



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in ECONOMIA e MANAGEMENT - Curriculum
MARKETING

**COME COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ
NEL SETTORE MODA CON IL DIGITALE**

How to communicate sustainability in the fashion industry with digital

Relatore: Chiar.mo
Prof. Luca Marinelli

Tesi di Laurea di:
Alessandra Cioli

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I - ASPETTI EVOLUTIVI DELLA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE DELLA MODA.....	9
1.1. Come siamo arrivati fin qui?	9
1.1.1. Moda sostenibile e responsabilità sociale di impresa.....	15
1.2. Ripensare il modello di business	19
1.2.1. Iniziative CE adottate dall'industria della moda	22
1.2.2. Vintage & second hand	26
1.2.3. Le barriere all'implementazione di pratiche CE nel settore moda	28
1.2.4. I driver dell'economia circolare nell'industria di moda	32
1.3. Il consumatore di moda e il divario valore-azione	34
1.4. Sfide e opportunità del green marketing.....	38
1.4.1. Comunicare la sostenibilità	43
1.4.2. Educazione sostenibile	52
CAPITOLO II – LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA COMUNICAZIONE.....	57
2.1. La nuova era digitale	57
2.1.1. Il cambiamento del consumatore.....	60
2.2. Comunicare nell'era digitale.....	63
2.2.1. Content Marketing	67
2.2.2. Storytelling.....	73
2.2.3. Coinvolgimento e autenticità.....	76
2.3. Strumenti digitali	81
2.3.1. La centralità del sito web	84
2.3.2. Il ruolo dei social media	87
2.3.3. Influencer marketing	92
2.3.4. Creare newsletter di valore.....	96
2.4. Phygital e tecnologie avanzate.....	97
2.4.1. Il ruolo della tecnologia nella comunicazione: intelligenza artificiale, realtà aumentata, realtà virtuale e blockchain.....	99
CAPITOLO III – COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ: L'ANALISI DI ALCUNE BEST PRACTICES	105
3.1. Un business per salvare il pianeta: il caso Patagonia.....	105
3.1.1. Filosofia	109

3.1.2.	Comunicare la sostenibilità	111
3.2.	“Sustainable Thinking”: il caso Salvatore Ferragamo	118
3.2.1.	Filosofia	119
3.2.2.	Comunicare la sostenibilità	121
3.3.	La sostenibilità del più grande marketplace: il caso Zalando	124
3.3.1.	Strategia competitiva.....	125
3.3.2.	Strategia di sostenibilità	128
3.3.3.	Comunicare la sostenibilità	130
<i>CAPITOLO IV – LA PROSPETTIVA DELLE PMI: CASI AZIENDALI A</i>		
<i>CONFRONTO</i>		135
4.1.	Progetto di ricerca	135
4.1.1.	Metodologia	136
4.1.2.	Discussione dei risultati	139
4.1.3.	Tool digitale per comunicare la sostenibilità: l’etichetta intelligente	161
<i>CONCLUSIONI</i>		168
<i>BIBLIOGRAFIA</i>		173
<i>SITOGRAFIA</i>		190
<i>APPENDICE</i>		192

INTRODUZIONE

Oggi quella della moda è un'industria gigantesca, un labirinto di supply chain, le catene di produzione e distribuzione, separate fra loro che coinvolgono molte altre industrie, dall'agricoltura alla comunicazione, interessando il 100% della popolazione e toccando in egual misura vite, risorse naturali, luoghi e persone. Un'industria altamente inquinante che contribuisce ad alimentare l'allarmismo odierno del nostro pianeta.

In questo nuovo paradigma, dove lo slow fashion prende il sopravvento sul consumismo, le imprese hanno l'importante ruolo di compiere scelte di business consapevoli e sensibilizzare i consumatori ad essere parte attiva del cambiamento. Chi più dell'uomo ha la responsabilità di questo pianeta, che compie la scelta di acquistare e di conseguenza supportare un marchio che sfrutta risorse limitate senza restituire al territorio e alle persone?

La poca trasparenza e la difficoltà nel reperire informazioni sono alla base delle scelte poco consapevoli da parte dei consumatori.

Esistono molte aziende che ad oggi investono risorse per contribuire al cambiamento o quelle che, ancora agli inizi stanno intraprendendo un percorso di sviluppo sostenibile che necessita di essere comunicato, con il fine di aumentare la consapevolezza dei consumatori.

Essere sostenibili al 100% è un'utopia, la sostenibilità non è un qualcosa di fisso e stabile, è un percorso molto complesso che evolve tutti i giorni e anche la comunicazione evolve; i brand hanno il dovere di raccontare ai consumatori questo percorso con grande trasparenza e mostrare step by step gli obiettivi perseguiti nel tempo.

La comunicazione deve essere coinvolgente, rilevante, in grado di mantenere delle informazioni così fondamentali, impresse nella mente degli acquirenti.

La presente tesi nasce dalla volontà di indagare quali sono le strategie e gli strumenti di comunicazione più efficaci per le imprese per comunicare la sostenibilità nel settore moda.

In tale ambito, il Capitolo 1 presenta una panoramica della letteratura accademica sulla moda sostenibile. In particolare, viene trattata l'evoluzione del sistema che domina attualmente il settore moda, basato sul consumo "usa e getta", l'uso incontrollato delle risorse e la scarsa tutela sociale.

Prosegue nel mostrare i nuovi modelli di business basati sui principi di economia circolare implementati nelle imprese moda e le barriere che limitano la loro completa conversione.

Dirigendoci verso la domanda oggetto della ricerca, viene rilevato il consumatore di moda odierno e il suo divario valore-azione nei confronti della moda sostenibile, con la volontà di indagare le cause poste alla base di tale limite.

Il presente capitolo conclude nel trattare le caratteristiche di una comunicazione della sostenibilità efficace che abbia il fine di educare il consumatore verso una maggiore responsabilità nelle scelte di acquisto.

In tale contesto, il Capitolo 2 evidenzia il ruolo che il digitale ha nel processo di divulgazione delle informazioni, partendo dal cambiamento del panorama tecnologico e del comportamento del consumatore fino ad arrivare all'evoluzione della comunicazione digitale. L'intento è di rilevare le strategie più efficaci per comunicare sia in un contesto digitale che phygital, mediante gli strumenti e le tecnologie più all'avanguardia.

Il Capitolo 3 passa in rassegna tre aziende rilevanti da un punto di vista di comunicazione della sostenibilità: Patagonia, Salvatore Ferragamo e Zalando.

Attraverso una “fotografia esterna” che prevede l'utilizzo di materiale online e libri di testo, l'idea è quella di rilevare le strategie, in particolare gli obiettivi e gli strumenti impiegati da tali brand per comunicare la sostenibilità.

Quest'ultima è progettata diversamente dalle tre aziende e ciò è alla base della metodologia che ha guidato la selezione: Patagonia si rivolge all'interno e all'esterno dell'azienda mediante tematiche come l'attivismo, l'allarmismo ambientale e sociale, Salvatore Ferragamo attraverso l'arte e la cultura e Zalando con la creatività e la volontà di creare esperienze sostenibili e “cool”.

Il file-rouge che lega le aziende è dettato dall'obiettivo comune di informare e sensibilizzare le persone attraverso la comunicazione.

Infine, il Capitolo 4 presenta un'analisi qualitativa attraverso quattro casi aziendali che consentono di rispondere alle domande del progetto di ricerca, quali comprendere il ruolo della comunicazione di sostenibilità, veicolata in particolare mediante strumenti digitali, nel processo di divulgazione delle informazioni e educazione dei consumatori con il fine di una maggiore consapevolezza negli acquisti e le caratteristiche di una comunicazione di sostenibilità efficace.

Si conclude con la presentazione di un tool digitale innovativo che consente di rispondere concretamente alle domande obiettivo del progetto di ricerca.

CAPITOLO I - ASPETTI EVOLUTIVI DELLA SOSTENIBILITÀ

NEL SETTORE DELLA MODA

1.1. Come siamo arrivati fin qui?

L'industria della moda rappresenta in termini di fatturato uno dei settori più significativi dell'economia globale. Tuttavia, questo settore è il secondo più grande inquinatore del mondo, in quanto:

- richiede enormi quantità di materie prime e di risorse nella produzione di tessuti; a dimostrazione di ciò secondo il World Wildlife Fund (2019) sono necessari 20.000 litri di acqua per produrre un chilogrammo di cotone;
- lascia un'impronta di carbonio significativa, solo nel 2015 l'industria ha prodotto circa 1,2 miliardi di tonnellate di emissioni a effetto serra, superando l'impronta di carbonio combinata dei voli internazionali e del trasporto marittimo (Ellen MacArthur Foundation, 2017¹);
- genera livelli allarmanti di rifiuti con alcune stime che suggeriscono che l'industria contribuisce al 17-20% dell'inquinamento idrico industriale globale (Kant, 2012).

Inoltre, le acque reflue industriali dell'industria tessile contengono spesso alti livelli di coloranti e altre sostanze chimiche pericolose potenzialmente

¹ <https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>

tossiche per la fauna acquatica e dannose per la salute umana, in particolare perché un certo numero di coloranti sono noti per contenere sostanze cancerogene che hanno dimostrato di causare diversi tumori (Ghaly et al., 2014).

Secondo gli autori Rinaldi e Testa (2013), l'impatto ambientale di un capo di abbigliamento è generato in ciascuno stadio del ciclo di vita del prodotto: dall'approvvigionamento tessile, passando per la produzione, al trasporto, al retail, al consumo e allo smaltimento.

Nell'approvvigionamento tessile la scelta dei tessuti è di fondamentale importanza in ottica di sostenibilità in quanto ne determina la possibilità o meno di iniziative legate all'economia circolare come il riutilizzo, il riciclaggio, la condizione di biodegradabilità.

L'utilizzo di materiali sintetici come il poliestere, il rayon o il nylon possono impiegare fino a 200 anni per decomporsi (Ricchetti, 2017).

Nel 2015 (CIRFS, 2016) sono state prodotte quasi 70 milioni di tonnellate di fibre man-made, declinate a loro volta in artificiali o sintetiche², che rappresentano oggi le materie prime più utilizzate nei processi tessili, superando l'utilizzo del cotone, considerato "la regina delle fibre" fin dai tempi della Rivoluzione Industriale.

² Esempi di fibre man-made artificiali: rayon, viscosa, lyocell, elastodiene, acetato, triacetato. Esempi di fibre man-made sintetiche: poliestere, poliammide, acrilico, polipropilene, elastene, polietilene (Ricchetti, 2017).

L'impatto dell'industria della moda non è solo a livello ambientale ma sempre di più anche sociale, a causa delle reti di catene di fornitura globali estremamente lunghe e complesse.

Come siamo arrivati fin qui? L'allarmismo generato dall'impatto dell'industria moda negli ultimi decenni è stato fortemente incrementato da due fattori correlati: la nascita del fenomeno “**fast fashion**” ovvero la domanda di abbigliamento “usa e getta” (Bick et al., 2018; Cline, 2018; Brewer, 2019) e **il frazionamento della produzione nei paesi in via di sviluppo** dove l'industria, beneficiando di una manodopera a costi eccessivamente bassi, ha ridotto drasticamente i costi complessivi di produzione e gli standard qualitativi (Rinaldi e Testa, 2013; Jacometti, 2019); ciò ha portato al coinvolgimento di una filiera estremamente lunga, complessa e di difficile tracciabilità.

Come afferma Cline (2018), negli ultimi due decenni il consumo globale di abbigliamento è aumentato vertiginosamente: il prezzo dell'abbigliamento eccessivamente basso e le tendenze in continuo cambiamento hanno causato una frenesia di acquisti; apparentemente una situazione idilliaca per il consumatore che poteva conciliare il beneficio di essere alla moda a basso prezzo.

Apparentemente, in quanto l'ambiente e i lavoratori del settore dell'abbigliamento ne stavano pagando il prezzo. Allo stesso tempo, gli armadi e le discariche traboccavano. Eravamo entrati nell'era della fast fashion (Cline, 2018).

Secondo quanto dichiarato da Bick et al. (2018), “fast fashion” è un termine usato per descrivere la moda di oggi, cosiddetta “veloce” per esprimere la rapidità con cui le aziende spostano i modelli di abbigliamento dalla passerella ai negozi, tenendo il passo con gli ultimi stili e le tendenze presentate dai grandi marchi di lusso.

Con i suoi rapidi tempi di produzione e la capacità di catturare le ultime tendenze più calde, il modello fast fashion di produzione, distribuzione e marketing ha prosperato negli ultimi dieci anni.

I cambiamenti tecnologici - come la stampa 3D - hanno rivoluzionato i metodi di produzione, permettendo ai produttori di creare capi sempre più velocemente (Brewer, 2019).

Dunque, l’abbigliamento di tendenza a prezzi sempre più bassi ha portato alla “democratizzazione” della moda (Bick et al., 2018; Brewer, 2019) che ha consentito e abituato il consumatore medio ad acquistare sempre più frequentemente abiti e accessori e a contribuire alla cultura dell’usa e getta, caratterizzata da un’insaziabile domanda dei consumatori per gli ultimi pezzi “it” della stagione, tanto da rendere insostenibile la garanzia di una buona qualità e di un processo produttivo equo.

Tale cultura è alimentata dalla prevalenza dei social media e degli influencer online che presentano in maniera istantanea gli ultimi stili generando interesse per i nuovi prodotti (Brewer, 2019).

Secondo Brewer (2019), ad incrementare il fenomeno fast fashion e ad incoraggiare tali colossi ad imitare lo stile dei marchi di lusso è la limitata protezione che offre la legge alla proprietà intellettuale dell'industria della moda.

Grandi marchi come Gucci, Adidas e Puma hanno le risorse per contestare le violazioni della proprietà intellettuale. Tuttavia, il costo opportunità di tali controversie costose può alla fine risultare in prezzi più alti sugli scaffali e salari più bassi nell'industria.

Al contrario, gli stilisti emergenti spesso non hanno le risorse per contestare il furto di proprietà intellettuale.

Questa lacuna legale non solo permette la copia ingiustificata dei disegni, ma promuove anche tacitamente l'approccio del modello di business della fast fashion.

Correlato al fenomeno fast fashion, l'aumento della globalizzazione e la crescita di un'economia globale hanno portato all'internazionalizzazione delle catene di fornitura.

A favorire il frazionamento di singole fasi di produzione in paesi emergenti sono stati la ricerca di manodopera a basso costo e l'avvicinamento alle zone di approvvigionamento delle materie prime.

Le imprese investendo all'estero si appropriano di quei vantaggi localizzativi specifici come il minor costo del lavoro, gli acquisti di materie prime e dei materiali a condizioni più vantaggiose, la riduzione dei costi legati alla logistica dei componenti e dei prodotti finiti (Marcone, 2017).

È da qui che sorge la domanda: come può una t-shirt costare 10,99€?

Come accennato precedentemente, i prezzi sono tenuti bassi grazie all'esternalizzazione della produzione nei paesi dove la manodopera viene pagata con salari al di sotto della retribuzione vitale e l'avvicinamento alle zone di approvvigionamento delle materie prime (Rinaldi e Testa, 2013).

Il crollo del 24 aprile 2013 dell'edificio di otto piani del Rana Plaza in Bangladesh, che causò la morte di 1134 persone e ne ferì circa altre 2500 (Ansary et al., 2015) mise in luce l'impatto devastante delle cattive condizioni di lavoro nell'industria dell'abbigliamento.

Come conseguenza di questa dinamica le aziende hanno subito pressioni crescenti da parte di governi, consumatori e ONG a estendere le pratiche di responsabilità sociale di impresa (CSR) alle proprie filiere, che comprendono non solo i supplier di primo livello ma anche quelli di secondo e terzo livello (Rinaldi, Testa 2013).

La trasparenza e la tracciabilità lungo la catena di approvvigionamento appaiono quindi essenziali nel processo di evoluzione verso una produzione più sostenibile e la transizione verso un'economia circolare del settore della moda (Jacometti, 2019).

Secondo Rinaldi e Testa (2013), la dimensione sociale dell'impresa e dunque le principali aree su cui un'azienda responsabile può intervenire per migliorare il rapporto con la società sono:

- le pratiche dell'azienda nei confronti dei dipendenti e la tutela dei diritti umani, come ad esempio le pari opportunità o la libertà di associazione;

- la governance e l'anticorruzione;
- la responsabilità di prodotto e quelle relative ai consumatori quali la salute e la sicurezza dei clienti, le informazioni e l'etichettatura, il marketing e la privacy;
- il rapporto con i fornitori lungo la catena del valore, per esempio il rispetto delle scadenze di pagamento o l'applicazione dei codici di condotta.

1.1.1. Moda sostenibile e responsabilità sociale di impresa

Dato l'allarmismo ambientale e sociale pocanzi descritto, si è iniziato sempre più a parlare di moda sostenibile ed etica.

Cosa si intende per “moda sostenibile”?

Tale termine è stato definito per la prima volta negli anni '60 quando alcuni consumatori hanno valutato per la prima volta l'impatto ambientale della produzione di indumenti e hanno chiesto all'industria della moda di cambiare i suoi metodi di produzione (Henninger et al., 2016).

Inizialmente, la moda etica ed ecologica era percepita piuttosto negativamente dalla gran parte dei consumatori.

Il vero cambiamento di pensiero e l'interesse per la moda etica e sostenibile è apparso dopo diverse tragedie industriali, prima tra tutte il crollo della fabbrica di Rana Plaza in Bangladesh nel 2013, che hanno smascherato il “dietro le scene” del sistema fast fashion.

Oggi le definizioni di moda “responsabile”, “sostenibile”, “ecosostenibile”, “etica”, sono spesso utilizzate impropriamente in maniera indistinta.

Per marcare le differenze tra le suddette definizioni, Rinaldi e Testa (2013) suggeriscono che quando si parla di “**moda responsabile**” si intendono quelle azioni che tengono in considerazione un insieme ampio di stakeholder e quindi non unicamente l’ambiente e la società, ma anche altri contesti come l’arte, la cultura, i media, l’etica.

La “**moda sostenibile**”, riprendendo il modello delle 3P di Elkington – Profit, People, Planet – è quella che mira a tutelare il proprio rapporto rispettivamente con l’ambiente e la società: nel primo caso è “eco-sostenibile,” nel secondo caso è “etica”.

Dopo che si è giunti alla consapevolezza che il vecchio sistema economico basato sulla crescita e sul conseguente utilizzo indiscriminato delle risorse è giunto al termine, tali termini sono diventati sempre più comuni.

È opinione diffusa che il pianeta sia arrivato a un punto di non ritorno e l’umanità è oramai consapevole che il benessere è indissolubilmente legato alla salvaguardia ambientale e sociale.

Il forte allarme su tale tematica ha portato, nel settembre 2015, all’adozione dell’Agenda 2030 da parte delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU, comprendente diciassette “Obiettivi per

lo sviluppo Sostenibile” che i Paesi sono impegnati a raggiungere per i prossimi 15 anni.³

Allo stesso tempo, l’Accordo di Parigi, sottoscritto nel dicembre 2015 che stabilisce l’impegno comune di limitare l’aumento della temperatura media globale ben al di sotto dei 2 gradi e perseguire tutti gli sforzi necessari per mantenere l’aumento di temperatura entro i 1,5 gradi in più rispetto ai livelli preindustriali.⁴

La forte attenzione posta sull’argomento ha portato le imprese a essere parte del cambiamento, attraverso lo sviluppo di azioni concrete.

A tal proposito, già nel 2001 il Libro Verde della Comunità Europea recitava che la responsabilità sociale d’impresa consiste “nell’integrazione volontaria delle preoccupazioni e visioni sociali ed ecologiche da parte delle imprese nelle loro attività e nei rapporti con le parti interessate (stakeholder)”.

Perciò l’impresa socialmente responsabile, secondo gli autori Persico e Rossi (2016), deve seguire un percorso di sviluppo sostenibile coerente ed integrato sotto il profilo economico, sociale ed ambientale poiché le tre direttrici non sono separate o consequenziali ma tra loro strettamente correlate.

Allo stesso modo, considerare la sostenibilità non come una moda ma una condizione fondante il DNA aziendale, uno degli elementi centrali su cui fondare

³ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

⁴ https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_it

la cultura aziendale e i valori che poi vengono riflessi nei processi e nei prodotti dell'impresa.

Come afferma Brewer (2019), è ormai superata la visione estrema della teoria del valore per gli azionisti che cerca di massimizzare la ricchezza considerando come unici stakeholder gli azionisti, contemplando unicamente il raggiungimento dei profitti nel breve termine a scapito di altri stakeholder, accelerando così il riscaldamento globale e l'aumento del livello del mare.

La teoria del valore per gli azionisti è incarnata da Friedman (1962) attraverso la citazione: *“C'è una e una sola responsabilità sociale delle imprese – usare le risorse e impegnarsi in attività progettate per aumentare i loro profitti, a condizione che rimangano entro le regole del gioco, vale a dire, impegnarsi in una concorrenza aperta e libera, senza inganno o frode”*.

In contrasto con tale visione piuttosto miope delle società, un certo numero di studiosi (Stout, 2012; Rotman, 2010) hanno mostrato in maniera convincente “le fondamenta traballanti” del modello e di come esso non è così supportato, come spesso si presume nella letteratura accademica prevalente (Lee, 2009).

Contrariamente con quanto sostenuto da Friedman, il concetto di responsabilità sociale di impresa (CSR) incoraggia le aziende a sviluppare politiche sostenibili e a prendere decisioni con il dovuto riguardo verso l'ambiente e la società, considerando una gamma molto più ampia di stakeholder che includono i dipendenti, i clienti e le comunità in cui l'azienda è attiva (Brewer, 2019).

Oggi la generazione del profitto – ovvero il successo sul mercato – di un’azienda è legata a doppio filo con la sua reputazione e con la coerenza del suo sistema di valori con quello dei clienti (Persico e Rossi, 2016).

Possiamo intuire come adottare la sostenibilità sia una sfida particolarmente complessa per l’azienda ma comprendiamo come tale approccio metodico, non porti solo vantaggi in termini di reputazione nel lungo periodo ma diventi essa stessa fonte di guadagno.

Da ciò deduciamo come oggi, sostenibilità e profitto siano orientati verso la stessa direzione.

1.2. Ripensare il modello di business

Il sistema che attualmente domina la produzione industriale e il commercio è definito “dalla culla alla tomba”, un sistema che segue un modello lineare, a senso unico che risale alla rivoluzione industriale e che getta via fino al 90% dei materiali utilizzati come rifiuti, molti dei quali tossici: le risorse vengono estratte, trasformate in prodotto, vendute e infine eliminate in una discarica o un inceneritore (Rinaldi e Testa, 2013).

Secondo tale ottica, l’industria di moda presenta un ciclo di vita del prodotto in cui i capi relativamente nuovi vengono buttati via, non perché consumati ma perché già “fuori moda” a causa delle strategie di marketing dell’industria.

L'allarmismo ambientale pone l'industria della moda in un punto di non ritorno che vede la necessità da parte delle imprese di mutuare gli attuali sistemi verso nuovi modelli che prevedano l'implementazione di pratiche di economia circolare nel proprio business (Jacometti, 2019).

Perché non prendere la natura stessa come modello? I prodotti potrebbero essere progettati in modo che, dopo la loro vita utile, forniscano nutrimento per qualcosa di nuovo (McDonough e Braungart, 2003).

Tale progettazione del sistema, che prende il nome di "cradle-to-cradle" ("dalla culla alla culla"), presenta come obiettivo la creazione di un "ciclo chiuso" che, anziché terminare con la dismissione, considera il rifiuto un fattore "nutriente" da integrare nuovamente in un "ciclo continuo chiuso" senza spreco di energia e materia (Rinaldi e Testa, 2013).

Questo sistema, che prevede la formulazione di strategie circolari, consente opportunità di crescita, di riduzione dei costi per le aziende e persino il raggiungimento di un possibile vantaggio competitivo.

Tale processo operativo presuppone la modifica dei modelli di business poiché i driver non sono più gli stessi (Thorisdottir et al., 2019).

Gli autori Mishra et al. (2020) affermano come i modelli di economia circolare (CE) hanno l'obiettivo di mitigare gli impatti ambientali, di ridurre la produzione di rifiuti nell'ambiente, promuovere catene di approvvigionamento sostenibili, massimizzare il ciclo di vita di un prodotto (dall'origine alla produzione e dal

consumo allo smaltimento), promuovendo il design a rifiuti zero, il riutilizzo, la riparabilità e le pratiche di condivisione delle risorse.

Dal 2009, la Ellen Macarthur ovvero la fondazione che lavora per rafforzare, comunicare le idee e le opportunità attorno all'economia circolare, si batte contro il business lineare influenzando molte industrie tessili e di moda a mutare verso modelli circolari.

Nella CE, le parti interessate lavorano insieme per massimizzare il valore del prodotto e per creare impatti sociali e ambientali positivi (Manninen et al., 2018).

L'industria della moda ha gravi problemi associati ai rifiuti tessili (Provin et al., 2021), generati durante il processo di produzione di abbigliamento e tessile nelle fabbriche, ma anche a causa degli alti livelli di pre-consumo generati durante le vendite di abbigliamento attraverso, ad esempio, prodotti difettosi o danneggiati, o prodotti invenduti.

Infine, fortemente impattanti sono anche gli alti livelli di post-consumo, sotto forma di vestiti o tessuti che possono essere consumati o semplicemente superati; per tale motivo i consumatori non li vogliono più dopo averli acquistati (Kim et al., 2021).

Una quota molto residua, il 20%, di rifiuti di abbigliamento viene raccolto a livello globale per essere riutilizzato o riciclato, mentre il restante 80% finisce in discarica o viene incenerito, con conseguente aumento dell'impronta di carbonio e perdite di energia e materie prime (Marques et al., 2020).

I rifiuti hanno anche un impatto negativo sulle discariche sotto forma di emissioni di metano e di inquinamento delle acque sotterranee da percolato tossico; a tal proposito sono necessarie leggi specifiche per un corretto smaltimento dei rifiuti (Paes et al., 2017).

Nelle pratiche di CE i rifiuti sono considerati una risorsa (Masieri, 2018), e usando la logistica inversa, questi tessuti possono essere ridistribuiti alla loro catena di fornitura in diverse fasi.

Secondo gli autori Earley et al. (2015), i regimi CE implicano che l'industria della moda dovrebbe dare priorità alla sostenibilità, concentrandosi maggiormente su prodotti di più lunga durata, usando e riutilizzando i materiali, mentre smaltisce correttamente i prodotti alla fine della loro vita.

In tale ottica, le pratiche di upcycling o di riciclaggio dei materiali diventano più popolari e richieste dagli stessi consumatori.

Secondo Todeschini et al. (2017), c'è ancora molta incertezza su come potrebbe essere strutturato un modello innovativo di business di moda sostenibile, poiché ci sono pochi gli studi che propongono modelli di successo.

1.2.1. Iniziative CE adottate dall'industria della moda

Nella ricerca di Hugo et al. (2021) vengono elencate le iniziative circolari sviluppate nel settore moda, tra cui **le tecniche di riduzione** che riguardano la riduzione delle materie prime; in tale ottica abbiamo la pratica dello scarto zero che

si basa sulla minimizzazione dello spreco di materiale nella produzione di abbigliamento che permette di ottimizzare le risorse materiali, così da utilizzare solo ciò che è necessario e ridurre gli sprechi.

Questo può includere tecniche per usare in modo efficiente i modelli di taglio del tessuto, come il patchwork, che aiuta a ottimizzare i materiali disponibili.

Questo può anche essere eseguito usando pratiche di gestione dei materiali per ridurre l'impatto ambientale.

Oltre alla riduzione delle materie prime, possono essere ridotte le risorse naturali, e possono essere eliminate le sostanze chimiche dannose usate nei processi di produzione, come i coloranti per il finissaggio.

Secondo Fung et al. (2021), il marchio Nike ha definito diversi obiettivi e pratiche per la riduzione delle risorse naturali, come la tecnologia color dry che tinge i tessuti senza usare acqua, grazie alla quale l'azienda è stata in grado di risparmiare più di 20 milioni di litri d'acqua ed eliminare i prodotti chimici utilizzati nel processo di tintura.

Questo è un modo molto efficace per ridurre il consumo di acqua e di prodotti nocivi, in quello che altrimenti sarebbe un processo, della tintura dei tessuti, altamente inquinante.

Tra le iniziative di riduzione è presente la riduzione del consumo, più precisamente lo slow fashion, che prolunga la durata di vita degli indumenti.

Nel 2007 Kate Fletcher ha fondato il movimento slow fashion che privilegia l'artigianato, i prodotti di qualità e promuove la sostenibilità attraverso tecniche di approvvigionamento e produzione più etiche e utilizzando materiali organici, riciclati o più durevoli

Le aziende che adottano pratiche di slow fashion hanno infrastrutture generali più locali, oltre a ridurre la produzione a lotti più piccoli, utilizzano tecniche artigianali tradizionali e materiali locali.

Questa pratica propone anche di estendere l'uso dei vestiti, cioè i capi d'abbigliamento dovrebbero essere creati per essere usati e valorizzati il più a lungo possibile, astenendosi così dall'acquistare più vestiti con rapida frequenza, riducendo a sua volta il consumo esacerbato promosso dalla fast fashion.

Secondo Brewer (2019), tale orientamento vuole anche enfatizzare la responsabilità sociale delle aziende coinvolgendo nella produzione degli indumenti, manodopera che riceve salari più alti e una maggiore protezione e trasparenza in relazione alle catene di fornitura rispetto all'industria fast fashion.

Un'ulteriore categoria di iniziative circolari, secondo gli autori Hugo et al. (2021), è **la pratica del riutilizzo** che comprende i negozi di seconda mano e il noleggio di vestiti, che si basano sul prolungamento della durata di vita dei vestiti.

La durata di vita può essere estesa anche producendo indumenti mono materiali più duraturi, evitando l'utilizzo di materiali con vita breve e usando servizi di pulizia specializzati per prolungare la vita del prodotto.

Il riutilizzo comprende anche tecniche per riutilizzare le risorse naturali e le materie prime: alcune industrie della moda stanno implementando tecniche per riutilizzare risorse naturali attraverso sistemi di recupero dell'acqua o del calore e di CO₂ e tecniche per riutilizzare residui di materie prime pre e post consumo come gli scarti di pelle, i rifiuti di cotone, gli scarti di lana o i tessuti recuperati nella fabbricazione di nuovi prodotti.

La terza categoria di iniziative CE comprende **la tecnica del riciclaggio** che riutilizza o rielabora gli abiti usati, il materiale fibroso e i rifiuti di abbigliamento recuperati dai processi di produzione.

La possibilità di riciclaggio è determinata dai materiali utilizzati per produrre l'indumento: i pezzi progettati come completamente mono materiali sono più facili da riciclare in futuro a differenza di quei capi di abbigliamento che vengono progettati con l'utilizzo di diverse fibre che rendono addirittura impossibile tale possibilità.

Sempre più popolare è la tecnica dell'upcycling, considerata come un'evoluzione del riciclaggio. L'upcycling utilizza in maniera creativa materiali che altrimenti verrebbero scartati, in modi nuovi o per scopi differenti, senza degradarne la qualità e la composizione.

1.2.2. Vintage & second hand

Sempre più al centro dell'attenzione sono i nuovi modelli di business che integrano pratiche di economia circolare, facendo a meno della produzione, come il vintage e il second hand.

La moda di seconda mano e l'abbigliamento vintage sono dei fenomeni globali in crescita che stanno acquisendo sempre più importanza, soprattutto considerando le giovani generazioni.

Entro il 2024, il valore del mercato dell'abbigliamento di seconda mano è stato previsto aumentare a 64 miliardi di dollari. Si tratta di un aumento di 50 miliardi rispetto a dieci anni prima.⁵

Allo stato attuale, la fast fashion potrebbe presto essere superata dal mercato della moda di seconda mano.

Secondo Bowser et al. (2015), tale cambiamento trova le sue radici in diverse ragioni che variano a seconda della natura e del tipo di cliente che stiamo considerando.

Quel che innanzitutto sta cambiando è la posizione culturale della moda di seconda mano, che una volta veniva associata quasi esclusivamente ai punti di donazione di beneficenza o ai "negozi dell'usato", mentre ad oggi la moda di seconda mano si

⁵ <https://www.statista.com/statistics/1237898/fast-and-second-hand-fashion-market-growth-in-the-us/>

trova nei negozi "vintage" di fascia alta, nei negozi di design in conto vendita e nelle boutique che si rivolgono a clienti giovani e "alla moda".

Diversi rivenditori online, come The Real Real ed Etsy, stanno emergendo per sfidare i mercati consolidati come eBay.

Sebbene comunemente associati alla parsimonia, studi precedenti sugli acquirenti di seconda mano rivelano una gamma più ampia di motivazioni, tra cui la nostalgia, l'eco-coscienza, l'anticonsumismo e il piacere esperienziale.

Per Bowser et al. (2015), alla base di tale cambiamento ci sono due motivazioni: da una parte c'è l'aumento di consapevolezza delle tematiche ambientali e sociali dei consumatori, soprattutto tra le giovani generazioni che ha dato vita a un sentimento di rigetto contro l'industria fast fashion date le sue pratiche insostenibili, dall'altra parte la produzione di massa della moda ha portato a una perdita di individualità con la conseguente richiesta di prodotti più unici, personalizzati e particolari.

Dunque, date tali caratteristiche l'abbigliamento vintage rappresenta la risposta ideale alle esigenze delle giovani generazioni.

Il più grande negozio online di abbigliamento di seconda mano del mondo è "ThredUP" e nel 2018, le persone hanno speso 24 miliardi di dollari in mercati dell'usato e negli store online quali ThredUp, Depop o Poshmark.⁶

⁶ <https://www.marcobernasconitrading.com/it/blog/con-thredup-labbigliamento-di-seconda-mano-sbarca-a-wall-street-2-484>

La concorrenza è sempre in costante crescita, capita che sono gli stessi marchi che avviano i propri siti di vendita.

Tali pratiche aiutano la riduzione dei rifiuti e altre pratiche insostenibili eseguite dalle imprese lungo il processo di produzione e dai clienti durante la fase di utilizzo del prodotto.

Nella ricerca di Bowser et al. (2015) i risultati emersi mostrano come le persone approvino l'abbigliamento vintage e di seconda mano anche da un punto di vista emotivo in quanto legate alla storia di quell'indumento.

C'è chi apprezza i vestiti vintage della nonna perché portano tracce di una persona così importante per il soggetto che indossa oggi quel capo di abbigliamento.

1.2.3. Le barriere all'implementazione di pratiche CE nel settore moda

Nonostante il crescente interesse da parte delle imprese verso la sostenibilità, la ricerca di Hugo et al. (2021) individua le barriere all'avanzamento delle pratiche di economia circolare all'interno dei modelli di business dell'industria moda, che toccano aspetti economici e di mercato, tecnologici, normativi, sociali e culturali.

Quel che è innanzitutto fondamentale da parte delle imprese di moda, è di fuoriuscire dall'ottica che pone al centro dell'attenzione le singole transazioni poste in essere con la clientela in un mercato atomistico composto da numerosi acquirenti anonimi e sostituibili ed entrare nell'ottica relazionale dove prende profonda importanza il concetto di relazione di scambio tra fornitore e cliente,

contestualizzato rispetto a una nuova concezione di mercato che assume la forma di rete (Gregori e Perna, 2019).

Gli impatti ambientali coinvolgono tutti gli aspetti delle catene di approvvigionamento, a monte e a valle del business, ma anche gli elementi meno controllabili relativi all'uso e allo smaltimento dei vestiti (Curwen et al. 2012).

A tal proposito, è fondamentale la relazione e il coinvolgimento attivo di tutti i partner della filiera.

La moda non solo deve gestire l'uso di quantità molto consistenti di materiali ed energia nella produzione (Armstrong et al. 2015) ma anche la sua sostenibilità sociale attraverso la selezione e il monitoraggio dei fornitori (Sinkovics et al. 2016). Quindi per sviluppare un business sostenibile, i marchi di moda devono cooperare con tutti i membri e partner del processo di sviluppo del prodotto.

Secondo Cortes et al. (2017), le catene di fornitura sono l'aspetto fondamentale da considerare per ottenere il successo in ottica sostenibile.

Tuttavia, **la supply chain** all'interno del settore moda è un fattore critico per la circolarità perché fortemente complessa, in quanto coinvolge numerosi partner e processi interconnessi che a causa della globalizzazione sono posizionati in diverse parti del mondo.

Un ulteriore ostacolo all'avanzamento della CE nell'industria di moda è la **mancanza di politiche governative** e di conoscenze nel settore che permettano di raggiungere la sostenibilità economica.

I sistemi sono altamente burocratici e complessi e non vi sono linee guida da seguire e politiche governative chiare. A ciò si aggiunge una difficoltà da parte delle imprese di adottare fonti di energia alternativa perché i prezzi di installazione sono alti.

Tra le sfide da affrontare per l'industria della moda rilevate in letteratura e considerate nella ricerca di Hugo et al. (2021) vi è quella di **ripensare la fase di progettazione dei prodotti in ottica sostenibile**.

Le decisioni di ridurre, riutilizzare e adottare materiali organici nella produzione di articoli di moda rappresentano una sfida per le aziende che ancora non le vedono come priorità strategiche.

Pertanto, i corsi di fashion design dovrebbero includere pratiche ecologiche nei loro piano di studio per formare i nuovi professionisti poiché la sostenibilità inizia con la progettazione del prodotto. Tuttavia, il sistema educativo della moda opera ancora con metodi di design tradizionali.

Un'ulteriore barriera è la **riduzione del consumo** e dunque l'implementazione di pratiche di slow fashion.

Secondo alcuni autori come Jung et al. (2016), la sostenibilità economica dello slow fashion è tutt'oggi ancora discutibile, poiché il consumatore è ancora legato alla mentalità fast fashion e le imprese slow fashion essendo di produzione lenta e di piccoli lotti non riesce a competere con le aziende che utilizzano economie di scala.

Per Jung et al. (2016) l'industria dello slow fashion deve concentrarsi su come diventare "economicamente sostenibile".

Sebbene i consumatori siano sempre più consapevoli degli impatti sociali e ambientali del consumo di abbigliamento, molti cercano ancora gli attributi tradizionali dei prodotti di moda quando fanno acquisti.

Gli autori Diddi et al. (2019), attraverso la loro ricerca mostrano come molti consumatori giustificano il loro consumo insostenibile dichiarando che le implicazioni negative dell'impatto del consumo e delle loro azioni sono troppo lontane da loro e dunque non visibili.

Tra le sfide all'implementazione di pratiche sostenibili è presente la difficoltà da parte dei consumatori di capire l'abbigliamento di seconda mano, data la **scarsa presentazione degli indumenti nei negozi second-hand**.

Sono presenti degli **ostacoli tecnici** circa l'evoluzione del riciclaggio che comprendono la necessità di rendere sostenibili i processi di riciclaggio, sfide tecniche che riguardano la separazione delle miscele, degli additivi, delle finiture e la difficoltà di fornire il livello di qualità desiderato ma anche gli **alti costi** dei processi che spesso non sono finanziariamente sostenibili.

Inoltre, l'abbigliamento fast fashion presenta una qualità bassa degli indumenti e questo comporta che grandi quantità possono essere riutilizzate solo parzialmente.

Un ulteriore limite è **la mancanza di consapevolezza dei consumatori** sugli argomenti sostenibili e sulle opzioni di moda ecologica.

La maggior parte dei consumatori non è realmente consapevole degli impatti negativi del consumo della fast fashion in quanto molto spesso la loro conoscenza è limitata ai problemi di consumo energetico e ai prodotti riciclati e non riconoscono la sostenibilità come una questione inerente all'acquisto di abbigliamento.

A ciò si aggiunge la mancanza di credibilità che i consumatori danno alle aziende di moda sostenibile. Gli autori Blazquez et al. (2020) sostengono che H&M, Mango e Zara possono affermare di essere etiche ed ecologiche, ma la gente non ci crede. Pertanto, la sostenibilità delle imprese deve essere più esplicita e trasparente.

1.2.4. I driver dell'economia circolare nell'industria di moda

Gli autori Hugo et al. (2021) individuano i driver che spingono le aziende a implementare pratiche sostenibili, che possiamo classificare in tre categorie:

- **Driver istituzionali/normativi:** data la crescente scarsità di risorse naturali, la legislazione ha limitato la disponibilità di tali risorse. Di conseguenza, le aziende sono incentivate a adottare misure ambientali per rimanere sul mercato e soddisfare le pressioni legali.
- **Driver di mercato:** i modelli CE sono in realtà molto redditizi per le aziende di moda. Questa redditività può avvenire in due modi, attraverso il modello di business stesso o attraverso i guadagni economici derivanti da misure di produzione sostenibile (Hugo et al. 2021).

Nel primo caso, consideriamo ad esempio i modelli di business basati sui servizi come le società di noleggio, possono ridurre le scorte e rinunciare completamente alla produzione.

Mentre nel secondo caso, parliamo di imprese sostenibili che offrendo prodotti di qualità sul mercato possono fissare prezzi superiori che consentono all'azienda di aumentare il profitto.

L'implementazione di iniziative green consente alle imprese di ridurre a sua volta i costi utilizzando ad esempio misure che limitano il consumo di energia.

Inoltre, ad incentivare l'implementazione di modelli CE è il declino del modello fast fashion.

Le vendite della fast fashion sono diminuite a causa dei cambiamenti nel comportamento dei consumatori che evitano questo tipo di marche per la bassa qualità, per la produzione di massa e la mancanza di responsabilità ambientale e sociale e questo genera una forte pressione nei confronti dei rivenditori fast fashion e allo stesso tempo nuove opportunità per i nuovi modelli di business circolari.

- **Stakeholder:** un ulteriore driver è la maggiore consapevolezza dei consumatori sulle questioni ambientali ed etiche che porta a maggiori pressioni nei confronti di aziende di moda alle quali viene richiesto di cambiare.

1.3. Il consumatore di moda e il divario valore-azione

Secondo gli autori Rinaldi e Testa (2013) il consumatore di moda odierno è sempre più interessato ad approfondire e avere dettagli sull'intera filiera produttiva.

È altrettanto vero, però, che spesso non riesce a reperire tutte le informazioni disponibili sulla storia del prodotto, sulla sua provenienza e sulle tecniche di lavorazione.

I consumatori sono ostacolati da diversi fattori, come la scarsa consapevolezza dell'impatto del consumo sulla società e sull'ambiente da parte di chi acquista prodotti di moda, una carenza di accesso alle informazioni sui prodotti e la relativa filiera che determina una mancanza di trasparenza da parte delle imprese, una scarsità dell'offerta di opzioni più sostenibili nel settore in termini di prezzo, varietà di modelli e contenuto moda.

Nel circolo vizioso, in mancanza di una domanda chiaramente sviluppata, le aziende del settore tessile e di abbigliamento decidono di non investire in innovazione, i buyer, a loro volta, non frequentano le fiere dedicate alla moda sostenibile e i negozi non destinano spazio a tali prodotti (Rinaldi, Testa, 2013).

Per passare dal circolo vizioso al circolo virtuoso basato sulla creazione di valore condiviso per gli stakeholder appare necessaria la combinazione di diversi elementi, come la volontà da parte del consumatore di volersi informare, le partnership tra i diversi operatori (buyer, aziende, istituzioni pubbliche e mass media); l'integrazione tra estetica ed etica nella filiera, ovvero una moda che sia prima di

tutto “bella” e poi anche “buona”, in cui la sostenibilità e il basso impatto ambientale siano un valore aggiunto a giustificazione di un premium price; l’educazione del consumatore attraverso una comunicazione accattivante e coinvolgente (Rinaldi, Testa, 2013).

Ciò è necessario per fondare una domanda solida da parte di un pubblico sempre più vasto che sempre più si allontana dal consumo “usa e getta” ed abbraccia un consumo più etico e sostenibile e una richiesta sempre più spietata da parte dei consumatori di maggior trasparenza e responsabilità da parte delle imprese di moda. Oltre a ciò, a rendere più complesso il consumatore di moda è il **divario valore-azione**.

Ricerche precedenti (ComRes, 2010; Jorgensen et al., 2006; Carrigan e Attalla, 2001) hanno dimostrato come ci sia un divario significativo tra intenzione e comportamento.

Molti consumatori sono preoccupati per le questioni ambientali (ComRes, 2010), ma ci sono poche prove che le questioni etiche influenzino il comportamento dei consumatori (Jorgensen et al., 2006; Carrigan e Attalla, 2001).

Le cause di tale atteggiamento possono essere categorizzate come segue:

- Vuong e Nguyen (2018) indicano che per i capi di moda, l'immagine di sé, **l’esigenza di soddisfare i bisogni edonistici** hanno spesso la precedenza sulle preoccupazioni di sostenibilità nel processo decisionale di acquisto.

- La maggior parte dei consumatori è più interessata ai propri bisogni personali di moda che ai bisogni di coloro che sono coinvolti nella catena di approvvigionamento dell'abbigliamento.

Ragioni per cui, per esempio, **i consumatori sentono di non avere una vera scelta** dato che la maggior parte degli indumenti sono prodotti nei paesi in via di sviluppo e non hanno alcuna informazione sulle condizioni di produzione (Jorgensen et al., 2006).

- Inoltre, c'è una **mancaza di comunicazione chiara** con i consumatori riguardo all'acquisto di abbigliamento sostenibile e una **mancaza di fiducia** dei consumatori nelle dichiarazioni di sostenibilità dei rivenditori (Saicheua et al., 2012).

Alcuni consumatori non si fidano della trasparenza delle aziende per quanto riguarda la produzione etica e le gamme di prodotti green (Bhaduri e Ha-Brookshire, 2011).

- Inoltre, ci sono varie **sfide nella pratica del consumo sostenibile** (Hur E., Cassidy T., 2019)

Queste possono essere classificate in tre grandi esperienze a livello individuale, sociale e culturale (Armstrong et al., 2016).

Le barriere individuali comprendono il desiderio personale di prodotti, servizi ed esperienze nuove e la necessità di soddisfare i bisogni edonistici, come lo shopping ricreativo o impulsivo.

Su livello sociale, i consumatori sono influenzati dai loro gruppi di pari, specialmente i giovani consumatori.

A livello culturale, nelle sfide rientrano le tentazioni di varie tattiche di marketing e merchandising della moda che impongono continui cambiamenti di abbigliamento e il desiderio di indossare moda sempre nuova.

È importante che i bisogni personali motivino il consumo sostenibile, poiché è necessario connettersi con valori personali.

È necessario supportare i livelli sociali e culturali per incentivare il consumo sostenibile e facilitare attività alternative di marketing e merchandising.

Ai fini di risolvere il divario valore-azione, una progettazione efficace della comunicazione permette un migliore processo decisionale (Jorgensen et al., 2006).

Fisher et al. (2008) hanno suggerito che quando i consumatori ricevono informazioni sugli effetti ambientali, essi tendono a riflettere sul loro comportamento e sono disposti a cambiarlo.

Secondo gli autori Goworek et al. (2013), i consumatori possono essere incoraggiati ad acquistare abiti sostenibili, di seconda mano e a riciclare gli abiti usati, attraverso una comunicazione adeguata.

1.4. Sfide e opportunità del green marketing

Le grandi campagne ambientaliste e per la giustizia sociale, da Detox my Fashion di Greenpeace a quelle che hanno seguito la tragedia di Rana Plaza in Bangladesh hanno dato una scossa alla consapevolezza delle persone, tuttavia la quota di coloro che sono disposti a pagare un prezzo più alto per un prodotto più sostenibile resta stabile tra il 10% e il 20% dei consumatori (Ricchetti, 2017).

Nonostante la crescente consapevolezza ambientale e sociale, come mai siamo ancora di fronte al problema del sovra consumo sia nell'industria tessile che in quella della moda?

Secondo Kusá e Urmínová (2020) le cause principali del disinteresse dei consumatori per i capi sostenibile sono differenti, primo fra tutti il **prezzo elevato**, in quanto fattore decisivo nel processo decisionale di acquisto di un prodotto di moda.

A causa dei prezzi più alti dei capi di abbigliamento sostenibili, i consumatori hanno iniziato a percepirli come beni elitari o esclusivi che non tutti possono permettersi con il proprio reddito.

A tal proposito, è fondamentale da parte dei produttori di moda comunicare e educare il consumatore circa le motivazioni alla base dei prezzi più elevati che in realtà riflettono i costi di produzione, in particolar modo i salari onesti dei lavoratori e il processo equo e solidale attraverso il quale gli indumenti vengono prodotti.

Quel che deve emergere è che la fast fashion ha insegnato erroneamente ai consumatori che le magliette non dovrebbero costare più di 10,99€ al pezzo e di acquistare frequentemente date le collezioni di moda ripetitive e i saldi di stagione. Un altro ostacolo all'acquisto di prodotti sostenibili deriva dall'**assenza di negozi brick and mortar**. Molti marchi di moda sostenibile vendono i loro prodotti esclusivamente online e a causa del loro prezzo più alto i consumatori vorrebbero toccar con mano e provare i prodotti prima di prendere una decisione di acquisto. A ciò si aggiunge una **scarsa attrattiva** per i capi di abbigliamento sostenibili; secondo la ricerca di Han et al. (2017) la moda sostenibile è stata percepita come costituita da stili di base o da mode obsolete e "hippie".

Ne consegue come sia fondamentale l'**integrazione tra estetica ed etica** nella filiera, ovvero una moda che sia prima di tutto "bella" e poi anche "buona" e in cui la sostenibilità e il basso impatto ambientale abbiano un valore aggiunto a giustificazione di un premium price (Rinaldi e Testa, 2013).

Come affermano Rinaldi e Testa (2013), la responsabilità oggi non emoziona; dunque, per affermarsi l'etica e la responsabilità dovranno sempre più conciliare con l'estetica e la percezione del bello.

La cura estetica è la chiave che permette l'ideazione di progetti innovativi con i quali costruire storie di responsabilità.

In definitiva, è fondamentale fuoriuscire dal dogma che la moda sostenibile è di nicchia e dirigersi verso una modalità nuova di essere "cool".

Se i must-have di stagione e i mega brand fossero sostenibili, la moda sostenibile diverrebbe davvero “cool” (Ricchetti, 2017)?

Secondo quanto affermato da Rinaldi e Testa (2013), i brand del lusso hanno una grande responsabilità: rendere “cool” la sostenibilità e la responsabilità.

Secondo la ricerca di Vehmas et al. (2018), la questione dello stile è essenziale per i consumatori che ammettono una mancanza di vestiti eleganti e “cool” prodotti eticamente.

Tra gli ostacoli menzionati nella ricerca di Kusá et al. (2020) sono presenti anche una **pubblicità insufficiente, una comunicazione di marketing impropria di argomenti sostenibili e un livello piuttosto basso di consapevolezza dei consumatori** sui temi della sostenibilità.

Una molteplicità di brand, soprattutto i rivenditori di fast fashion comunicano in maniera limitata e offuscata le loro reali iniziative di sostenibilità e cosa fanno in concreto per ridurre l’impatto ambientale e sociale.

Quando acquistiamo online o in un retail molto spesso è difficile, se non impossibile, risalire alla storia del prodotto, alla sua provenienza e alle tecniche di lavorazione.

Di conseguenza il consumatore, come accennato in precedenza, non riesce a reperire abbastanza informazioni per formare una consapevolezza completa che permetta di effettuare scelte responsabili.

Ciò è aggravato dalla complessità dell'approvvigionamento dei materiali e dei processi di produzione tessile che rendono una sfida distinguere ciò che è considerato materiale sostenibile.

Diverse materie prime e fibre naturali potrebbero sembrare "organiche", ma possono essere contaminate durante l'estrazione del materiale e i processi di produzione da fibra a tessuto all'interno dell'attuale sistema di produzione tessile che comprende il candeggio, la tintura, la stampa e il finissaggio.

In aggiunta, c'è una mancanza di sforzi di comunicazione da parte delle istituzioni educative e delle scuole in ottica di sensibilizzazione della popolazione su tali tematiche.

A rendere più complessa e poco trasparente la comunicazione aziendale sulle tematiche sostenibili e a formare consapevolezza errate nella mente dei consumatori è la tecnica del **greenwashing**.

Nonostante il crescente interesse da parte di accademici e professionisti, non esiste una definizione generalmente accettata di greenwashing nella letteratura attuale.

Mentre l'Oxford Dictionary definisce il greenwashing come "disinformazione diffusa da un'organizzazione in modo da presentare un'immagine pubblica ambientalmente responsabile", TerraChoice (2009) considera greenwashing "l'atto di ingannare i consumatori riguardo alle pratiche ambientali di un'azienda o ai benefici ambientali di un prodotto o servizio".

Il crescente numero di affermazioni sulla responsabilità sociale delle imprese (CSR), che siano fondate o meno, crea difficoltà agli stakeholder nel distinguere tra prestazioni aziendali veramente positive e aziende che solo apparentemente abbracciano un modello di sviluppo sostenibile.

Secondo Kusá e Urmínová (2020), per risolvere tale problema è fondamentale una corretta impostazione della comunicazione di marketing ambientale e sociale da parte dei produttori di moda sostenibile combinata con l'alfabetizzazione alla sostenibilità degli individui per avere effetti concreti sul comportamento dei consumatori.

Secondo Soyer e Dittrich (2020), un cambiamento nel comportamento dei consumatori che porti a un più alto livello di attività nel loro comportamento ambientale è la condizione principale per migliorare la sostenibilità dell'industria di moda.

A causa del ruolo che l'identità e l'immagine rappresentano per molti consumatori, quelli che desiderano essere "alla moda" superano quelli che privilegiano l'etica e la sostenibilità nel loro comportamento di acquisto.

Questo paradosso evidenzia il conflitto tra il desiderio di consumare da un lato e quello di limitare i propri consumi dall'altro (McNeill e Moore 2015).

Nella loro ricerca, Birtwistle e Moore (2007) confermano come ciò è dovuto principalmente all'insufficiente conoscenza dei consumatori nei confronti degli impatti ambientali negativi dell'industria della moda.

Se è necessario avere successo con la moda sostenibile, è importante cambiare gli atteggiamenti e le percezioni dei consumatori.

Per raggiungere questo obiettivo, il marketing sostenibile dovrebbe essere divertente e moderno e dovrebbe dimostrare ai clienti diverse offerte di indumenti sostenibili che vanno al di là di capi di abbigliamento basic.

La comunicazione deve mostrare come il processo di produzione equo e solidale da parte delle imprese di moda non può conciliare con un prezzo basso e come quest'ultimo è sinonimo di impatto ambientale e lesione dei diritti umani.

I prodotti sostenibili sono molto più costosi e questo deriva dal processo di produzione, dalla qualità o dal modo in cui tali prodotti vengono smaltiti.

1.4.1. Comunicare la sostenibilità

L'autrice Mio (2021) pone una domanda: "A chi spetta sensibilizzare e orientare il consumatore?".

I brand della moda sono attori fondamentali per l'attenzione mediatica che li circonda: secondo gli autori Rinaldi e Testa (2013) a loro possiamo riconoscere l'importante ruolo di influencer della società.

Creare prodotti e servizi rilevanti per il consumatore, aiutandolo a vivere in modo più responsabile, significa assumere un senso sociale.

Tale parte di elaborato parte dall'affermazione, trattata ricorrentemente nella letteratura, che la ragione delle scelte di acquisto e di stile di vita contraddittori delle

persone siano causati in larga parte da una scarsa educazione del consumatore circa la sostenibilità (Mio, 2021) e che i consumatori possano essere incoraggiati a scelte e ad un consumo più sostenibile attraverso la progettazione di una comunicazione adeguata (Goworek et al., 2013; Vehmas et al., 2018).

I consumatori hanno il potere, con le loro scelte di acquisto, di influenzare il mercato e stimolare – orientandola – l’offerta (Mio, 2021) come acquistare abiti di seconda mano e/o sostenibili e a riciclare gli abiti usati attraverso una comunicazione adeguata (Goworek et al., 2013).

Grappi et al. (2017) affermano come i clienti e le parti interessate nel momento in cui comprendono l’impatto ambientale negativo della cultura dell’abbigliamento “usa e getta”, chiedono sempre più alle aziende di cambiare il loro comportamento per ridurre al minimo i danni all’ambiente.

La comunicazione influenza il comportamento dei consumatori anche alla fine del ciclo di vita di un capo d'abbigliamento.

Morgan e Birtwistle (2009) hanno scoperto che c’è una mancanza di conoscenza su come e dove i vestiti vengono smaltiti e quindi i consumatori potrebbero essere incoraggiati a donare di più fornendo maggiori informazioni e indicazioni sui punti di raccolta.

Secondo la ricerca di Vehmas et al. (2018), gran parte dei consumatori hanno ritenuto che i marchi di abbigliamento potrebbero comunicare molto di più sugli

aspetti ambientali o etici delle loro operazioni, la natura delle informazioni attuali è stata descritta come troppo generica.

Allo stesso modo, l'eccesso di promesse è considerato frustrante: niente cambia velocemente in questo mondo e quando le promesse dei brand non producono i risultati sperati, le persone si sentono deluse.

Alcuni consumatori richiedono solo comunicazioni neutre e basate sui fatti, mentre altri chiedono mezzi di marketing più umoristici e sorprendenti.

Sono necessarie più informazioni presentate in modo attraente per aumentare la conoscenza dei consumatori e l'aumento di un consumo più sostenibile.

Morgan e Birtwistle (2009) hanno visto la mancanza di consapevolezza come conseguenza della carenza di copertura mediatica.

La comunicazione sostenibile dovrebbe essere inserita in più canali di comunicazione, come social media, pagine web, radio, pubblicità in televisione o in spazi pubblici e informazioni sul cartellino del prezzo.

L'esposizione inadeguata ha lasciato molti marchi incapaci di connettersi con il pubblico della moda tradizionale.

Relativamente ai canali di comunicazione, la ricerca di Han et al. (2017) evidenzia l'importanza del dialogo in negozio con il consumatore, in quanto avere il personale di vendita disponibile nel raccontare le iniziative di sostenibilità dell'azienda è un modo efficace per condividere gli impegni ambientali e sociali dell'azienda e allo stesso tempo per creare un'esperienza di acquisto unica.

Dunque, possiamo dedurre come sia fondamentale e prioritario per un'impresa elaborare una comunicazione di sostenibilità efficace, veicolata mediante molteplici mezzi.

A tal proposito, analizziamo quali debbano essere gli obiettivi e le caratteristiche da considerare in fase di progettazione.

Quali sono gli **obiettivi** per una **comunicazione della sostenibilità** efficace?

1. Secondo gli autori Rinaldi e Testa (2013) l'obiettivo è *mettere la persona al centro* mediante il coinvolgimento, l'ispirazione e la motivazione verso comportamenti più responsabili da parte delle imprese.

L'opportunità è dare alle persone il potere e il valore di sentirsi parte di una comunità che ha come priorità il bene comune.

Dunque, la sfida per le imprese è creare valori in linea con i nuovi desideri e le nuove priorità delle persone.

2. Per gli autori Vehmas et al. (2018) l'obiettivo è coinvolgere le persone attraverso una comunicazione basata sullo *storytelling*.

I consumatori credono che gli indumenti circolari e la loro storia dovrebbero essere più visibili, "mi piacerebbe vedere che il mio indumento completamente consumato è diventato un pezzo di abbigliamento così bello.

Vedere concretamente il fatto che i miei vestiti sono stati rifabbricati in questo".

La storia dovrebbe iniziare dalla persona che ha donato il vecchio indumento e raccontare in maniera trasparente l'intero ciclo, fornendo fatti e utilizzando termini come "rinato", "prossimo" o il più umoristico "reincarnazione" di un vecchio indumento.

Dovrebbero esserci degli incentivi per le persone che vogliono diventare parte del ciclo e scegliere di conseguenza capi circolari.

Inoltre, la proposta di campagne di "edizione limitata" o "acquisto prioritario" aumentano l'interesse verso l'abbigliamento circolare.

Tale obiettivo è allineato con gli autori Rinaldi e Testa (2013) che affermano come le aziende debbano sviluppare la capacità di raccontare storie, informando ed emozionando, educando e divertendo, dialogando e ispirando.

Quali sono le **caratteristiche** di **una comunicazione della sostenibilità**?

Secondo gli autori Persico e Rossi (2016) la comunicazione della sostenibilità è raramente persuasiva a differenza della comunicazione più tradizionale e si pone come obiettivo l'informazione e, a un livello più alto, la diffusione culturale e lo sviluppo di un nuovo modello di consumo e di un nuovo stile di vita, implicando un coinvolgimento attivo del consumatore.

Inoltre, la comunicazione punta a rendere visibili le strategie e le azioni adottate dall'azienda, in ottica di sostenibilità, agli stakeholder e allo stesso tempo

contribuisce a rafforzare la reputazione dell'impresa; dunque, rappresenta un'arma in più per essere competitivi in un mercato sempre più complesso.

Per gli autori Rinaldi e Testa (2013) la sfida nella comunicazione della sostenibilità è catturare l'attenzione dell'utente mediante un linguaggio diretto, sintetico, coinvolgente e semplice.

Nella tabella 1.1 sono elencate le caratteristiche della comunicazione della sostenibilità identificate dagli autori Mio (2021), Persico e Rossi (2016), Rinaldi e Testa (2013).

Tabella 1.1 – *Caratteristiche della comunicazione della sostenibilità e fonte*

Caratteristiche	Fonte
<i>Chiarezza</i>	Mio 2021; Persico e Rossi 2016; Rinaldi e Testa 2013
<i>Accuratezza</i>	Mio 2021; Persico e Rossi 2016
<i>Rilevanza</i>	Mio 2021; Persico e Rossi 2016; Rinaldi e Testa 2013
<i>Autenticità</i>	Mio 2021; Persico e Rossi 2016
<i>Attendibilità</i>	Mio 2021; Persico e Rossi 2016; Rinaldi e Testa 2013
<i>Trasparenza</i>	Persico e Rossi 2016; Rinaldi e Testa 2013
<i>Emozione</i>	Persico e Rossi 2016; Rinaldi e Testa 2013
<i>Coerenza</i>	Persico e Rossi 2016
<i>Coraggio e innovazione</i>	Rinaldi e Testa 2013
<i>Messaggi positivi</i>	Rinaldi e Testa 2013

Fonte: *elaborazione personale*

Tra le caratteristiche delineate è fondamentale innanzitutto la chiarezza nelle informazioni, in quanto parliamo di contenuti complessi, tecnici e specialistici.

Dunque, la vera sfida è renderli fruibili, chiari e semplici a tutti i target di riferimento.

La chiarezza concerne anche l'assenza di ambiguità e di fraintendimenti nella comunicazione.

Inoltre, l'accuratezza dei dati, in quanto la comunicazione deve essere supportata da evidenze scientifiche oggettive.

La comunicazione di sostenibilità deve riflettersi sui driver di valutazione e sui temi significativi per il target e più in generale il sistema, dunque essere rilevante.

L'autenticità si concretizza nella frase “fai quello che dichiari”, pertanto la comunicazione deve trovare un reale riscontro nell'azienda.

A tal proposito, l'attendibilità è fondamentale ai fini di verificare le informazioni comunicate dall'impresa.

L'informazione deve essere visiva e soprattutto garantita da una terza parte credibile, per esempio una ONG o un ente di certificazione che dimostra l'autorevolezza dei dati.

Un'ulteriore caratteristica fondamentale della comunicazione della sostenibilità è la trasparenza.

La sostenibilità è un percorso dinamico, in continuo divenire. Non esiste per un'azienda essere sostenibile al 100%, ma è necessario impegnarsi concretamente

per essere sempre più responsabile nel medio-lungo termine nei confronti dell'ambiente, della comunità e degli stakeholder.

La comunicazione deve focalizzarsi in maniera trasparente sugli effetti positivi, senza lodare sé stessa. Allo stesso tempo, per non perdere credibilità e autorevolezza, non si dovranno nascondere gli insuccessi o gli aspetti dove si è ancora lacunosi e per i quali si hanno progetti futuri di miglioramento.

La comunicazione non sarà mai efficace se non emoziona, se non crea un legame emotivo con chi la ascolta o la guarda.

A tal proposito, il video rappresenta il formato di comunicazione più efficace per coinvolgere e narrare in maniera semplice e sintetica.

Inoltre, i messaggi e i canali impiegati devono essere coerenti con la filosofia sostenibile implementata in azienda.

Per comunicare la sostenibilità servono anche coraggio e innovazione che si esplicano nel rifiutare i paradigmi banali, o affrontare con originalità una crisi mediante, ad esempio, l'ironia o parlare apertamente dei propri insuccessi.

L'ultima caratteristica riguarda l'importanza di veicolare messaggi positivi in quanto consentono di introdurre cambiamenti.

Quali sono le caratteristiche e il **tono di voce** più efficace per **una comunicazione della sostenibilità?**

- Secondo Rinaldi e Testa (2013) il tono di voce *allarmante*, ovvero la sensazione di paura, deve essere usato con cautela nelle comunicazioni

relative alla responsabilità, affermando che molto spesso la paura induce apatia, la sensazione che non è possibile far nulla.

Ciò è in allineamento con quanto dichiarato da Persico e Rossi (2016) che affermano come la comunicazione ambientale negli anni si è evoluta e ha sempre più abbandonato il carattere di “emergenza”, le leve della paura e il senso di colpa.

- Gli autori Rinaldi e Testa (2013) identificano come ideale nelle questioni di responsabilità un tono di voce *spiritoso, che mira alla semplicità* e quando utilizza la trasgressione lo fa sempre con ironia.
- Una comunicazione di sostenibilità di successo deve sfruttare la *forza della creatività* per supportare l’argomentazione, renderla accattivante e comprensibile, così da riuscire a trasferire messaggi corretti, veritieri, attendibili, chiari, accurati, rilevanti e coerenti (Iraldo, Melis, 2012).

Per Persico e Rossi (2016) la creatività è necessaria per far fuoriuscire la moda sostenibile dalla condizione di “nicchia”.

- Infine, le attività di comunicazione e la creatività ad esse collegate non devono puntare a stupire ma devono puntare alla *divulgazione informativa*, all’engagement con i target, alla formazione di una cultura sostenibile diffusa (Persico e Rossi, 2016).

1.4.2. Educazione sostenibile

Le autrici Ciuni e Spadafora (2020) affermano come alla base di buoni comportamenti e scelte etiche ci deve essere informazione.

A dimostrazione di ciò, di successo è stato un esperimento svolto da Fashion Revolution Germania, intitolato The 2 Euro T-shirt, che consisteva nel posizionare un distributore automatico di magliette di cotone bianco in giro per la città al prezzo di 2 euro.

Quando le persone incuriosite si avvicinano e decidono di comprare la maglietta, vengono mostrate immagini, attraverso un display, dei volti di lavoratori del Sudest asiatico, che sfruttati vengono impiegati come forza lavoro per produrre capi di abbigliamento nei paesi in via di sviluppo.

Il video si conclude nel richiedere alle persone se sono ancora disposte ad acquistare la maglietta oppure volte a donare per tali cause 2 euro a Fashion Revolution.

I risultati dell'esperimento mostrano come le persone non acquistano la t-shirt ma, informati, donano per la causa.

Il video sottolinea attraverso una didascalia che quando le persone sono informate ci tengono: "People care when they know".

Gli autori Thorisdottir et al. (2019) sottolineando l'importanza di educare i consumatori sulla loro responsabilità e di come la conoscenza e la consapevolezza dei problemi ambientali e sociali sembrano aumentare la disponibilità dei consumatori ad acquistare prodotti sostenibili.

Come affermano le autrici Ciuni e Spadafora (2020), il punto è proprio questo: far sapere alla più grande quantità di persone possibile quale realtà si nasconde dietro a un prezzo stracciato.

È di questo che si occupano associazioni quali Fashion Revolution, di creare consapevolezza e di informare su temi che riguardano la condizione dei lavoratori tessili nel mondo e l'impatto sul clima dell'industria della moda per gettare le fondamenta di un cambiamento epocale che viene dalla base, dalla gente comune (Ciuni e Spadafora, 2020).

A dimostrazione della forza della digitalizzazione e dei social media in tale obiettivo di sensibilizzazione è la campagna di comunicazione #WhoMadeMyClothes lanciata nel 2014 da Fashion Revolution, volta a spingere le persone a chiedersi da dove vengono i vestiti che comprano e a quali condizioni economiche sono state realizzate.

L'obiettivo è di rendere i consumatori consapevoli dei marchi da cui acquistano e di sostenere quei brand che si impegnano nella salvaguardia ambientale, nel rispetto dei diritti dei lavoratori e così via.

L'intento è quello di ispirare la gente comune a favorire un cambiamento nel settore moda che porti a responsabilizzare le aziende e aumentare la trasparenza nella catena di approvvigionamento.

La campagna di comunicazione prevede la possibilità di scaricare e stampare, attraverso il sito web di Fashion Revolution, il poster #WhoMadesMyClothes da

utilizzare per effettuare un selfie e richiedere ai marchi chi effettivamente produce i vestiti indossati.⁷

Fashion Revolution, movimento nato nel 2013 da parte di Carry Somers e Orsola de Castro a seguito del crollo di Rana Plaza, organizza ogni anno in occasione dell'anniversario della tragedia, che concilia con il 24 aprile, una settimana di iniziative per incentivare la rivoluzione del sistema attuale moda e diffondere la consapevolezza sul problema.

Oggi tale movimento è presente in 111 Paesi nel mondo con attività di comunicazione e iniziative dirette anche alle scuole.

Ciuni e Spadafora (2020) affermano come i giovani sono la chiave per il cambiamento, necessario al fine di rendere la moda un'industria trasparente ed etica.

Un altro strumento volto all'educazione sostenibile è il Fashion Transparency Index, un rapporto annuale svolto da Fashion Revolution che si basa su un questionario che viene inviato ai marchi di moda con domande dirette che riguardano la catena di approvvigionamento, le pratiche ambientali utilizzate dai brand, le politiche sociali e così via.

A seconda delle risposte e della volontà dei marchi di collaborare con trasparenza alla diffusione dei propri dati, Fashion Revolution compila una graduatoria

⁷ <https://www.fashionrevolution.org/tag/who-made-my-clothes/>

pubblica online, grazie alla quale da indicazioni a chi compra sulla natura etica e sostenibile dei marchi.

Le autrici Ciuni e Spadafora (2020) affermano come è fondamentale che l'impegno del pubblico venga appoggiato da legislazioni lungimiranti che obblighino i produttori di moda a comportarsi in modo sostenibile.

Tra le iniziative volte all'educazione della popolazione è presente la nascita di scuole e di corsi che formano i manager di responsabilità sociale di impresa, una nuova professione che sta diventando sempre più importante, soprattutto nelle grandi aziende quotate in borsa.

Allo stesso modo, l'importanza di creare scuole che possano formare designer di moda responsabili e attenti all'ambiente e al contesto sociale.

L'educazione alla vita sostenibile e ai comportamenti responsabili deve essere inserita nelle scuole come materia sin dalle prime classi elementari, in quanto ciò consente di contare su una generazione che cresce già con concetti ben radicati circa la sostenibilità e l'etica.

Anche le fiere si stanno attivando verso questa direzione; a partire da gennaio 2020 l'edizione di White, per la settimana della moda maschile, si è trasformata nel primo salone al mondo interamente dedicato alla moda sostenibile: WSM, White Sustainable Milan che ha visto più di ottanta marchi di moda sostenibile presentare i propri prodotti a buyer, stampa e pubblico.

Nonostante l'importanza dell'educazione del consumatore circa il tema della sostenibilità ai fini di una maggiore consapevolezza, la letteratura sull'argomento è ancora scarsa.

CAPITOLO II – LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA COMUNICAZIONE

2.1. La nuova era digitale

Il protagonista del XXI secolo è un processo di profonda trasformazione indotto dalla “rivoluzione digitale”, che ha impattato in maniera profonda, lato impresa, i processi aziendali, i modelli di business, l’organizzazione aziendale e la relazione con il consumatore.

Con il termine “*rivoluzione digitale*” si intende l’ampia diffusione dei nuovi strumenti e dei cambiamenti che stanno portando alle nostre vite, innescati dalla Quarta rivoluzione industriale e dall’Internet delle cose.

Kane (2017) definisce la “*trasformazione digitale*” come l’adozione di processi e pratiche aziendali volte ad aiutare le organizzazioni a competere efficacemente in un mondo sempre più digitale.

Secondo Gregori e Perna (2019), l’obiettivo della trasformazione digitale è proprio quello di utilizzare gli strumenti digitali per generare valore economico, riducendo i costi delle attività, creando modelli di business completamente nuovi e andando a migliorare le esperienze con i clienti.

Per ottenere ciò diviene strategico mettere il cliente al centro della propria strategia e adottare un orientamento che ponga i dati alla base dei processi decisionali.

Kotler (2017) parla di “customer centricity”, la nuova espressione che racconta il principio secondo cui al centro delle strategie c’è il cliente e non il prodotto.

All’origine della rivoluzione digitale vi è lo sviluppo e la diffusione della rete Internet e, successivamente, del World Wide Web (Gregori e Pascucci, 2019).

Kingsnorth (2016) afferma come il marketing digitale sia apparso per la prima volta come termine negli anni '90, ma era un mondo molto diverso allora.

Eravamo nell’era del “Web 1.0” dove prevalevano principalmente contenuti statici con pochissima interazione e nessuna reale comunità.

Secondo Gregori e Pascucci (2019), la vera innovazione della rivoluzione digitale si ha con il passaggio al “Web 2.0” che come affermato da O’Reilly (2005) sfrutta "l'intelligenza collettiva delle persone per creare valore", in quanto caratterizzato da contenuti e applicazioni non più create esclusivamente da informatici, padroni del linguaggio HTML, ma generati da qualsiasi utente, condivisi fra diversi siti web e gestiti non solo dall’utente stesso ma anche da terzi, in maniera collaborativa (Barassi et al. 2012; Gregori, Pascucci, 2019).

Se per diversi autori (Harris, 2008; Tasner, 2010) la “partecipazione degli utenti” era la parola chiave nei modelli di business del “Web 2.0”, la “cooperazione degli utenti” è diventata la nuova parola d'ordine che identifica le tecnologie del “Web 3.0” (Barassi et al. 2021).

L’avanzamento tecnologico ha portato alcuni studiosi come Lee et al. (2015) ad affermare che il “Web 3.0” coincide con l’Internet of Things (IoT).

Kevin Ashton (2009) è colui che ha introdotto quest'ultimo termine per la prima volta, descrivendo il fenomeno come l'aggiunta di nuove tecnologie agli oggetti di tutti i giorni.

Il termine si è poi evoluto in una più ampia concezione, secondo la quale gli oggetti fisici possono ora diventare "oggetti intelligenti" - così definiti in quanto hanno la capacità di rilevare informazioni, di comunicarle e di modificare il loro comportamento in funzione di esse - con i quali è possibile dialogare grazie ad Internet (Gregori e Pascucci, 2019).

Parallelamente all'espansione del Web e delle tecnologie avanzate si è registrata un'altra grande rivoluzione, quella del mobile che ha consentito l'accesso alle risorse Internet in condizione di mobilità facendo ricorso a tecnologie di trasmissione senza fili (Gregori e Pascucci, 2019).

Gli importanti vantaggi del mobile come la portabilità, l'interazione, l'immediatezza e la localizzazione (Gregori e Pascucci, 2019) hanno portato quest'ultimo a diventare uno strumento essenziale per la comunicazione, l'informazione e l'intrattenimento, con importanti implicazioni dal punto di vista del marketing. Nel 2020, il numero di utenti unici di Internet mobile era di 4,28 miliardi; tale dato indica che oltre il 90% della popolazione globale di Internet usa un dispositivo mobile per andare online.⁸

⁸ <https://www.statista.com/topics/779/mobile-internet/>

Ciò modifica le esigenze e le logiche di comunicazione di un brand, in quanto diviene strategico realizzare una comunicazione verso il cliente nel posto giusto, nel momento giusto e con un messaggio altamente pertinente in base alle preferenze dell'utente.

In tale contesto, è fondamentale analizzare l'impatto che il nuovo ambiente tecnologico ha causato sul consumatore, in quanto ciò produce forti implicazioni al marketing moderno ed in particolare alla comunicazione digitale.

2.1.1. Il cambiamento del consumatore

Nell'attuale panorama digitale, tra gli aspetti più rilevanti relativi al “nuovo consumatore” e al “nuovo mercato” che l'impresa non può più ignorare abbiamo:

- Come definito da Gregori e Pascucci (2019), l'aumento del potere del cliente rispetto all'impresa, il “*customer empowerment*”, grazie alla quantità e la facilità di accesso alle informazioni online sui brand, sui prodotti, sui prezzi, sulle offerte sostitutive che rendono il consumatore pienamente consapevole del proprio acquisto.

Prima dell'avvento di Internet, le persone avevano come principale parametro di valutazione le informazioni ricevute dal brand stesso che in molti casi si concretizzava in una comunicazione persuasiva e volta alla commercializzazione.

Ad aumentare il potere del consumatore rispetto all'impresa è la sua possibilità di condividere contenuti relativi ad un brand, i cosiddetti “*user-generated-content*”, e di recensire online le proprie esperienze di acquisto. Ciò ha reso la fiducia dei clienti non più verticale ma orizzontale, caratterizzata da un atteggiamento di maggior dissenso verso le comunicazioni dei brand a favore dei contenuti generati dagli utenti stessi (Kotler, 2017).

In un contesto come questo, i consumatori non sono più individui passivi ma membri attivi all'interno di comunità e le aziende non esercitano più il controllo sulle conversazioni e se censurano i contenuti compromettono la propria credibilità.

Un'ulteriore caratteristica che delinea il consumatore odierno è la sua costante connessione alla rete soprattutto grazie allo sviluppo dei dispositivi mobile e la sua capacità di svolgere contemporaneamente più attività (multitasking).

Ciò ha portato anche ad una drastica diminuzione della soglia d'attenzione che è considerata per gli esseri umani di 8,2 secondi e minore di quella di un pesce rosso e dunque, una maggiore sfida per l'impresa creare contenuti originali e accattivanti che catturino l'attenzione degli utenti in un contesto caratterizzato da un overload informativo.

- Il *gap generazionale*: ogni generazione è plasmata da un ambiente socioculturale e da un'esperienza di vita differente che porta gli individui nati nello stesso periodo a condividere sistemi di valori, atteggiamenti e comportamenti simili.

Sebbene le imprese comprendano le dissimili aspettative delle diverse generazioni, non è possibile per essa soddisfarle tutte attraverso i propri prodotti e servizi.

Ciò porta le aziende a servire “solo” due o tre generazioni contemporaneamente.

La scelta di targeting crea però un potenziale problema per le imprese poiché la maggior parte del valore viene ancora creata se i brand si rivolgono ai Baby Boomers (nati tra il 1946 e il '64) e Generazione X (nati tra il 1965 e l'80) che hanno disponibilità a pagare.

Allo stesso tempo, la maggior parte della brand equity si genera se i brand sono apprezzati dalle Generazioni Y (nati tra il 1981 e il '96) e Z (nati tra il 1997 e il 2009), che tengono conto il fattore “cool” e sono esperte di digitale (Kotler, 2021).

In particolare, gli individui appartenenti alla Generazione Z sono molto attenti alla sostenibilità ambientale e sociale delle imprese e preferiscono brand che con le loro scelte dimostrino la loro responsabilità e l'impegno verso il pianeta e la comunità.

Si aspettano dai brand un engagement costante e l'offerta di esperienze interattive in ogni touchpoint.⁹

Entro il 2025 costituirà la maggior parte della forza lavoro e diventerà, quindi, il mercato più rilevante per prodotti e servizi (Kotler, 2021).

Considerate tali tendenze, una sfida rilevante per le aziende, come affermato da Kotler (2021), è quella di bilanciare i due obiettivi: “massimizzare la creazione di valore nel presente e cominciare a posizionare i brand per il futuro”.

2.2. Comunicare nell'era digitale

La comunicazione di marketing è profondamente cambiata con l'introduzione dei numerosi media digitali, in quanto questi ultimi hanno portato l'impresa ad avere a disposizione una molteplicità di nuovi touchpoint per comunicare la propria offerta ai consumatori finali e ad accedere a nuove e coinvolgenti forme di comunicazione. Shankar et al. (2021), definiscono formalmente la comunicazione di marketing digitale come la comunicazione tra imprese e consumatori attraverso media digitali o elettronici.

⁹ Un touchpoint rappresenta qualsiasi punto di contatto (verbale o non verbale) tra una persona e l'impresa (o il brand), in qualsiasi fase del processo decisionale del cliente (Gregori, Pascucci, 2019).

A differenza della comunicazione di marketing tradizionale, la comunicazione di marketing digitale facilita maggiori interazioni o dialoghi tra la fonte e il destinatario (Shankar e Malthouse, 2007).

Esempi di comunicazione digitale includono la pubblicità online, la pubblicità di ricerca (organica e a pagamento), la comunicazione mobile e il passaparola attraverso i social media.

I vari media digitali permettono alle aziende e ai consumatori di creare, condividere e valutare diversi tipi e stili di contenuto per raggiungere una serie di obiettivi della comunicazione digitale.

Questi obiettivi vanno dal fornire e cercare informazioni, al recensire prodotti, al lamentarsi di un servizio insoddisfacente e al mettere in guardia altri consumatori sui prodotti.

Secondo Gregori e Pascucci (2019), con l'avvento di Internet il modello di comunicazione predominante, *one-to-many*, basato sull'invio di messaggi promozionali standardizzati ad un pubblico molto vasto e indifferenziato attraverso canali di comunicazione di massa quali tv, radio, stampa è superato in quanto non più idoneo all'attuale panorama digitale e al percorso di acquisto del consumatore.

Tra i fattori che hanno innescato tale cambiamento è presente:

- L'avvento delle nuove tecnologie digitali che hanno portato allo sviluppo di numerosi canali di comunicazione disponibili alle aziende per comunicare con i consumatori.

- La diffusione dei contenuti generati dagli stessi consumatori e di conseguenza la perdita di controllo da parte delle imprese.

In passato il consumatore ascoltava in maniera passiva il contenuto veicolato dall'azienda tramite i media tradizionali, oggi con l'avvento del "Web 2.0" i consumatori sono diventati membri attivi di una comunità dove possono esprimere a gran voce la propria opinione in relazione a un determinato prodotto e in generale ad un brand.

- La diminuzione dell'attenzione delle persone che rende maggiormente difficile per un brand trasmettere e far arrivare il proprio messaggio ai consumatori.
- La possibilità attraverso le nuove tecnologie di analizzare la molteplicità di dati relativi agli utenti che ricaviamo online, che ci permettono di targettizzare il pubblico a seconda delle proprie preferenze con il fine di veicolare messaggi personalizzati e ottimizzare la customer experience¹⁰ (Gregori e Pascucci, 2019).

Di fronte a tali cambiamenti, i modelli di comunicazione ad oggi prevalenti sono basati su una comunicazione più diretta, personalizzata e bidirezionale (*one-to-one*) che coinvolge l'azienda e il singolo consumatore attraverso una molteplicità di

¹⁰ La customer experience è un costrutto multidimensionale che comprende tutte le sensazioni, emozioni, ricordi e azioni che un cliente matura nel tempo ogni qualvolta entra in contatto con l'azienda (Meyer e Swager, 2007; Gentile et al., 2007).

touchpoint e da una comunicazione che si instaura invece tra più utenti contemporaneamente (*many-to-many*) attraverso canali quali forum, blog di consumatori o social media che consiste nella creazione di contenuti pubblicati dagli utenti stessi che spesso vengono considerati più credibili e interessanti rispetto a quelli generati dall'azienda medesima.

Ovviamente l'avvento dei canali di comunicazione online non conduce all'estinzione dei media tradizionali, ma piuttosto ad una maggiore integrazione tra i due in ottica di un ampliamento del mix comunicazionale dell'azienda rendendolo più variegato rispetto al passato (Gregori, Pascucci, 2019).

Dunque, possiamo dedurre come tra tutte le leve del marketing, la comunicazione è quella che ha subito la più grande trasformazione in seguito ai cambiamenti tecnologici e al comportamento del consumatore.

L'influenza della comunicazione digitale rispetto a quella tradizionale ha continuato a crescere, specialmente durante l'era COVID-19.

Per soddisfare questa "nuova normalità", le aziende stanno accelerando i loro sforzi di trasformazione digitale.

In particolare, per Shankar et al. (2021) le imprese e i manager di marketing devono affrontare domande chiave relative alle loro strategie di comunicazione di marketing digitale: quali sono/dovrebbero essere gli obiettivi della strategia? Come possono le aziende sfruttare i canali di comunicazione, i media e le piattaforme per massimizzare l'efficacia della comunicazione di marketing? Quale contenuto è

appropriato per gli obiettivi di comunicazione? Quali risposte suscitano le comunicazioni digitali?

In tale scenario l'elemento centrale della nuova comunicazione di marketing è rappresentato dal "contenuto", che necessita di un'apposita pianificazione (Gregori e Pascucci, 2019).

I consumatori di oggi accettano infatti i contenuti aziendali quando sono informazioni ritenute utili e di qualità in riferimento ai loro bisogni, interessi e aspettative e la loro efficacia è limitata alla capacità dell'impresa di veicolarli coerentemente in ciascun canale di comunicazione.

Secondo Shankar et al. (2021) la comunicazione sta anche diventando più trasparente e incorporata nei dispositivi (per esempio, l'IoT) o confonde il mondo reale con quello digitale (per esempio, la realtà aumentata).

Anche il contenuto della comunicazione digitale si sta trasformando: sta diventando più informativo, basato sui valori ed emotivo.

Tuttavia, mancano ricerche sull'attivismo (ad esempio, Body Shop, Puma, Patagonia, REI) che sta emergendo come obiettivo della comunicazione digitale.

2.2.1. Content Marketing

Il cambiamento delle abitudini di acquisto e di interazione con le aziende ha portato queste ultime a ripensare radicalmente il loro modo di comunicare con il consumatore.

Tra le tecniche e strategie di comunicazione maggiormente trattate nella letteratura è presente il content marketing.

Esso può essere definito come un approccio di marketing strategico per la creazione e la distribuzione di contenuti di valore, coerenti e rilevanti per attrarre e mantenere i clienti (Content Marketing Institute, 2017) attraverso una moltitudine di piattaforme, per creare relazioni coinvolgenti, valore per il consumatore e successo misurabile per i marchi (Content Marketing Association, 2017).

Le precedenti definizioni mettono in risalto quattro aspetti principali:

- 1) In cosa consiste il content marketing? *“creazione e distribuzione di contenuti”*;
- 2) Come devono essere i contenuti? *“di valore, coerenti e rilevanti”*;
- 3) Attraverso quali mezzi vengono veicolati? *“attraverso una moltitudine di piattaforme”*;
- 4) Quali sono gli obiettivi? *“per attrarre e mantenere i clienti; per creare relazioni coinvolgenti, valore per il consumatore e successo misurabile per i marchi”*.

Dunque, il content marketing si basa sulla creazione e distribuzione di contenuti mediatici rilevanti, accattivanti e condivisibili per gli stakeholder e i consumatori target, con lo scopo di aumentare la consapevolezza del marchio, la credibilità aziendale e la fiducia del consumatore (Holliman et al., 2014).

Secondo quanto emerso dallo studio di Holliman et al. (2014), il content marketing induce le aziende a pensare in maniera più centrata sul cliente, determinando un maggior livello di engagement e di fiducia da parte dei consumatori, che portano ad azioni favorevoli per l'azienda.

Van Doorn et al. (2010) sostengono, infatti, che un maggior livello di customer engagement porta l'utente ad interagire e a manifestare ripetutamente comportamenti come l'e-WOM¹¹ e la condivisione di contenuti, che contribuiscono a rafforzare l'immagine positiva del brand.

Con la rivoluzione digitale, i consumatori si sono spostati sulla rete, dove cercano modi per intrattenere, imparare e comunicare.

Allo stesso tempo, gli utenti chiedono sempre più contenuti multimediali, interattivi e personalizzati.

La Generazione Y, figli della rivoluzione tecnologica iniziata con Internet, sono consumatori diversi da quelli delle generazioni precedenti.

Diffidano dei messaggi diffusi dai media tradizionali e dalla pubblicità, sono sempre alla ricerca di nuovi stimoli e consumano grandi quantità di contenuti online.

¹¹ L'e-WOM (electronic word-of-mouth) è inteso come una qualsiasi opinione, positiva o negativa, espressa da un cliente effettivo o potenziale su un prodotto o un'azienda e diffusa attraverso Internet.

Per attirarli e stabilire relazioni con loro, è necessario cambiare le strategie di vendita e di comunicazione e adattarsi alle nuove regole del gioco.

Dunque, il content marketing viene incontro a tali esigenze in quanto si basa sulla pianificazione e distribuzione di contenuti di valore, veicolati attraverso canali online e offline, per attrarre, catturare e coinvolgere un pubblico specifico, al fine di orientarlo verso il prodotto o il servizio che meglio corrisponde alle proprie esigenze.

L'azienda attraverso esso, cerca di rispondere alla domanda del pubblico sia in termini di informazione che di intrattenimento e di posizionare sé stessa come leader nel suo settore.

Contenuti che riescano in questi obiettivi sono generalmente interessanti, coinvolgenti, facili da condividere e funzionali e suggeriscono al consumatore che l'azienda che li produce è anche proprietaria del prodotto o servizio più adatto a loro.

L'assunto di base del content marketing è la consapevolezza che il consumatore è poco interessato all'azienda in quanto tale e prende a cuore soprattutto i propri bisogni e desideri.

Per riuscire ad attirare un pubblico così disinteressato, le aziende devono offrire qualcosa che non solo catturi la loro attenzione, ma che li aiuti, li intrattenga e li sorprenda.

Se la strategia di content marketing è ben eseguita, l'utente si imbatte in un contenuto creato da un'azienda che, idealmente, risponderà esattamente alle sue domande e lo spingerà a rivisitare il sito web dell'azienda in futuro.

Gli autori Granata et al., (2019) presentano il *content marketing funnel* che consiste in una rivisitazione del funnel di vendita in una prospettiva allineata alle esigenze del mercato e dei consumatori contemporanei.

Gli esperti di marketing oggi tendono a supportare ogni fase del customer journey con contenuti unici e appositamente creati, che aiutino ad attrarre, "nutrire" e convertire i potenziali clienti in clienti paganti e infine clienti fedeli.

Pulizzi et al. (2011) mostrano come gli obiettivi di business relativi alle singole fasi del customer journey possono essere perseguiti attraverso il content marketing.

Nella prima fase di “rafforzamento del marchio”, il primo obiettivo del content marketing è di aumentare la consapevolezza del brand presso il pubblico, utilizzando strumenti alternativi alla pubblicità tradizionale.

Nella seconda fase di “conversione dei lead”, in cui l'utente fornisce dati personali e accetta che questi possano essere utilizzati dall'azienda per iniziative di marketing, si esprime l'essenza del content marketing in quanto i marketer dovranno essere in grado di creare contenuti di qualità e rilevanti per i lead.

La fase “di supporto e di servizio” invece, aggiunge valore al cliente e i contenuti sono un ottimo strumento per aiutare i consumatori ad ottenere il meglio dal prodotto acquistato, aumentando la shopping experience.

Trattenere un cliente è meno costoso che crearne uno nuovo e prendersi cura dei clienti esistenti proponendogli offerte personalizzate o prodotti aggiuntivi allineati ai suoi interessi, è un'enorme opportunità per aumentare le vendite.

Nell'ultima fase descritta da Pulizzi et al. (2011) “degli evangelisti o advocates”, cioè della clientela appassionata della marca che costituisce l'obiettivo finale a cui tende ogni azienda, la clientela fedele dà vita a comunità, pagine fan con contenuti rilevanti sulla marca.

Con l'aumento della partecipazione e del potere del consumatore al processo di creazione del valore si assiste ad una co-creazione di contenuti attraverso il dialogo online tra aziende e consumatori.

Questo permette all'azienda di risparmiare ingenti investimenti di risorse per creare contenuti aziendali.

A tal fine si utilizza la tecnica del fill in the gaps. In un settore, così come in una strategia di marketing, ci sono sempre dei punti deboli da identificare; per esempio, potrebbero trattarsi di informazioni che i potenziali clienti cercano online ma che hanno difficoltà a reperire.

Queste carenze vengono generalmente scoperte attraverso una strategia di ricerca che, ascoltando e monitorando la voce dei consumatori sul web, evidenzia gli argomenti o le domande più frequenti che questi cercano online per un determinato argomento.

Il fine ultimo è quello di suggerire all'azienda argomenti per sviluppare contenuti rilevanti e di conseguenza migliorare il posizionamento del sito web dell'azienda nei motori di ricerca (Granata et al., 2019).

Secondo Rancati e Gordini (2014) i contenuti prodotti dall'azienda devono soddisfare una serie di requisiti, di seguito elencati:

- Generare interesse, informare e educare il consumatore;
- Esprimere valori che identificano l'azienda in termini di unicità, coerenza, qualità e rilevanza;
- Mostrare una sorta di dinamicità e capacità di evolvere nel tempo.

Le caratteristiche citate sono in definitiva necessarie per creare una molteplicità di contenuti volti a fornire un'immagine coerente dell'azienda e a creare valore aggiunto per il consumatore.

2.2.2. Storytelling

Lo storytelling è la tecnica che le aziende usano per raccontare la propria storia e i propri valori.

Fog et al. (2005) spiegano come la narrazione, sebbene sia un'attività molto antica, e le storie hanno sempre fatto parte della nostra evoluzione come esseri umani.

In una società che è sempre più guidata dalle emozioni, il bisogno di raccontare e ascoltare storie sta crescendo, quindi, non c'è da meravigliarsi che un'attività antica

come lo storytelling prenda nuove forme, nel nostro caso, come strumento di brand building (Granata et al., 2019).

Gli individui possono sempre più scegliere in cosa credere, quali valori adottare e quindi circondarsi di simboli per comunicare il proprio stile di vita e la propria personalità. Questi simboli sono spesso dei marchi (Granata et al., 2019).

Le persone oggi sono sempre più prese dalla realizzazione personale e dal perseguimento dei loro sogni; dunque, questo fenomeno le ha rese sempre meno interessate al prodotto in sé, ma attratte da altri elementi quali: esperienze, emozioni, storie.

I prodotti desiderabili sono quelli che fanno appello alle aspirazioni degli individui e sono funzionali a comunicare un punto di vista o uno stile di vita.

La sfida per le aziende oggi è la creazione di un brand che abbia valori solidi e riconosciuti dal target di riferimento e a questo scopo la tecnica dello storytelling si presta come strumento di sviluppo del brand.

Le storie raccontate dalle aziende fanno presa sulle emozioni, offrono ai consumatori qualcosa in cui credere tanto che il prodotto acquistato diventa un mezzo per raccontare la storia dell'azienda.

In relazione all'applicazione dello storytelling nella gestione della marca, si è sempre più affermata l'idea che le aziende debbano adottare un approccio olistico.

Per approccio olistico Granata et al. (2019) intendono il processo di narrazione e circolazione delle storie della marca sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

In questo modo è possibile creare una storia principale, composto da input proposti da consumatori e dipendenti dell'azienda, in grado di comunicare la cultura aziendale e i valori della marca con il fine di formare un'identità aziendale coerente all'interno e all'esterno dell'azienda, attraverso una storia in cui tutti gli stakeholder credono.

Questa idea di creare una continuità della storia esprime il concetto di co-creazione e del cambio di prospettiva secondo cui non è più l'azienda il principale creatore di valore ma si passa a considerare il consumatore al centro di questo processo.

Secondo Prahalad et al. (2004), la co-creazione è strettamente legata all'esperienza del consumatore formata grazie alle interazioni tra azienda e consumatore.

L'obiettivo è di co-creare esperienze uniche, fonte di differenziazione e vantaggio competitivo.

La co-creazione applicata allo storytelling ha portato a una maggiore interazione tra il narratore e il pubblico, creando un vero e proprio dialogo e una diffusione migliore della conoscenza e delle informazioni.

Mangold et al. (2009) sottolineano l'importanza dello storytelling nel contesto della comunicazione di marketing rivolta al pubblico esterno all'azienda.

È dimostrata l'efficacia di questa tecnica in termini di coinvolgimento emotivo, memorizzazione delle informazioni e condivisione dei contenuti attraverso il passaparola.

Ciò offre infatti numerose opportunità di co-creazione che spesso spingono gli utenti ad essere più partecipativi e ad interagire più spesso con il brand.

In generale, è stato notato che più il consumatore è coinvolto nel processo di co-creazione con l'azienda, maggiore è la probabilità che condivida le storie della marca.

2.2.3. Coinvolgimento e autenticità

Nell'attuale panorama, i brand non possono più progettare delle comunicazioni di marketing volte semplicemente alla persuasione e alla commercializzazione dei prodotti.

Gli utenti chiedono di più, si aspettano di essere coinvolti nei processi di co-creazione dei contenuti, attendono di creare un rapporto genuino e trasparente con il brand che si basi su valori autentici e concreti, che riflettono lo stile di vita delle persone (Kotler, 2017).

In tale ottica, la comunicazione digitale deve essere in grado di coinvolgere gli utenti, intrattenerli e creare un rapporto di autenticità e condivisione.

A tal proposito il brand attraverso la comunicazione digitale deve:

- Creare **engagement** con il consumatore per generare brand affinity.

Da una prospettiva strategica, i professionisti definiscono l'engagement come esperienze che permettono alle aziende di costruire interazioni più

profonde, significative e sostenibili tra l'azienda e i suoi clienti o stakeholder esterni (Sashi, 2012).

È dimostrato come curare la relazione con i clienti attuali sia maggiormente proficuo e meno costoso rispetto alla ricerca e acquisizione continua di nuovi clienti.

Per raggiungere tale obiettivo è importante curare le ultime tappe del viaggio del cliente “advocate” e “loyalty”, dunque non fermarsi al semplice acquisto da parte del consumatore.

Per trasformare un acquirente che compra il prodotto per la prima volta in un sostenitore fedele occorre svolgere una serie di attività di customer engagement.

Secondo Kotler (2017), esistono tre tecniche che hanno dimostrato di incrementare il coinvolgimento nell'era digitale: l'impiego delle *app per dispositivi mobili* per migliorare la customer experience digitale, l'applicazione del *social customer relationship management (SCRM)* per coinvolgere i clienti nelle conversazioni e offrire soluzioni e l'uso della *gamification*¹² per incrementare il coinvolgimento dell'utente, stimolandolo nell'interazione con il brand e negli acquisti.

¹² La gamification è uno “strumento” di marketing che utilizza i principi di funzionamento del gioco per creare un' user experience con l'ottica di fidelizzare l'utente. È usata soprattutto in due contesti: i programmi fedeltà e le comunità di clienti.

In un contesto come quello attuale dove la diffusione e l'utilizzo quotidiano dei social media da parte delle persone è diventata inarrestabile, per i brand è diventato indispensabile connettersi e interagire con i clienti attraverso tali piattaforme al fine di costruire relazioni a lungo termine; dunque, i social media rappresentano uno strumento essenziale per il customer engagement. Paul Greenberg ha definito il social customer relationship management (SCRM) come una strategia di business per coinvolgere i clienti attraverso i social media con l'obiettivo di costruire fiducia e fedeltà alla marca (Woodcock et al. 2011).

Strauss e Frost (2014) osservano come le piattaforme di social media permettono alle aziende di creare legami sociali e strutturali con i clienti attraverso il processo di co-creazione di valore che a sua volta promuove la fidelizzazione dei clienti.

- Creare **brand umanistici**, ovvero che si comportino come esseri umani.

Come afferma Kotler (2017) “i brand devono diventare autentici e sinceri, ammettere i propri punti deboli e non fingersi perfetti. Imperniato su un sistema di valori, un brand umanistico tratta i clienti come amici, diventando parte integrante del loro stile di vita”.

Kotler evidenzia come i brand per essere umanistici devono avere le caratteristiche che costituiscono un essere umano: fisicità, intelletto, società, emotività, affidabilità e moralità.

- 1) *Fisicità*: per i brand, come per gli esseri umani, essere fisicamente attraente significa poter esercitare un'influenza sulle persone.

In ottica di comunicazione di un marchio, la fisicità è espressa attraverso la sua unicità, la riconoscibilità e la sua attrattiva tramite il design e l'estetica.

A tal proposito, è importante avere un logo efficace, uno slogan strategico e ben formulato oppure puntare al design del prodotto o alla customer experience.

- 2) *Intelletto*: legato alla novità e alle nuove idee, è quella capacità che si dimostra nei prodotti e nei servizi innovativi e rivoluzionari.

La capacità di risolvere i problemi dei clienti, magari percorrendo vie completamente nuove e innovative, è una delle qualità principali che distinguono gli "smart brand", brand intelligenti.

- 3) *Socialità*: uno dei modi migliori per mettere le persone a proprio agio è una buona conversazione.

I brand devono quindi essere socievoli e creare una comunicazione che ascolti innanzitutto le esigenze e le richieste dei clienti, in modo da rispondere risolvendo i loro problemi.

Il passo successivo è ottenere il coinvolgimento attraverso vari canali di comunicazione, dal sito internet all'assistenza, al dialogo attraverso i social media.

4) *Emotività*: i brand per essere umanistici devono provare empatia nei confronti dei clienti e suscitare emozioni, trasmettendo messaggi coinvolgenti.

Agire sull'emotività permette di creare un legame profondo e stabilire un'intimità che permetterà al brand di influenzare i propri clienti.

Come gli esseri umani, chi riesce a connettersi con le emozioni di un'altra persona per orientare i suoi comportamenti può esercitare una forte influenza.

A sostegno di quest'ultimo fattore, il brand Dove con la campagna Bellezza autentica è riuscito a connettersi emotivamente con le donne di tutto il mondo, incoraggiandole ad amarsi per come sono e mostrando la loro vera bellezza.

5) *Affidabilità*: i brand affabili sono perfettamente consapevoli dei propri punti di forza, ma non hanno paura di mostrare i loro difetti.

Si assumono la completa responsabilità delle loro azioni e sono fortemente determinati a migliorare, anche in reazione alle risposte che ricevono dai loro clienti.

Il brand di abbigliamento Patagonia, ad esempio, che da sempre è impegnato nel promuovere la sostenibilità ambientale e sociale attraverso il proprio business, si prefigge di ridurre al minimo l'impatto negativo delle sue attività sulla società e l'ambiente.

Attraverso le sue Footprint Chronicles, Patagonia permette ai clienti di rintracciare le origini di ogni prodotto che acquistano e di vederne le ripercussioni sociali e ambientali. Patagonia è abbastanza sincera e sicura di sé da ammettere che i suoi processi non sono perfetti e che i suoi prodotti continuano a danneggiare l'ambiente ma è determinata a migliorare in futuro (Kotler, 2017).

6) *Moralità*: tale fattore concerne l'etica e l'integrità.

I brand imperniati sui valori morali sono quelli che si assicurano che le proprie decisioni commerciali siano basate sui principi etici.

Si basano su valori forti e riconosciuti e mantengono sempre le loro promesse, anche quando i clienti non controllano che le mantengono.

L'obiettivo è creare un'identificazione profonda con i valori dei clienti, associati a un'idea di cambiamento positivo.

Alcuni brand fanno dell'eticità del modello di business il principale elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza.

2.3. Strumenti digitali

Con l'avvento delle nuove tecnologie digitali sono aumentati i canali di comunicazione e i device attraverso i quali le aziende possono comunicare con il consumatore.

Tale fattore rappresenta sia un beneficio che una sfida per l'azienda: da un lato, essa si trova di fronte alla possibilità di combinare differenti formati e mezzi di comunicazione per la creazione di messaggi complessi e coinvolgenti; dall'altro, la scelta dei mezzi e la loro successiva integrazione, risulta particolarmente complessa.

Nonostante tale aspetto, è rilevante il ruolo che il digitale e gli strumenti digitali assumono nella comunicazione di un brand.

I media digitali possono essere generalmente classificati in tre differenti categorie a seconda della tipologia di canale, finalità, vantaggi e svantaggi:

- Gli *owned media* sono i canali di comunicazione propri dell'azienda stessa, come il sito web, i social media aziendali, le newsletter, le branded app e così via.

L'utilizzo di tali media da parte delle imprese ha come fine ultimo quello di costruire relazioni a lungo termine con i clienti attuali e potenziali e con gli *earned media*.

Gli *owned media* sono canali direttamente controllati dall'azienda stessa, la quale ne determina la forma e le tempistiche di pubblicazione.

A tal proposito, tra i vantaggi nell'utilizzo di tali strumenti rientra il maggior controllo, la longevità, la versatilità e la capacità di raggiungere nicchie.

Tra gli svantaggi invece, i consumatori percepiscono con maggiore dissenso la pubblicità da parte dei brand perché avvertita come volta alla

commercializzazione e persuasione e conferiscono maggior fiducia all'opinione dei propri pari, familiari o degli influencer online.

Inoltre, gli owned media necessitano di tempi lunghi per osservare i risultati.

- I *paid media* sono i canali di comunicazione a pagamento come i banner, la pubblicità sui motori di ricerca, sui social e media e sulle app mobile.

Hanno il ruolo di catalizzatori e supportano gli owned media nella creazione degli earned media.

Tra i vantaggi riscontrati è presente l'immediatezza, il controllo e la scalabilità.

Allo stesso tempo però, i paid media sono spesso percepiti come elementi di disturbo da parte degli utenti nella loro esperienza online e conferiscono poca credibilità.

- Gli *earned media* comprendono i media presidiati da soggetti terzi come i giornalisti o i clienti. In questa categoria rientrano il passaparola positivo da parte dei consumatori, le recensioni online, i blog, le menzioni.

Tali canali rappresentano il risultato di un'efficace media strategy basata sui owned e paid media.

Tra i vantaggi percepiti è presente l'alta credibilità, la trasparenza e la sostenibilità.

Per contro, il brand ha una totale assenza di controllo e ciò potrebbe sfociare anche in commenti e opinioni negative che possono causare una ritorsione

sulla reputazione e sull'immagine aziendale. Inoltre, sono di difficile misurazione.

Dunque, oggi il panorama dei media è diventato estremamente variegato e complesso e la sfida delle aziende è quella di avviare e progettare una comunicazione di marketing integrata e coerente che vede la convergenza di vecchi e nuovi media, online e offline.

Le imprese a seconda dei propri obiettivi e della tipologia di contenuto da veicolare al target di riferimento devono selezionare il mix di canali più efficace per comunicare, scegliendo la giusta combinazione tra owned, paid ed earned media.

2.3.1. La centralità del sito web

Secondo gli autori Pascucci e Gregori (2019), il sito web è oggi più che mai il punto di riferimento centrale per la comunicazione aziendale online.

Secondo un'indagine di Trustpilot i consumatori non si fidano di aziende che hanno un sito web obsoleto (77%) e non sicuro (88,4%).

Il sito web è un canale di comunicazione in grado di contribuire alla creazione di una customer experience di valore.

Esso rappresenta il primo contatto con il quale l'impresa si presenta ai suoi attuali e potenziali clienti e ai suoi stakeholders e per tale motivo impatta in modo significativo sulle impressioni e percezioni che gli utenti si formano del brand e in ultima analisi sull'immagine dello stesso presso il pubblico.

Inoltre, il sito può contribuire alla differenziazione dell'organizzazione rispetto alla concorrenza, e a migliorare le relazioni con i clienti (Agrebi e Boncori, 2017).

A tal proposito, un sito deve essere progettato adeguatamente, deve essere veloce, facile da usare, con contenuti aggiornati e di qualità, attraverso il quale l'impresa comunica efficacemente la propria identità.

Come definito da Giannone (2020), il sito web rappresenta la vetrina principale, sintetica e panoramica allo stesso tempo dell'azienda.

Propria per la sua struttura, presenta in pochi click una panoramica ampia e approfondita dell'azienda: la sua storia, la sua filosofia, la mission, il prodotto, i progetti intrapresi, le persone che ci lavorano e così via.

Data tale premessa, è fondamentale in fase di progettazione considerare i seguenti elementi:

- *l'aspetto visivo* riguarda la dimensione estetica del sito, di visual design (colori, grafica, font ecc.) che influisce un sentimento di fiducia e di piacevolezza di navigazione all'utente.

L'importanza dell'impatto visivo viene spiegata dagli studiosi attraverso la teoria secondo cui la prima impressione che l'utente si forma sull'aspetto grafico ed estetico viene utilizzata dallo stesso per valutare anche ulteriori aspetti, come la credibilità del contenuto o la qualità dei prodotti (Gregori, Pascucci, 2019).

Inoltre, è stato dimostrato che l'aspetto estetico influenza anche la percezione di utilità del sito da parte dell'utente (Jiang et al., 2016)

Va sottolineato che la dimensione estetica e dunque la grafica del sito, se complessa può generare alcuni problemi tecnici di velocità di caricamento e di affidabilità.

A tal proposito è fondamentale che le imprese, nella progettazione del sito web, bilancino la dimensione estetica e quella funzionale;

- *la dinamicità e l'interattività del sito* diviene un elemento fondamentale per competere nell'attuale panorama digitale.

Il sito web statico e isolato è oramai superato; a tal proposito, è necessario considerare nella progettazione, elementi che creino interazione con gli utenti così da creare una customer experience di successo e memorabile.

Sempre più di tendenza, soprattutto nel campo dell'alta moda o nel settore del design, è la creazione di siti web interattivi che immergono gli utenti in esperienze immersive per rendere la navigazione dell'utente unica e coinvolgente.

Il livello di interattività percepito dagli utenti influenza positivamente l'attrattività del sito, l'attitudine dell'utente verso il brand e la sua intenzione d'acquisto;

- *la funzionalità del sito* che comprende la facilità di navigazione e la capacità di soddisfare i fabbisogni informativi e di servizio degli utenti.

Se gli utenti si perdono nel sito e lo abbandonano, la progettazione non è adeguata.

Allo stesso modo, se le informazioni contenute nel sito non rispondono alle esigenze degli utenti questi lo abbandoneranno.

A tal proposito, nella fase di progettazione del sito è fondamentale che gli e-commerce manager si pongano le seguenti domande: “Chi sono i visitatori del sito? Quali sono le esigenze che spingono le persone a visitare il sito? Quali contenuti richiedono?”.

Un sito web funzionale è progettato a seconda delle esigenze, delle problematiche e delle aspettative degli utenti futuri.

L’obiettivo è porre al centro il visitatore e la creazione di un’esperienza di navigazione di valore.

- *la presenza di contenuti* rilevanti, nonché la qualità delle informazioni offerte sul sito che devono essere complete, originali, aggiornate e rilevanti per il pubblico di riferimento.

2.3.2. Il ruolo dei social media

I social media sono definiti dalla letteratura accademica come un gruppo di applicazioni Internet, basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti (Kaplan e Haenlein, 2010).

All'interno di tale definizione sono compresi una molteplicità di strumenti, tra cui: blog e microblog, le piattaforme collaborative come Wikipedia, le community di contenuti multimediali come Youtube social network come Facebook e Instagram, le comunità virtuali di gioco o sociali.

L'utilizzo quotidiano e sempre più massiccio da parte della popolazione di tali strumenti ha reso questi ultimi un canale imprescindibile per la comunicazione delle aziende.

Nel 2020, oltre 3,6 miliardi di persone stavano usando i social media in tutto il mondo, un numero che si prevede aumenterà fino a quasi 4,41 miliardi nel 2025¹³.

Ad incentivare tale risultato è la diffusione delle tecnologie mobile che ha reso più semplice l'accesso a tali piattaforme e la loro natura interattiva e coinvolgente per le persone.

Essi, infatti favoriscono la condivisione di contenuti da parte degli utenti, delle informazioni, la collaborazione, rendendo possibile per gli individui aggregarsi in comunità.

Ne deriva che i social media rappresentano un essenziale punto di contatto tra brand e utente che permettono all'impresa di interagire con il pubblico, di veicolare contenuti di qualità, di instaurare conversazioni bidirezionali e relazioni di lungo termine.

¹³ <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

Data tale premessa, è rilevante come i social media abbiano profondamente modificato il modo di comunicare e di promuovere i prodotti da parte dell'azienda, favorendo soprattutto lo sviluppo di community e di modelli di comunicazione *many-to-many* dove il consumatore diviene un soggetto importante che può esprimere attraverso i propri contenuti l'opinione di un brand o di un prodotto, influenzando l'intenzione di acquisto degli altri utenti.

Poiché il panorama della comunicazione sta cambiando, diventa vitale per i marchi capire come il coinvolgimento sulle piattaforme dei social media possa influenzare gli atteggiamenti e le intenzioni dei consumatori.

In primo luogo, è importante evidenziare come i social media possono assumere diversi ruoli, a seconda della fase del customer journey in cui l'utente si trova.

Nella fase pre-acquisto possono assumere il ruolo di touchpoint di scoperta in ottica di brand awareness; consideriamo un utente che viene a conoscenza dell'esistenza di un brand grazie ad una campagna advertising veicolata attraverso le storie di Instagram.

Allo stesso modo, possono essere touchpoint di ricerca, considerando la fase di appeal e di ask dove l'utente spinto dall'interesse maturato verso il brand ricerca maggiori informazioni per essere pienamente consapevole dell'acquisto.

Nella fase di acquisto i social media possono essere utilizzati per servirsi di promozioni e di codici sconto.

Infine, nella fase di post-acquisto, i social media rappresentano uno strumento importante per il passaparola degli utenti, per il customer care e per coltivare relazioni di lungo periodo con il brand.

In secondo luogo, è rilevante sottolineare come un'azienda nella progettazione della propria comunicazione possa utilizzare i social media seguendo logiche differenti. Secondo gli autori Gregori e Pascucci (2019), esistono due differenti logiche a cui l'azienda può rifarsi:

- La logica “tradizionale” di comunicazione che consta dell'utilizzo di banner o contenuti sponsorizzati per far pubblicità.

Questa prima logica risulta meno idonea all'attuale panorama digitale e al comportamento degli individui online, in quanto la comunicazione di un brand oggi dovrebbe puntare a coinvolgere l'utente in un dialogo bidirezionale e a costruire relazioni di lungo periodo.

- A tal proposito, la seconda logica più coerente con la natura interattiva dei social media e le esigenze degli utenti online è chiamata “partecipativa” che vede l'utilizzo di tali piattaforme in una modalità più coinvolgente, con l'obiettivo di creare customer engagement.

Dunque, che ruolo assumono i social media nella comunicazione del brand e quali sono le tendenze in merito all'utilizzo dei social media in ottica di comunicazione?

Secondo Voorveld (2019) i social media sono strumenti fondamentali nella comunicazione del marchio.

La comunicazione del marchio nei social media è definita come qualsiasi parte di comunicazione relativa al marchio distribuito tramite i social media che consente agli utenti di Internet di accedere, condividere e co-creare (Alhabash et al., 2017).

Affinché tale comunicazione sia proficua l'autore Voorveld evidenzia alcuni tendenze e aspetti chiave da considerare:

- In primo luogo, è necessario creare e veicolare attraverso tali media contenuti di alta qualità; il “nuovo contenuto social” deve avere sempre meno le caratteristiche “commerciali”, a favore di contenuti più organici e pertinenti.
- Gli elementi sociali e come gli utenti dei social media potrebbero reagire ai contenuti devono essere presi in considerazione nella fase di brainstorming di una campagna.
- La disponibilità di enormi quantità di dati, algoritmi, apprendimento automatico e intelligenza artificiale (AI) contribuiranno sempre di più a creare una comunicazione personalizzata sui social media.

Gli esperti utilizzano principalmente i dati demografici, sociografici e le precedenti visite al sito web per personalizzare il contenuto della comunicazione del loro marchio.

La personalizzazione dei messaggi persuasivi è attualmente fatta "manualmente" e alcune agenzie di media sostengono che i rapidi sviluppi

dell'AI dovrebbero creare possibilità senza precedenti per la personalizzazione automatica in futuro.

- In relazione al tipo di formato più efficiente per la comunicazione di un brand, la letteratura accademica evidenzia il video, specialmente nella versione verticale (cioè video ottimizzati per la visualizzazione su uno smartphone in posizione verticale, piuttosto che per la più comunemente usata posizione orizzontale).
- Inoltre, ci si aspetta che le tecnologie avanzate, come la realtà virtuale, la realtà aumentata, i chat bot e le interfacce controllate dalla voce, avranno un impatto sui social media.

2.3.3. Influencer marketing

Gli attuali social media hanno influenzato radicalmente il modo in cui le persone ricevono informazioni e notizie; in tale ottica rivestono profonda importanza i social media influencer.

Essi sono personalità online con un gran numero di seguaci, che attraverso una o più piattaforme di social media (ad esempio, YouTube, Instagram, o blog personali) offrono contenuti che hanno un'influenza sui loro seguaci.¹⁴

¹⁴ <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/06/13/are-social-media-influencers-the-next-generation-brand-ambassadors/#2d8b9e82473d>

Lou e Yuan (2019) li hanno definiti come “generatori di contenuti”: personaggi che hanno uno status di competenza in un'area specifica, che hanno coltivato un numero considerevole di seguaci e producono regolarmente contenuti di valore attraverso i social media, rappresentando in tal modo un valore di marketing per i marchi.

Contrariamente alle celebrità o ai personaggi pubblici che sono ben noti attraverso i media tradizionali, i social media influencer sono "persone normali" che sono diventate "celebrità online" creando e pubblicando contenuti sui social media.

Un recente studio su Twitter ha suggerito che i consumatori possono confluire agli influencer dei social media un livello di fiducia simile a quello che hanno per i loro amici.¹⁵

I contenuti di marca prodotti dagli influencer sono considerati più organici, autentici e diretti per i potenziali consumatori rispetto agli annunci generati dal marchio.¹⁶

Di conseguenza, la forma di marketing cosiddetta di “influencer marketing” sta prendendo sempre più importanza nelle strategie di comunicazione e vendita delle imprese e vede i marketer e i marchi investire in influencer selezionati per creare e/o promuovere i loro contenuti di marca sia al pubblico degli influencer che ai

¹⁵ <https://www.adweek.com/performance-marketing/twitter-says-users-now-trust-influencers-nearly-much-their-friends-171367/>

¹⁶ <https://www.adweek.com/performance-marketing/10-reasons-why-influencer-marketing-is-the-next-big-thing/>

consumatori dei marchi¹⁷ con il fine di guidare la propria consapevolezza nei consumatori e le loro decisioni di acquisto.

Solitamente i social media influencer si affermano specializzandosi in aree specifiche come la moda, i viaggi, il cibo, il lifestyle ecc.

Questo significa che i consumatori sono più propensi ad accettare o fidarsi delle opinioni degli influencer quando questi ultimi collaborano con marchi che corrispondono bene alle loro aree di competenza.¹⁸

Tali personaggi generano regolari contenuti sui social media nelle loro aree specialistiche, in cui diffondono messaggi essenzialmente persuasivi ai loro seguaci, con un valore sia informativo che di intrattenimento.

I post generati dagli influencer offrono ai loro follower contenuti, imprimendo tocchi personali estetici e utilizzando la propria personalità con il risultato di creare un'esperienza positiva, piacevole e di intrattenimento per i loro follower.

Per comprendere la loro efficacia per un marchio, dobbiamo considerare innanzitutto l'aspetto di "credibilità" dell'influencer, dunque, del comunicatore o più in generale della fonte di un messaggio, come fattore importante della sua persuasività.

¹⁷ https://www.huffpost.com/entry/what-is-influencer-marketing_b_10778128

¹⁸ <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2015/12/17/build-authentic-audience-experiences-through-influencer-marketing/?sh=20fbcf6e4ff2>

Hovland et al. (1953) hanno proposto due determinanti della credibilità della fonte: la competenza, che rileva le conoscenze, la qualifica e l'abilità della fonte nelle affermazioni e l'affidabilità, che riguarda la percezione di onestà e sincerità della fonte.

McGuire (1985) ha proposto una terza componente che è l'attrattiva, riferendosi all'attrattiva fisica o alla simpatia di una fonte.

Infine, Munnukka et al. (2016) aggiungono un quarto fattore che è la somiglianza percepita della fonte che riguarda i suoi fattori demografici o ideologici.

Lou e Yuan (2019) suggeriscono come il valore informativo dei post generati e la credibilità degli influencer possono influenzare positivamente la fiducia dei follower nei post di marca creati dagli influencer stessi, che a sua volta, influenza la consapevolezza del marchio e le intenzioni di acquisto.

Tuttavia, il valore di intrattenimento dei post degli influencer non gioca un ruolo nell'influenzare la fiducia dei loro follower nei loro post di marca o nelle intenzioni di acquisto (Lou e Yuan, 2019).

Questo può implicare che, in gran parte, gli utenti dei social media vedono gli influencer come fornitori di informazioni di qualità e coltivano la loro fiducia o le loro considerazioni di acquisto basandosi sul valore del contenuto informativo piuttosto che sulla sua funzione di intrattenimento.

Inoltre, nella letteratura accademica emerge come l'affidabilità degli influencer, l'attrattiva e la somiglianza percepita con i loro follower influenzano positivamente

la fiducia delle persone nei post di marca in quanto gli utenti tendono a seguire gli influencer con i quali si identificano.

Un secondo fattore fondamentale che impatta sulla consapevolezza del marchio e sulle intenzioni di acquisto è la fiducia degli utenti dei social media nei contenuti degli influencer.

Quest'ultima conoscenza potrebbe aiutare i brand a implementare strategie di influencer marketing più efficaci, piuttosto che fare affidamento sui dati che descrivono il numero di follower e le metriche di coinvolgimento degli influencer.

2.3.4. Creare newsletter di valore

Nel 2020, il mercato globale dell'e-mail marketing è stato valutato a 7,5 miliardi di dollari e la fonte prevede che la cifra aumenterà a 17,9 miliardi entro il 2027.¹⁹

Da ciò deduciamo come l'e-mail marketing non è superato, ma contrariamente è un mezzo vitale che può esprimere valore nella comunicazione aziendale.

Come affermato da Giannone (2020), a differenza dei social media o del sito web che risultano “strumenti aperti” dove è possibile trovare contenuti più generici, l'e-mail marketing rappresenta una forma di marketing diretto *one-to-one* che si avvale della posta elettronica per comunicare ed inviare messaggi ai propri utenti, facendo leva sulla personalizzazione, sulla misurabilità e sulla velocità.

¹⁹ <https://www.statista.com/statistics/812060/email-marketing-revenue-worldwide/>

In ottica di comunicazione, un brand può utilizzare tale strumento in una via principale che assume la forma di *newsletter*.

Essa consiste nell'invio periodico di comunicazioni agli iscritti al servizio del sito web che quindi hanno mostrato già un interesse verso il brand.

Il contenuto delle newsletter è solitamente informativo e ha come obiettivi la fidelizzazione e l'engagement degli utenti.

Sebbene la newsletter sia uno strumento *one-to-one*, essa si rivolge ad una community, che nasce e cresce attorno a interessi e temi comuni.

Dunque, essa è un'importante opportunità per fidelizzare la community attraverso contenuti pertinenti e di qualità.

Occorre dunque fuoriuscire dall'ottica di direct e-mail marketing (DEM) come "bombardamento" di contenuti promozionali e rileggere questo strumento come un canale che crea connessioni a lungo termine (Giannone, 2020).

È fondamentale che il brand veicoli attraverso tale mezzo contenuti attrattivi e di valore per gli iscritti, altrimenti le newsletter saranno percepite dagli utenti come di disturbo e di invasione della posta elettronica.

2.4. Phygital e tecnologie avanzate

Che impatto ha il phygital nell'esperienza dell'utente? Partiamo dal principio: con il termine phygital si intende l'integrazione tra il mondo fisico e il mondo digitale, una fusione di funzionalità digitali all'interno del mondo fisico e viceversa.

Si tratta di un processo che sta sempre più plasmando le strategie delle imprese e le loro modalità di comunicazione con il fine di creare esperienze uniche e di valore per le persone.

Il cliente si aspetta che i suoi bisogni siano soddisfatti in tutti i canali e in modo integrato; in altre parole, i consumatori devono essere in grado di fare ciò che vogliono attraverso qualsiasi canale di servizio, sia fisico che digitale.

Questa opzione rende l'esperienza più fluida e il servizio più agile e qualificato.

È proprio l'evoluzione del comportamento del consumatore e l'avanzamento delle tecnologie a orientare, in maniera quasi obbligata, le imprese verso logiche sempre più omnichannel.

Verhoef et al. (2015) hanno definito l'omnicanalità come la gestione sinergica dei numerosi canali disponibili e dei touchpoint del cliente, in modo tale da ottimizzare l'esperienza del cliente attraverso i canali e le prestazioni sui canali.

I diversi canali interagiscono tra loro e vengono utilizzati contemporaneamente.

Nell'omnichannel retailing le distinzioni tra fisico e online svaniscono.

Uno studio realizzato da Deloitte (2014) conferma come i clienti utilizzano sempre più spesso una molteplicità di canali durante un singolo acquisto e rivela come gli acquirenti omnichannel spendono più della media, di solito il 50% in più, rappresentando fino al 70% della spesa al dettaglio.

Ad incentivare tale orientamento e a contribuire a una comunicazione più efficace per i brand vengono in aiuto le tecnologie avanzate che si stanno affermando sempre più negli ultimi anni.

Kotler nel suo libro “Marketing 5.0 – Tecnologie per l’umanità” evidenzia come le tecnologie più all’avanguardia, come l’intelligenza artificiale, sono state create più di mezzo secolo fa ma la loro ascesa e implementazione oggi è resa possibile dalla maturità di alcuni fattori abilitanti come Internet, la potenza di calcolo, software open source, cloud computing, dispositivi mobile e big data (Kotler, 2021).

Che ruolo hanno queste tecnologie nei processi di comunicazione di un brand e come evolve la customer experience grazie all’implementazione di tali strumenti?

2.4.1. Il ruolo della tecnologia nella comunicazione: intelligenza artificiale, realtà aumentata, realtà virtuale e blockchain

Nonostante le macchine siano ancora lontane dall’aver capacità cognitive, emozionali e un livello di finezza percettiva come quello umano, hanno importanti vantaggi da un punto di vista di resistenza, di affidabilità e di capacità nell’immagazzinare e sintetizzare una mole importante di dati, che se adeguatamente interpretati consentono di compiere decisioni più proficue.

Sono diverse le tecnologie che sono state sviluppate nell’arco degli anni e che sono sempre più oggetto di discussione nelle aziende per la loro possibile

implementazione e nel ritorno sugli investimenti, tra queste: l'intelligenza artificiale (AI), la realtà mista, Internet of Things (IoT) e la blockchain.

Vengono considerate come un'aggiunta alle attività professionali, sottolineandone le opportunità ma anche sostenendo che gli umani non possono essere sostituiti o imitati dalla tecnologia.²⁰

Quel che è ancora poco trattato dalla letteratura accademica è il ruolo e l'impatto di tali tecnologie nella gestione della comunicazione di un marchio.

L'intelligenza artificiale sta diventando un luogo comune non solo nell'industria della vendita al dettaglio, dei servizi e della produzione, ma anche come parte della vita quotidiana.

Gli assistenti vocali come Siri di Apple o Alexa di Amazon e gli algoritmi utilizzati dai motori di ricerca e nelle piattaforme di e-commerce sono oggi una realtà.

Secondo Foldes (2018)²¹, l'AI avrà un impatto anche nel campo della gestione della comunicazione: dall'analitica al targeting, dalla creazione di contenuti alle chatbot, dalle routine di valutazione allo sviluppo di strategie e alla gestione delle crisi, per elencarne alcune.

²⁰ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/03/02/ai-wont-take-over-corporate-communications-but-it-can-help/?sh=20e1b6257aa0>

²¹ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/03/02/ai-wont-take-over-corporate-communications-but-it-can-help/?sh=6c5821d27aa0>

Con l'AI, Google consiglia le ricerche mentre vengono digitate le lettere nella barra di ricerca, allo stesso modo Amazon consiglia i prodotti all'interno del proprio marketplace.

Una forma classica ed elementare di utilizzo dell'AI è relativa al customer care attraverso le chatbot che vengono installate nei siti web, nell'app Messenger di Facebook, nell'app di WhatsApp Business, nelle app ufficiali dei brand.

I clienti che interagiscono con gli assistenti virtuali attraverso le chat possono elaborare alcune domande, che se presenti in un elenco predeterminato dall'impresa riescono a rispondere in tempo reale alla richiesta.

Quest'ultimo utilizzo permette di andare incontro all'immediatezza del meccanismo messaggio-risposta a cui gli utenti sono ormai abituati che si ripercuote automaticamente nella relazione con il brand e nella soddisfazione dell'utente alla sua richiesta di assistenza (Gregori, Pascucci, 2019).

La messaggistica istantanea ha permesso lo sviluppo di una comunicazione immediata, dando la possibilità all'azienda di creare un'esperienza di acquisto il più possibile soddisfacente e in ottica comunicativa di raggiungere il consumatore in ogni momento, in qualsiasi luogo esso si trovi.

Tra gli ulteriori utilizzi e vantaggi dell'AI rientra la possibilità di interpretare i big data, trasformando i dati non strutturati in informazioni strutturate.

Basandosi sui post che vengono pubblicati nei social media, sulla cronologia dei movimenti effettuati nel sito web o delle transazioni e altri dati relativi al

comportamento dell'utente, l'AI immagazzina una quantità elevata di informazioni che restituisce sotto forma di insight.

Questi ultimi permettono alle imprese di raggruppare i clienti in cluster, consentendo alle imprese di effettuare segmentazioni e targeting (Kotler, 2021) con il fine di creare campagne di comunicazione, offerte commerciali customizzate a seconda delle preferenze degli utenti.

Nonostante le possibilità nominate, solo pochissime organizzazioni sembrano aver adottato l'AI nei loro dipartimenti di comunicazione.

Un recente studio tra i Chief Communication Officers in Svizzera ha rivelato che solo il 3% delle loro organizzazioni utilizza le tecnologie AI nelle comunicazioni.

Sembra che ci siano sfide significative e ostacoli, a partire dalla mancanza di competenze tecnologiche, di formazione, di esperienza da parte dei professionisti di marketing.

Nel campo dell'innovazione e dell'avanzamento tecnologico, in ottica di nuove opportunità e sfide nella comunicazione del marchio, particolare importanza la rivestono la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR).

L'obiettivo di queste tecnologie è quello di migliorare la customer experience ed emulare l'immaginazione umana.

L'AR prevede l'inserimento del contenuto e degli elementi digitali nell'ambiente reale circostante attraverso l'utilizzo di dispositivi mobile.

L'app mobile di Gucci attraverso la fotocamera consente al consumatore, inquadrando i propri piedi, di provare le scarpe del brand e vedere l'effetto finale.

Allo stesso modo, l'app mobile di Sephora consente attraverso la fotocamera interna, una volta mostrato il proprio volto, di visualizzare sullo schermo gli effetti finali dei cosmetici.

La VR invece prevede l'integrazione di contenuti, oggetti della realtà all'interno dell'ambiente virtuale.

Il potenziale valore di intrattenimento è ovvio ed è per questo motivo che questa tecnologia è ampiamente utilizzata nei videogiochi con l'obiettivo di renderli immersivi.

Per utilizzare la realtà virtuale gli utenti possono scegliere tra gli occhiali dedicati o le cuffie integrate ai telefoni mobili.

Tale soluzione permette di offrire un content marketing coinvolgente, consente alle imprese di incorporare informazioni, creare uno storytelling dell'impresa o del prodotto attraverso un'esperienza entusiasmante.

I consumatori in tal modo sono ora in grado di "consumare" un prodotto anche prima di decidere di acquistarlo (Kotler, 2021).

La VR è sempre più utilizzata dal settore turistico per permettere tour virtuali agli utenti nei musei, nelle mostre, in una destinazione del mondo.

Ad esempio, il museo di Amsterdam "Fashion for Good" permette agli utenti di partecipare a un tour virtuale interattivo da qualsiasi parte del mondo ed essere

guidato dal vivo dalla guida turistica, alla quale è possibile effettuare domande e partecipare alla discussione.

L'azienda di scarpe TOMS, famosa per la sua politica di donare un paio di scarpe per ogni paio venduto, attraverso la realtà virtuale consente ai clienti di fare esperienza di cosa significhi donare e consegnare le scarpe ai bambini poveri.

La blockchain è un'altra delle tecnologie più recenti e all'avanguardia presa in considerazione dal mondo del marketing.

È un sistema che si basa su un registro aperto e distribuito, contenente dati crittografati.

Kotler (2021) identifica un blocco di blockchain come una pagina di libro mastro che contiene tutte le transazioni effettuate in precedenza. Una volta che un blocco è completato, non può più essere modificato e cede il passo al blocco successivo della catena di blocchi.

La blockchain ha delle importanti applicazioni e implicazioni nel marketing e nella comunicazione dei brand che si dichiarano sostenibili, in quanto tale tecnologia può aiutare i consumatori a verificare la veridicità delle dichiarazioni dei marchi, come il ricorso al commercio equo e solidale, l'utilizzo di prodotti biologici, attraverso la registrazione delle transazioni lungo la supply chain.

Nonostante ciò, la letteratura sull'applicazione della blockchain nella gestione della comunicazione è ancora scarsa.

CAPITOLO III – COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ: L’ANALISI DI ALCUNE BEST PRACTICES

3.1. Un business per salvare il pianeta: il caso Patagonia

“Ma se comprassimo per vivere invece di vivere per comprare?”, è così che incomincia il libro *“Let my people go surfing. La filosofia di un imprenditore ribelle”* del fondatore di Patagonia, Yvon Chouinard nel quale esprime i valori ed i principi che guidano, da sempre, l’azienda.

Patagonia è un’azienda di moda statunitense specializzata in abbigliamento sportivo e da esterni.

Fondata nel 1973 da Yvon Chouinard, nasce con uno scopo ben preciso: realizzare il prodotto migliore, fare il minor danno possibile e utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni alla crisi ambientale.

Patagonia esiste per proporre uno stile di vita di commercio responsabile, al contrario di tutto quello che ha sempre affermato il modello di capitalismo basato sulla crescita continua e sul profitto come unico obiettivo aziendale, a discapito dell’ambiente e delle persone.

La gestione aziendale di Patagonia si basa su valori che sono il risultato di una vita vissuta nella natura e negli sport estremi, come l’arrampicata su roccia che riflettono la personalità del fondatore e dell’organizzazione aziendale.

Nonostante l'importante crescita aziendale, Patagonia riesce a mantenere vivi i valori culturali e i principi cardine su cui l'azienda si basa e ciò si concretizza nella gestione, nell'organizzazione e nella vita quotidiana aziendale.

“Sul lavoro siamo circondati da amici che possono vestirsi come vogliono, possono venire in ufficio anche a piedi nudi. La gente corre o fa surf a pranzo o gioca a pallavolo sul campo di sabbia alle spalle dell'edificio. L'azienda sponsorizza viaggi di sci e arrampicata e alpinismo per i dipendenti; molti altri viaggi vengono intrapresi in modo informale da gruppi di amici che il venerdì sera guidano fino alla Sierra e ritornano a casa, intontiti ma felici, in tempo per andare al lavoro il lunedì mattina. Dal 1984 non abbiamo uffici privati, un accordo architettonico che a volte crea distrazioni ma aiuta anche a mantenere aperte le comunicazioni.

Nello stesso anno apriamo una caffetteria che serve cibi sani, principalmente biologici. Abbiamo anche aperto, su insistenza di Malinda Chouinard, un asilo nido aziendale, all'epoca uno dei soli 150 nel Paese. La presenza di bambini che giocano nel cortile o che pranzano con i genitori nella caffetteria aiuta a mantenere l'atmosfera aziendale più familiare che aziendale. Non ci siamo mai piegati a una cultura d'impresa tradizionale, con i suoi modelli retrogradi e la sua tendenza a inibire ogni creatività.” Yvon Chouinard

Patagonia era un'azienda ancora abbastanza piccola quando ha iniziato a dedicare tempo e denaro alla sempre più evidente crisi ambientale.

L'azienda supporta l'attivismo dal basso e crede nel suo funzionamento in quanto lo sforzo di una singola persona può far la differenza e, dunque, le battaglie combattute da piccoli gruppi di persone per salvare isolati di habitat possono produrre risultati significativi.

Patagonia fa donazioni regolari a gruppi più piccoli che lavorano per salvare o ripristinare l'habitat.

Ogni anno intraprende un'importante campagna educativa su una qualsiasi questione ambientale, come la globalizzazione degli scambi, il supporto alla rimozione di dighe marginalmente utili che compromettono la vita dei pesci, il supporto a progetti di terre incontaminate che cercano di preservare interi ecosistemi e creare corridoi per la sopravvivenza della fauna selvatica.

Inoltre, sin dalla metà degli anni '80 Patagonia compie azioni per ridurre l'inquinamento, come l'utilizzo di carta a contenuto riciclato per i cataloghi, la collaborazione con produttori tessili per sviluppare poliestere riciclato da bottiglie di acqua minerale per la creazione del pile, l'eliminazione dalle collezioni di colori che richiedono l'uso di metalli tossici e solfuri.

Quando scoprono, a seguito di una valutazione indipendente, il forte impatto ambientale di uno dei tessuti maggiormente utilizzati dall'azienda ovvero il cotone, decidono di produrre l'abbigliamento sportivo in 100% cotone organico, rivolgendosi direttamente ai pochi agricoltori che trattano coltivazioni biologiche.

Inoltre, l'azienda è certificata come B-Corporation, ente che attesta la missione sociale o ambientale e una responsabilità che tiene conto degli interessi dei lavoratori, della comunità, dell'ambiente e degli azionisti.

Patagonia crea un programma di riparazione dell'abbigliamento usato, Worn Wear, che consiste nella più grande struttura di riparazione di capi di abbigliamento in Nord America.

A causa dell'urgenza dei cambiamenti climatici, Patagonia dichiara che non basta più ridurre l'impatto sul pianeta, ma vi è la necessità di iniziare a curarlo.

Patagonia Provisions, la loro azienda alimentare alle prime armi, ha fatto il primo passo quando ha lanciato la Long Root Ale, una birra prodotta con grano che vanta un enorme potenziale per il sequestro del carbonio.

Il prossimo grande passo è l'adozione di pratiche di agricoltura organica rigenerativa nella catena di approvvigionamento per coltivare fibre e alimenti.

Alla fine del 2018 Yvon Chouinard e il CEO Rose Marcario hanno cambiato la dichiarazione della missione dell'azienda per riflettere questo cambiamento:

"Patagonia è un business per salvare il nostro pianeta".

Ad oggi l'azienda si chiama Patagonia Works e comprende il marchio di vestiti Patagonia, Inc. e l'azienda alimentare Patagonia Provisions.²²

²² <https://eu.patagonia.com/it/it/company-history/>

3.1.1. Filosofia

La filosofia di Patagonia nasce dall'essenza e dalla personalità del fondatore stesso e si concretizza nell'amore verso la natura, verso la ribellione nei confronti di un sistema volto al solo profitto economico, verso la libertà e il rispetto di ogni essere vivente, animale o vegetale.

Ciò è espresso mediante la mission aziendale che ha come obiettivo: “realizzare il prodotto migliore, non causare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale”.

La priorità di Patagonia è di declinare tale filosofia in ogni reparto aziendale - dal design, alla produzione, alla distribuzione, al marketing, alla finanza, alle risorse umane, al management fino alla protezione ambientale – con il fine di fissare le linee guida alla base di ogni progetto e scelta compiuta in qualsiasi momento storico e fase di vita dell'azienda stessa.

Un brand che, cresciuto in un sistema capitalistico e nell'era della globalizzazione, lotta da sempre per l'anticonsumismo e l'anti-materialismo, con l'idea che nessuna azienda incarni un modello pienamente responsabile in termini socio-ambientali, ma che tutti possano operare costantemente per migliorare.

Patagonia è rimasta un'impresa a conduzione familiare per non compromettere i propri valori e la mission aziendale.

I valori che l'azienda segue, per limitare la crisi ambientale e sociale, sono riassunti di seguito:

- Le azioni di Patagonia sono costantemente riesaminate e migliorate nell'ottica di mitigare la crisi ambientale.
- La priorità è garantire la massima qualità del prodotto in termini di durevolezza, con un minimo sfruttamento delle risorse naturali, un bilanciamento tra bellezza e funzione e la non-obsolescenza, in quanto l'esigenza di seguire mode effimere è esplicitamente esclusa.
- L'azienda si considera parte di una comunità che include i dipendenti, i fornitori, i clienti e più in generale la comunità in cui viviamo e da questo presupposto si impegna nel prendere decisioni responsabili ai fini di un interesse generale.
- Patagonia contribuisce a mitigare gli impatti ambientali da un punto di vista economico, devolvendo una tassa annua alla comunità locale e a iniziative ambientaliste.
- L'utilizzo della voce aziendale per innescare un cambiamento sistemico, supportare gli attivisti e ispirare altre aziende in tale missione.
- La trasparenza è un valore cardine che caratterizza l'esterno e l'interno dell'azienda. Ogni decisione aziendale viene condivisa con l'organizzazione ai fini della creazione di un'atmosfera di collaborazione con uno spirito dinamico e innovativo.

- Infine, seppur non considerata una priorità, l'azienda Patagonia cerca di trarre profitto dalla vendita dei propri prodotti. Tuttavia, la crescita non fa parte dei valori guida.

3.1.2. Comunicare la sostenibilità

Questa parte di elaborato si concentra nella comunicazione della sostenibilità di Patagonia ed è suddivisa nel rilevare le strategie utilizzate, i contenuti in termini di tematiche trattate e formati utilizzati, gli obiettivi e il tono di voce della comunicazione, per poi procedere nell'elencare gli strumenti di comunicazione impiegati.

Quel che emerge innanzitutto è la centralità della comunicazione della sostenibilità per il brand Patagonia che è parallela e coerente con la filosofia e il DNA aziendale. Innanzitutto, la strategia di marketing utilizzata da Patagonia è racchiusa in tre parole: “raccontare chi siamo”.

L'immagine di Patagonia nasce dai valori, dalle esperienze outdoor e dalla passione dei suoi fondatori e dipendenti; ha una voce umana, esprime la gioia di chi ama il mondo, crede con passione in qualcosa e desidera cambiare il futuro.

Tra le **strategie** utilizzate per comunicare la sostenibilità, l'azienda Patagonia utilizza la tecnica dello *storytelling* per coinvolgere gli utenti e li immerge in una storia – che è la Loro Storia – fatta di un amore profondo per la natura, di passione

per gli sport difficili che richiedono perseveranza e padronanza di sé, di una motivazione forte a risolvere la crisi ecologica e del principio che “meno sia meglio”, nel design come nel consumo.

Le **tematiche principali** che caratterizzano il content marketing di Patagonia possono essere suddivise in differenti categorie: sport, attivismo, cultura, design e cibo.

Nella prima categoria “sport” vengono racchiuse storie per tutti coloro che amano gli sport estremi come l’arrampicata, il surf, il fly fishing, trail running, mountain bike, kitesurfing.

Vengono trattati racconti di avventure, rilevanti per il target di riferimento di Patagonia, un pubblico amante della natura, dello sport costituito da individui interessati, intelligenti e affidabili.

La categoria “attivismo” è completamente dedicata ad uno dei topic principali del brand e tratta di storie che narrano le iniziative adottate dagli attivisti per mitigare l’impatto ambientale e preservare il pianeta.

Tra i temi principali è presente il cambiamento climatico, il disboscamento, l’energia rinnovabile, la protezione dei fiumi e così via.

È ricorrente l’*invito all’azione* da parte di Patagonia nel prendere parte a questo cambiamento attraverso l’iscrizione alla propria community o promuovendo lotte ambientali e sociali sostenute da gruppi di attivisti, aiutando di conseguenza a

mettere in contatto le persone con i beneficiari, affinché si intervenga sui problemi più urgenti che il mondo deve affrontare oggi.

Quest'ultima iniziativa prende il nome di "Patagonia Action Works" e consente di scoprire gli eventi che si svolgono nella propria zona, di firmare petizione, di donare denaro a cause locali o competenze ai fini di aiutare le organizzazioni no-profit.

La terza categoria "cultura" racchiude narrazioni che hanno il fine di *informare* le persone su differenti tematiche, come le lotte che alcune persone in giro per il mondo intraprendono.

È la volta di una ragazza di 21 anni, in Arizona, che combatte per impedire che la sacra terra degli Apache diventi una miniera di rame.

Allo stesso tempo, storie in grado di *emozionare* come quella di un padre e di un figlio che, dietro la fattoria Life Do Grow in Pennsylvania, hanno concentrato il lavoro della loro vita sulla costruzione di un senso di comunità e benessere in un'area che è stata afflitta da povertà, violenza e abbandono per decenni.

Dunque, storie che vanno a toccare differenti sfere sensoriali del lettore.

La categoria "design" racchiude informazioni volte all'*educazione* verso una moda più responsabile e un consumatore più consapevole attraverso il racconto della filosofia di design di Patagonia.

È possibile trovare suggerimenti di come trattare un jeans per farlo durare più a lungo, il racconto della provenienza dei propri tessuti come la lana riciclata o di alcune materie prime, le tecniche di riparazione e altro ancora.

Attraverso la sezione “The Footprint Chronicles” all’interno del sito web, Patagonia mostra e fornisce informazioni circa la propria filiera relativamente alle strutture di proprietà e ai fornitori attraverso una mappa interattiva online.

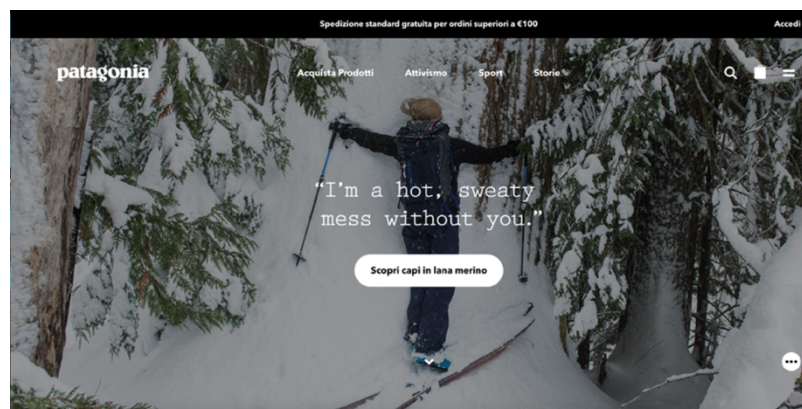
Grazie a questa scelta di tracciabilità e trasparenza, è possibile risalire all’intera catena di approvvigionamento di Patagonia.

Infine, la categoria “cibo” vuol sensibilizzare gli utenti nei confronti di un’agricoltura e un consumo alimentare più sostenibile.

Relativamente ai **formati**, il brand Patagonia comunica principalmente attraverso *fotografie e testi*.

Le fotografie sono reali, raffigurano “persone vere che fanno cose vere”, per esprimere e comunicare i valori guida del brand: l’onestà e l’autenticità (vedi figura 3.1).

Figura 3.1 – *Fotografie utilizzate nella comunicazione di Patagonia: “persone vere che fanno cose vere”*



Fonte: <https://eu.patagonia.com/it/it/home/>

Il secondo formato è il testo che serve sia a difendere le idee del brand sia a vendere prodotti.

Dunque, i testi si esplicitano in storie personali per illustrare i valori di Patagonia o promuovere una causa, e testi descrittivi per vendere i prodotti.

I testi sui prodotti danno le informazioni necessarie sui materiali e sul loro utilizzo.

Gli **obiettivi** della comunicazione di Patagonia non sono volti alla promozione e alla commercializzazione dei prodotti, ma piuttosto all'*attivismo* e allo stesso tempo alla volontà di *educare e informare* le persone circa la sostenibilità.

Quel che è deducibile dalla comunicazione di Patagonia è un invito a non essere un utente passivo ma al contrario proattivo, non solo prendendo parte a tale cambiamento attraverso l'iscrizione alla loro community, ma a compiere una qualsiasi azione positiva per il pianeta e la comunità confermando l'idea secondo cui lo sforzo di una singola persona può far la differenza.

Il **tono di voce** del brand incarna *l'uomo "esploratore"*, una personalità che esplorando impara dal mondo che la circonda, insegue la libertà, l'avventura e una vita autentica.

Gli argomenti trattati puntano anche ad *allarmare* il lettore al fine di renderlo pienamente consapevole della situazione attuale e delle minacce al nostro pianeta.

Allo stesso modo, un tono *autentico e sincero* che non ha paura a dire le cose come stanno e a prendere posizioni, anche a rischio di offendere.

I **canali di comunicazione** più rilevanti utilizzati dal brand per comunicare la sostenibilità sono:

- Il *sito web* che rappresenta la “chiave” di lettura per comprendere l’essenza del brand.

Attraverso il sito, Patagonia realizza con qualche click una panoramica completa della sua filosofia e di come concretizza la sua mission mediante l’attivismo, il suo impegno nei confronti del pianeta e di ogni essere vivente, la produzione e la commercializzazione dei propri prodotti.

Il sito si palesa con diversi obiettivi: l’e-commerce volto alla commercializzazione dei prodotti, l’invito all’attivismo e la volontà di informare attraverso il blog;

- Il *corporate blog* attraverso il quale vengono narrate storie per emozionare e educare i lettori;
- I *social network* (Facebook e Instagram) utilizzati come canali per coinvolgere, informare e ispirare gli utenti sui topic principali del brand.

È rilevante la scelta, coerente con i valori del brand, di non dedicare i social – in maniera diretta – alla commercializzazione dei prodotti.

Nei post di Patagonia si susseguono immagini e fotografie del pianeta e delle persone che compiono atti importanti per il futuro e coerenti con la mission aziendale.

- Le *community di contenuti multimediali* (Youtube) mediante le quali Patagonia veicola brevi video e film per creare contenuti di qualità, interessanti per il suo pubblico caratterizzato dall'amore verso lo sport, la natura e la libertà.
- Patagonia non usa dei veri e propri influencer ma *persone che riflettono la propria identità* come arrampicatori, surfisti e atleti di resistenza che forniscono feedback sugli articoli, illustrano quelli più tecnici al personale di vendita, partecipano alle riunioni di vendita e più in generale fanno da ambasciatori.
- Una citazione a sé la merita uno strumento utilizzato in alcune occasioni da Patagonia per comunicare e informare il proprio pubblico, ovvero *l'etichetta*.

Attraverso l'etichetta posta nei capi di abbigliamento, Patagonia comunica con i propri clienti e prende posizione per i valori in cui crede; un esempio è di quando il brand si schierò contro i negazionisti del cambiamento climatico e scelse di raggiungere i suoi consumatori attraverso un mezzo insolito ma impattante, quale appunto l'etichetta.

È possibile affermare come Patagonia, una volta definiti i propri obiettivi di comunicazione che vede tra i principali l'attivismo, veicola contenuti in maniera integrata e coerente attraverso molteplici touchpoint.

Il brand sceglie di essere presente con una copertura mediatica importante tanto da posizionarsi immediatamente nella mente degli utenti come un'azienda responsabile dal punto di vista ambientale e sociale.

3.2. “Sustainable Thinking”: il caso Salvatore Ferragamo

Salvatore Ferragamo è una casa di moda italiana fondata nel 1927 da Salvatore Ferragamo.

La sua storia nasce dalla passione per le calzature, per l'artigianalità italiana e per la qualità che hanno guidato, e tutt'ora guidano l'azienda.

La casa è oggi attiva nella creazione, produzione e vendita di calzature, pelletteria, abbigliamento, accessori e profumi.

Il fondatore Salvatore Ferragamo è considerato un pioniere della moda sostenibile; sin dagli anni '20 si interessa della ricerca di materiali naturali, come la canapa, il cellophane, la pelle di pesce e di esplorare storie di materie di pregio, che, giunte al termine della loro vita, vengono trasformate in prodotti di qualità, a rappresentazione concreta del concetto di economia circolare.

La sua attenzione costante per l'ambiente, la comunità e la cultura ha gettato le fondamenta per la filosofia e i valori che guidano il brand ancor oggi.

Coerentemente con quanto definito, la Salvatore Ferragamo pone al centro delle proprie politiche il tema della sostenibilità.

Al fine di tutelare l'ambiente, l'impresa implementa strategie e iniziative volte a minimizzare gli impatti ambientali causati dallo svolgimento delle attività aziendali, come la realizzazione di partnership con provider logistici per riequilibrare le emissioni di CO₂ generate dalle spedizioni, la garanzia di un uso più efficiente e sostenibile dell'energia, attestata tramite le apposite certificazioni, la partecipazione volontaria al questionario CDP climate change al fine di favorire la trasparenza e la rendicontazione delle emissioni di CO₂.

L'impegno verso un business circolare si esplica a 360°, dall'inserimento nelle collezioni di materie prime rigenerate e circolari al packaging certificato, dal riutilizzo o dalla donazione di materie prime obsolete al rafforzamento del consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili.²³

Gli impegni del brand si concretizzano allo stesso modo da un punto di vista sociale garantendo ai propri dipendenti le pari opportunità, l'empowerment femminile, il multiculturalismo, l'integrità, la formazione, la salute e la sicurezza sul lavoro.²⁴

3.2.1. Filosofia

La vision della Salvatore Ferragamo si esplica partendo dal settore delle calzature e nella realizzazione di scarpe perfette che dimostrino al mondo l'eccellenza dell'artigianalità italiana.

²³ <https://sustainability.ferragamo.com/it/ambiente#our-commitment>

²⁴ <https://sustainability.ferragamo.com/it/persona#diversity>

Inoltre, l'idea è quella di considerare i propri prodotti dei veri e propri pezzi d'arte, nell'ottica di creare un file-rouge tra cultura, arte e artigianalità.

Le proprie creazioni hanno l'intento di trasmettere il legame inscindibile tra questi tre elementi.

Negli anni, l'azienda ha dato seguito all'intuizione del fondatore, dedicando grande attenzione e risorse alle iniziative in ambito culturale, al fine di promuovere l'arte in tutte le sue forme e manifestazioni.

Ciò si concretizza in attività di mecenatismo per supportare l'arte e la cultura.

A testimonianza di ciò, il gruppo ha istituito nel 1995 il Museo Salvatore Ferragamo a Firenze che realizza mostre nelle quali viene raccontata la storia del brand fiorentino, i modelli realizzati, i tessuti e così via.

La mission dell'azienda si realizza attraverso sette obiettivi: il made in Italy che esalta l'artigianalità italiana, la cultura, la salvaguardia ambientale, la tutela delle persone, la qualità del prodotto, il ruolo strategico del territorio ovvero Firenze che rappresenta non solo la culla del Rinascimento e, quindi, della cultura e dell'arte ma anche la città del mercato della pelle e l'attenzione al cliente mediante l'adozione di una strategia customer centric che permette di anticipare i suoi bisogni ed esigenze.

3.2.2. Comunicare la sostenibilità

Per comprendere la comunicazione della sostenibilità della Salvatore Ferragamo intraprendiamo un percorso di studio che parte dall'identificazione delle strategie e dei temi adottati nella comunicazione, gli obiettivi che il brand intende raggiungere attraverso la comunicazione e i canali adottati.

Salvatore Ferragamo utilizza la **strategia** del *content marketing* per veicolare contenuti di qualità, interessanti e pertinenti per il target di riferimento: un pubblico amante del lusso, attento al dettaglio, all'artigianalità e sensibile ai valori incarnati dal brand stesso.

Di seguito sono elencati alcuni esempi degli argomenti e delle **tematiche** trattate in ottica di sostenibilità: il ruolo ecologico della moda, le problematiche innescate dal consumo eccessivo creato dalla fast fashion, la centralità del coinvolgimento dei membri della filiera per raggiungere obiettivi di sostenibilità, la promozione di un sistema di moda giusto, la tecnica dell'upcycling, "in conversazione con" un format che presenta alcuni incontri e interviste che il brand effettua ad altre aziende di moda, o di tessuti o di filati interessanti per alcuni aspetti di sostenibilità e così via. Gli **obiettivi** della comunicazione della sostenibilità del brand possono essere suddivisi in due categorie che, come vedremo, non si escludono a vicenda:

1. *Informare* e di conseguenza *educare* il pubblico a "pensare sostenibile" e a renderlo maggiormente consapevole di cosa significhi "responsabilità" nel settore moda.

2. *Commercializzare i propri prodotti.* Ad esempio, il brand raccontando ed informando i lettori su cosa sia l'upcycling, presenta la propria collezione, creata mediante tale tecnica.

Attraverso quest'ultima strategia il brand raggiunge entrambi gli obiettivi contemporaneamente.

I **canali di comunicazione** utilizzati dall'azienda per comunicare la sostenibilità sono differenti e con diverse finalità:

- L'azienda presenta un "*sito web della sostenibilità*" appositamente creato per mostrare al pubblico la propria filosofia e il proprio impegno nei confronti dell'ambiente, della comunità e della cultura.

Attraverso tale piattaforma è possibile conoscere i materiali sostenibili, innovativi e di qualità utilizzati dall'impresa nella produzione e le collezioni che si ispirano ai principi dell'economia circolare.

- Il *corporate blog* chiamato "Ferragamo Stories" all'interno dell'e-commerce di Salvatore Ferragamo che tratta differenti argomenti, coerentemente con i valori cardine del brand, come l'arte, la cultura, la sostenibilità, l'etica, la storia del brand e così via.
- La piattaforma digitale "*Sustainable Thinking*" che connette i progetti e le attività responsabili della Maison in un unico spazio, e da cui prendono vita nuovi stimoli e spunti di conversazione grazie a un network internazionale

di contributor con diverse sensibilità ed esperienze, pronti a confrontarsi in sintonia con il continuo evolversi delle tematiche sostenibili.

Ferragamo esalta il dialogo, l'apertura verso l'esterno, la cultura e la condivisione come aspetti fondamentali della sostenibilità e dell'inclusività.

“Sustainable Thinking” è una sfida a servirsi del web in modo differente.

- Il *Museo Salvatore Ferragamo* situato nella culla del brand, Firenze, è l'espressione e il risultato della filosofia alla base del brand, secondo cui tra la moda, la cultura e l'arte esiste un legame inscindibile.

Esso rappresenta un touchpoint che l'impresa utilizza, in maniera integrata e coerente con tutti gli altri canali, per comunicare la sostenibilità.

Tale canale esplica anche l'importanza per i brand di indirizzarsi verso logiche “omnichannel” ai fini dell'ottimizzazione della customer experience del cliente.

A dimostrazione di quanto detto è la mostra ospitata, tra il 2019 e il 2020, dal Museo Salvatore Ferragamo chiamata “Sustainable Thinking”, un percorso narrativo che si snoda tra le pioneristiche intuizioni del fondatore Salvatore Ferragamo nella ricerca di materiali naturali, di riciclo e innovativi, e le più recenti sperimentazioni in ambito green.

La mostra ha ospitato opere di artisti e fashion designer internazionali che presentano la propria chiave di lettura sul recupero di un rapporto con la natura, l'impiego di materie organiche e il riuso creativo, fino a sottolineare

l'importanza di un impegno collettivo, di un modo di pensare consapevole e condiviso.²⁵

- I *social network* (Facebook e Instagram) sono utilizzati dall'impresa principalmente per presentare e commercializzare i propri prodotti, piuttosto che per comunicare la sostenibilità.

Lo stile e i formati utilizzati dal brand sono immagini e video creativi che dimostrano la bellezza, l'arte e la moda in un'unica dimensione concettuale. Tuttavia, in occasione di alcuni lanci, come nel caso della piattaforma "*Sustainable Thinking*", il brand attraverso post e stories comunica il concetto della responsabilità di impresa e il ruolo della condivisione, della collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

3.3. La sostenibilità del più grande marketplace: il caso Zalando

La storia di Zalando nasce nel 2008 quando i due fondatori, Robert Gentz e David Schneider, decidono di iniziare un progetto destinato a rimanere nella storia: Ifansho che a breve prenderà il nome di Zalando.

Ai due fondatori si unisce anche un giovane imprenditore, Rubin Ritter, a seguito del quale il marketplace arriva al successo mondiale.²⁶

²⁵ <https://group.ferragamo.com/it/news/2019/mostra+sustainable+thinking>

²⁶ <https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-zalando/>
<https://corporate.zalando.com/en/company/our-history-start-grown>

La base clienti di Zalando è cresciuta ad un ritmo senza precedenti, con clienti attivi che hanno raggiunto i 44,5 milioni nel secondo trimestre del 2021.²⁷

Secondo quanto dichiarato da Statista, Zalando ha generato quasi 8 miliardi di euro di entrate nel 2020.²⁸

3.3.1. Strategia competitiva

Zalando poggia il proprio business su due diversi modelli:

1. *Vendita wholesale*: come un retailer tradizionale acquista i prodotti delle collezioni dei vari brand tra le aziende di abbigliamento e di cosmetica a prezzo wholesale.

Una volta acquistati i prodotti, Zalando si occupa di tutti gli aspetti più importanti della vendita: dalla creazione delle schede di prodotto alla spedizione, dal marketing al customer care.

2. *Partner Program*: in questo secondo caso Zalando è a tutti gli effetti un marketplace, vale a dire un luogo dove domanda e offerta si incontrano.

I brand e i rivenditori, che rivestono il ruolo di partner, utilizzano la piattaforma per entrare in contatto con gli utenti finali.

²⁷ <https://www.statista.com/topics/7153/zalando/#dossierKeyfigures>

²⁸ <https://www.statista.com/statistics/260450/annual-revenue-of-zalando/>

I partner non cedono i prodotti a Zalando, ma vendono attraverso il marketplace occupandosi di tutti gli aspetti della vendita online, tra cui creazione del catalogo, logistica, customer care, marketing.²⁹

Inoltre, Zalando propone alcuni servizi per i brand partner, mettendo a disposizione le proprie capacità digitali per sostenerli a superare le sfide nella loro catena del valore digitale, come Zalando Marketing Services (ZMS) che consente di supportare i brand nella presentazione e pubblicizzazione dei propri prodotti, mediante l'accesso ad informazioni approfondite sui consumatori provenienti da 46 milioni di clienti attivi al fine di ottimizzare le decisioni strategiche, un'analisi dettagliata che consente di definire il pubblico di destinazione specifico e lo sviluppo di contenuti creativi coerenti con il DNA del marchio-cliente.³⁰

Un altro servizio è Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) che offre ai brand di moda l'accesso all'infrastruttura logistica e al know-how di Zalando.³¹

Infine, Connected Retail che consente ai rivenditori di collegare le loro scorte dai negozi fisici alla piattaforma che fornirà il contenuto online, il servizio di pagamento, l'assistenza clienti e quindi, la possibilità di vendere i prodotti direttamente alla base clienti della piattaforma.³²

²⁹ <https://www.yocabe.com/zalando-partner-program-principale-modello-business/>

³⁰ <https://zms.zalando.com/>

³¹ <https://partnerportal.zalando.com/s/article/Intro-to-ZalandoFulfillmentSolutions-ZFS>

³² https://www.connectedretail.it/?lang_switch=1

Tra i vantaggi competitivi che hanno portato Zalando al successo e a differenziarsi dai concorrenti, è presente la fidelizzazione del cliente.

La piattaforma offre un'esperienza personalizzata e personalizzabile.

Con un approccio data-driven, fondato sulle preferenze e sul tracciamento del cliente, personalizza la propria interfaccia ai fini di una user experience estremamente targhettizzata.

La piattaforma mette a disposizione un'assistenza clienti valida, preparata ed efficiente e dei servizi studiati sui bisogni locali, basti pensare che Zalando offre 22 diversi metodi di pagamento.

In Italia è stato introdotto già da anni il pagamento alla consegna gratuito, perché è ciò che molti dei clienti vogliono.

Il sito web e l'app mobile sono estremamente user-friendly e consentono un'esperienza di acquisto "cool" e di ispirazione grazie ai consigli di stile offerti dalla piattaforma stessa.

Inoltre, tra i punti di forza offerti da Zalando vi è la possibilità di pagare in un secondo momento, quando la merce è arrivata al destinatario e quest'ultimo ha la possibilità di provarla per osservare se è effettivamente soddisfatto.

Ovviamente anche la spedizione è un punto a favore dell'e-commerce tedesco, soprattutto grazie all'introduzione dell'ultimo servizio "Zalando Plus" che attraverso un abbonamento garantisce la spedizione in 1-4 giorni lavorativi e ulteriori vantaggi.

3.3.2. Strategia di sostenibilità

Particolare importanza è la strategia di sostenibilità messa in atto da Zalando “do.MORE”.

La mission dichiarata dal marchio stesso è: “Essere una piattaforma di moda sostenibile con un impatto netto positivo per le persone e per il pianeta”.

Tale strategia si concretizza nel gestire l’attività stessa di Zalando in un modo che restituisca alla società e all’ambiente più di quanto viene preso.

Con l’intento di trasformare positivamente sia Zalando che l’industria della moda in generale, “do.MORE” prevede tre aree di interesse - pianeta, prodotti, persone – su cui il marchio si concentra.³³

Relativamente al primo aspetto “pianeta”, il marchio ha raggiunto obiettivi come la riduzione delle emissioni delle attività del 64% rispetto al 2017 o la quantità di imballaggi in plastica del 22% e fissato impegni futuri come la volontà di ridurre le emissioni di carbonio in linea con l’accordo di Parigi entro il 2025.³⁴

Circa il secondo aspetto “prodotti”, Zalando ad esempio aiuta i clienti a trovare articoli più sostenibili e ha triplicato l’assortimento di moda sostenibile tra il 2019 e il 2020.

³³ <https://corporate.zalando.com/en/sustainability/domore-zalandos-sustainability-strategy>

³⁴ <https://corporate.zalando.com/en/sustainability/domore-our-sustainability-strategy>

Uno degli impegni più impattanti che Zalando ha fissato entro il 2023 è la volontà di generare il 25% del GMV (Gross Merchandise Volume) con prodotti più sostenibili.⁹

Per quanto riguarda l'ultimo aspetto "persone", Zalando è parte della Sustainable Apparel Coalition e utilizza degli strumenti indipendenti per valutare gli standard etici.

Nel 2020 hanno fornito a 1355 persone opportunità di qualificazione corrispondenti alle future esigenze lavorative.

Tra gli impegni futuri, Zalando entro il 2023 dichiara di aumentare costantemente gli standard etici e di lavorare solo con partner che si allineano ad essi.⁹

Nel 2019, Zalando lancia la strategia di diversità e di inclusione, chiamata "do.BETTER", ai fini di una rappresentanza equilibrata di donne e uomini nei primi sei livelli dirigenziali entro la fine del 2023.

L'azienda promuove programmi di tutoraggio interno per accelerare le carriere delle donne in posizioni dirigenziali e sta investendo cinque milioni di euro in iniziative dedicate, come lo sviluppo di comunità di donne candidate e la sponsorizzazione di programmi di apprendimento.³⁵

³⁵ <https://corporate.zalando.com/en/diversity-inclusion/we-are-committed-diversity-and-inclusion>

3.3.3. Comunicare la sostenibilità

Tale parte di elaborato approfondisce la comunicazione della sostenibilità di Zalando attraverso la comprensione dei contenuti veicolati, le tematiche trattate e i formati utilizzati, nonché gli obiettivi e le caratteristiche della comunicazione e gli strumenti impiegati.

Ai fini di tale approfondimento, è rilevante notare come Zalando tramite il proprio *sito web ufficiale e l'app mobile* punta a comunicare agli utenti la propria *filosofia di sostenibilità* e mostrare come, attraverso la *strategia do.MORE*, concretizza la propria mission aziendale “essere una piattaforma di moda con un impatto netto positivo per le persone e il pianeta”.

Attraverso gli obiettivi della comunicazione, pocanzi delineati, Zalando *da visibilità a quei brand* che si impegnano nel mitigare la crisi ecologica e l’impatto sociale.

All’interno della piattaforma, l’azienda comunica i parametri per permettere agli utenti di riconoscere i brand conformi ad uno degli standard di sostenibilità riguardanti criteri sociali, ambientali o del trattamento degli animali, riconosciuti a livello internazionale nel settore moda.

Con lo stesso fine, Zalando definisce i criteri per catalogare i prodotti cosmesi che rispettano i più elevati standard del settore, in ottica di sostenibilità.

La piattaforma raggruppa in una sottocategoria gli articoli definiti “sostenibili” divisi per donne, uomini e bambini.

All'interno di tale sottocategoria l'utente potrà navigare e conoscere facilmente articoli e brand che rispettano gli standard di sostenibilità definiti da Zalando stesso e godere di un'esperienza "cool" e di stile.

Gli articoli contrassegnati dall'etichetta "sostenibilità" hanno all'interno della scheda prodotto maggiori informazioni che argomentano e attestano perché il prodotto può essere definito sostenibile.

Zalando dedica una sezione che classifica gli articoli a seconda di cosa l'utente ritiene più importante in ottica di sostenibilità, tra cui la preservazione delle acque, il riutilizzo dei materiali, la riduzione delle emissioni, la protezione degli animali e l'impatto sociale.

Al fine di comunicare la propria filosofia e le azioni concrete volte ad un impegno costante verso l'ambiente e le persone, Zalando fornisce dettagli sul proprio imballaggio, sugli articoli vegani e sul second hand.

Relativamente a quest'ultimo aspetto, la piattaforma consente ai clienti di riutilizzare e rivendere i propri capi.

Per comunicare la sostenibilità, Zalando si avvale anche di *campagne di comunicazione* dove la *creatività* fa da padrona, per raggiungere e *sensibilizzare il pubblico* sui valori base che guidano il proprio impegno ambientale e sociale.

- A testimonianza di ciò, nel 2019 Zalando lancia la prima campagna per la moda sostenibile "Small Steps. Big Impact", mirando a rendere più accessibile una moda più sostenibile.

Il vicepresidente Womenswear di Zalando, Sara Diez, parla dell'importanza di collaborare in ogni dimensione: *"In quanto piattaforma con oltre 29 milioni di clienti attivi in 17 paesi e più di 2.000 marchi, sappiamo di poter influenzare la domanda e l'offerta di una moda più sostenibile"*.

La sostenibilità è un argomento complesso che richiede conoscenze e informazione tanto da poter sembrare opprimente ai clienti.

A tal proposito, attraverso filtri dedicati e l'etichetta "sostenibilità", i clienti hanno la possibilità di trovare i propri prodotti sostenibili preferiti, che spaziano dalla pelle ecologica al cotone biologico.

Per l'occasione, Zalando ha progettato e distribuito dei video che vedono come protagonisti tre influencer con un interesse naturale per la moda sostenibile.

I video della campagna "My Sustainable Style Edit" riportano delle conversazioni in cui Sissi, Pernille e Wilson mostrano come abbiano curato l'aspetto sostenibile pur mantenendo il proprio stile personale, condividendo opinioni sincere sui prodotti di moda sostenibile che hanno trovato su Zalando e offrendo approfondimenti sui loro brand preferiti.

In questi video i tre influencer riflettono sul proprio amore per i tessuti riciclati, raccontano la storia delle persone che lavorano dietro ai loro brand preferiti e come la provenienza, il processo e i materiali contribuiscano alla realizzazione di un prodotto di qualità superiore.

“Utilizzando la nostra scala e collaborando con attori chiave del settore, possiamo aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento nella moda sostenibile” afferma Sara Diez, vicepresidente Womenswear di Zalando.³⁶

- Durante il 2020, in occasione del 50° anniversario della Giornata della Terra, Zalando lancia la nuova campagna dedicata alla moda sostenibile. Intitolata "Un obiettivo comune. Sostenibilità su Zalando", questa campagna vede protagonisti i dipendenti Zalando, che non solo stanno costruendo un futuro più sostenibile per l'azienda, ma sono appassionati e sostenitori della sostenibilità nella loro vita personale.

Per l'occasione, Zalando dedica la sua homepage a una moda più sostenibile, rendendola protagonista per tutta la giornata tramite i teaser presenti sul sito e aumentando la visibilità dell'assortimento sostenibile, sensibilizzando così i suoi milioni di clienti.³⁷

- Dopo aver lanciato nel 2019 la strategia di Diversità e Inclusione (D&I) - “do.BETTER” - per dare spazio alla diversità di talenti, leader, clienti e partner, Zalando ha scelto il mese del Pride (giugno) per rafforzare l'impegno a supporto dell'inclusività, per una ripartenza che sia all'insegna dell'ottimismo e dell'amore.

³⁶ <https://corporate.zalando.com/en/newsroom/news-stories/small-steps-big-impact>

³⁷ <https://www.greenretail.news/successi-strategie/2893-zalando-racconta-la-sostenibilita-attraverso-le-storie-dei-suoi-dipendenti.html>

Zalando colora le città di Milano e Roma dei toni arcobaleno del Pride per celebrare la comunità LGBTQI+ con creatività ed arte attraverso una serie di collaborazioni con attivisti e artisti multidisciplinari.

Milano e Roma diventano così il teatro principale in cui si esprime la visione positiva di Zalando in materia e degli artisti che ha chiamato a raccolta.³⁸

Zalando si avvale anche dei *social network* come Instagram e Facebook per comunicare la sostenibilità.

In particolar modo, attraverso le stories di Instagram, esso propone dei *quiz interattivi e educativi* agli utenti su tematiche circa la sostenibilità e con l'intento di *diffondere come Zalando stia concretizzando la propria strategia di sostenibilità*.

³⁸ <https://distribuzionemoderna.info/news/zalando-celebra-la-diversita-e-linclusione>

CAPITOLO IV – LA PROSPETTIVA DELLE PMI: CASI AZIENDALI A CONFRONTO

4.1. Progetto di ricerca

Il progetto di ricerca mira a studiare in che misura la comunicazione dei brand, veicolata in particolare mediante gli strumenti digitali, ha un ruolo nel processo di divulgazione delle informazioni e di educazione del pubblico al fine di influenzarlo positivamente nelle scelte di acquisto.

Perché educare i consumatori? La gente comune ha una posizione fondamentale in questo cambiamento in quanto può far pressione sulle imprese affinché mostrino una maggiore responsabilità e un’offerta di prodotti più sostenibili rendendo tale circolo virtuoso (vedi paragrafo “Il consumatore moda e il divario valore-azione”).

Dunque, le research questions che vengono affrontate sono le seguenti:

RQ₁: che ruolo ha la comunicazione dei brand, veicolata in particolare mediante strumenti digitali, nel processo di divulgazione delle informazioni e di educazione del pubblico con il fine di renderlo consapevole quando acquista?

RQ₂: che caratteristiche deve avere una comunicazione della sostenibilità per essere efficace?

4.1.1. Metodologia

È stata svolta un'analisi qualitativa basata sul **multiple cases**, per condurre uno studio di tipo esplorativo su come comunicare la sostenibilità nel settore della moda con il digitale.

Lo studio è caratterizzato da **interviste semi-strutturate**, di una durata variabile tra i 30 e i 45 minuti ciascuna, che hanno garantito una flessibilità nelle risposte da parte dell'interlocutore e un forte coinvolgimento reciproco.

La scelta di questo tipo di intervista è dettata dal fatto che si presta ad una ricerca come quella di seguito esposta, ossia di tipo qualitativo, in quanto combina il rigore nei temi e negli argomenti trattati e la flessibilità nello scambio.

In tal modo, si ha la possibilità di approfondire punti specifici che emergono durante la discussione con l'intervistato.

Ogni intervista prevede un solo interlocutore che si è esplicito in due casi nell'imprenditore, in un caso nel Merchandising & Strategy Executive, in un caso nel Social Impact Specialist per le aziende campionate.

Le informazioni raccolte sono state trascritte, strutturate, interpretate e sintetizzate sotto forma di report.

Ai fini dell'obiettivo della ricerca, il **criterio di campionamento** delle aziende ritenuto più adatto è quella **eterogeneo** da un punto di vista sia di modello di business che di approccio alla sostenibilità da parte delle imprese.

Il caso studio si basa su quattro aziende di moda italiane di seguito descritte:

1. **Chitè Milano** è un'azienda con sede a Genova che opera nel settore delle lingerie e produce i propri prodotti a mano in Italia.

Per Chitè Milano la sostenibilità è uno dei pilastri fondamentali e si riflette da un punto di vista ambientale nella sua modalità di produrre, data la scelta di non avere fabbriche ma sarte che lavorano a mano e conseguentemente produrre zero emissioni sull'ambiente; e da un punto di vista sociale mediante il rispetto dei dipendenti all'interno dell'azienda e la valorizzazione e il sostegno di una categoria, messa un po' da parte oggi, come quella delle sarte esperte in intimo.

2. **Rifò Lab** è un brand di moda sostenibile che nasce a Prato 4 anni fa riprendendo una tradizione, che è quella di rigenerare vecchi indumenti e scarti tessili.

L'azienda crea collezioni che si basano su una produzione a km 0 e l'utilizzo di fibre rigenerate che riflettono la scelta del modello di business circolare.

3. **BENNU**, azienda italiana con sede a Milano adotta un approccio slow fashion proponendo capi sartoriali vintage o recuperati da stock invenduti reinterpretati a mano che dimostrano per essenza l'approccio circolare al business.

L'approccio responsabile è legato a tutte le fasi della produzione: tutti i tessuti vengono riciclati e riutilizzati attraverso un processo di personalizzazione.

La selezione e il controllo della filiera garantiscono il rispetto verso l'ambiente e i lavoratori.

4. **Endelea** è un marchio di moda etico che progetta il proprio design in Italia mentre colloca la produzione in Africa, in Tanzania, con il fine di valorizzare i lavoratori nei paesi meno sviluppati e con minori tutele, garantendo salari giusti e rispettosi.

Per Endelea la sostenibilità è la base dove si è costruito l'intero brand e ricopre i tre aspetti relativi all'ambiente, al sociale e alla governance con un focus specifico sulle persone.

Il codice etico di Endelea esprime l'identità del brand che si concretizza in un team di persone in cui la felicità dei singoli che ci lavorano è al centro di tutto.

Per una migliore lettura e identificazione immediata nei risultati, le aziende verranno definite con i numeri 1,2,3 e 4 secondo l'ordine di presentazione di cui sopra.

La ricerca ha tenuto conto di una serie di argomenti da trattare, in particolare:

- La visione di sostenibilità delle aziende;
- L'atteggiamento del consumatore nei confronti della moda sostenibile;
- Le cause del divario valore-azione del consumatore;
- Il ruolo della comunicazione di sostenibilità;
- Le caratteristiche di una comunicazione di sostenibilità efficace;

- Gli strumenti di comunicazione e le tecnologie avanzate più idonee per comunicare la sostenibilità nel settore moda.

La visione delle domande poste ad ogni azienda campionata è visibile nell'appendice finale.

4.1.2. Discussione dei risultati

Quel che emerge innanzitutto dai risultati è **la visione di sostenibilità delle imprese** che in tutti i casi abbraccia sia la sfera ambientale che sociale.

Infatti, secondo l'intervistato dell'azienda 1: *“Non basta un fattore di sostenibilità per essere sostenibili, la sostenibilità deve essere a 360°”*.

Il punto di vista comune è che la sostenibilità è un valore che è alla base del DNA aziendale e che di conseguenza si riflette in ogni scelta di business.

Dunque, è da considerare come parte integrante di una filosofia che ha a che fare con un qualcosa che va al di sopra del prodotto tangibile e che abbraccia i valori aziendali e più in generale, le abitudini e la cultura.

Ciò è allineato con quanto rilevato in letteratura da Persico e Rossi (2016) (vedi Capitolo 1 - Moda sostenibile e responsabilità sociale d'impresa).

A tal proposito, l'intervistato dell'azienda 3 afferma: *“Quello che ci siamo prefissati fin dall'inizio è di non far riconoscere BENNU solo come un brand legato ad un prodotto, ad un qualcosa di tangibile ma ad un progetto, qualcosa che va*

ben oltre la sfera del prodotto e che racchiude un impegno sociale e ambientale che poi si riflette naturalmente nel prodotto ma anche in altre iniziative del brand”.

Mentre, l’intervistato dell’azienda 2 afferma: *“Per noi la sostenibilità [...] è avere una visione duratura dei nostri consumi, dobbiamo rivedere le nostre abitudini di acquisto premiando la qualità e la durata rispetto alla quantità e lo spreco”.*

Per l’intervistato dell’azienda 4: *“Per Endelea la sostenibilità non è un asset che si è aggiunto dopo la nascita del brand ma è la base dove si è costruito tutto”.*

È interessante notare tre aspetti che emergono circa **l’atteggiamento del consumatore nei confronti della moda sostenibile:**

1. Il comune accordo da parte delle aziende di come ci sia un aumento di interesse e di curiosità nei confronti della moda sostenibile da parte dei consumatori, coerentemente con quanto affermato dagli autori Rinaldi e Testa (2013) (vedi Capitolo 1 - Il consumatore di moda e il divario valorizzazione).

In particolare, per gli intervistati delle aziende 2 e 3 ciò è stato accelerato dalla pandemia da Covid-19.

Come afferma l’intervistato dell’azienda 3: *“Con la pandemia c’è stato un boom perché forse abbiamo avuto più tempo per riflettere sulle nostre azioni e quindi la moda sostenibile si è evoluta in un movimento di massa”.*

2. Come questo movimento stia sfociando in moda e come ciò è allo stesso tempo un aspetto positivo e negativo.

L'intervistato dell'azienda 1 precisa: *“La sostenibilità oggi è molto un trend, io la vedo come cosa positiva ma sta sfociando in moda e quando è moda le persone la seguono senza informarsi più di tanto”*.

Per l'intervistato dell'azienda 3: *“Nella fase di nicchia la moda sostenibile abbracciava a 360° gradi tutti gli aspetti, dal passaggio da nicchia e massa forse questo aspetto si è un po' disgregato. Si sta spostando a compartimenti stagni a seconda di dove dobbiamo andare o dove il trend spinge. Ora sta diventando, sotto certi aspetti per fortuna, cool essere sostenibili”*.

3. Emerge un divario valore-azione da parte delle persone, ovvero il consumatore crede nel valore della sostenibilità ma ciò non sempre si riflette in azioni pratiche e coerenti.

Aspetto fondamentale che ritrova dei punti di contatto importanti nella letteratura (Vuong e Nguyen, 2018; ComRes, 2010; Jorgensen et al., 2006; Carrigan e Attalla, 2001) (vedi Capitolo 1 - Il consumatore di moda e il divario valore-azione).

L'intervistato dell'azienda 1 afferma: *“Tante persone dicono di ricercarla, nell'effettivo poi abbiamo constatato attraverso diversi questionari per*

capire su cosa puntare sulla comunicazione nei social, sinceramente la sostenibilità non è tra le cose che spiccano tra le maggiori”.

Allo stesso modo, l’intervistato dell’azienda 4: *“Tra il dire e il fare c’è di mezzo il mare. Tutti convinti che non c’è più alternativa al sostenibile ma poi quando bisogna tirar fuori i portafogli o comunque fare una scelta più ragionata subentrano variabili che sono latenti, non le vedi”.*

Relativamente a quest’ultimo punto (3), le interviste hanno permesso di classificare alcuni fattori che combinati tra loro, sono considerati come **la causa di tale atteggiamento del consumatore** e identificati come ostacoli al successo della moda sostenibile:

1. Prezzo: primo fra tutti il prezzo dell’abbigliamento sostenibile che inevitabilmente è molto più alto, perché riflette coerentemente tutti i costi connessi alla progettazione, produzione, distribuzione e smaltimento di un prodotto.

Per l’intervistato dell’azienda 1: *“Quando vai nello specifico, fai domande del tipo: sei disposto a pagare un prezzo più alto per comprare un prodotto sostenibile? Non c’è una coerenza tra questo trend e la risposta delle persone”.*

L’intervistato dell’azienda 3 afferma: *“Ci sono delle barriere ad oggi sulla sostenibilità legate prima di tutto all’aspetto del costo perché naturalmente*

producendo in piccoli quantitativi, con una filiera controllata, cercando il più possibile di garantire anche dilazioni di pagamenti ai fornitori, fa aumentare i costi di produzione e anche di reperimento del materiale e dei capi [...] Naturalmente non tutti siamo pronti a sostenere determinate spese su determinati prodotti”.

Anche l'intervistato dell'azienda 4 è allineato con tale ostacolo, affermando:

“Spesso c'è questo ostacolo del prezzo che è un aspetto molto interessante che secondo me a livello di comunicazione se si riesce a superare si fa una gran cosa”.

2. Barriere culturali: Per l'intervistato dell'azienda 3 ciò è legato a vincoli e barriere culturali molto forti causate soprattutto dalle abitudini di acquisto dettate da decenni di fast fashion che hanno completamente ribaltato sia il nostro modo di vestire che di approcciarci al capo stesso.

Come afferma l'intervistato dell'azienda 2 è fondamentale rivedere le nostre abitudini di acquisto premiando la qualità e la durata: *“L'economia circolare è una soluzione? Sì, ma non basta. Bisogna anche cambiare il modo in cui percepiamo il vecchio indumento, si tratta di tornare indietro a premiare il valore rispetto alla quantità. È la cosa fondamentale quando si parla di sostenibilità nella moda”.*

Allo stesso modo l'intervistato dell'azienda 4 conferma tale barriera culturale e mentale: *“Noi siamo abituati alla fast fashion, compro una*

maglietta a 15€ e nessuno si fa la domanda: ma quegli euro lì come sono stati re-distribuiti?”.

3. Greenwashing: nel momento in cui la sostenibilità è divenuta un elemento necessario per restare sul mercato, le aziende sono concordi nell'affermare che ciò ha portato a fenomeni di greenwashing; dunque, di imprese che di sostenibilità hanno ben poco, se non nella comunicazione.

In particolare, l'intervistato dell'azienda 1 afferma: *“La società di base funziona così: le persone seguono le mode, seguono il flusso senza domandarsi troppo, i brand cavalcano questo atteggiamento dei consumatori e fanno del greenwashing che è la cosa peggiore e più sbagliata che un brand possa fare da un punto di vista etico”.*

Ciò ha causato una confusione da parte dei consumatori nel valutare quel che effettivamente può essere considerato sostenibile.

4. Bilanciamento estetica e sostenibilità: la moda non è solo un bisogno fisiologico dell'umano ma è un concetto connesso con l'immagine di sé, con l'esigenza di soddisfare i bisogni edonistici, con la bellezza e l'arte.

Dunque, uno dei problemi principali della moda sostenibile è la necessità di bilanciare estetica e sostenibilità, in quanto il primo elemento nell'abbigliamento ha una componente di importanza altissimo.

Secondo l'intervistato dell'azienda 1 la difficoltà nell'atteggiamento del consumatore odierno nei confronti della moda sostenibile e il divario valore-

azione derivano da una scarsa attrattiva dei prodotti sostenibili, definiti per la maggior parte “poco cool”.

Infatti, afferma: *“Uno dei problemi principali della moda sostenibile è che i prodotti fatti nel mercato sono anche 100% sostenibili come quelli in cotone organico, il problema è che poi dal punto di vista estetico non incontrano le preferenze del consumatore”* aggiunge *“In linea di massima, i consumatori danno ancora importanza al lato estetico e la parte di sostenibilità è un po’ un plus”*.

Per l’azienda 1 tale bilanciamento incontra delle difficoltà innanzitutto tecniche: *“Un esempio di poco fa, le cartelle dei prodotti di un nostro fornitore che avevamo richiesto sono 100% riciclato, ci ha mandato una serie di materiali che noi non possiamo utilizzare perché sono tutti tessuti fermi che non hanno la componente dell’elastane che è quello che rende i tessuti più elastici e adatti per un capo intimo”*, concludendo che a livello di tecnologia e innovazione c’è ancora molta strada da fare.

L’intervistato dell’azienda 4 conferma l’importanza di tale bilanciamento, affermando: *“Endelea è nata con questa intenzione, volevamo qualcosa di oggettivamente bello che fosse indiscutibile [...] Perché per le cose fatte senza pensare alla brand image è molto più difficile essere convincenti”*.

Allo stesso modo, l'intervistato dell'azienda 2 conferma la necessità di controbilanciare l'estetica alla sostenibilità perché quest'ultima da sola non basta per attrarre il consumatore.

Secondo l'intervistato dell'azienda 3 si stanno definendo due tipologie di consumatore, quello interessato a tutto quello che è l'aspetto sostenibile, il processo di ricerca e recupero del capo e la sua lavorazione ecc.

L'altro è un cliente attratto dall'aspetto estetico. Aggiunge: *“Sono due elementi che comunque si possono mischiare molto bene tra di loro, anche perché, ripeto, è diventato abbastanza trendy essere vestito sostenibile”*.

È possibile confrontare le principali cause del divario valore-azione da parte del consumatore, nonché le barriere rilevate in letteratura con quelle identificate dalle interviste (vedi Tabella 4.1).

Tabella 4.1 – *Le cause principali del divario valore-azione del consumatore, nonché gli ostacoli al successo della moda sostenibile*

LETTERATURA	ANALISI QUALITATIVA
Prezzo (Kusá e Urmínová, 2020)	Prezzo (1,2,3,4)
Barriere individuali, sociali e culturali (Armstrong et al., 2016)	Barriere culturali (2,3,4)
Mancanza di una comunicazione chiara ed efficace (Kusá e Urmínová, 2020); mancanza di fiducia (Saicheua et al., 2012)	Greenwashing (1,2,3,4)
Prevalenza dell'elemento estetica (Vuong e Nguyen, 2018), dunque necessità di integrare estetica e sostenibilità (Rinaldi e Testa, 2013)	Prevalenza dell'elemento estetica, dunque necessità di bilanciare estetica e sostenibilità (1,2,3,4)
Scarsa attrattiva prodotti sostenibili (Kusá e Urmínová, 2020)	Scarsa attrattiva prodotti sostenibili (1)

Fonte: *elaborazione personale*

Quel che emerge dalle interviste è **la centralità del ruolo della comunicazione della sostenibilità** al fine di educare e rendere consapevole il consumatore sulla moda sostenibile.

Ciò è conforme con quanto dichiarato dalla letteratura (Goworek et al., 2013; Jorgensen et al., 2006; Kusá e Urmínová, 2020, Rinaldi e Testa, 2013).

L'intervistato dell'azienda 1 sottolinea: *“Compito fondamentale del brand è educare i consumatori, dando il più possibile informazioni chiare e coerenti e soprattutto veritiere”*.

Spesso le persone acquistano in maniera inconsapevole perché non adeguatamente informate.

Per l'intervistato dell'azienda 4 infatti: *“Il problema è la comunicazione, perché se tu con impegno racconti le cose poi la comunità risponde”*.

Ciò è allineato con quanto definito da Grappi et al. (2017) (vedi Capitolo 1 – Comunicare la sostenibilità).

Un secondo aspetto emerso dalle interviste che evidenzia la centralità del ruolo della comunicazione, è la sua importanza nel superare efficacemente la barriera “prezzo”.

L'intervistato dell'azienda 4 afferma: *“Il prezzo rappresenta tantissimo un ostacolo e la domanda che ci siamo fatti è ‘perché?’, perché spesso non viene raccontato nulla di quello che c'è dietro a un prezzo”* e assicurando che quando la comunità viene informata poi recepisce il messaggio e si comporta di conseguenza.

Allineata con tale visione è l'azienda 1 in cui l'intervistato sottolinea: *“E' fondamentale che le persone sappiano come vengono prodotti i nostri capi, da chi vengono prodotti [...] È un modo per noi per giustificare un po' anche il nostro prezzo”*.

Allo stesso modo l'azienda 2 puntualizza: *“Quali sono i valori, i costi nascosti dietro un maglione fast fashion? Noi cerchiamo di spiegare innanzitutto questo perché la prima sensazione che una persona vede è che il nostro prodotto costa tanto, ma poi si informa e capisce che in realtà non costa tanto”*.

A dimostrazione di ciò è l'esperimento di Fashion Revolution intitolato *“The 2 Euro T-Shirt”* che sottolinea che quando le persone sono informate, ci tengono (vedi Capitolo 1 – Educazione sostenibile).

Importante sottolineare l'affermazione dell'azienda 4 che sottolinea come la comunicazione della sostenibilità da parte dei brand è necessaria ma non sufficiente per implementare un vero cambiamento, in quanto l'impegno deve venire anche delle istituzioni.

A tal proposito, è rilevante la frase: *“Sembra un problema del brand, sembra un problema dell'economia quando l'economia la fa girare comunque lo Stato [...] Una comunicazione pervasiva ed efficace deve venire da tutti i fronti possibili immaginabili”* e ciò è in perfetto allineamento con quanto definito da Ciuni e Spadafora (2020) (vedi Capitolo 1 – Educazione sostenibile).

Dunque, riprendendo la **RQ₁** è possibile concludere, in prima analisi, che la comunicazione dei brand ha un ruolo prioritario nel processo di divulgazione delle informazioni e di educazione del pubblico ai fini di una maggiore consapevolezza della moda sostenibile; in particolare, sul reale costo dei capi di abbigliamento, sia in termini ambientali che sociali.

Ai fini di indagare la **RQ₂**, i risultati emersi permettono di delineare le caratteristiche di una comunicazione di sostenibilità efficace.

Le aziende sono conformi nel porsi come **obiettivo della propria comunicazione della sostenibilità** la volontà di raccontare la storia che c'è dietro al prodotto.

Aspetto che trova dei punti di contatto coerenti nella letteratura (Vehmas et al., 2018; Rinaldi e Testa, 2013) (vedi Capitolo 1 – Comunicare la sostenibilità).

Per l'intervistato dell'azienda 2: *“E' importante raccontare le storie che ci sono dietro a un prodotto, il prodotto non è fatto da una macchina, ci sono le persone dietro, il materiale che usi, la tracciabilità, perché hai usato un materiale rispetto ad un altro”*.

Coerentemente con quanto pocanzi delineato, l'intervistato 1 racconta la campagna di comunicazione recentemente veicolata dal brand stesso: *“Nella campagna abbiamo fatto vedere tutto il processo dietro la creazione del prodotto, quindi dall'analisi del merchandising alla scelta dei tessuti, alla prototipica, alla*

modellista fino ad arrivare alla persona che impacchetta il prodotto e te lo spedisce a casa”.

L'intento è di trasmettere il messaggio che un prodotto non è solo un qualcosa di tangibile ma dietro ci sono persone, processi, passioni e più in generale storie che meritano di essere raccontate e tutelate.

Anche l'intervistato dell'azienda 4 conferma: *“Su ogni post c'è un'attenzione particolarissima da dove viene il vestito, chi l'ha fatto [...] Quindi la comunicazione è il nostro principale strumento di contatto con la community”.*

L'intervistato dell'azienda 3 sottolinea l'obiettivo di comunicare al consumatore, con la massima trasparenza, tutta la filiera di produzione.

La volontà dell'azienda è di creare una rete, una filiera di settore composta da membri che condividano la stessa visione e la volontà di portare lo stesso messaggio, che sia 100% trasparente e di raccontarlo ai consumatori.

Tale visione è ripresa nella letteratura da Hugo et al. (2021) e identificata come necessaria, ma ad oggi considerata come una barriera, all'implementazione di pratiche CE nel settore moda (vedi Capitolo 1 – Le barriere all'implementazione di pratiche CE nel settore moda).

L'aspetto di comunicare l'intera filiera da parte dell'impresa è allineato con gli obiettivi di comunicazione della sostenibilità di Patagonia che in una sezione specifica del sito consente di mostrare con grande trasparenza l'intera supply chain (vedi Capitolo 3).

Tra gli obiettivi di comunicazione della sostenibilità, l'intervistato dell'azienda 2 sottolinea l'importanza di creare un senso di appartenenza al brand, dunque una community che ruota intorno ai propri valori “*che per noi sono qualità, sostenibilità e responsabilità*”.

Ciò è perfettamente allineato con gli autori Rinaldi e Testa (2013) (vedi Capitolo 1 – Comunicare la sostenibilità) e con l'importanza di creare e supportare la community per il brand Patagonia (vedi Capitolo 3).

I risultati emersi permettono di classificare differenti **caratteristiche/tono di voce della comunicazione della sostenibilità** dei brand campionati, che possiamo riassumere nella tabella 4.2:

Tabella 4.2 - *Caratteristiche della comunicazione della sostenibilità dei brand intervistati*

		Caratteristiche/tono di voce				
		EDUCATIVA	INFORMATIVA	EMOZIONALE	ALLARMANTE	PROPRIA DEFINIZIONE
Brand	1	✓	✓			
	2		✓	✓		
	3	✓	✓	✓		
	4					✓

Fonte: *elaborazione personale*

È di comune accordo come la comunicazione della sostenibilità debba essere informativa e volta a comunicare con chiarezza e veridicità i dati, gli impegni e le decisioni prese.

Con tale comunicazione, l'azienda deve rendere comprensibili e rilevanti per tutti gli stakeholder, degli argomenti a volte complessi quali appunto, l'ambiente, la socialità, il territorio.

Ciò è in allineamento con quanto dichiarato da Rinaldi e Testa (2013), Persico e Rossi (2016) e da Mio (2021) (vedi Capitolo 1 – Comunicare la sostenibilità) e con la comunicazione della sostenibilità di Patagonia e Salvatore Ferragamo (vedi Capitolo 3).

Tale motivazione porta ad escludere, per l'intervistato dell'azienda 1, la componente creativa/emozionale in quanto potrebbe portare a fraintendere o non comprendere a pieno il messaggio.

Ciò è in contrapposizione con quanto dichiarato dall'intervistato dell'azienda 2 e 3. In particolare, quest'ultimo dichiara come la componente creativa e il tono di voce emozionale siano necessari perché *“il progetto, comunque, poi si presenta al pubblico come un prodotto”*.

Tale idea è contrapposta anche con la letteratura che dichiara come l'utilizzo della creatività deve portare la sostenibilità fuori dalla nicchia (Persico e Rossi, 2016) e di come una comunicazione di sostenibilità di successo deve sfruttare la forza della

creatività per supportare l'argomentazione, renderla accattivante e comprensibile (Iraldo, Melis, 2012).

A supportare il ruolo della creatività e del tono di voce emozionale nella comunicazione di sostenibilità è anche l'azienda Zalando (vedi Capitolo 3).

Le aziende 1 e 3 sono concordi nell'inserire la componente educativa, tra gli aggettivi che meglio descrivono la comunicazione della sostenibilità, per evidenziare il ruolo educativo delle imprese.

In allineamento con quanto definito nella comunicazione della sostenibilità di Patagonia e Salvatore Ferragamo (vedi Capitolo 3).

L'intervistato dell'azienda 4 stabilisce una propria definizione di comunicazione della sostenibilità: "colorata" e "fine". C'è la gioia nel comunicare com'è cool e sostenibile essere vestito attraverso i capi di abbigliamento del brand.

Tutte le aziende intervistate si distaccano dal tono di voce allarmista coerentemente con quanto definito da Persico e Rossi (2016) che affermano come la comunicazione, soprattutto ambientale, negli anni si è evoluta abbandonando il suo carattere di "emergenza" e abbandonando le leve della paura e del senso di colpa.

In particolare, l'azienda 4 afferma come l'allarmismo è un'accezione naturale di negatività che è molto distante da tutto ciò che ruota intorno alla moda.

È rilevante notare come tale posizione nei confronti del tono allarmante sia distante dalla comunicazione della sostenibilità del brand Patagonia che invece si caratterizza per trasmettere una sensazione di emergenza (vedi Capitolo 3).

Ciò che è possibile dedurre è come tale tono di voce sia allineato all'identità e alla mission del brand, a differenza dei casi aziendali trattati nell'analisi qualitativa.

In tale ambito, l'azienda 3 aggiunge, comunque, che in alcuni casi alcuni dati sensibili e allarmanti sono necessari per far aprire gli occhi dei consumatori:

“Purtroppo, non riusciamo mai a renderci conto degli effetti fino a che non è controllata una fabbrica in Bangladesh, non ci siamo resi conto finché non ci sono arrivate foto di Atacama quel è lo stato di smantellamento dei capi [...] Sono dati che ci aprono gli occhi”.

Tra gli **strumenti di comunicazione** considerati più efficaci nella comunicazione della sostenibilità dei brand campionati (vedi Tabella 4.3) emergono in prima posizione i social media, con un accento particolare su Instagram grazie alle sue caratteristiche di interattività e comunicazione a due vie, coerentemente con i vantaggi emersi nella letteratura (vedi Capitolo 2 – Il ruolo dei social media).

L'intervistato dell'azienda 4 afferma l'importanza di sfruttare al massimo le potenzialità di Instagram data la sua immediatezza e intuitività: *“Con i post ho l'occasione ogni volta di raccontarti una qualcosina in più”.*

Quest'ultimo intervistato aggiunge che tra i social media con più riscontro, da un punto di vista più istituzionale, emerge anche LinkedIn nel quale è possibile inserire i successi, i premi vinti, i riconoscimenti del brand.

L'intervistato dell'azienda 2 evidenzia l'importanza del blog all'interno del sito web che nel loro caso è dedicato principalmente nel mostrare agli utenti "il dietro le quinte" del prodotto.

Anche l'intervistato dell'azienda 4 suggerisce la volontà di creare un blog dedicato alla comunicazione sostenibile perché "luogo" maggiormente idoneo per veicolare tali informazioni, a differenza di Instagram nel quale i contenuti di moda sembrano restituire maggiore attrazione rispetto ai contenuti etici.

L'intervistato dell'azienda 1 aggiunge che oltre ai social media, la loro comunicazione della sostenibilità è veicolata attraverso il sito web, i talloncini inseriti all'interno dei pacchi e attraverso gli influencer.

Le aziende 1 e 4 sottolineano l'importanza di comunicare anche attraverso il prodotto stesso, mediante ad esempio l'etichetta integrata di QR code che racconta il prodotto e consente di fondere l'esperienza fisica e digitale ai fini di una customer experience di successo (vedi Capitolo 2 – Phygital e tecnologie avanzate) e volta ad una comunicazione di sostenibilità post-vendita.

Inoltre, l'intervistato dell'azienda 4 presenta alcuni strumenti, più istituzionali, considerati altamente efficaci come il bilancio di sostenibilità e i feature sui magazine.

In particolare, relativamente al bilancio di sostenibilità l'intervistato sostiene: *"Hai l'occasione di inserire in un unico documento e raccontare tutto quello che hai*

fatto in un anno sulla base del fatto che ho deciso che la mia mission è etica e sostenibile”.

Tale strumento ha una bassa attrattiva da un punto di vista della community online, ma una fortissima attrattiva sul mondo dell’Impact Investing.

L’intervistato dell’azienda 4 inoltre, sottolinea l’importanza del dialogo in negozio con il consumatore, definendolo come *“un momento di confronto e di condivisione a doppia via [...] un dialogo aperto tra consumatore e brand”*, che consente di raccontare la storia dietro al prodotto e gli impegni di sostenibilità del brand.

Ciò è allineato con quanto affermato da Han et al. (2017) (vedi Capitolo 1 – Comunicare la sostenibilità).

Tabella 4.3 – *Canali di comunicazioni considerati più efficaci per gli intervistati*

Brand	Canali di comunicazione
1	Social media (in particolare Instagram), sito Web, prodotto, talloncino nei pacchi, influencer verticali sulla sostenibilità, pop-up store
2	Social media, blog
3	Social media (in particolare Instagram), influencer legati al mondo della moda, influencer verticali sulla sostenibilità, personaggi quali attori, scrittori, stampa
4	Social media (in particolare Instagram e LinkedIn), bilancio di sostenibilità, prodotto, feature dei magazine, blog, dialogo in negozio

Fonte: *elaborazione personale*

In particolare, tra gli strumenti di comunicazione è stato più volte menzionato

l'**influencer marketing** dal quale emergono due importanti risultati:

1. La necessità di aver un cambio di rotta nell'influencer marketing, come per le imprese in ottica di responsabilità sociale, al fine di considerare come obiettivo non solo il profitto in termini economici ma anche la responsabilità.

A tal proposito, l'intervistato dell'azienda 3 afferma: *“L'influencer è un brand a sé stante, si cerca il profitto che è un po' la chiave che oggi purtroppo devia moltissimo l'argomento. Se ci fosse un cambio di rotta, una spinta maggiore verso tematiche sostenibili da parte di molti big player da parte dell'influencer marketing sarebbe un buon risultato”*.

Allo stesso modo, secondo l'esperienza dell'azienda 1, le influencer prettamente verticali sulla sostenibilità hanno ad oggi ancora un seguito minore rispetto alle influencer più famose che veicolano contenuti di moda. L'intervistato dell'azienda 1 afferma come la situazione ideale sarebbe vedere una comunicazione da parte delle influencer di maggior rilievo che comprendi anche contenuti di sostenibilità; ovviamente, come per le imprese, non in ottica di fare greenwashing in quanto non funzionerebbe, ma credendoci veramente.

Per l'intervistato dell'azienda 2 ciò è necessario soprattutto per quelle persone che lo trattano come tema corrente e si è convertito negli ultimi periodi perché è “cool” farlo.

Dunque, evidenzia la potenzialità dell'influencer di rendere “cool” vestirsi sostenibile, coerentemente con quanto dichiarato da Ricchetti (2017) (Capitolo 1 – Sfide e opportunità del green marketing).

2. L'importanza di individuare "il personaggio" esattamente allineato con i valori del brand al fine di raccontarlo e rappresentarlo nella maniera più corrispondente possibile.

Per l'intervistato dell'azienda 4 ciò è necessario per avere un ritorno sui risultati e afferma come: *"Tu puoi prendere l'influencer super famoso ma se non racconta Endelea come noi lo raccontiamo e se ha pochissimo allineamento con la nostra mission, ti assicuro non funzionerebbe"*.

Allo stesso modo, l'intervistato dell'azienda 1 afferma: *"Per quanto un'influencer possa essere brava a trasmettere un messaggio, quando non credi nel messaggio che stai trasmettendo si vede"*.

Ciò è coerente con quanto affermato da Lou e Yuan (2019) (vedi Capitolo 2 – Influencer Marketing) e dal brand Patagonia (vedi Capitolo 3).

Dall'elaborazione dei risultati emerge come le imprese campionate non abbiano ancora utilizzato **tecnologie avanzate** come la realtà aumentata, la realtà virtuale per comunicare la sostenibilità, in quanto siamo di fronte a imprese giovani e startup, ma ciò rientra nei piani futuri.

Le tecnologie più all'avanguardia sono considerate da tutti gli intervistati con un potenziale molto importante per trasmettere un messaggio ai consumatori.

L'intervistato dell'azienda 3 dichiara come tali strumenti attraggono e incuriosiscono le persone a prescindere dall'obiettivo finale.

Le aziende campionate sono concordi nell'affermare come sia **necessaria una maggiore copertura mediatica**, in allineamento con quanto definito da Morgan e Birtwistle (2009) e una comunicazione a 360° gradi, coerente ed integrata tra tutti i touchpoint, come definito anche da Gregori e Pascucci (2019).

L'intervistato dell'azienda 1 afferma come più aumentino i canali attraverso i quali parlare di sostenibilità e più il messaggio raggiunge il pubblico.

Allineata con questa visione è l'intervistato dell'azienda 4 che afferma: *“La frase - più ci sei e meglio è - è un mantra per noi” [...] “Essere più presente possibile sicuramente fa la differenza”*.

Per l'intervistato dell'azienda 3 fino a qualche anno fa la sostenibilità era vista come un qualcosa di molto distante dal mondo della moda, sia da parte della stampa che di tutti gli organi di copertura mediatica, social media, influencer e persone importanti.

Oggi giorno, soprattutto nell'ultimo anno e mezzo si è accelerato il focus sull'argomento grazie ad una maggiore copertura mediatica da parte di tutti i fronti.

4.1.3. Tool digitale per comunicare la sostenibilità: l'etichetta intelligente

A seguito degli aspetti e dei risultati emersi dallo studio sulla sostenibilità nel settore moda e sulla trasformazione digitale della comunicazione, questa parte di elaborato finale presenta un'idea che risponde in maniera concreta e pratica all'obiettivo della ricerca, nonché un incentivo futuro per comprendere come le

nuove tecnologie e il digitale possano contribuire nella comunicazione della sostenibilità.

Tale modello è nato dall'intento di valorizzare uno "strumento" già presente in ogni capo di abbigliamento con il fine di comunicare, educare e responsabilizzare i consumatori negli acquisti, quale appunto l'etichetta.

L'etichetta, proprio per definizione, è un cartellino munito di dati che permettono di riconoscere o classificare un oggetto o un contenuto.

Relativamente al settore della moda, essa contiene una mole di dati molto importanti che racchiudono informazioni sulla produzione, il consumo e lo smaltimento dei capi di abbigliamento.

Nonostante ciò, quel che è interessante sottolineare è come tali dati non fuoriescano, in maniera diretta, agli occhi del consumatore e come di conseguenza egli non è in grado di valutare e leggere nel modo più responsabile e completo possibile l'etichetta di un indumento, data soprattutto la sua consapevolezza parziale in merito alla sostenibilità delle imprese di moda (vedi Capitolo 1 – Il consumatore odierno e il divario valore-azione).

Allo stesso modo, l'etichetta è quello "strumento" che, indipendentemente dal canale di vendita (fisico o digitale), va in ogni occasione in contatto con il consumatore finale.

Diversamente dal sito web o dai social media di un brand nei quali l'utente deve in qualche modo "inciampare", l'etichetta è connaturata in ogni capo di abbigliamento e arriva direttamente a casa del consumatore.

Dunque, l'idea si concretizza nella proposta di **un'esperienza phygital grazie all'integrazione del QR code nell'etichetta riposta all'interno dei capi di abbigliamento.**

Per una maggiore semplicità nella lettura identificheremo tale etichetta con la denominazione di "etichetta intelligente".

Il consumatore inquadrando il QR code, mediante il proprio smartphone, potrà accedere all'interno dell'etichetta e immergersi in un'esperienza interattiva che ha il fine di informarlo e educarlo.

La comunicazione tramite tale strumento deve essere progettata considerando al centro il coinvolgimento dell'utente e caratterizzata da un dialogo bidirezionale al fine di consentire un'interazione attiva tra consumatore e brand.

Dunque, l'etichetta intelligente non è finalizzata a fornire solo informazioni ma vuole catturare l'attenzione dei consumatori attraverso l'*engagement* (vedi Capitolo 2 – Coinvolgimento e autenticità) con il fine di *renderli consapevoli sulla sostenibilità del capo di abbigliamento e del brand.*

Da un punto di vista di **contenuto** l'etichetta intelligente esplicita e rende accattivanti le principali informazioni contenute nelle etichette fisiche standard, come le percentuali di composizione dei vari materiali, la provenienza e le

istruzioni sul lavaggio e sulla stiratura, il tutto in ottica di circolarità (vedi Figura 4.1).

In altre parole, dire che un capo è composto al 100% da poliestere ha in primis implicazioni da un punto di vista di smaltimento, perché essendo una fibra man-made non è biodegradabile e può impiegare fino a 200 anni per decomporsi (vedi Capitolo 1 – Come siamo arrivati fin qui?).

In questo caso, in ottica di circolarità e di riduzione dell'impatto ambientale, l'etichetta intelligente fornirà all'utente informazioni volte ad incentivarlo alla riparazione o alla vendita second-hand di quell'indumento.

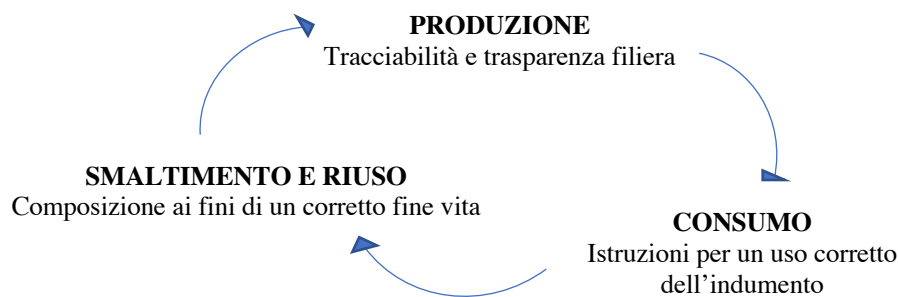
Diversamente, un capo composto da cashmere, grazie alla tecnologia e all'innovazione delle imprese coinvolte in business circolari, può essere rigenerato e conseguentemente il consumatore sarà incentivato a portare il capo di abbigliamento in punti di raccolta specifici che hanno il fine di occuparsi di tali iniziative circolari.

Un'ulteriore informazione è la provenienza del capo di abbigliamento, infatti conoscere l'intera filiera di produzione è un aspetto fondamentale nella sostenibilità per la tracciabilità e la trasparenza delle supply chain del settore moda, sia da un punto di vista ambientale che sociale.

Cosa c'è dietro un maglione? Materie prime, persone, racconti e più in generale una storia.

Infine, è fondamentale comunicare al consumatore come utilizzare e curare al meglio un indumento per allungare la vita del capo di abbigliamento.

Figura 4.1 – *Contenuto dell'etichetta intelligente*



Fonte: *elaborazione personale*

Dal punto di vista di **caratteristiche**, tale comunicazione mira ad essere innanzitutto *informativa*, in quanto il brand trasmette dati relativamente alla propria produzione ed *educativa* nei confronti del consumatore perché lo istruisce verso scelte e atteggiamenti più responsabili.

Allo stesso tempo, trattasi di una comunicazione rivolta al coinvolgimento del consumatore ed a suscitare emozioni mediante la tecnica dello *storytelling*.

Come già detto più volte, dietro ad un capo di abbigliamento ci sono persone che lavorano in differenti comparti per far sì che l'offerta soddisfi la domanda.

In ottica di sostenibilità l'obiettivo è di far conoscere e mostrare in maniera trasparente queste persone e il “dietro le quinte” del prodotto.

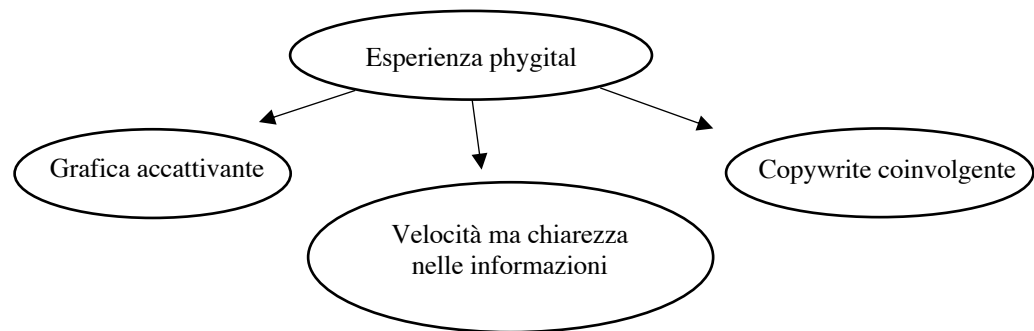
Inoltre, data la bassa soglia di attenzione della popolazione è importante saper coinvolgere e impostare una comunicazione a due vie che consenta all'utente di interagire attivamente con il brand.

Ciò si può concretizzare ad esempio, in una divulgazione di informazioni circa la sostenibilità sotto forma di *Q&A* e/o di *gamification* con la possibilità di raggiungere premi, quali sconti nei futuri acquisti o ulteriori privilegi.

Per quanto riguarda i **formati**, essi prevedono l'alternarsi di *fotografie*, *video*, *grafiche* e *audio* inerenti ai contenuti precedentemente elencati per rendere l'esperienza totalmente unica e immersiva.

Dunque, al fine di catturare l'attenzione dell'utente, abituarlo ad una “nuova lettura” dell'etichetta e ad una nuova conoscenza dei propri capi di abbigliamento, la figura 4.2 mostra un'elaborazione personale delle principali caratteristiche da considerare nella progettazione del contenuto dello strumento presentato.

Figura 4.2 – *Principali aspetti nella progettazione del contenuto dell'etichetta intelligente*



Fonte: *elaborazione personale*

CONCLUSIONI

In conclusione, è possibile affermare come il sistema “fast fashion” negli ultimi decenni ha radicalmente cambiato le modalità e la frequenza di acquisto dei consumatori imprimendo un atteggiamento propenso all’”usa e getta”, con la conseguenza di una de-valorizzazione dei capi di abbigliamento, un aumento dei consumi nonché degli impatti negativi da un punto di vista ambientale e sociale.

Di fronte alle pressioni governative, alle nuove esigenze e alle preoccupazioni della popolazione in merito all’allarmismo ambientale e sociale del nostro pianeta, le imprese stanno intraprendendo dei processi di conversione volti a implementare iniziative di economia circolare.

Ciò comporta un passaggio dei modelli di business da un sistema lineare che genera rifiuti a un sistema circolare di riutilizzo e rigenerativo.

Alcune aziende si stanno avvicinando a questo concetto olistico che comprende le fasi di progettazione, produzione, distribuzione e smaltimento.

Tale visione ha portato negli ultimi anni anche alla crescita di aziende che si differenziano nel mercato proponendo offerte circolari e allo stesso tempo innovative, come il vintage, il noleggio di abbigliamento e il second hand.

Nonostante il crescente impegno e interesse verso l’economia circolare da parte delle imprese del settore moda, permangono delle barriere all’implementazione di tali pratiche causate da differenti fattori come la mancanza di politiche governative

che permettono di raggiungere la sostenibilità economica, la mancanza di consapevolezza dei consumatori sulla sostenibilità nel settore della moda e sulle opzioni di moda ecologica nonché la difficoltà da parte degli stessi di mutare la radicata mentalità impressa dal sistema “fast fashion” verso logiche più “slow” che inducano ad una riduzione del consumo e a una valorizzazione dei singoli indumenti, dalla scarsa presentazione dell’abbigliamento dei negozi di seconda mano, da ostacoli tecnici circa l’evoluzione del riciclaggio e così via.

Ciò che è necessario ma ad oggi ancora considerato come un ostacolo è la cooperazione tra tutti i membri della filiera di settore al fine di collaborare nel processo di sviluppo del prodotto in ottica sostenibile.

Le supply chain nel settore moda costituiscono ancora un fattore critico per la circolarità perché fortemente delocalizzate e complesse.

In tale ambito, quel che risulta necessario è un aumento della consapevolezza delle persone dato il loro importante ruolo di consumatori.

Questi ultimi sono oggi caratterizzati da un crescente interesse circa gli aspetti ambientali e sociali del settore moda ma da una conoscenza ancora piuttosto parziale su tali tematiche data la carenza di accesso alle informazioni sui prodotti e sulla filiera, la scarsità dell’offerta di opzioni sostenibili che coniughino l’etica e l’estetica.

Per assistere al successo della moda sostenibile è fondamentale in prima linea, creare prodotti che siano rispettosi dell’ambiente e delle persone e allo stesso tempo

“cool”, con il fine di appagare i bisogni edonistici e d’immagine che l’umano possiede e che la moda tradizionale soddisfa.

In secondo luogo, è evidente come sia necessaria una progettazione efficace della comunicazione della sostenibilità da parte delle imprese volta all’educazione dei consumatori.

A tal proposito, il digitale riveste un ruolo fondamentale in tale obiettivo data la forza che gli strumenti, a disposizione delle imprese, hanno nella divulgazione informativa e nell’engagement quali i social media, il sito web, le newsletter, l’influencer marketing ecc.

L’obiettivo futuro delle imprese è sempre più quello di creare esperienze phygital mediante tecnologie più avanzate che possano coinvolgere e rendere maggiormente immersiva e unica la customer experience del cliente.

In conclusione, è possibile affermare con l’indagine qualitativa svolta mediante i quattro casi aziendali, come la comunicazione della sostenibilità sia un aspetto prioritario nel processo di divulgazione delle informazioni e di educazione del pubblico ai fini di una maggiore consapevolezza della moda sostenibile; in particolare, sul reale costo dei capi di abbigliamento, sia in termini ambientali che sociali.

L’intento è di influenzare positivamente il comportamento di acquisto della popolazione in ottica di maggiore responsabilità.

A tal proposito, l'obiettivo della comunicazione è mettere al centro “la storia del prodotto” e comunicare come dietro ad un indumento ci sono persone, processi, impegni che meritano di essere raccontati e tutelati.

Il tono di voce della comunicazione più efficace è prettamente informativo e caratterizzato dalla condivisione trasparente dei dati e delle scelte che vengono adottate dalle imprese.

Per alcune imprese è importante anche la componente creativa ed emozionale per attrarre e rendere più accattivante il messaggio veicolato al consumatore.

Emerge un distacco da parte dei brand verso il tono di voce allarmista e il senso di “emergenza” in quanto la moda e il suo gergo sono lontani da tale accezione ritenuta negativa.

Quest'ultimo tono viene utilizzato solo nei casi in cui viene posto l'attivismo come obiettivo della comunicazione della sostenibilità e coerente con l'identità, in particolare la mission del brand.

Infine, tra gli strumenti di comunicazione considerati maggiormente efficaci allo scopo di informare e educare la popolazione, sono presenti i social media, in particolare Instagram, il blog dedicato alla sostenibilità all'interno del sito, gli influencer e il dialogo in negozio.

Tale elaborato presenta infine uno strumento di comunicazione innovativo, ovvero “l'etichetta intelligente” che risponde concretamente all'obiettivo della ricerca; l'intento è quello di rendere il consumatore pienamente consapevole sulla

sostenibilità dei capi di abbigliamento e abituarlo ad una nuova lettura e ad un nuovo atteggiamento nei confronti dei singoli indumenti con il fine di una maggiore responsabilità negli acquisti e nei consumi, mediante la comunicazione.

L'etichetta intelligente coniuga engagement, informazione e la volontà di integrare il mondo fisico e virtuale con il fine di creare un'esperienza unica e originale.

Questo studio mira ad una prospettiva futura di ricerca che prosegua nell'indagare il fenomeno su imprese di grandi dimensioni.

Seppur quest'ultime risultano meno rappresentative del territorio nazionale, hanno un importante impatto sul business, sulla sostenibilità e sulla comunicazione.

BIBLIOGRAFIA

- Agrebi M., Boncori A.L. (2017). *What makes a website relational? The experts' viewpoint*. *European Management Journal*, 35(5), 617-631
- Ansary M. A., Barua U. (2015). *Workplace safety compliance of RMG industry in Bangladesh: Structural assessment of RMG factory buildings*. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, 424–37
- Alhabash S., Mundel J., Hussain S. A. (2017). *Social Media Advertising: Unraveling the Mystery Box*, in *Digital Advertising: Theory and Research*, Shelly Rodgers and Esther Thorson, eds., New York: Routledge, 285–99
- Apeageyi P., Han S., Henninger C.E., Tyler. D. (2017). *Determining effective sustainable fashion communication strategies*. *Sustainability in Fashion*, 127–149
- Armstrong C. M. J., Connell K. Y. H., Lang C., Ruppert-Stroescu M., LeHew M. L. (2016). *Educating for sustainable fashion: Using clothing acquisition abstinence to explore sustainable consumption and life beyond growth*. *Journal of Consumer Policy*, 39(4), 417-439

- Armstrong C.M., Niinimäki K., Kujala S., Essi Virelli E., Lang C. (2015). *Sustainable product-service systems for clothing: exploring consumer perceptions of consumption alternatives in Finland*. *Journal of Cleaner Production*, 97, 30 - 39
- Barassi V., Treré E. (2012). *Does Web 3.0 come after Web 2.0? Deconstructing theoretical assumptions through practice*. *New media & society*, 14(8), 1269-1285
- Bhaduri G., Ha-Brookshire J. E. (2011). *Do Transparent Business Practices Pay? Exploration of Transparency and Consumer Purchase Intention*. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(2), 135-149
- Bick R., Halsey E., Ekenga C. C. (2018). *The global environmental injustice of fast fashion*. *Environmental Health*. 17(1), 92
- Birtwistle G., Moore C. M. 2007. *Fashion clothing—Where does it all end up?* *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 210–16
- Blázquez M., Henninger C.E., Alexander, B., Franquesa C. (2020). *Consumers' Knowledge and Intentions towards Sustainability: A Spanish Fashion*

Perspective. *The Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry*, 12, 34–54.

Bowser A., Haimson O., Melcer E., Churchill E. (2015). *On vintage values: the experience of secondhand fashion reacquisition*. CHI '15 Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems

Brewer M.K. (2019). *Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility*. *Laws*, 8(4), 24

Campbell C., Farrell J.R. (2020). *More than meets the eye: the functional components underlying influencer marketing*. *Business Horizons*, 63(4), 469–479

Carrigan M., Attalla A. (2001). *The myth of the ethical consumer—do ethics matter in purchase behaviour?* *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-578

Chouinard Y. (2018). *Let my people go surfing. La filosofia di un imprenditore ribelle*. Ediciclo

- Ciuni L., Spadafora M. (2020). *La rivoluzione comincia dal tuo armadio: tutto quello che dovrete sapere sulla moda sostenibile*. Solferino, Trebaseleghe
- Cline E.L. (2018). *Siete pazzi a indossarlo! Perché la moda a basso prezzo avvelena noi e il pianeta*. PIEMME, Stabilimento di Cles
- ComRes (2010). *General Environment Survey*. 19-21 February 2010
- Cortes A. (2017). *A Triple Bottom Line Approach for Measuring Supply Chains Sustainability Using Data Envelopment Analysis*. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 119
- Curwen L., Park J., Sarkar A., (2012). *Challenges and solutions of sustainable apparel product development: a case study of Eileen Fisher*. *Clothing and Textiles Research Journal*, 31 (1), 32 - 47
- de Aguiar Hugo A., de Nade J., Renato da S. L. (2021). *Can Fashion Be Circular? A Literature Review on Circular Economy Barriers, Drivers, and Practices in the Fashion Industry's Productive Chain*. *Sustainability*, 13(21), 12246

Dewnarain S., Ramkissoon H., Mavondo F. (2019). *Social customer relationship management: An integrated conceptual framework*. Journal of Hospitality Marketing & Management, 28(2), 172–188

Didi S., Yan, R.-N., Bloodhart B., Bajtelsmit V., McShane K. (2019). *Exploring young adult consumers' sustainable clothing consumption intention-behavior gap: A Behavioral Reasoning Theory perspective*. Sustainable Production and Consumption, 18, 200–209

Earley R., Goldsworthy K. (2015). *Designing for Fast and Slow Circular Fashion Systems: Exploring Strategies for Multiple and Extended Product Cycles*. Product Lifetimes and the Environment, 2, 1–7.

EnuSambyal M., Taranpreet Kaur M. (2017). *Online Marketing Communication*. Biz and Bytes, 8

Fisher T., Cooper T., Woodward S., Hiller A., Goworek H. (2008). *Public Understanding of Sustainable Clothing*. Department for Environment Food and Rural Affairs

Fog K., Budtz C., Yakaboylu B. (2005). *Storytelling: Branding in practice*, Springer

Fung Y.N., Chan H.L., Choi T.M., Liu, R. (2021). *Sustainable product development processes in fashion: Supply chains structures and classifications*. International Journal of Production Economics, 231, 15

Ghaly A.E., Ananthashankar R., Alhattab M., Ramakrishnan V.V. (2014). *Production, Characterization and Treatment of Textile Effluents: A Critical Review*. Journal of Chemical Engineering Process Technology 5, 182

Giannone S. (2020). *Comunicare human to human. Dai valore alla tua azienda attraverso purpose marketing e brand journalism*. Dario Flaccovio Editore

Goworek H., Hiller A., Fisher T., Cooper T., Woodward S. (2013), *Consumers' attitudes towards sustainable fashion: clothing usage and disposal*. Sustainability in Fashion and Textiles, 376-392

Granata G., Scozzese G. (2019). *The Actions of e-Branding and Content Marketing to Improve Consumer Relationships*. European Scientific Journal ESJ, 15

- Grappi S., Romani S., Barbarossa C. (2017). *Fashion without pollution: How consumers evaluate brands after an NGO campaign aimed at reducing toxic chemicals in the fashion industry*. *Journal of Cleaner Production*, 149, 1164–73
- Gregori G. L., Pascucci F. (2019). *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*. Franco Angeli, Borgoricco
- Gregori G.L., Perna A. (2019). *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*. Egea, Milano
- Han S.L., Henninger C., Apeageyi P., Tyler D.J. (2017). *Determining effective sustainable fashion communication strategies*. In: *Sustainability in fashion: a cradle to upcycle approach*, 127-150
- Harris D. (2008). *Web 2.0 Evolution into the Intelligent Web 3.0: 100 Most Asked Questions on Transformation, Ubiquitous Connectivity, Network Computing, Open Technologies, Open Identity, Distributed Databases and Intelligent Applications*. Emereo Publishing

Henninger C.E., Alevizou P.J., Oates C.J. (2016). *What is sustainable fashion?*
Journal of Fashion Marketing and Management, 20(4)

Holliman G., Rowley J., (2014), *Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice*. Journal of research in interactive marketing, 8(4), 269-293

Hovland C. I., Irving K. J., Harold H. K. (1953). *Communication and Persuasion*,
New Haven, CT: Yale University Press

Hur E., Cassidy T. (2019). *Perceptions and attitudes towards sustainable fashion design: Challenges and opportunities for implementing sustainability in fashion*.
International Journal of Fashion Design Technology and Education, 12(4)

Iraldo F., Melis M. (2012), *Green Marketing, come evitare il green washing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Gruppo 24 ore, Milano

Jacometti V. (2019). *Circular Economy and Waste in the Fashion Industry*. *Laws*,
8(4), 27

- Jiang Z., Wang W., Tan B. C. Y., Jie Yu (2016). *The determinants and impacts of aesthetics in users' first interaction with websites*. Journal of Management Information Systems, 33(1), 229-259
- Jorgensen U., Olsen S.I., Jorgensen S.M., Hauschild M., Hagelskjaer L. (2006). *Waste prevention, waste policy and innovation*. Lyngby: Technical Institute of Denmark, Department of Manufacturing Engineering and Management (IPL)
- Jung S., Jin B. (2016). *Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach*. Sustainability 2016, 8, 540
- Kant R. (2012). *Textile dyeing industry an environmental hazard*. Natural Science 4, 22–26
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53(1), 59-68
- Kim I., Jung H.J., Lee Y. (2021). *Consumers' value and risk perceptions of circular fashion: Comparison between secondhand, upcycled and recycled clothing*. Sustainability 2021, 13(3), 1208

Kingsnorth S. (2016). *Digital Marketing Strategy. An integrated approach to online marketing*. KoganPage, Croydon

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Ulrico Hoepli Editore, Stabilimento di Lavis

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0. Tecnologie per l'umanità*. Ulrico Hoepli Editore, Stabilimento di Lavis

Kusá A., Urmínová M. (2020). *Communication as a Part of Identity of Sustainable Subjects in Fashion*. J. Risk Financial Manag. 2020, 13(12), 305

Lee I. B. (2009). *Citizenship and the Corporation*. Law & Social Inquiry, 34, 129–68.

Lee I., Lee K. (2015). *The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises*. Business Horizons, 58(4), 431-440

Lou C., Yuan S. (2019). *Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media*. Journal of Interactive Advertising, 19(1), 58–73

Mangold W. G., Faulds, D. J., (2009). *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*. Business horizons, 52, 357-365

Manninen K., Koskela S., Antikainen R., Bocken N., Dahlbo H., Aminoff A. (2018). *Do circular economy business models capture intended environmental value propositions?* Journal of Cleaner Production, 171, 413–422.

Marcone M.R. (2017). *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*. G. Giappichelli Editore, Torino

Marques A.D., Marques A., Ferreira F. (2020). *Homo Sustentabilis: Circular economy and new business models in fashion industry*. SN Applied Sciences, 2(2)

Masieri C. (2018). *L'economia circolare nelle fonti europee*. Edizioni Altravista

McDonough W., Braungart M. (2003). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. North Point Pr

- McGuire W.J. (1985) *Attitudes and Attitude Change*. In Lindzey G. e Aronson E., Eds., *Handbook of Social Psychology*, 3° edizione, Vol. 2, Random House, New York, 233-346
- McNeill L., Moore R. 2015. *Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: Fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice*. *International Journal of Consumer Studies*, 39, 212–22
- Mio C. (2021). *L'azienda sostenibile*. Editori Laterza, Bari
- Mishra S., Jain S., Malhotra G. (2020). *The anatomy of circular economy transition in the fashion industry*. *Social Responsibility Journal*, 17, 524–542
- Morgan R. L., Birtwistle G. (2009). *An investigation of young fashion consumers: Disposal habits*. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 190–98
- Munnukka J., Outi U., Hanna T. (2016). *Credibility of a Peer Endorser and Advertising Effectiveness*. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 182–92
- Paes C.E., Bernardo M., da Silva Lima R., Leal F. (2017). *Management of Waste Electrical and Electronic Equipment in Brazilian Public Education Institutions:*

Implementation Through Action Research on a University Campus. Systemic Practice and Action Research, 30, 377–393

Persico M.G., Rossi F. (2016). *Comunicare la sostenibilità: comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*. FrancoAngeli, Gorgonzola

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. Journal of Interactive Marketing, Harvard Business School Press, 5-14

Provin A.P., Dutra A.R.D.A., de Sousa e Silva Gouveia, I.C.A., Cubas A.L.V. (2021). *Circular economy for fashion industry: Use of waste from the food industry for the production of biotextiles*. Technological Forecasting and Social Change, 169

Pulizzi J., Rose R., (2011), *Managing Content Marketing*. CMI Books

Rancati E., Gordini N. (2014). *Content Marketing Metrics: Theoretical Aspects and Empirical Evidence*. European Scientific Journal, edition, 10

- Ricchetti M. (2017). *Neomateriali nell'economia circolare: moda*. Edizioni Ambiente, San Giuliano Milanese
- Rinaldi F.R., Testa S. (2013). *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. Egea, Settimo Milanese
- Rizaldi A., H. Hidayat H. (2020). *Digital Marketing Communication Strategy*. Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship, 9(2), 57–66
- Rotman L. I. (2010). *Debunking the 'End of History' Thesis for Corporate Law*. Boston College International & Comparative Law Review, 33, 219–72.
- Saicheua V., Cooper T., Knox A. (2012). *Public understanding towards sustainable clothing and the supply chain*. In Fashion Colloquia London
- Sashi C. M. (2012). *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media*. Management Decision, 50(2), 253–272
- Shankar V., Grewal D., Sunder S., Fossen B., Peters K., Agarwal A. (2021). *Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research*,

future directions, and potential approaches. International Journal of Research in Marketing

Shankar V., Malhotra E. (2007). *The growth of interactions and dialogs in interactive marketing*. Journal of Interactive Marketing, 21(2), 1–2

Sinkovics N., Hoque S., Sinkovics R.R. (2016). *Rana Plaza collapse after- math: are CSR compliance and auditing pressures effective?* Accounting, Auditing & Accountability Journal, 29 (4), 617 - 649

Soyer M., Dittrich K. (2020). *Sustainable Consumer Behaviour in Purchasing, using and disposing of clothes*

Stout L. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and The Public*. Berrett-Koehler Publishers

Strauss J., Frost R. (2014). *E-marketing*. Prentice Hall, Routledge

Struss P. (2004). *Artificial intelligence methods for environmental decision support*. e-Environment: Progress and challenge, 1-14

- Tasner M. (2010). *Marketing in the Moment: The Practical Guide to Using Web 3.0 to Reach your Customers First*. FT Press
- Thorisdottir T.S., Johannsdottir L. (2019). *Sustainability within Fashion Business Models: a systematic literature review*. *Sustainability*, 11(8), 2233
- Todeschini B.V., Cortimiglia M.N., Callegaro-de-Menezes D., Ghezzi, A. (2017). *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges*. *Business Horizons*, 60, 759–770
- Van Doorn J., Lemon K., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P. (2010). *Customer Engagement Behaviour: Theoretical Foundations and Research Directions*. *Journal of Service Research*, 13
- Vehmas K., Harlin A., Heikkila P., Mensonen A., Raudaskoski A. (2018). *Consumer attitudes and communication in circular fashion*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 22(16)
- Voorveld H.A.M. (2019). *Brand Communication in Social Media: A Research Agenda*. *Journal of Advertising*, 48, 1–13

Vuong H.G., Nguyen M.T., (2018). *Factors influencing millennials' purchase intention towards fast fashion products: a case study in Vietnam*. *Int. J. Soc. Sci. Humanity*, 8 (8), 235–240

Woodcock N., Green A., Starkey M. (2011). *Social CRM as a business strategy*. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18, 50

Zerfass A., Hagelstein J., Tench R. (2020). *Artificial Intelligence in Communication Management: A Cross-National Study on Adoption and Knowledge, Impact, Challenges, and Risks*. *Journal of Communication Management*, 24(4), 377–389

SITOGRAFIA

<https://eu.patagonia.com/it/it/home/>

<https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/salvatore-ferragamo.php>

<https://www.symbola.net/approfondimento/ferragamo/>

<https://www.bonculture.it/culture/arte/il-messaggio-di-salvatore-ferragamo-rivive-nel-museo-le-difficolta-aguzzano-la-creativita-parola-di-stefania-ricci/>

www.salvatoreferragamo.it

<https://sustainability.ferragamo.com/it>

<https://www.ferragamo.com/museo/it>

<https://group.ferragamo.com/it/news/2019/mostra+sustainable+thinking>

<https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-zalando/>

<https://corporate.zalando.com/en/company/our-history-start-grow>

<https://www.statista.com/topics/7153/zalando/#dossierKeyfigures>

<https://www.statista.com/statistics/260450/annual-revenue-of-zalando/>

<https://www.yocabe.com/zalando-partner-program-principale-modello-business/>

<https://zms.zalando.com/>

<https://partnerportal.zalando.com/s/article/Intro-to-ZalandoFulfillmentSolutions-ZFS>

https://www.connectedretail.it/?lang_switch=1

<https://corporate.zalando.com/en/sustainability/domore-our-sustainability-strategy>

<https://corporate.zalando.com/en/diversity-inclusion/we-are-committed-diversity-and-inclusion>

<https://corporate.zalando.com/en/newsroom/news-stories/small-steps-big-impact>

<https://www.greenretail.news/successi-strategie/2893-zalando-racconta-la-sostenibilita-attraverso-le-storie-dei-suoi-dipendenti.html>

<https://distribuzionemoderna.info/news/zalando-celebra-la-diversita-e-linclusion>

APPENDICE

Di seguito vengono riportate le domande che sono state effettuate a tutti gli intervistati.

- 1) Che cos'è per X la sostenibilità e come contribuite ad essere un brand responsabile per il pianeta e le persone?
- 2) Secondo la vostra esperienza, qual è l'atteggiamento dei consumatori nei confronti della moda sostenibile?
- 3) Molti consumatori sono oggi preoccupati per le questioni ambientali e sociali ma l'immagine di sé, l'esigenza di soddisfare i bisogni edonistici hanno spesso la precedenza sulle preoccupazioni di sostenibilità nel processo decisionale di acquisto.
“L'importante è che prima di tutto il capo sia bello, se poi è anche buono meglio ancora”: per i consumatori X è così o c'è un'importante attenzione verso l'etica rendendola predominante sull'estetica?
- 4) Nella letteratura scientifica è emerso come ci sia un divario valore-azione da parte delle persone, ovvero il consumatore crede nel valore della sostenibilità ma ciò non sempre si riflette in azioni pratiche e coerenti. Ritenete che tale divario sia causato in larga parte da un'informazione/comunicazione impropria/offuscata da parte dei brand di argomenti legati alla sostenibilità e di conseguenza da una scarsa educazione da parte del pubblico?

- 5) In che misura X ritiene prioritario inserire nella progettazione della propria comunicazione la sostenibilità ed in particolare la comunicazione trasparente dei dati relativi alla catena di approvvigionamento, all'utilizzo dei capi per rendere il consumo meno impattante da un punto di vista ambientale, allo smaltimento dei capi di abbigliamento ecc. con lo scopo di osservare un cambiamento nell'atteggiamento da parte del consumatore?
- 6) Con quali caratteristiche descrivereste la comunicazione di sostenibilità di X? Esempi: Creativa? Educativa? Informativa? Che punta ad allarmare? Che punta a trasmettere la trasparenza del brand attraverso il racconto della catena di approvvigionamento? Ecc.
- 7) Quali sono gli strumenti di comunicazione utilizzati da X per comunicare la sostenibilità e quali ritenete siano i più efficaci in tale scopo?
- 8) Avete sperimentato l'utilizzo di nuove tecnologie come la realtà aumentata, la realtà virtuale per comunicare la sostenibilità? Credete possano avere un ruolo nel processo di divulgazione di informazioni ed educazione dei consumatori sulla sostenibilità?
- 9) Gli influencer sono oramai dei personaggi fondamentali nel mondo online e non solo, in quanto capaci di influenzare le abitudini e il comportamento di acquisto degli utenti.

Secondo la vostra esperienza, tali personaggi potrebbero essere "un mezzo" importante per trasmettere messaggi sostenibili e influenzare il

comportamento delle persone in ottica di maggiore responsabilità negli acquisti?

10) Ritenete che sia necessaria una maggiore copertura mediatica attraverso l'utilizzo di molteplici mezzi per rendere più impattante la comunicazione sostenibile? Ad esempio, attraverso strumenti quali i social media, i siti web, la stampa ma anche strumenti innovativi e differenti come il cartellino del prezzo, l'etichetta, il dialogo in negozio ecc.