



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LA STRATEGIA DI ECO-BRANDING NEL SETTORE
DELL'ABBIGLIAMENTO SPORTIVO"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA VALENTINA DE MARCHI

LAUREANDA: CLAUDIA AMADEI

MATRICOLA N. 1112965

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1- STRATEGIE VERSO UNA MAGGIORE SOSTENIBILITÀ D’IMPRESA	5
1.1 Introduzione	5
1.2 Perché le imprese diventano “green”	6
1.3 Approcci strategici per ottenere sostenibilità d’impresa	8
CAPITOLO 2- ECO BRANDING: COME UN’IMPRESA PUÒ DIFFERENZIARSI ATTRAVERSO PRODOTTI E SERVIZI A BASSO IMPATTO AMBIENTALE	15
2.1 Cos’è l’eco-branding e quando funziona	15
2.2 I consumatori e la disponibilità a pagare per prodotti “green”	17
2.3 L’eco labeling	21
CAPITOLO 3: IL SETTORE DELL’ABBIGLIAMENTO SPORTIVO E LE STRATEGIE DI ECO-BRANDING	24
3.1 Impatto ambientale dell’industria tessile e dell’abbigliamento	24
3.2 Il settore dell’abbigliamento sportivo: tre Case Studies	26
3.2.1 Patagonia Inc.	26
3.2.2 VAUDE Sport GmbH & Co. KG	33
3.2.3 La Sportiva S.p.A.	38
CONCLUSIONE	45
BIBLIOGRAFIA	47

INTRODUZIONE

“Ci deve essere un modo migliore per fare le cose che vogliamo, un modo che non inquina il cielo, o la pioggia o la terra.” Così disse Paul McCartney, riferendosi ad un tema mai così attuale come quello del rispetto dell’ambiente in cui viviamo. In realtà, con questa semplice frase, McCartney ha ripreso quello che è il concetto di sostenibilità ambientale, che si può riassumere come lo svolgimento delle attività umane senza pregiudicare la disponibilità di risorse per le future generazioni.

Un tema di così fondamentale importanza non può lasciare il mondo del business intoccato, tanto che l’inclusione all’interno delle proprie strategie aziendali di temi di responsabilità ambientale sta sempre di più assumendo la fattispecie di una prassi, più che di un’eccezione.

Ho deciso dunque, in questo mio elaborato, di approfondire un tema per me molto importante, nonché ricco di spunti e, auspicabilmente, sempre più di grande interesse per il mondo aziendale. Partendo dall’analizzare le vaste possibilità che si aprono alle aziende che decidessero di fare un passo verso un migliore utilizzo delle risorse che ci sono offerte da questo pianeta, ho deciso, in particolare, di soffermarmi sulla strategia di eco-branding, con la quale l’azienda fa della responsabilità ambientale e dell’offerta di prodotti o servizi a basso impatto ambientale la propria ragion d’essere.

L’elaborato sarà dunque così strutturato:

Nel primo capitolo, tratterò, dopo una breve introduzione sul concetto di sostenibilità, dei motivi che spingono un’impresa ad assumere una posizione maggiormente responsabile nei confronti dell’ambiente e, di conseguenza, a ridurre l’impatto su di esso delle proprie attività. Successivamente, riporterò alcuni dei numerosi studi al riguardo, trattando di alcune delle possibili strategie che possono essere implementate da parte delle aziende in questo senso.

Nel secondo capitolo, invece, approfondirò la strategia di eco-branding, osservando i contesti in cui essa risulta applicabile con successo e soffermandomi su due dei numerosi strumenti che possono essere usati per facilitarne l’applicazione, ovvero il green marketing e l’eco labeling.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo, mi soffermerò sul settore dello sportswear, trattando di tre aziende che hanno implementato, in contesti diversi, la strategia dell’eco-branding ai propri prodotti. Ho scelto in particolare il settore dell’abbigliamento sportivo perché i consumatori di questo settore si rivelano particolarmente attenti ai temi legati alla sostenibilità ambientale e perché, a differenza di molti altri “collegi” del più ampio settore fashion, le

aziende di sportswear rientrano tra i “campioni di sostenibilità”, grazie al loro grande impegno nei confronti della responsabilità ambientale. In questo modo, queste aziende riescono con successo a fare la cosa giusta, ma comunque senza fare opere di beneficenza, dal momento che risultano tutte aziende con grandi margini di profittabilità.

CAPITOLO 1- STRATEGIE VERSO UNA MAGGIORE SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

1.1 Introduzione

In questi tempi di intenso e rapido cambiamento dal punto di vista economico e sociale si assiste sempre di più all'affermarsi di quella che prende il nome di “metafora dell'imbutto”. Infatti, assistiamo, da un lato, alla riduzione della disponibilità di risorse naturali e della capacità degli ecosistemi di fornire i loro servizi e dall'altro all'incremento della popolazione mondiale, accompagnato da un rapida crescita economica nei paesi in via di sviluppo, il che ha come diretta conseguenza il chiaro incremento dei bisogni della popolazione stessa e dunque della domanda di risorse naturali e dei servizi forniti dagli ecosistemi. Questa situazione va a danneggiare quella che è la capacità di assorbimento dell'ambiente, andando a compromettere, per poter soddisfare i bisogni della corrente generazione, la possibilità delle generazioni future di incontrare i loro.

È proprio da questo problema che parte la definizione di sviluppo sostenibile, come ci è stata data dal Bruntland Report (1987): *“Lo sviluppo che incontra i bisogni della generazione corrente senza compromettere l'abilità delle generazioni future di incontrare i propri bisogni”*. Resasi dunque evidente la necessità di conseguire uno sviluppo sostenibile, le regolamentazioni introdotte dai vari governi in materia ambientale si sono moltiplicate negli ultimi decenni. Inoltre, si è assistito alla più recente tendenza di consumatori, ma anche di investitori finanziari, oltre che di molti altri portatori di interesse nei confronti delle varie aziende, di valutare anche fattori intangibili, quale ad esempio la responsabilità ambientale d'impresa, che comprende l'impegno nella riduzione dell'impatto ambientale di prodotti e processi produttivi, nelle loro scelte di consumo o di investimento.

Queste tendenze hanno portato diverse aziende ad incorporare la responsabilità ambientale all'interno delle proprie strategie. In questo modo l'azienda non rappresenterebbe più un “nemico”, per così dire, dell'ambiente, ma potrebbe diventarne un vero e proprio alleato, grazie anche al fatto che le organizzazioni sono i soggetti economici che dispongono maggiormente delle risorse, delle tecnologie, della portata globale e delle motivazioni per meglio portare a termine uno sviluppo sostenibile (Hart, 1997). Ciò non vuol dire che per concentrarsi su un minore impatto ambientale le aziende debbano solo sopportare ingenti costi o diventare meno competitive, come ritenuto all'inizio del dibattito sull'ecologizzazione d'impresa da molti scettici (van der Linde, Porter, 1995), ma anzi le opportunità che si aprono

alle aziende che decidono di incorporare gli aspetti ambientali nella loro strategia sono molteplici ed è solo a discrezione dell'impresa comprendere quali tra quelle disponibili si adattino meglio alle proprie capacità ed al proprio contesto, nonché quali possano meglio rispondere agli obiettivi da esse ricercati. La domanda da porsi non è più dunque se un eco-investimento possa o meno essere compensato, ma in quali condizioni ciò accada. La possibilità per le organizzazioni di guadagnare dagli eco-investimenti, infatti, dipende da “i fondamenti economici del loro business, la struttura dell'industria in cui il business opera, la sua posizione all'interno di quella struttura, e le sue capacità organizzative” (Orsato, 2006).

1.2 Perché le imprese diventano “green”

Come accennato in precedenza, i motivi per cui le imprese decidono di intraprendere investimenti per ridurre il proprio impatto ambientale sono di varia natura. Bansal e Roth, in un articolo del 2000, cercarono di individuarne i principali, basandosi su interviste fatte a 53 diverse aziende, britanniche e giapponesi, dove si chiedevano sia le intenzioni che gli effettivi risultati ottenuti in materia di responsabilità ambientale. Le principali spinte, dunque, verso comportamenti meno dannosi dal punto di vista ambientale risultarono essere le seguenti: la competitività, la legittimazione ed infine la responsabilità nei confronti dell'ambiente.

Per quanto concerne la competitività, abbiamo che per molte imprese adottare comportamenti responsabili nei confronti dell'ambiente può aumentarne la profittabilità nel lungo termine. Infatti, implementando quella che Etsy e Porter (1998) definiscono come “ecologia industriale”, le imprese hanno la possibilità di generare innovazioni che incrementino l'efficienza, riducano i costi, ed aumentino il valore generato dal processo produttivo, ad esempio, riducendo il numero di input per ottenere un maggior numero output. Le imprese, basandosi sulla resource-based view, cercano di sviluppare competenze legate al minore impatto ambientale, per costruire profittabilità nel lungo termine (Hart, 1995 come in Bansal, Roth, 2000). Un possibile vantaggio sta anche nella creazione di una migliore reputazione, ottenuta attraverso azioni volutamente visibili dal pubblico, per ottenere il consenso di clienti ed investitori ed una maggiore efficienza dei processi.

La seconda motivazione, ovvero la legittimazione, si ha quando l'impresa si basa soprattutto sul rispetto degli standard definiti da norme o regolamentazioni in materia ambientale imposte da enti governativi, il tutto per il principale fine della “sopravvivenza”, oltre che per mantenere quantomeno una licenza ad operare o per non incorrere nel rischio di dover pagare sanzioni dovute al mancato rispetto di tali norme, o nel rischio legato ad una cattiva immagine d'impresa. In questo caso, dunque, le imprese adempiono passivamente alle norme stabilite

dalle istituzioni, senza andare oltre quanto da esse richiesto. Le aziende, col tempo, però, dovranno realizzare che un simile approccio, oltre che molto limitante, non porta grandi benefici, né per la competitività della propria azienda, né per la protezione dell'ambiente, per i quali è invece necessario passare da una visione così passiva di rispetto delle norme ad un approccio strategico di ambientalismo d'impresa, integrando di conseguenza principi di sostenibilità ambientale all'interno della propria strategia (Rosen, 2001). In conclusione, dunque, le imprese che perseguono lo scopo della legittimità risultano maggiormente interessate a ridurre i rischi piuttosto che a pubblicizzare i loro sforzi e ad incontrare gli standard imposti dai governi piuttosto che migliorare ulteriormente (Bansal, Roth, 2000).

L'ultima motivazione, ovvero quella della responsabilità ecologica d'impresa, riguarda proprio quanto la stessa dia importanza alle proprie obbligazioni sociali ed ai suoi valori. Le imprese, in questo caso, decidono di intraprendere azioni ecologicamente responsabili per questioni di tipo etico, per l'obbligo che sentono di avere nei confronti della società o per mera filantropia, senza guardare alla convenienza dal punto di vista economico-finanziario; piuttosto che per conseguire scopi puramente individuali, quali un maggior profitto o una riduzione dei rischi come nei due precedenti casi. Ciò non vuol dire che non vi sia alcun tipo di guadagno per l'impresa. Infatti, nel breve termine, si osserva che le imprese che intraprendono questo tipo di decisioni, aumentano la soddisfazione e la motivazione dei propri lavoratori, ma, nel lungo, possono anche risultare maggiormente attrattive per potenziali nuovi lavoratori molto qualificati che, nelle loro scelte lavorative, valutano anche il criterio della responsabilità sociale d'impresa.

Bansal e Roth (2000), poi, hanno anche guardato ai contesti in cui le decisioni di maggiore responsabilità ambientale delle imprese avevano luogo, sottolineando in particolare tre dimensioni: l'importanza del problema, la coesione del campo d'azione ed infine la preoccupazione individuale.

Per quanto riguarda l'importanza del problema, che sarebbe il grado in cui uno specifico problema ambientale ha rilevanza per i componenti di una certa organizzazione, si osservò che più questa era alta e più era probabile riscontrare azioni guidate soprattutto dalle motivazioni della competitività o della legittimazione. Questo perché proprio i problemi più rilevanti per quell'impresa potevano, rispettivamente, impattare la profittabilità della stessa, o attirare l'attenzione di legislatori e consumatori.

La coesione del campo d'azione, invece, è data dall'intensità e dalla densità dei legami tra i suoi componenti. L'intensità di tali legami è positivamente influenzata dalla prossimità, sia

sociale che geografica e dall'interconnessione dei componenti del campo, a sua volta influenzata dalla loro frequenza di interazione e dalla dipendenza dalle risorse scambiate tra i vari soggetti. Per le industrie ritenute particolarmente dannose dal punto di vista ambientale, in particolare, è divenuta necessaria una forte collaborazione tra i suoi componenti, sia per controllare il fiorire di nuove regole e norme in ambito ambientale, che per migliorare la reputazione dell'industria stessa. Dunque, le imprese operanti in industrie fortemente interconnesse che decidevano di intraprendere azioni di responsabilità ambientale, erano molto probabilmente motivate più dalla legittimazione che dalla competitività o da spinte etiche, poiché, per quanto riguarda la prima, in campi caratterizzati da una forte coesione, le azioni intraprese venivano con ogni probabilità replicate dagli altri componenti molto rapidamente; mentre, per quanto riguarda le seconde, queste non venivano spesso intraprese, a causa di una forte tendenza ad uniformarsi all'interno del proprio campo d'azione e per non far "sfigurare" le altre imprese.

Infine, la preoccupazione individuale per l'ambiente si definisce come il grado in cui i membri dell'organizzazione valutano l'ambiente ed il grado di discrezione che possiedono per agire in favore dei loro valori ambientali (Bansal, Roth, 2000). Azioni di responsabilità ambientale intraprese da aziende che hanno una forte preoccupazione interiore, sono associate sia alla responsabilità ecologica d'impresa, che, di fatto, può essere generata proprio da questa preoccupazione, che alla legittimazione, se le preoccupazioni espresse dai governi attraverso norme e leggi sono coerenti con quelle interne dell'impresa.

In conclusione, le motivazioni sopra elencate non sono necessariamente mutualmente esclusive, ma possono anche coesistere all'interno di uno stesso profilo aziendale.

1.3 Approcci strategici per ottenere sostenibilità d'impresa

Stabilite le principali motivazioni che spingono un'impresa a diventare maggiormente sostenibile dal punto di vista ambientale, è utile concentrarsi su come, in concreto, possa diventarlo. Infatti, se da una parte molti stakeholders hanno dimostrato una crescente sensibilità nei confronti dei problemi ambientali richiedendo a gran voce una maggiore responsabilità ed impegno da parte delle imprese in questo senso, dall'altra richiedono comunque che gli investimenti dei managers aziendali siano fatti su solide basi, per non perdere di vista quello che è lo scopo principale di ogni azienda, ovvero massimizzare i profitti. Di conseguenza, è necessario trasformare le problematiche ambientali in strategie, progetti e pratiche pragmatiche.

Anzitutto, va ben definito il concetto di “strategia ambientale d’impresa”. Per Orsato (2009), può essere definita come “scelta disponibile ai managers per allineare investimenti sociali ed ambientali con la strategia generale dell’impresa”.

Definito ciò, è utile dunque analizzare alcuni tra i numerosi studi riguardanti le diverse strategie sostenibili che un’impresa può implementare.

Una prima interessante prospettiva, in questo senso, è quella di Baumgartner e Ebner (2010), che individuarono quattro profili, che possono anche essere interpretati come fasi successive di una progressiva sofisticazione della responsabilità ambientale d’impresa.

Il primo e più rudimentale livello è quello della *strategia introversa*, o di mitigazione dei rischi. In questo caso, l’azienda si concentra soprattutto sull’aspetto legale e su altri standard imposti dall’esterno per evitare ogni possibile rischio, senza però andare oltre quanto viene loro imposto.

Il secondo profilo è quello della *strategia estroversa*, o legittimazione. In questo caso, l’attenzione è sulle relazioni con l’esterno e sulla ricerca di una licenza ad operare. Si distinguono poi due sottocategorie: la strategia estroversa convenzionale, che si concentra soprattutto sulla comunicazione dei propri sforzi, che dunque tendono ad eccedere quanto è stato legalmente imposto per differenziarsi dai concorrenti ed aumentare la propria credibilità, e quella trasformativa, che ha come scopo proprio quello di trasformare, in senso positivo, l’idea di sostenibilità d’impresa nella società ed è dunque ritenuta maggiormente credibile rispetto alla prima, che invece relega l’attività di responsabilità sociale all’ufficio comunicazione o public relations.

Il terzo profilo è quello della *strategia convenzionale* o dell’efficienza. L’attenzione è dunque posta sull’eco-efficienza e su una produzione più pulita dal punto di vista ambientale. Perseguendo questo scopo, si possono ottenere risparmi di costo ed una maggiore efficienza, che sono chiari benefici di questo tipo di strategia.

Infine, l’ultimo profilo è quello della *strategia visionaria* o olistica, che si concentra sui problemi di sostenibilità e li incorpora in tutti i livelli della propria attività, ottenendo vantaggi competitivi anche attraverso la differenziazione e l’innovazione, proponendo un’offerta unica ai propri consumatori e, più in generale, stakeholders.

Dunque, vi sono più livelli di pervasività che la sostenibilità può assumere all’interno di un’azienda e sta alla stessa decidere quanta importanza assegnarvi.

Un primo criterio di scelta è quello basato sulle capacità e risorse interne dell'azienda stessa. Ciò significa che l'azienda sta adottando quella che è nota come *resource-based view*, secondo la quale “il vantaggio competitivo per un'azienda può risultare dallo sviluppo delle capacità organizzative” (Aragón-Correa, Sharma, 2003). Applicando questa teoria agli eco-investimenti, si sono ricercate dunque le capacità organizzative che creassero un legame tra la strategia ambientale di un'azienda e la sua performance. Per fare questo, Aragón-Correa e Sharma (2003) decisero di sfruttare la *resource-based view*, abbinata però alla teoria della contingenza, secondo la quale la performance organizzativa è il risultato di un corretto allineamento di capacità organizzative interne e variabili contestuali esogene. Si veniva così a creare una vera e propria *resource-based view contingente*, applicata al contesto dell'ambiente.

In questo senso, sapendo che le strategie ambientali d'azienda vanno dalle reattive, che consistono solamente nel fare il minimo necessario per conformarsi a leggi e pressioni degli stakeholders, alle proattive, in cui invece l'azienda anticipa future leggi e soddisfa attivamente le preoccupazioni degli stakeholders per trarne il più possibile un vantaggio competitivo (Christmann, Taylor, 2002), si osservò che la relazione positiva tra la strategia ambientale proattiva e la performance organizzativa risultava quando le aziende sviluppavano capacità complesse che, infatti, consentivano di abbassare i costi, migliorare la reputazione ed allinearsi con i futuri cambiamenti del business. Mentre le strategie reattive sono spesso guidate dagli standard rigidamente imposti dalle regolamentazioni, le strategie proattive richiedono iniziative basate su decisioni di management, oltre che sulla convinzione secondo la quale i problemi ambientali possono essere interpretati come un'opportunità di miglioramento. La strategia ambientale proattiva può vedersi come una capacità dinamica che si costruisce nel tempo con un processo di “path-dependency” di integrazione di capacità tacite. Le strategie proattive vanno poi integrate nelle dimensioni imprenditoriali, amministrative ed ingegneristiche dell'azienda. Il grado in cui la strategia proattiva si trasformerà in un guadagno dipenderà poi da fattori esogeni, che influenzano ogni impresa in modo diverso (Aragón-Correa, Sharma, 2003).

In conclusione, la teoria della *resource-based view contingente* applicata all'ambiente teorizzata da Aragón-Correa e Sharma (2003) vuole che diverse aziende valutino i problemi ambientali in maniera diversa: possono vederli come un'opportunità o come una minaccia, così come possono valutare le pressioni degli stakeholders come più o meno influenti sulle loro strategie ambientali. Per riuscire dunque ad affrontare le mutevoli percezioni manageriali

in materia, le imprese dovrebbero riuscire a sviluppare una strategia ambientale proattiva, essendo questa maggiormente dinamica.

Ma basarsi solamente sulle capacità organizzative nella decisione della propria strategia ambientale risulterebbe assai limitante. Infatti, mentre la *resource-based view* si concentra prevalentemente su come le risorse e le capacità interne all'azienda, assieme dunque ad i suoi processi organizzativi, ne influenzino la competitività, è utile considerare anche i prodotti ed i servizi che l'azienda stessa offre ai propri clienti. Per questo motivo, la *resource-based view* ed i prodotti e servizi offerti dall'azienda dovrebbero essere viste come prospettive complementari piuttosto che essere analizzate separatamente. Sebbene per molti eco-investimenti, i processi organizzativi assumano valore quasi indipendentemente dalla posizione che l'impresa occupa nel settore in cui opera, così come dal valore che i consumatori attribuiscono ai prodotti e servizi che essa offre, ha comunque senso unire prodotti e servizi alla *resource-based view* per trovare tutte le possibili fonti di vantaggio competitivo dell'eco-investimento (Orsato, 2009).

Orsato (2009), tenendo conto di questi due fattori, individuò quattro possibili strategie che si aprivano alle aziende, considerando una versione semplificata della scuola porteriana del posizionamento strategico. Secondo questa teoria, infatti, le uniche fonti di vantaggio competitivo per un'azienda sono due: da un lato la differenziazione e dall'altro la leadership di costo. Definito ciò, per Porter era poi necessario avere una strategia ben definita: “la creazione di una posizione di valore ed unica, che coinvolge un diverso set di attività” (Porter, come citato in Orsato, 2009).

Dunque, Orsato (2009), definito ciò, suddivise le possibili strategie in campo di sostenibilità ambientale per le aziende in quattro macro-categorie, come visibili da schema seguente:

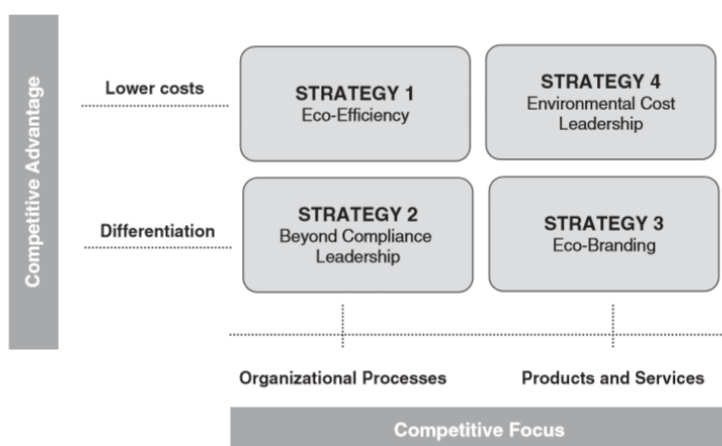


Figura 1: Strategie ambientali competitive nella teoria di Orsato
Fonte: Orsato, “Sustainability strategies: when does it pay to be green?”, 2009.

Queste categorie dunque sono:

1. Eco-efficienza: strategia con la quale le imprese perseguono lo scopo della leadership di costo, concentrandosi soprattutto sui propri processi organizzativi. Questo tipo di strategia, in genere, rappresenta il punto d'ingresso verso una maggiore sostenibilità d'impresa, poiché i benefici che ne conseguono, tra cui la riduzione dei costi operativi e l'aumento dei ricavi, nonché la trasformazione di scarti e rifiuti in nuove opportunità di business, sono di facile intuizione. Una prima elementare definizione del concetto di eco-efficienza ci è stata data nel 1996, dal World Business Council for Sustainable Development, che lo definì come: “fare di più con meno”. Ma questa definizione, purtroppo, non riflette in pieno il concetto più complesso di eco-efficienza, che altrimenti andrebbe a sovrapporsi a quello di produttività delle risorse. In senso più ampio, dunque, Orsato (2009) afferma che “l'eco-efficienza può essere raggiunta riducendo l'impatto ambientale dell'intero sistema di produzione e di consumo, così come per gli stadi precedenti alla manifattura e successivi al consumo”. Questo tipo di strategia funziona meglio per le aziende del tipo B2B (Business to Business), che in genere hanno elevati costi produttivi e producono alti livelli di scarti e rifiuti, oppure per imprese che hanno processi produttivi ad alto utilizzo energetico, per cui esistono numerosi incentivi verso il perseguimento della de-carbonizzazione.
2. Differenziazione oltre la leadership di conformità: la strategia che persegue un'azienda che si concentra sulla differenziazione, guardando ai propri processi produttivi. In questo caso, è molto importante comunicare i propri sforzi agli stakeholders, motivo per cui spesso si entra in possesso di certificazioni ben riconoscibili e significative, quale ad esempio la ISO 14001, oppure si prende parte ad iniziative volontarie, quali i “Green Clubs”, ovvero gruppi di aziende che collaborano per il raggiungimento del comune scopo di ridurre il proprio impatto ambientale e che sono soprattutto creati per comunicare il proprio impegno nei confronti dei problemi ambientali. Attraverso il proprio impegno nel definire processi sempre meno dannosi nei confronti dell'ambiente si può diventare leader nel definire gli standard del settore e dunque beneficiare del vantaggio del “first-mover”. Un altro vantaggio è quello, chiaro, in termini reputazionali, nonché la possibilità di entrare in mercati esteri con legislazioni magari maggiormente stringenti in ambito ambientale. Questa strategia funziona, in particolare, per quei settori in cui i clienti danno particolare importanza alle certificazioni, siano essi

clienti industriali o consumatori finali, sebbene in quest'ultimo caso sia maggiormente improbabile. Nel B2C (Business to Consumer), invece, le opportunità per sfruttare la differenziazione oltre la leadership di conformità sono rilevanti nel caso di imprese con un marchio ed una visibilità molto importanti, che sono state particolarmente colpite dagli ambientalisti, per risollevarne la propria reputazione. Infine, questa strategia funziona per le imprese che si posizionano nel mercato delle commodity.

3. Eco-branding: strategia con cui le aziende perseguono lo scopo della differenziazione, concentrandosi però sui prodotti e servizi offerti, che verrà approfondita in seguito.
4. Leadership di costo ambientale: strategia con cui si persegue la leadership di costo, concentrandosi sui prodotti e servizi offerti dalla propria azienda. Per applicarla, si fa in modo di migliorare i propri prodotti, riducendone i costi di produzione e contemporaneamente gli impatti ambientali. Per fare ciò, è necessario però fare una vera e propria innovazione radicale, che può essere implementata, o ridefinendo il design o l'architettura dei propri prodotti, o servendo nuove industrie, motivo per cui questa strategia è di difficile applicazione. I benefici in termini di riduzione dei costi sono però evidenti, nonostante gli sforzi che vanno sostenuti. Inoltre, dato che i clienti tendono a valutare positivamente gli eco-attributi dei prodotti che acquistano, le imprese in grado di offrirli a basso costo diventeranno particolarmente competitive, specie nel caso di ambienti regolativi rigidi. Questo tipo di strategia funziona bene per le aziende che producono prodotti a basso costo o prodotti complessi, o che hanno business model innovativi, soprattutto per quanto riguarda il mercato del B2B, dove la competizione è maggiormente basata sul prezzo.
5. Innovazione di valore sostenibile: sebbene non presente in tabella, merita comunque una menzione quest'ultima strategia definita da Orsato (2009). Questa strategia, di difficile applicazione, si basa sull'idea della strategia Oceano Blu di Kim e Mauborgne (2005), secondo la quale le imprese trovano un maggior beneficio posizionandosi in "acque" non abitate da molti altri competitors. In questo senso, acque particolarmente proficue sarebbero quelle rappresentate dalla possibilità di sviluppare un'innovazione di valore sostenibile, che consenta di ridurre i costi ed aumentare il valore per i consumatori e nel contempo generare benefici per il pubblico, riducendo l'impatto ambientale ed aumentando il valore per l'intera società. Questo tipo di innovazione si può ottenere ridisegnando i

sistemi di attività coinvolti sia nella produzione che nel consumo. Si tratta dunque di una strategia di sistema, perché richiede cambiamenti non solo nella natura e nella tecnologia produttiva, ma anche nella logica con cui si organizzano i sistemi di produzione e di consumo. Per questo motivo, le imprese che hanno una maggiore predisposizione verso miglioramenti dell'efficienza di sistema avranno maggiori probabilità di successo adottando quest'ultima strategia. Un esempio possono essere le imprese che producono prodotti funzionali, ovvero prodotti che svolgono una funzione chiara e ben definita, quali computers, frigoriferi e televisori. Per questi prodotti, che hanno subito negli ultimi anni un processo di commodization, una buona idea può essere quella di fornire il servizio ultimo offerto da tali prodotti, implementando un business model innovativo.

Concludendo, le strategie che un'impresa può adottare nell'implementare concetti di sostenibilità ambientale sono molteplici. È importante dunque ricordare che non esiste una soluzione univoca per ogni impresa, ma che la soluzione migliore per ciascuna sarà diversa ed influenzata da variabili come gli altri aspetti della strategia aziendale, la struttura dell'industria in cui essa opera e la posizione che occupa al suo interno, nonché le sue capacità organizzative (Reinhardt, 1999). Inoltre, non è scontata l'esistenza di “pasti gratis” quando si ha a che fare con la strategia ambientale delle imprese, ovvero non è detto che perseguendo una strategia di maggiore responsabilità ambientale, la propria competitività aumenti ed i propri costi si riducano automaticamente come diretta conseguenza, proprio perché bisogna essere accorti nelle proprie scelte e trovarsi nelle condizioni ottimali per poter sviluppare questo tipo di strategie.

CAPITOLO 2- ECO BRANDING: COME UN'IMPRESA PUÒ DIFFERENZIARSI ATTRAVERSO PRODOTTI E SERVIZI A BASSO IMPATTO AMBIENTALE

2.1 Cos'è l'eco-branding e quando funziona

L'eco-branding, o differenziazione ambientale di prodotto (come fu battezzata da Reinhardt, 1998), è una strategia aziendale con cui si differenzia la propria offerta in virtù delle sue caratteristiche ambientali, quali ad esempio il minor impatto ambientale o i minori costi nei confronti dell'ambiente. Proprio a causa di queste caratteristiche ulteriori, aumentano i costi per chi produce questo tipo di beni, ma, allo stesso tempo, l'azienda ha la possibilità di imporre prezzi superiori o attrarre una maggiore clientela.

Il problema, però, sorge se questo tipo di beni, oltre che a presentare un prezzo superiore rispetto a quelli che appartengono alla stessa categoria merceologica, presentano una minore qualità o convenienza rispetto ai prodotti rivali (Reinhardt, 1998). È dunque essenziale, affinché il proprio prodotto risulti ugualmente competitivo, che questo presenti caratteristiche qualitative, di convenienza e di estetica paragonabili a quelle dei prodotti rivali (Orsato, 2009).

Comunque, il successo di una strategia di questo tipo è sempre fortemente influenzato dal contesto industriale, dalle capacità organizzative e dalle relazioni con gli enti governativi e quindi non è detto che una strategia di questo tipo risulti profittevole per qualsiasi azienda che decida di implementarla.

In particolare, affinché la strategia dell'eco-branding riesca, è necessario soddisfare tre condizioni, che valgono, sebbene in misura un po' diversa, sia per i mercati industriali (B2B), che per quelli finali (B2C).

Anzitutto l'azienda deve trovare, o creare, disponibilità a pagare per la qualità ambientale tra i propri consumatori. In particolare, nel caso dei mercati industriali, questa sarà maggiore per quei prodotti che consentono ai propri clienti di ridurre i costi ed i rischi in cui incorrono, nonché di ottenere una migliore performance dal prodotto acquistato. Ad esempio, potrebbero diminuire i costi sostenuti a causa delle regolamentazioni in materia ambientale, riducendo, attraverso l'acquisto del prodotto/servizio differenziato, l'impatto sull'ambiente dei propri processi operativi. Un problema ancora maggiore si pone quando ci si rivolge direttamente al consumatore finale. È infatti difficile convincere il consumatore finale a sostenere spese per acquistare un bene pubblico (ovvero la qualità ambientale) e di cui dunque tutti, anche chi non ha sostenuto alcuna spesa, potranno beneficiare (Reinhardt, 1998). La differenziazione

ambientale, poi, può essere vista come una differenziazione orizzontale, ovvero una modifica delle caratteristiche del prodotto che lo rendono più appetibile per alcuni consumatori, ma meno per altri, per esempio a causa di un aumento dei costi o di una riduzione della qualità, o per entrambi. Dunque, tendenzialmente, un'azienda preferirebbe offrire due versioni del prodotto: quella differenziata dal punto di vista ambientale e quella standard. Ma anche una strategia di questo tipo risulterebbe rischiosa, dal momento che gli sforzi dell'azienda verso l'ambiente potrebbero essere percepiti come poco sinceri da parte dei consumatori più eticamente convinti. È dunque sempre molto importante che la preoccupazione aziendale nei confronti dell'ambiente sia coerente con tutti gli altri segnali che questa trasmette ai propri consumatori. In questo modo, i prodotti differenziati dal punto di vista ambientale saranno uniti ad altre caratteristiche, come ad esempio la qualità dei prodotti, le affermazioni dell'azienda riguardo all'importanza di mantenere un comportamento etico, la dimostrazione dei consumatori delle loro preoccupazioni nei confronti dell'ambiente e la relazione dei consumatori con l'azienda stessa.

Il secondo requisito è che l'azienda debba trasmettere ai consumatori informazioni credibili riguardo alle caratteristiche ambientali dei propri prodotti. Nel caso dei mercati industriali, i clienti hanno un chiaro incentivo ad investire per ottenere informazioni riguardo al prodotto che stanno acquistando, così da poter comprendere appieno i benefici che ne potrebbero ricavare. Nel caso invece dei consumatori finali, trattandosi di acquisti non particolarmente rilevanti dal punto di vista della spesa, questi non avranno alcun incentivo a ricercare informazioni riguardo al prodotto acquistato, magari anche sostenendo costi (in termini monetari e di tempo). È dunque responsabilità dell'azienda cercare di comunicare il più possibile e nel modo più efficace ai propri consumatori le caratteristiche ambientali che differenziano la propria offerta. Un mezzo sempre più utilizzato a questo scopo è quello delle certificazioni ed etichette ambientali (le cosiddette eco labels), che possono essere conferite all'azienda da enti governativi o da terze parti (ad esempio da associazioni non governative, come Greenpeace) proprio in virtù del minore impatto ambientale dei prodotti che essa offre e solo in base a caratteristiche inderogabilmente presenti nei propri prodotti. Dunque, si assume che i consumatori siano disposti a pagare per prodotti differenziati dal punto di vista ambientale, ma che necessitino di aiuto nell'identificarli (Reinhardt, 1998). Le eco-etichette, sebbene un buon metodo comunicativo, non hanno risolto del tutto il problema di trasmettere informazioni credibili ai propri consumatori. Sono infatti necessari veri e propri sforzi di marketing per far affermare il proprio eco-brand. Bisogna creare fiducia da parte dei consumatori nei confronti del proprio marchio, così che l'importanza delle eco-etichette

diventi via via sempre meno rilevante e le informazioni trasmesse dall'azienda sempre più credibili.

Il terzo requisito è che le innovazioni apportate dall'azienda siano difendibili dall'imitazione da parte dei propri rivali. Affinché ciò accada, può essere utile proteggere le proprie innovazioni attraverso brevetti o comunque con un grado sufficientemente alto di sapere scientifico o di know-how aziendale da essere di difficile replicazione da parte dei propri rivali. Un altro importante fattore possono essere le relazioni che l'azienda ha già instaurato coi propri clienti (soprattutto per quanto riguarda il B2C) e che la rendano dunque insostituibile ai loro occhi, nonché la cultura aziendale ed i suoi valori, veramente difficili da imitare, specie se l'azienda risulta particolarmente impegnata nelle questioni ambientali. Le eco-etichette in sé non costituiscono un valido strumento per creare barriere all'imitazione, ma piuttosto vanno oramai considerate come una licenza ad operare (Orsato, 2009).

Ai tre requisiti riportati da Reinhardt (1998), se ne aggiunge un ultimo definito da Orsato (2009), ovvero la convergenza tra i benefici privati e quelli pubblici. Infatti, se questa convergenza sussiste, parte del trade-off che va affrontato durante l'acquisto di prodotti differenziati dal punto di vista ambientale, viene eliminata.

2.2 I consumatori e la disponibilità a pagare per prodotti “green”

I consumatori sono i soggetti che più possono influenzare il cambiamento verso una società sostenibile. Infatti, per riuscire in un vero e proprio progresso ambientale, è necessario che anzitutto i consumatori stessi cambino il loro comportamento. Il modo in cui questi scelgono, usano ed infine si liberano di beni e servizi ha infatti un impatto sull'ambiente, e modi diversi di consumare significano dunque impatti diversi (Rose, 2002 in Gordon, 2002). Il ruolo svolto dai consumatori assume quindi un'importanza fondamentale nel successo non solo di una strategia di eco-branding, ma anche di una generale riduzione dell'impatto ambientale dei beni scambiati sul mercato.

L'impatto ambientale dei prodotti che si acquistano sta diventando un criterio di scelta sempre più importante nelle decisioni di consumo. Una prima ondata di “consumismo green”, si è avuta a partire dai tardi anni '80, in seguito a campagne di organizzazioni non governative e notizie della quasi estinzione della Foresta Pluviale e dei buchi nell'ozono. Ma il numero di consumatori eticamente responsabili rimase pressoché costante, così come anche quello dei consumatori convenzionali. Il fiorire di marchi “green” e di prodotti a basso impatto ambientale non fece altro che aumentare il cinismo e la scarsa credibilità dei messaggi di

questo tipo che arrivavano dalle aziende, spesso percepiti come meri episodi di greenwashing. Dal 1995, però, iniziò a costruirsi un clima di maggiori aspettative nei confronti delle aziende e degli enti governativi nei confronti di azioni socialmente responsabili, tenendo conto dei crescenti problemi ambientali.

Ad ora, la responsabilità sociale ed ambientale rappresenta sempre di più un fattore di importanza competitiva per le aziende. Basti pensare all'affermazione comparsa sul *The Guardian* del 31 Ottobre 2001 del nuovo amministratore delegato di Ford, Bill Ford che, riprendendo le celeberrime parole del fondatore, nonché nonno, affermò: "Potete avere tutti i colori che volete. Purché sia verde." (Gordon, 2002). La stessa importanza a questi temi è stata riconosciuta anche da un altro colosso, Starbucks che, nel suo report annuale per la responsabilità sociale d'azienda spiegò: "I consumatori chiedono di più di un semplice prodotto dal loro brand preferito. Gli impiegati scelgono di lavorare per compagnie dai valori forti. Gli shareholders sono più inclini ad investire in imprese con un'impeccabile reputazione. Semplicemente, essere responsabili dal punto di vista sociale ed ambientale non è solo la cosa giusta da fare; può distinguere una compagnia dai suoi rivali." Dunque, il fatto che i consumatori diano un'importanza sempre maggiore a questo tema influenza il comportamento delle aziende da cui comprano (Smith, 2008).

Il problema è che non tutte le aziende realizzano questa opportunità, dal momento che non tutti i consumatori richiedono una maggiore qualità ambientale nei prodotti che acquistano o, se anche la richiedono, non sempre decidono di acquistarla effettivamente. Infatti, il problema più grande e difficile da affrontare nel momento in cui si implementa una strategia di eco-branding è quello legato alla differenza tra quanto i consumatori affermano di voler acquistare e cosa effettivamente acquistano quando sono posti davanti ad una scelta nel cosiddetto "momento della verità". Dati statistici rivelano che fino al 90% dei consumatori considerano la responsabilità d'azienda nei loro comportamenti d'acquisto e di consumo (Vogel, 2005 in Smith, 2008). L'84% degli americani, poi, afferma che sarebbero disposti a scegliere brand associati ad una buona causa, se il prezzo e la qualità rimanessero invariati. Purtroppo, l'evidenza empirica non è così rassicurante. Secondo Vogel "c'è una grande differenza tra ciò che i consumatori dicono che farebbero e ciò che realmente fanno" (Vogel, 2005 in Smith, 2008). Secondo indagini statistiche svolte in Inghilterra, si può parlare in questo senso del rapporto "30:3": ovvero che mentre il 30% delle persone dice di considerare l'integrità etica ed ambientale dei prodotti e servizi che acquista, solamente il 3% trasforma questa affermazione in un vero e proprio comportamento d'acquisto (Gordon, 2002). Questo accade per diversi motivi: il fatto che i mercati siano ricchi di messaggi che distraggono l'attenzione

dei consumatori dalle loro intenzioni iniziali, come ad esempio la presenza di molti prodotti rivali o il ricordo di precedenti esperienze d'acquisto; il fatto che la solidarietà ambientale sia ancora scarsamente considerata nelle decisioni di acquisto, mentre prevale ancora l'interesse personale come criterio di scelta; il fatto che in questo tipo di sondaggi i consumatori si sentano obbligati a rispondere nel modo in cui si aspettano che l'intervistatore voglia che rispondano; come il prezzo del prodotto a basso impatto ambientale viene percepito; etc ... Per questo motivo, il mercato dei prodotti a basso impatto ambientale resta una nicchia a causa della complessità associata ai diversi fattori che influenzano le decisioni dei consumatori (Orsato, 2009). Questo non deve però scoraggiare chi decidesse di intraprendere una strategia di eco-branding, ma anzi si può crescere pur trovandosi in una nicchia di mercato, come dimostra l'esperienza di marchi come The Body Shop (che nel 2006 è stato acquisito dalla venti volte più grande L'Oreal) e Pret à Manger, basta soltanto essere in grado di combattere in modo intelligente, pur possedendo scarse risorse rispetto ai grandi competitors. Sebbene la comunicazione sia sicuramente alla base di qualsiasi strategia di eco-branding, purché ovviamente coerente con un effettivo impegno sul fronte ambientale, non è più sufficiente comunicare soltanto le caratteristiche ambientali della propria offerta, ma bisogna cercare di raggiungere i cuori dei consumatori, instaurando con essi relazioni solide e di fiducia, ricorrendo, per conseguire tale scopo, anche a tecniche che fanno riferimento al marketing tradizionale (Gordon, 2002).

Quello che viene definito da Peattie come green marketing, ovvero "Il processo olistico di management che è responsabile per identificare, anticipare e soddisfare le richieste dei consumatori e della società, in una maniera profittevole e sostenibile" (Baumann, Rex, 2007) ha infatti ancora molto da imparare dalle pratiche di marketing tradizionale, intese come quelle predicate da Kotler ed i suoi successori. Infatti, il marketing può assumere un ruolo strategico nel generare senso riguardo agli aspetti sociali ed ambientali (Grant, 2007 come in De Marchi, Di Maria, 2015). Non basta dunque soffermarsi alla creazione di un brand forte, che pure è un'attività molto importante, ma bisogna proprio guardare a quello che Kotler definì come processo di marketing e che si compone delle fasi seguenti: analizzare le opportunità di mercato, selezionare i mercati obiettivo, sviluppare il proprio marketing mix ed infine gestire lo sforzo di marketing.

Per quanto riguarda la prima fase, le opportunità di mercato per prodotti dal minore impatto ambientale sono presenti e, sebbene attualmente si possa trattare ancora di una nicchia di mercato, sono sempre in crescita.

È sulla seconda fase che la maggior parte degli studi di green marketing si sono però concentrati. Infatti, cercare di individuare le caratteristiche demografiche, ma anche psicologiche, dei consumatori più inclini a fare scelte di consumo maggiormente responsabili nei confronti dell'ambiente, è stato uno dei maggiori campi di ricerca in questo ambito, per cercare di comprendere come meglio organizzare il proprio marketing mix. Da uno dei numerosi studi condotti, parrebbe che il profilo del consumatore green sia rappresentato da persone principalmente di sesso femminile, sulla mezza età, sposate e con almeno un figlio che vive con loro (Barbaro-Forleo, Bergeron, Laroche, 2001). Questo risultato però non va preso come universalmente vero, dal momento che i diversi studi presentano risultati anche molto contraddittori tra loro. Un segmento di mercato dal grande potenziale in quanto a scelte eticamente responsabili è quello rappresentato dai millenials. Da un recente sondaggio di Nielsen (2015), è infatti emerso che il 72% dei millenials intervistati è disposto a pagare di più per offerte sostenibili. Dunque, “brand che instaurano una reputazione come responsabili verso l'ambiente tra i consumatori più giovani, hanno l'opportunità non solo di far crescere la loro quota di mercato, ma anche di costruire lealtà da parte dei millenials, che un domani saranno un segmento alto spendente del mercato” (Farraj, 2015, Nielsen). Dunque, cercare di targetizzare un segmento di consumatori responsabili nei confronti dell'ambiente può rivelarsi un'attività molto difficile e che non dà risultati univocamente accettabili. Per questo motivo, è richiesta una grande attenzione ed i risultati ottenuti dai sondaggi vanno integrati da riflessioni manageriali nonché da una certa discrezione, per riuscire ad individuare il più accuratamente possibile i segmenti potenzialmente più profittevoli per una strategia di eco-branding attivata dalla propria azienda, senza fossilizzarsi dunque sul profilo del corrente consumatore green, ma anzi cercando di coinvolgere in questo tipo di acquisti sempre più consumatori.

Per quanto concerne la scelta del proprio marketing mix, ovvero di prezzo, prodotto, posizionamento e promozione, è ancora vasto l'utilizzo delle eco-etichette per posizionare i propri prodotti come ecologici. Il problema è che, guardando al marketing tradizionale, le etichette non sono altro che semplici strumenti per fornire informazioni tecniche riguardo ai prodotti venduti e non uno strumento per la promozione degli stessi. Per il marketing tradizionale, però, il focus deve essere proprio su quest'ultima, per generare bisogni nei consumatori che non sapevano di avere, piuttosto che soddisfare quelli già esistenti. Dunque, dare maggiore importanza a tutte le voci del marketing mix e non solo a quella del prodotto, seguendo quella che è la logica del marketing tradizionale, darebbe nuove possibilità di conseguire notevoli vantaggi competitivi (Baumann, Rex, 2007).

Concludendo, come suggerirono Baumann e Rex nel 2007, quella di ripensare e, in un certo senso, stravolgere i principi del *green marketing* può essere opportunità di grande giovamento per le imprese che si lanciassero in questo tipo di attività. Non più solo, dunque, targetizzare i consumatori “green”, ma allargare i propri orizzonti ed includere le proprietà ambientali dei propri prodotti come un attributo di valore rispetto agli altri presenti sul mercato. Ciò richiederà ovviamente di aumentare le proprie capacità organizzative e manageriali, nonché i propri strumenti di marketing.

Un'altra importante considerazione va fatta riguardo alle relazioni di fornitura (De Marchi, Di Maria, 2015). Infatti, specialmente per le piccole imprese che dispongono di risorse scarse rispetto ai grandi competitors, è molto importante, per succedere in una differenziazione ambientale, che lo sforzo delle singole imprese sia completato da quello dei propri fornitori, così che l'impatto ambientale del prodotto sia ridotto lungo tutto il suo ciclo di vita, partendo dunque dalle attività a monte, non soltanto per quelle a valle. Avere buone relazioni di fiducia e partnership coi propri fornitori, inoltre, consente alle aziende di sviluppare eco-innovazioni in modo più agevole ed efficace. Infine, una buona performance ambientale dei propri fornitori comporta necessariamente una maggiore sostenibilità del prodotto finale.

2.3 L'eco labeling

Come già detto in precedenza, lo strumento attualmente più diffuso per quanto riguarda la comunicazione degli attributi ambientali dei propri prodotti è ancora rappresentato dalle eco labels. Sono da distinguere più tipologie di questo tipo di certificazioni, ciascuna col proprio grado di rilevanza e credibilità per i consumatori:

- *Certificazioni di prima parte*: ovvero certificazioni che vengono, di fatto, attribuite dalle singole aziende, che sviluppano le loro regole e fanno dei report sul rispetto delle stesse (Garcia-Johnson, Gereffi, Sasser, 2001). Ovviamente, questo tipo di certificazioni risulterà meno credibile rispetto a quelle fornite da enti esterni, specialmente se le imprese che le costituiscono sono poco note o di piccola dimensione.
- *Certificazioni di seconda parte*: vengono fornite a livello dell'industria o del settore all'interno del quale l'impresa opera, che definisce un codice di condotta ed implementa meccanismi di reporting.
- *Certificazioni di terza parte*: sono fornite da un gruppo esterno, in genere un'associazione non governativa, che impone le proprie regole ed i metodi per

aderirvi. Sono chiaramente molto credibili, poiché provengono da enti esterni ed imparziali.

- *Certificazioni di quarta parte*: rappresentano il massimo livello di credibilità e sono attribuite da parte di enti ed agenzie governative.

Come si può notare, dunque, la credibilità cresce e, spostandosi di categoria in categoria, la certificazione diventa sempre più rilevante e, dal momento che, come accennato in precedenza, fornire informazioni credibili è senz'altro uno dei prerequisiti per il buon funzionamento di una strategia di eco-branding, l'utilizzo di eco etichette può rivelarsi strumentale al raggiungimento del proprio obiettivo comunicativo (Orsato, 2009).

È quindi importante notare come eco-branding ed eco labeling siano due concetti essenzialmente diversi. In breve, il secondo rappresenta un veicolo per l'implementazione di successo del primo.

Inizialmente, le eco etichette furono utilizzate per favorire il consumatore nel riconoscimento dei prodotti che fossero in possesso di determinate caratteristiche legate alla responsabilità ambientale. Il problema è che non c'è alcun tipo di correlazione tra il possesso di un'eco etichetta e l'acquisto da parte del consumatore. Inoltre, l'ampia diffusione di questo strumento ha reso ormai difficile l'utilizzo dello stesso per differenziarsi dai competitors. Dunque, si può dire che, da un lato le eco etichette funzionano meglio come strumento per evitare rischi manageriali piuttosto che per creare vantaggi competitivi e, dall'altro, che ormai stanno sempre di più assumendo la forma di licenze ad operare più che di strumenti che rendano unica e distinguibile l'azienda che le possiede (Orsato, 2009). Inoltre, è da notare un'intrinseca contraddizione nell'utilizzo di questi strumenti: infatti, da un lato risultano maggiormente riuscite se il numero di prodotti con questo tipo di schema è ampio sul mercato, perché diventano facilmente riconoscibili e credibili agli occhi del consumatore, ma, dall'altro lato, più questi schemi risultano diffusi e più si erode la possibilità di unicità ed esclusività ricercata nell'utilizzo delle stesse (Orsato, 2009). Per questo motivo, un'impresa che cercasse di differenziare il proprio prodotto in base ai suoi attributi ambientali, dovrebbe prima fare opportune valutazioni riguardo la possibilità che l'adozione di tali schemi ambientali possa migliorare o danneggiare la propria posizione competitiva (Reinhardt come in Orsato, 2009). Resta dunque ferma la riflessione sul fatto che l'eco etichetta vada considerata più come strumentale al successo dell'eco-branding che come un vero e proprio strumento di differenziazione.

Un altro strumento analogo a quello delle certificazioni e che ha in comune con quello delle eco etichette l'elemento di volontarietà è l'adesione ai cosiddetti *Green Clubs*. Si tratta, di fatto, di associazioni volontarie di imprese che decidono di adottare codici di condotta e guide comportamentali riguardo al rispetto dell'ambiente ed alla riduzione dell'impatto del proprio business sulla natura. Anche in questo caso, l'obiettivo che si raggiunge è principalmente di tipo difensivo più che di creazione di vantaggio competitivo, ma sono molto rilevanti gli effetti che si ottengono sul fronte reputazionale. Clubs che includono diversi stakeholders ed impongono standards molto rigidi avranno chiaramente un maggiore valore reputazionale di quelli con richieste meno stringenti e pochi componenti (Orsato, 2009).

.

In conclusione, la strategia dell'eco-branding rappresenta una valida opportunità per le imprese che possiedano i requisiti necessari: ovvero la capacità comunicativa, in favore della quale gli strumenti risultano essere molteplici; la presenza di barriere all'imitazione ed infine la disponibilità a pagare da parte dei propri consumatori. Per poter fare ciò, è necessario superare la distanza, per così dire, tra quanto i consumatori affermano di volere, che di per sé è già promettente nei confronti della crescita del consumo di beni a basso impatto ambientale, e quanto effettivamente fanno. In questo senso, è utile esplorare percorsi non ancora intrapresi da altre aziende, per poter sfruttare appieno il potenziale di questo segmento di mercato ancora poco esplorato, ma dal grandissimo potenziale, per molteplici settori.

CAPITOLO 3: IL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO SPORTIVO E LE STRATEGIE DI ECO-BRANDING

3.1 Impatto ambientale dell'industria tessile e dell'abbigliamento

In quanto uno dei più grandi settori per quanto riguarda la spesa dei consumatori, il settore della moda rappresenta uno dei motori dello sviluppo mondiale, con un volume di ricavi annui di 1.5 trilioni di Euro (nel 2016) e con circa 300 milioni di persone impiegate nella sua catena del valore. Negli ultimi 15 anni, in particolare, la produzione di vestiti è più che raddoppiata, guidata dalla crescita della popolazione medio-agiata nel mondo e dall'aumento delle vendite pro-capite. L'ultima delle due è dovuta in gran parte all'avvento della cosiddetta "fast fashion", che consiste nella produzione di vestiti in modo molto più veloce, offrendo nuove collezioni ad intervalli sempre più frequenti, e a basso costo industriale, risultando in un prezzo molto più conveniente per i consumatori finali (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

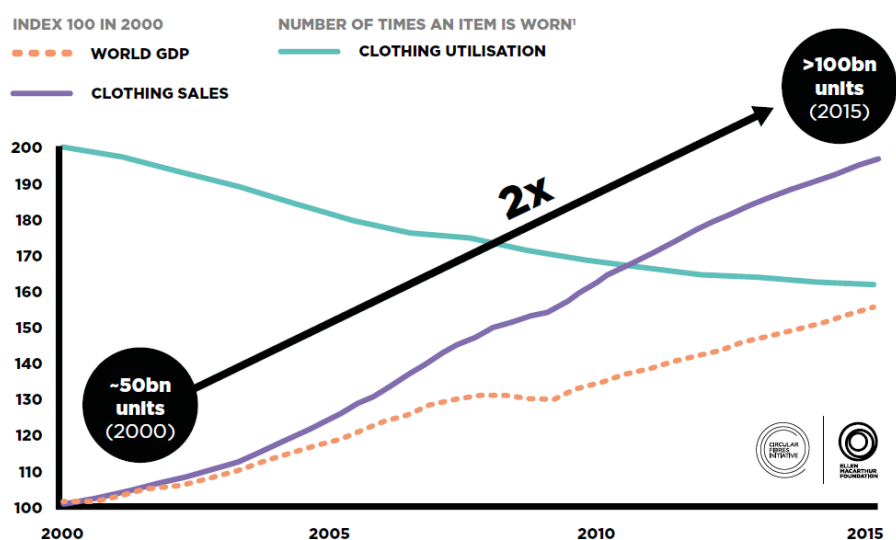


Figura 2: Vendite di capi di abbigliamento e numero di volte in cui il capo è utilizzato negli ultimi quindici anni. Fonte: Ellen MacArthur Foundation, 2017.

Chiaramente, tutto questo viene ad un costo nei confronti dell'ambiente, dal momento che l'industria della moda è anche la seconda più inquinante. Basti pensare che ogni anno vengono prodotti circa 20 capi d'abbigliamento per persona e che per produrre una sola T-Shirt in cotone vengono utilizzati 2,700 litri d'acqua, l'equivalente di quanto una persona beva in due anni e mezzo (Drew, Yehounme, 2017). O che le persone impiegate nella produzione di vestiti sono tra le peggio pagate in tutto il mondo, spesso sottoposte a condizioni lavorative non in sicurezza (Pulse of the Fashion Industry, 2017).

È dunque chiaro che, per continuare con un tale livello di crescita, l'industria della moda dovrà venire a patti con la riduzione della propria impronta ambientale e con un miglioramento delle condizioni salariali e lavorative di tutti coloro che sono impiegati nella sua catena del valore.

Partendo da questo presupposto, la Global Fashion Agenda, un forum che si riunisce ogni anno in occasione del Copenhagen Fashion Summit, ovvero il più grande evento collegato alla sostenibilità in ambito del settore della moda, dal 2017 ha iniziato a stilare un report annuale, il "Pulse of the Fashion Industry", al cui interno offre linee guida per le aziende del settore che volessero ridurre il proprio impatto ambientale, riportando iniziative rilevanti già attuate da aziende del settore che possano servire da spunto e andando oltre, sfidando l'industria della moda con business model innovativi che rappresenterebbero una grande riduzione dell'impatto ambientale.

Il "Pulse of the Fashion Industry" analizza nel profondo tutte le fasi che portano alla produzione di un capo, riportandone l'impatto sull'ambiente ed assegnandovi, in base ad esso, un punteggio. Dal report è possibile osservare come ciascuna presenti un impatto, più o meno forte, sull'ambiente e come quindi debbano essere progettate accuratamente, per assicurarsi che la potenzialità di riduzione dell'impatto ambientale, e sociale, sia pienamente sfruttata. Tra queste fasi le più rilevanti sono il design del prodotto, inteso come la progettazione iniziale dello stesso, che più ne influenzerà l'impatto finale; la scelta delle materie prime da impiegare e, infine, la fase successiva all'utilizzo (Pulse of the Fashion Industry, 2017).

Si osserva, dunque, come siano ancora vaste le opportunità di migliorare l'impatto ambientale del settore della moda in tutte le sue fasi. L'importante è che le varie aziende realizzino questo grande potenziale e si attivino per migliorare le proprie pratiche. Questo è particolarmente vero non tanto per i grandi brand, che, tra le pressioni di stakeholders esterni come le associazioni non governative, si sono già attivati per migliorare il proprio impatto, quanto per le piccole e medie imprese, che, stando al report Pulse of the Fashion Industry (2017), sono quelle che, soprattutto a causa della mancanza delle risorse necessarie, performano peggio in termini di sostenibilità. Sebbene iniziative provenienti da singole aziende siano senz'altro incoraggianti, è necessario che il settore della moda si attivi in modo sistemico sul tema della sostenibilità, collaborando per innovare ed investire sulla ricerca di nuove soluzioni, superando così il problema, in un modo che nessuna singola azienda, per quanto grande, può fare (Pulse of the Fashion Industry, 2018).

3.2 Il settore dell'abbigliamento sportivo: tre Case Studies

Essendo il settore della moda molto ampio, ho deciso di concentrarmi in particolare su quello dell'abbigliamento sportivo, che, stando al Pulse of the Fashion Industry (2018) rappresenta uno dei settori meglio performanti in materia sociale ed ambientale (i cosiddetti "Sustainability Champions"). Questo perché i consumatori del settore, non sono soltanto maggiormente sensibili ai temi della preservazione ambientale, data la forte connessione tra sport e natura, ma richiedono anche un continuo miglioramento della performance dei prodotti acquistati, così che le aziende dovranno riservare ingenti investimenti alla ricerca di materiali innovativi, tecnologie avanzate ed avere una forte cooperazione con tutti gli agenti della loro supply chain si rivela indispensabile per raggiungere i propri fini. Inoltre, la tracciabilità dei prodotti, così come una comprensione dettagliata dei componenti e del loro impatto, è ormai una prassi in questo settore (Pulse of the Fashion Industry, 2018).

I Case Studies che ho deciso di analizzare sono tre: il gigante americano dello sportswear e ormai riportato come esempio di sostenibilità da innumerevoli articoli accademici, Patagonia; la tedesca VAUDE, che si pone come obiettivo fisso quello di diventare "L'azienda più sostenibile di tutta l'Europa" ed infine l'italiana La Sportiva, leader nella vendita di calzature per l'arrampicata sportiva e fortemente legata alle sue radici, che si trovano nella trentina Val di Fiesso.

Tutte e tre le aziende presentano, a loro modo, sforzi nei confronti dei temi della sostenibilità ambientale. Ho cercato qui di analizzarli, guardando ad alcune variabili, che sono la storia e la mission aziendale, il design dei prodotti e la scelta dei materiali, la catena di fornitura, la strategia comunicativa e l'utilizzo di eco labels o la partecipazione a Green Clubs, per vedere come queste si manifestino in ciascuna e come vengano utilizzate per implementare la strategia di eco-branding. Per farlo, ho utilizzato, laddove possibile, non soltanto il materiale fornito dalle imprese stesse nel loro sito aziendale, ma anche articoli accademici.

3.2.1 Patagonia Inc.

Nata nel 1957 come Chouinard Equipment, dal nome del fondatore Yvon Chouinard, l'azienda originariamente vendeva chiodi per l'arrampicata, con margini di guadagno minimi. Entro il 1970, era diventata la più grande fornitrice di attrezzature da arrampicata negli Stati Uniti. Il problema sorse quando Chouinard realizzò il grande impatto che i suoi chiodi lasciavano sulle montagne, dal momento che il ripetuto martellare, sia nell'inserimento che nella rimozione del chiodo, non lasciava certo le montagne inalterate. Fu di fronte a questo

primo problema che l'azienda ebbe la possibilità di affermarsi fin da subito come un'alleata, per quanto possibile, e non una nemica, dell'ambiente. Chouinard, nonostante i chiodi fossero il pilastro del suo business, smise immediatamente di produrli, passando ad un'alternativa che non avrebbe lasciato alcun segno sulle montagne, i ceppi in alluminio. Infatti, così come affermò nel suo catalogo di quell'anno: "L'arrampicata pulita lascia la roccia inalterata dal passaggio dell'arrampicatore. Pulita perché nulla viene piantato nella roccia e poi rimosso, lasciando la roccia danneggiata e rendendo l'esperienza del prossimo arrampicatore meno naturale." In seguito a questa efficace comunicazione, il nuovo prodotto riscosse un enorme successo. A partire dal 1970, l'azienda iniziò a vendere anche capi d'abbigliamento per l'attività sportiva, assieme a cappelli, guanti, impermeabili e sacche. Fu così che, nel 1973, nacque la compagnia Patagonia, per poter differenziare la linea di abbigliamento da quella relativa all'attrezzatura sportiva. Nel 1989 la Chouinard Equipment fu costretta a dichiarare bancarotta, così che a Chouinard restò solamente Patagonia, che però risultò essere un brand in continua crescita, caratterizzato sempre da quella leggera vena di ribellione profusagli dal fondatore stesso e da una forte e distintiva preoccupazione nei confronti dell'ambiente. Un altro importante fattore è che Chouinard e sua moglie restarono gli unici shareholders della società lungo tutto il cammino di crescita, volendo rimanere indipendenti da banche o altri shareholders (Gettinger, Jones, 2016).

La mission aziendale

La mission di Patagonia, così come riportata nel sito aziendale, è "Costruire il miglior prodotto, causare nessun danno non necessario, utilizzare il business per ispirare ed implementare soluzioni alla crisi ambientale."

Chouinard affermò che "Non sarebbe mai stato felice di giocare secondo le normali regole del mondo degli affari", essendo fermamente convinto che questo fosse la causa di molti dei problemi sociali, ambientali ed economici mondiali (Casadesus- Masanell, Jin Kim, Reinhardt, 2010). Nel sito aziendale, infatti, al di sotto della mission, viene riportato, con la sincerità e trasparenza tipici di Patagonia, che l'azienda è consapevole che le proprie attività creino inquinamento come conseguenza indesiderata e che per questo motivo lavora duramente per cercare di ridurre questi danni (Patagonia, 2018). In questo senso, Patagonia rappresenterebbe una sfida contro la convenzionalità e un nuovo tipo di business responsabile, allontanando lo scopo principale dai profitti ed orientandolo invece al "fare la cosa giusta" (Reinhardt, Casadesus- Masanell, Jin Kim, 2010). Fu così che dal 1985 Patagonia decise di applicarsi una sorta di tassa, che battezzò l'"1% for the Planet", con cui l'azienda dona ogni anno l'1% delle vendite totali realizzate ad organizzazioni ambientali. In questo modo,

Patagonia è riuscita a raccogliere 89 milioni di dollari in denaro ed in natura, da donare alle cause ambientali. Cifre del genere riescono davvero a fare la differenza, tanto che, per amplificarne l'effetto, dal 2002 questo impegno divenne una vera e propria fondazione, cui possono partecipare tutte le aziende che lo desiderassero (Patagonia, 2018).

I core values di Patagonia sono:

1) Qualità: raggiungere una qualità sempre maggiore nei nostri prodotti; 2) Integrità: relazioni costruite su integrità e rispetto; 3) Ambientalismo: fare da catalizzatore per l'azione individuale e collettiva; 4) Slegati dalla convenzione: il nostro successo – e gran parte del divertimento – sta nello sviluppare modi innovativi di fare le cose. (O'Rourke, Strand, 2017).

I cinque elementi chiave delle iniziative ambientali di Patagonia enunciati da Chouinard (2016) sono:

- 1) *Condurre una vita controllata*: vivere responsabilmente, consapevoli dei danni causati e pronti a rimediare, per quanto possibile.
- 2) *Rimediare alle tue stesse azioni*: prima di incoraggiare altre aziende ad agire in modo responsabile, dobbiamo farlo noi stessi. C'è un solo modo di guidare, ovvero essere i primi e fare da esempio. Questo si riflette nella strategia ambientale, nel rapporto coi fornitori e nell'utilizzo di materie prime ed energia.
- 3) *Fare penitenza*: pagare per i nostri peccati fino al giorno in cui smetteremo di commetterne.
- 4) *Supportare la democrazia civile*: il popolo, sotto la forma dell'attivismo, rappresenta ancora la forza più importante nell'influenzare le attività delle aziende. È anche per questo che la maggior parte dei fondi raccolti con l' "1% for the Planet" va ad associazioni attiviste locali.
- 5) *Fare del bene*: per farlo, non basta sforzarsi di ridurre il proprio impatto sull'ambiente, ma bisogna prendere parte attiva in una vera e propria rivoluzione del modo di fare le cose.

Si osserva dunque come, in una grande azienda di successo quale è Patagonia, lo scopo principale non sia quello del profitto, ma quello di offrire la migliore qualità ai propri esigenti consumatori e, nel farlo, ridurre il proprio impatto, in una vera e propria filosofia ambientalista che abbraccia in pieno la strategia dell'eco-branding.

Il design dei prodotti e la scelta dei materiali

Patagonia progetta i suoi prodotti pensando alle esigenze dei loro principali utilizzatori, coloro che ne fanno uso nell'ambito dell'attività sportiva. Per creare prodotti di alta qualità, cerca di fabbricarli in modo che siano semplici, funzionali e multifunzionali. Il concetto di semplicità è particolarmente importante per Patagonia, nell'accezione che gli diede lo scrittore ed aviatore francese Antoine de Saint Exupéry: "La perfezione viene raggiunta non quando non c'è più nulla da aggiungere, ma quando non c'è più nulla da togliere." Per assicurarsi che la qualità venga sempre raggiunta, Patagonia investe annualmente circa 100,000 \$ in sperimentazione sul campo dei propri prodotti, anche attraverso sportivi professionisti nelle vesti di brand ambassadors. I prodotti vengono poi aggiornati da Patagonia ogni paio d'anni, per assicurarsi che ciascuno rappresenti un miglioramento rispetto ai precedenti. Un altro importante driver nello sviluppo dei prodotti Patagonia, oltre a quello della qualità e della durevolezza, è quello riguardante l'impatto ambientale. Per poter ridurre l'impatto ambientale in ciascuna fase della produzione, è importante, anzitutto, scegliere materie prime, tinture e packaging in modo considerato (Casadesus- Masanell, Jin Kim, Reinhardt, 2010). Una delle prime e più importanti scelte riguardanti i materiali utilizzati nella produzione fu quella, nel 1996, di passare all'utilizzo del cotone biologico in tutte le collezioni, al posto di quello tradizionale. Questa scelta, per l'epoca molto azzardata, fu presa in seguito all'apprendimento, da parte di un consulente, che il cotone era uno dei materiali utilizzati da Patagonia che presentava il maggior impatto sull'ambiente. Dopo aver visitato sia i campi di cotone cresciuto convenzionalmente che quelli coltivati secondo i criteri dell'agricoltura biologica, l'azienda non poté più ignorare l'enorme differenza e decise, dunque, di introdurre il nuovo materiale in tutta la collezione primaverile del 1996. Sebbene inizialmente i coltivatori di cotone biologico fossero pochi e poche erano anche le aziende che, oltre a Patagonia, decisero di passare a questa materia prima in quegli anni, il prezzo dei prodotti della nuova linea aumentò di poco rispetto al grande aumento dei costi sostenuto da Patagonia, che decise di caricare solo in parte il consumatore di questi maggiori costi. Le vendite andarono bene e, anzi, oltre le aspettative. I consumatori percepirono il nuovo prodotto come di maggiore qualità e furono relativamente inelastici all'aumento del prezzo. Da allora, l'intera produzione in cotone di Patagonia è stata sempre fatta utilizzando cotone biologico e migliorando le relazioni coi propri fornitori (Brown, Chouinard, 1997).

In generale, si può dire che la scelta dei materiali per Patagonia è molto importante e ricercarne di nuovi ed innovativi, che presentino il beneficio di ridurre l'impatto ambientale della produzione è un'attività di fondamentale importanza tanto che, ogni anno, Patagonia

investe 3 milioni di dollari in ricerca e sviluppo (Casadesus- Masanell, Jin Kim, Reinhardt, 2010).

Un altro principio guida nello sviluppo dei nuovi prodotti è quello di tenere a mente la possibilità della loro riparazione. Patagonia in questo senso educa i propri consumatori a riparare i prodotti danneggiati, piuttosto che acquistarne di nuovi, offrendo guide pratiche sia attraverso il sito, che in depliant esplicativi reperibili nei negozi fisici (Chouinard, 2016).



Figura 3: La guida online per riparare i prodotti Patagonia.
Fonte: Patagonia, 2018.

Infine, è necessario, per Patagonia, che i prodotti acquistati dai consumatori possano, alla fine della loro vita utile, essere riciclati ed il design del prodotto deve dunque tenerne conto. Concludendo con le parole di Chouinard (2016): “Se vogliamo prenderci la responsabilità per i nostri prodotti dalla nascita alla rinascita, e se incoraggiamo i nostri consumatori a mandarci quei pantaloni per ripararli, e se alla fine della loro vita utile promettiamo di riciclarli in un altro prodotto di valore, allora la cosa più intelligente è fare in modo che quei pantaloni durino il più possibile perché non vogliamo proprio vederli tornare indietro così presto.”

La catena di fornitura

La scelta dei fornitori di Patagonia è guidata dai valori e non dalla convenienza economica. I fornitori, infatti, devono sottostare agli standard di responsabilità sociale ed ambientale fissati da Patagonia, nonché partecipare al programma “1% for the Planet” (Casadesus- Masanell, Jin Kim, Reinhardt, 2010). Dal punto di vista dell’impegno sociale, Patagonia collabora con Fair Trade USA per un’intera linea di prodotti, pagando un premium per assicurarsi che chi li produce direttamente si trovi in buone condizioni lavorative e sia pagato in modo equo. Questo premium viene direttamente corrisposto ai lavoratori, che possono decidere come utilizzarlo (Patagonia, 2018).

Chouinard (2016), a proposito delle relazioni coi fornitori, scrive: “Patagonia non ha mai posseduto direttamente una fabbrica tessile o una sartoria. (...) Lavorare in modo efficace su un unico sforzo con così tante imprese e senza compressi nella qualità dei prodotti, richiede

un livello di impegno molto più grande che nelle normali relazioni d'affari. Un impegno reciproco richiede di essere coltivato con fiducia, e questo richiede a sua volta molto tempo ed energie. Di conseguenza, facciamo il più possibile con meno fornitori e contraenti possibili. Lo svantaggio è il rischio di diventare troppo dipendenti dalla performance di un'altra azienda. Ma questo è esattamente ciò che vogliamo perché queste compagnie dipendono anche loro stesse da noi. Così facendo, diventiamo come degli amici, o una famiglia, reciprocamente egoisti; ciò che fa bene a loro fa bene anche a noi.” Assicurandosi una relazione di vicinanza coi propri fornitori, Patagonia è in grado di assicurarsi che le condizioni lavorative all'interno delle fabbriche siano umane e le produzioni abbiano effettivamente un basso impatto ambientale. Ciò, naturalmente, non viene sempre così facile. Doug Freeman, il COO di Patagonia, afferma: “Dobbiamo richiedere a queste fabbriche di fare la cosa giusta. Ci vuole molto tempo per questo ed è estremamente frustrante.” E, in questo senso, anche un campione di sostenibilità quale Patagonia, commette i suoi errori. Ad esempio, nel 2015, Patagonia fu esposta dalla PETA (Persone per il trattamento etico degli animali) per le condizioni terribili in cui uno dei fornitori di lana di Patagonia, Ovis 21, trattava i suoi animali (O'Rourke, Strand, 2017). A queste accuse, Patagonia rispose, con la trasparenza che la caratterizza da sempre, con una lettera all'interno del sito aziendale, in cui affermavano di essere loro stessi scioccati dalle immagini mostrate dal video di PETA e aggiungendo: “Abbiamo fatto molto per proteggere gli animali affiancandoci a Ovis 21, ma abbiamo fallito nell'implementare un processo inclusivo per assicurare il benessere degli animali, e siamo sgomenti nell'assistere ad un così orribile maltrattamento. Alla luce di questo, abbiamo fatto una valutazione sincera e ad occhi aperti del programma di Ovis. La nostra conclusione: è impossibile assicurare cambiamenti immediati alle pratiche discutibili nei ranch di Ovis 21 e abbiamo dunque preso la decisione di non acquistare più lana da loro. È una decisione difficile, ma è la cosa giusta da fare. (...) Patagonia continuerà a produrre capi in lana a causa della sua performance e dei suoi unici attributi. (...) Ma Patagonia non comprerà più lana finché non potrà assicurare ai propri consumatori un processo controllabile con un trattamento umano degli animali. (...) Ci scusiamo per il male fatto in nostro nome. Continueremo ad aggiornarvi sul nostro progresso nel fare meglio.”

Dal momento che la trasparenza è una delle caratteristiche chiave di un'azienda come Patagonia, è possibile trovare, sul sito aziendale, la lista dei fornitori ad oggi, con tanto di localizzazione geografica. Ancora più innovativa è la sezione interattiva del sito denominata The Footprint Chronicles, dove è possibile rintracciare il percorso fatto da 150 dei prodotti offerti, dal design alla consegna, evidenziando ogni fase delle proprie operazioni.



Figura 4: Esempio di Footprint Chronicles per un paio di jeans in cotone biologico.
 Fonte: Reinhardt, Casadesus-Masanell, Jin Kim, 2010. Patagonia.

La strategia comunicativa

Patagonia spende meno dell'1% del suo fatturato in marketing e pubblicità. Vedendo i suoi canali comunicativi più come un mezzo per comunicare la propria vision al pubblico, la maggior parte dei messaggi ha lo scopo di educare consumatori, fornitori e dipendenti riguardo alle proprie iniziative nei confronti dell'ambiente, restando allo stesso tempo consapevoli, e comunicandolo, che anche le loro stesse attività, nonostante gli sforzi, lasciano un segno sull'ambiente (Casadesus- Masanell, Jin Kim, Reinhardt, 2010). Chouinard (2016) descrive lo scopo del marketing nel comunicare al pubblico chi è esattamente Patagonia, senza dipingerne un'immagine abbellita o falsificata, sottolineandone i valori, l'impegno nei confronti dello sport e la passione di tutti i suoi fondatori e lavoratori. Patagonia esprime la gioia delle persone che amano il mondo, che sono convinte delle loro idee e che vogliono influenzare il futuro. Le linee guida, dunque, nella strategia comunicativa di Patagonia sono tre: 1. La priorità è ispirare ed educare piuttosto che promuovere; 2. Preferiamo guadagnarci credibilità piuttosto che comprarla. Le migliori risorse sono il passaparola o commenti favorevoli dalla stampa; 3. Facciamo pubblicità solo come ultima risorsa e di solito in riviste sportive.

Iconica fu senz'altro la campagna lanciata in occasione del Black Friday nel 2011, dove l'azienda invitava i consumatori a non acquistare una delle loro giacche. Il motivo? Viviamo in un mondo ingordo e pieno di sprechi con risorse che diminuiscono velocemente e persone che acquistano cose di cui non hanno bisogno (Penhollow, 2015). Secondo la filosofia di

Patagonia, infatti, è importante riparare i propri capi piuttosto che acquistarne di nuovi. Così facendo, Patagonia ha in certo senso violato tutte le regole del marketing, che promuove l'acquisto e non l'opposto. Il mero scopo della campagna, seguendo i principi guida di Chouinard, era quello di educare il consumatore verso un consumo responsabile ed in nessun modo sono promossi i prodotti venduti. Una campagna che, però, sortì l'effetto opposto, aumentando invece le vendite della compagnia (Della Vedova, 2018).



Figura 5: La campagna *Don't buy this jacket* di Patagonia.
Fonte: Cristian Della Vedova, 2018.

Eco labels e Green Clubs

La partecipazione di un brand quale Patagonia a numerosi Green Clubs e l'utilizzo vasto delle eco labels sono sicuramente fondamentali nel perseguire una strategia di eco-branding a tutto tondo.

Tra le numerose certificazioni di cui l'azienda si dota si ha, per quanto riguarda la fornitura di lana, che Patagonia richiede adesso la certificazione Responsible Wool Standard e ha inoltre creato una propria certificazione denominata Patagonia Wool Standard, con richieste ulteriori.

Per quanto concerne la partecipazione ai Green Clubs, anche in questo caso Patagonia risulta impegnata su molti fronti. Tra questi, da ricordare sono la Sustainable Apparel Coalition, che si impegna nella ricerca di un indice che valuti la performance sociale ed ambientale delle imprese del settore e l'Outdoor Industry Association Eco Working Group che, nello specifico, coinvolge aziende provenienti dal settore outdoor nella ricerca di un Eco Index, che contribuisca a migliorare la performance ambientale di tutti i partecipanti (Patagonia, 2018).

3.2.2 VAUDE Sport GmbH & Co. KG

VAUDE Sport GmbH & Co. KG è un'azienda a conduzione familiare con sede a Tettwang am Bodensee che vende attrezzature sportive come uno dei marchi leader in Europa. In Germania, VAUDE conta 420 dipendenti e circa 1.300 in tutto il mondo. La società è stata

fondata nel 1974 da Albrecht von Dewitz, dalle cui iniziali ha preso il nome, e genera tassi di crescita continui.

VAUDE combina "le massime esigenze in termini di funzionalità e qualità con l'attenzione alle ultime tendenze". In tal modo, l'azienda attribuisce importanza ad un dialogo costante con clienti e partner e si impegna per lo sviluppo continuo di materiali e prodotti. Le innovazioni e le ricerche di nuovi prodotti hanno lo scopo di incarnare lo spirito pionieristico dell'azienda. In primo piano pone un approccio equo e responsabile nei confronti dei dipendenti, dei partner e dell'ambiente. Come azienda a conduzione familiare, VAUDE è libera dagli interessi dei creditori e può quindi concentrarsi sullo sviluppo a lungo termine del suo potenziale, piuttosto che essere sotto pressione da obiettivi di rendimento a breve termine (Fitzner, 2009).

La mission aziendale

VAUDE racchiude la propria mission nell' "essere il brand outdoor più sostenibile di tutta Europa". Nel farlo, si riconosce come una guida per le altre aziende verso una maggiore sostenibilità ambientale e ne abbraccia in pieno la responsabilità. Nel raggiungere il suo scopo, VAUDE vuole rimanere finanziariamente indipendente ed utilizzare le proprie risorse in modo avveduto per ottimizzarle. Lo scopo è quello di valorizzare la forza del brand ed i prodotti offerti e non di massimizzare il profitto di breve termine. Ma ciò non significa che l'azienda non sia in grado di produrre profitti. I valori dell'azienda si fondano infatti sul presupposto che la sostenibilità non debba precludere la possibilità di successo e che, anzi, la sostenibilità, nel lungo termine, ripaghi dei propri sforzi. Come venditore di prodotti outdoor, VAUDE sente una forte connessione con la natura e, per poter dare un contributo positivo all'ambiente, l'imprenditorialità può, per VAUDE, rappresentare una soluzione, contribuendo, con le proprie azioni, a rendere il mondo un posto migliore, per la natura e per le persone.

I principi guida, che descrivono ed orientano l'azienda sono:

1. *Le radici: le montagne*: significa standard alti per tutti i prodotti, per fare esperienza della natura in modo passionevole;
2. *Noi*: un'interazione costante con la natura e le persone, come una vera famiglia;
3. *Guidare "avanti"*: i trend cambiano velocemente, ma la sostenibilità resta. Siamo pionieri creando soluzioni con un occhio di riguardo verso il futuro e l'innovazione sostenibile (VAUDE, 2018).

Il design dei prodotti e la scelta dei materiali

Lo sviluppo di prodotti outdoor deve sempre tenere conto di richieste molto esigenti, come quelle della durabilità, della funzionalità e di un'alta qualità, nonché il dover offrire protezione e facilitare una buona performance. Per assicurare questo, sono necessari grandi impegni nei confronti dell'innovazione che, però, viene sempre ad un costo nei confronti dell'ambiente. Per questo motivo, VAUDE racchiude nel motto "Performance meets ecology" il principio guida per lo sviluppo dei propri prodotti (von Dewitz, 2015). Il design di VAUDE è quindi un design sostenibile, che si impegna nel trovare innovazioni sostenibili o nuovi materiali dal minore impatto ambientale. Per fare questo si cerca di eliminare tutto ciò che è superfluo, tenendo soltanto lo stretto necessario. I principi guida del design di VAUDE sono dunque: 1. Essere *chiaro e funzionale*; 2. Essere *senza tempo*; 3. Essere *sostenibile ed innovativo*; 4. Essere *autentico e racchiudere lo spirito degli sport di montagna*; 5. Seguire *principi naturali* (VAUDE, 2018).

Tutto questo si riflette anche nella scelta delle materie prime. Queste, infatti, devono rispondere a criteri di sostenibilità e presentare un basso impatto ambientale. Per esempio, VAUDE utilizza interamente cotone biologico nella sua collezione Green Shape, visto il minore impatto rispetto a quello tradizionale, o si assicura che tutte le piume utilizzate per le proprie giacche e sacchi a pelo, provengano come scarti dall'industria alimentare e da animali che non siano stati maltrattati. Inoltre, è sempre forte l'impegno nella ricerca di materiali dalle buone performance, ma soprattutto anche dal basso impatto ambientale (von Dewitz, 2015).

La catena di fornitura

Per VAUDE, è importante lo sviluppo di relazioni di partnership coi propri fornitori, intesi più come quelli che producono direttamente il prodotto per VAUDE, che quelli che forniscono i materiali, su cui VAUDE ha soltanto un'influenza indiretta, dal momento che li seleziona, pur non avendovi relazioni contrattuali dirette. Tutti i fornitori di VAUDE devono sottostare agli standard da essa imposti, che sono sia sociali che ambientali, tra cui la MRSL, ovvero la lista delle sostanze proibite. Grazie poi alla collaborazione con la Fair Wear Foundation ed il Bluesign System, che è lo standard più restrittivo al mondo riguardante i criteri ambientali per la produzione tessile, si assicura un maggior monitoraggio delle attività dei propri fornitori.



Figura 6: La supply chain di VAUDE.
Fonte: VAUDE, 2018.

La strategia comunicativa

Il posizionamento di VAUDE come un'impresa sostenibile è senz'altro il pilastro della sua strategia comunicativa, sia all'interno della compagnia che con l'esterno. Infatti, come compagnia impegnata sul fronte ambientale, è importate che comunichi i propri sforzi, così da poter guidare altre imprese a fare lo stesso o, se non altro, a rendere i consumatori maggiormente consapevoli. In questo senso, la comunicazione viene percepita come un mezzo per raggiungere il fine della protezione ambientale, senza dipingere la compagnia per qualcosa che non è, ma riportando in modo trasparente soltanto gli sforzi ed i traguardi realmente raggiunti (VAUDE, 2013).

Il migliore strumento comunicativo utilizzato è senz'altro il report di sostenibilità, che viene redatto annualmente, riportando i progressi dell'azienda in campo ambientale e sociale (von Dewitz, 2015). VAUDE, poi, fa anche ampio utilizzo dei social network come Facebook, Instagram, Twitter e YouTube, dove pubblica video e foto che racchiudono l'anima naturalistica dell'azienda, che risultano essere non solo efficaci strumenti comunicativi, ma anche dal costo relativamente basso.

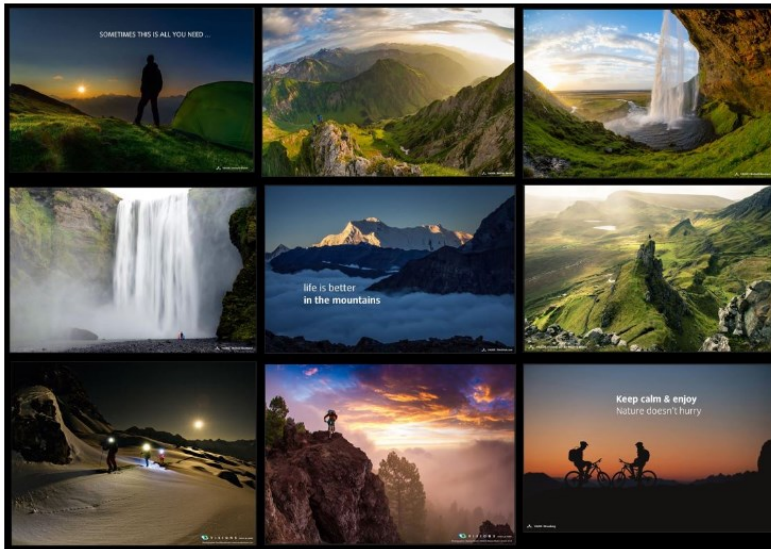


Figura 7: Esempi di fotografie pubblicate da VAUDE nei propri canali social.
Fonte: VAUDE, 2018.

Eco labels e Green Clubs

VAUDE, nell’ambito dell’attività comunicativa dei propri sforzi in materia ambientale, fa anche ampio ricorso all’utilizzo di Eco Labels e alla partecipazione in vari Green Clubs. Per quanto concerne le prime, merita una menzione la certificazione autonoma di VAUDE Green Shape, che, dal 2010, offre la garanzia di prodotti funzionali e dal basso impatto ambientale. I prodotti offerti da VAUDE e classificati con la Green Shape rispondono quindi ai rigidi standard imposti dall’azienda stessa (VAUDE, 2018). Oltre alla Green Shape, VAUDE fa anche uso di certificazioni da terze parti, quale ad esempio il sopracitato Bluesign System.



Figura 8: La sostenibilità dell'intero processo produttivo dei prodotti etichettati Green Shape.
Fonte: VAUDE, 2018.

Riguardo ai green clubs, invece, VAUDE collabora con numerose associazioni, tra cui la European Outdoor Conservation Society ed il WWF, dal momento che ritiene che una forte collaborazione sia necessaria per poter raggiungere gli scopi di un ridotto impatto ambientale, specie all'interno dello stesso settore.

3.2.3 La Sportiva S.p.A.

Fondata nel 1928 da Narciso Delladio, La Sportiva è un'azienda a conduzione familiare.

Nata come produzione artigianale di zoccoli in legno e calzature in pelle per boscaioli ed agricoltori, l'azienda è cresciuta enormemente e sviluppa ad oggi anche linee di abbigliamento, oltre a calzature, sia tecniche che per il tempo libero, dedicate ad attività quali arrampicata, trekking, sci alpinismo, trail running ed alpinismo. L'azienda ha sede a Ziano di Fiemme, ai piedi delle Dolomiti, ed opera nel settore delle calzature per fornire il miglior prodotto possibile a chi va in montagna con qualsiasi esperienza e ad ogni latitudine.

L'azienda, leader mondiale nella vendita di scarpette per l'arrampicata, mantiene la produzione nel luogo in cui ha avuto origine, restando ancorata alle proprie radici ed al proprio territorio, da cui sa trarre vantaggio ed offrire opportunità di sviluppo e crescita (La Sportiva, 2016).

La mission aziendale

La Sportiva ritiene proprio obiettivo quello di “raggiungere il pieno soddisfacimento dei propri clienti, nel rispetto dell'ambiente di montagna che la circonda”. Per raggiungere questo scopo, sono notevoli gli impegni dell'azienda nell'area R&D, per poter offrire prodotti innovativi e sempre rispondenti alle richieste dei propri consumatori.

Nel fare ciò, il faro che guida La Sportiva è la passione. I proprietari e collaboratori stessi, infatti, sono i primi clienti dei propri prodotti, guidati dalla passione per la montagna e le attività outdoor. Una passione per la montagna, dunque, che si rispecchia anche nella scelta della localizzazione della propria sede ed in una grande attenzione alle problematiche che la loro attività pone all'ambiente.

Quest'attenzione si riflette in un'analisi critica dei propri processi produttivi, per poter prevenire i danni che possono causare, ed in una verifica periodica delle emissioni e della qualità dell'aria all'interno della zona di produzione, così come nel maggior recupero possibile degli scarti produttivi e nella ricerca continua di possibilità per un loro riciclo.

Tutto questo, dunque, per passione e perché un loro impegno in ambito di sostenibilità ambientale può recare benefici a clienti, fornitori, a La Sportiva stessa ed al suo personale, nonché a tutta la Comunità in cui l'azienda opera (La Sportiva, 2018).

Il design dei prodotti e la scelta dei materiali

Il principio guida nella concezione dei prodotti La Sportiva è quello dell' "innovation with passion". Ciò significa che non solo il prodotto deve rispondere ad alti standard qualitativi e di innovazione, ma anche ad una buona performance dal punto di vista dell'impatto ambientale.

Il contesto in cui La Sportiva è situata, infatti, fa sì che l'azienda non possa ignorare l'impronta ambientale dei propri processi, ma che anzi questa debba impegnarsi costantemente nella ricerca di soluzioni, materie prime, processi e metodi che consentano di limitare il carico ambientale associato alle proprie attività, in particolare in termini di scarti di materie prime ed emissioni di CO₂, e di generare contemporaneamente esternalità positive per l'ambiente stesso e la società.

In quanto alle materie prime utilizzate, queste sono prevalentemente quelle impiegate nella produzione delle calzature, ovvero il pellame, la gomma e la colla. La gomma, in particolare, è un materiale complesso, che non può essere facilmente rilavorato e reimpiegato nel processo produttivo calzaturiero, ma che può trovare nuova vita in altri settori, come ad esempio quello della pavimentazione anti-trauma. La Sportiva, dunque, è riuscita negli ultimi anni a reimpiegare circa il 50% degli scarti di lavorazione in altri processi produttivi.

Al contempo, l'azienda è riuscita ad elaborare innovazioni anche all'interno del proprio processo produttivo. Un esempio sono le soles pre-incollate Eco Bond, che consentono di ridurre la quantità di colla impiegata nel processo produttivo (La Sportiva, 2016).

La catena di fornitura

La scelta dei fornitori per La Sportiva resta fortemente legata alle radici dell'azienda ed all'area delle Dolomiti. Il 66,7% dei fornitori, infatti, proviene dall'area del Triveneto, pari al 50% del fatturato totale distribuito ai fornitori. Rimanendo legata alle proprie origini, l'azienda si impegna anche nel garantire uno sviluppo non solo economico, ma anche turistico dovuto alla presenza del famoso brand sul territorio.

La scelta dei fornitori, comunque, si basa su criteri sia economici e qualitativi che di sostenibilità ambientale e sociale. In particolare, l'azienda valuta la rispondenza a questi criteri ad un anno dall'inizio del rapporto di fornitura, e successivamente a campione. Questa

valutazione è obbligatoria per i criteri di natura ambientale, ma non attualmente per quelli di natura sociale. I criteri ambientali esplicitati nella figura sottostante riguardano il possesso della certificazione ISO 14001 e l'analisi di eco-compatibilità delle forniture, che comprende una valutazione dello smaltimento a fine vita dei prodotti, del recupero degli scarti, dell'impatto sulle lavorazioni e della presenza di packaging ecologici (La Sportiva, 2016).

AMBITO	CRITERI DI VALUTAZIONE
AMBIENTE	Eco compatibilità di materiali e forniture
	Sistema di gestione certificato UNI EN ISO 14001
SOCIALE	Ambiente di lavoro, dotazione di mezzi e stato di conservazione
	Organizzazione tecnico gestionale delle risorse umane
	Implementazione di altri sistemi di gestione
	Responsabilità sociale d'impresa

Figura 9: I criteri ambientali e sociali per la scelta dei fornitori di La Sportiva.
Fonte: La Sportiva, 2016.

La strategia comunicativa

La Sportiva utilizza diversi strumenti comunicativi. Tra questi gli annuali International Sales Meeting, ovvero incontri rivolti agli importatori internazionali ed a tutta la forza vendita di La Sportiva, che hanno lo scopo di presentare le novità che il brand offre per la stagione successiva. In particolare, l'azienda pone l'accento sulle proprie origini di montagna, dal momento che l'evento si tiene nell'originaria Val di Fiemme e che ad esso intervengono anche le più importanti figure locali.

Un altro importante strumento comunicativo di La Sportiva è il ricorso a brand ambassadors, scelti soprattutto in base ai risultati conseguiti nelle gare cui partecipano, oltre che alla forza comunicativa che sanno esprimere. Vengono scelti soprattutto atleti che svolgono attività in montagna in sicurezza, offrendo supporto ed attrezzature di prima qualità. Un'altra importante caratteristica richiesta ai propri ambassadors, è quella della passione e dell'impegno verso il perfezionamento della propria tecnica, pur restando legati alle proprie radici ed allo sviluppo della propria comunità.



Figura 10: Il team di brand ambassadors di La Sportiva.
Fonte: La Sportiva, 2016.

Infine, un altro importante mezzo per far conoscere il brand La Sportiva è quello di organizzare e partecipare a diverse fiere ed eventi dedicati al mondo outdoor, non solo in Italia, ma anche in tutta Europa (La Sportiva, 2016).

Eco labels e Green Clubs

In termini di processi aziendali, La Sportiva è stata la prima azienda nel mondo del settore outdoor e calzaturiero a dotarsi, nel 2003, del Sistema di Gestione Ambientale UNI ISO 14001. Inoltre, l'azienda partecipa dal 2011 al programma PFC free, con cui si impegna ad eliminare tessuti, componenti e trattamenti contenenti perfluorocarburi, sostanze estremamente tossiche, ricercando alternative sostenibili. Dal 2012, La Sportiva è stata riconosciuta come un Bluesign member, dal momento che rispetta i rigidi criteri imposti dall'omonima certificazione.

Infine, La Sportiva partecipa all'Associazione Europea per la Conservazione dell'Ambiente (EOCA – European Outdoor Conservation Association), che si impegna a realizzare, con uno sforzo congiunto all'interno del settore, progetti di salvaguardia e ripristino dell'ambiente naturale (La Sportiva, 2016).

Riassumo quanto osservato dal confronto delle tre aziende e del loro modo di esplicitare la strategia di eco-branding in una tabella:

Tabella 1 - Confronto tra le tre aziende.

Imprese	Patagonia	VAUDE	La Sportiva
Fondazione	1973	1974	1928
Sede	Ventura, California (USA)	Tettnang am Bodensee, Baden-Württemberg (DK)	Ziano di Fiemme, Trentino Alto Adige (IT)
Mission	Costruire il miglior prodotto, causare nessun danno non necessario, utilizzare il business per ispirare ed implementare	Essere il brand outdoor più sostenibile di tutta Europa	Raggiungere il pieno soddisfacimento dei propri clienti, nel rispetto dell'ambiente di

	soluzioni alla crisi ambientale		montagna che la circonda
Design del prodotto: principi guida	Qualità, semplicità, multifunzionalità, innovazione, riparabilità, durevolezza e basso impatto ambientale	Chiarezza, funzionalità, sostenibilità, innovazione, autenticità, definire prodotti senza tempo.	Qualità, innovazione e rispetto dell'ambiente
Rete di fornitura	Rispondenza a precisi standard ambientali e sociali, trasparenza, stretta collaborazione e partnership	Rispondenza a precisi standard imposti da enti esterni con cui l'azienda collabora e dalla stessa azienda, relazioni di partnership	Fornitori prevalentemente locali e rispondenti a specifici criteri di sostenibilità ambientale e sociale, oltre che economici e di qualità
Communication mix	Comunicazione soprattutto attraverso i propri cataloghi cartacei ed il sito aziendale, più le notizie spontaneamente riportate dai giornalisti in merito all'azienda e, raramente, advertising in riviste specializzate	Ampio utilizzo di social network e sito aziendale	Partecipazione a fiere ed eventi, ricorso a brand ambassadors ed al sito aziendale
Focus delle attività di comunicazione	Non promuovono prodotti, ma valori	Si comunica l'azienda per ciò che è	Porre l'accento sulla qualità dei prodotti offerti e sulle proprie radici di montagna

Dal confronto tra le aziende prese in considerazione emergono molte similarità nell'applicazione della strategia di eco-branding, pur trattandosi di aziende di diverse dimensioni e presenti in diversi contesti. Anzitutto, tutte e tre pongono una grande attenzione all'introduzione del concetto di rispetto dell'ambiente e sostenibilità fin dalla progettazione iniziale dei propri prodotti, che è senz'altro la fase più importante e che più può influenzare l'impatto complessivo del prodotto finale. La stessa attenzione viene riposta anche nella fase di scelta dei materiali da utilizzare, facendo attenzione al loro impatto e ricorrendo spesso all'impiego di materiali riciclati. È poi da sottolineare l'impegno nella ricerca di materiali innovativi e sempre meno inquinanti che interessa, in modo più o meno intenso, tutte e tre le aziende. Una grande attenzione viene posta anche alla supply chain, valutando l'impegno ambientale e sociale dei propri fornitori. In questo caso, si inizia però a notare una prima differenza tra le tre aziende. Infatti, mentre Patagonia e VAUDE si assicurano della condotta ineccepibile dei propri fornitori anche in campo sociale, ricorrendo ad enti esterni come la Fair Wear Foundation, che svolge, per conto delle aziende, controlli sul campo, La Sportiva non considera ad oggi obbligatoria la valutazione dei criteri sociali, ma solo di quelli ambientali. Inoltre, mentre per Patagonia e VAUDE la condotta sociale ed ambientale dei propri fornitori rappresenta il principale criterio di scelta, la convenienza economica sussiste come variabile analizzata da La Sportiva in contemporanea alle altre.

Un'altra grande differenza si osserva nella strategia comunicativa e nell'utilizzo delle certificazioni. Mentre, infatti, Patagonia e VAUDE pongono come punto fondamentale della loro comunicazione il proprio impegno ambientale, per rendere il consumatore consapevole delle proprie azioni in quel campo ed invitarlo a condurre le proprie scelte responsabilmente, La Sportiva si occupa soprattutto di promuovere la qualità dei prodotti offerti per invitare all'acquisto e menziona il proprio impegno ambientale solo in un'apposita sezione del sito aziendale. Mentre poi le certificazioni ambientali sono pervasive in tutti i materiali impiegati da Patagonia e VAUDE, La Sportiva si dota attualmente della sola ISO 14001 e della Bluesign Standard, che comunque rappresenta la certificazione più rigida in campo ambientale.

Da notare, dunque, come le maggiori differenze osservabili non siano tanto tra Patagonia e VAUDE, che, pur avendo dimensioni diverse ed operando in contesti diversi, applicano una strategia di eco-branding a tutto tondo, che interessa ogni ambito della loro attività, ma tra le queste due e La Sportiva, che, essendo un'azienda dalle dimensioni ridotte, se paragonata alle altre due (pur avendo comunque un fatturato di circa 100 milioni di €) ed operante in un settore, quello della produzione di scarpette per l'arrampicata sportiva, in cui è leader con

poche minacce, ha ancora molto da fare per raggiungere gli sforzi ambientali applicati dalle altre due, anche se è comunque sulla buona strada. È infatti probabile che negli anni l'azienda aumenterà gradualmente il proprio sforzo in ambito ambientale che, a differenza delle altre due aziende, non è sempre stato un aspetto fondante, ma è emerso solo successivamente e sarà quindi necessario più tempo perché possa arrivare ad interessare tutte le sue attività.

CONCLUSIONE

Come evidenziato nel mio elaborato, si può osservare che il business model tradizionale di un'azienda che ha come unico scopo quello di produrre un profitto stia lentamente scomparendo.

Sia i consumatori che i principali stakeholders, infatti, non valutano più soltanto fattori tangibili come il prezzo se clienti o la profittabilità se investitori, ma danno sempre più rilevanza a fattori intangibili, come la responsabilità ambientale e sociale dell'azienda.

Se, fino a qualche anno fa, le maggiori aziende erano ancora riluttanti ad investire in questo senso, chi non lo fa, al giorno d'oggi, rischia di rimanere indietro ed intrappolato nel modello di business tradizionale del massimo profitto, che potrebbe non più funzionare di fronte all'evoluzione del consumatore tipo, sempre più attento alle questioni della responsabilità d'azienda nel condurre le proprie scelte.

Aziende come Patagonia che, fin dai primi anni, ha sempre fatto proprio un modello di business responsabile a tutto tondo, anche a costo di fare scelte estremamente rischiose e che avrebbero potuto portare alla distruzione della stessa, dimostrano che è possibile fare la cosa giusta e, al tempo stesso, produrre un profitto. È possibile andare contro i rigidi schemi imposti dalla tradizionale concezione del business. Ed essere pionieri di questo tipo di scelte può solo che giovare all'azienda, che fin da subito può guadagnarsi una buona reputazione basata su fatti, più che su parole.

Certo, la strategia di eco-branding non è una strategia applicabile da qualsiasi azienda in qualsiasi contesto, ma è necessario rispettare precise condizioni, che sono la disponibilità a pagare dei consumatori per la qualità ambientale, la credibilità delle informazioni trasmesse e l'inimitabilità delle proprie innovazioni. Inoltre, per poter portare a termine con successo questo tipo di strategia, è necessario sostenere investimenti di grande entità, ma è dimostrato che questi tendono ad essere, nel lungo termine, più che compensati.

Sebbene incoraggiante che molte tra le più grandi aziende al mondo stiano iniziando a realizzare l'enorme potenziale che rendere il proprio business sostenibile offre, implementando alcune tra le diverse possibilità strategiche attuabili, c'è ancora molto da fare in questo senso.

Un'evidenza lampante è offerta da uno dei settori maggiormente inquinanti, quello della moda, che vede contrapporsi aziende dedite alla fast fashion, che offrono capi sempre di minore qualità a prezzi sempre più bassi ad aziende battezzate campioni di sostenibilità, grazie al loro grande impegno verso i temi della riduzione dell'impatto ambientale e sociale delle proprie attività.

Tra questi ultimi, sono senz'altro incluse le aziende del settore outdoor, che agiscono avendo sempre a cuore la natura e l'ambiente, nonché l'impatto che la loro attività ha su di essi.

Tra queste, ho deciso di riportare tre aziende particolarmente rilevanti.

Patagonia, l'azienda sostenibile per eccellenza, guidata dal businessman riluttante, come si definisce egli stesso, Yvon Chouinard, che in ogni sua scelta ha fatto di tutto pur di rimanere coerente coi propri valori ed andare contro il business tradizionale, creando un modello che rispondesse ai propri ideali.

VAUDE, d'altro canto, pur essendo di dimensioni inferiori, riesce a fare propri molti dei concetti già espressi da Patagonia, risultando l'azienda europea maggiormente sostenibile. Basti pensare alla certificazione autonoma Green Shape, che bolla i prodotti VAUDE come sostenibili, definendo rigidi standard che questi devono rispettare.

Infine, La Sportiva, azienda italiana dalla vocazione sostenibile e con un forte legame con le proprie origini. Sebbene non presenti iniziative di sostenibilità radicate in ogni sua attività come le altre due e dunque risulti che, rispetto ad esse, abbia ancora molto da imparare, è comunque incoraggiante vedere che anche nella realtà nazionale si stia iniziando a realizzare l'importanza di questi temi e ad implementare questo tipo di strategie.

Concludendo, dunque, la diffusione di strategie legate alla sostenibilità ambientale in ambito aziendale è un fenomeno sempre più diffuso e che, auspicabilmente, crescerà ulteriormente nei prossimi anni. Queste strategie, sebbene possano essere introdotte per motivi di competitività e sopravvivenza all'interno del proprio settore, sono necessarie per assicurarsi un equo utilizzo delle risorse naturali che, essendo limitate e, se rinnovabili, a ritmi di molto inferiori rispetto a quelli con cui attualmente vengono consumate, potrebbero esaurirsi se continuassimo ad utilizzarle come facciamo oggi, pensando che siano infintamente disponibili e rinnovabili, e, in tal caso, non rimarrebbe alcun business in grado di sopravvivere. Perché, citando David Brower, "Non c'è nessun business che possa essere fatto in un pianeta che è morto".

BIBLIOGRAFIA

1. ARAGÓN-CORREA A., SHARMA S., 2003. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
2. BANSAL P., ROTH K., 2000. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
3. BARBARO-FORLEO G., BERGERON J., LAROCHE M., 2001. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of consumer marketing*, 18 (6), 503-520.
4. BAUMANN H., REX E., 2007. Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15, 567-576.
5. BAUMGARTNER R. J., EBNER D., 2010. Corporate sustainability strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable development*, 18 (2), 76-89.
6. BROWN M. S., CHOUINARD Y., 1997. Going organic: converting Patagonia's cotton product line, *Journal of Industrial Ecology*, 1 (1), 117-128.
7. CASADESUS-MASANELL R., JIN KIM H., REINHARDT F., 2010. Patagonia, Harvard Business School Working Paper 9-711-020.
8. CHOUINARD Y., 2016. *Let my people go surfing*. New York: Penguin Books.
9. CHRISTMANN P., TAYLOR G., 2002. Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *Academy of Management Executive*, 16 (5), 121-134.
10. DELLA VEDOVA, 2018. Don't buy this jacket: il caso Patagonia. <https://cristiandellavedova.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/> [20-07-2018].
11. DE MARCHI V., DI MARIA E., 2015. Eco-innovazione, relazioni di fornitura e implicazioni per la comunicazione nelle piccole imprese: un focus sulla moda italiana. *Mercati e competitività*, 4, 87-104.
12. DREW D., YEHOONME G., 2017. The apparel industry's environmental impacts in 6 graphics. World Resources Institute, <http://www.wri.org/blog/2017/07/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics> [13-07-2018].
13. ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017. A New Textiles Economy: Redesigning fashion's future. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy-Full-Report-Updated-1-12-17.pdf> [13-07-2018].

14. ETSY D. C., PORTER M. E., 1998. Industrial ecology and competitiveness. *Journal of Industrial Ecology*, 2 (1), 36-42.
15. FITZNER M., 2009. Markeninvolvement durch Moral: Das Fallbeispiel "VAUDE".
16. GARCIA-JOHNSON R., GEREFFI G., SASSER E., 2001. The Ngo-Industrial complex. *Foreign policy*, 125, 56-65.
17. GETTINGER B., JONES G., 2016. Alternative paths of green entrepreneurship: the environmental legacies of the North Face's Doug Tompkins and Patagonia's Yvon Chouinard, *Harvard Business School Working Paper* 17-034.
18. GORDON W., 2002. *Brand green: mainstream or forever niche?*, (s. 1.): Green Alliance.
19. HART S. L., 1997. Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75 (1), 66-76.
20. HORLINGS S., Bridging the gap between branding, sustainability and consumer demands. <http://www.saiplatform.org/uploads/Library/IDH006-06SustMarketing.pdf> [12-05-2018].
21. MEISNER ROSEN C., 2001. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. *California Management Review*, 43 (3), 8-14.
22. NIELSEN, 2015. *Green generation: millennials say sustainability is shopping priority*, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html> [03/06/2018].
23. O'ROURKE D., STRAND R., 2017. Patagonia: driving sustainable innovation by embracing tensions, *California Management Review*, 60(1), 102-125.
24. ORSATO R. J., 2009. *Sustainability strategies: when does it pay to be green?*. (s. 1.): INSEAD Business Press.
25. PENHOLLOW S., 2015. Patagonia and the marketability of anti-materialism. <https://medium.com/product-launches-and-branding/patagonia-and-the-marketability-of-anti-materialism-98afef531251> [20-07-2018].
26. PORTER M. E., VAN DER LINDE C., 1995. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73 (5), 120-134.
27. PULSE OF THE FASHION INDUSTRY, 2017 REPORT. http://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf [13-07-2018].
28. PULSE OF THE FASHION INDUSTRY, 2018 REPORT. <http://www.globalfashionagenda.com/pulse/> [13-07-2018].

29. REINHARDT F., 1998. Environmental product differentiation: implications for corporate strategy. *California Management Review*, 40 (4), 43-68.
30. REINHARDT F., 1999. Market failure and the environmental policies of firms. *Journal of industrial ecology*, 3 (1), 9-21.
31. SMITH N. C., 2008. Consumers as drivers of Corporate Social Responsibility. In *The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility*. Ed. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, and S. S. Siegel. New York: Oxford University Press, 281–302.
32. VON DEWITZ A., 2015. VAUDE: Sustainable Value Creation as a Corporate Mission Statement for Small and Medium-Sized Companies in D’HEUR M., “Sustainable value chain Management: delivering sustainability through the core business”, Springer, 2015, pp. 261-274.