità e sensibilizzare le coscienze all'esigenza di tutela dell'assetto ambientale, inteso come un unicum comprensivo del regno animale. Per evitare il declino della società umana, ricordando Mahatma Gandhi, «dobbiamo diventare il cambiamento che vogliamo vedere». Purtroppo, però, le singole azioni dell'uomo riflettono ancora la moderna concezione di vita improntata non più a scelte di valore, ma di opportunismo economico, profitto commerciale e, in definitiva, utilizzo incondizionato di quanto Madre Natura offre. Infatti, l'evoluzione delle scienze e dei saperi sommata all'ampliarsi spasmodico della conoscenza ci mette di fronte ad esigenze nuove, percorsi, scoperte al limite dell'ipotizzabile. Così, "l'uomo vede nella natura non più il regno della *res* e della realtà oggettiva, creata da Dio e da questi a lui affidata, perché come scrivono le Scritture, ne abbia cura", diversamente, essa diventa "lo specchio deformato della volontà umana, su cui l'uomo esercita il suo potere ⁽²⁶⁷⁾". E, in questa prospettiva, diventa improrogabile una riflessione sul termine "libertà" che, se condotta con disincanto, non può non coniugarsi con quella di "responsabilità", scongiurando, così, che la libertà si trasformi ancora in mero strumento di distruzione.

Volendo concludere, l'auspicio è che la normativa ambientale sommata alla Dichiarazione universale dei diritti degli animali non si riducano a mero artificio teorico, non restino soltanto una petizione di principio, ma si erigano a guida costante dell'agire quotidiano delle imprese. "Tutto ciò al fine di salvaguardare la vita e la sopravvivenza dell'intero mondo umano nella sua complessità, riscattando la responsabilità dell'uomo di fronte al proprio mondo, facendo riemergere lo scopo del diritto che è non solo quello di ordinare le comunità ma, come magistralmente ipotizzato da Hobbes, lo Stato nasce per difendere il *summum bonum*, ovvero la vita che rappresenta la *ratio essendi* dello stesso ordinamento giuridico". La vita intesa in tutta l'accezione sublime del termine.

²⁶⁷. G.P. CALABRÒ, *La libertà responsabile della ricerca*, (a cura di) S. AQUILINA, Roma, 2010, p. 11.

Bibliografia

ANTHONY J., DABOUB & Jerry M. CALTON, *Stakeholder learning dialogues: How to preserve ethical responsibility in networks*, Journal of Business Ethics 41 (1-2):85 – 98, 2002.

BAGOLINI L., *La persona nell'esperienza morale e giuridica*, in *Diritti umani, poteri degli stati e tutela dell'ambiente*, op. cit., p. 9

BAKER M.J., *One more time-what is marketing?*, in *The Marketing Book*, 4a edizione, Butterworth-Heinemann, Londra, 1999.

BALABANIAS G., Phillips H. C., Lyall J., *Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?*, European Business review, 98 (1), 25-44. 1998

BARTOLOMEO e altri, *Il Bilancio Ambientale d'impresa*, Il Sole 24 ore Libri-Pirola, Milano, 1995

BAUSOLA A., *Sul fondamento dei diritti dell'uomo*, in *Riv. Int. dei diritti dell'uomo*, I, 1988, p. 9.

BEDA A., BODO R., *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore, 2004.

BELZ et al., *Sustainability marketing: a global perspective*. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-51922-6. 2009.

BENEDETTI G, Tutela del consumatore e autonomia contrattuale, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1998, pp. 21 e ss.

BERGER, I. E. & CORBIN, R. M. 1992, "Perceived consumer effectiveness and faith-in others as moderators of environmentally responsible behaviors", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 79–90.

BERNS M., TOWNED A., KHAYAT Z., BALAGOPAL, B., REEVES M., HOPKINS M.S. & KRUSCHWLTZ N. 2009, *The Business of Sustainability: What It Means to Managers Now*, MIT Sloan Management Review, vol. 51, no. 1, pp. 20-26

BORLENGHI R., *Guida alle norme ISO 14000*, Milano, Hoepli, 2008, p. 148;

BOSELLI M., in *Impresa&Stato*, n. 72 del 2005

BROWN S., *Eco Moda*, Logos, Modena, 2010, *passim*

CAIA, *I procedimenti amministrativi in materia ambientale ed i problemi dell'amministrazione pubblica*, cit., pp. 71

CALABRÒ G.P, *La libertà responsabile della ricerca*, (a cura di) S. AQUILINA, Roma, 2010, p. 11.

CAPECCHI V., *La responsabilità sociale dell'impresa*, Roma, Carocci, 2005, p. 9.

CARAVITA B., *I Principi della politica comunitaria in materia ambientale*, in *Rivista Giuridica dell'Ambiente*, 1991, 207

- CARRIGAN, M. & ATTALLA, A. 2001, *The myth of the ethical consumer -- do ethics matter in purchase behaviour?*, Journal of Consumer Marketing, vol. 18, no.7, pp. 560-577
- CARROL A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991, vol.34,n.4, July-August, pp. 39-48.
- CARU' A., B. COVA, *Marketing e competenze dei consumatori: L'approccio al mercato nel dopo-crisi*. EGEA. 182. 2011.
- CECCHETTI M., *Principi costituzionali per la tutela dell'ambiente*, cit., p. 72.
- CHAMORRO A., RUBIO S., MIRANDA F.J., *Characteristics of research on green marketing*, in Business Strategy and the Environment, vol. 18, maggio 2009, pp. 223-239
- CHARLES J., CORBETT and R. D. KLASSEN, *Extending the Horizons: Environmental Excellence as Key to improving operations*, Manufacturing & Service Operation Management: 5-22; 8/1 2006.
- CHERUBINI S., EMINENTE G., *Marketing in Italia - Per competere nel terzo millennio*, 6a edizione, Milano, Franco Angeli, 2005. pag. 179
- CHIRIELEISON C., *Il bilancio sociale: significati, valori e limiti*, Studi e note di economia, 2/2001, p.115
- CHOUINARD Y., ELLISON J., RIDEGEWAY R., *The sustainable economy*, Harvard Business Review, 89 (10), 52-62. 2011.
- CORNOG E., *The Power and the Story: How the Crafted Presidential Narrative Has Determined Political Success from George Washington to George W. Bush*, Penguin Press HC, 2004
- COTTA S., *L'uomo tolemaico*, Milano, 1975, pp. 125 – 126.
- CRANE A., MATTEN D., *Business Ethics*, 2nd ed., Oxford University Press, New York, 2007, pag.23.
- CRISCUOLO F., *Autonomia negoziale e autonomia contrattuale*, cit., p. 156.
- CRONIN J.J. JR., SMITH J.S., GLEIM M.R., RAMIREZ E., MARTINEZ J.D., *Green marketing strategies: an examination of stakeholders ant the opportunities they present*, in Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 39, 2010, pp. 158-174.
- DE CASTRO M., ALOJ E., *Il green marketing a vantaggio dell'impresa*, Rivista Economia e Ambiente, Anno XXVI, N°3, Giugno 2007;
- DE GIORGI E., *Diritti umani, tutela dell'ambiente e comunità scientifica*, in *Diritti umani, poteri degli stati e tutela dell'ambienta*, in L. LIPPOLIS (a cura di), cit., p. 129 – 136.
- DENNING S., *The leader guides to storytelling* , 2004
- DIAMANTOPOULUS, A., SCHLEGELMILCH, B.B., SINKOVICS, R.R. & BOHLEN, G.M. 2003, *Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation*, Journal of Business Research, vol. 56, no. 6, pp. 465.
- DOYLE, T. & McEACHERN D., *Environment and Politics*, third edition, Routledge, New York. 2008.

- DYLLICK T., HOCKERTS K., *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, Business Strategy and the Environment, 2002, 11, 130-141.
- EDWARDS A.R., *The Sustainability Revolution, Potrait of a Paradigms*, New Society Publishers, Gabriola Island, B.C., Can□, 2005.
- ELKINGTON J., *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-win Business Strategies for Sustainable Development*, California Management Review, vol. 36, n.2 (Winter), 1994, pp. 90-100
- FERRARI L., RENNA S., SOBRERO R., *Oltre la CSR: l'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, Isedi, Torino, 2009.
- FLINT, DANIEL J.; Larsson, Gammelgaard, *Exploring Processes for Customer Value Insights, Supply Chain Learning and Innovation*". Journal of business Logistics 29. 2008
- FONTANA A., *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano, 2009.
- FOTOPOULOS, C. & KRYSTALLIS A. 2003, *Quality labels as a marketing advantage: The case of the "PDO Zagora" apples in the Greek market*, European Journal of Marketing, vol. 37, no. 10, pp. 1350-1374.
- FRAJ, E. & MARTINEZ E., *Ecological consumer behaviour: an empirical analysis*, International Journal of Consumer Studies, vol. 31, no. 1, pp. 26-33. 2007.
- FREEMAN, R.E., *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, 1984.
- FREEMAN C., PEREZ C., "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour", in Dosi G., Freeman C, Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds), "Techical changer and economic theory", Pinter, London, 1998, 38-66.
- FRISA M.L., M. RICCHETTI, *Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio, 2011.
- FURLANETTO V., *L'industria della carità*, Chiarelettere, Libreira Coletti, Roma, p. 156, Gennaio 2013.
- GALLASTEGUI, I. G. 2002, *The use of eco-labels: a review of the literature*, European Environment, no. 12, pp. 316-331.
- GALOFORO G., *Identità e appartenenza: il ruolo della moda nel sistema sociale*, in Riv. Sociologia del Lavoro, 2001, 83, p. 106.
- GIACOMAZZI F., CALZOLARI M.C., *Impresa 4.0*, Pearson Education, Milano, 2008
- GODIN S., *All marketers are liars: The power of telling authentic stories in a low-trust world*, New York, Portfolio, 2005.
- GOYAL P., RHAMAN Z., KAZMI A.A, *Corporate sustainability performance and firm performance research*, Management Decision, 51(2), 361-379, 2013.
- GRANKVIST G., DAHLSTRAND, U., Biel, A. 2004, *The impact of environmental labelling on consumer preference: negative vs. positive labels*, Journal of Consumer Policy, no.27, pp.213-230.
- GRANT J., *Manifesto di Green marketing*, John Wiley & Sons, New York, 2007.

- GRUNDEY D., ZAHARIA R.M., *Sustainable incentives in marketing and strategic greening: the cases of Lithuania and Romania*, *Baltic Journal on Sustainability*, vol. 14, n°2, 2008, pp. 130-143.
- HARRIS G., *Doing well by doing good: the trajectory of corporate citizenship in American business*, Golin Harris, Chicago, 2005.
- HARTLEB, S. & Jones, B., *Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK*, *Journal of Business Ethics*, no. 88, pp. 583–600. 2009.
- HARTLEY and K. McWILLIAM. *TV Stories. From representation to productivity. Story Circle. Digital Storytelling Around the World*, (Eds) Chichester, UK, Blackwell Publishing: 16-36. 2009.
- HEARN G., TACCHI J., FOTH M. and LENNIE J., *Creative Engagement Through Local Content Creation. Action Research and New Media*, Creskill NJ, Hampton Press. 2009.
- HEIDEGGER M., *Linguaggio tramandato e linguaggio tecnico*, in “Paradigmi” X, n. 29, 1992, pp. 259 ss.
- HELZEL P. B., *Dalla “strana passione” della paura alla “salvezza” dell’ambiente per le generazioni future*, in *Il sistema ambiente, tra etica, diritto ed economica*, K. AQUILINA, P. IAQUINTA (a cura di), Cedam, 2013, pp. 36 – 37
- HOGEVOLD N. M., SVENSSON G., *A business sustainability model: a European case study*, *Journal of Business & Industrial marketing*, 27 (2), 142-151, 2012.
- HOLZER, B., *Political Consumerism Between Individual Choice and Collective Action: Social Movements, Role Mobilization and Signalling*, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 30, no. 5, 405–415. 2006.
- HULTG.T.M., *Market-focused sustainability: market orientation plus!*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1), 1-6, 2011
- IRALDO F., TESTA F. FREY M. *Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European Union*, *Journal of Cleaner Production*, 17 (16), 1444- 1452. 2009
- JANSEN L., *The challenge of sustainable development*, *Journal of Cleaner Production*, 2003, 11, 231-245.
- JEDLICKA, WENDY, *Packaging Sustainability: Tools, Systems and Strategies for Innovative Package Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 2009.
- JENKINS, H., *Convergence Culture. Where old and new media collide*, New York, London, New York University Press. 2006
- JONAS H., *Il principio responsabilità*, cit., p. 180.
- KAYNAK H., Montiel I., *The relationship between sustainable supply chain management and sustainable performance: an integrated framework*, in *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management, 2009, 1, 1-6.
- KIRON D., KRUSCHWITZ N., HAANAES K., REEVES M., GOH E., *The Benefits of sustainability-Driven Innovation*, *MIT Sloan Management Review*, 2013, 54 (2), 69-73.
- KLAEBE, H. and BURGESS, J., *Oral History and Digital Storytelling. A report prepared for the State Library of Queensland*, Brisbane, Queensland University of Technology. 2007.
- Klein N., *No Logo: Taking aim at the brand bullies*, New York, Picador, 1999.

- KNOEPFEL I., *Down Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability*, Corporate Environmental Strategy, 8(1), 6-15, 2001.
- KOKKINAKI F., *Involvement as a determinant of the process through which attitudes guide behavior*, in Proceedings from the IAREP XXII Conference, Valencia, Spagna, pp. 52–67. 1997
- KOTLER P., LEE N., *Marketing e responsabilità sociale d'impresa: come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*, Sole 24 Ore, Milano, 2008
- KOTLER P., *Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative*, Journal of Marketing, July 2011;
- LAURENCE V., *Legendary Brands. Unleashing the power of storytelling to create a winning market strategy*, Chicago, Dearborn trade publishing, 2002, p.8.
- LEE K.H, KIM J.W. *Integrating suppliers into green product innovation development: an empirical case study in the semiconductor industry*, Business Strategy and the Environment 20: 527–538. 2011.
- LESTER J.P., *Looking Backward to See Ahead*, Forum for Applied Research & Public Policy, vol. 13, no. 4, p.30. 1998
- LOMBARDI R., *Sostenibilità ambientale ed economica. Verso una nuova economia.*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN), 2011.
- LOUREIRO, M. L., McCLUSKEY J. J., & MITTELHAMMER R. C., *Assessing consumer preferences for organic, eco-labeled, and regular apples*, Journal of Agricultural and Resource Economics, vol. 26, no. 2, pp. 404–416. 2001.
- LUCHS M.G., NAYLOR R.W., IRWIN J.R., RAGHUNATHAN R., “The sustainability liability: potential negative effects of ethicality on product preference”, in Journal of Marketing, vol. 74, n°5, 2010, pp. 1-18
- LUCIANI R., D’AMICO M., ANDRIOLA L., *La comunicazione ambientale e sociale di impresa. Principi, obiettivi ed esperienze*, Roma, ENEA, 2005
- MAGRETTA J., *What management is: How it works and why it’s everyone’s business*, London: Profile book, 2003.
- MAIGNAN, I. & RALSTON D.A., *Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations*, Journal of International Business Studies, vol. 33, no. 3, pp. 497-514. 2002,
- MAKOVER J., *Strategies for the green economy - Opportunities and challenges in the new world of business*, McGraw Hill Companies, New York, 2009
- MARRONE, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Laterza, Roma-Bari, 2007
- McKINNON, ALAN C., *The economic and environmental benefits of increasing maximum truck weight: the British experience* (PDF). Transportation Research (D10): 77–95. 2005.

- MINTU-WINSATT A, LOZADA H.R., *Green Marketing in a Unified Europe*. International Business Press, Binghamton: NY, 1996
- MORACE F., *Consum-Autori. Le generazioni come imprese creative*, Milano, 2008
- MORONI M. F., *La catastrofe nel pensiero occidentale. La filosofia dell'irrimediabile*, Il Saggiatore, Milano, 2012.
- NASH J. and EHRENFELD J., *Codes of Environmental Practice: Assessing Their Potential as a Tool for Change*, Annual Review Energy Environment, 22: 487-535, 1997.
- NELLI R., *Dizionario Biografico degli Italiani*, in *Enciclopedia Treccani*, 2003, vol. 60
- O'DONNELL J., BLOCK S., *Consumers Get Frugal, so retailers Get Creative*, 27 Gennaio 2009.
- ORSATO R.J. , *Sustainability Strategies, When does it pay to be green?* Palgrave Macmillan UK, INSEAD Business Press, 2009
- ORSATO R.J, F. DEN HOND, and S. CLEGG, *The Political Ecology of Automobile Recycling in Europe*, Organization Studies, 23/4 (2002): 639-665; Stewart Clegg, *Frameworks of Power* (London: Sage, 1989).
- OTTMAN J.A., *Green marketing: challenges and opportunities for the new marketing age*, NTC: Lincolnwood, Illinois, 1993
- PELLICCELLI G., *Strategie di impresa*, Università Bocconi Editore, EGEA, 2002, p. 173
- PERLINGIERI, *Il diritto civile nella legalità costituzionale secondo il sistema italo-comunitario delle fonti*, Napoli, 2006, p. 191
- PEATTIE K., *Green marketing*, Pitman, Londra, 1992.
- PEATTIE K., *Environmental marketing management*, Pitman Publishing, Londra, 1995
- PEATTIE K., *Towards sustainability: the third age of green marketing*, in *The Marketing Review*, vol. 2, n°2, 2001, pp. 129-146.
- PEPE C., *Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale*, Symphonia Emerging issues in management, 1 1-18, 2003. www.unimib.it/symphonia
- PIA A., *NorWatch: Mektige merkeklær: Leverandørkjedens jerngrep 2004*, p 18-19. *Climbing the Ladder to Living Wages*, Fair Wage Foundation 2012, p 16-17.
- POLONSKY M.J., *An introduction to green marketing*, Electronic Green Journal, vol. 1, n°2, Los Angeles, 1994.
- POLONSKY M.J., *A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 10, n°3, 1995, pp. 29-46.
- POLONSKY M., MINTU-WINSATT A., *Environmental Marketing: Strategies Practice Theory and Research*. Haworth, New York, 1995.

- PORTER M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: The Free Press, 1980
- PORTER M, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, London: Free Press, 1985, p. 120.
- PORTER, M. E., and C VAN der LINDE. *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review 73, no. 5 (September–October 1995).
- PORTER M.E, KRAMER M.R., *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harv Bus Rev, 2006 Dec; 84(12):78-92, 163.
- PRATESI C.A., *Il green marketing*, in Sirianni C.A. (ed)., *Gestire l'ambiente*, Giuffrè, Milano, 1999.
- PROTHERO A., MCDONAGH P., *Producing environmentally acceptable cosmetics? The impact of environmentalism on the United Kingdom cosmetics and toiletries industry*, Journal of Marketing Management, vol. 8, n°2, aprile, 1992, pp. 147-66.
- REINHARDT F., *Market failure and the environmental policies of firms: economic rationales for beyond compliance behaviour*, Journal of industrial ecology: 9-21, 3/1 1991.
- REINHARDT F., “Bringing the Environment Down to Earth,” Harvard Business Review, 77/4, JAugust 1999, 149-157
- RENNINGS, K., *Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics*. Ecological Economics, 32(2), 319-332. 2000.
- REX, E., & BAUMANN, H. 2007, *Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing*, Journal of Cleaner Production, vol. 15, no. 6, pp. 567-576.
- RIELLO G., *La moda. Una storia dal medioevo ad oggi*, Editori Laterza, Roma – Bari, 2012, passim
- RINALDI F.R., S. TESTA, *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, 2013, passim
- ROMANA M. Zurino, *Il ConsumAttore*, CLEUP, 245. 2006.
- ROPER ORGANIZATION, *The Environment: Public Attitudes and Individual Behaviour*, Roper Organization and SC Johnson & Son, New York, 1990
- RUBBIA C., *Il dilemma nucleare*, Varese, 1987, p. 5
- RULLANI E., *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia, 2010.
- SASSON E. “*Climate business as usual*”, Editoriale n° 11/2007 dell'edizione italiana della Harvard Business Review, dal titolo *Strategie d'impresa per il cambiamento climatico*.
- SAVIOLO S., S. TESTA, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, 2005, passim.
- SCHULTE, Dr. CHRISTOPH, *Logistik*. München: Verlag Vahlen. pp. 371–414. ISBN 3-8006-2454-0. 1999.

- SCOTT W. G. *Il marketing e la sfida ambientale* nel libro di LAMBORGHINI B., *L'impresa Web. Social Networks e Business Collaboration per il rilancio dello sviluppo*, Franco Angeli Editore; Febbraio 2009.
- SCOVAZZI T., *Considerazioni sulle norme internazionali in materia di ambiente*, in *Rivista di Diritto internazionale*, 1989, 599
- SEBASTIANI R., *Corporate Sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Franco Angeli, Milano, 2014.
- SELLERBERG A. M. , *Moda*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma, 1994, Vol. V., p. 739
- SETH J.N., SISODIA R.S., *A Dangerous divergence: Marketing and Society*, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 24, n°1, febbraio 2005
- SEURING, S., MULLER, M. *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*", *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. 2008.
- SHETH J.N., SETHIA N.K. & SRINIVAS S., *Mindful consumption: a customercentric approach to sustainability*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2010.
- SIANO A., *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, *Sinergie – rivista di studi e ricerche*, n°89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23;
- SMITH T., *The green marketing myth: tending our goats at the edge of apocalypse*, University of Toronto Press, Toronto, 1998.
- SOBRERO R., *La Comunicazione Sociale*, Paper presentato in occasione del seminario *Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa*, Università degli Studi di Bologna, 13 marzo 2006
- SOLIDORO A., in FONTANA A *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano 2009, 179-196.
- SRIVASTAVA, S. K., *Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53–80. 2007.
- STUART-MENTETH H., WILSON H., BAKER S., *Escaping the channel silo: Researching the new consumer*. *International Journal of Market Research*, Vol.48, Issue 4, p 415-437. 2006.
- SVENSSON G., *Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example*, *Supply chain management: an international journal*, 12(4), 262-6. 2007.
- TARANTINO A., *Diritti umani, progresso scientifico e tutela dell'ambiente*, in *Diritti umani, poteri degli stati e tutela dell'ambiente*, LIPPOLIS L. (a cura di), Milano, 1993, p. 116 – 117
- HØGERSEN, J. 2000, *Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: Model development and multinational validation*, *Journal of Consumer Policy*, no. 23, pp. 285–313.
- THIDELL A. 2004, *The use of eco-labeling initiatives on food products to promote quality assurance – is there enough credibility?*, *Journal of Cleaner Production*, vol. 12, pp. 517-526.

- TINACCI MOSSELLO M., *Politica dell'ambiente. Analisi, azioni, progetti*, Il Mulino, 2008.
- VALERI M, *I progetti innovativi per la tutela ambientale nelle strategie d'impresa*, Franco Angeli, 2004, p. 3.
- Van MARREWIJK M., *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, *Journal of Business Ethics*, 2003, 44 (2-3), 95-105
- WATZLAWICK P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio. 1967.
- WERTHER & CHANDLER, *Strategic Corporate Social Responsibility as a Global Brand Insurance*, Elsevier, Business Horizons, 2005.
- WORCESTER R., *Public and Elite Attitudes to Environmental Issues*, MORI, Londra, 1993
- WU, HAW-JAN; Dunn, Steven C, *Environmental responsible logistics systems*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 25. 1995.
- ZADEK S., LINGAYAH S. and FORSTATER M., *Social Labels: Tools for Ethical Trade*, European Commission, Luxembourg. 1998.

Sitografia

http://ec.europa.eu/comm/off/green/index_it.htm

http://euratex.eu/uploads/media/keyfigures_2012.pdf

www.cameramoda.it/

www.carloalbertopratesi.sitonline.it/1/upload/greenwashing_per_aggiornamenti_sociali.pdf

www.ceres.org

www.ce.europa.eu

www.compass.unibo.it/didattica%201anno.html

www.confindustriafirenze.it

www.eccellere.com/public/files/files/marketing_sfida_ambientale_scott.pdf

www.eco-age.com

www.edizionibig.it

www.forbes.com/sites/carolinehoward/2016/04/04/zosia-mamet-and-evan-jonigkeit-the-product-is-secondary-to-the-storytelling/#cf294ee7ee06

www.ginetex.net

www.globalreporting.org/

www.giurcost.org

www.gucci.com

www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing

www.iso.org/iso/home/about.htm

www.kenan-flagler.unc.edu/sustainable-enterprise/overview.aspx

www.kering.com/en/sustainability/commitment

www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=G

www.minambiente.it

www.mi.camcom.it

www.stellamccartney.com

www.techtransform.com/id359.htm

www.thenorthface.com/about-us/responsibility.html

www.unimib.it/symphonia

www.unioncamere.gov.it

www.un.org/Depts/ptd/global.htm

www.vm-mag.com

Un sentito ringraziamento,

Alla Chiar.ma Prof.ssa Di Maria, relatrice di questa tesi, per aver creduto nel mio progetto condendomi di realizzare la presente e per aver esaudito i miei desideri con estrema gentilezza.

Alla mia amata sorellina, mio alter ego, per la complicità dei suoi sguardi, per la fedeltà del suo spirito e per i suoi loquaci fraterni abbracci.

Alla mia cara Mamma e al mio caro Papà che con amore da sempre mi accompagnano per mano. A loro devo tutto.

Al mio migliore amico Ciccio. Camminando al suo fianco, ho scoperto il nobile valore della fratellanza. Da sempre e per sempre l'uno la spalla dell'altro.

A mia nonna Ines, al suo spirito giovanile e al suo amore incondizionato.

A mia nonna Mirella, per avermi amato come un altro figlio. Ora, sono certo che da Lassù starai vegliando su di me.

A mio nonno Eugenio, il nonno che avrei voluto conoscere. Le sue leggendarie gesta illuminano il mio cammino.

Ad Enza, per i gioiosi sorrisi che, dispensati con sincerità, riscaldano il cuore e per la nobiltà d'animo che la eleva a mia Maestra di vita.

Al caro Raul, custode di saperi e dispensatore di preziosi consigli.

Ai miei più cari amici che con il sorriso mi accompagnano in questo stupendo percorso chiamato vita.

Ad Elisabetta, il mio primo grande Amore.