

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**

**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"LA MODA SOSTENIBILE: the new 'must have'?"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Luciano Giovanni Greco**

**LAUREANDA: Anna Giannuzzi**

**MATRICOLA N. 1089874**

**ANNO ACCADEMICO 2016-2017**



## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
<b>CAPITOLO I</b>	
LE ESTERNALITÀ.....	8
1.1 – Problemi causati dalle esternalità e soluzioni teoriche identificate.....	8
1.1.1– Soluzioni private.....	11
1.1.2– Soluzioni pubbliche.....	12
1.2 – Esternalità negative nella fashion industry.....	13
1.2.1– Cosa intendiamo oggi con il termine ‘moda’?.....	14
1.2.2– I principali problemi sociali e ambientali del settore fashion.....	14
1.3 – Tendenze e sviluppi moderni.....	22
1.3.1– Rivoluzione digitale 4.0 e implicazioni.....	24
1.3.2– Certificazioni, indicatori e marchi ‘green’.....	25
1.4 – Normative e decreti legge volontari e obbligatori per la valutazione dell’impatto socio-ambientale.....	28
1.4.1– Il bilancio sociale (o di sostenibilità).....	28
1.4.2- Decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n.254.....	30
<b>CAPITOLO II</b>	
RSI: LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA.....	33
2.1 – Triple bottom line (3P: people, planet and profit).....	33
2.2 – Competitive environmental strategies.....	35
2.3 – La sostenibilità: da strategia di differenziazione a ‘must have’.....	41
<b>CAPITOLO III</b>	
ESEMPI CONCRETI DI IMPRESE SOSTENIBILI.....	46
3.1 – David Jones.....	46
3.2 – H&M.....	47
3.3 – Vivienne Westwood.....	49
3.4 – NIÙ fashion.....	50
3.5 – Officina Creativa.....	51
CONCLUSIONI.....	54
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	58



## INTRODUZIONE

Come affermava la celebre stilista francese Coco Chanel: “La moda passa, lo stile resta”. Ora che la sostenibilità è diventata ‘di moda’, la sua corretta evoluzione dovrebbe portarla a divenire anche uno stile; soprattutto perché si parla di un settore (moda) che per definizione e per vocazione detta gusti e preferenze.

Risulta però necessario comprendere che oggi la sostenibilità non è un modo per farsi notare e ricordare come veri amici del pianeta; al contrario l’impegno verso tematiche definite ‘sostenibili’ cioè riguardanti questioni socio-ambientali dev’essere effettivo e appurato.

Nella società di oggi alle imprese non è più concesso mentire, poiché notizie e informazioni si trasmettono rapidamente e senza filtri, complice anche la diffusione di strumenti digitali, come internet, che aprono a nuove sfide e minacce ma anche, se sfruttati correttamente, ad innumerevoli opportunità e possibilità.

Slogan ecologisti, spruzzatine di verde nelle collezioni, immagini di boschi sulle passerelle, partnership ad hoc ed altre azioni volte solo all’apparenza sono ormai ‘panni sporchi’ che non è più possibile nascondere dietro grandi stampe a motivi ‘nature’.

Nello sviluppare questa tesi ho deciso di iniziare da queste considerazioni con l’intento di approfondire un argomento per me interessante e ricco di spunti, che mira ad indagare i modi in cui oggi le imprese sono chiamate non solo a praticare, ma anche a comunicare azioni più etiche e rispettose dell’ambiente e dei suoi abitanti, in contrapposizione al progresso irrefrenabile, guidato dalla brama di ricchezza, che ha caratterizzato i nostri tempi.

Questo elaborato si comporrà di tre capitoli.

Nel primo capitolo tratterò dei problemi che le esternalità determinano nell’equilibrio di mercato, soffermandomi sulle soluzioni teoriche identificate. In seguito focalizzerò la mia attenzione sulle esternalità negative che il settore fashion provoca (e ha provocato negli anni) e di come le tendenze e gli sviluppi dell’età moderna abbiano influenzato la società e le norme legislative.

Nel secondo capitolo approfondirò i modi in cui la crescente sensibilità per le tematiche etiche abbia comportato la necessità per le imprese di sviluppare politiche capaci di considerare gli impatti socio-ambientali del loro agire, individuando soluzioni appropriate. In particolare verranno presentati l’approccio triple bottom line (3P) e quattro alternative strategiche dette ‘competitive environmental strategies’ da valutare in base agli obiettivi e alle peculiarità aziendali.

Infine, si faranno alcune considerazioni che spiegano come ‘fare moda’ significhi sempre più ‘trasmettere valore’, non soltanto tangibile ma soprattutto intangibile e ideologico, dal momento

che ci si confronta con stakeholder (consumatori in primis) sempre più informati, esigenti e attenti a come spendono i loro risparmi ed investono le risorse disponibili (poiché possono disporre di un'offerta ampia e varia), i quali scelgono pretendendo massima trasparenza, disponibilità al dialogo e sensibilità in merito a principi come etica e condotta responsabile.

Tutto ciò si inserisce in un settore (il sistema moda) che, molto più di altri, grazie alla sua potenza comunicativa ed espressiva è un fenomeno culturale capace non solo di comunicare al consumatore, ma di permettere a questo stesso di divenire a sua volta veicolo di comunicazione ed informazione attraverso le scelte di consumo e di acquisto.

Un'impresa che si occupa di moda, assume oggi il compito di produrre e vendere, non solamente capi e oggetti, ma vere e proprie 'ideologie da indossare', che permettono al consumatore di rispecchiarsi e sentirsi fortemente affine ad esse.

Ecco che soltanto applicando questa strategia le imprese possono dar vita a brand vincenti ed incisivi. Lo scopo è quello di creare qualcosa che non sia solo 'bello' ma anche 'buono'.

Nel terzo capitolo, presenterò alcuni esempi di imprese con differente dimensione e notorietà che si stanno impegnando nel percorrere una nuova strategia di business orientata allo sviluppo e comunicazione di una coscienza sociale, la quale, se prima poteva essere interpretata solo come una fonte di differenziazione per ottenere un vantaggio rispetto ai concorrenti, oggi è un vero e proprio 'MUST HAVE', una 'condicio sine qua non' per poter considerare un prodotto nel novero delle alternative d'acquisto.

Si arriverà addirittura a considerare casi in cui l'intero business si identificherà così profondamente in tematiche etico-sociali che troverà la sua ragione di esistere ed operare proprio in esse (talvolta trasformando l'attività commerciale in un qualcosa di quasi accessorio a quella sociale).



## **CAPITOLO 1**

### **LE ESTERNALITÀ**

Parallelamente allo sviluppo e al progresso dell'umanità da sempre sono esistiti svariati problemi globali di interesse collettivo, ai quali, nelle diverse epoche, è stata posta attenzione. La società è però composta da soggetti che realizzano azioni individualistiche, guidate esclusivamente dal proprio interesse, che spesso va a danno di quello generale; ciò genera fallimenti nelle dinamiche di funzionamento del mercato, che talvolta vengono risolti grazie all'intervento diretto dello Stato, altre volte, come stiamo assistendo sempre più frequentemente oggi, grazie ad una crescente sensibilità rispetto alle tematiche di interesse sociale, vengono gestite da enti, individui e organizzazioni private.

Risulta infatti sempre più difficile per lo Stato intervenire nell'economia dal momento che, inoltre, si è potuta osservare una progressiva e crescente tendenza alla privatizzazione degli enti che prima risultavano sotto il controllo pubblico e dunque ad un affievolirsi del ruolo dello Stato nell'economia.

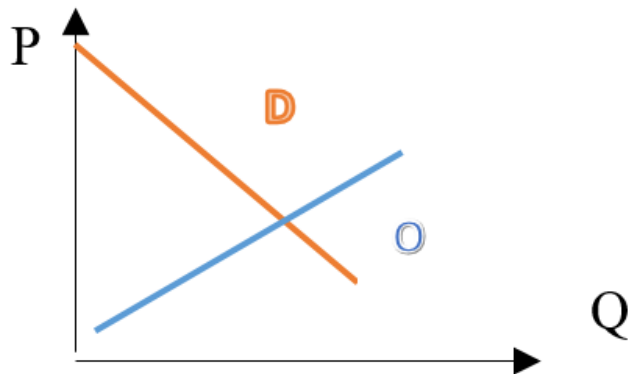
In particolare volendo analizzare le azioni individuali responsabili di generare un danno sociale\collettivo, risulta utile cominciare questa trattazione da un concetto di politica economica chiamato esternalità.

#### **1.1 PROBLEMI CAUSATE DALLE ESTERNALITÀ E SOLUZIONI TEORICHE IDENTIFICATE**

La questione che viene posta in riferimento al problema della presenza delle esternalità nei mercati ci permette di indagare e dimostrare come i singoli individui possano influire sul benessere collettivo. In particolare negli studi effettuati da Harvey S. Rosen e T. Gayer (2014) tale dinamica viene descritta come la situazione in cui l'attività di un soggetto economico (consumatore o produttore) influisce sul benessere di un altro direttamente, ossia alterando le condizioni di efficienza economica senza però che ciò si rifletta in modo diretto sui prezzi di mercato portando ad una loro variazione. È questo il motivo per cui generalmente il valore e l'ammontare delle esternalità non viene considerato nell'individuazione del punto di equilibrio dei mercati (determinato dall'incontro delle curve di domanda e offerta). (Figura 1.1)



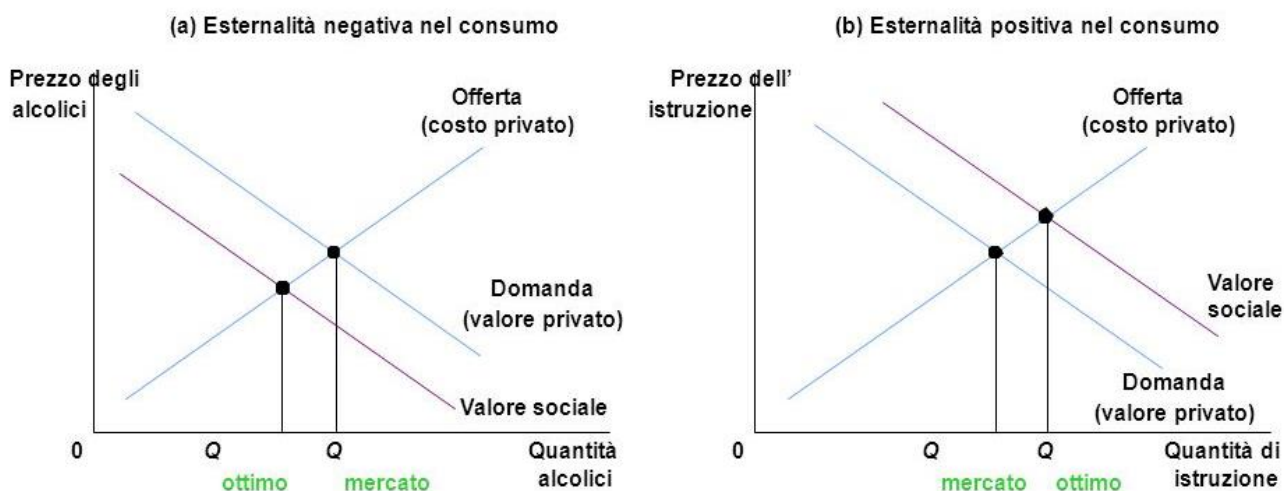
Figura 1.1- Punto di equilibrio del mercato determinato dall'incontro delle curve di domanda ed offerta aggregate



Fonte: elaborazione personale

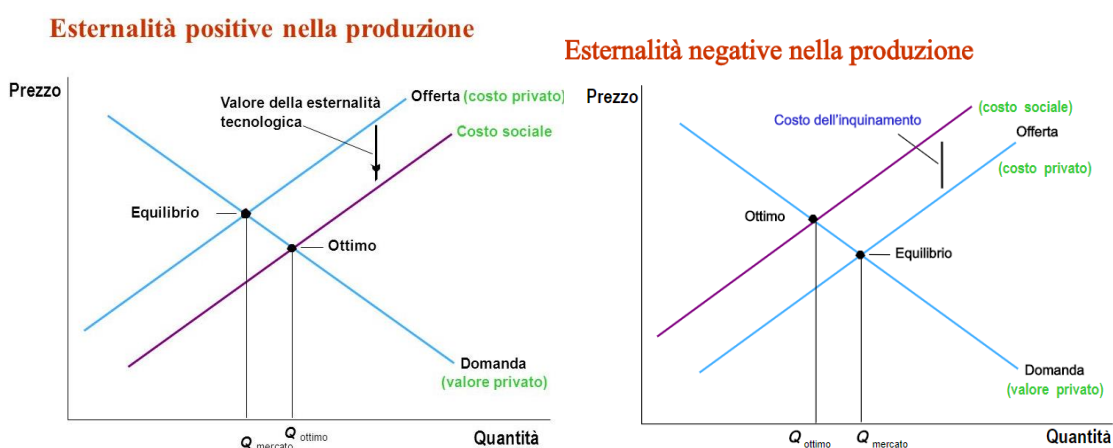
Le esternalità possono avere diverse caratteristiche e natura; innanzitutto esse si suddividono in positive o negative; a seconda dei casi, infatti, l'attività di produzione o di consumo di un soggetto può avere un impatto, positivo o negativo sul benessere di un altro, senza che quest'ultimo riceva una compensazione (nel caso di impatto negativo) o paghi un prezzo (nel caso di impatto positivo) pari al costo o al beneficio sopportato/ricevuto. Nella maggioranza dei casi in cui ci si trova in presenza di esternalità positiva, si potrà parlare di beni pubblici, cioè beni il cui consumo da parte del singolo genera un'esternalità positiva su tutti gli individui, i quali beneficiano di questa senza pagare nulla. Tali beni saranno perfettamente non rivali (cioè il consumo da parte di un individuo del suddetto bene non implica l'impossibilità per un altro di consumarlo) e non escludibili (non è possibile escludere nessuno dalla fruizione di tale bene). Proprio la non escludibilità, il costo marginale nullo sopportato dal produttore per l'acquisizione di un nuovo fruitore e l'impossibilità per alcun cittadino di essere escluso dal godimento del servizio/bene fa sì che nessuno di essi lo domandi pur apprezzandone l'utilità. È possibile parlare di *'free rider'* nel classificare, appunto, tutti coloro che traggono benefici senza pagare. Inoltre le esternalità possono essere generate sia da individui che da imprese. Per poter osservare più nel dettaglio gli effetti che l'esternalità provoca sulle curve di domanda ed offerta risulta utile compiere un 'analisi grafica che possa evidenziarli più chiaramente. (Figure 1.2 e 1.3)

Figura 1.2- Esempio di equilibrio di mercato in presenza di esternalità positive e negative nel consumo



Fonte: D. Vannoni, 2002-2003, Istituzioni di economia

Figura 1.3- Esempio di equilibrio di mercato in presenza di esternalità positive e negative nella produzione



Fonte: D. Vannoni, 2002-2003, Istituzioni di economia

Tale analisi mostra come considerando solamente i costi o i benefici marginali privati, il prezzo e la quantità scambiate non siano efficienti e portino ad una perdita di benessere. Infatti nel caso delle esternalità positive sul mercato si avranno prezzi troppo alti e una quantità inferiore a quella ideale ( $Q^*$  ottimo).

Al contrario nel caso di esternalità negative, il punto di incontro tra domanda e offerta darà origine ad una situazione in cui il bene, di cui sarebbe meglio ridurre lo scambio, presenta invece quantità eccessive e prezzi troppo favorevoli.

Nel caso in cui nei precedenti grafici si considerasse il valore dell'esternalità inteso come beneficio collettivo (nel caso delle esternalità positive) o costo collettivo (nel caso di quelle

negative), sommandole o sottraendole alle due curve di mercato, i nuovi equilibri individuati risulterebbero 'Pareto efficienti', e migliorerebbe il benessere (surplus) totale dell'economia. Purtroppo l'assenza di prezzi e di consapevolezza nei soggetti e nelle imprese genera un fallimento di mercato, cioè una situazione in cui non vengono rispettate le ipotesi del primo teorema dell'economia del benessere, il quale afferma che:

Nel caso in cui in un'economia di mercato siano soddisfatte le seguenti condizioni:

- Concorrenza perfetta
- Un mercato per ciascun bene
- Presenza di beni privati

Automaticamente si determineranno allocazioni Pareto efficienti

Il problema generato dalla presenza delle esternalità precedentemente descritto, fa riferimento alla violazione alla seconda condizione, in quanto per molti beni e servizi c'è assenza o incompletezza di mercati.

Per poter risolvere la questione, correggendo l'allocazione inefficiente che si è venuta a determinare nel mercato conseguentemente al fatto che i prezzi non considerano costi e benefici sociali sono state individuate differenti soluzioni, suddivise in private o pubbliche.

### **1.1.1 SOLUZIONI PRIVATE**

Le soluzioni definite private sono attuabili direttamente dai cittadini in autonomia senza il coinvolgimento statale, di seguito vengono riportate le principali:

- introduzione dei diritti di proprietà (teorema di Coase):

Tale soluzione parte dal presupposto che le cause della presenza delle esternalità siano l'inesistenza di alcuni mercati e soprattutto la difficoltà ad escludere alcuni o tutti i soggetti economici dagli effetti che l'azione di altri provoca. L'economista inglese Coase, vincitore del premio Nobel per l'economia nel 1991 scoprì l'importanza dei diritti reali di proprietà, che nel teorema da lui proposto potevano essere introdotti nei mercati come rimedio.

Egli in particolare affermò che nel caso tali diritti di proprietà fossero ben definiti, cioè perfettamente esclusivi e trasferibili, una volta introdotti in un mercato avrebbero determinato un'allocazione Pareto efficiente.

Tale efficienza verrà inoltre raggiunta indipendentemente da chi detiene i diritti, a patto che essi appartengano a qualcuno; egli intuì inoltre che nel caso di effetti reddito irrilevanti per la determinazione della disponibilità a pagare dei soggetti economici, allora l'allocazione efficiente non sarebbe più dipesa dalla distribuzione dei diritti di proprietà.

Il teorema di Coase prospetta una soluzione valida solo nel caso in cui i costi della contrattazione tra i soggetti non siano eccessivamente elevati (gli individui non siano troppi e accordarsi risulti troppo oneroso), e che coloro che possiedono le risorse siano in grado di identificare i danni così da prevenirli legalmente in modo preciso.

- fusioni e responsabilità civile:

Nel caso di due o più imprese o individui danneggiati dalle reciproche attività, sarà utile, nel caso di imprese, attuare una fusione tra esse, in modo che sia necessario tener conto nel pianificare la gestione dei danni provocati da un'attività all'altra, nel caso di individui è possibile educare alla responsabilità civile cercando il modo di inglobare i costi e far percepire il danno provocato alla collettività.

### **1.1.2 SOLUZIONI PUBBLICHE**

Talvolta non essendo possibile ricorrere a soluzioni private risulta necessario l'intervento dell'autorità statale la quale attuerà delle soluzioni pubbliche. In particolare è possibile individuare le seguenti:

- imposta di Pigou:

Tale modalità di intervento si basa sull'introduzione di un'imposta che grava su ogni unità prodotta dall'individuo che causa l'esternalità negativa. L'ammontare complessivo dell'imposta correttiva sarà pari al danno marginale causato nel punto del grafico in cui è fissato il volume di output efficiente. L'introduzione dell'imposta dovrebbe spingere il produttore a diminuire la quantità prodotta dal momento che i costi totali da lui sopportati saranno, dopo l'imposta, superiori.

Purtroppo spesso risulta difficile determinare con precisione il valore dell'imposta da applicare per risolvere completamente il problema, ma è possibile individuare comunque delle modalità di miglioramento.

Talvolta lo Stato può decidere di sostituire le imposte con sussidi sulle unità di bene/ servizio dannoso 'non prodotte' (dato un numero fisso di imprese); in tal modo il risultato ottenuto sarà simile al precedente. È però necessario che il sussidio erogato sia almeno pari (o maggiore) al guadano derivante delle unità non prodotte, altrimenti tale intervento sarà inefficace.

- imposta sulle emissioni:

Un'alternativa all'imposta di Pigou può essere un intervento statale che porti ad una soluzione socialmente efficiente con una tassazione non su ciascuna unità prodotta, ma su ciascuna unità

di emissione o danno prodotto. Ciò dovrebbe spingere il produttore a pensare a soluzioni migliori e meno inquinanti, attraverso l'utilizzo di tecnologie nuove e migliori invece di attuare soltanto una temporanea riduzione.

- sistema cap-and-trade:

Il sistema cap-and-trade è una soluzione alternativa che prevede l'assegnazione di autorizzazioni ad inquinare, determinate in base al livello desiderato di inquinamento. Inoltre viene data la possibilità a coloro che le possiedono di poterle scambiare attraverso un compenso.

- norme command-and-control:

Mentre le due precedenti modalità di regolamentazione risultano estremamente flessibili, le norme denominate command-and-control obbligano i soggetti ad adottare una data tecnologia, della quale è stata testata la validità. In tal modo per ciascun soggetto inquinante sarà stabilito un obiettivo in termini di emissioni e un livello di tolleranza variabile rispetto a caratteristiche quali ad esempio la dimensione del business, che la tecnologia adottata gli permetterà di non oltrepassare.

## **1.2 ESTERNALITA' NEGATIVE NELLA FASHION INDUSTRY**

Nella realtà di tutti i giorni, è noto che, purtroppo, il prezzo che l'umanità deve pagare per permettere un continuo progresso e il mantenimento del tenore di vita odierno è alto e che molti dei cambiamenti climatici e ambientali sono da mettere in relazione al modello economico dell'industrializzazione pesante, diffusosi nell'ultima metà del secolo scorso. Questa industrializzazione ha inoltre favorito spesso la perdita del ricchissimo patrimonio sviluppato dalle molteplici e diverse civiltà, imponendo un unico modello di 'civiltà industriale'; permettendo alla massificazione di sostituire molti dei valori legati allo sviluppo locale delle culture come l'identità e il senso di appartenenza rappresentato anche dall'abbigliamento.

La maggioranza delle imprese, nel produrre o distribuire i propri beni /servizi infligge esternalità negative sulla collettività, delle quali l'umanità è divenuta negli anni via via sempre più consapevole e sensibile, anche a seguito degli innumerevoli danni che ciò stava causando all'ambiente circostante e avrebbe causato per le generazioni future; di conseguenza molti cittadini si sono impegnati ad attuare scelte più responsabili, informandosi maggiormente e penalizzando i comportamenti considerati scorretti e poco etici.

In questo approfondimento, si considereranno le esternalità negative che riguardano il settore della moda, focalizzando l'attenzione sulle problematiche relative alle differenti fasi in cui si articola questo business. La moda infatti è da sempre un agente sociale che amplifica, identifica

ed influenza gli individui; con una caratterizzazione ricca di sfumature e di modellismi peculiari. Questa, assunta col ruolo di soggetto che può ispirare cambiamenti evolutivi nella società, (poiché cambia frequentemente i propri connotati), di recente sta assumendo l'importante ruolo di guidare ad una maggior responsabilità, cosciente dei danni socio/ambientali che un settore come quello legato al mondo del 'fashion' ha inflitto in passato e tutt'ora infligge.

L'industria della moda, in particolare quella tessile, può essere considerata, infatti uno dei settori che ha maggiormente contribuito all'inquinamento ambientale, seconda solo all'industria che utilizza fonti fossili per la produzione di energia. (Anon, Altroconsumo, 2016.)

### **1.2.1 COSA INTENDIAMO OGGI CON IL TERMINE 'MODA'?**

Prima di iniziare la trattazione dell'argomento è utile identificare cosa si consideri oggi con il termine 'moda'; sostantivo che negli anni ha subito un'evoluzione continua inglobando e comprendendo significati e aspetti sempre più vari, caratterizzato da un dinamismo continuo.

Di fatto, ' si ritiene che oggi abbia poco senso parlare ancora di 'sistema moda' con riferimento a un settore limitato sostanzialmente ad abbigliamento e accessori, dal momento che un settore così definito oggi non esiste né dal punto di vista dell'offerta (le aziende leader della moda spaziano ormai dalla cosmetica agli alberghi) né dal punto di vista della domanda (la maggior parte dei consumatori non acquista capi di abbigliamento ma 'significati'. (Rullani 2004). Ecco che allora tale termine indica oggi un business molto più ampio che coinvolge il consumatore in numerosi momenti della sua quotidianità; diventa così fondamentale la presa di coscienza degli aspetti negativi che essa può generare in modo da cercare soluzioni più adatte che limitino i fenomeni negativi.

### **1.2.2 I PRINCIPALI PROBLEMI SOCIO AMBIENTALI DEL SETTORE FASHION**

Nel settore della moda, molte sono le problematiche emerse negli anni che hanno attirato l'attenzione pubblica anche se spesso la collettività non ha avuto sufficiente consapevolezza dell'entità e dell'impatto effettivo dei loro danni.

Complessivamente le esternalità negative che riguardano il mondo della moda possono essere classificate in due categorie:

quelle riferite al rapporto e ai danni causati all'ecosistema e quelle che riguardano l'eticità sociale. Normalmente si tende ad utilizzare le espressioni: 'Moda sostenibile', 'ecosostenibile' ed 'etica' come sinonimi o in maniera inappropriata; tuttavia una differenza esiste. La 'moda sostenibile' mira ad instaurare un rapporto armonioso sia con l'ambiente che con le persone (intendendo il rispetto per esse e il compimento di azioni che evitino di danneggiare o

affliggere il loro presente e futuro). Nel primo caso (rapporto con l'ambiente) si fa riferimento al termine di 'moda ecosostenibile' mentre nel secondo (rapporto con le persone) di 'moda etica'.

Purtroppo in diversi casi, infatti, nel tempo si è assistito a fenomeni in cui le imprese, guidate unicamente dal desiderio di profitto e potere ad 'ogni costo', hanno agito senza considerare ambiente e persone, affliggendo il benessere sociale e collettivo.

Per quanto riguarda la prima categoria di esternalità negativa, volendo riassumere i principali danni ambientali dei quali l'industria della moda/ settore tessile è responsabile, certamente è possibile citare:

- le acque di scarico derivanti dall'attività industriale
- le emissioni nell'atmosfera di sostanze tossiche durante le fasi di produzione e lavorazione industriale
- il consumo energetico
- lo spreco di risorse solide e liquide (come l'acqua)
- gestione di materiale pericoloso

L'industria tessile fa uso di oltre duemila sostanze chimiche, molte delle quali sono tossiche per l'ambiente e per la salute; esse alterano gli ambienti acquatici, entrano nella catena alimentare, si accumulano negli organismi biologici, influenzando i processi metabolici ed esponendo la popolazione ad un aumentato rischio di contrarre malattie tra cui quelle oncologiche e gravi allergie. Quando si parla di sostanze tossiche, non esiste una soglia di concentrazione sotto la quale il problema diviene accettabile, anche perché essendo contemporaneamente esposti ad un insieme di sostanze nocive c'è il pericolo di un 'effetto cocktail'.

Preoccupante è inoltre il fatto che i residui rintracciabili sul prodotto finito equivalgano solo ad una piccolissima quantità utilizzata nelle filiere produttive proprio perché la gran parte finisce nell'ambiente. (Anon, Altroconsumo, 2016)

Altro punto critico è rappresentato dai molti sprechi, che un settore come quello fashion, caratterizzato da un cambiamento continuo e irrefrenabile, comporta.

L'esigenza delle persone di essere sempre 'alla moda' spinge al tentativo di seguire i frenetici ritmi dettati dalla fashion industry dove tutto 'passa in fretta' e le tendenze diventano obsolete in breve tempo; questo turnover è il vero e proprio motore che sta alla base del settore e ne permette la sopravvivenza e l'evoluzione; tale rapidità consente in breve tempo a capi di alta moda di essere copiati, campionati e modificati; diffondendosi a macchia d'olio dalle ultime passerelle fino ai reparti delle occasioni dei grandi magazzini.

In 'The Piracy paradox: innovation and intellectual property' (the fashion design), Raustiala e

Sprigman parlano di un ciclo guidato da 'un'obsolescenza indotta' dove le tendenze si diffondono lungo la piramide della moda, vengono copiate e si affermano rapidamente a vari punti di prezzo, infine si esauriscono creando spazio alla nascita di tendenze nuove. (Mason,2009).

Questa rapidità di cambiamento porta i consumatori a stancarsi rapidamente dei loro 'vecchi' acquisti e a sostituirli con prodotti sempre nuovi e aggiornati.

In un articolo (Shannon Whitehead, 2014) che tratta proprio di questo argomento si afferma: 'Il mondo della moda è studiato in modo tale da farti sentire sempre "fuori moda".'

Un tempo, infatti, c'erano due collezioni: primavera/estate e autunno/inverno. Oggi l'industria della moda produce 52 "micro-stagioni" all'anno con il ritmo di una nuova tendenza a settimana e l'obiettivo delle aziende di "fast fashion" è di far comprare ai consumatori quanti più vestiti possibile il più velocemente possibile.

Inoltre anche secondo quanto sostiene Elizabeth Cline nel suo libro 'Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion', le aziende della moda 'a ricambio veloce' hanno prezzi molto inferiori alla concorrenza, in quanto operanti con un modello di business a bassa qualità ma ad alto volume. Come conseguenza di ciò, oggi il cittadino medio è in grado di gettare numerosi chili di rifiuti tessili ogni anno. (Figura 1.4). Ad esempio, negli Stati Uniti la cifra si aggira intorno agli 11 milioni di tonnellate di rifiuti. La maggior parte dei tessuti, inoltre, non essendo biodegradabile, ma composta, al contrario, da sostanze chimiche, rimanendo accumulata nelle discariche per un periodo di tempo indeterminabile, stimabile attorno ai duecento anni, rilascia elevate quantità di gas nocivi nell'aria. (Vergari, 2016)

Per di più i materiali utilizzati per la produzione non sempre sono reperiti nel rispetto della natura e degli animali. Ad esempio la tosa automatizzata viene eseguita con un processo "standardizzato" che non rispetta la varietà presente in natura né tiene conto delle dimensioni dell'animale che può subire lesioni importanti o mutilazioni.



Figura 1.4- Cumulo di rifiuti tessili in una discarica.



Fonte: S. Marra, 2013. Tratto dalla rivista Tekneco, riciclo e riuso

Come accennato in precedenza, un'ulteriore questione molto controversa che riguarda il rispetto dell'ambiente e della natura in tutte le fasi produttive, è rappresentata dai materiali costituenti le principali fibre tessili; essi presentano molti aspetti negativi, ad esempio per reperire il cotone si utilizzano ampiamente acqua, pesticidi ed energia, lo stesso dicasi per la viscosa, prodotta impiegando trattamenti di natura chimica che inquinano l'acqua mentre per quando riguarda il lino risulta usuale adoperare erbicidi e fertilizzanti. Nel caso della lana, i principali fattori di impatto ambientale sono le conseguenze dell'allevamento sui terreni e gli scarti delle fasi di lavorazione (in particolare le sostanze reflue dai processi di lavaggio)

Possibile soluzione a ciò potrebbe essere l'utilizzo di materiali organici, filati e tessuti ecocompatibili, realizzati con fibre ottenute da coltivazioni biologiche, prodotti di filiere equosolidali trattati con sostanze naturali ottimizzando la produttività delle colture senza ricorrere a sostanze chimiche tossiche e non biodegradabili, o con gestioni innovative e mirate all'utilizzo adeguato della risorsa idrica.

Numerosi sono i centri di ricerca e le università che sviluppano tecnologie mirate alla riduzione dell'impatto ambientali, molte delle quali sono in attesa di passare dallo stadio di ricerca alla produzione industriale su larga scala.

Un'altra esternalità negativa spesso sottovalutata, si origina dalla tendenza, sorta negli ultimi tempi, di molte imprese a delocalizzare le attività produttive, interamente o soltanto in parte, in paesi che presentano un basso costo di manodopera o degli altri input produttivi con lo scopo di ottenere guadagni derivanti da costi più contenuti o di soddisfare il consumatore con prezzi sempre più bassi. Questa politica industriale ha spinto molte aziende, però, a sfruttare le risorse

del paese nel quale stabiliscono la propria filiale produttiva costringendo gli abitanti a lavori talvolta estremamente duri.

Anche se tale fatto può risultare inizialmente positivo per l'occupazione degli abitanti del paese in cui la filiale viene stabilita, nella maggior parte dei casi essi sono privi di tutele e, poiché estremamente bisognosi di lavorare, pronti ad accettare qualsiasi tipo di condizione anche se disumana, con turni di durata superiore anche a quattordici ore, in ambienti malsani e senza alcuna condizione igienica.

Purtroppo, per anni, le grandi multinazionali sono riuscite a nascondere il loro operato poco "sostenibile", e solo raramente sono emerse situazioni "limite" dal punto di vista etico che hanno consapevolizzato i consumatori sulla provenienza di ciò che acquistavano o indossavano. La principale difficoltà nel far percepire alla maggioranza dei consumatori questa 'anomalia' sta nel fatto che la complessità dei processi produttivi e distributivi caratterizzanti la filiera produttiva rende, se non impossibile, estremamente difficoltoso riconoscere la qualità biologica, la produzione sostenibile e la moda etica dal momento che queste caratteristiche sono, nella maggior parte dei casi, non percepibili attraverso la materia né lasciano tracce evidenti sul prodotto finito. Per tali ragioni l'unico modo attraverso cui il pubblico può venire a conoscenza dei dati e delle informazioni su questi argomenti è la comunicazione più che la riconoscibilità della materia o l'aspetto del prodotto.

A triste sostegno di queste considerazioni è la recente tragedia avvenuta al Rana Plaza, edificio crollato in Bangladesh nell'aprile del 2013 nella quale sotto macerie hanno perso la vita 1.130 persone, perlopiù giovani donne che stavano lavorando per griffe occidentali, confezionando abbigliamento destinato a trovare posto nei nostri guardaroba, oppure il caso che ha riguardato Nike dove la produzione di palloni in cuoio avveniva in Asia presso stabilimenti che sfruttavano il lavoro minorile. (Anon, 2014, La Repubblica)

Purtroppo, il più delle volte ad essere sfruttati sono gli individui più deboli come donne e bambini, adatti, per le loro caratteristiche fisiche e psicologiche a svolgere determinati compiti meglio degli uomini. (Figura 1.5)

Inoltre il livello dei salari risulta essere molto lontano da quello considerato come adeguato alle necessità basilari della vita come alloggio, istruzione e assistenza medica, dignitoso per sé e per la propria famiglia.

Figura 1.5-Lavoratrici del tessile in Bangladesh.



Fonte: New Age

Nonostante le affermazioni contenute nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, di seguito citate, spesso si assiste ad una differente realtà. (La Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo è un documento sui diritti individuali, firmato a Parigi il 10 dicembre 1948, la cui redazione fu promossa dalle Nazioni Unite così che potesse essere applicato in tutti gli stati membri). Di seguito saranno riportati gli articoli più “rappresentativi” rispetto alle considerazioni sopradescritte.

1. Ogni individuo ha diritto al lavoro, alla libera scelta dell'impiego, a giuste e soddisfacenti condizioni di lavoro ed alla protezione contro la disoccupazione.
2. Ogni individuo, senza discriminazione, ha diritto ad eguale retribuzione per eguale lavoro.
3. Ogni individuo che lavora ha diritto ad una remunerazione equa e soddisfacente che assicuri a lui stesso e alla sua famiglia un'esistenza conforme alla dignità umana ed integrata, se necessario, ad altri mezzi di protezione sociale.’

Per comprendere meglio questo fenomeno ,è da ritenersi utile l'osservazione di alcuni dati, (Figure 1.6 e 1.7) forniti dalla Campagna abiti puliti (aprile 2014), in sigla CCC in inglese: Clean Clothes Campaign, la principale alleanza formata da sindacati e organizzazioni non governative del settore tessile/abbigliamento.

Lo scopo delle loro campagne è il miglioramento delle condizioni lavorative nel settore dell'abbigliamento.

L'associazione, nata nei Paesi Bassi nel 1989 è ora diffusa in altri 14 paesi europei: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Norvegia, Polonia, Regno Unito, Spagna, Svezia e Svizzera. (Anon, 2017)

Figura 1.6- Dati a confronto che riportano i salari minimi legali e dignitosi in alcuni paesi asiatici

## I salari effettivi e i salari dignitosi in Asia

Paese	Salario minimo legale in moneta locale*	Salario minimo legale in Euro **	Salario dignitoso in moneta locale ***	Salario minimo legale in % del salario dignitoso
Bangladesh	5,300 taka	50 Euro	25,687 taka	21 %
Cambogia ****	399,503 riel	73 Euro	1,582,668 riel	25 %
Cina	1,270 yuan	150 Euro	3,132 yuan	41 %
India ****	4,370 rupees	53 Euro	16,240 rupees	27 %
Indonesia ****	1,356,780 rupiah	87 Euro	4,048,226 rupiah	34 %
Malaysia	885 ringgit	197 Euro	1,566 ringgit	57 %
Sri Lanka ****	8,890 rupees	50 Euro	46,168 rupees	19 %

\* Nei paesi dove il salario minimo varia da regione a regione, il salario minimo legale mensile a livello nazionale è stato ottenuto calcolando la media salariale delle maggiori regioni o province produttrici.

\*\* Tasso di cambio calcolato su xe.com del 28.3.2014

\*\*\* I dati relativi al salario dignitoso sono stati calcolati dalla Asia Floor Wage Alliance, una coalizione di sindacati asiatici e di gruppi a difesa dei diritti dei lavoratori, che ha messo a punto una formula per la stima del salario vivibile per l'Asia. L'Asia Floor Wage Alliance svolge regolari indagini sui consumi nelle regioni asiatiche per aggiornare la composizione dei panieri alla base del calcolo del salario adeguato alle necessità della vita. Per maggiori informazioni: [www.asiafloorwage.org](http://www.asiafloorwage.org)

\*\*\*\* Paesi dove è in corso un processo per promuovere un meccanismo di fissazione dell'Asia Floor Wage a livello nazionale

Fonte: Clean Clothes Campaign (CCC)

Figura 1.7- Dati a confronto che riportano i salari minimi legali e dignitosi in alcuni paesi dell'est Europa

## I salari nell'Europa dell'Est

Paese	Salario minimo legale in Euro *	60% del salario medio nazionale	Salario dignitoso minimo stimato **	Salario minimo legale in % del salario dignitoso
Repubblica Serba	189 Euro	260 Euro	1,022 Euro	25 %
Bulgaria	139 Euro	245 Euro	767 Euro	14 %
Croazia	308 Euro	435 Euro	862 Euro	37 %
Georgia	None	196 Euro	518 Euro	10 %
Macedonia	111 Euro	208 Euro	790 Euro	14 %
Moldavia	71 Euro	122 Euro	378 Euro	19 %
Romania	133 Euro	218 Euro	710 Euro	19 %
Slovacchia	292 Euro	406 Euro	1,360 Euro	21 %
Turchia	252 Euro	401 Euro	890 Euro	28 %
Ucraina	80 Euro	167 Euro	553 Euro	14 %

\* Tassi di cambio dell'1.2.2014, [www.oanda.com](http://www.oanda.com); salario minimo legale alla data dell'1.5.2013

\*\* Dati ricavati da interviste a lavoratori nei paesi citati. Estratto dal rapporto "Global East" della Clean Clothes Campaign in corso di pubblicazione con uscita prevista il 10 giugno 2014

Fonte: Clean Clothes Campaign (CCC)

Ugualmente allarmanti risultano i dati sul lavoro minorile forzato pubblicati dall'ILO nell'aprile 2015 (Figura 1.8). L'ILO è un'associazione nata nel 1919 con lo scopo di riunire governi, datori di lavoro e rappresentanti dei lavoratori di 187 stati per fissare standard di lavoro, sviluppare politiche e ideare programmi che promuovono un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini e i bambini.

Figura 1.8- Dati sul lavoro forzato minorile nel mondo

## 21 million people victims of forced labour



Fonte: ILO, International Labour Organization, 2015

Sfortunatamente oggi, nel comprare un abito nuovo per gratificarci e sentirci 'al passo con le tendenze' siamo più abituati a confrontarci con l'estetica che con l'etica, con il suo prezzo di vendita, quasi mai con il vero costo sociale, umano e ambientale che sta dietro al nostro acquisto.

La lontananza geografica sembra essere in grado di anestetizzare nella nostra coscienza anche le tragedie e i danni più immani. Non serve però spingersi troppo lontano poiché i 'gironi infernali' dell'abbigliamento sono anche tra noi e si nascondono in catene di subfornitura complesse e stratificate, con una filiera formata da moltissimi attori e differenti 'livelli' che i marchi faticano a controllare per disattenzione o poca sensibilità.

### **1.3 TENDENZE E SVILUPPI MODERNI**

Negli ultimi tempi però, sulla spinta di richieste avanzate da un consumatore sempre più consapevole e da movimenti di opinione (ecologisti, umanitari e animalisti), è cresciuto il numero di brands che hanno optato per un approccio più rispettoso per l'ambiente, dimostrandosi più sensibili e attenti soprattutto in riferimento al problema del rischio chimico associato alle loro attività. L'impegno si concentra in particolare sull'eliminazione delle sostanze chimiche pericolose dalla produzione (che si può tradurre come il tentativo di offrire vestiti più 'puliti'), una filiera produttiva più tracciabile che vieti lo sfruttamento umano e le pratiche crudeli sugli animali, soprattutto dopo l'eco internazionale che hanno avuto alcuni episodi documentati, che hanno scatenato denunce e scandali, come quello del Rana Plaza riportato in precedenza o il recente 'caso Moncler'.

L'azienda, in una puntata della trasmissione televisiva 'Report' condotta dalla giornalista Milena Gabanelli, è stata accusata di produrre i propri capi utilizzando fornitori che non garantivano un giusto trattamento degli animali. In particolare si faceva riferimento alle oche fornitrici di piume, le quali verrebbero sottoposte a più 'spiumature' con metodi che ne provocherebbero il ferimento. È stato poi documentato come l'azienda, dopo aver chiuso i rapporti con i fornitori italiani, si sia rivolta a produttori con sedi in Paesi dove la mano d'opera ha costi nettamente inferiori: all'indomani della trasmissione, il titolo ha chiuso a Piazza Affari con una perdita del 4,8%. (Anon, 2014. La Repubblica).

Infatti in brevissimo tempo, grazie ai nuovi modelli di comunicazione, la notizia ha fatto il giro del web, dove si sono scatenati commenti, tweet, insulti sulla pagina Facebook, petizioni di ogni genere ed è nato, come ultimamente capita spesso con qualsiasi polemica in atto, l'hashtag che invoca al boicottaggio. (Figure 1.9, 1.10 e 1.11)

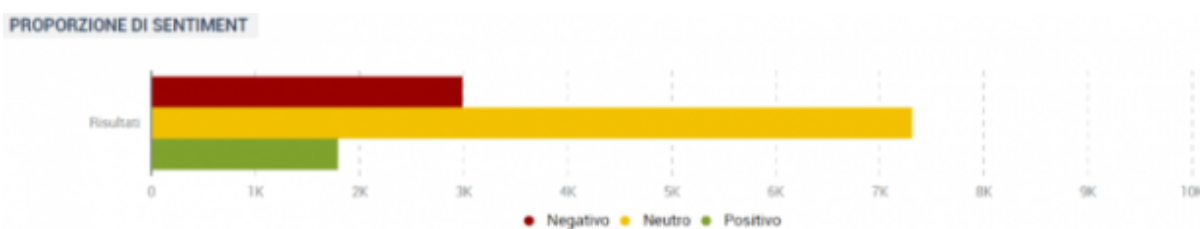
Figura 1.9- Buzz (diffusione e ‘brusio’ mediatico) generato sul web a seguito della notizia e dall’ hashtag #Moncler.



Figura 1.10- Ricezione mediatica potenziale sul web a seguito della notizia



Figura 1.11- Sentiment generato dalla vicenda



Fonte: Blog personale di F. Russo, consulente web e social media e content manager

Il caso Moncler è certamente emblema di come oggi un’azienda che opera a livello globale alla ricerca di nuove opportunità di business debba tener conto che il mercato è cambiato profondamente rispetto al passato; mentre un tempo esso era guidato dall’offerta, oggi è invece

la domanda ad avere un ruolo centrale a fronte di un cliente divenuto progressivamente giudice e protagonista.

Le trasformazioni più sostanziali però riguardano l'ingresso di quella che si può definire come 'nuova economia digitale'.

### **1.3.1 RIVOLUZIONE DIGITALE 4.0 E IMPLICAZIONI**

Le principali implicazioni di questo fenomeno fanno riferimento alla possibilità di ottenere informazioni a qualsiasi livello di ampiezza e profondità; i collegamenti personali e i contenuti generati dagli utenti crescono quotidianamente creando 'luoghi virtuali' capaci di riunire i consumatori, farli confrontare e discutere su svariati argomenti.

Inoltre con lo sviluppo di Internet i consumatori hanno la possibilità di amplificare la loro voce, influenzando i loro pari e l'opinione pubblica, con considerazioni e affermazioni che risultano più credibili e attendibili di quelle trasmesse dalle pagine istituzionali aziendali, verso le quali i consumatori sono invece diffidenti. (Kotler et al, 2015)

'Con la sua attitudine ad ospitare in modo non gerarchico contributi e contenuti delle più diverse provenienze e soprattutto grazie alla sua evoluzione interattiva (web 2.0) internet ha favorito la creazione di un vocabolario di giudizi di senso comune che si sono ampiamente diffusi anche se talvolta non supportati da adeguate informazioni. (Mora, Cervellon, Carey, 2011)

Oggi oltre il 30% della popolazione a livello globale (oltre 2 miliardi di utenti) è in presente in rete (in particolare oltre il 70% della popolazione che vive nei paesi occidentali e il 20% circa della popolazione del resto del mondo, con una percentuale crescente nei cosiddetti paesi emergenti).

I consumatori hanno il potere di generare conversazioni sulla marca svolgendo un ruolo fondamentale nel definire le esperienze con essa, proprie e altrui in blog, siti, forum specializzati, social network ecc....

Tutto ciò ha mutato i modi in cui le imprese e le marche si relazionano con i clienti, i processi d'acquisto e comunicazione, in primis perché essi si aspettano risposte trasparenti e coerenti da parte delle organizzazioni, che sempre più hanno capito i benefici derivanti dallo sviluppo di una maggior interazione che si spinge fino al coinvolgimento del cliente proprio nel processo di sviluppo del prodotto. (Kotler et al, 2015)

Si può affermare che gli sviluppi moderni abbiano contribuito a far emergere una tendenza positiva riguardante il fatto che sempre più i brand stanno dimostrando un'attenzione alle tematiche socio-ambientali che va oltre il rispetto della normativa vigente (nonostante alcune organizzazioni oppongano resistenza, adeguandosi solo se costrette dalla legge o a seguito di proteste organizzate da movimenti e consumatori).



Nonostante ciò, fondamentale è stato l'iter legislativo, il quale ha imposto, col tempo norme sempre più stringenti, spingendo (ma sempre più obbligando) al rispetto di standard misurati con appositi indicatori ambientali e numerose certificazioni divenute, se non obbligatorie per operare, certamente vantaggiose.

Tutto ciò nasce dalla necessità di trasparenza, requisito fondamentale perché in un mercato domanda e offerta possano incontrarsi, individuando il punto equilibrio (possibilmente quello Pareto-Efficiente); nel mutevole e complesso mondo della moda, però, aldilà dei recenti sviluppi, il sistema delle certificazioni resta un tema delicato e lacunoso.

### **1.3.2 CERTIFICAZIONI, INDICATORI E MARCHI 'GREEN'**

Le 'certificazioni', che nascono dalla volontà di dare concretezza e credibilità al proprio impegno si definiscono come: "assicurazioni scritte, rilasciate da un ente terzo, che un certo prodotto o un processo sia conforme a requisiti specificati, oppure che esso abbia avuto una certa 'storia' che in nessun altro modo potrebbe essere comunicata e –al limite- creduta".

La condizione di partenza, necessaria per un'azienda che intenda ottenere una specifica certificazione è la conoscenza dei propri prodotti e processi così da poter avere sotto controllo gli obiettivi e i risultati ottenuti. È per questo motivo che il primo passo, generalmente risulta essere l'adozione di un modello di gestione conforme ai due standard internazionali ISO 9001 e ISO 14001, cioè quella che viene definita come 'certificazione dei sistemi di gestione dell'azienda', la quale mira a due scopi: assicurare al mercato che l'organizzazione rispetti ciò che promette in contratti ed offerte (ISO 9001) dimostrando ai consumatori di conoscere i propri impatti e saperli gestire (ISO 14001). Esse vengono erogate da organismi qualificati (in Italia Certitex) e sono inserite in un sistema internazionale.

Anche se riuscire ad elencare in maniera esauriente le molteplici certificazioni della 'fashion industry' è molto difficile, soprattutto per la tendenza di ciascun paese a personalizzarle, quelle principali, condivise e maggiormente utilizzate possono essere considerate le seguenti:

- Il Regolamento europeo Reach, il quale ha l'intento di disciplinare l'uso di sostanze chimiche rischiose nella produzione.
- Il marchio Ecolabel, etichetta ecologica a garanzia dell'assenza di certe sostanze nel prodotto finale.
- Il marchio Oekotex 100, con lo scopo di assicurare che sostanze pericolose non siano presenti nei tessuti.
- Il marchio Seri.Co il quale si basa su una scheda valutativa delle sostanze nocive secondo le indicazioni Reach.

- L'Osservatorio sul Tessile, Abbigliamento e Calzature, operante in Italia che, promosso dal Ministero della Salute ha con uno scopo simile alle certificazioni precedentemente elencate ed è sostenuto da aziende, centri di ricerca e associazioni.
- SA 800, basato sui principi universalmente riconosciuti delle dichiarazioni internazionali relative ai diritti dell'uomo che mira ad assicurare una moda 'etica'.
- Life cycle analysis, insieme di tecniche internazionali che cercano di disciplinare gli impatti ambientali dei processi produttivi e distributivi.
- Marchi ecologici di vario genere che accompagnano i prodotti. Essi si dividono in mono-criterio o multi-criterio a seconda che si riferiscano ad una o più caratteristiche ambientali. (Figura 1.12)  
(Junker, 2011).

In un primo momento la nuova tendenza 'green' è stata accolta con scetticismo da molte aziende del mondo produttivo; il principale dubbio si riferiva a come fosse possibile eliminare sostanze che, seppur dannose, erano considerate necessarie per migliorare le performance dei tessuti come colorazione, impermeabilità, conferimento di qualità idrorepellenti e antimacchia, eliminazione del rischio di infiammabilità, prevenzione dell'odore causato dal sudore e ottenimento di effetti antipioggia.

La paura era che per venire in contro alle richieste di una 'moda verde' si sarebbero dovute sacrificare le prestazioni e il fascino dei tessuti, ottenendo capi puliti ma 'poveri' e dai costi maggiori, che sarebbero stati apprezzati e venduti solo a nicchie formate da ambientalisti convinti e impegnati attivamente. La proposta di prodotti sotto-performanti dal punto di vista estetico-funzionale che, ricorrendo a tecnologie più verdi giustificavano un premio di prezzo, era una possibilità che difficilmente poteva considerarsi praticabile. (Anon, 2016, Altroconsumo).

Inoltre alcuni studi avevano evidenziato che i consumatori, per quanto considerassero la sostenibilità un valore aggiunto non erano disposti ad accollarsi il costo della responsabilità sociale dell'impresa: essi si aspettavano che l'impresa lavorasse correttamente garantendo loro etica ed estetica insieme, per così dire, allo stesso prezzo. (Stanforth, Hauck, 2010)  
L'idea comunemente condivisa era di non rinunciare al patrimonio accumulato da un settore che negli anni era stato capace di accumulare creatività e funzionalità pratica .  
D'altro canto però la necessità di trovare alternative sicure ed ecologiche, ma anche fattibili spingeva molte imprese ad intraprendere un cammino che seppur complesso si prospettava ricco di opportunità da sfruttare.

La risposta più convincente agli interrogativi iniziali sulla fattibilità e la convenienza è arrivata proprio dalle aziende che, per prime, si sono impegnate investendo in ricerca ed innovazione dimostrando la possibilità di realizzare soluzioni che non penalizzassero né i costi né le prestazioni.

Figura 1.12- Esempi di simboli 'green' presenti su molte etichette di prodotti tessili.



Fondamentale è il coinvolgimento di tutti i fornitori, scelti privilegiando 'la condivisione di obiettivi più che la logica del vantaggio economico' come afferma Mario Riva responsabile sostenibilità di Besani, azienda produttrice di tessuti a maglia in filo 100% cotone Makò Filodiscozia; essa è considerata un vero e proprio punto di riferimento in Italia e all'estero per chi cerca non solo la qualità ma anche il rispetto per l'ambiente, dal 2014 ha sottoscritto l'impegno Detox (Detox My Fashion by Greenpeace), come altri 76 marchi famosi (Adidas, Reebok, Benetton, Burberry, H&M, Gruppo Inditex, Levi's, Primark, Puma, Valentino, Missoni, ecc..), che mira all'eliminazione di tutte le sostanze chimiche pericolose entro il 2020 per una moda pulita e libera da sostanze tossiche. (Anon, 2011 Detox my Fashion, Greenpeace international).

A fronte a questi fatti e nuove sfide di oggi, è proprio il consumatore ad avere in mano l'arma più forte: acquistando abbigliamento dai marchi impegnati nel processo di eliminazione delle sostanze tossiche permette l'ottenimento di un duplice risultato: premia i brand più attivi e spinge gli altri ad impegnarsi di più

Infatti, il brand indubbiamente gioca un ruolo cruciale non solo come un fattore distintivo per il prodotto, ma anche come sintesi dei valori funzionali, etici ed ambientali dell'impresa. (Lamberti, Noci, 2011)

Prima di parlare più nel dettaglio di come ciascuna organizzazione può scegliere, al giorno d'oggi, differenti strategie per personalizzare la propria offerta, includendo in essa dei principi etici che possano tradursi anche in elementi distintivi e vincenti, si tratterà brevemente dell'iter legislativo riguardante queste tematiche (di cui si è accennato qualche riga più in alto) e più in particolare di come uno strumento, denominato 'Bilancio Sociale' prima facoltativo e dalle applicazioni e utilità fumose sia divenuto recentemente un fondamentale obbligo per le organizzazioni ed una fonte di informazione e garanzie per i consumatori.

#### **1.4 NORMATIVE E DECRETI LEGGE VOLONTARI E OBBLIGATORI PER LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIO-AMBIENTALE**

L'inarrestabile evoluzione del progresso tecnologico accompagnata dalla crescente presa di coscienza di questi disastri ambientali ha comportato la contestuale necessità di adeguare gli istituti giuridici alle possibili implicazioni che i continui cambiamenti determinavano, derivanti anche dall'introduzione di novità riguardanti il settore della moda con lo scopo di regolamentare chiaramente e opportunamente tutte le fasi ed i processi.

##### **1.4.1 IL BILANCIO SOCIALE (O DI SOSTENIBILITÀ)**

Tra le possibilità disponibili per un'impresa, negli ultimi tempi sta divenendo sempre più importante il ruolo assunto dall'elaborato denominato bilancio sociale (o bilancio di sostenibilità).

Il bilancio sociale è un documento da realizzare con cadenza periodica (preferibilmente annuale), con il quale un'organizzazione, sia essa un'impresa, un ente pubblico o un'associazione, informa volontariamente i propri stakeholder delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili. Il bilancio sociale nasce dalla consapevolezza che esistono svariate categorie di individui che sono interessati a conoscere gli impatti che l'attività dell'ente produce nei loro confronti. Quindi, risulta fondamentale per un'impresa mostrarsi socialmente responsabile, cioè preoccuparsi di soddisfare anche le attese degli stakeholder, di rendere conto dei propri comportamenti e risultati, nonché di stabilire un dialogo costruttivo e permanente con i propri interlocutori sociali per individuare insieme quali siano gli effetti del proprio operato. (Andriola, Serafini, 2002)

Il termine 'stakeholder', inizialmente teorizzato da Freeman, filosofo e insegnante statunitense, noto, infatti, proprio per la formulazione della cosiddetta 'teoria degli stakeholder' fu successivamente esteso da Clarkson nel 1995 anche ai portatori di interessi potenziali come, ad esempio, le generazioni future: "gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli

di proprietà, diritti, o interessi, relativi a un'impresa e alle sue attività, passate, presenti e future”  
(Max B. E. Clarkson, 1995)

La sostenibilità si origina proprio dalla considerazione degli interessi di tutti gli stakeholder, poiché senza l'approvazione di questi, presto o tardi verranno posti vincoli all'attività d'impresa, tale che essa non avrà più la stessa libertà di innovare e creare. Ecco che se un'impresa vuole invece avere successo dovrà impegnarsi a creare valore per clienti, fornitori, dipendenti, finanziatori, comunità; persone e gruppi che spesso sono in conflitto tra di loro. Pensare di poter agire soltanto considerando gli azionisti sarebbe un errore, soprattutto perché come spiega Fabio Guerza nell'intervista denominata: Business sostenibile: un dialogo sugli stakeholder con Edward Freeman 'il vero meccanismo propulsore del capitalismo' è 'la cooperazione', necessaria per 'produrre insieme ciò che nessuno di noi potrebbe fare individualmente', 'la concorrenza in una società libera è importante, accresce le opportunità di scelta, ma il vero motore è il nostro desiderio di essere umani di cooperare per creare qualcosa'.

## ORIGINI E SVILUPPI DEL BILANCIO SOCIALE

Il bilancio sociale nasce in ambito privato e la sua storia ha attraversato tutta la seconda metà del XX secolo. Il primo documento in assoluto è stato quello della società tedesca elettrica AEG, nell'anno 1938 che consisteva in un prospetto riguardante l'attività svolta a favore della collettività e del personale. Questa esperienza rimane, tuttavia, un evento isolato almeno fino alla fine degli anni '60 (Romolini, 2007). In seguito in Europa intorno agli anni '70 Francia, Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti iniziarono a interrogarsi sull'importanza di questo strumento. Tuttavia, i primi bilanci sociali possono essere fatti risalire all'America dei primi anni '70, quando alcune aziende chimiche e petrolifere americane vennero accusate dall'opinione pubblica di operare in condizioni pessime e dannose per l'ambiente (Watergate). Fu allora che, a seguito della scoperta di numerose attività illegali, nacque il documento definito "Bilancio sociale".

In Italia il dibattito sull'utilizzo di questo strumento ebbe inizio nei primi anni 80 dopo l'emissione di una dichiarazione dell'ONU (1977) riguardante l'esigenza di iniziare a realizzare una rendicontazione socio-ambientale per le aziende. A seguito venne emanata in Francia un'unica norma di legge che obbligava determinate categorie di aziende alla redazione del bilancio sociale; (legge francese del 12 luglio 1977, n.77- 769) e nello stesso periodo, anche in Italia si verificò qualche episodio significativo ma isolato (Merloni s.p.a 1978, Ferrovie dello Stato).

Dagli anni 80 iniziarono in Italia i primi studi teorici sulla rendicontazione, ed evoluzione dei modelli di bilancio sociale, nel 1988 l'AROC (Associazione Ricerche sulle Organizzazioni

Complesse), redisse il primo modello di BRS (Bilancio di Responsabilità Sociale) avente un'ottica di tipo gestionale-strategica. (Vermiglio F., 1984)

Negli anni seguenti l'evoluzione e la redazione di tale documento fu quasi del tutto nulla, complici soprattutto gli scandali emersi da indagini che portarono alla luce un'ampia diffusione della corruzione e del finanziamento illecito ai partiti dei livelli più alti del mondo politico e finanziario italiano detta Tangentopoli che coinvolsero, ministri, deputati, senatori, imprenditori e perfino ex presidenti del Consiglio.

Successivamente si registrò invece una diffusione e un ampliamento di questo strumento sia nelle imprese (profit e non profit) che nel settore pubblico ed enti locali come comuni e province.

Fino a pochi mesi fa, però, per la maggior parte delle imprese soltanto il bilancio d'esercizio era un obbligo di legge, mentre il report di sostenibilità (bilancio sociale) era del tutto volontario.

Recentemente per molte aziende europee le cose sono cambiate grazie alla direttiva 2014/95/UE, recepita formalmente alla fine del 2016.

#### **1.4.2 DECRETO LEGISLATIVO DEL 30 DICEMBRE 2016 N.254**

A cominciare dal 2017 sarà obbligatorio redigere il Bilancio sociale per le 'grandi aziende' 'di interesse pubblico'. In particolare l'obbligo riguarda la 'comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi'.

Infatti con il decreto legislativo del 30 dicembre 2016 n.254 è stata attuata la Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, che modifica la direttiva 2013/34/UE; essa prevede che le imprese che costituiscono enti di interesse pubblico e occupano più di 500 dipendenti, siano obbligate a rendicontare una serie di informazioni 'non finanziarie' sulle proprie iniziative di sostenibilità in tema ambientale, sociale, di politiche di genere e diversità, di rispetto dei diritti umani e di lotta contro la corruzione. (Gazzetta Ufficiale, 2017).

Nella divulgazione delle informazioni di sostenibilità, le imprese potranno basarsi su standard nazionali (come il ricorso a specifici indicatori già elaborati) dell'Unione europea o internazionali.

I principali ambiti che le aziende dovranno rendicontare saranno:

- il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa;

- le politiche praticate dall'impresa e i risultati conseguiti attraverso i fondamentali indicatori di prestazione di carattere non finanziario;
- i maggiori rischi che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi, rapporti commerciali con fornitori e clienti;
- l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;
- le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;
- l'impatto attuale e prevedibile sull'ambiente e gli eventuali fattori di rischio;
- aspetti riguardanti la gestione del personale, le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;
- rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni;
- lotta contro la corruzione.

La direttiva, che come anticipato, si rivolge ai “gruppi di grandi dimensioni”, in particolare si riferisce alle Società Per Azioni quotate, le banche, le assicurazioni, le società di gestione dei mercati regolamentati, gli istituti di moneta elettronica, e tutte quelle imprese che ogni singolo Stato membro, nel recepimento della direttiva, riterrà di includere nella categoria per via della loro principale attività (Totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore e Totale dei ricavi netti delle vendite) , delle loro dimensioni o del numero di dipendenti.

Sono previste amministrative pecuniarie nel caso in cui non venga redatta la dichiarazione, o siano presenti dichiarazioni false o incomplete.

Questa direttiva segna, dal punto di vista normativo, un enorme passo in avanti, in favore di quei principi etici socio-ambientali che per molti anni la brama di un progresso irrefrenabile e cieco ha portato il mondo ad ignorare; anche se, già nella Costituzione italiana essi erano stati, da tempo, espressi e sottoscritti.

L'articolo 41 aveva infatti posto le basi di questo dibattito, recitando:

“L'iniziativa economica privata è libera.

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

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.”





## CAPITOLO 2

### RSI: LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Oltre agli obblighi legali posti dalle norme e dai decreti in vigore, è oggi necessaria per ciascuna impresa l'identificazione non solo di sistemi gestionali che portino a risultati economicamente soddisfacenti e positivi ma anche l'individuazione delle politiche etiche ed ecosostenibili più adatte alle peculiarità del business in cui opera e dell'azienda stessa.

Ogni manager dovrebbe considerare la performance organizzativa sotto tre diversi aspetti, denominati, nella teoria, triple bottom line.

#### 2.1 TRIPLE BOTTOM LINE (3P: PEOPLE, PLANET and PROFIT)

Questo approccio si origina dall'idea che un'organizzazione dovrebbe valutare sé stessa non solo dal tradizionale punto di vista economico, misurabile attraverso indicatori come il profitto generato per la proprietà ed azionisti (shareholders), ma anche sulla base dell'impatto che i suoi processi ed attività hanno sulla società e sull'ambiente. Da qui deriva il concetto di 'sostenibilità', secondo il quale un'impresa, per poter operare correttamente dovrebbe bilanciare tre diversi aspetti definiti '3P': people, planet and profit. (Figure 2.1 E 2.2)

- **People: the social bottom line.** Tra la performance di ciascuna impresa e la società in cui essa opera esiste una forte connessione; risulta pertanto fondamentale che questa sia consapevole delle sue responsabilità, considerando che ogni decisione interna si riflette, con delle conseguenze, anche all'esterno.

In particolare è possibile attuare un'analisi che prende in esame due livelli. A livello dei singoli individui, la social bottom line performance si riferisce all'individuazione delle occupazioni e condizioni lavorative che meglio permettono di sviluppare talenti e contribuire agli obiettivi aziendali senza dover sopportare situazioni di stress e disagio. A livello di gruppo, significa essere disponibili a contrattare con i sindacati e con i rappresentanti dei lavoratori per il bene di quest'ultimi. In aggiunta i business devono impegnarsi a rispettare la comunità locale promuovendone benessere e progresso positivo, assicurandosi che tutte le pratiche commerciali siano eque e vantaggiose nei confronti del lavoro, della comunità e della regione in cui una società svolge la propria attività.

- Planet: the environmental bottom line. Con il concetto di ‘sostenibilità ambientale’ ci si riferisce al tentativo di: “assicurare che la produttività complessiva del capitale umano e fisico accumulato, risultante dall’azione di sviluppo, più che compensi la perdita (diretta o indiretta) e la degradazione del contesto ambientale nel quale l’impresa opera.”

Una società che utilizza questo approccio si assume un impegno concreto ed effettivo; nello specifico mira a minimizzare l'impatto ambientale, gestire con cautela il consumo di energia, di acqua e delle altre risorse naturali, ridurre i rifiuti di produzione o almeno a cercare di renderli meno tossici, smaltendoli in modo sicuro e legale. Di frequente le inosservanze e i fallimenti operativi sono la causa di enormi disastri ambientali. Generalmente, le metriche di reporting sulla sostenibilità sono meglio quantificate e standardizzate per le problematiche ambientali rispetto a quelle sociali poiché esistono diversi istituti e registri di riferimento.

- Profit: the economic bottom line. La terza ‘p’ si riferisce all’aspetto economico e in particolare al compito del top management dell’organizzazione, il quale deve assicurarsi di agire sempre negli interessi della proprietà, ottenere buone performance economiche e utilizzare le risorse (scarse) efficientemente. È possibile individuare cinque criteri che impattano sulla performance economica:
  - 1** riduzione dei costi di produzione dei servizi e dei prodotti offerti.
  - 2** raggiungimento di una ‘customer satisfaction’ grazie ad una buona qualità di servizi e prodotti.
  - 3** riduzione del rischio di fallimenti nelle operazioni e capacità di rimediare facilmente minimizzando le interruzioni.
  - 4** riduzione dell’ammontare di investimenti necessari attraverso l’utilizzo di tecniche innovative.
  - 5** capacità di imparare dall’esperienza derivante dalle operazioni e dai processi passati costruendo solide basi per il futuro. (Slack, Brandon-Jones, Johnson, 2013).

Figura 2.1- Schema riassuntivo dell'approccio triple bottom line, 3P

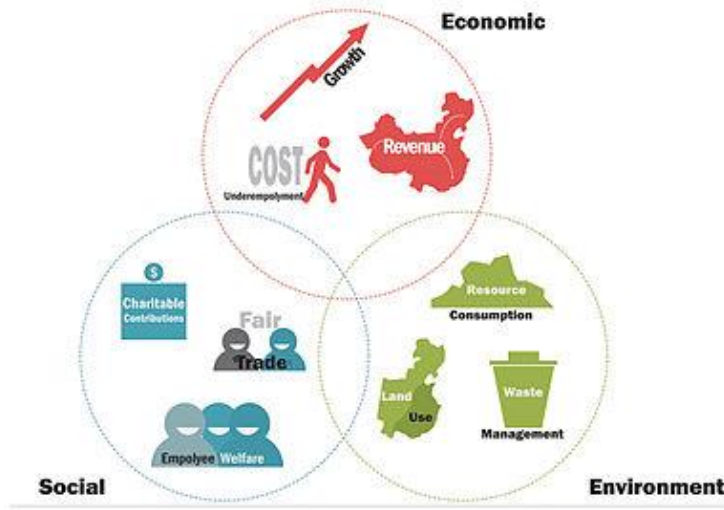
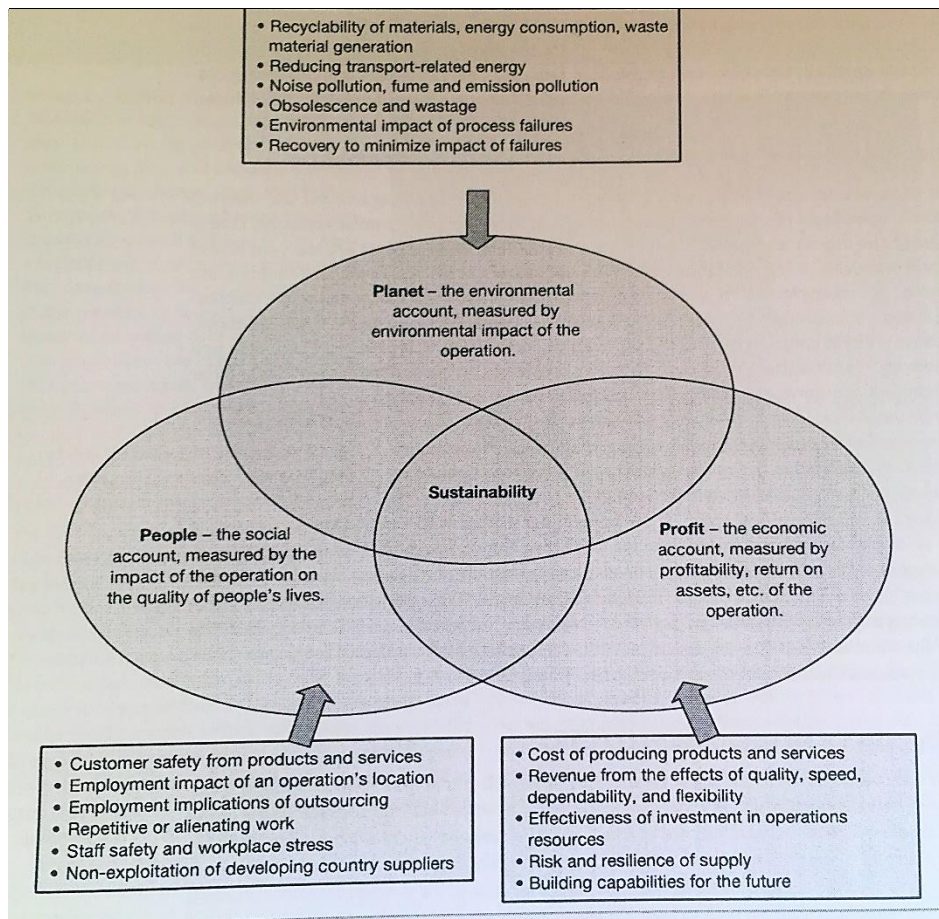


Figura 2.2- Aspetti fondamentali e modalità di intervento e azione nell'approccio 3P



Fonte: Slack, Brandon-Jones, Johnson, 2013

## 2.2 COMPETITIVE ENVIRONMENTAL STRATEGIES

L'approccio suggerito dalla teoria delle 3P può essere considerato come la prima fase di un percorso che ha lo scopo di guidare ciascun manager di un'organizzazione ad identificare le circostanze e le strategie più soddisfacenti ed appropriate alla generazione sia di benefici pubblici che di profitto aziendale.

Ciascun ente è infatti eterogeneo e a sé stante; al contrario di quanto affermavano le teorie classiche, le quali assumevano un approccio deterministico che mirava a personalizzare ogni organizzazione rendendola oggettiva, razionale e quantificabile secondo criteri di misurazione scientifica, rifiutando l'assunto che i soggetti, l'ambiente e il contesto culturale nel quale essa si origina e opera potessero influenzarla rendendola unica (e quindi governabile con regole e strumenti peculiari) ma che, al contrario, essa andasse diretta con metodi assoluti (one best way).

Solo più tardi tale concezione venne abbandonata e, in linea con l'assunzione 'it all depends', le teorie successive (come quella delle contingenze organizzative e della dipendenza dalle risorse) affermarono l'unicità di ogni soggetto, sostituendo all'antica razionalità assoluta quella relativa (più tardi identificata anche come 'razionalità evolutiva', sottolineando la necessità di effettuare continui cambiamenti e decisioni creative per sopravvivere ad un ambiente mutevole e complesso). (Costa, Gubitta, Pittino, 2016)

In particolare già dall'inizio del 1990 il tema 'whether it pays to be green' (cioè se e in che misura si potesse considerare conveniente per un'impresa divenire più 'green'), guidato da un'ipotesi di win-to-win ha iniziato a suscitare l'interesse di molti e le imprese hanno cominciato ad investire progressivamente in ambiziose iniziative di sostenibilità identificando, nella possibilità di ottenere certificazioni e riconoscimenti una fonte di vantaggio competitivo. (Un esempio è l'ISO 1400; indicatore standard ampiamente diffuso, su cui si basa l'EMS, sistema/database che mira alla gestione e pianificazione di programmi ambientali mediante l'integrazione di procedure per lo sviluppo/implementazione/mantenimento di processi di formazione del personale e monitoraggio delle prestazioni). Fondamentale risulta però che le politiche ambientali siano progettate considerando i fondamenti economici del business dove l'impresa opera, la struttura e le capacità/risorse aziendali disponibili.

Infatti, il profitto generato dagli investimenti ambientali può avere senso o meno in un business a seconda delle differenti circostanze; al di là dell'entusiasmo iniziale e delle tante possibilità 'green' disponibili mentre la maggior parte delle organizzazioni si aspetta soltanto di ottenere agli occhi dei consumatori il titolo di 'cittadini migliori' solo poche sono state, sono e saranno in grado di trasformare questi investimenti in vere e proprie risorse 'distinctive capabilities'.

In linea con quanto teorizzato da Porter, è richiesta una strategia chiara che permetta di occupare una posizione unica e di valore nel settore e sia in grado di coinvolgere un ampio set di attività. Egli identifica due possibili strategie competitive : leadership di costo (capacità di ottenere un vantaggio competitivo vendendo i prodotti con il prezzo più basso di tutta l'industria, grazie all'efficiente utilizzo di capitale e lavoro che permettono costi bassi ed economie) e differenziazione (lo scopo dell'impresa è essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute importanti dal cliente e mirando a soddisfarle in modo ineguagliabile creando prodotti con caratteristiche esclusive per estetica o performance. Tale unicità viene compensata con prezzi superiori alla media degli altri prodotti o servizi del settore).

In alternativa alla teoria di posizionamento di Porter, c'è chi invece sostiene un'altra scuola di pensiero denominata Resource Based View.

Secondo questo approccio il vantaggio competitivo non è visto come una funzione della struttura industriale frutto della strategia attuata per competere (leadership di costo o differenziazione), ma come risultante dell'abilità dell'impresa di utilizzare le proprie risorse.

Se comparata alla precedente teoria di Porter, essa (RBW) non vincola le scelte disponibili unicamente alla struttura industriale ma considera, come vera fonte di ricchezza, la capacità di acquisire, organizzare e sviluppare risorse tecniche, intellettuali, finanziarie e culturali; spiegando quindi il perché certificazioni ambientali come quella dell'EMS possano originare benefici.

L'obiettivo dell'ISO 1400, serie della certificazione EMS che segue i passi dell'ISO 900 è la realizzazione di un sistema gestionale orientato alla qualità migliorando la soddisfazione e l'efficacia/efficienza dei prodotti in una prospettiva di Total Quality Management (TQM) che mette in luce l'influenza che i processi dell'organizzazione esercitano sulla competitività complessiva dell'impresa.

È stato così possibile eliminare il trade off tra costo-qualità individuando i principali ostacoli e problemi. Infatti nel momento in cui le imprese riuscivano ad ottenere zero difetti e un continuo miglioramento della qualità arrivavano contemporaneamente a ridurre i costi, aumentavano le probabilità di successo.

Proprio grazie alla possibilità di ottenere simultaneamente differenti benefici, non sorprende che molti accademici abbiano pensato di trasportare i principi del TQM al management della responsabilità sociale e ambientale, individuando un concetto denominato Total Responsibility Management (TRM). In certe circostanze è stato dimostrato che una certificazione EMS può divenire fonte di vantaggio competitivo, soprattutto per gli 'early movers'.

Oggi è impossibile mettere in discussione i benefici dell'adottare i principi TQM, specialmente per le imprese che operano in settori molto competitivi; anche se questi variano tra le imprese e le industrie.

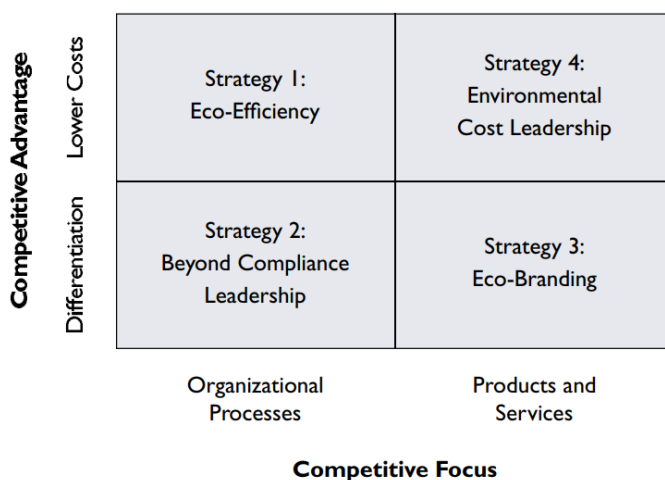
La precedente affermazione chiarisce quale sia la principale similarità tra la qualità riferita all'attività manageriale (TQM) e quella riguardante le questioni ambientali di un business (TRM) che ha portato gli accademici a tentare di traslare i principi cardine nel tentativo di scovare nuove vie per ottenere vantaggi.

Per la maggior parte delle imprese, gli investimenti ambientali possono generare alcuni guadagni, anche se marginali ma, dal momento che i livelli di beneficio economico dipendono da molte variabili, come le capacità interne e dalla struttura dell'industria, influenzeranno la posizione competitiva delle imprese in modo diverso.

Inoltre il valore della responsabilità sociale e ambientale è una grandezza poco oggettiva perché dipende da un insieme di percezioni del consumatore (classificabili come 'intangibles', cioè qualità intangibili di un'offerta e quindi più difficili da prevedere e sviluppare, ma di fondamentale rilevanza) le quali riguardano solo indirettamente le caratteristiche intrinseche dei prodotti e dei servizi.

Nonostante ciò, poiché i consumatori stanno esprimendo sempre più il valore che attribuiscono alla protezione ambientale e sociale (attraverso i loro comportamenti d'acquisto), le imprese sono chiamate ad organizzare i loro processi produttivi e piani strategico-gestionali sulla base di 'competitive environmental strategies', ovvero quattro differenti approcci che aiutano ad attuare una classificazione degli investimenti ambientali secondo la loro possibilità di diventare risorse di vantaggio competitivo. (Figura 2.3)

Figura 2.3- Generic competitive environmental strategies



Fonte: R.J Orsato, 2006

La struttura che ci viene presentata nella figura 8 aiuta a separare gli elementi coinvolti nel 'competitive environmental management'.

Questa separazione è fondamentale per l'identificazione delle specifiche condizioni in base alle quali è possibile riuscire a migliorare la competitività di un'impresa.

Ogni quadrante della matrice in figura rappresenta una tipologia di strategia che le imprese possono decidere di adottare.

Variabili come la struttura, il posizionamento di un'organizzazione nell'industria, il tipo di mercato che la compagnia serve e le capacità suggeriranno l'appropriata strategia che potrà essere fonte di un effettivo vantaggio competitivo.

È possibile utilizzare tale schema per definire la strategia di un singolo prodotto, di un portafoglio di prodotti ma anche di un insieme di processi organizzativi (es: catena di montaggio produttiva specializzata) o persino di un'intera organizzazione.

La divisione tra le quattro alternative generiche non è rigida; esse rappresentano delle tipologie stilizzate che rendono più facile identificare il focus delle strategie competitive facendo chiarezza rispetto all'influenza che gli investimenti ambientali hanno sul vantaggio competitivo, poiché tra i processi e i prodotti-servizi di un'organizzazione esiste una relazione necessaria ed ineliminabile nonostante la suddivisione riportata in figura.

Risulta fondamentale chiarire innanzitutto, però, che se queste strategie competitive non sono allineate con quella complessiva del business l'impresa sta perdendo tempo prezioso. (Orsato 2006)

Di seguito verranno descritte le quattro tipologie esistenti.

#### STRATEGY 1: ECO-EFFICIENCY (LOWER COST- FOCUS ON PROCESSES).

Le imprese che adottano tale strategia hanno come scopo l'aumento della produttività delle risorse e il risparmio dei materiali per l'ottenimento dell'eliminazione di sprechi e inefficienze. Esse identificano una soluzione basata sull'individuazione delle opportunità derivanti dagli investimenti ambientali e da misure di eco-design ed eco-efficiency. In particolare l'eco-innovation risulta fondamentale per le organizzazioni che, disponendo di scarse risorse finanziarie, non possono acquisire certificazioni (dal momento che i consumatori di quel mercato non sono disposti a pagare prezzi superiori) poiché focalizzandosi su processi innovativi riescono a ridurre ugualmente i costi.

## STRATEGY 2: BEYOND COMPLIANCE LEADERSHIP (DIFFERENTIATION-FOCUS ON PROCESSES).

Lo scopo di questa strategia è, oltre che l'aumento dell'efficienza dei processi interni, la volontà di comunicare ai consumatori il proprio impegno, sfruttandolo soprattutto come vantaggio competitivo per ottenere una buona reputazione. Per influenzare l'opinione pubblica in modo positivo, sarà utile pubblicizzare gli investimenti e il consumo di risorse finanziarie per l'acquisto delle certificazioni, così da dimostrare concretamente le promesse fatte.

## STRATEGY 3: ECO-BRANDING (DIFFERENTIATION-FOCUS ON PRODUCTS AND SERVICES).

Tra tutte, è questa la strategia più comune per le imprese di oggi, che decidono di servire nicchie di mercato con prodotti 'ecology-oriented'. Generalmente esse danno vita a brand 'ecologici' per comunicare un'immagine di impresa responsabile in modo da offrire un prodotto (servizio) valutato come unico e capace di incrementare le vendite.

Perché tutto ciò possa essere fonte di vantaggio competitivo è necessario che siano rispettati i seguenti requisiti:

- Consumatori disposti a pagare un prezzo maggiore derivante dal costo della differenziazione ecologica poiché percepiscono chiaramente il beneficio derivante dall'acquisto. (In questo caso anche per i produttori questi investimenti si tradurranno nel tempo in vantaggi di costo e migliori performance).
- Comunicazione trasparente ai consumatori di informazioni credibili e rilevanti sulla differenziazione ecologica.
- Difficoltà per i concorrenti di imitare le innovazioni ambientali che hanno portato al successo.

## STRATEGY 4: ENVIRONMENTAL COST LEADERSHIP (LOWER COST –FOCUS ON PRODUCT AND SERVICES).

Dal momento che essere 'green' comporta, come già accennato, costi più alti, per compensare gli investimenti ecologici una strategia di differenziazione e nicchie di mercato disposte a pagare un premio di prezzo per tali ragioni sembrerebbero essere le uniche soluzioni possibili. Ci si potrebbe allora domandare come possono agire le imprese operanti in settori che competono sul prezzo; non essendo tali strategie praticabili. In questi casi, risulterà conveniente concentrarsi sullo sviluppo di un'innovazione radicale che riguardi i propri prodotti, ad esempio l'introduzione di materiali moderni, riciclati o grezzi.



L'acquisizione di competenze nell'utilizzo di questi permetterà all'organizzazione la riduzione sia dei costi (ovviando ai problemi insiti nella struttura competitiva di 'cost leadership') che dell'impatto ambientale complessivo.

Come accennato in precedenza, la divisione identificata è ipotetica e presenta fini unicamente analitici (per definizione 'analizzare' significa scomporre un problema/argomento nelle sue componenti elementari); ciò dovrebbe aiutare i manager nel trade-off fra le varie alternative disponibili e secondo Porter, rappresenta una condizione necessaria per le scelte strategiche di un business.

Dunque, essendo le questioni ambientali direttamente collegate con quelle del business, identificare le aree specifiche verso le quali un'impresa può rivolgere i suoi sforzi (investimenti) ambientali e capire quali soggetti (e come) li valuteranno può essere fondamentale per raggiungere una maggior consapevolezza e più solide motivazioni/giustificazioni, aiutando i manager a definire le aree e le azioni prioritarie. Il risultato sarà l'ottimizzazione del ritorno economico complessivo che, scaturito direttamente dagli investimenti ambientali, potrà essere trasformato in fonte di vantaggio competitivo difficilmente replicabile.

Ecco che, la domanda cruciale più che 'whether it pays to be green' è: 'whether it pays NOT to be green', alla quale le scelte del mercato e i reali casi quotidiani danno una chiara risposta. Un atteggiamento di inerzia potrebbe portare nel lungo periodo ad erodere il valore di un brand.

Anche gli studi effettuati negli ultimi decenni per tentare di capire quale effetto potessero avere responsabilità e sostenibilità sui risultati economico-finanziari delle imprese hanno evidenziato che i costi della non sostenibilità, come tasse aggiuntive o norme implicanti il pagamento di importi monetari maggiorati, rappresentavano componenti negativi non trascurabili per un'organizzazione; anche se è necessario capire che i risultati dipendono non solo dalla semplice generica adozione di questi comportamenti ma da come questi sono messi in atto.

### **2.3 LA SOSTENIBILITÀ: DA STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE A 'MUST HAVE'**

Inizialmente, la sensibilità verso tematiche socio-ambientali poteva essere interpretata (in base anche a quanto riportato nelle precedenti affermazioni e teorie) come una strategia di differenziazione, attuata da imprese che, riscontrando una crescente attenzione rispetto a tali questioni, speravano di sfruttare questa tendenza a proprio favore mirando a trovare nuove opportunità di profitto e posizionamenti che potessero garantire una reputazione positiva e profitto.

Requisito fondamentale per poter operare con successo è infatti il fatto che un'offerta venga percepita dai consumatori 'di valore' e preferita quindi rispetto a quella dei concorrenti.

Essendo essi sommersi da informazioni e occasioni d'acquisto, ciò che conta è il posizionamento conquistato nella loro mente, cioè quali sono le percezioni del consumatore rispetto ad un brand e a tutto ciò che questo evoca.

Perché un fattore possa essere considerato fonte di vantaggio per l'impresa e perciò meritevole di essere sottolineato agli occhi dei consumatori, deve presentare alcune peculiarità fondamentali: rilevanza e significatività, unicità, sostenibilità e rigenerabilità', comunicabilità.

La comunicazione è la base per la costruzione e il mantenimento di buone relazioni con i clienti poiché oggi, non è più sufficiente soltanto lo sviluppo di un prodotto valido, l'attribuzione di un prezzo accattivante e la capacità di renderlo disponibile per i clienti obiettivo.

Il mix della comunicazione utilizzata dal marketing (funzione aziendale che ha proprio come scopo principale la creazione di un rapporto di valore con il consumatore) richiede l'utilizzo di più strumenti in modo integrato e coerente.

I sette principali strumenti principali sono: la pubblicità, la promozione alle vendite (incentivi di breve periodo volti ad incoraggiare l'acquisto o la vendita), eventi ed esperienze per creare incontri e generare interazioni fra consumatori e marca, pubbliche relazioni e propaganda, marketing diretto e interattivo (contatti con clienti selezionati per telefono, posta o online), passaparola/social communication e vendita personale.

Con riferimento alle tematiche di interesse etico, tutte queste leve sono fondamentali perché l'azienda esprima e comunichi efficacemente l'impegno nelle cause sociali, benefiche e umanitarie. Questo tipo di comunicazione, definita 'cause-related marketing', mentre talvolta si sostanzia in semplici sponsorizzazioni di eventi o collaborazioni con imprese no-profit, altre volte si concretizza, invece, in impegni quotidiani e azioni che mirano a ridurre l'impatto negativo della propria attività in differenti modi, dei quali si è già parlato precedentemente in questo elaborato. (Kotler et al, 2015).

Oggi la sensibilità verso le tematiche etiche non è più solo un fattore critico per il successo, ma è divenuto un punto fondamentale (un 'MUST HAVE'), senza il quale, la maggioranza delle imprese non può sperare di operare e sopravvivere nel lungo periodo, tanto che si parla oggi di 'marketing sociale' o 'marketing sostenibile'.

Questo fa riferimento alla capacità dell'impresa di valutare i possibili conflitti tra desideri a breve termine del consumatore e il suo benessere a lungo termine (che spesso egli non è in grado di prevedere o immaginare, poiché tendenzialmente sceglie solamente sulla base di

un'ottica di breve termine). Diventa allora di cruciale importanza che l'organizzazione adotti una strategia capace di conservare e migliorare la condizione sia del cliente che della collettività e di essere responsabile verso gli effetti sociali e ambientali causati.

La previsione di breve periodo è che tutti i prodotti green tenderanno, allora, a diventare una *commodity* (beni con caratteristiche altamente standardizzate, 'tangibili e fruibili sul mercato, facilmente immagazzinabili e conservabili nel tempo; con un prezzo determinato sul mercato dall'incontro della domanda e dell'offerta'). (Enciclopedia Treccani).

La causa è della sempre maggiore competizione nel mercato 'verde' e delle esigenze sempre più sofisticate del consumatore che si traducono in una discesa dei premi di prezzo.

Infatti il concetto di sostenibilità è oggi elaborato dalle giovani generazioni (i cosiddetti 'millennials'), partendo non più da un mondo ideale da salvare, ma da sé stessi, da una ricerca della felicità, della tranquillità, della qualità della loro vita, dall'essere nel mondo in modo più responsabile. Le nuove generazioni sono state le prime a interpretare il cambio di paradigma, anticipandolo e contribuendo a diffonderne i valori.

In particolare il mondo della moda, che 'per anni ha basato il suo successo quasi esclusivamente sulla dimensione della visibilità, dell'immagine, sull'essere presente con un impatto comunicativo forte, bucare lo schermo, influenzare il sogno del consumatore' è oggi chiamato ad essere portatore di un nuovo modello di comportamento, che non rinuncia all'estetica, all'emozione, al sogno che esso è in grado di regalare ma agisce garantendo valori di sostenibilità. (Necessità che ben si colloca in contesto come quello italiano, conosciuto in tutto il mondo con il termine 'Made in Italy' e considerato garanzia di qualità e affidabilità, dove la dimensione mediamente contenuta delle imprese favorisce il bisogno di trasparenza e informazione credibile peculiarità base delle virtù artigiane e locali). (M. Ricchetti,2011)

Oggi i manager aziendali devono attuare, allora, lo sviluppo di un marketing sostenibile 'ad hoc' per la propria organizzazione dal momento che i clienti si aspettano (o addirittura pretendono) che le imprese erogino valore in modo responsabile verso società e ambiente. Il fine dev'essere la creazione di un valore condiviso attraverso politiche di marketing definite dagli esperti 'marketing 3.0' facendo riferimento alle organizzazioni trainate da valori che si prendono cura del mondo e dei suoi abitanti.

In crescita è il numero di chi risponde al richiamo della 'social responsibility', per creare condizioni migliori per il futuro.

Le scelte della singola impresa, seppur importanti, non sono sufficienti: perché il cambiamento sia reale ed effettivo è necessario che questa nuova 'mentalità' diventi una costante per tutte le aziende.

Un primo passo può essere la scelta da parte di esse di collaboratori che condividano obiettivi e valori positivi. Infatti solitamente, le imprese operano relazionandosi con le altre, intrecciando rapporti commerciali e relazioni formali/informali complesse, cioè all'interno di canali distributivi.

Questi canali di organizzazioni interdipendenti si formano con lo scopo di rendere il bene disponibile ai clienti, contribuendo ad aggiungere il maggior valore possibile all'offerta finale. Spesso le imprese non prestano sufficiente attenzione ai canali di distribuzione e ciò può nuocere molto all'attività dal momento che il successo dei singoli membri del canale distributivo dipende dal successo dell'intero canale e che risulta fondamentale una cooperazione armonica evitando possibili conflitti di canale. (Kotler et al, 2015).

Ecco perché le imprese, oggi chiedono sempre più ai propri collaboratori di garantire il rispetto di standard e principi etici prima di firmare contratti finalizzati ad instaurare rapporti di lungo periodo.



## **CAPITOLO 3 ESEMPI CONCRETI DI IMPRESE SOSTENIBILE**

Estremamente numerosi sono oggi gli esempi positivi di aziende che hanno dimostrato il loro impegno 'green' nei più svariati modi,

È stato così possibile sfatare il mito che i termini 'moda' e 'sostenibile' fossero un ossimoro, ma al contrario fortemente in armonia.

In quest'ultimo capitolo mi limiterò a citarne alcuni, in particolare quelli con cui nella mia esperienza ho potuto interfacciarmi o che ritengo estremamente rilevati e significativi.

### **3.1 DAVID JONES**

La prima realtà aziendale della quale parlerò è David Jones; catena australiana di grandi department store (che realizzano vendite anche e-commerce attraverso il loro sito web) tra le più antiche al mondo, che ho avuto l'occasione di conoscere durante l'esperienza di stage svolta nei precedenti mesi presso lo stabilimento dell'azienda Onward Luxury Group (OLG, Venezia), una multinazionale giapponese che possiede (o ha in licenza) alcuni dei marchi più importanti del settore fashion, per i quali realizza, produce e distribuisce le collezioni in tutto il mondo.

Tra i clienti principali sicuramente centrale è, appunto, la catena David Jones con la quale OLG ha stipulato contratti con clausole e condizioni specifiche che favoriscano la collaborazione.

Uno degli aspetti fondamentali di questa collaborazione riguarda proprio la sostenibilità e la responsabilità sociale, tematiche alle quali il department dedica attenzione dimostrandosi estremamente rigoroso e sensibile.

In particolare, prima di instaurare un rapporto contrattuale con OLG (come è solito procedere con tutti i suoi fornitori) ha preteso la firma di un codice di condotta che nell'incipit riporta le seguenti affermazioni: "To meet the changing expectations of its key stakeholders, David Jones is committed to understanding and managing social, ethical, and environmental issues along its supply chain in a responsible manner. This Supplier Code has been developed to help meet this commitment and outlines the minimum terms and conditions of doing business with David Jones. This Code is mandatory for all suppliers."

Il testo si divide poi in sezioni dove specifici articoli si occupano di disciplinare le seguenti tematiche: safe and fair working conditions (no child and forced labour, human trafficking, safety and wages, freedom of association and employment...), environmental impacts and use of harmful materials and protect the welfare of animals.

Ecco che il rispetto di questo codice etico in tutte le operazioni aziendali, supportato da documenti e certificazioni che attestino la veridicità e favoriscano la trasparenza, risulta

condizione necessaria per la creazione di un rapporto di lungo termine con la società, che se al contrario dovesse venire a conoscenza di comportamenti anomali, dopo i relativi accertamenti si riserva la possibilità di recedere dai contratti economici stipulati.

La ratifica contrattuale della conformità agli standard ambientali e sociali fissati è importante soprattutto perché l'impresa potrebbe rischiare di essere esposta a forti rischi reputazionali.

### **3.2 H&M**

H&M (Hennes & Mauritz) è un'azienda di abbigliamento svedese, proprietaria di diversi marchi che vestono consumatori di svariate età, tipologie e provenienza offrendo capi di tendenza ad un prezzo decisamente contenuto.

Da tempo l'azienda si impegna attivamente nel campo della sostenibilità sia in prima persona che attraverso collaborazioni con noti brand di alta moda. L'obiettivo principale di H&M è sfruttare l'influenza del suo marchio per generare cambiamenti sistemici concreti nella fashion industry e nel ciclo di vita dei prodotti rendendo i consumatori orgogliosi di ciò che indossano rispetto a tutti i punti di vista. L'impegno riguarda ad esempio la realizzazione della una capsule collezione H&M conscious (Figura 3.1) che comprende tutti capi e accessori realizzati con materiali di riciclo o l'iniziativa garment collecting che in nome della filosofia: reindossare, riutilizzare e riciclare, incoraggia a non buttare i propri prodotti tessili usurati o passati di moda, ma a portarli in negozio, ricevendo come ricompensa buoni sconto per gli acquisti futuri (Figure 3.2, 3.3, 3.4). È proprio attraverso azioni come queste che un'organizzazione può essere davvero credibile, coinvolgendo e collaborando con i propri clienti, confermando le sue stesse parole "Being a global brand comes with a lot of responsibility. We take this responsibility very seriously, within all of our processes, in all of our markets. We are all part of it"

Figura 3.1- Manifesto della campagna H&M conscious 2016



Figure 3.2, 3.3, 3.4- Alcuni esempi di pubblicità per l'iniziativa garment collecting di H&M



Fonte: H&M web site



### 3.3 VIVIENNE WESTWOOD

“Comprate meno, scegliete meglio, fatelo durare”, “Evitate di comprare cose inutili, comprate un solo capo all’anno, il resto vintage: usate diversamente ciò che avete nell’armadio”.

Queste e molte altre sono le affermazioni della celebre stilista inglese Vivienne Westwood, la madre dello stile punk, nota soprattutto per il suo anticonformismo e le numerose prese di posizione e campagne politiche alle quali ha partecipato riguardanti i principali temi di interesse collettivo come la volontà di realizzare una "green fashion" che rispetti ambiente, natura e animali. La sua capacità sta soprattutto nella creazione di collezioni che, definite più volte ‘scandalose’, sono capaci di portare sulle sue passerelle non solamente semplici abiti, ma di veicolare messaggi forti e ideologie precise. La stessa stilista ha sfilato in molteplici occasioni con cartelloni di protesta (come è possibile osservare nella Figura 3.5) dimostrando come la moda possa essere ‘impegnata’. (M. Ricchetti, 2009)

Emblematica risulta anche la spinta (che sembrerebbe quasi in contrasto con l’interesse economico proprio di qualsiasi business) a ‘comprare meno’, allungando il ciclo di vita dei capi, rivalorizzandoli con soluzioni creative. Proprio su questa idea si basa la tendenza che negli ultimi tempi ha opposto ai ritmi accelerati della fast fashion una decelerazione basata sul valore degli oggetti e delle memorie personali e collettive che questi portano con sé, denominata ‘vintage’. Questa pratica, vista come un atteggiamento di rifiuto all’irrazionale consumismo odierno, ben si inserisce in un settore che ha sempre ‘incorporato il passato attraverso citazioni stilistiche e revival’ e che attraverso il riuso e il riciclo non si limita più soltanto alla rivisitazione di forme e stili. (E. Danese 2011).

FIGURA 3.5- Durante la London Fashion Week, la Westwood conclude la presentazione della sua collezione primavera-estate 2015 con una sfilata di denuncia contro le devastazioni ambientali e le politiche di austerità adottate dai governi in Cameron.



Fonte: Tristan Fewings, 2015, Getty Images, Corriere della sera. Io donna, speciale sfilate.

### 3.4 NIU' FASHION

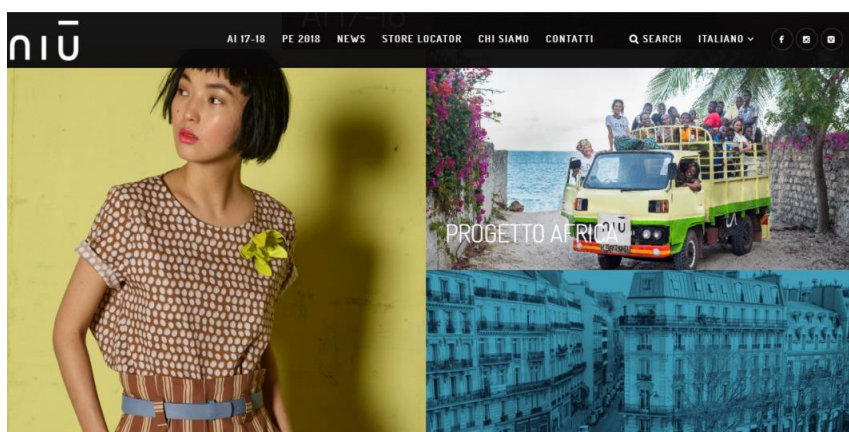
A fronte della già citata tendenza che ha visto molte imprese decidere di delocalizzare tutte o alcune delle fasi del loro processo per ottenere costi degli input più bassi e offrire migliori prezzi; ci sono aziende che invece di limitarsi a concepire questa attività come mero sfruttamento decidono di provare ad ottenere un valore aggiunto per utilizzare al meglio le risorse dei paesi esteri in cui si stabilizzano. Infatti la contrapposizione degli interessi contrastanti degli stakeholder di un'impresa può determinare effetti negativi portando alla distruzione di intere comunità. A fronte di questo rischio non pochi sono coloro che cercano invece di coinvolgere attivamente gli abitanti, mirando ad un recupero e miglioramento dell'economia e delle condizioni di questi, spesso poveri e, seppur colmi di risorse, incapaci di sfruttarle adeguatamente per molteplici motivi storici, governativi o dovuti all'inesperienza.

Oggi alla già nota forma dei mercati di prodotti equosolidali si sono aggiunte pratiche che coniugano un nuovo design con il recupero o la conservazione di tecniche della tradizione locale di aree lontane e disagiate, che sono fonte di 'nutrimento creativo' e 'provvista di ispirazioni'. È proprio questa la filosofia di Niu' Fashion, azienda udinese che crea le proprie collezioni di abbigliamento e accessori di ritorno dai viaggi che ogni anno compie in una località del mondo, dove, oltre a trarre spunto dalle tradizioni ed usi degli abitanti, offre loro un lavoro, aiutandoli inoltre a sviluppare idee e tecniche innovative, utili per sostentarsi autonomamente dopo la loro partenza.

Da queste 'collaborazioni' nasce uno scambio bilaterale (win to win) che alimenta arricchisce entrambe le parti. ( Figura 3.6)

Alcuni esempi sono la collezione autunno-inverno 2017-2018, frutto di viaggio in Tibet, civiltà caratterizzata dai tradizionali kimono, i grandi bijoux e le fusciasche che avvolgono in vita i variopinti abiti mentre per la stagione primavera-estate 2018 l'ispirazione deriva dal Vietnam, dal fiore di loto e dalle immense risaie, simboli di questa terra.

Figura 3.6- Immagini e didascalie contenute nel sito web ufficiale di Niù fas hion



Paesaggi, colori, profumi e tradizioni di luoghi magici, che si traducono in accostamenti arditi, sete e cotone stampati, lane e jacquard etnici. Incroci di fili che sono anche incroci di storie che si intrecciano per dare vita ad un total look tutto made in Italy

Fonte: NIÙ' fashion official website

### 3.5 OFFICINA CREATIVA

In alcuni casi, oltre alla realizzazione di cooperazioni con le popolazioni più povere e arretrate, le organizzazioni, (generalmente appartenenti alla categoria delle no profit), si originano con l'intento di aiutare categorie sociali svantaggiate, perché possano riscattarsi e ritrovare stimoli e nuovi scopi di vita.

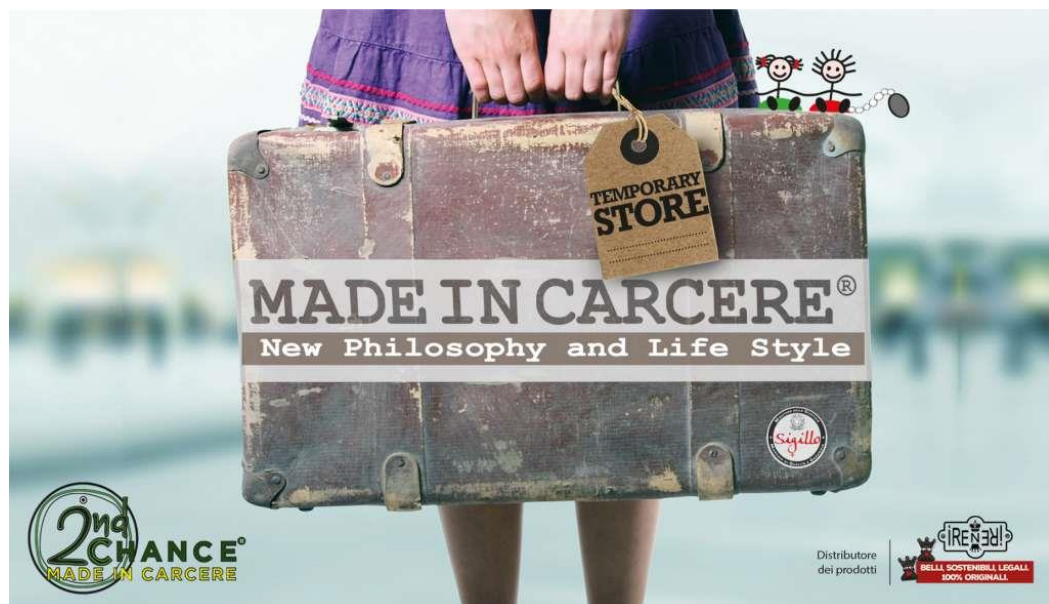
Esempi di questo tipo riguardano i più svariati tipi di attività; ad esempio nel settore della pasticceria, si è sviluppata nel padovano la rinomata e conosciuta 'pasticceria Giotto' o 'pasticceria del carcere', che dal 2005 opera in un laboratorio definito 'una scuola di mestiere e di vita', operante all'interno della Casa di Reclusione Due Palazzi.

Volendo però rimanere sul tema del settore moda, di cui si occupa questo elaborato, altrettanto significativo è il caso di 'Officina Creativa'; società cooperativa sociale non profit che opera dal 2007 a Lecce. Essa ha deciso di avviare un'iniziativa di *social entrepreneurship* creando il brand 'Made in Carcere' con lo scopo di dimostrare la possibilità di 'stare sul mercato e nella società in maniera responsabile' cioè generando un valore aggiunto per la comunità che si traduce nel favorire l'integrazione e promuovere l'inserimento di persone disagiate e ai margini della società con iniziative di carattere ricreativo, educativo e assistenziale, prestando attenzione oltre che ad aspetti socio economici, anche alla salvaguardia dell'ambiente. (Figure 3.7 e 3.8)

In particolare il brand 'Made in Carcere' -fashion and package- realizza borse e accessori sartoriali con tessuti di scarto o riciclabili, come rimanenze di lycra chiamati con nomi ironici in modo da trasmettere messaggi di fiducia e speranza che allontanino dalle situazioni di

disagio. Tutta la produzione, ad opera di un gruppo di detenute (assunte con regolare contratto di lavoro), serve a sostenere la teoria della ‘seconda opportunità’, non solo per coloro che la realizzano ma anche per gli oggetti e i tessuti stessi che dimostrano la possibilità di creare una collezione eticamente sostenibile ma anche bella e ‘alla moda’. Gli oggetti vengono venduti sia in occasione di eventi e fiere che in canali distributivi più innovativi come distributori automatici situati in luoghi di alta affluenza o nel sito e-commerce dedicato. (Kotler et al, 2015).

Figure 3.7, 3.8- Manifesti pubblicitari del brand ‘Made in Carcere’ che ne spiegano gli obiettivi e mirano ad incentivare le donazioni e gli acquisti.



Fonte: Made in Carcere, Officina Creativa official web site



## CONCLUSIONI

Alla luce delle tematiche analizzate e delle valutazioni riportate in questo elaborato è possibile riflettere su come la mission di ciascuna organizzazione sia guidata da principi di diversa natura ma che, più in generale, esse siano suddivisibili in due categorie derivabili da quello che risulta essere lo scopo predominante per cui sono state costituite:

- Associazioni profit, le quali hanno come obiettivo primario la creazione di valore economico (profitto) per coloro che hanno investito nelle attività da esse svolte.
- Associazioni no profit, cioè enti, fondazioni e istituzioni spesso strutturate come vere aziende che, al contrario, invece di destinare i profitti generati alla remunerazione dei membri dell'organizzazione, li utilizzano per scopi socialmente utili e li reinvestono nelle attività esercitate.

La nascita di un'organizzazione può essere guidata o dalla volontà di creare soprattutto valore economico (migliorando la vita degli azionisti e di coloro che hanno investito in questa) o valore sociale cioè portando dei benefici che non riguardano solo una ristretta cerchia di persone ma il benessere di tutti gli individui o la salvaguardia di beni che, seppur spesso non considerati tali, sono un'incommensurabile ricchezza per la collettività, come l'ambiente, le sue risorse naturali, abitanti, animali e civiltà.

Tuttavia, queste definizioni, seppur chiare e lineari possono apparire al giorno d'oggi in molti casi limitanti e approssimative, dal momento che il confine tra le due categorie, per quanto riguarda le tematiche di responsabilità sociale, sta divenendo col tempo sempre più sfumato, risulta però fondamentale distinguerle per compiere alcune considerazioni estremamente rilevanti.

Innanzitutto l'attenta valutazione dello scopo con il quale le organizzazioni nascono e agiscono è un aspetto decisivo da esaminare a fini analitici. Infatti mentre nel caso delle imprese profit la vendita dei propri prodotti (cioè l'attività commerciale) ha per FINE l'ottenimento di valore economico, mentre, l'attenzione e la comunicazione di principi etici e sociali, il compimento di azioni corrette e responsabili è il MEZZO necessario utilizzato per ottenere stima, approvazione e preferenza da parte del mercato, per le imprese no profit come associazioni e fondazioni senza scopo di lucro la questione si inverte; la vendita dei prodotti generalmente è un'attività puramente accessoria, cioè un MEZZO per autofinanziarsi che ha però come FINE la diffusione di ideologie, convinzioni e idee.

Per capire meglio la questione posta può essere utile riportare come esempio il fenomeno del merchandising. Tale attività viene utilizzata sia da imprese profit nel caso in cui esse si servano di un brand o dell'immagine di un prodotto noto per venderne un altro, che dalle imprese no

profit come movimenti sociali, culturali e politici. In questo secondo caso, però, il merchandising è concepito come un'attività commerciale di natura sussidiaria e secondaria che consiste nella vendita di oggettistica e gadget ad esempio piccoli articoli di cancelleria (penne, matite), capi di abbigliamento o accessori come magliette e cappelli dove viene riportato un logo, un simbolo o alcune frasi significative e rappresentative. In questo caso la volontà di ottenere un guadagno economico dalla vendita è puramente marginale dal momento che il vero obiettivo è la diffusione di un'ideologia precisa e la volontà di coinvolgere totalmente coloro che si sentono affini ad essa, permettendo loro di esprimerla e manifestarla anche all'esterno in maniera più concreta e diretta.

Il prodotto è allora utilizzato unicamente come un veicolo che mira a congiungere un fenomeno socio-culturale ed uno commerciale.

Con riferimento al mondo della moda, del quale questo scritto si è occupato, tali considerazioni risultano di facile applicazione.

Gli esempi riportati nell'ultimo capitolo hanno il compito di illustrare il rapporto che le diverse imprese hanno con la sostenibilità e le modalità con cui esse incorporino nella loro offerta e strategie aspetti di responsabilità socio-ambientale. È infatti possibile distinguere quelle che, come nel caso di H&M e David Jones (aziende profit), sviluppando negli anni una sensibilità socio ambientale, che hanno poi trovato il modo di trasmettere e inglobare nelle quotidiane azioni, sono state in grado di ottenere guadagni innanzitutto economici e reputazionali, ma anche legati al benessere collettivo.

Anche per l'azienda Niù fashion la necessità di individuare fattori di differenziazione ed ispirazione ha portato alla creazione di un progetto ricco di valore non solo legato ad un guadagno economico di breve periodo, ma ad un percorso fatto di impegni quotidiani concreti e stimoli ambivalenti.

Nel caso del marchio creato da Vivienne Westwood, nonostante si faccia riferimento ancora ad una realtà nata con uno scopo di profitto economico, l'obiettivo economico sembra divenire quasi secondario a quello sociale (anche in ragione delle affermazioni e dei comportamenti della stilista stessa). Infine con l'esempio conclusivo di Officina Creativa è possibile osservare come le tematiche di eticità socio-ambientale siano il reale motivo che ha portato alla nascita e spinge ad operare nel quotidiano. Come in questa ed in simili realtà la moda e lo sviluppo di una collezione diventa solamente un pretesto per creare 'idee da indossare', mezzo per formare delle vere e proprie 'tribù' di persone con convinzioni, opinioni e valori culturali simili che per comunicare la propria identità e differenziazione da un altro gruppo si servono di quello che può essere definito uno degli strumenti principali che ad un "primo impatto" premettono di collocare una persona in un preciso profilo di 'lifestyle', appunto la moda (intesa come

abbigliamento e accessori, ma anche, come si è visto, insieme di scelte quotidiane fatte di sfaccettature molto più ampie). Coloro che scelgono di comprare gli accessori di Officina Creativa hanno come obiettivo l'acquisto di un oggetto che sia contemporaneamente 'bello' e 'buono', così pure chi acquista prodotti e capi da associazioni e fondazioni ha come fine primario la diffusione della missione di queste attraverso un pubblicità 'informale' e 'personale', considerata più credibile ed efficace.

Col passare del tempo, nell'affrontare argomenti di forte impatto sociale e ambientale risulta sempre più difficile categorizzare le organizzazioni separandole in base alla loro natura e scopo; sia perché si sta assistendo a fenomeni in cui le imprese no profit danno avvio ad attività commerciali sempre più strutturate mentre quelle profit si sensibilizzano in maniera crescente alle tematiche socio-ambientali, ma soprattutto perché ci troviamo ad interfacciarci con questioni che riguardano tutti, imprese profit e non profit e coinvolgono senza distinzioni azionisti, investitori, volontari e benefattori, che di fronte a queste diventano semplicemente dei cittadini, o, ancor meglio, persone che mirano ad un obiettivo di felicità, benessere e serenità di lungo periodo che non può essere meramente economico, ma che, come accade per la maggior parte delle volte, si lega a variabili 'umane' che neanche le tecnologie più avanzate o i documenti contabili e finanziari più rigorosi possono prevedere né controllare.

È proprio per questo che lo sviluppo di una sensibilità e responsabilità sociale da parte delle organizzazioni è una tendenza che, guidata dal consumatore e dalle sue scelte, è ormai radicata nella maggioranza delle realtà aziendali con differente natura, settore e dimensione.





## BIBLIOGRAFIA

- ANDRIOLA, L., SERAFINI, C., 2002. Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto; Enea,
- ANON, 2016 (date of the last review). David Jones supplier code of conduct.
- ANON, 2016, Cambiamo abito. Altroconsumo, attualità, pp. 12-17
- CLINE, E., 2013. Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion, Portfolio
- COSTA, G., GUBITTA, P., PITTINO, D., 2016. Organizzazione aziendale. Milano. McGraw-Hill Education.
- Costituzione Italiana, 1948. Articolo 41
- DANESE, E., 2011. Old clothes, new design. In RICCHETTI, M., a cura di, 2011. Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile. Marsilio.
- HARVEY, S., e GAYER, T., 2014. Scienza delle finanze. Edizione italiana a cura di Chiara Rapallini. Quarta edizione. Editore: Milano: McGraw-Hill Education
- JUNKER, L., 2011. Nel labirinto dei marchi e dei certificati. In RICCHETTI, M., a cura di, 2011. Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile. Marsilio.
- KOTLER, P. ET AL., 2015. Principi di marketing, 15° edizione, Milano, Pearson.
- LAMBERTI, NOCI, 2011. Dalla moda del verde alla moda verde. In RICCHETTI, M., a cura di, 2011. Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile. Marsilio
- MAX E. CLARKSON, 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance

- MORA, CERVELLON, CAREY, 2011. I consumatori della moda sostenibile hanno i pannelli solari e fanno sesso. In RICCHETTI, M., a cura di., 2011. Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile. Marsilio.
- NAZIONI UNITE, 1948. Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo. Articolo n. 23
- ORSATO, R.J., 2006, Competitive environmental strategies: when does it pay to be green, California Management Review, vol. 48, NO. 2, pp. 127-140
- RAUSTIALA, K., SPRIGMAN, C., (2006). The piracy paradox: Innovation and intellectual property in fashion design. In MASON, M., 2009, Punk capitalismo, Feltrinelli
- RICCHETTI, M., 2009. Il paradosso della moda sostenibile. Naturalmente tessile, volume n.2/2009
- ROMOLINI, A., 2007. Accountability e bilancio sociale negli enti locali, Franco Angeli, Milano.
- RULLANI, E., 2004, La fabbrica dell'immateriale, Carocci, Roma. In CAPPELLARI, R., 2011, Marketing della moda e dei prodotti lifestyle, Carocci editore, Roma, pp. 8
- SLACK, N., BRANDON-JONES, A., JOHNSON, R., 2013, Operations management, 7° ed. Pearson. Pp. 38-41
- STANFORTH, HAUCK, 2010. The effects of ethical framing on consumer price perceptions, in Journal of Fashion Marketing and Management. In RICCHETTI, M., a cura di, 2011. Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile. Marsilio.
- VERMIGLIO, F., "Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa", Grapho Editor, Messina 1984.

## SITOGRAFIA

- ANON, 2016, Moda sostenibile, cos'è e perché è importante, Lifegate. Disponibile su <http://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/presente-passato-futuro-moda-sostenibile> [data di accesso 30/07/2017]
- ANON, 2014. Bangladesh, un anno dopo il crollo del Rana Plaza 1.138 operai morti chiedono ancora giustizia, La Repubblica, Disponibile su [http://www.repubblica.it/solidarieta/dirittumani/2014/04/24/news/rana\\_plaza\\_rana\\_plaza\\_un\\_anno\\_dopo\\_azioni\\_in\\_italia\\_e\\_nel\\_mondo\\_per\\_chiedere\\_i\\_risarcimenti\\_delle\\_vittime-84344589/](http://www.repubblica.it/solidarieta/dirittumani/2014/04/24/news/rana_plaza_rana_plaza_un_anno_dopo_azioni_in_italia_e_nel_mondo_per_chiedere_i_risarcimenti_delle_vittime-84344589/) > [data di accesso 22/04/2017]
- ANON, 2012, Who we are, Clean Clothes Campaign. Disponibile su <https://cleanclothes.org/about/who-we-are> > [data di accesso 30/07/2017]
- ANON, 2015, 21 million people victims forced labour. Disponibile su <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> > [data di accesso 08/05/2017]
- ANON, 2014. Moncler contro Report per l'uso della piuma d'oca. La Repubblica. Disponibile su [http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2014/11/03/news/moncler\\_contro\\_report\\_per\\_l\\_uso\\_della\\_piuma\\_d\\_oca-99674531/](http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2014/11/03/news/moncler_contro_report_per_l_uso_della_piuma_d_oca-99674531/) > [data di accesso 04/07/2017]
- ANON, 2011, Detox my Fashion, Greenpeace international. Disponibile su <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/detox/fashion/about/> > [data di accesso 30/07/2017]
- GAZZETTA UFFICIALE. <http://www.gazzettaufficiale.it> [data di accesso 09/05/2017]
- H&M GROUP OFFICIAL WEB SITE. S.d. Sustainability. Sustainable fashion. About H&M. Disponibile su <http://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion.html> > [data di accesso 18/08/2017]

- MADE IN CARCERE, OFFICINA CREATIVA OFFICIAL WEB SITE.  
Disponibile su < <http://www.madeincarcere.it/it/> > [data di accesso 18/08/2017]
- NIU' FASHION OFFICIAL WEB SITE. S.d. Chi siamo. Disponibile su  
<<http://www.niu-fashion.it/chi-siamo/>> [data di accesso 18/08/2017]
- VERGARI, F., 2016. Fast fashion, la moda dello spreco, green.it. Disponibile su  
<<http://www.green.it/fast-fashion-la-moda-dello-spreco/>> [data di accesso 26/06/2017]
- WHITEHEAD, S., 2014. La verità sull'industria della moda, Huffpost. Disponibile su  
<[http://www.huffingtonpost.it/shannon-whitehead/industria-moda-non-vuole-far-sapere\\_b\\_5707563.html](http://www.huffingtonpost.it/shannon-whitehead/industria-moda-non-vuole-far-sapere_b_5707563.html)> [data di accesso 20/07/2017]