



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**INNOVAZIONE DEL MODELLO DI
BUSINESS E IL RUOLO DELLA
SOSTENIBILITÀ: IL CASO DI LOUIS
VUITTON**

**Business model innovation and the role of sustainability:
the case of Louis Vuitton**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Andrea Sabatini

Tesi di Laurea di:
Filippo Montenovo

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. LO SFONDO DELLA LETTERATURA	5
1.1 Che cosa si intende per sostenibilità	5
1.2 Sostenibilità e fashion	14
1.3 Correlazione tra sostenibilità e business model	24
1.3.1 Sustainable business model	25
1.3.2 Circolar business model	34
1.4 I lati oscuri della sostenibilità	42
1.4.1 Il Greenwashing	45
1.4.2 La sostenibilità a “buon mercato”	52
1.5 Il fast fashion	55
1.5.1 Ossessione per il falso, il peggior nemico per il Pianeta	62
2. IL CASO AZIENDALE: LOUIS VUITTON	65
2.1 Caso di studio	65
2.2 Profilo del caso	67
2.3 Raccolta ed analisi dei dati: la mission della Maison	69
2.3.1 LV per l’ambiente	84

2.3.2 LV per il sociale	95
2.3.3 LV e la sostenibilità economica	99
3. DISCUSSIONE DEL CASO	102
3.1 Risultati teorici	102
3.2 Implicazioni teorico-manageriali nell'integrazione della sostenibilità nel modello di business	106
3.3 Integrazione della sostenibilità nel modello di business	108
4.CONCLUSIONI	111
BIBLIOGRAFIA	120
SITOGRAFIA	128

INTRODUZIONE

Quello della moda, è sicuramente un settore molto importante, sia per un punto di vista di grande mole di risultati economici che ogni anno raggiunge sia per il vasto patrimonio sociale e culturale che ne è racchiuso al suo interno, e certamente perché in forte crescita su tutto il piano internazionale ed Europeo. Di contro però, gli immensi problemi legati all'inquinamento non passano inosservati (mai dovrebbe esserlo), ragione del fatto che urge sempre più un ripensamento ecosostenibile del proprio modello di business con lo scopo di creare valore ambientale, sociale e non di meno economico e resistere alle incessanti sfide socio-ambientali – cambiamenti politici, legislativi o addirittura naturali – a cui si è sottoposti nel mondo moderno.

L'intento di questo progetto è capire e lasciar comprendere all'interlocutore se sia possibile creare un modello comunicativo da parte del brand di moda in esame che tenga in considerazione i principi e i valori della sostenibilità facendo in modo di essere inseriti all'interno del proprio business model, apportando in esso innovatività. Scopo finale, poi, è quello di creare una via per cui è possibile integrare la sostenibilità all'interno del proprio modo di fare mercato, enunciando le varie implicazioni teoriche e manageriali che possono insorgere.

Lo studio è reso possibile grazie ai numerosi testi letterati ed accademici presenti in tema *green* e *business model innovation* ed il percorso di ricerca scelto per cercare di rispondere quanto detto sopra è suddiviso in quattro parti. Nel primo capitolo, parte decisamente più teorico-letteraria rispetto a quella del secondo capitolo, viene data un'interpretazione del termine sostenibilità secondo alcune sue sfaccettature. Il primo paragrafo enuncia la sostenibilità mediante le tre macroaree – definiti i tre pilastri della sostenibilità – ambientale, sociale ed economica. Qui lo studio è aiutato dai vari trattati inseriti per una più facile comprensione: il Rapporto Brundtland, l'Agenda 21 e i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. Successivamente a questi si entra nel tema della teoria manageriale della gestione sostenibilità, secondo due aspetti cardine: comunicazione e misurazione della stessa. Inserendo ciò, si conclude il paragrafo, cercando di spiegare il “come” questa comunicazione e misurazione vengono attuate.

Nel secondo e terzo paragrafo si riporta, rispettivamente, l'associazione (quasi ovvia) tra sostenibilità e fashion prima e l'associazione tra sostenibilità e modelli di business poi, anticipando in questo punto il *sustainable* e il *circular business model*. Nel secondo paragrafo si inizia introducendo quegli aspetti che caratterizzano il business della moda secondo un'accezione più tecnica. Da un'introduzione obbligatoria degli aspetti della Corporate Social Responsibility, si passa alla descrizione della catena di approvvigionamento del settore moda, in

parallelo ad un piccolo dibattito sulla parte più analizzata della stessa catena, vale a dire il reperimento e controllo delle materie prime impiegate e dei loro possibili effetti sull'ambiente. A conclusione del paragrafo, si inseriscono, al fine di semplificare la comprensione, due esempi totalmente opposti di modelli di business: un esempio di sostenibilità come il marchio Patagonia ed un esempio di non sostenibilità come il marchio Shein.

Il terzo paragrafo esplica il concetto di modello di business sostenibile – elencandone quelli che secondo la letteratura accademica caratterizzano di più il presente settore moda – che fa da apripista al modello di business circolare, utilizzato dal caso di studio preso in esame e tratta nel capitolo secondo. Per questa sezione si dà una definizione del concetto di *circular business model*, attraverso riferimenti prettamente accademici.

Cercando di seguire un filo logico, il lavoro prosegue concludendo il primo capitolo con un quarto e quinto paragrafo, dove obbligatoriamente sono inserite le accezioni negative che si possono incontrare seguendo la strada dell'ecosostenibilità. Come elementi negativi, nel quarto paragrafo, si apre una discussione sulla pratica di *greenwashing* e viene posta un quesito: se davvero la sostenibilità nella moda è adatta a tutte le tasche o al contrario esclude una fetta di mercato. Il quinto paragrafo, che come già detto chiude il primo capitolo del progetto, enuncia ciò che si configura come l'esatto opposto della moda "pulita", cioè, il fast fashion o moda veloce e a terminare si riporta un esempio di una

pratica, che purtroppo va ad ampliare tale tema, ormai sempre più in voga che non fa altro che alimentare il fuoco dell'insostenibilità della moda veloce.

Seguendo la via del primo si entra nel secondo capitolo dove si passa allo studio di un caso concreto: il modello di business della nota casa francese di abbigliamento di lusso, Louis Vuitton. Fonte principale di reperimento delle informazioni è la sitografia ufficiale del marchio, ritenuta sicuramente la più attendibile nonostante l'immensa quantità di informazioni presenti e di facile accesso. Qui i paragrafi seguono una logica ben precisa: ogni paragrafo rappresenta le azioni intraprese dalla casa di moda francese in ambito ambientale, sociale ed economico, rappresentando, così, e concettualizzando, secondo queste, i pilastri della sostenibilità enunciati nel primo paragrafo.

A conclusione del lavoro vi sono altri due capitoli in cui vi è, prima, secondo le nozioni apprese nei primi due capitoli, una discussione dei risultati ottenuti, con le varie implicazioni teorico-manageriali, l'effettiva integrazione del "pensare in verde" nel modello di business e l'innovazione di questo; nel capitolo di epilogo viene fatta una riflessione sull'importanza del ripensamento del business model mediante un'ottica ecosolidale e su quello che lo studio potrebbe lasciare come base di appoggio per uno studio più preciso e dettagliato.

Capitolo 1

LO SFONDO DELLA LETTERATURA

1.1 CHE COSA SI INTENDE PER SOSTENIBILITÀ

Ancora oggi la sostenibilità rimane un concetto aperto e non definito con un'infinità di interpretazioni, nonché vista quasi come scienza – scienza della sostenibilità – e trattata come filone di studio indipendente. Le origini del termine sostenibilità risalgono all'ambito di studi ecologici e riguarda il potenziale di un ecosistema di sussistere nel tempo, senza alcun cambiamento.

La base su cui poggia tale concetto, uno dei più studiati e seguiti, è quella dei tre pilastri della sostenibilità che comprende elementi di carattere economico, sociale e ambientale (ecologico). Essi, visti come tre cerchi intrinseci al cui interno vi è proprio la sostenibilità, possono essere considerati interconnessi e intercambiabili tra loro.

Definizioni alternative vedono al posto dei tre cerchi, pilastri rappresentati come il vero significato letterario della parola ma, nonostante ciò, anche se di semplice comprensione e traduzione, tali definizioni vengono spesso criticate per mancanza chiarezza nel messaggio che vogliono diffondere. Citando, infatti, Thompson (2021): tutto il filone riguardante la sostenibilità verte in direzione di tre grandi cerchi (o pilastri), caratterizzanti l'aspetto ambientale, l'aspetto sociale

e l'aspetto economico, ma il tutto senza una definizione disciplinare e non lasciando spazio ad un intendimento del termine sostenibilità.¹

Da qui il concetto di sviluppo sostenibile, cioè, proseguire nello sviluppo economico, sociale e ambientale che assicuri il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità di soddisfare quelli delle generazioni future.

Non si fa perciò riferimento solo a tematiche puramente ecologiche: negli stati occidentali, con il termine sostenibilità vengono raggruppati argomenti economici, politici e di natura sociale, ancor prima dell'ecologico. Vi sono esempi di come, in questo tema, vengono tenuti in considerazione argomenti di equità, istituzionali o addirittura culturali.

Ovviamente come in ogni ambito di sviluppo, anche in quello sostenibile vi sono delle limitazioni che possono ancora considerarsi non assolute. In primis vengono in mente i limiti collegati alla disponibilità delle risorse ambientali e alla capacità di queste di assorbire gli effetti delle azioni intraprese dall'essere umano. Di seguito sussistono limiti legati alla tecnologia, non distribuita omogeneamente in tutto il pianeta, e all'organizzazione sociale, demografica ed economica; anche se intervenire su tecnologia e organizzazione è ancora possibile così da lasciar il testimone ad una nuova era di sviluppo.

¹ THOMPSON, P. B., & NORRIS, P. E. (2021). *Sustainability: What Everyone Needs to Know*®. Oxford University Press.

Facendo un salto indietro nella letteratura e cercando di capire la provenienza del termine sostenibilità e quindi sviluppo sostenibile, è necessario soffermarsi nel periodo compreso tra gli anni '80 e '90, periodo in cui numerosi testi accademici iniziano a citare questo tema ancora visto come nulla di concettualizzato.

Datata 1980, una delle pubblicazioni più importanti, quella che porta il titolo di “World conservation strategy”, sviluppata dall’ “International Union for Conservation of nature” (IUCN) in collaborazione con il “Programma delle Nazioni Unite per l’ambiente” e il WWF²

Altra fase cruciale per lo studio dello sviluppo sostenibile la troviamo all’interno del documento del 1987: il Rapporto Brundtland³. Aspetto principale che caratterizza quest’ultimo è il fatto che rappresenta un passo enorme verso l’inserimento della sostenibilità in disegni legislativi. In questo rapporto viene posta al centro dell’attenzione non più solamente l’ambiente in quanto tale ma si focalizza sul benessere dell’individuo facendo sorgere un grande principio etico e morale: la responsabilità delle generazioni odierne verso quelle future con lo scopo di mantenere intatti le risorse naturali disponibili e gli equilibri degli habitat circostanti.

Numerose, in quel periodo, sono anche le pubblicazioni accademiche che appaiono.

² Con WWF si intende World Wildlife Fund, organizzazione non governativa costituita nel 1961 in Svizzera con scopo di protezione ambientale.

³ Il rapporto Brundtland del 1987: documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull’ambiente e sviluppo (WCED).

Nello stesso anno del Rapporto Brundtland, Brown et al. (1987) pubblicano “Global sustainability: toward definition” e citandone una parte - «la sostenibilità è sempre più vista come un obiettivo desiderato di sviluppo e gestione ambientale. Questo termine è stato utilizzato in numerose discipline e in una varietà di contesti, che vanno dal concetto di rendimento massimo sostenibile nella gestione forestale e della pesca alla visione di una società sostenibile con un'economia di stato stazionario. Il significato del termine dipende fortemente dal contesto in cui viene applicato e dal fatto che il suo utilizzo è basato su una prospettiva sociale, economica o ecologica; la sostenibilità può essere definita in modo ampio o restrittivo, ma una definizione utile deve specificare esplicitamente il contesto così come le scale temporali e spaziali considerate. Sebbene le società differiscano nella loro concettualizzazione della sostenibilità, la sopravvivenza umana indefinita su scala globale richiede determinati sistemi di supporto di base, che può essere mantenuto solo con un ambiente sano e una popolazione umana stabile. Una comprensione più chiara della sostenibilità globale e lo sviluppo di indicatori appropriati dello stato dei sistemi di supporto di base fornirebbe un quadro utile per l'elaborazione delle politiche»⁴ - vengono individuate tre prospettive dal loro studio della letteratura: sociale, per la

⁴ BROWN, B. J., HANSON, M. E., LIVERMAN, D. M., & MERIDETH, R. W. (1987). *Global sustainability: Toward definition. Environmental management*, 11, 713-719.

soddisfazione dei bisogni umani; economica, per i limiti imposti alla crescita economica; ecologica, per l'efficienza degli ecosistemi.⁵

Altro evento, che dal punto di vista cronologico risulta essere una fondamentale tappa per lo sviluppo sostenibile, è la Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e sullo sviluppo tenutasi in Brasile nel 1992 dove viene redatto il programma denominato Agenda 21⁶: questo viene definito come un itinerario da seguire a livello planetario da Nazioni, enti e associazioni rispettando gli ambienti naturali in cui l'uomo possiede diretto impatto.

«L'Agenda 21, la Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo e la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste sono stati adottati da più di 178 governi alla Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo (UNCED)⁷».

In una più recente ed attuale chiave di lettura, vengono definiti, poi, i 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDG) concettualizzati dalle Nazioni Unite all'interno dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Essi sono un insieme di aspetti importanti che, partendo dagli elementi principali dello sviluppo sostenibile quindi economici – sociali – ambientali, si focalizzano sull'eliminazione della povertà e disparità tra le varie parti del globo,

⁵ PURVIS, B., MAO, Y., & ROBINSON, D. (2019). *Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustainability science*, 14, 681-695.

⁶ L'Agenda 21 rappresenta (riduttivamente) un piano d'azione a lungo termine, volto al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. Viene partorito durante il Summit della Terra a Rio de Janeiro nel 1992.

⁷ <https://www.un.org/en/>

inuguaglianza e cambiamenti climatici. Con questi si intravede un cambiamento di rotta verso il pilastro economico, punto centrale per la crescita e lo sviluppo, dove da questo poi, dovranno verificarsi effetti a cascata al fine di un miglioramento sia sociale che ambientale. Altro punto di importante comprensione sta nel fatto che gli SDG sanciscono la fine di un filone di studio collegato alla sostenibilità, puntando nella direzione di sviluppo sostenibile già predisposto nel 1987 con il Rapporto Brundtland.

Non trovando una definizione chiara e precisa che concettualizzi il termine sostenibilità, si vede come la letteratura, da testi accademici e no, sia passata a trattare il tema visto più come sviluppo sostenibile. Data la vastità dell'argomento e la gigante biblioteca teorica o dalle diverse scuole di pensiero che vi sono dietro, dai soggetti interessati, come economisti dello sviluppo o specialisti ecologici, i tre pilastri non trovano un punto di origine ben definito da cui partire.

Le difficoltà di comprensione delle radici della sostenibilità risalgono agli anni '50. Kidd (1992) sostiene che sono sei le scuole di pensiero che si sviluppano in quel periodo e intraprendono per prime la discussione della correlazione tra crescita economico-demografica, risorse e benessere ambientale: «sono la radice ecologica/capacità di carico, la radice delle risorse/ambiente, la radice della biosfera, la radice della critica della tecnologia, la radice della “crescita non lenta”

e la radice dell'eco-sviluppo. Ciascuno di questi ceppi di pensiero è stato completamente sviluppato prima che fosse usata la stessa parola sostenibile»⁸.

In concomitanza a quanto di cui sopra, lo sviluppo dello studio della sostenibilità trasla, negli anni, la sua attenzione alla gestione della sostenibilità. Nawaz et al. (2018) danno tale definizione: «la sostenibilità organizzativa può essere pensata come l'ampio cerchio che circonda gli obiettivi economici, ambientali e sociali di un'organizzazione»⁹. Il *sustainable management* diviene punto focale di infiniti studi di settore e tema principale di altrettante pubblicazioni letterarie, questo perché la correlazione tra ambiente naturale e impresa è cardine centrale in un'ottica di gestione della sostenibilità in quanto le imprese impattano direttamente nell'ambiente circostante e questo, di conseguenza, genera impulsi diretti che fanno sì che l'impresa sia direttamente interdipendente ad esso. La gestione organizzativa della sostenibilità però, ancora oggi, non è vista con la stessa importanza della sostenibilità stessa, infatti, il caso oggetto di studio, che si analizzerà nel capitolo seguente, viene scelto proprio perché ne ha fatto del *sustainability management* proprio punto di forza, puntando incessantemente e costantemente su un ambito comunicativo e di misurazione. Infatti, particolare enfasi dovrebbe esser posta sulla gestione della sostenibilità, con lo scopo di apportare un'integrazione che sia efficace ed efficiente, per

⁸ KIDD, C. V. (1992). *The evolution of sustainability. Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 5, 1-26.

⁹ NAWAZ, W., & KOÇ, M. (2018). *Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. Journal of cleaner production*, 171, 1255-1274.

semplificare lo screening e la disamina¹⁰, quanto viene sostenuto da Esquer-Peralta et al. (2008) nella loro pubblicazione. A questo punto la comunicazione e/o misurazione della visione sistemica della sostenibilità, a secondo del modello di gestione adottato, rappresenta un punto focale sui cui porre particolare attenzione, in quanto il sistema – definito da Williams et al. (2017) un agglomerato di interconnessioni intra ed extra aziendali, cambiamenti adattivi, autoregolazione e feedback comunicativi¹¹ – rappresenta un elemento complesso e in continuo cambiamento. A sostegno di ciò, Stacchezzini et al. (2016) inseriscono nella tradizionale visione della sostenibilità, il report integrato¹² a sostentamento di una gestione completa delle pratiche *green*, una sorta di rendicontazione della sostenibilità. La visione distorta da parte delle aziende di quelle che potrebbero essere pratiche ecologiche fa sì che queste si escludano dal comunicarle, visti gli eventuali scarsi risultati ottenuti, o nella peggiore delle ipotesi, comunichino agli stakeholders risultati del tutto contraffatti (si veda paragrafo 1.4 *Il Greenwashing*). Le imprese socialmente più deboli in termini di risultati, infatti, come suggerisce la letteratura, divulgano in maniera artefatta la

¹⁰ ESQUER-PERALTA, J., VELAZQUEZ, L., & MUNGUÍA, N. (2008). *Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS)*. *Management Decision*, 46(7), 1027-1038.

¹¹ WILLIAMS, A., KENNEDY, S., PHILIPP, F., & WHITEMAN, G. (2017). *Systems thinking: A review of sustainability management research*. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-881.

¹² STACCHEZZINI, R., MELLONI, G., & LAI, A. (2016). *Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management*. *Journal of cleaner production*, 136, 102-110.

propria gestione della sostenibilità e, nella maggior parte dei casi, senza referenze a supporto della loro tesi¹³ (Mahonet et al., 2013). La paura maggiore va riscontrata soprattutto nella parte alta del management aziendale, considerando come “giustificazione” il fatto che una comunicazione e misurazione trasparenti possano incentivare le minacce da parte dei concorrenti. Si è cercato di riportare, nel paragrafo successivo, gli effetti sia positivi che negativi a seconda di una buona o cattiva gestione e report della sostenibilità.

La scelta del caso di studio in oggetto che si vedrà nei prossimi capitoli è dettata dal fatto della forte contrapposizione che si ha con quanto appena detto.

A conclusione del paragrafo, si può ritenere molto complicato, quindi, dare una nozione chiara e precisa al termine sostenibilità e di conseguenza una spiegazione accurata delle pratiche di gestione di questa, dato che non vi è un'unica fonte dalla quale attingere una vera e propria definizione. Se questo concetto risulta di difficile comprensione, al contrario, ad aiutare a concettualizzare l'argomento di sviluppo sostenibile, oltre che le varie importanti pubblicazioni citate come lo Iucn prima e le Nazioni Unite nel Rapporto Brundtland e Agenda 21 poi, sono anche i risultati presi dal caso di studio come già detto.

¹³ MAHONEY, L. S., THORNE, L., CECIL, L., & LAGORE, W. (2013). *A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? Critical perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350-359.

Rimane di primaria importanza lo studio e la comprensione degli innumerevoli modelli di natura letteraria che oggi si hanno a disposizione al fine di arrivare ad una definizione più o meno vicina a quello che sostenibilità può indicare.

1.2 SOSTENIBILITÀ E FASHION

La sostenibilità risulta essere uno dei temi più indagati quando si parla di fashion. Proprio in quest'ultimo settore, risulta sempre più difficile porsi come primo obiettivo quello del raggiungimento di un buon livello di sostenibilità, anche se come visto e detto già più volte quello della moda è uno tra i settori più inquinanti del pianeta. Considerando ovviamente leggi e regolamentazioni vigenti in materia, puntare o allineare la brand strategy ad obiettivi green sarà sicuramente fonte di vantaggio competitivo, che d'altro canto, il più delle volte, sono richieste che arrivano direttamente dal consumatore finale.

Tema principale da inserire nella combinazione sostenibilità e fashion è certamente quello della Corporate Social Responsibility (CRS). Soggetta a numerosi studi e altrettante revisioni la responsabilità sociale d'impresa può essere definita come quegli obblighi, norme e azioni da intraprendere come

riposta ai valori e agli obiettivi della società¹⁴, essere socialmente responsabili non riguarda solo aspetti giuridici ma si intende responsabilità verso l'ambiente, investire nel capitale umano e in tutti quegli aspetti aziendali volti al miglioramento interno della stessa e dell'ambiente lavorativo in cui agisce. Ciò che si può sicuramente confermare è che oggi, il concetto di responsabilità sociale stia puntando verso una direzione di scelte aziendali guidate dal binomio profittabilità - sostenibilità e tanto più quest'ultima viene vista come motore aziendale e spinta nelle scelte del consumatore finale. Anche se nella maggior parte dei casi quest'affermazione potrebbe risultare veritiera non sempre, comunque, il cliente finale è disposto a ripagare un corrispettivo adeguato che ricopra le spese "sostenibili" aziendali.

Come aiuto alla definizione di responsabilità sociale d'impresa, si possono prendere in considerazione i parametri di seguito riportati: rapporto compatibilità-qualità della materia prima; rapporto impresa-comunità locali; controllo della catena di fornitura (si veda paragrafo successivo); attenzione all'ambiente in tutti i processi; rapporto qualità-quantità del lavoro dei dipendenti.

Analizzando il primo punto, quello della materia prima è tema complesso e su cui viene posto un focus particolare. La scarsità delle risorse fa sì che scelte

¹⁴ LATAPÍ AGUDELO, M. A., JÓHANNSDÓTTIR, L., & DAVÍDSDÓTTIR, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.

imprenditoriali vengano rivisitate in funzione delle cosiddette “3 R” della sostenibilità: risparmio, riciclo, riuso.

Quella del riciclo è una pratica volta alla trasformazione degli scarti della produzione o scarti post-produzione, inserendo quest’ultimi in nuovi processi di lavorazione e quindi in nuovi cicli di vita, al fine di ottenere un nuovo prodotto finito. Se la decisione ricade sulla strategia del riciclo, maggior importanza dovrà esser data alla performance, in termini di sostenibilità, e qualità della materia prima riciclata. Riportando un esempio al passo con i tempi, sicuramente quello del riciclo del PET¹⁵ è di più attuale dibattito. Questo, mediante trattamenti chimici specifici, viene trasformato in filamenti incredibilmente adatti ad ottenere capi di abbigliamento come pile o imbottiture.

Vista la macroarea di studio presa in considerazione – quella del fashion – l’adeguamento delle scelte di tipo “green” al profitto, risulta di difficile applicazione considerando la lunghezza delle filiere di approvvigionamento, o più semplicemente la fashion supply chain e numerosi possono essere gli esempi (in particolar modo quello del caso Patagonia che verrà trattato di seguito) da riportare di grandi brand della moda che puntano al controllo delle scelte strategiche dei propri fornitori, i quali a loro volta puntano al sostenibile

¹⁵ PET: o polietilene tereftalato, è una resina termoplastica facente parte della famiglia dei poliesteri; può esistere in forma amorfa (trasparente) o semi-cristallina.

(controllo della materia prima della *textile industry*¹⁶, controllo delle emissioni di carbonio, controllo dello smaltimento dei rifiuti, ecc.). Numerosi esami di verifica certificano il fatto che, molte volte, i problemi legati alla sostenibilità sono direttamente computabili alla filiera di approvvigionamento provocando danni economici, di *reputation* ed ambientali, pertanto, il cosiddetto risk management diventa fattore cruciale per l'azienda¹⁷ (Rafi-Ul-Shan et al., 2018).

Molte delle difficoltà, infatti, stanno proprio nel fatto che la peculiarità del settore della moda è di essere un settore ricco di numerosi canali di intermediazioni prima dell'arrivo del prodotto finito al consumatore finale. Così come la presenza di infiniti competitors e il breve ciclo di vita del prodotto possono rappresentare un ostacolo all'allineamento delle scelte sostenibili a quelle di tipo economico – finanziarie¹⁸. Logicamente, secondo Chan et al. (2017), il punto di partenza è quello di interfacciare l'integrazione di ogni reparto interno all'azienda, per poi passare al coordinamento della fornitura esterna (fornitori,

¹⁶ Per *textile industry* si intende l'industria che si occupa della scelta, della lavorazione e produzione di tessuti e filati utilizzati poi nelle fasi successive della supply chain.

¹⁷ RAFI-UL-SHAN, P. M., GRANT, D. B., PERRY, P., & AHMED, S. (2018). *Relationship between sustainability and risk management in fashion supply chains: A systematic literature review*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(5), 466-486.

¹⁸ CHRISTOPHER, M., LOWSON, R., & PECK, H. (2004). *Creating agile supply chains in the fashion industry*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.

fornitori dei fornitori)¹⁹ ed effettivamente rapporti strategico-operativi di collaborazione di lungo periodo si stanno sviluppando sempre di più.

Semplificando le fasi della fashion supply chain, quindi, si parte dal primo step definito “procurement” (più semplicemente reperimento o fornitura dei tessuti e filati), passando alla fase di “production” (produzione vera e propria del prodotto), terminando poi con quella di “distribution” (distribuzione del prodotto) e l’ormai scomparsa fase di “repair” (o riparazione). Sono proprio nelle prime due fasi che si cerca di trarre maggior vantaggio, soprattutto da un punto di vista economico, rispetto all’incessante concorrenza del mercato, puntando alla delocalizzazione della produzione e reperimento delle materie prime in paesi con costi di mano d’opera sempre più esigui e dove il problema della responsabilità sociale e sostenibilità sono lasciati in disparte vista la gravità e l’altissimo livello di povertà che li caratterizzano.

Come già accennato in questo paragrafo, la filiera della moda risulta essere composta da numerose fasi, a volte di difficile controllo o sorveglianza. Così come sono molteplici le fasi, di conseguenza anche le aree di intervento dove aumentare il grado di sostenibilità possono essere altrettante. Una tra tutte, su cui molte aziende della moda puntano, al fine di aumentare il loro valore aggiunto

¹⁹ CHAN, A. T., NGAI, E. W., & MOON, K. K. (2017). *The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry*. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.

offerto, è la scelta della materia prima quindi del tessuto²⁰ (Freise e Seuring, 2015). Proprio qui si gioca la partita più importante, cercando di utilizzare materie il più ecosostenibili possibile al fine di eliminare sostanze nocive per ambiente e mano d'opera, sia in fase di coltivazione o produzione che in quella di estrusione per le fibre artificiali.

Verrà ora spiegato in breve il binomio tra i materiali con maggior impiego e le loro lavorazioni (dalla colorazione alla trasformazione fino alle loro criticità di utilizzo nel processo produttivo).

Il gradino più alto del podio (sulla classifica delle fibre naturali), sia per conoscenza che per utilizzo, è occupato indubbiamente dal cotone. Materiale incredibilmente versatile e di semplice utilizzo nelle fasi produttive, nel 2008, ha toccato quasi i 25 milioni di tonnellate di quantità prodotta. Proprio per questo motivo entrano però in gioco fattori negativi collegati alla produzione cotoniera. La produzione di questa fibra vegetale richiede, infatti, una cifra stimata dal WWF che va dai 10 ai 20 mila litri di acqua per chilo di cotone. Essendo una produzione così imponente, terreni vastissimi, fertilizzanti e pesticida per la coltivazione, rappresentano un altro fattore negativo che riguardano tale fibra. Ultimo ma non meno importante degli altri, è l'aspetto che riguarda l'emissione di enormi quantitativi di anidride carbonica per il trasporto del cotone nei vari impianti di

²⁰ FREISE, M., & SEURING, S. (2015). *Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry*. *Logistics Research*, 8, 1-12.

filatura, tessitura, tinta o confezionamento, collegato al fatto che nella maggior parte dei casi i vari stabilimenti si trovano dislocati nel globo. Come alternativa vi è il bambù, che oggi viene studiato attentamente come possibile sostituto in futuro del cotone per similitudine di proprietà fisiche. In tema sostenibilità, quindi, quello che sembrerebbe promuovere al meglio la causa è il cosiddetto “organic cotton” che comunque gioca un ruolo del tutto secondario visto il suo 1% di utilizzo rispetto al materiale principale.

Così come già detto per il cotone, il fattore di emissione di grandi quantità di anidride carbonica, collegati al trasporto e alle varie fasi di produzione, caratterizza anche la lavorazione della lana. Per impatto ambientale vengono criticate, poi, le gravi conseguenze che si hanno sugli allevamenti spesso iper-intensivi, causa a volte di un forte deturpamento di importanti habitat naturali, ma soprattutto sulla fase di lavaggio della lana, nella quale vengono utilizzati agenti chimici dannosi per l’ecosistema.

Se da una parte, la globalizzazione può rappresentare un nemico alla sostenibilità, sicuramente il polo opposto è caratterizzato dal fatto che quest’ultima permette lo sviluppo di metodi di lavorazione sempre più innovativi ed all’avanguardia con lo scopo di ridurre al minimo gli sprechi di acqua e l’utilizzo di sostanze nocive.

A conclusione di tale argomento, si trova interessante citare due esempi di modelli del business del moda, completamente opposti tra loro, in cui uno dei due

racchiude gli elementi d'importanza enunciati fino a questo punto (importanza di una comunicazione e misurazione del livello e gestione di sostenibilità, controllo della filiera di approvvigionamento e dei rischi collegati ad essa, controllo delle materie prime impiegate nel processo di produzione) mentre l'altro rappresenta l'antitesi del primo. Gli esempi in questione sono: Patagonia, leader nella produzione di capi per l'outdoor con impiego di materiali di prima qualità e di assoluta longevità; come esempio opposto, Shein, leader mondiale nel fast fashion e della "insostenibilità".

Per Patagonia l'elemento di fondamentale importanza è l'integrazione della sostenibilità lungo tutta la sua supply chain, risultato ottenibile grazie all'imponente sforzo che compie nell'eco-progettazione dei suoi capi d'abbigliamento²¹, tutti in possesso di numerosi certificati di qualità ecosostenibile²² (Wang e Shen, 2017). Grazie alle accortezze o, meglio, all'incessante attenzione sui materiali, processi organizzativi e decisionali interni ed esterni, che oggi il marchio viene definito come "ossessionato" alla sostenibilità²³. Seguendo la logica che tali concetti si stanno tramandando dai testi accademici sino alle riviste più vicine alla popolazione media, si riporta una

²¹ ARMSTRONG, C. M., & LEHEW, M. L. (2011). *Sustainable apparel product development: In search of a new dominant social paradigm for the field using sustainable approaches*. *Fashion Practice*, 3(1), 29-62.

²² WANG, L., & SHEN, B. (2017). *A product line analysis for eco-designed fashion products: Evidence from an outdoor sportswear brand*. *Sustainability*, 9(7), 1136.

²³ <https://www.ilsole24ore.com/art/stanley-patagonia-istituzioni-lente-aziende-guidino-cambiamento-green-AEyoJGUD> (2023).

citazione nella rivista digitale di moda Nss Magazine: «Patagonia non usa la parola “sostenibilità”. “Perché? Perché riconosciamo di essere parte del problema. In passato, abbiamo stabilito l’obiettivo di ridurre a zero le emissioni entro il 2025. Ma compensare le emissioni a pagamento non cancella il nostro impatto ambientale e non ci salverà nel lungo periodo. Prima di tutto dobbiamo ridurre il peso del nostro business abbassando drasticamente le emissioni in tutta la nostra filiera. Ciò che ci disturba maggiormente, però, è che al momento non sappiamo come fare”. In generale, leggendo fra le righe nella lettera di Patagonia, i molti riferimenti alle dichiarazioni prive di seguito di molti brand e alla completa sregolatezza che circonda il tema delle emissioni sembrerebbe additare la colpa dell’inquinamento causato dalla moda nella sovrapproduzione. Thoren scrive: “Il 95% delle nostre emissioni viene dalla nostra filiera – e la nostra è una realtà piccola. Produciamo in fabbriche condivise, spesso fianco a fianco con brand molto più grandi di noi”. Poco prima la lettera aperta menzionava “la moderazione della crescita e il taglio della mole dei nostri prodotti” come potenziale soluzione alle emissioni. Il grande elefante nella stanza è dunque la produzione eccessiva: troppe collezioni, troppi brand, troppi prodotti riversati di settimana in settimana sul mercato. Il tutto diventa ancora più paradossale quando si pensa a come la sostenibilità sia diventata un selling point oltre che una giustificazione morale per produrre altri abiti, altre sneaker. Non è solo la produzione degli abiti a inquinare, ma anche il loro trasporto, il loro packaging, le spedizioni e, in breve, la loro

stessa esistenza: come la country coordinator di Fashion Revolution per l'Italia, Marina Spadafora, diceva a Nss Magazine lo scorso settembre, “il capo di abbigliamento più sostenibile è quello che è già appeso nel nostro armadio”.»²⁴

In contrapposizione, viene riportato un esempio negativo di mala sostenibilità. Il caso, oggigiorno conosciuto e di gran dibattito, è quello del marchio di moda ultraveloce Shein. Modello di business basato sul consumismo, il colosso cinese sfrutta i grandi numeri e i risultati derivanti dalle economie di scala che mette in atto. Grazie all'infinita quantità di capi prodotti fa sì che si riesca ad ottenere vantaggi economici (si parla di scontistica) nei confronti dei fornitori per la grande quantità di materia prima acquistata. La produzione su larga scala sarà meno fruttifera per la vendita del singolo prodotto ma compensata dalla quantità totale venduta. I numeri sono preoccupanti: migliaia di prodotti aggiunti giornalmente sul loro sito Web, meno del 20% dei loro fornitori rispettano gli standard di sostenibilità, in più del 10% dei capi analizzati sono presenti sostanze chimiche dannose per uomo e ambiente²⁵. I tanti articoli ormai presenti a riguardo sono disponibili e reperibili per chiunque. La consapevolezza del danno che colossi come questo stanno producendo dovrebbe essere insita in ognuno.

²⁴ <https://www.nssmag.com/it/fashion/27951/patagonia-sostenibilita> (2021).

²⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/shein-aumenta-controlli-la-sostenibilita-e-rilocalizza-parte-produzione-AEZd0WAD> (2023).

1.3 CORRELAZIONE TRA SOSTENIBILITÀ E MODELLI DI BUSINESS

Sebbene non esista una definizione univoca che accumuni ogni manager, in questo paragrafo si vuole partire da una spiegazione riguardante il Business Model (BM) o modello di business: molte ricerche sono partite dalla mera definizione dei due termini che compongono l'argomento arrivando a definire quest'ultimo come la raffigurazione pratica della logica di un'azienda e la risultate di tutte le sue scelte strategiche che portano ad una creazione di valore differenziale rispetto alla concorrenza, all'interno di un network di relazioni²⁶. Applicato poi, come si vedrà di seguito, al concetto di sostenibilità, il modello di business aziendale rimane un iter fondamentale a disposizione della dirigenza per studiare e comunicare le scelte strategiche attutate e da attuare e senza uno ben strutturato difficilmente i risultati prefissati saranno raggiungibili.

Con il tema della salvaguardia ambientale e sociale sempre più incalzante, quella della rivisitazione del proprio valore prodotto e definizione di un nuovo modello di business da parte delle aziende, sembra essere la strada principale da percorrere per il raggiungimento di tale obiettivo, sia in termini economico-finanziari che ecosostenibili.

²⁶ SHAFER, S. M., SMITH, H. J., & LINDER, J. C. (2005). *The power of business models*. *Business horizons*, 48(3), 199-207.

A tal proposito si prenderanno in considerazione di seguito due macroaree appartenenti alla categoria dei modelli di business: i “sustainable business models” e quindi il “circular business model”.

1.3.1 *Sustainable business model*

«Il mondo sta utilizzando attualmente l'equivalente di 1,5 pianeti per supportare le attività umane.»²⁷ Con una costante accelerazione dello sviluppo globale, con l'incessante aumento della popolazione e con uno smisurato utilizzo delle risorse e habitat naturali, il modello di business come lo si conosce sembra non essere più la soluzione per un futuro “green” e la consapevolezza di valorizzare il patrimonio naturale e sistemi ecosostenibili non è cosa nuova.

Per rispondere a tali sfide sarà necessario, come già ripetuto più volte, adottare un approccio a trecentosessanta gradi, quindi, risposte ai cambiamenti ambientali dovranno procedere di pari passo alle risposte ai cambiamenti economici. Il sentiero verso una meta sostenibile potrebbe coinvolgere fattori di vario tipo come la massimizzazione dei benefici socio-ambientali anziché puntare solo a obiettivi economici; si potrebbe adottare un modello che punti alla collaborazione o co-creazione, anziché alla concorrenza spietata; ovviamente puntare alla minimizzazione dei consumi (sia di risorse naturali che di materie

²⁷https://wwf.panda.org/discover/knowledge_hub/all_publications/living_planet_report_timeline/lpr_2012/demands_on_our_planet/ (2012).

prime); cercare di sviluppare una struttura aziendale che punti alla gratificazione delle risorse umane cosicché da alimentare creatività e senso di appartenenza. Questi sono solo pochi dei suggerimenti da seguire per permettere un'integrazione al cento per cento della sostenibilità nei modelli di business, anche se non esiste regola scritta che permetta alle aziende di compiere tale integrazione.

Passando alla letteratura, numerose sono le citazioni e i testi accademici che spiegano che cosa si intende per modello di business sostenibile.

Citando Lüdeke-Freund (2010), questo descrive il modello di business sostenibile come: «un modello di business che crea un vantaggio competitivo attraverso un valore superiore per il cliente e contribuisce a uno sviluppo sostenibile dell'azienda e della società»²⁸. La sfida più grande, allora, sarà quella di tradurre la fornitura di valori sociali e ambientali in profitti. Fortunatamente, la costante attenzione alla letteratura (e alla pratica) in tema di modelli di business sostenibili ha reso il tutto utile per l'avvio di un processo di innovazione aziendale. Essendo un cosiddetto “modo di fare affari” il modello di business, l'innovazione di questo non prevede solamente la rivisitazione a livello di prodotto e di processo ma sposta l'attenzione sullo sviluppo di nuove tecnologie e di core business, creando così, nuove reti di sistemi di valore che circolano dall'interno all'esterno (stakeholders, clienti, ambiente, ecc.) dell'azienda e

²⁸ LÜDEKE-FREUND, F. (2010). *Towards a conceptual framework of business models for sustainability*. *Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation*, R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, eds., Delft, 25-29.

viceversa²⁹. Quello che la teoria offre per quanto riguarda l'innovazione è che sono tre, le principali strategie da adottare: una strategia difensiva, una strategia accomodante ed una proattiva. La prima, sono adeguamenti che vengono fatti in risposta a cambiamenti provenienti dall'esterno e possono riguardare i costi o la riduzione dei rischi di mercato. La strategia accomodante può riguardare il miglioramento di processi interni mirati alla salvaguardia dell'esterno aziendale. Ultima, ma non per importanza, è la strategia proattiva dove vi è piena integrazione tra interno ed esterno e ciò che accade, quindi, è una riprogettazione del modello di business in funzione di sostenibilità ambientale e salvaguardia sociale. Quest'ultima strategia è sicuramente di maggior impatto a livello di risultati.

Ciò che frena il tutto, però, è sicuramente la scarsità di fonti accademiche da cui reperire testi completi in tema di innovazione del modello di business in funzione di uno più "pulito". L'assenza di informazioni rende difficile la ricerca, lo studio e l'educazione, riversando poi tale difficoltà a livello di implementazione aziendale. Si crea così una dispersione enorme di sinergie possibili tra le varie tipologie di innovazioni, minimizzando in maniera preoccupante i benefici concretizzabili.

²⁹ NOSRATABADI, S., MOSAVI, A., SHAMSHIRBAND, S., ZAVADSKAS, E. K., RAKOTONIRAINY, A., & CHAU, K. W. (2019). *Sustainable business models: A review. Sustainability, 11(6)*, 1663.

Basandosi su quello che si trova scritto, si analizzerà nel modo più esauriente possibile vari tipi di modelli business in cui la sostenibilità gioca un ruolo fondamentale.

Primo tra tutti, ma non così scontato, è il modello che si basa sulla caratteristica della massimizzazione dell'efficacia e della produttività dei materiali. Come già citato nei paragrafi precedenti, il reperimento delle materie prime è una prerogativa riguardante tutto il mondo manifatturiero e non solo, includendo, ovviamente, il settore della moda. Materiali più duraturi potrebbero permettere la creazione di capi, a loro volta, più duraturi, generando così minor sprechi di energia e rifiuti insostenibili. La “lean production”³⁰ o più semplicemente produzione snella, ne è un esempio molto esaustivo.

Differente dal modello precedentemente spiegato, è il modello che cerca di trarre un maggior vantaggio competitivo dagli sprechi. Semplicemente, quello che viene fatto è ridurre l'utilizzo di materie prime sostituendole con quello che può sembrare uno “scarto”, utilizzando un modello di produzione a ciclo chiuso. Esempio, il “cradle – to – cradle” (dalla culla alla culla), approccio che va totalmente in contrasto con il “cradle – to – grave (dalla culla alla tomba), in

³⁰ Lean production: la produzione snella è un metodo di produzione che cerca la riduzione totale degli sprechi, cercando di portare l'azienda su un di produzione più semplice. WARNECKE, H. J., & HÜSER, M. (1995). *Lean production. International journal of production economics*, 41(1-3), 37-43.

quanto in questo si cerca di rimettere in natura e nell'ambiente un rifiuto, generato dalla produzione, nutriente per quest'ultimo.³¹

Un'altra macroarea è quella che ha come focus la sostituzione delle risorse non rinnovabili con quelle rinnovabili. Qui, ci si trova davanti a concetti come emissioni zero o "blue economy", in cui si cerca di ridurre gli impatti ambientali creando processi significativamente più rispettosi per gli ecosistemi circostanti.

Entrando più nello specifico, le tipologie di modelli di business sostenibili innovativi sono davvero interessanti.

Un primo tipo è denominato "well – being business model". È un approccio "human centered", cioè, basato sulla centralità dell'essere umano e sul suo benessere a lungo termine. In parole povere, le decisioni intraprese dall'azienda sono prese in concomitanza col produrre azioni ad alto valore per il benessere del lavoratore. Politiche di welfare per i dipendenti, salari dignitosi, condizioni di lavoro ottimali sia per il benessere fisico che mentale, programmi di crescita professionale, focus mirato sui talenti, sono solo pochi esempi di azioni che l'impresa attua se si parla di benessere a lungo termine; tutto questo potrebbe, ovviamente, tradursi in miglior produttività ed efficienza del personale, mantenimento dei talenti, aumento delle competenze da offrire sul mercato e miglior engagement dei lavoratori. Tali programmi sono utilizzati da fornitori che

³¹ BOCKEN, N. M., SHORT, S. W., RANA, P., & EVANS, S. (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of cleaner production, 65*, 42-56.

guidano le loro attività commerciali nei paesi in via di sviluppo e ciò non riguarda solo il mondo del fashion ma sono ormai numerosissimi i gruppi industriali che puntano in questa direzione.

Sviluppati più recentemente, si trovano sustainable business model che puntano al fair trade. Essendo caratterizzato da numerose piccole-medio imprese, quello del settore della moda italiano, è un settore che si rivede molto bene in questo modello. Qui, c'è un'attenta focalizzazione alla supply chain, partendo da temi delicatissimi, come quello del rispetto dei diritti umani, fino ad arrivare alla creazione di partnership strategiche in tutta la filiera, con lo scopo di promuovere innovazione sociale e favorire una crescita in ottica sostenibilmente possibile. Non sempre però sono azioni attivate in maniera volontaria, infatti, spesso le aziende sopra citate si ritrovano a subire passivamente programmi sviluppati dalla filiera internazionale. È proprio in questo caso, che si dovrà sfruttare l'occasione come trampolino di lancio e porsi come pionieri dell'innovazione e del sostenibile.

Tra i più moderni e all'avanguardia troviamo il sociale business model. Questo, allinea le esigenze aziendali con prodotti o servizi che soddisfino il bisogno sociale. Quello del social business, è un fenomeno ibrido, che sfrutta volontariamente le dinamiche del mercato per rispondere a questioni profondamente sociali, intrinseche in un prodotto o un servizio. Tale metodologia di fare business, infatti, viene definita ibrida proprio perché sintetizza in solo

corpo, il tradizionale obiettivo sociale con metodi di mercato e obiettivi economici tipici di aziende con scopo di lucro. Si rivedono in questo modello, soprattutto, le imprese sociali o le recenti start-up ma anche tutte quelle aziende che decidono di porsi come obiettivo di business quello sociale, nonché tipologia di business spesso associata alle attività senza scopo di lucro. Il punto focale, quindi, sarà l'attenzione al valore certamente funzionale ma oltremodo quello simbolico, analizzando in maniera maniacale il bisogno della collettività.³²

Il costante sviluppo delle tecnologie ha reso possibile lo sviluppo di un modello di business più che all'avanguardia, il cosiddetto modello "hub & spoke". Questo «prevede di sfruttare le tecnologie digitali per permettere a un'impresa di creare dei siti produttivi locali che si configurano come mini-fabbriche decentralizzate, localizzate vicino ai clienti. L'impresa funge da *hub* del network e sviluppa e implementa centralmente la governance, la mission, la strategia competitiva e tutte quelle funzionali, creando standard operativi da condividere con le mini-fabbriche. Queste fungono da *spoke* del network per sviluppare le fasi di produzione e distribuzione. La loro collocazione vicino ai mercati finali permette lo sfruttamento di risorse locali e quindi un maggior allineamento sia

³² WILSON, F., & POST, J. E. (2013). *Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. Small Business Economics, 40*, 715-737.

culturale che legislativo con i clienti»³³. Come citano Bagnoli et al. (2018), qui si combinano vantaggi del modello centralizzato con i vantaggi del modello off-shore, ossia decentralizzato. Le mini-fabbriche, o spoke, quindi potranno essere inserite non per forza in grande centro industrializzato, ma poste anche piccoli centri urbani, talvolta facilmente raggiungibili dal cliente finale. Il risultato di ciò, è che si ottiene un prodotto del tutto efficiente in ambito energetico, di design e con un bassissimo impatto ambientale.

Un ulteriore aiuto al sostegno ambientale è dato da un ultimo modello di business preso in considerazione. Conosciuto con il nome di “everything as-a-service business model”, questo necessita di un enorme sfruttamento di risorse digitali con lo scopo di trasformare la vendita della proprietà del bene, nella vendita dell’utilizzo del bene, che tradotto è il passaggio dalla vendita di un bene alla vendita di un servizio riguardante anche lo stesso bene. Collegato al mondo della moda sostenibile si ritrova, come sottocategoria, quella del “renting business model”, un modello, appunto, use-oriented e punto focale della Circular Economy trattata nel paragrafo successivo. Esso offre come vantaggio principale quello di dare maggiore longevità al prodotto, riducendo costi superflui e l’utilizzo di materie prime, derivante dal fatto che non è richiesto nessun tipo di produzione. Viene utilizzato, soprattutto, su prodotti di lusso, beni di qualità; su

³³ BAGNOLI, C., BRAVIN, A., MASSARO, M., & VIGNOTTO, A. (2018). *Business Model 4.0 I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*.

quei capi pensati per una particolare stagione o eventi importanti. Oltre a questo, richiede un tempo di implementazione minore rispetto ad un tradizionale modello di business in quanto non sono richiesti interventi immediati su design del prodotto e produzione. Ulteriore punto a favore, è dato dal fatto che sarà possibile, mediante apposite piattaforme gestionali di data center, tracciare le preferenze della clientela, quindi capire, in maniera più dettagliata, i comportamenti di quest'ultima rispetto a quanto si potrebbe fare con un normale di servizio di retail. Il produttore quindi sarà, a sua volta, focalizzato sul produrre un capo che, terminato il suo ciclo di vita, sia possibile riutilizzare o riciclare, creando così effetti positivi a catena su affidabilità, qualità e quindi sostenibilità. Utilizzato per la prima negli Stati Uniti nei primi anni del duemila, trovato spazio successivamente anche in Europa e Cina, si può prevedere, infatti, che un nuovo sistema di affitto di capi di moda, da un valore superiore al miliardo di dollari nel 2018, possa raddoppiare il suo valore in dollari entro il 2023. Le sfide principali da affrontare, però, se si segue questa strada saranno: in primis l'acquisizione di nuovi membri e partner da fidelizzare, seguendo in parallelo strategie di semplice vendita; in secondo luogo, l'altra sfida è rappresentata dalla raccolta e condivisione di informazioni in tempo reale su vari cloud in condivisione con il cliente finale, così da associare un servizio più adatto per una particolare tipologia di prodotto. Riportando, nuovamente, lo stesso testo letterario di Bagnoli et al. (2018): «la dimensione dei clienti ne viene così influenzata e grazie ad una

integrazione sistemica verticale ed orizzontale, consente di condividere informazioni sull'utilizzo e disponibilità dei prodotti anche a distanze considerevoli. I processi di sviluppo dei prodotti secondo questa nuova logica si modificano grazie alle tecnologie di Internet of Things e Big Data che consentono una maggiore comprensione dei clienti e dei mercati e un più efficace utilizzo delle proprie risorse distintive per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Sulla base di quanto detto si comprende come il modello di business "everything as-a-service" permetta al cliente una maggiore flessibilità strutturale e un rapporto più duraturo e solido nel tempo»³⁴.

1.3.2 *Circular business model*

Oggetto di innumerevoli studi, l'economia circolare rappresenta uno dei modelli che meglio si adatta al tema della sostenibilità. Alla base di tale costrutto vi trova spazio la *Blue economy*: partendo dal significato della parola stessa, si intende economia blu o oceanica, cioè, puntando ad un'economia ecosolidale che mette ogni individuo sullo stesso piano di benessere sociale attraverso la riduzione, nella maniera più assoluta possibile, dei rischi e/o danni ambientali

³⁴ BAGNOLI, C., BRAVIN, A., MASSARO, M., & VIGNOTTO, A. (2018). *Business Model 4.0 I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*.

(Lee et al., 2020)³⁵. Da un punto di vista letterario, nella *blue economy*, sono due gli elementi che si contrappongono in maniera netta: possibilità di crescita/sviluppo da un lato, fragilità degli ambienti naturali (come gli oceani) dall'altro.³⁶

Da questa partono diramazioni verso il design rigenerativo ed ecologia al fine di creare una società priva di rifiuti ed inquinamento. La caratteristica principale, che contraddistingue tale modello – il *circular business model* – è quella di essere un'economia o un modello di business in grado di rigenerarsi in modo del tutto autonomo, dove materiali per la produzione possono essere rivalorizzati e reinseriti nel ciclo di vita senza creare sprechi superflui. Alla base di tale modello vi è uno studio letterario di partenza, quello dell'innovazione del modello di business. Questa innovazione del modo di fare mercato è fondamentale sotto molti punti di vista. L'attenzione che questo tema ha ricevuto in maniera sempre più esponenziale negli anni è dovuta al fatto che l'innovazione è sinonimo di maggior rendimento: processi di produzione migliorati, qualità dei prodotti maggiori, vantaggi competitivi in costante evoluzione.³⁷ Sintetizzando il discorso

³⁵ LEE, K. H., NOH, J., & KHIM, J. S. (2020). *The Blue Economy and the United Nations' sustainable development goals: Challenges and opportunities*. *Environment international*, 137, 105528.

³⁶ VOYER, M., QUIRK, G., MCILGORM, A., & AZMI, K. (2018). *Shades of blue: what do competing interpretations of the Blue Economy mean for oceans governance?* *Journal of environmental policy & planning*, 20(5), 595-616.

³⁷ CASADESUS-MASANELL, R., & ZHU, F. (2013). *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models*. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.

dell'innovazione del business model, Johnson (2010) spiega, secondo lui, cosa questo rappresenta: l'innovazione va ricercata ancora più in profondità di quello che è il core business, fino alla parte primordiale della parte teorica del business stesso, seguendo un preciso iter temporale.³⁸

L'implementazione di tale modello richiede sforzi talvolta cospicui sia in termini monetari, di tempo e soprattutto culturali: un ripensamento delle catene di valore proposte che aumenti efficacia ed efficienza delle linee produttive, un abbattimento dei costi, un minor impiego di materiali che saranno scartati successivamente ed aumento delle prestazioni aziendali.³⁹

Il diagramma a farfalla creato dalla Ellen MacArthur Foundation dà una definizione dettagliata del circolar business model: esso è costituito da due cicli, un ciclo biologico ed un ciclo tecnico, a specchio l'uno con l'altro. Nel ciclo biologico (posto sul lato sinistro del diagramma) in concetto consiste nel restituire alla Terra i nutrienti dei materiali biodegradabili con lo scopo di rigenerare la Terra stessa; nel secondo ciclo, quello tecnico (posto su lato destro del diagramma), i materiali delle lavorazioni o delle produzioni sono riutilizzati, rigenerati, riutilizzati o riciclati. Le due parti non si escludono a vicenda, al contrario, diversi materiali potrebbero passare dal lato tecnico al lato biologico (legno o cotone ne sono un esempio).

³⁸ JOHNSON, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.

³⁹ GEISSDOERFER, M., PIERONI, M. P., PIGOSSO, D. C., & SOUFANI, K. (2020). *Circular business models: A review*. *Journal of cleaner production*, 277, 123741.

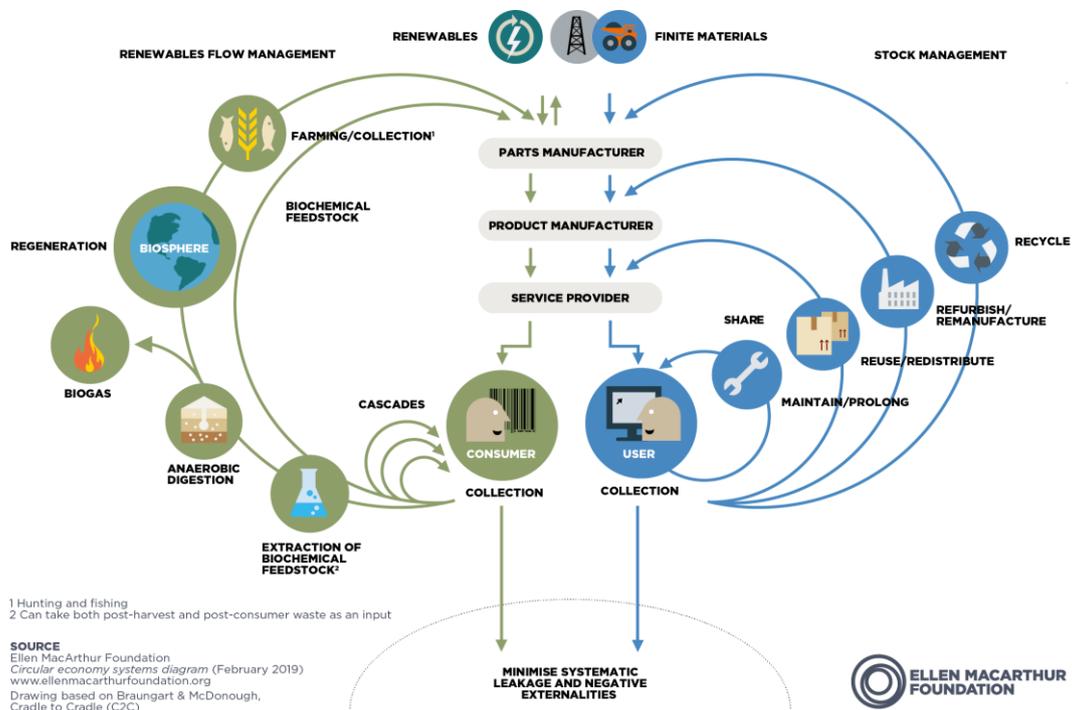


Figura 1 Circular economy butterfly diagram (<https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>, 2019)

Questo, porta tale modello ad essere in completo contrasto con il modello lineare attuale – produzione, consumo e scarto – che caratterizza la società moderna. Ulteriore punto di contrasto è dato dal fatto che la circular economy non si basa su di una crescita costante, ma su di un ricercato equilibrio economico, sociale ed ambientale.

Come riportato sul sito della Fondazione Ellen MacArthur e prendendo in esame l’economia circolare per la moda vengono alla luce risultati strabilianti sui settori del fashion riguardanti il noleggio, la riparazione e la rivendita:

quest'ultimi rappresentano, oggi, un valore di mercato pari a 73 miliardi di dollari, potenziale incredibile se si pensi al fatto di generare entrate senza dover produrre.

«Non solo i modelli di business circolari hanno un enorme potenziale per diventare mainstream, ma forniscono una crescita nuova e migliore per l'industria della moda. La produzione di abbigliamento è raddoppiata tra il 2000 e il 2015, mentre il tempo di utilizzo dei vestiti è diminuito di oltre un terzo. I modelli di business circolari possono aiutare a ribaltare la situazione e creare un settore fiorente che assume un ruolo guida nell'affrontare le sfide globali come il cambiamento climatico e la perdita di biodiversità»⁴⁰.

«La frase di cui sopra, citata da Marilyn Martinez, project manager iniziative di moda della Ellen MacArthur Foundation, fa capire quanto sia indispensabile, più che nell'imminente, l'utilizzo di economie circolari.

Si prevede che questi modelli continueranno a crescere man mano che i clienti saranno sempre più motivati da convenienza e consapevolezza ambientale e, inoltre, settori come il noleggio e la rivendita, hanno il potenziale per rivendicare il 23% del mercato globale della moda entro il 2030 e raggiungere un valore di 700 miliardi di dollari opportunità.

Tuttavia, in questo studio viene evidenziata anche l'idea che questi modelli non sempre portano a benefici ambientali, in particolare, se sono visti puramente

⁴⁰ <https://ellenmacarthurfoundation.org/news/circular-business-models-in-the-fashion-industry> (2021).

come “aggiuntivi” a un modello tradizionale dispendioso invece che centrale per tutte le attività aziendali.

Ad esempio, incentivare il ritiro dei prodotti per la rivendita, il rifacimento o il riciclaggio offrendo buoni per nuovi prodotti può alimentare una maggiore produzione. I modelli a noleggio che offrono abiti non progettati per resistere a molti cicli di usura e pulizia aumentano le possibilità che quel modello sia economicamente e ambientalmente non redditizio. Alla fine, se non progettati per far parte del sistema in cui si trovano, i vestiti finiranno in discarica dopo pochissimi utilizzi». ⁴¹

Sono quattro le raccomandazioni che la Fondazione suggerisce con lo scopo di estrarre il massimo dai modelli di business circolari e sono riassunti come: ripensamento degli indicatori di performance aziendale e degli incentivi per il cliente e la sua esperienza; produzioni di design che permettono un maggior tempo di utilizzo; co-creazione di network di fornitura che permettano la circolazione sia a livello locale che globale; aumentare la gamma di modelli di business.

Per quanto riguarda il primo punto, la difficoltà di ottimizzazione degli indicatori di performance ricade sul fatto che essendo principalmente un settore lineare, quello della moda, e se si pensi che come indicatore, un’azienda potrebbe

⁴¹ <https://ellenmacarthurfoundation.org/news/circular-business-models-in-the-fashion-industry> (2021).

utilizzare quello della rotazione delle scorte di magazzino, in un'economia circolare questo potrebbe risultare molto più complesso, tanto da richiedere una rivisitazione appunto di questi.

Passando all'incentivazione della clientela, oggi la nota piattaforma online, Vinted, che adotta una strategia peer-to-peer, cerca di diminuire l'acquisto del nuovo alimentando all'interno della piattaforma stessa, lo scambio tra utenti di capi d'abbigliamento sia nuovi che di seconda mano. Così si potrebbe migliorare il grado di esperienza del cliente finale impegnando quest'ultimo in modelli circolari, ad esempio incentivandolo e proponendo un servizio di riparazione del capo danneggiato. Punto che può camminare di pari passo con il secondo consiglio della Fondazione, cioè quello di un maggior tempo di utilizzo del bene. Importante in questo secondo punto, quindi, saranno: durabilità fisica del prodotto, durabilità emotiva (come impiego di materiali migliori al tatto) e riciclabilità.

Come si cita in precedenza, la fashion supply chain è caratterizzata da un flusso unidirezionale verso il cliente finale, con la complicazione che i capi d'abbigliamento, difficilmente, possono essere spediti per riparazioni, pulizia o rinnovo. In termini di co-creazione di network di relazioni, indispensabile è lo sfruttamento massimo delle tecnologie sviluppate oggi: intelligenza

artificiale e blockchain⁴² potrebbero facilitare la circolazione di informazioni, creando, così, flussi bidirezionali di comunicazione e sviluppare business collettivi.

Una più ampia gamma diversificata di modelli di business circolari interconnessi tra loro, potrebbe portare ad una massimizzazione dei vantaggi sia in termini economici che ambientali. I punti cardine per permettere lo sviluppo di nuovi modelli sono principalmente tre: maggior utilizzo del capo al cliente; più utenti per prodotto (si citava in precedenza la piattaforma online Vinted che fa sì che lo stesso prodotto sia utilizzato in successione da utenti diversi); superamento dell'aspetto prettamente fisico del bene (progettare un campione di abbigliamento virtuale potrebbe portare ad una riduzione significativa di emissioni di gas serra e impiego di fonti idriche che si avrebbero per la produzione dello stesso capo fisico).

Ultimo aspetto, ma non per questo meno importante, in tema di economia circolare, è l'importanza che tiene il processo di innovazione del modello di business circolare dell'impresa in generale. L'aggiornamento delle pratiche circolari, l'incorporazione o l'implementazione di elementi della *circular economy* dovranno essere tali da far sì che vengano capitalizzati nel modello stesso.

⁴² Blockchain: una struttura dati di registri distribuiti in blocchi collegati secondo una logica crittografica. NOFER, M., GOMBER, P., HINZ, O., & SCHIERECK, D. (2017). *Blockchain. Business & Information Systems Engineering*, 59, 183-187.

Sarà compito, sicuramente, delle grandi aziende, essendo una parte del problema ma della soluzione a tempo stesso, capaci di trainare il cambiamento in maniera più rapida possibile su larga scala globale in modo da accelerare la transizione da un'economia lineare ad un'economia circolare, il tutto cercando di utilizzare una sorta di glossario comune, che possa essere compreso da tutti, al di là del settore economico di appartenenza.

1.4 I LATI OSCURI DELLA SOSTENIBILITÀ

Oggi, il termine sostenibilità viene utilizzato in maniera del tutto inflazionistica. Infatti, sia nel settore della moda che in molti altri, il concetto di “verde” sembra esser riferito puramente ad un solo pilastro della sostenibilità – quello ambientale – lasciando in una situazione del tutto marginale gli altri due pilastri rimasti, l'economico e il sociale.

In questo paragrafo si esamina come un'azienda possa accettare il compromesso per bilanciare su di un pari livello “il fare etico” e prestazioni in termini economici, risultato del quale sarà il cliente finale, poi, a pagarne le conseguenze. E ciò che si evince, paradossalmente, al giorno d'oggi è che tanto più la volontà di fare compromessi di tipo green è bassa, tanto maggiore sarà la performance aziendale. Il cosiddetto “fare bene facendo bene”, che sintetizza e concettualizza alla perfezione quello che si definisce come fare del business in maniera sostenibile, può essere valido solo se l'agire rispettando l'ambiente non è

in conflitto con gli interessi economici.⁴³ La frenata che si può avere da un certo punto di vista transazionale è che nonostante il quasi novanta per cento dei consumatori si confermi pro alla mobilitazione green ma, alla fine dei conti, solo poco più della metà di questi sono disposti a pagare un prezzo maggiorato per un prodotto ecosostenibile. Morale della favola, investimenti maggiori e costi maggiori ma ritorni non del tutto certi.

Altro aspetto, sicuramente, da tenere in considerazione quando si parla di sostenibilità è quello di agire nell'interesse della collettività e quindi dei vari stakeholders. Seguire una strada essendo guidati esclusivamente dagli interessi delle parti interessate può sfociare in un allontanamento, da parte dell'azienda, dai propri obiettivi di business, sfatando il mito che "l'etico paga". Questo perché, pratiche socialmente utili sono, oggi, al quanto dispendiose sia in termini di risorse finanziarie che di risorse umane (più nello specifico nei paesi dove il concetto di economia "verde" viene meno), portando il management a distrarsi dagli obiettivi di profitto. Per contro, quello che può avvenire è anche l'opposto quando si parla di impresa sociale, dove quest'ultima abbandona la sua mission per perseguire obiettivi al solo scopo di lucro. Essere sostenibili è ottimo ma solo se questo non comporta sforzi enormi in termini di compromessi che sacrificino profitti a discapito di sostenibilità. Allo stesso tempo ignorare le parti interessate

⁴³ KAUTONEN, T., SCHILLEBEECKX, S. J., GARTNER, J., HAKALA, H., SALMELAARO, K., & SNELLMAN, K. (2020). *The dark side of sustainability orientation for SME performance. Journal of business venturing insights*, 14, e00198.

che mirano alla sostenibilità può essere ancora più dannoso per l'impresa, in quanto conformarsi secondo esigenze di stakeholders può aumentare il margine di profitto.

In secondo luogo, capire se il nuovo prodotto sostenibile vende di più della stessa controparte prodotta con metodi convenzionali. Se l'argomento si incentra sulla vendita di un nuovo prodotto equo e solidale, numerosi studi hanno confermato che per il consumatore finale, non sempre è sinonimo di qualità, quindi si potrebbe sfociare in un non acquisto di tale prodotto. Ulteriore fattore negativo potrebbe essere legato all'aumento del prezzo, legato alla pubblicità e sponsorizzazione necessarie per promuoverlo in quanto tale, prezzo che una gran fetta di mercato non si dichiara disposta a pagare.

Infine, visti gli elevati costi da sostenere per confermare e certificare un prodotto sostenibile, immettere nel mercato un prodotto green con un prezzo ridotto, potrebbe risultare non un'ottima strategia, sfociando in una bassa fiducia del consumatore verso quel prodotto.

Questo bilanciamento tra sostenibile ed economico, quindi, è davvero possibile? È tutto *green* ciò che viene dichiarato di essere tale? La sostenibilità è davvero per tutti, quindi a "buon mercato"?

Risposte a tali quesiti non sono sicuramente immediate ma si cercherà di analizzare di seguito, in questo paragrafo, varie tematiche per riassumere in breve

quella che potrebbe essere una risposta. Si toccherà temi che sono riconducibili alla macroarea del “dark side” – o lato oscuro – della sostenibilità.

1.4.1 *Il Greenwashing*

Partendo dalle origini della letteratura, il termine Greenwashing viene utilizzato per la prima volta nella seconda metà degli anni Ottanta dall’ambientalista Jay Westerveld, dopo che la pubblicità di un hotel sosteneva che gli ospiti avrebbero dovuto riutilizzare gli asciugamani per più volte, riducendo così l’utilizzo e il conseguente spreco di acqua per il lavaggio di questi.

«Nel 1999 il termine è stato aggiunto al Concise Oxford English Dictionary, che lo definisce come: disinformazione diffusa da un’organizzazione per presentare un’immagine pubblica ecologicamente responsabile; un’immagine pubblica di responsabilità ambientale promulgata da o per un’organizzazione, ecc., ma percepita come infondata o intenzionalmente fuorviante»⁴⁴.

Il termine sembrerebbe derivare dal già esistente termini anglosassone “whitewash”, collegato ad essa sia per affinità semantiche che di significato, in quanto caratterizzato da vari significati del tutto negativi: lo sbiancamento visto infatti, come mascheramento o più precisamente come occultamento.

⁴⁴ DE FREITAS NETTO, S. V., SOBRAL, M. F. F., RIBEIRO, A. R. B., & SOARES, G. R. D. L. (2020). *Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12.

Molti autori dichiarano che non esiste definizione assodata del termine vista la sua natura multiforme. Questa pratica viene spiegata come una divulgazione selettiva in quanto ciò che viene comunicato sono informazioni selettivamente positive sulla performance ambientale e sociale dell'azienda, senza nessuna divulgazione di dati negativi, accrescendo eccessivamente l'immagine positiva dell'azienda.

Sostituendo la parola “white” con “green” si ottiene una pura strategia di marketing adottata da numerose aziende, enti o istituzioni che, dichiarando e confermando che le loro pratiche sono sostenibili ed ecosolidali, cercano di nascondere gli effetti negativi che queste hanno a livello ambientale. È così che il tentativo di “tingersi di verde” cerca di migliorare, in modo del tutto ingannevole, mostrando un'immagine del tutto pulita, la reputazione di chi adotta tale tecnica. Oggi, infatti, il greenwashing viene visto come una strategia di marketing ingannevole, col solo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica o dei media, da quelle pratiche, come già ripetuto sopra, nocive per l'intero ecosistema circostante.

Questo perché, nella convinzione di una grande fetta imprenditoriale mondiale, è più conveniente cercare di comunicare il proprio impegno sostenibile investendo in comunicazione e marketing, seppur in maniera del tutto egoistica, piuttosto che mettere in atto azioni realmente positive per il commercio equo e solidale. Fortunatamente, molti stakeholders, oggi, grazie alle numerosissime fonti

di reperimento delle informazioni, sono in grado di valutare e riconoscere questi errori fatti nell'approccio comunicazione della "corporate social responsibility", che possono essere, per esempio, l'omissione di informazioni rilevanti, affermazioni impossibili da dimostrare, dati presentati come certificati ma non confermati da autorità competenti. Il tutto, ovviamente, provoca numerosi effetti negativa a cascata sulle scelte del consumatore finale, che a sua volta, diventa sempre più scettico e restio durante la scelta per l'acquisto di prodotto dichiarato green e paradossalmente il greenwashing è sentito in maniera più accentuata quando la comunicazione pone maggior attenzione a tematiche ambientali piuttosto che un focus su obiettivi economici da parte dell'azienda.

Quello che va sottolineato però, è che il greenwashing è un fenomeno prettamente "visivo". Quello che si vuole intendere da tale affermazione è che questo tingersi di verde è tale solo quando il messaggio viene fatto passare in egual modo, indipendentemente dalla scorrettezza della comunicazione aziendale. Pertanto, numerosi studiosi hanno identificato questo fenomeno, proprio per questi motivi, come una sorta di divulgazione selettiva: contenere le informazioni negative divulgate in tema di prestazioni ambientali ma spingere sulle informazioni positive sempre in tema di prestazioni ambientali.

Altre teorie parlano di comportamento volto alla disaggregazione: si cerca di distogliere l'attenzione da varie problematiche puntando, invece, verso tematiche

di minor rilievo, cercando di creare un passaparola “verde” al fine di soddisfare le esigenze dei vari soggetti interessati all’agire aziendale.

Per quanto riguarda le tipologie di greenwashing, studi hanno dimostrato che sono le due le categorie di esistenza: il “claim greenwashing” e lo “executional greenwashing”; che a loro volta agiscono su due livelli cioè, per singolo prodotto o a livello aziendale. Partendo dalla prima categoria e soffermandosi sulla comunicazione a livello di prodotto/servizio, si intendono tutte quelle argomentazioni sia implicite che esplicite volte all’esposizione dei benefici ecologici e ambientali di tale prodotto. Qui le tipologie di greenwashed advertising possono riguardare la divulgazione di affermazioni non veritiere, omissione di informazioni obbligatorie o utili ed infine una comunicazione vaga ed ambigua di difficile comprensione. A livello di, poi, di singolo prodotto si avranno altre sottocategorie di riferimento: togliendo il già citato orientamento al prodotto, la comunicazione potrà essere orientata al processo (di produzione, vendita, consegna, smaltimento), all’immagine del prodotto, all’ambiente di riferimento di quel prodotto ed infine una comunicazione che può combinare vari di questi aspetti. Citando De Freitas Netto et al. (2020)⁴⁵, di seguito vengono riportati «i sette peccati del greenwashing: 1- Il peccato del compromesso nascosto: un'affermazione che suggerisce che un prodotto è “verde” sulla base di

⁴⁵ DE FREITAS NETTO, S. V., SOBRAL, M. F. F., RIBEIRO, A. R. B., & SOARES, G. R. D. L. (2020). *Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12.

un insieme ristretto di attributi senza attenzione ad altre importanti questioni ambientali. La carta, ad esempio, non è necessariamente preferibile dal punto di vista ambientale solo perché proviene da una foresta raccolta in modo sostenibile. Altre importanti questioni ambientali nel processo di fabbricazione della carta, come le emissioni di gas a effetto serra o l'uso di cloro nello sbiancamento possono essere altrettanto importanti;

2- Il peccato di non avere prove: un'affermazione ambientale che non può essere supportata da informazioni di supporto facilmente accessibili o da una certificazione affidabile di terze parti. Esempi comuni sono veline facciali o prodotti di carta igienica che dichiarano varie percentuali di contenuto riciclato post-consumo senza fornire prove. In breve, se un'azienda presenta un'affermazione che include qualche tipo di percentuale o informazioni statistiche che non sono verificate con qualcosa che possa provarlo, come un testo scritto in piccolo o un URL per portare a maggiori informazioni, l'affermazione è considerata come nessuna prova;

3- Il peccato di vaghezza: un'affermazione poco definita o troppo ampia, un'affermazione priva di specificità il cui significato reale tende a essere frainteso dal consumatore. “Tutto naturale” è un esempio di questo peccato. Arsenico, uranio, mercurio e formaldeide sono tutti presenti in natura e velenosi. “Tutto naturale” non è necessariamente “verde”. Altri esempi sono “Non tossici” perché tutto è tossico in certi dosaggi; “Verde”, “Rispettoso dell'ambiente”, “Eco-sostenibile” e “Eco-consapevole” sono anch'essi vaghi perché senza elaborazione sono privi di

significato; 4- Il peccato di adorare false etichette: un prodotto che, attraverso un falso suggerimento o un'immagine simile a una certificazione, induce in errore i consumatori a pensare che sia passato attraverso un legittimo processo di certificazione verde; 5- Il peccato di irrilevanza: un'affermazione ambientale che può essere veritiera ma non è importante o inutile per i consumatori che cercano prodotti ambientalmente preferibili; 6- Il peccato del minore dei due mali: un'affermazione che può essere vera all'interno della categoria merceologica, ma che rischia di distrarre il consumatore dai maggiori impatti ambientali della categoria nel suo complesso; 7- Il peccato di mentire: affermazioni ambientali che sono semplicemente false».

Del tutto diverso dal “claim greenwashing”, è il “greenwashing esecutivo”. Questa tipologia di pubblicità utilizza delle figure retoriche, come ad esempio un ambiente naturale incontaminato o il suono del mare, con lo scopo di camuffare un prodotto comune in un prodotto sostenibile, inculcando nel compratore finale, appunto, la percezione di prodotto ecosolidale.

È possibile concludere elencando i tre strati su cui ricadono gli effetti del greenwashing. Il primo livello è costituito dal consumatore finale, più specificatamente ai suoi comportamenti, alle sue intenzioni di acquisto e ad i suoi atteggiamenti, lasciandolo il più delle volte abbastanza scettico durante l'acquisto. Su questo piano è importante tenere in considerazione un altro aspetto. La cultura e la conoscenza del consumatore sono fattori influenzanti su quanto quest'ultimo

possa ritenere e quindi valuti sincera o meno la campagna di “marketing verde”, considerando coerenti le azioni dell’azienda con il proprio core business.⁴⁶ Questo si collega direttamente con il punto seguente dove comunicazione e azione si caratterizzano come elementi principali.

A livello aziendale, cioè, alle conseguenze che la falsa comunicazione in ambito di sostenibilità può ricadere sulla struttura sia esterna che interna dell’azienda, danneggiando in quest’ultima anche la performance finanziaria (soprattutto se si parla di azienda sociale).

L’ultimo livello è riconducibile ai vari stakeholders ed all’ambiente in generale: conseguenze sociali, ambientali o legate ai vari azionisti o dipendenti dell’impresa.

Si trova del tutto adatta, per terminare questo breve excursus sul tema del greenwashing, la citazione di Bellano (2018) del servizio intitolato “Pulp Fashion” andato in onda nel programma televisivo Report: «il tessuto che farà l’abito per poi fare il monaco? Vedremo. Ecco il mercato del lusso globalmente vale mille miliardi di dollari, ma per promuoverlo hanno bisogno di promuovere un’immagine senza macchia e senza ombre, questo per non inquietare la coscienza di chi compra abiti a prezzi stratosferici, ecco quindi ripetono come un mantra la parola: sostenibilità. Ma che bella parola rassicurante, la sostenibilità,

⁴⁶ NYILASY, G., GANGADHARBATLA, H., & PALADINO, A. (2014). *Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions*. *Journal of business ethics*, 125, 693-707.

ma poi è veramente così? Chi indossa una griffe non sa che dietro non ci sono le mani abili di un artigiano, che poi magari era il lusso del nostro paese, ma quelle di uno schiavo. Avete capito bene, di uno schiavo».⁴⁷

1.4.2 La sostenibilità a “buon mercato”

La sostenibilità è davvero “a buon mercato” e quindi rivolta a tutti? Questo tema sembrerebbe, ancora oggi, destinato ad una fetta della popolazione più “privilegiata”, rivolto esclusivamente a coloro che si possono permettere di pensare in maniera etico-sostenibile durante l’acquisto di un capo. Infatti, sono numerosissimi i luoghi comuni che sorgono pensando a questa domanda, come lo stereotipo che sostenibile è sinonimo di costoso.

Ovviamente quando si tratta di acquisto di un capo d’abbigliamento, oltre all’aspetto visivo (e non solo) e le varie sensazioni che potrebbero essere suscitate, la questione del prezzo non è sicuramente lasciata in secondo piano ed il più delle volte rappresenta un vero e proprio freno all’acquisto etico.

Perché ormai oggi è quasi un dato di fatto che un capo sostenibile abbia un prezzo maggiore dello stesso capo d’abbigliamento ma prodotto in maniera non del tutto naturale? Oltre alla questione del reperimento delle materie prime naturali e della loro lavorazione (come già spiegato nei paragrafi precedenti) e

⁴⁷ <https://www.rai.it/programmi/report/inchieste/Pulp-fashion-032e6fdc-ff5b-47af-b254-14fc096b4d5c.html> (2018).

quindi un maggior costo rispetto ad una materia sintetica, produrre un capo sostenibile non riguarda solo materia in sé, ma tocca temi come il benessere dei lavoratori, sia in termini di habitat lavorativo che di salario adeguato alla mansione svolta. Oggi numerosi brand etici, con produzione delocalizzata soprattutto, verificano la qualità del lavoro dei propri lavoratori mediante controlli da ispettori, al fine di tenere d'occhio la qualità dell'ambiente e dei materiali utilizzati, costo che si ripercuoterà, poi, fino al consumatore finale.

A tal proposito si vuole riportare un esempio molto interessante per quanto riguarda la qualità della lavorazione e dei prodotti utilizzati. Si tratta della famosa zona di Kojima nella prefettura di Okayama, Giappone. Qui vengono prodotti molti tra i migliori “indigo blue jeans” che oggi caratterizzano il mercato mondiale e il brand in questione è la Momotaro Jeans. Questa fantastica azienda produce il loro capo di punta, il jeans, mediante il metodico lavoro di artigiani che colorano le fibre di cotone, utilizzando indaco naturale ottenute dalle foglie, con il solo ed esclusivo utilizzo delle mani. La differenza di costo tra un color indaco sintetico ed uno naturale è sostanziale. Per il primo si parla di un prezzo al chilogrammo dai quattro ai cinque dollari mentre per il secondo, il costo può superare anche i quaranta dollari per chilo.

Il prezzo al consumatore finale, così, può partire da un minimo di centottanta dollari fino ad un massimo di duemila per pezzo (in questo caso, però, la

lavorazione viene fatta mediante vecchi telai in legno mossi da uno specifico e qualificato addetto).

Così, purtroppo, si eliminerà una grande fetta di mercato, con un potere di acquisto non sufficiente per capi di abbigliamento di questo tipo. A meno che non sia rovesciata la domanda, nel senso che è davvero conveniente comprare un capo scadente e a basso prezzo che duri solamente una stagione per poi essere gettato nella spazzatura? Per dare una risposta, innanzitutto, si dovrebbe passare da una visione a breve termine (acquistare “tanto per cambiare”) ad una più lungimirante (un capo di qualità che duri nel tempo) rivedendo e ridimensionando le proprie scelte in base a ciò che realmente è necessario; calcolare una sorta di cost-per-wear⁴⁸, compiendo così un enorme passo verso la moda sostenibile anche quando questa sembra esser davvero lontane dalle proprie possibilità; poi, del tutto sottovalutato, scambiare-riusare-riciclare, dove anche in questo in quest’ultima casistica il prezzo potrebbe risultare eccessivo ma sono infinite le motivazioni, come la difficoltà nel rilavorare alcune fibre tessili, il costo delle attrezzature adatte a tali lavorazioni e via dicendo.

Riassumendo, la moda green è costosa per i bassi vantaggi che non possono essere tratti dalle economie di scala come nelle grandi industrie, un costo del personale più qualificato ma soprattutto specializzato, ambienti di lavoro sani ed

⁴⁸ Il cost-per-wear è il dato dal rapporto tra il costo di un capo di abbigliamento al momento dell’acquisto, diviso il numero di volte che lo stesso capo si pensi di indossare. Esempio una t-shirt da dieci euro indossata due volte avrà un cost-per-wear di cinque euro, molto superiore ad un paio di jeans da duecento euro ma indossati quattrocento volte.

all'avanguardia per persone ed ambiente, controlli qualità esterni fatti su metodi di lavoro e materie prime, costi elevati delle stesse materie prime...

Per concludere, sicuramente non tutti avranno modo e disponibilità economiche per un guardaroba sostenibile dalla A alla Z ma il mito che la moda sostenibile sia costosa ed escluda una gran fetta di mercato è un mito assolutamente da sfatare, in quanto numerose e valide alternative sono disponibili al giorno d'oggi senza neanche rendersene conto. Con l'aumentare della domanda di tessuti di qualità e capi d'abbigliamento creati in maniera etica e sostenibile, i prezzi andranno a diminuire andando ad alimentare la speranza per un futuro più verde.

1.5 IL FAST FASHION

Secondo un concetto estremamente semplice, al fast fashion viene data come definizione quella di essere l'antitesi dei modelli di business sostenibili e circolari sopra enunciati.⁴⁹ Gli impatti della moda veloce sono diventati solo ultimamente al centro dell'attenzione dei media e rimane difficile ottenere informazioni precise e dettagliate al riguardo, conseguenza logica della globalizzazione della filiera del settore moda e del poco riguardo posto in passato a temi come sostenibilità e ciclo di vita del prodotto. Proprio per questo, nella sua più semplice forma, l'industria

⁴⁹ KORHONEN, J., HONKASALO, A., & SEPPÄLÄ, J. (2018). *Circular economy: the concept and its limitations. Ecological economics*, 143, 37-46.

del fast fashion rappresenta l'opposto di un'economia circolare, in quanto non massimizza né la resa dei materiali impiegati e fonti energetiche da cui si attingono, né si limita ad utilizzare quanto vi è disponibile in natura.

Contrariamente, la rapida crescita della produzione di abbigliamento e calzature, anteceduta all'aumento della ricchezza e dei consumi nei paesi in via di sviluppo, ha fatto sì che le aziende operanti nel fast fashion, abbiano puntato tutto sulla velocità impiegando il minor tempo possibile dal design, alla produzione fino alla distribuzione, per essere più rapidi nel far arrivare i propri prodotti sul mercato in quanto brand storici non potevano essere attaccati né sulla qualità né sulla reputazione, però potevano essere battuti sui tempi: copiare ed imitare le nuove tendenze richiede molto meno tempo che progettare, sviluppare, comprare e produrre nuovi capi, caratteristica sfruttata poi come fonte del vantaggio competitivo. Delocalizzando la produzione dei capi di moda veloce, nei paesi ancora in via di sviluppo e a medio-basso reddito, viste le norme stringenti sul tema di Europa e Stati Uniti (in parte) si sono, consecutivamente delocalizzati anche i problemi collegati alla sanità dei lavoratori, costretti, nella maggior parte dei casi (se non sempre) a lavorare in condizioni al limite dell'umano.

Di pari passo e altro punto di forza è il continuo e costante assortimento dei punti vendita con una risposta sempre pronta alla domanda della clientela, alimentando quindi, quest'ultima a voler possedere capi "usa e getta".

Altro aspetto centrale, collegato per logica alla velocità e quantità di produzione, è che l'industria della moda veloce rende superflua e per niente conveniente (dato il prezzo del nuovo) la riparazione degli indumenti. Questo fa sì che capi usati a malapena vengono presto gettati via e di conseguenza accumulati nelle discariche a cielo aperto ormai di dimensioni desertiche. Considerazione del capo di abbigliamento come oggetto usa e getta, quantità prodotte aumentate a dismisura, delocalizzazioni di produzioni e un reddito medio mondiale in crescita hanno fatto sì che il fast fashion esplodesse e divampasse senza controllo.⁵⁰ Come “giustificazione” agli effetti distruttivi che il modello di moda veloce sta provocando ormai in tutto il globo, viene data quella che questo è ormai definito come modello di business vero e proprio, quasi predominante rispetto ai più sostenibili, che è riuscito a democratizzare la moda per ogni fascia sociale e classe di culturale⁵¹ (Bick et al., 2018).

Un lato positivo dietro a tutta questa negatività però c'è. Se fine a qualche anno fa, il tema della moda veloce e tutti i suoi collegati effetti negativi era fonte di discussione solo di pochi testi accademici e studi empirici, la coscienza e la consapevolezza nella mente delle persone dei gravi danni che si stanno a causando al pianeta Terra stanno aumentando positivamente. Il tema, oggi, è discusso anche da mass media più “vicini al popolo” e di semplice reperibilità, anche da chi

⁵⁰ ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *A new Textiles Economy: Redesigning fashion's future* (2017).

⁵¹ BICK, R., HALSEY, E., & EKENGA, C. C. (2018). *The global environmental injustice of fast fashion. Environmental Health, 17*, 1-4.

magari si sente estraniato dal discorso della tutela ambientale come le nuove generazioni. Si sta passando, quindi, da una comunicazione che toccava solo una parte più “accademica” della popolazione ad una comunicazione a stretto contatto con la restante popolazione. A tal proposito si vuole riportare una parte di articolo citato nella nota rivista di moda virtuale, ormai molto in voga tra le fasce di età adolescenziali,

Ciò che sta accadendo viene spiegato da un articolo della nota rivista virtuale di moda Nss Magazine (2021)⁵²: «in effetti, come afferma un report delle Nazioni Unite, l’industria della moda è la seconda più inquinante del pianeta e negli ultimi anni ha provato a intraprendere una difficile transizione ecologica che ha visto, a fianco di buoni risultati, anche numerosi casi di greenwashing. Il problema della sovrapproduzione, comunque, rimane causando abnormi accumuli di abiti-spazzatura in tutto il mondo, il più famoso dei quali è il Great Pacific Garbage Patch, un’isola di spazzatura grande quanto la Francia che galleggia nell’Oceano Pacifico. Ma di recente Al Jazeera ha rivelato che un’altra area naturale sta diventando un’enorme discarica a cielo aperto per gli abiti usati di mezzo mondo: è il Deserto di Atacama, un territorio che si estende per 1600 chilometri a est delle Ande, in Cile.

Secondo Al Jazeera, ogni anno altre 39.000 tonnellate di abiti prodotti principalmente in Cina e in Bangladesh finiscono per accumularsi sulle dune del

⁵² <https://www.nssmag.com/it/fashion/28032/atacama-discarda-fast-fashion> (2021).

deserto e sono tutti abiti fast fashion, non riciclabili perché non composti di materiali biodegradabili o tinti con sostanze chimiche tossiche per l'ambiente. Il percorso seguito che questi abiti, per lo più prodotti del fast fashion, li porta in giro per il mondo, dai paesi di fabbricazione, passando per Europa, America ed Estremo Oriente fino al sud del mondo, in Africa o in Sud America, dove alcuni di questi abiti vengono venduti mentre altri, che non possono essere venduti né riciclati né smaltiti nelle discariche governative, vengono semplicemente gettati nel mezzo del deserto.

Ogni anno, circa 59.000 tonnellate di abiti usati arrivano al porto di Alto Hospicio, nella provincia di Iquique, nel nord del paese, impacchettati in enormi balle. I grossisti di abiti usati viaggiano 1800 chilometri per acquistarle e poi rivenderle in tutto il Sud America – ma una grandissima parte di questi abiti sono invendibili e nessuno ha motivo di pagare le tariffe portuali per il suo spostamento o smaltimento. Il problema che si è sviluppato in Cile, in realtà, si ripresenta sempre uguale in moltissimi altri paesi del Sud del mondo, specialmente in Africa dove, secondo un rapporto di US News, sei paesi si classificano come i maggiori importatori mondiali di questo tipo di abiti. In cima alla classifica dei maggiori importatori di abiti usati, però, ci sono i paesi asiatici: il Pakistan in testa, con oltre 780.000 tonnellate di abiti usati importati nel paese dal 2018 a oggi, seguito a distanza dall'India e dalla Malesia. I maggiori esportatori di questi abiti, invece, sono gli Stati Uniti, la Germania e il Regno Unito. Secondo le stime, l'Italia è il

decimo maggiore esportatore di abiti-spazzatura al mondo, con oltre 160.000 tonnellate di abiti usati usciti dal nostro paese dal 2018 a oggi. Oltre a essere stata resa nota al mondo pochi giorni fa, tramite il reportage di Al Jazeera, la questione del deserto di Atacama ha già suscitato le preoccupazioni degli attivisti cileni. Nel paese sono già nate aziende che si occupano di rifunzionalizzare questi abiti trasformandoli in materiali per l'isolamento termico degli edifici, come fa EcoFibra, o utilizzando tecniche industriali water-free e chemical-free per ottenere nuovi filati, come fa invece Ecocitex. Il problema del destino degli abiti che in Occidente vengono gettati via e spediti nel Sud del Mondo era già stato menzionato a nss magazine nel settembre 2020 da Marina Spadafora, autrice, attivista e country coordinator per Fashion Revolution, che aveva raccontato: ad Accra, in Ghana, c'è un mercato enorme in cui i mercanti comprano queste balle a scatola chiusa. Le aprono e metà di quegli abiti è danneggiata o sporca e loro la buttano. Le discariche e i fiumi di Accra sono del tutto intasati dai nostri abiti buttati via. Dobbiamo produrre di meno: produrre meno e meglio e che la gente lo faccia durare. È l'unico modo per andare avanti».

Frutto di ciò che, grazie a pionieri come Zara e merito anche della forte esternalizzazione produttiva in paesi asiatici e nord africani a basso salario, il mondo del fast fashion sfrutta, aumentando così a dismisura la produzione di capi. Infatti, se negli anni '90 venivano prodotte determinate quantità di fibre in chili

per persona, quest'ultime hanno subito un aumento di circa il doppio per persona in una fascia temporale di circa vent'anni⁵³ (Peters et al., 2021).

Come già spiegato sopra, fino a qualche anno fa, la presenza di dati statistici veritieri in tema di danni ambientali, era pressoché nulla. Aiuto sostanziale alla ricerca empirica viene data, ulteriormente, da associazioni come la Ellen MacArthur Foundation.⁵⁴ Pubblicazioni di dati statistici, come quelli dell'United Nations Environment Programme e dalla Ellen MacArthur Foundation sul sito della Banca Mondiale⁵⁵, danno un'idea di quanto sia preoccupante la situazione: un decimo delle emissioni globali di anidride carbonica proviene dall'industria del fashion e della moda; quasi la totalità delle fibre impiegate nella produzione vengono, poi smaltite in discariche; acque reflue da tinture; miliardi di metri cubi di acqua impiegati nella produzione; consumo di abbigliamento in tonnellate in continua crescita; percentuale di acquisto dei capi con conseguente abbandono aumentata a dismisura; percentuale prossima allo zero di capi riciclati o riparati sul totale in commercio.

Un cambio di cultura di acquisto sta avvenendo tra le fila dei consumatori ma spetta ad industrie, Governi ed Organizzazioni attuare strategie di risanamento dell'obeso mercato della moda veloce che incessantemente produce molto più di

⁵³ PETERS, G., LI, M., & LENZEN, M. (2021). *The need to decelerate fast fashion in a hot climate-A global sustainability perspective on the garment industry. Journal of cleaner production*, 295, 126390.

⁵⁴ CLANCY, G., FRÖLING, M., & PETERS, G. (2015). *Ecolabels as drivers of clothing design. Journal of Cleaner Production*, 99, 345-353.

⁵⁵ <https://ellenmacarthurfoundation.org/>

quello che realmente occorre ed urge una comunicazione costante e trasparente sui gravi danni che questo settore ormai procura, all'ambiente e a chi ne abita, da molti anni. A conclusione del paragrafo si riporta un esempio strettamente collegato e forse ancor più dannoso della moda veloce stessa.

1.5.1 Ossessione per il falso, il peggior nemico per il Pianeta

Partendo dalla letteratura, con il termine “dupe”, che sta a significare inganno, si vuole intendere quelle scelte volte ad imitare brand, design o profumi del mondo della moda. Quello della contraffazione è un mondo sempre più in maggiore crescita che non lascia immune nessun Paese del mondo. La pirateria nel settore della moda non provoca esclusivamente danni in termini monetari ma è un'economia che alimenta l'illegalità: furti di proprietà intellettuale e di know-how, di patrimonio culturale, non rispetto delle leggi e norme vigenti, concorrenza sleale, sicurezza dei capi per i consumatori finali (obbligatorio da far una distinzione, però, tra chi acquista consapevolmente un articolo contraffatto e chi no)⁵⁶ (Tartaglione 2008).

Oltre all'inarrestabile invasione del capo del fast fashion sul mercato, oggi quello del “falso”, è un problema preoccupante che va a sommarsi a quelli già esistenti. Se già l'incessante spinta della moda veloce immette capi dannosi sia

⁵⁶ TARTAGLIONE, C. (2008). *L'industria del falso e le misure di contrasto alla contraffazione nell'economia moda*. Ares20, SOGES.

per l'ambiente che per il lavoratore stesso, grandi pilastri cinesi propongono sul mercato lo stesso capo d'abbigliamento ad un prezzo ancora più stracciato.

Con un numero di visualizzazioni che sale esponenzialmente ogni giorno, l'hashtag "dupe" utilizzato sugli attuali social network può tranquillamente essere definito come la nuova tendenza che tiene in vita il fast fashion o come verrebbe ora da dire, l'ultra fast fashion. Nuova si fa per dire, in quanto il mercato degli oggetti contraffatti o surrogati esiste da sempre e beni di ogni tipo, dall'abbigliamento al beauty o dall'oggettistica all'arredamento, vi hanno trovato posto. Se nel passato il mezzo di comunicazione più diffuso era il passaparola, oggi la grande differenza viene fatta dalla globalizzazione tecnologica che offre innumerevoli possibilità di ricerca e il social network rappresenta un canale di comunicazione semplicemente più alla moda e al passo con i tempi.

Con la diffusione dei dupes, l'industria della moda ha iniziato a puntare la propria attenzione su politiche di marketing per colpire la nuova generazione, capendo che quest'ultima rappresenta una grande fetta di mercato e considerando tali acquirenti come main customers. Come verrà definita d'ora in avanti la Dupe Culture (DC), fenomeno sviluppato negli Stati Uniti, sta diventando un vero e proprio virus e la generazione Z ne rappresenta il più efficace mezzo di propagazione. Non possedendo un potere d'acquisto così elevato da potersi permettere capi di lusso con prezzi rigonfiati ed esorbitanti, quest'ultima punta all'acquisto del falso tralasciando l'aspetto della qualità.

Questo perché, ciò che maggiormente conta è apparire, anche solo per qualche istante o visualizzazione, gettando via denaro per beni volubili, voluttuari e facendo pagare in oro la salute del nostro Pianeta. Si sa che risparmio non è sinonimo di guadagno, quindi, ha veramente senso acquistare a prezzi ridicoli, a discapito di foreste o habitat naturali, o si è quasi obbligati?

La risposta non è sicuramente facile ma quello che si può confermare è che oltre ad essere un modello di consumo del tutto nocivo, sia per ambiente che per salute personale, vi è una vera e propria non conoscenza del termine qualità. Basti pensare ai brand del Made in Italy di fascia media che producono capi duraturi o con maggior longevità rispetto a brand di fascia più alta.

Il vero punto focale sta, allora, oltre che nell'aggiornare il piano legislativo e sanzionatorio di riferimento e politiche di sicurezza per chi acquista, nell'educazione che dovrebbe essere trasmessa al consumatore finale al momento dell'acquisto inculcando in lui senso di appartenenza al luogo in cui vive e permettendogli così di distinguere qualità da plastica.

Capitolo 2

IL CASO AZIENDALE: LOUIS VUITTON

2.1 CASO DI STUDIO

Per il caso in esame, è stata utilizzata una singola metodologia di studio di tipo qualitativa per comprendere come un brand affermato integri la sostenibilità nel proprio modello di business. Avendo natura esplorativa, non è stata seguita una strada empirica per descrivere il fenomeno, perché ritenuta meno opportuna in quanto si sarebbero ristrette ampiezza e profondità necessarie per argomentare e contestualizzare al meglio questo caso specifico. La quantità elevata di informazioni insieme ai numerosi testi istituzionali presenti hanno reso possibile lo studio trasversale del marchio Louis Vuitton, scelto non tanto per la sua ovvia storicità o importanza nel mondo della moda di lusso, quanto più per il tema green ed allo sguardo etico che oggigiorno ha inculcato nel suo modo “di fare la moda”, innovando lo stesso e portando creatività sul palcoscenico del business della moda.

In secondo luogo, la ricerca vuole permettere di colmare quella lacuna creatasi tra la percezione di lusso e sostenibilità presente in numerosissime letterature odierne. Non ci sono, infatti, neanche in questo punto, a conoscenza dello sviluppatore, casi di studio empirici simili. La difficoltà e la sfida maggiore

per un brand di lusso sono cercare di far percepire la stessa qualità del prodotto nonostante non siano più utilizzate pelli di animali, sostituite da nuovi materiali, considerati dal punto di vista etico migliori. Accuse e scandali etico-sociali potrebbe danneggiare, infatti, la brand reputation, fattore considerato (nel mondo della moda di lusso) più decisivo che negli altri settori.

Infine, come ultimo ma non meno importante scopo, è indispensabile comprendere, attraverso indicatori anche culturali, se e come brand dell'alta moda stiano educando il consumatore finale verso un paradigma più sostenibile e rispettoso dell'ambiente, lasciando inalterata la percezione di lusso nei loro confronti.

Per la raccolta dei dati, derivanti da fonti secondarie come sito Web ufficiale e altre informazioni di natura accademica, è stata effettuata una ricerca di tipo qualitativa in quanto sono state esaminate informazioni con lo scopo di descrivere un argomento, anziché misurarlo, ed elaborare le relative motivazioni degli atteggiamenti nelle azioni intraprese dalle parti interessate. Motivazione della scelta, come già descritto in precedenza, per la mole dei dati presenti e per la difficoltà che si sarebbe potuta verificare nella rielaborazione vista, anche, la distanza geografica che separa il ricercatore dalla fonte primaria.

2.2 PROFILO DEL CASO

Louis Vuitton nasce dall'idea dell'omonimo fondatore in Francia nel 1854. Al momento, nel 2023, è il marchio di moda primo in assoluto nel mondo, finanziariamente parlando ed è parte di uno dei più grandi gruppi Europei, lo LVMH eppure prima di diventare l'imprenditore che fu, Louis Vuitton era un senzatetto.

Nasce da una famiglia povera, formata da artigiani e falegnami, in un piccolo paesino situato ad est della Francia. Durante l'adolescenza lascia la propria casa in direzione Parigi ambizioso e desideroso di fare strada.

Impiegando più di anno di cammino dal suo paese alla capitale, strada facendo, si impegna come garzone in numerose botteghe di artigiani che lavoravano il legno, il tutto per pagarsi del cibo e un tetto sopra la testa. Da questo però trae un gran beneficio, affina moltissimo la sua tecnica per la lavorazione del legno. Arrivato nella capitale, continua a lavorare come garzone nelle botteghe di periferia fino a quando, nel 1837, viene assunto nell'atelier di Monsieur Marechal come apprendista. La bottega produce e confeziona bauli da viaggio ed è proprio nello stesso anno che si assiste al boom dei viaggi in treno dovuta al fatto che viene inaugurata la prima linea ferroviaria parigina. Tra i ricchi aristocratici dell'epoca vi è un enorme richiesta di bauli e da lì a poco Louis Vuitton, data la sua ineguagliabile maestria, diventerà produttore ufficiale di bauli da viaggio della regina di Francia.

Fondata la prima bottega nel 1854, gli anni seguenti saranno decisivi per il nuovo marchio. In questo periodo, infatti, si assiste ad una grande strategia di business messa in atto da Vuitton.

Ci si vuole soffermare in questo punto perché la novità che il marchio introduce è una grandissima azione di sviluppo sostenibile. I bauli, prima di ciò, erano prodotti con una forma rettangolare ma con un coperchio a forma di cupola, questo per evitare che durante i lunghi viaggi si potesse depositare sopra acqua o umidità. In aggiunta, questi erano prodotti con materiali di derivazione animale, quindi in pelle.

La rivoluzione, che l'ormai noto marchio compie, è sostituire un materiale di derivazione animale con uno di derivazione vegetale, infatti, viene usata per la prima volta la canapa per la costruzione di bauli da viaggio. Materiale più duraturo, malleabile, resistente e, soprattutto, più eticamente corretto, rappresenta non una svolta solamente dal punto di vista pratico ma anche di design. Nasce così il primo baule realizzato in canapa; quest'ultimo materiale sarà utilizzato per produrre anche quello che diventerà il prodotto principe della collezione Louis Vuitton, la borsa da donna.

Oggi è sotto la grande holding francese LVMH – Louis Vuitton Moët Hennessey – motrice di una produzione di capi di lusso rispettosi dell'ambiente e con un bagaglio enorme di numerosissimi programmi ed eventi finalizzati al rispetto sociale, raggiungendo traguardi ineguagliabili sotto il profilo economico-

finanziario. Il concetto alla base è quello di portare sullo stesso livello lusso e sostenibilità, intersecando quest'ultima nel proprio business model, entrambi caratterizzati da medesimi principi: innovazione, rispetto, unicità ed eccellenza con esperienze quasi tangibili dal consumatore finale e dall'intera società circostante. Per comprendere al meglio il messaggio che cerca trasmettere, si citano le parole dell'attuale CEO, Bernard Arnault: «Il nostro modello di business si fonda su una visione a lungo termine, valorizza l'eredità delle nostre Maison e stimola la creatività e l'eccellenza. Esso è il motore del successo del nostro Gruppo, il viatico per un futuro promettente»⁵⁷.

2.3 RACCOLTA ED ANALISI DEI DATI: LA MISSION DELLA MAISON

In questo paragrafo si cerca di entrare più nel merito, secondo una prospettiva di sostenibilità, provando a capire quali sono le prerogative del marchio riguardanti temi di responsabilità ambientale, civili ed economica.

A seguito di ciò sono state utilizzate, dallo sviluppatore, fonti secondarie, come siti Web ufficiali sia del Gruppo che della Maison Louis Vuitton; scelta intrapresa per un motivo in particolare: trasmettere al lettore il vero interesse che sta alla base della comunicazione della Società, la quale, attraverso numerose

⁵⁷ <https://www.lvmh.it/>

pubblicazioni, veicola le innumerevoli informazioni riguardanti la azioni ecosostenibili intraprese dalla stessa. Altrettanti, poi, sono i testi accademici utilizzati al fine di ampliare la ricerca per la tematica trattata.

La costante ricerca della trasparenza fa del marchio francese e del gruppo di appartenenza una tra le maggiori potenze di settore sia in termini economici che socio-ambientali. Essendo una struttura completamente strutturata verticalmente, la comunicazione intra ed extra aziendale risulta essere, oltre che obbligatoria, punto di forza e di vantaggio competitivo. La comunicazione (sia per il tema sostenibile che non) costituisce per tutto il Gruppo un elemento di differenziazione rispetto a tutti i competitors. Quello che viene fatto è non creare distinzione tra prodotto e comunicazione del prodotto, ma racchiudere nel prodotto la comunicazione stessa in modo che abbiano lo stesso significato. La comunicazione ha e avrà sempre, quindi, la stessa necessità qualitativa che viene messa nella realizzazione di un prodotto finito. Da testi accademici risulta che Louis Vuitton è il brand del Gruppo con i più alti punteggi ottenuti in ambito di comunicazione sostenibile⁵⁸ (SanMiguel et al., 2021). In concomitanza alla comunicazione, di rilevante importanza è la misurazione dei risultati ottenuti. La strada per la sostenibilità è composta da tre grandi soste: raccolta e misurazione di dati scientifici; sostenibilità che ricopre l'intera filiera (nel primo capitolo si cita la

⁵⁸ SANMIGUEL, P., PÉREZ-BOU, S., SÁDABA, T., & MIR-BERNAL, P. (2021). *How to communicate sustainability: From the corporate Web to E-commerce. The case of the fashion industry. Sustainability*, 13(20), 11363.

filiera supply chain per questo motivo), dando la possibilità di controllo di ogni processo, dal reperimento della materia prima fino alla vendita nel negozio; eliminazione di tutti prodotti nocivi per l'ambiente⁵⁹ (Belloni, 2019).

Esaminando più approfonditamente, si riportano alcuni esempi di quelli che, per il Gruppo e successivamente per la Maison francese, costituiscono dei grandi passi verso l'implementazione della sostenibilità nel proprio modo di fare mercato con il forte aspetto comunicativo sempre in primo piano. Pubblicazioni su sito Web ufficiale, costanti report di responsabilità ambientale e sociale, dichiarazioni rilasciate per riviste di alta tiratura, partecipazioni ad eventi e collaborazioni con enti ed associazioni mettono sotto i riflettori quello che per LVMH significa essere sostenibili. Prima fonte di divulgazione degli aspetti green è sicuramente il sito Web del Gruppo. Questo viene visto dai vari soggetti interessati un gran mezzo di rendicontazione interattiva, in cui è possibile valutare la coerenza e la trasparenza tra quanto detto e fatto⁶⁰ (Siano et al., 2016).

Primo esempio tra tutti, per l'ovvio prestigio ed importanza, è il Codice di Condotta redatto dal Gruppo e valido per tutte le sue Maison. In tale documento si evince quanta importanza venga data alla coesione, al vivere bene con la società circostante, alla protezione degli ambienti, alla valorizzazione del patrimonio umano. Secondo il Gruppo, il successo poggia le sue fondamenta su valori

⁵⁹ BELLONI, A. (2019). *L'impegno Lvmh per la sostenibilità ha quasi 30 anni*. Ilsole24ore.

⁶⁰ SIANO, A., CONTE, F., AMABILE, S., VOLLERO, A., & PICIOCCHI, P. (2016). *Communicating sustainability: An operational model for evaluating corporate websites*. *Sustainability*, 8(9), 950.

eticamente condivisi e responsabilità sociale, fattori che guidano standard socialmente condivisi da tutti i partner al fine di portare a termine le sfide ambientali di tutti i giorni. In tale documento si cita, in accordo con quanto sostenuto sopra, l'importanza di una comunicazione trasparente e sostenibile circa processi e prodotti. «Il successo comune che verrà, dipende dall'impegno etico di ciascuno»⁶¹, è la premessa che sta alla base di questo documento, dove, a seguire, altre diramazioni puntano verso creatività e innovazione, eccellenza e imprenditorialità. Ispirato da valori fondamentali presenti in altrettanti documenti, come la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, il Global Compact e seguendo le linee guida dell'OCSE⁶², il Codice raffigura un quadro etico condiviso, una traduzione delle leggi, norme e regolamenti internazionali e rispetto delle pratiche *ecofriendly* con lo scopo di inculcare la credibilità del proprio operato ed essere fonte di ispirazione per le generazioni future. Un punto focale del Codice di Condotta, per il progetto, è sicuramente quello intitolato "Impegno per la tutela dell'ambiente".

Analogamente e successivamente al Codice di Condotta LVMH, viene redatto il Codice di Condotta per i Fornitori con cui si cerca di far rispettare a tutta la catena di approvvigionamento delle varie case, principi collegati all'etica ambientale e sociale.

⁶¹ <https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/09/cdc-italian.pdf> (2022).

⁶² OCSE acronimo di Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico. Istituita il 14 dicembre del 1960.

La salvaguardia e la tutela delle risorse naturali confermano il successo della Maison e di tutte le altre che compongono il Gruppo ed è la base su cui si posa ogni progettazione. Quello che il mercato oggi chiede non è solamente creatività ed eccellenza ma anche il saper utilizzare processi produttivi per operare al meglio nel pieno rispetto dell'ambiente, adottando soluzioni anticipatorie per le sfide preposte. I punti cardine di tale strategia, che vanno dal puntare ad una performance ambientale di alto livello, a tenere sotto controllo i rischi ambientali fino a spingere l'impegno oltre i confini aziendali, sono stati siglati per la prima volta nei primi anni del duemila, all'interno della Carta per l'Ambiente. Frutto di ciò è un lavoro congiunto e di coesione tra tutte le Maison, collaboratori e partner di LVMH per ottenere ottime performance nei propri settori di attività e non solo.

Il programma Life 360 – LVMH Initiatives For Environment – ne è una concreta conseguenza. LVMH Initiatives For the Environment costituisce un pilastro della sua strategia di crescita. Gli obiettivi principali, condivisi tra le varie Maison, puntano tutti in una direzione: miglioramenti dei prodotti e delle loro prestazioni ambientali, standard più elevati nelle catene di approvvigionamento e miglioramenti degli indicatori di efficacia per la riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Come riportato dal sito ufficiale del Gruppo, «questa strategia si basa su tre scadenze chiave – 2023, 2026 e 2030 – e si articola attorno a quattro pilastri del prodotto:

- La protezione della biodiversità con enfasi su due azioni in particolare: il sostegno, in collaborazione con l'UNESCO, del programma "Man and Biosphere" e le sperimentazioni pilota, ad esempio in materia di agricoltura rigenerativa nel settore dei Vini e Alcolici. LVMH si impegna, inoltre, a favore della conservazione delle foreste in collaborazione con l'iniziativa Canopy.
- La lotta al cambiamento climatico, nell'ambito della quale LVMH si impegna a portare avanti i suoi sforzi in materia di prestazioni energetiche per i suoi siti e le sue boutique con un focus sulle emissioni di CO₂ non direttamente legate alla fabbricazione del prodotto ma ad altre tappe del suo ciclo di vita, come il trasporto, l'approvvigionamento, l'utilizzo.
- L'economia circolare che si basa sull'implementazione di una filiera di riciclo delle giacenze, sulla produzione di abiti a partire dagli stock esistenti, sulla ricerca di materiali alternativi.
- La trasparenza per soddisfare le esigenze di una società sempre più desiderosa di ricevere informazioni sulla tracciabilità dei prodotti». ⁶³

È proprio da questo che il Gruppo parte per definire le nove macroaree di obiettivi internamente condivisi da tutte le parti: miglioramento performance

⁶³ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/life-360-lvmh/>

ambientale durante l'intero ciclo di vita del prodotto e, quindi, in tutti i siti produttivi; accesso a materie prime non dannose per la biodiversità; tracciabilità filiera di approvvigionamento; rispetto delle regole ambientali vigenti; protezione del *savoir-faire*; riduzione di emissioni di CO₂; riparabilità del prodotto; implementazione di servizi in risposta alle esigenze del cliente.

Come sottolineato dalla Future of Luxury Commission, il fattore che più è da tener in considerazione durante produzione e consumo, è la limitata disponibilità di risorse presenti sulla Terra. Il mondo del lusso è in continua evoluzione ed essendo tale, deve giocare una partita in prima linea durante una trasformazione verso un consumo più equo. Il sopracitato programma LIFE 360 nasce principalmente con questo scopo: racchiudere un *savoir-faire* con la cultura dell'artigianato, esaltando le caratteristiche del prodotto del tutto in armonia con la natura stessa. Il primo grande traguardo conseguito dal programma racchiude una serie di vittorie vinte sotto il profilo di riduzione di emissioni di carbonio in tutti i siti, negozi ma anche trasporti e stoccaggi.

Quelli che vengono seguiti sono i principi, poi, di un'economia circolare, che, come già descritto nel capitolo precedente, rappresenta un nuovo e all'avanguardia modello di fare business. Sotto questo aspetto la sostenibilità impatta fortemente sulla circolarità economica, motore trainante del business model della casa di moda francese. Vi è, quindi, un fortissimo cambio di rotta sotto questo aspetto per quanto riguarda il processo creativo, infatti, grazie

all'utilizzo di nuovi materiali (organici o riciclati), nuove strategie di produzione e nuovi servizi (si veda upcycling), i concept dei design sono ispirati dai materiali e non più viceversa. Ed è grazie allo sviluppo dell'ecodesign di prodotti, servizi, imballaggi e persino infrastrutture che le concrete iniziative lanciate dopo il programma sono aumentate in un modo esponenziale. Il costante ed incessante interesse verso le risorse naturali durante il processo di progettazione è figlio di quanto detto sopra.

Il concetto di circolarità che vi è a monte si riflette in tutto il programma e punta ad allungare il ciclo di vita del prodotto impattando il meno possibile sull'ambiente. La Maison, Louis Vuitton, e tutte le altre del gruppo, intendono arrivare entro il duemila trenta ad una eco-progettazione del cento per cento, arrivando ad intaccare anche servizi di gestione, logistica e molti altri. Un esempio pratico è riportato dalla stessa casa che, nel 2021, riprogetta il logo LV ispirandosi a quello del riciclaggio e ampliando la gamma di prodotti eco-progettati, come una borsa interamente prodotta con strisce di pelle in eccesso da altre lavorazioni.

In termini di servizi, il Gruppo sfrutta nuove tecniche circolari anticipandosi su come un prodotto potrebbe avere una nuova vita. «Nell'aprile 2021, LVMH ha lanciato Nona Source, la prima piattaforma online per rivendere materiali, tessuti e pelli delle sue Maison di moda e pelletteria. Creato dai dipendenti del Gruppo, il servizio, aperto agli acquirenti sia all'interno che all'esterno di LVMH,

contribuisce a dare vita alla rivoluzione del sourcing voluta da LIFE 360. Nel 2021 sono stati riciclati oltre 60.000 metri di materiale. Oltre ad essere donati o riutilizzati, i prodotti possono anche ricevere una seconda prospettiva di vita decostruendo gli articoli invenduti e riutilizzando le parti componenti attraverso la piattaforma Environmental Center for Eco-friendly Packaging Breakdown and Recycling»⁶⁴.

⁶⁴ <https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/04/2021-social-and-environmental-responsibility-report.pdf> (2022).



Figura 2, Creative circularity for fashion products (<https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/04/2021-social-and-environmental-responsibility-report.pdf>, 2022)

«Nell'ambito del programma LIFE 360, il Gruppo intende applicare i principi dell'ecodesign a tutti i suoi nuovi prodotti entro il 2030. L'obiettivo è garantire che

le pratiche adottate abbiano un impatto positivo in determinate fasi strategiche del ciclo di vita di un prodotto»⁶⁵.

Richiamando sempre all'attenzione il tema della comunicazione, il Gruppo offre e redige ogni anno, oltre moltissime altre pubblicazioni in tema sostenibilità e risultati derivanti da questa, un report aziendale in termini di responsabilità sociale ed ambientale: il *Social and Environmental Responsibility Report*. Lo sviluppo ecosostenibile è sicuramente uno dei driver strategici all'interno di tutte le Maison del Gruppo. La visione di lungo termine nella tutela degli ambienti naturali è vista sia come obbligo che come fonte di vantaggio rispetto alla concorrenza. Promuovere il rispetto della persona lascia spazio ad una dinamica socio-ambientale in continuo movimento e miglioramento. Allora, il binomio salvaguardia ambientale e salvaguardia sociale forma le fondamenta per LVMH, tanto che il benessere dell'individuo conta allo stesso modo del benessere ambientale. I report annuali costituiscono mezzi di comunicazione dei risultati ottenuti, facendo comprendere come la trasparenza e la misurazione forniscano un elemento di valutazione da parte di ogni stakeholder. In ambito sociale i risultati ottenuti nell'anno 2022 sono i seguenti: il 45% dei ruoli chiave del Gruppo è ricoperto dal sesso femminile; il 1,4% degli impiegati possiedono un certo grado di disabilità e questo numero è aumentato del 17% rispetto all'anno precedente,

⁶⁵ <https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/04/2021-social-and-environmental-responsibility-report.pdf> (2022).

facendo contare un totale di 2.787 dipendenti con disabilità; il 100% dei lavoratori di ogni Maison ha pieno accesso al sistema denominato Alert Line LVMH, un sistema di interfaccia virtuale che permette a chiunque di riferire violazioni di regolamenti o norme di condotta; il mantenimento del patrimonio culturale e dei mestieri di alta artigianalità sono considerati elementi fondamentali per trasmettere esclusività e qualità al prodotto finito, tanto che il 78% dei dipendenti hanno ricevuto un corso di formazione per l'innovatività; il supporto alle persone più deboli segna numeri degni di nota grazie alle numerose donazioni effettuate – visti gli eventi catastrofici che stanno segnando il Pianeta – con un ammontare totale, comprese quelle effettuate dai dipendenti, di € 57.494.860 per un totale superiore al milione di persone aiutate in tutto il globo.

Per l'impegno verso l'ambiente, grazie anche al programma LIFE 360 sopracitato, i numeri non sono da meno. Lo scopo è quello di rendere sostenibilità e desiderabilità lo stesso identico concetto. Si sono raggiunti, nel 2022, in termini di ettari di terreni salvaguardati/rigenerati superiore al milione. Questo grazie ad una riduzione del 13% di plastica di derivazione fossile impiegata nel packaging per il cliente finale; un 71% del cotone impiegato con certificato di provenienza ed un 91 punti percentuali per la certificazione di derivazione dei pellami. L'attenzione al cambiamento climatico è parte integrante di ogni partecipante del Gruppo nello stesso modo. Questione per cui, le Maison, in particolare si vedrà Louis Vuitton di seguito, sono proattive nello sviluppo di piani d'azione su misura

per ogni segmento di attività ed il coinvolgimento è totale, sia interno (con reparto acquisto, di logistica e di vendita) che esterno (fornitori). Dati riportati, come ogni anno, sono i seguenti: le tonnellate metriche di anidride carbonica emessa ammontano a 329.402 contro le 375.740 del 2021 (il settore fashion, di particolare importanza per il progetto vede una diminuzione delle stesse da 145.650 del 2021 al 131.029 nel 2022); il packaging prodotto per 228.459 tonnellate metriche è composto solo da 8.500 tonnellate metriche di plastica, in quanto fette maggiori della torta sono occupate da vetro e carta. Di contro, però, con l'aumento della produzione cresce anche la quantità di scarti prodotti passando, sempre secondo la stessa unità di misura, 113.580 del 2021 a 118.330 nel 2022. Il problema è ovviato mediante l'utilizzo di sistemi all'avanguardia di riciclaggio e riutilizzo delle materie della lavorazione oggetto di scarto.⁶⁶

Queste sono sole alcune delle rilevazioni fatte nel corso dell'anno dall'azienda, dati in continuo e costante aggiornamento così come l'innovazione dei piani d'azione per la tutela ambientale e sociale.

Entrando nel merito, ora si analizza il cosiddetto *sustainable business model* e le varie azioni intraprese della Maison della moda francese, cercando di arrivare poi a confermare che l'agire in modo *ecofriendly* dia un vero spunto nei risultati finali aziendali, sia in termini economici che sociali, fino a confermare che la

⁶⁶ https://r.lvmh-static.com/uploads/2023/06/lvmh_rse_2022_gb_pp_e-accessible.pdf (2023).

sostenibilità sia compresa all'interno e soprattutto all'esterno dell'impresa promuovendo, così, il prodotto di lusso e la sua qualità.

Viste le numerose preoccupazioni da parte di governi e organizzazioni, seppure con un modello di business ecologicamente sostenibile sin dagli inizi, il marchio Louis Vuitton non ha mai smesso di porsi dei nuovi traguardi in ambito *green*. La sfida maggiore, come già detto in precedenza, è rafforzare la vulnerabilità che il mercato della moda di lusso detiene poiché visto come meno indispensabile per la vita di tutti i giorni e perché attaccato in quanto ritenuto schivo all'utilizzo di un'economia circolare che prevede riutilizzo, riciclo e rigenerazione. Nonostante ciò, la Maison è parte del trilione di dollari di valore che il mercato del lusso, oggi, è arrivato a valere e questo grazie alla strategia sostenibile e trasparente perdurata nel tempo, frutto di un forte vantaggio competitivo raggiunto rispetto ad altri competitors dello stesso settore e tipologia di prodotto commercializzato. Di conseguenza, l'obiettivo di tale progetto è evidenziare le sfide riguardanti il tema della sostenibilità che la Maison deve affrontare riportando, in maniera sintetica, i risultati ottenuti e quelli prefissati per un futuro più "pulito". Quello che viene affrontato sono tematiche di sostenibilità ambientale, sociali ed economiche riprendendo, così, il concetto di base proposto nel primo capitolo del documento, quali i tre pilastri della sostenibilità.

Come punto di partenza, si ritiene importante affermare che il concetto per cui moda e sostenibilità siano contraddittori l'uno con l'altro, sia ormai un

discorso del passato e che non riguardi il marchio in esame. Questo luogo comune nasce perché alla base della moda di lusso, principalmente, vi è l'idea della stagionalità dei capi d'abbigliamento, il che significa brevi cicli produttivi e brevi cicli di utilizzo del prodotto. Al contrario, la sostenibilità può essere intesa come quel qualcosa con un lungo tempo di utilizzo e durabilità nel tempo, mantenendo costante la stessa qualità per il tutto il ciclo. Louis Vuitton smantella questo preconcetto di moda e sostenibilità viste come due rette parallele sin dalla sua nascita, nel lontano 1854. Sin da allora, infatti, il marchio produce i propri pezzi sfruttando le migliori caratteristiche delle migliori materie prime, realizzando prodotti finiti capaci di durare nel tempo anni e anni e lasciando allo stesso tempo inalterata la qualità percepita.

Da qui, si dirama un ulteriore concetto per cui sostenibilità e moda di lusso possano dipendere l'una dall'altra (come l'accesso alle scarse risorse naturali), palesando una sorta di dipendenza reciproca, dove entrambe traggono benefici da tale coalizione. Il tutto si ripercuote, fortunatamente, in maniera positiva negli atteggiamenti dei consumatori finali, compiendo una traslazione dall'autoindulgenza ad un'attenzione verso i bisogni della comunità; dal consumo frenetico e irresponsabile ad uno più coscienzioso ma soprattutto, passaggio più significativo, da un bisogno di gratificazione immediata verso una preoccupazione per le generazioni future. Utilizzando poi la sostenibilità come strategia di marketing e come modello di business vero e proprio, la Maison ha raggiunto un

forte vantaggio competitivo nei confronti dei propri competitors, prendendo in considerazione l'intera *value chain*⁶⁷ e creando un network di relazioni strategiche con fornitori ed intermediari.

2.3.1 LV per l'ambiente

Come detto e ripetuto più volte è fondamentale per l'azienda rispondere in maniera rapida alle sfide che si presentano nell'epoca in cui si vive e adottare un modello di business sempre più sostenibile. L'intera (all'incirca) industria dell'alta moda dipende da un costante accesso a risorse naturali di prima qualità che sono minacciate dai forti cambiamenti climatici, crescita demografica, abbattimento delle biodiversità; ciò potrebbe portare (e sta portando) ad un forte innalzamento del prezzo di acquisto dei materiali ed una drastica riduzione di disponibilità. Prima di esaminare le azioni intraprese dall'intera comunità LV, si cita un mantra che sta alla base delle azioni della stessa Maison: «In Louis Vuitton crediamo che la sostenibilità sia un viaggio che richiede impegno a lungo termine e umiltà. L'umiltà di prestare attenzione sia a ciò che abbiamo già realizzato, sia a ciò che resta da fare. Un viaggio reso possibile dal coinvolgimento di tutti. Un viaggio che richiede a tutti noi di mettere in discussione tutto ciò che facciamo e

⁶⁷ Processo organizzativo in cui un'organizzazione è vista come un sistema a sua volta formato da sottoinsiemi caratterizzati da input, trasformazioni ed output. Il concetto è introdotto da Porter Michael nel 1985 nella sua pubblicazione *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. PORTER'S, V. C. M. (1985). *What Is Value Chain. E-Commer.*, 1-13.

come lo facciamo, per migliorare costantemente e andare oltre. È questo il viaggio che stiamo percorrendo dal 1854».⁶⁸

Sono due le grandi sfide ambientali che il marchio si è prefissato di superare: preservare le risorse naturali utilizzate in tutto il ciclo produttivo e consecutivamente impattare positivamente sulla società. Gli atti intrapresi in tutto il mondo stanno portando il lusso sostenibile ad ottimizzare l'impronta che si ripercuote sull'ambiente e sulla società. A tal proposito un'interessante e al contempo importante collaborazione messa in atto da LV è quella con People For Wildlife.⁶⁹ Partnership iniziata da qualche anno, nasce con lo scopo di rigenerare un habitat naturale di quattrocentomila ettari nel nord-est dell'Australia. Il minimo comun denominatore che ha fatto sì che nascesse questa collaborazione è il framework di economia circolare su cui si basa People For Wildlife, così come il marchio francese.

«Quando abbiamo pensato a come intensificare i nostri sforzi per preservare il clima e rigenerare la biodiversità, la collaborazione con questo ente di beneficenza è stata una scelta assolutamente necessaria, visti i molti valori ambientali che

⁶⁸ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sustainability> (2022).

⁶⁹ People for Wildlife è un ente di beneficenza con sede in Australia che offre conservazione in modo diverso. Sfruttiamo la scienza, la conoscenza tradizionale e la sostenibilità aziendale per ottenere risultati in termini di biodiversità con benefici sociali. People For Wildlife riunisce ecologisti, sociologi, economisti e specialisti della comunicazione galvanizzati attorno a un modello di conservazione che rispetta e bilancia i bisogni delle persone e della natura. <https://www.peopleforwildlife.org/> (2022).

condividiamo e l'opportunità di comprendere meglio l'uso sostenibile dei materiali naturali»⁷⁰.

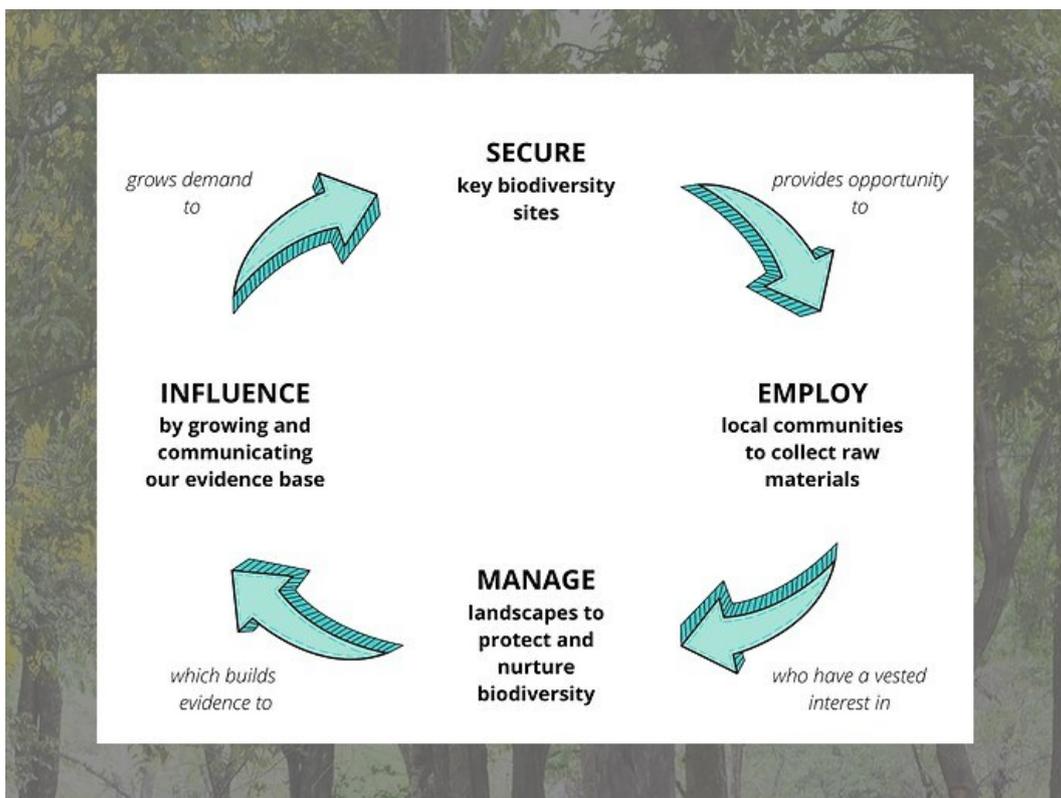


Figura 3, Diagram of circularity (<https://www.peopleforwildlife.org/> 2021)

Lo schema di cui sopra spiega sinteticamente ma in maniera precisa in che modo l'associazione adotti un'economia circolare: vengono individuate, con lo scopo di proteggerle, aree chiave ricche di biodiversità per poi creare

⁷⁰ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/people-for-wildlife> (2022).

collaborazioni con le comunità locali così da raccogliere sostenibilmente materie prime. Creando occupazione, viene spinta la comunità a gestire e “mettere da parte” terra ricca di biodiversità da cui trarre approvvigionamento. Quest’ultimo viene effettuato però, senza esaurire ma al contrario, ripristinare il capitale naturale presente. Attraverso prove evidenti, il tutto rappresenterà un trampolino di lancio per il coinvolgimento di nuovo capitale umano, iniziando nuovamente il ciclo.

L’asse Louis Vuitton per People For Wildlife rappresenta anagraficamente solamente una piccola parte del network di coalizioni intraprese dalla Maison francese nel susseguirsi degli anni per la salvaguardia dell’ambiente. Di seguito vengono riportati alcuni esempi:

- 2004: Louis Vuitton utilizza per la prima volta il metodo denominato Bilan Carbone⁷¹, un rendiconto delle emissioni di gas serra emesse nelle azioni svolte in tutto il mondo.
- 2005: anno in cui viene inaugurato il Dipartimento Ambientale Louis Vuitton ed annunciato all’Expo, dello stesso anno, in Giappone dedicato allo sviluppo sostenibile.
- 2009: la Maison e l’intero gruppo creano la joint venture denominata CEDRE, ossia Centro Ambientale per il Decondizionamento e

⁷¹ Bilan Carbone o Carbone accounting. Rendicontazione delle emissioni di anidride carbonica mediante un apposito foglio di calcolo. *La méthode Bilan Carbone*, 2017

Riciclaggio Ecologico. Lo scopo è quello di riciclare e riutilizzare gli scarti della produzione.

- 2018: viene creato un apposito organo interno per favorire lo sviluppo sostenibile ambientale. Prende il nome di Dipartimento Sviluppo Sostenibile Louis Vuitton e collabora per questo scopo con tutti i dipartimenti interni in tutto il mondo.
- 2020: viene lanciata la campagna “Il Nostro impegno” che particolare attenzione al mantenimento delle biodiversità di tutto il mondo ed inoltre si concentra sul cambiamento climatico, il tutto utilizzando un modello di business circolare inclusivo e diversificato.

Collegato direttamente a quest’ultima campagna – Il Nostro Impegno – vi è un interessante assunto in riferimento alle materie prime, rappresentando uno degli argomenti di maggior dibattito in tema sicurezza ambientale. L’approvvigionamento, definito da Louis Vuitton, “responsabile” delle materie prima è un tema che sta molto a cuore alla Maison francese. Molti prodotti sono, infatti, realizzati mediante materie prime di origine vegetale, animale o minerale ed è qui che si palesa la sfida più ardua da superare: creare una supply chain che abbia effetti positivi sull’habitat interessato, senza attaccare biodiversità e clima. «Il 100% dei nostri partner ha firmato il Codice di Condotta dei Fornitori LVMH: questo codice definisce i principi etici, ambientali e sociali sia per Louis Vuitton che per i suoi fornitori. Ogni anno vengono effettuati circa 250 audit e, dal 2018,

abbiamo esteso l'ambito degli audit al benessere degli animali e alla tracciabilità delle materie prime»⁷². La meticolosa attenzione alla catena dei fornitori, come riportato sopra, caratterizza l'agire dell'azienda, la quale riesce a trarre vantaggi per sé stessa e per chi collabora.

Mediante, poi, l'eliminazione di sostanze chimiche, una riduzione dell'inquinamento delle acque e dell'aria, attraverso la campagna appena citata, la casa di moda francese promette entro il 2025 un utilizzo di materie prime di provenienza ecosostenibile al cento per cento ed una riduzione ad un livello pari allo zero per cento, entro il 2030, della plastica ad uso singolo. Quelli che, un singolo materiale deve superare prima di entrare nel ciclo di produzione e ciclo di vita successivamente, sono standard assai rigidi al fine di renderlo idoneo ai requisiti per l'approvvigionamento. Entrando nella specifica dei materiali: la pelle utilizzata nella produzione è certificata tramite il più alto standard in termini ambientali con un metodo per la concia⁷³ del tutto innovativo e un esempio da riportare è la certificazione per il controllo sulla pelle di coccodrillo, ottenuta per la prima volta in assoluto, su questo animale, dal gruppo LVMH; così come per la pelle, anche le pellicce sono sottoposte a severissimi controlli per la tutela

⁷² <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sourcing-responsibly> (2022).

⁷³ Il processo di lavorazione delle pelli è chiamato concia ed ha come scopo quello di trasformare la pelle putrescibile dell'animale in un prodotto imputrescibile, igienico, traspirante e resistente.

dell'animale, infatti, gli allevamenti sono certificati Furmark⁷⁴; prendendo in considerazione la lana, si sono raggiunti standard elevatissimi, oltre alla certificazione di approvvigionamento, infatti, nel 2020, grazie ad speciale filato il marchio ha ottenuto il certificato di 100% Responsible Wool Standard; per il piumaggio inserito all'interno dei capi, la filiera di approvvigionamento è interamente gestita all'interno del territorio francese; il legno impiegato per la realizzazione dei cofanetti o scatole rigide proviene da foreste che seguono standard per la salvaguardia dell'habitat naturale con una soglia che arriva all'85%; stesso discorso del legno è applicabile anche alla viscosa, direttamente collegata alla certificazione del legno in quanto figlia naturale di quest'ultimo; per la tanto discussa lavorazione del cotone e dei suoi impatti ambientali, si pone l'attenzione al reperimento di questo materiale tramite filiere controllate e che adoperano soluzioni il più ecologicamente sostenibili possibile; il poliestere certificato – tramite il Global Recycled Standard – ha raggiunto circa il 30% del totale impiegato e punta a salire di molto negli anni successivi.

Da una grande qualità delle materie prime, deriva una grande qualità del prodotto finito. In tema di circolarità economica (creativa, come si vedrà di seguito), quello che più conta in Louis Vuitton è la durabilità del capo d'abbigliamento o dell'accessorio ed il suo impatto ambientale durante tutto

⁷⁴ È il nuovo sistema internazionale che certifica e traccia la derivazione di ogni pelliccia animale. Garantisce al consumatore finale che ciò che sta acquistando soddisfi requisiti per il non maltrattamento animale e il basso impatto ambientale.

l'intero ciclo di vita (dalla progettazione all'utilizzo). L'utilizzo di materiali riciclati e organici a discapito di nuove materie prime, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili piuttosto di quelle non rinnovabili ed un servizio unico al mondo di riparazione integrato dal processo di co-creazione, sono i tre grandi capisaldi del business model circolare innovativo firmato Louis Vuitton. L'ottimizzazione dei materiali costituisce, per la Maison, una tra le principali sollecitudini. Al fine di ridurre l'impiego di nuove materie prime, il marchio ha acquistato un impianto di riciclaggio privato, dove pelli e tessuti scartati o inutilizzati vengono reinseriti in nuovi cicli di produzione. Anche gli scarti della produzione si trasformano in nuove "materie prime" così da ridurre la quantità di rifiuti prodotti.

Ulteriore strategia, che contrassegna un agire in maniera circolare, adottata in Louis Vuitton è sicuramente l'upcycling: un prodotto non più utilizzato/funzionante viene trasformato o modificato, da un punto di vista estetico o funzionale, in un prodotto completamente nuovo, aumentandone così il valore. Esempio riportato è quello della sneakers della collezione 2019 da cui il materiale viene riutilizzato per produrre un nuovo modello due anni dopo. Da questo si può vedere come una base di economia circolare viene applicata ad una strategia creativa per creare un articolo del tutto innovativo. A tale scopo, l'azienda ha introdotto, sin dai primi anni, un servizio completamente gratuito ed indirizzato ad ogni cliente finale di riparazione: «11 laboratori di assistenza e riparazione in tutto il mondo assicurano che tutti i prodotti Louis Vuitton possano durare per tutta la

vita ed essere tramandati di generazione in generazione. La possibilità di effettuare riparazioni future per prolungare la durata di vita di un articolo viene presa in considerazione fin dalla prima fase di progettazione. A tal fine, i laboratori prevedono la necessità di conservare i pezzi di ricambio che, se necessario, vengono accuratamente utilizzati per riparare gli articoli senza utilizzare nuovi materiali, riducendo così il fabbisogno di ulteriori materie prime»⁷⁵.

La cura dei dettagli è sicuramente una parte cruciale che segna un forte vantaggio competitivo per un brand di lusso ma la cura al dettaglio “sostenibile” non è un qualcosa che tutti hanno. La Maison, infatti, oltre all’incessante attenzione posta nei confronti delle materie prime utilizzate, getta uno sguardo da qui verso il futuro anche al packaging dei propri prodotti, sia finiti che in corso di lavorazione. “L’imballaggio responsabile” – definito così da Louis Vuitton – è parte integrante del modello di business circolare che caratterizza l’azienda stessa: «in linea con la nostra originaria attività di produttori di bauli e valigie, l’attuale packaging di Louis Vuitton ricorda la missione originaria della Maison: proteggere i beni più preziosi e pregiati. Oggi, portiamo avanti il nostro impegno per una protezione responsabile sviluppando un packaging sostenibile lungo tutta la nostra catena del valore attraverso tre azioni principali: ridurre il volume dei

⁷⁵ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/committing-to-circular-creativity> (2022).

materiali utilizzati, dare priorità ai materiali riciclati e riciclabili, eliminare la plastica monouso entro il 2030 (-34% tra il 2019 e il 2021). A tal fine, la nostra Maison è orgogliosa di collaborare con Canopy, un'organizzazione ambientalista no-profit dedicata alla protezione delle foreste, delle specie animali e del clima»⁷⁶.

Questa sorta di integrazione trasversale ha permesso al marchio, ed all'intero Gruppo, di ottenere risultati significativi, migliorati di anno in anno, sotto l'aspetto ambientale, intrecciando un sistema che garantisce una disponibilità delle materie prime, aumentando la tendenza di tutti i collaboratori ad una ottica sostenibilmente lungimirante ed impattando il minor possibile a livello climatico. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di indicatori non finanziari pubblicati sul sito ufficiale del Gruppo.

Come riporta lo schema presente sul sito Web del gruppo degli Indicatori non finanziari, si possono notare i risultati ottenuti raffrontando gli anni 2021 e 2022. Soffermandosi sulla sezione "moda e pelletteria", dato preso in considerazione visto il tema del progetto, importante è il risultato del meno 13% rispetto l'anno precedente, di tonnellate metriche di anidride carbonica emessa. Ulteriori dati interessanti sono quelli riguardanti: habitat naturali rigenerati/protetti che corrisponde ad un dato parti a 1,37 milioni di ettari; altro elemento non che non va sottovalutato è che il 95% dello spreco o scarto da produzione viene riciclato e trasformato in energia.

⁷⁶ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sourcing-responsibly> (2022).

Anche l'argomento trattante il cambiamento climatico segna per Louis Vuitton un punto strategicamente molto importante. Nel 2013, la Maison tocca per prima, nel mondo della moda di lusso, un grande traguardo sotto due aspetti fondamentali: è la prima casa di moda ad ottenere la certificazione ISO 14001⁷⁷ per tutta la sua catena di fornitura. Viene abbracciata così una visione per l'ambiente sia da parte dell'azienda stessa che sotto un profilo collaborativo, esempio riportato infatti, quello della logistica. Monitorando costantemente le scorte, tramite circolarità del magazzino, si ottiene una minor quantità di merce trasportata che si traduce in un più basso impatto ambientale, grazie anche al lavoro svolto dietro le quinte di una produzione snella che permetta di mantenere un'offerta del prodotto non superiore alla domanda richiesta.

Per concludere l'ambito che tocca l'attenzione verso l'ambiente si riportano, come già effettuato per il gruppo LVMH, dati relativi all'impatto che Louis Vuitton ha sull'ambiente. Si prende in considerazione la pubblicazione "Our Committed Journey, 2022 Environmental Performance Report": attuando i più severi standard di approvvigionamento per la materia prima, il 78% di questa risulta certificata, con punti percentuali di 70 per il cotone, 96 per il pellame, 93 per il legno e 93 per l'oro; si è diminuita, rispetto al 2019, la percentuale di

⁷⁷ La norma ISO 14001 è sviluppata dall'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione secondo le necessità della Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e sviluppo nel 1992. La norma sancisce i criteri per un sistema di gestione ambientale così da istituzionalizzarla all'interno dell'organizzazione. È la norma ambientale con la più ampia copertura geografica. BANSAL, P., & BOGNER, W. C. (2002). Deciding on ISO 14001: economics, institutions, and context. *Long Range Planning*, 35(3), 269-290.

utilizzo di plastica monouso del meno 43%; l'impronta di carbonio dei prodotti è scesa del 25% rispetto al 2018; viene utilizzata il 71% di energia rinnovabile per quanto riguardano punti vendita e punti di logistica. In merito alla circolarità, il 50% delle categorie di prodotto vengono integrate con processi innovativi per la salvaguardia ambientale; vengono riciclati o riutilizzati il 90% degli scarti da materiale per la produzione, di cui il 60% comprende materiale utilizzato per produrre vetro per punti espositivi o negozi.⁷⁸

2.3.2 *LV per il sociale*

Le sfide che oggi la Maison deve affrontare in ambito di sostenibilità sociale sono le stesse che caratterizza tutto l'intero settore di appartenenza. Roca-Puig (2019) sostiene: «la sostenibilità sociale è una qualità di un sistema umano basata su una serie di valori o principi etici essenziali (ad esempio equità, fiducia, equità, giustizia, cooperazione, impegno) che promuovono condizioni durature per benessere, in particolare per le persone o i gruppi più vulnerabili»⁷⁹. Il primo ostacolo da superare sarebbe quello di capire come i concetti di circolarità economica possano promuovere un benessere sociale al fine di portare ottimi risultati alla società circostante, in quanto basandosi sui tre pilastri della sostenibilità – ambientale, economico e sociale – quest'ultimo risulta di difficile

⁷⁸ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sustainability> (2023).

⁷⁹ ROCA-PUIG, V. (2019). *The circular path of social sustainability: An empirical analysis*. *Journal of cleaner production*, 212, 916-924.

comprensione proprio in termini di traguardi raggiunti. Per questo aspetto, viene attribuito alla sostenibilità sociale un ruolo subordinato all'interno dell'economia circolare, derivante dal fatto che non esiste un indicatore preciso ed adeguato che misuri l'equità sociale, tradotto in riconoscimento e sviluppo delle competenze, maggiori opportunità lavorative, relazioni lavorative e coesione/integrazione sociale fino ad un cambiamento dei paradigmi dei valori sociali di base per un utopico sviluppo culturale.

Quella che il marchio affronta è una sfida su due livelli interdipendenti tra loro: una tutela di tutti i soggetti interni, quindi, con un approccio *business oriented*; tutelare tutti i soggetti esterni di riferimento, in questo senso l'approccio è *market oriented*. Sebbene quello sociale è il pilastro, come già sostenuto, su cui viene posta meno enfasi dei tre, numerosi testi letterari confermano il fatto che la dimensione sociale dell'impresa (ci si riferisce per esempio alla gestione delle risorse umane) e quella della società sia intrinsecamente dipendenti tra loro cosicché da creare un legame bidirezionale e circolare. Louis Vuitton si prefigge, da numerosi anni, come obiettivo, quello di colmare la discrepanza tra le due dimensioni. A tal proposito molte sono le azioni intraprese dalla Maison. In primo luogo, la grande abilità dell'azienda è considerare tutte le parti interessate, sia interne che esterne, come entità che nel loro intrinseco sono umane, con atteggiamenti e valori che guidano il comportamento per un cambiamento sociale utile al benessere sociale di tutti.

In secondo luogo, non per importanza, la strada seguita da anni è quella dell'attuazione di una strategia di organizzazione delle risorse umane (human resource management), dove numerosi studiosi sottolineano l'importanza di tre fattori precisi: formazione, remunerazione competitiva e sicurezza sul lavoro. Il tutto si traduce in un rapporto di reciprocità sostenibile bilaterale, di lungo periodo, azienda-lavoratore e contesto aziendale-società, come suggeriscono Athanasopoulou e Selsky (2015): «le persone sono immerse contemporaneamente in due contesti sociali fondamentali, vale a dire l'organizzazione in cui lavorano e la società in cui vivono, e trovano difficile delimitare le due realtà. Per questo motivo, quando una persona sviluppa un atteggiamento di fiducia o un comportamento cooperativo in una di queste due sfere, inevitabilmente si trasferisce nell'altra. Le rispettive norme sociali o valori etici sviluppati in un'area influenzano l'altra, tendendo a lungo termine a una corrispondenza significativa. In altre parole, i valori e comportamenti dei dipendenti sono condivisi dalla società e dall'azienda»⁸⁰.

L'inclusione segna per Louis Vuitton uno step indispensabile nella sua politica di sostenibilità sociale. L'offerta di mezzi necessari per far sì che ogni lavoratore trovi il proprio posto all'interno dell'azienda, sono visibili in ogni area o settore di riferimento. Lavorando su scala globale, questo comporta importanti

⁸⁰ ATHANASOPOULOU, A., & SELSKY, J. W. (2015). *The social context of corporate social responsibility: Enriching research with multiple perspectives and multiple levels*. *Business & Society*, 54(3), 322-364.

gradi di diversità sociale e culturale, infatti, nei team sparsi per tutto il mondo, collaboratori provenienti da diverse nazionalità, ne fanno parte. L'inclusione femminile è un ulteriore tema che sta a cuore alla casa della moda francese: più delle metà della forza manageriale aziendale si è spostata sul sesso femminile, rappresentando un traguardo mai raggiunto prima d'ora da nessun altro. Questo è stato possibile grazie al programma lanciato dal gruppo, intitolato "EllesVMH": lo scopo di tale progetto è quello, sin dalla sua nascita, di promuovere lo sviluppo professionale femminile in tutti i livelli, attuando piani di valorizzazione della carriera della donna, coaching, mentoring fino ad una specifica formazione sul campo vera e propria.

L'EllesVMH è solo il preludio di numerosi altri progetti sviluppati dalla Maison al fine di ridurre le discriminazioni interne ed esterne. Nel 2020, infatti, è stato avviato un corso di formazione obbligatorio per tutti i dipendenti Louis Vuitton volto alla sensibilizzazione dei pregiudizi o stereotipi che possono crearsi all'interno dello stesso posto di lavoro. Analizzando in via preliminare i punti più caldi di discriminazioni, si passa allo sviluppo di piani d'azione per la riduzione e l'eliminazione di tali possibili meccanismi, incentrano l'attenzione, contrariamente, sulle cosiddette pari opportunità.

«In tutto il mondo, Louis Vuitton si impegna a garantire un ambiente di lavoro fondato sui principi del rispetto delle differenze e della promozione dell'inclusione»⁸¹.

Non è solamente l'ambiente di lavoro dei propri lavoratori che importa alla Maison, ma, con lo scopo di creare valore aggiunto per sé stessa e per le comunità locali, vengono sviluppate partnership non solo a scopo di lucro. La collaborazione nata con UNICEF (Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia) nel 2016 e rinnovata nel 2020, mira alla salvaguardia e alla tutela dei bambini di tutto il mondo. Tramite la creazione di oggettistica, LV raccoglie denaro volto poi alla fondazione. Anche qui l'inclusione di tutti i lavoratori è un elemento principe, infatti, ogni anno sia collaboratori che lavoratori sono chiamati direttamente sul campo per visionare i successi raccolti ("LVforUNICEF").

2.3.3 LV e la sostenibilità economica

Il concetto economico di sostenibilità è spesso collegato alla questione di equità distributiva che lungo la linea del tempo dovrebbe portare ad una crescita ottimale. La sostenibilità economica, quindi, non è un tema a sé stante ma un insieme di strategie operative, manageriali derivanti da azioni per il sostentamento dell'ambiente e da pratiche sociali. Di per sé, perciò, non vi è una piena

⁸¹ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/fostering-diversity-and-inclusion> (2021).

definizione di sostenibilità economica tantomeno di pratiche prettamente collegate ad essa. Ciò che Louis Vuitton cerca di trasmettere in riferimento allo sviluppo economico è il proprio patrimonio culturale. Quest'ultimo, formato da un insieme di elementi intangibili (dalla tradizionalità all'innovatività, know-how pratico ed intellettuale, reputazione), può generare, mediante adeguate politiche, risultati economici sia nel breve ma soprattutto nel lungo periodo. Il grande punto di forza della Maison è quello di riuscire a produrre cultura attraverso quella che viene definito dalla stessa, la valorizzazione del *savoir-faire*. Partendo sin dalle prime luci, da una pura attività di artigianato, lo scopo della casa francese è quello di far in modo che il saper fare appreso dagli antichi mestieri artigianali perduri e perseveri nel tempo. Da qui, infatti, parte un concetto non del tutto astratto, visto come la promozione dei “mestieri d'eccellenza” ritenuti indispensabili per la conservazione del proprio patrimonio culturale.

A conclusione del paragrafo e di rilevante importanza è il riconoscimento ottenuto dall'azienda per la propria eccellenza nell'artigianalità, contraddistinguendola dalle altre. Il certificato in questione è denominato “Enterprise du Patrimoine Vivant”⁸² ed è assegnato alle aziende che rispettano tre requisiti fondamentali: il primo fa riferimento ad un patrimonio economico

⁸² Enterprise du patrimoine vivant (EPV) è un'etichetta ufficiale francese, creata nel 2005, rilasciata sotto l'autorità del Ministero dell'Economia e delle Finanze, con lo scopo di riconoscere le aziende francesi in possesso di un certo know-how artigianale e industriale, ritenuto di eccellenza. Ne fanno parte aziende collegate all'industria, gastronomia, professioni legate all'arte e alla cultura. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/label-entreprise-patrimoine-vivant-avantage-votre-entreprise> (2023).

specifico; come secondo si ha il *savoir-faire*, la tecnica e un know-how rari; per terzo ed ultimo requisito si parla di senso d'appartenenza ed attaccamento ad un territorio specifico.

Trattato come ultimo argomento in tema di sostenibilità, questa etichetta traduce e trasla, mediante i tre requisiti di accesso, rispettivamente i tre pilastri che caratterizzano la sostenibilità: pilastro economico per il primo requisito, quindi patrimonio economico; pilastro sociale collegato direttamente al sapere (in tutte le accezioni) delle persone; il pilastro ambientale, infine, rivisto nel terzo requisito, l'attaccamento alla terra di appartenenza.

Capitolo 3

DISCUSSIONE DEL CASO

3.1 RISULTATI TEORICI

Utilizzando una metodologia di studio di un caso singolo, si è andato ad esplorare come la sostenibilità giochi un ruolo decisivo all'interno del modello di business dell'azienda oggetto di analisi – Louis Vuitton – e di come questa abbia sfruttato a proprio vantaggio la carta del basso impatto ambientale per portare a sé, rispetto ai propri competitori, un enorme vantaggio competitivo. L'analisi è effettuata su una scala temporale principalmente attuale così come retrospettiva per far sì che l'ampiezza e la profondità dello studio consenta all'interlocutore una più chiara comprensione del fenomeno, intaccando le dinamiche organizzative del modello dove vi è una forte presenza del fattore *green*.

Infatti, la stesura di questo elaborato permette di analizzare come la sostenibilità giochi un ruolo in primo piano all'interno di un modello di business affermato e sviluppatosi numerosi anni fa e di come questo si sia adattato, innovato secondo un principio circolare. Nel progetto si cerca di trovare, appunto, un minimo comun denominatore tra due concetti che di primo acchito possano risultare l'uno l'estremo dell'altro: da una parte un prodotto d'alta moda, di lusso, non per chiunque; dall'altra il vastissimo concetto di sostenibilità, rapportato ad

un modo di fare mercato circolare, risultante di una salvaguardia ambientale, sociale ed economica.

In una prima fase del progetto, si è analizzato le varie sfaccettature della sostenibilità, partendo da una mera definizione di questa, sfruttando la tematica dei tre pilastri della sostenibilità, cercando poi di far comprendere al lettore come questa sia oggi insediata e consolidata all'interno del mondo della moda e più nello specifico all'interno dei modelli di business che hanno mescolato al loro interno sostenibilità, in un campo da gioco che è quello del fashion. Analizzando e sfruttando la grande mole di dati presenti riguardo al tema, si entra più nel dettaglio del progetto, definendo il concetto di modello di business circolare – elemento principale del successo dell'azienda caso di studio – e tutti i suoi possibili vantaggi rispetto a modelli tradizionali. In discordanza da questo, viene considerato, successivamente, il fattore eguaglianza sociale nell'applicazione di sostenibilità, se inclusiva o meno, mettendo tutti sullo stesso livello di potere di acquisto. Qui, viene aperta una piccola parentesi su ciò che sono le pratiche ingannevoli, adottate dalle aziende, al fine di far passare le proprie azioni come ecosostenibili, mascherando quello che invece viene fatto a discapito dell'ambiente in cui opera e della società che ne viene a contatto.

Il capitolo secondo dell'elaborato viene strutturato come descritto di seguito.

Introducendo, brevemente, l'azienda oggetto di studio, dagli inizi fino ai tempi attuali dove gode di un enorme successo a livello planetario, si è deciso di

sviluppare questa sezione secondo i tre sottoinsiemi che costituiscono la sostenibilità: seguendo il filo logico del primo capitolo, secondo cui vengono anticipati i tre pilastri della sostenibilità, questi vengono poi, in questo secondo capitolo, argomentati mediante le azioni intraprese dalla società che rispecchiano per l'appunto le loro definizioni.

Sin da subito ci si è focalizzati sull'aspetto ambientale – primo sicuramente non per importanza quanto più per una ragione di argomenti a favore – posto come master class da Louis Vuitton nel corso degli anni. Azioni che si sono riconosciute sostenibili a tale scopo sono quelle della perseveranza di buone azioni di salvaguardia dell'ecosistema durante tutto il ciclo di vita del prodotto e in conseguenza di questo, un impatto positivo per l'ambiente in cui opera. Come traduzione dell'integrazione della sostenibilità all'interno del modello di business, vengono usate dalla società numerose partnership con istituzioni, enti e fondazioni mitigate in tutto il pianeta, portando così ai soggetti interessati risultati non solo dal punto di vista teorico ma soprattutto tangibili. Le scelte fatte sono intraprese seguendo il filo logico del modello di economia circolare utilizzata dalla casa francese. Grazie a tali collaborazioni si è riuscito nell'intento di abbassare drasticamente le emissioni di anidride carbonica, salvaguardare l'ambiente mediante l'utilizzo di materie prime non inquinanti e tutelare la salute dei lavoratori, il tutto spinto da una sostenibilità non solamente ben comunicata agli stakeholders ma applicata progressivamente nella pratica. In questa macroarea di

obiettivi – LV per l’ambiente – il colosso francese instaura rapporti strategici, secondo un ordine cronologico ben preciso e studiato, con lo scopo di utilizzarli come parti complementari del proprio modello di business e integrare la sostenibilità ad esso.

Parallelamente alla campagna a sostegno dell’ambiente, viene portata avanti una visione a lungo periodo per la tutela della società. Seppur di difficile comprensione in termini di risultati raggiunti e da raggiungere, anche qui l’integrazione della sostenibilità all’interno di un modello di business circolare resta un capo saldo per la Maison francese. Come dimostrazione di sostenibilità, vengono intraprese numerose attività volte all’inclusività dei lavoratori sia in campo lavorativo che verso l’esterno, dirette, quindi, verso la società esterna. La dimostrazione di conformità alla sostenibilità è supportata da investimenti sociali: lo spostamento di potere manageriale della Maison è rappresentato per più della metà percentuale da sesso femminile; UNICEF e Louis Vuitton combattano da molti anni la lotta per la tutela e la promozione sociale dei bambini nei paesi economicamente meno sviluppati. Quindi, inclusività di varie etnie, promozione di lavoro femminile, salvaguardia dei più giovani nei paesi meno abbienti del pianeta sono strategie socialmente sostenibili con lo scopo di creare valore aggiunto e incrementare il fuoco dell’economia circolare.

Nell’ultimo paragrafo del secondo capitolo si tocca l’aspetto economico della sostenibilità. Qui, si pone l’attenzione, soprattutto sul tema dell’equità sociale,

fattore che al giorno d'oggi viene sempre più lasciato in disparte dalle grandi potenze economiche. Come definizione del proprio patrimonio economico, la maison francese utilizza la definizione di patrimonio culturale. In sintesi, quello che si intende è che, tramite un apporto di conoscenza, sapere ed artigianalità tramandata, i risultati che ne vengono fuori, seguendo un percorso circolare, sono quantificabili in termini monetari. Si può capire, allora, che una sostenibilità economica aziendale è frutto di numerosi anni di esperienza sul campo, conoscenza di tutto quello che riguarda ambiente e società, effetto a cascata derivante da sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale con un'ottica di lungo periodo.

3.2 IMPLICAZIONI TEORICHE E MANAGERIALI NELL'INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL MODELLO DI BUSINESS

Quello della sostenibilità è sicuramente uno dei temi di maggiore rilevanza nei tempi attuali sia per quanto riguarda le piccole industrie che, prevalentemente, in ambito di grandi potenze industriali. La sfida, che consiste nell'intrecciare la sostenibilità in un modello di business così semplice ma al contempo assai complesso, come può essere quello della casa di moda francese, appare necessaria da affrontare. Il lungo percorso viene distinto, come già ripetuto, in tre aree

interdipendenti tra loro: una sfida ambientale, una sfida sociale ed infine, una sfida economica. Ogni ambiente ha le sue criticità gestionali differenti per quanto riguarda l'integrazione della sostenibilità nel business model.

In un primo “periodo”, in cui l'attenzione è posta sull'ambiente, le coalizioni e le collaborazioni con le comunità risulta di cruciale importanza. Qui, la comunicazione di tipo push e di tipo pull è un secondo aspetto non per importanza. Una strategia di marketing adeguata e vera fa sì che la coscienza per il rispetto degli habitat circostanti sia necessaria per creare valore aggiunto e alimentare il moto circolare dell'economia utilizzata. Ciò che viene messo in luce quanto sopra, è in egual modo valido per gli altri due “periodi” di integrazione sostenibile.

Quanto riportato nel primo capitolo del progetto, spiega seppur in maniera implicita, quali potrebbero le implicazioni sia teoriche che manageriali. Il punto cruciale che differenzia il brand francese rispetto le concorrenti è stato (sin dagli inizi) ed è quello di un atteggiamento proattivo proprio nella comunicazione di azioni ecosostenibili a favore di società, ambiente ed economia circostanti. A differenza degli altri *luxury brand*, palesemente più passivi nella comunicazione sostenibile, motivo per cui molti acquirenti sono scettici quando si parla di collegamento tra lusso e sostenibilità, Louis Vuitton è costante nelle sue interazioni con soggetti terzi. In concomitanza a quanto detto sopra, implicazioni manageriali e gestionali sono collegate a scelte derivanti da una serie di una

moltitudine di processi decisionali ed organizzativi. Una comunicazione trasversale che attraversa tutti i livelli, passando dall'operativo all'esecutivo, sino ai piani manageriali fa sì che l'essenza del prodotto *ecofriendly* diventi l'elemento distintivo del business riuscendo poi a riversare tale significato anche all'esterno della stessa azienda.

3.3 INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL MODELLO DI BUSINESS

Come confermato da numeri studi, la sostenibilità viene vista come fonte di innovazione e occasione per l'azienda di rinnovare il proprio modello di business in un'ottica di lungo termine, consentendo l'accesso a numerose risorse indispensabili per l'azienda stessa. Bine et al. (2018): «l'implementazione della sostenibilità in tutta l'organizzazione è necessaria affinché un'azienda possa gestire efficacemente i rischi e le opportunità di sostenibilità. L'impegno di un'azienda per la sostenibilità non dovrebbe riguardare solo i programmi per ridurre le emissioni o investire in una scuola locale, ma dovrebbe anche permeare le operazioni quotidiane di un'azienda. Un impegno reale per la sostenibilità

richiede un approccio strategico che integri le questioni di sostenibilità nel BM dell'azienda»⁸³.

Seguendo la logica “dell'essere pubblica”, la Maison francese riesce ed è riuscita a sviluppare obiettivi precisi e trasparenti ed a comunicare quest'ultimi a tutto il pubblico interessato. La correlazione tra il modo di fare business e la sostenibilità e quindi la divulgazione di questi due elementi ha un ruolo fondamentale: «quanto più un'azienda integra la sostenibilità nelle sue attività quotidiane, tanto più ha bisogno di fornire un'informativa integrata che illustri come la sostenibilità sia incorporata nel suo business model»⁸⁴ (Nielsen, 2010).

Suddividendo lo studio del caso aziendale di Louis Vuitton in tre sezioni, secondo la logica dei tre pilastri della sostenibilità, si cerca di far comprendere come la sostenibilità sia stata integrata e di come abbia implementato il modello di business della Maison. Principalmente nella parte “ambientale”, il modello di business utilizzato, al fine di integrare la sostenibilità al proprio interno, è quello che segue una logica circolare: riutilizzando scarti della produzione, offrendo servizi di *repair* totalmente gratuiti per evitare sprechi, incentivare la comunità locali a salvaguardare le proprie risorse da impiegare nel ciclo di produzione del prodotto ed infine attuare una politica di comunicazione trasparente, business

⁸³ BINI, L., BELLUCCI, M., & GIUNTA, F. (2018). *Integrating sustainability in business model disclosure: Evidence from the UK mining industry*. *Journal of cleaner production*, 171, 1161-1170.

⁸⁴ NIELSEN, C. (2010). *Conceptualizing, analyzing and communicating the business model*. *Department of Business*.

model e sostenibilità diventano un tutt'uno, rappresentando un driver fondamentale per il successo della stessa azienda. Seguendo una stessa ottica circolare, anche nella parte di influenza sociale, la sostenibilità (sociale) è parte dello stesso modello di fare business, attraverso politiche di equità sociale interna all'azienda. "Chiude" il cerchio la sostenibilità economica intrinseca nel modello della Maison: il *savoir-faire* e il culto dell'artigianalità tramandati di generazioni in generazione rappresentano il patrimonio culturale dell'azienda, che sfruttato a pieno come sempre fatto, porta a risultati economici non indifferenti.

Capitolo 4

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo progetto è quello di sviluppare una coscienza di come la sostenibilità giochi un ruolo fondamentale all'interno del modello di business innovandolo ed integrandolo e, di conseguenza, di come rappresenti il modello stesso di business dell'azienda presa come oggetto di studio. L'innovazione del modello di business, teoria che ancora oggi presenta numerose lacune e che risulta in parte inconcludente, segna il futuro per rispondere alle sfide attuali di sostenibilità⁸⁵ (Abdul-Rashid et al., 2017). Un business model innovativo e sostenibile è frutto di un gran lavoro longitudinale nel tempo: partendo dallo sviluppo di un modello di business sino ad un modello sostenibile, si può arrivare all'innovazione del modello di business sostenibile. Upward e Jones (2016) propongono un modello di business sostenibile che non si scosta di molto da quello della casa di moda francese: orientamento verso ecosistemi vivi e fiorenti e l'importanza di un'organizzazione sociale⁸⁶.

⁸⁵ ABDUL-RASHID, S. H., SAKUNDARINI, N., GHAZILLA, R. A. R., & THURASAMY, R. (2017). *The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204.

⁸⁶ UPWARD, A., & JONES, P. (2016). *An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. Organization & Environment*, 29(1), 97-123.

Partendo da una fase preliminare di uno studio letterario della sostenibilità, il lavoro prosegue esaminando nella seconda parte come il business model e la sostenibilità percorrano una stessa strada intaccandosi l'uno con l'altro. Il secondo capitolo – lo studio del caso – è sviluppato seguendo la letteratura e confrontandola con i dati ottenuti. Qui, si è suddiviso il lavoro in tre “periodi” richiamando e facendo fede ai tre pilastri della sostenibilità citati nel primo capitolo, cercando di far capire come questi siano intersecati nel modo di fare mercato – il business model – e viceversa.

Bini et al. (2017): «la sostenibilità è considerata un driver necessario per la redditività a lungo termine di un'azienda. Di conseguenza, la sostenibilità dovrebbe diventare parte del business model di un'azienda, ovvero dovrebbe essere integrata nel processo di creazione di valore dell'azienda. Ad oggi non è chiaro se la sostenibilità sia vista come una delle sfide più importanti che le aziende devono affrontare, o se sia semplicemente una questione che viene gestita attraverso adattamenti operativi minimi e un flusso di informazioni sufficiente verso gli stakeholder»⁸⁷. Il presente lavoro, però, lascia spazio alla comprensione di come la sostenibilità sia un “modello stesso di business” dell'impresa francese, utilizzata e comunicata in ogni ambito applicativo. L'integrazione della sostenibilità è frutto di un'innovazione del modello di business costante e

⁸⁷ BINI, L., BELLUCCI, M., & GIUNTA, F. (2018). *Integrating sustainability in business model disclosure: Evidence from the UK mining industry*. *Journal of cleaner production*, 171, 1161-1170.

pianificato nel tempo da parte della Maison. L'elemento principale di questa innovazione è sito in una proposta di valore sostenibile innovativa. Ciò che si cerca di capire dal presente lavoro è la differenza, molto labile, tra modello di business sostenibile ed innovazione del modello di business. In termini semplificativi, nel primo caso si parla di un'organizzazione nella quale è presente, nel proprio modo di fare mercato, un principio di sostenibilità. Nel secondo caso l'organizzazione, mediante un processo di innovazione, aggiorna il suo modello di business utilizzando, come mezzo per tale cambiamento, la sostenibilità. Quello che si evince, allora, è come in uno la sostenibilità sia vista come fine, mentre nell'altro sia vista come strumento per arrivare ad un determinato fine. Ulteriore distinzione è data dal fatto che innovazione è sinonimo di riqualifica dell'impresa, cioè di trasformazione o adattamento ai continui cambiamenti che avvengono in un contesto sociale, culturale ed ambientale.

Grazie a tale innovazione il brand francese riesce a sviluppare nuovi prodotti e servizi adeguati alle esigenze del pubblico interessato, mantenendo al centro di tutto la sostenibilità; sviluppa attività diversificate rispetto a quelle più ordinarie di produzione, generando valore aggiunto sotto ogni aspetto citato nei capitoli precedenti – economico, sociale e ambientale⁸⁸ (Geissdoerfer et al., 2018). Sforzi richiesti per l'innovazione non sono esclusi: adeguamento tecnologico,

⁸⁸ GEISSDOERFER, M., VLADIMIROVA, D., & EVANS, S. (2018). *Sustainable business model innovation: A review. Journal of cleaner production, 198*, 401-416.

adeguamento organizzativo e adeguamento culturale. Per il primo adeguamento si utilizzano tecnologie pulite per tutto il processo produttivo. Per adeguamento organizzativo si intende il cambiamento di tutte quelle azioni ordinarie e abituali caratteristiche di approcci al fare business più antiquati. Per ultimo, il cambiamento culturale ha il compito di spingere verso una direzione ecosolidale, consecutivamente, la cultura degli altri soggetti interessati nella rete di relazioni create⁸⁹ (Favori e Ludeke-Freund, 2013). Louis Vuitton riesce a sfruttare il continuo aggiornamento del business model investendo progressivamente in questo, utilizzando una racconta delle informazioni con esperimenti periodici, e differenziandosi da alcuni concorrenti con modelli del tutto obsoleti⁹⁰, come sostiene Chesbrough (2007).

Come riportano Shakeel et al. (2020), l'innovazione, quindi, sotto tutte le sue sfaccettature, dovrebbe rappresentare un'ideologia indirizzata al futuro per rispondere a quelle sfide socioculturali ed ambientali, cercando di impattare positivamente sull'ambiente di riguardo⁹¹. Quello che sta avvenendo nel modello di business sostenibile di Louis Vuitton è una fusione tra il valore sostenibile e l'innovazione, non solo riguardante sé stessa ma espandendo questi due elementi

⁸⁹ FAVORI, F., & LÜDEKE-FREUND, F. (2013). *Modelli di business per l'innovazione sostenibile: stato dell'arte e passi verso un'agenda di ricerca*. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

⁹⁰ CHESBROUGH, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.

⁹¹ SHAKEEL, J., MARDANI, A., CHOFREH, A. G., GONI, F. A., & KLEMEŠ, J. J. (2020). *Anatomy of sustainable business model innovation*. *Journal of cleaner production*, 261, 121201.

anche agli altri soggetti interessati. L'aumento di performance può essere riconducibile all'innovazione del modello di business grazie a fattori decisivi come il contesto competitivo in cui l'azienda opera, i valori insiti nella mentalità dell'impresa e come ultimo, incisivo sicuramente, la grandezza dell'impresa. Partendo da quest'ultimo, la struttura e la grandezza, quindi, permettono di catturare un vantaggio economico derivante dall'innovazione del modello di business. Principi e valori di coloro che stanno ai vertici aziendali si tramandano a cascata su coloro che ne stanno sotto influenzandoli positivamente, mettendo sullo stesso piano l'obiettivo economico con l'obiettivo socio-ambientale. Anche il contesto competitivo gioca un ruolo fondamentale. Sviluppando un vantaggio rispetto alla concorrenza, questo permette di attrarre a sé risultati economici derivanti dall'implementazione di azioni sostenibili.

In un contesto storico così difficile, segnato da surriscaldamento globale, catastrofi naturali, povertà ed esaurimento delle risorse naturali il concetto di innovazione sostenibile sembra esser doveroso da inculcare nella coscienza manageriale e non, anche se le disponibilità o la volontà di cambiamento non sono parte di tutti in egual modo.

Spiegato ciò, nel presente lavoro risiedono delle limitazioni. Essendo un progetto di natura qualitativa e di analisi, non sono presenti al suo interno interviste o questionari effettuati al diretto interessato, per due semplici motivi: lontananza geografica tra lo sviluppatore e il soggetto esaminato; la grandezza e

l'imponenza dello stesso soggetto che rende quasi impossibile l'avvicinamento allo stesso ma al contempo, grazie proprio a questo fattore, dati e referenze scientifiche sono presenti in quantità elevata. Analogamente a questo, infatti, lo studio riporta in maniera quasi sintetica gli obiettivi e i traguardi raggiunti dalla parte presa in oggetto di studio.

A conclusione del lavoro, si può sostenere che numerosi altri studi possono essere sviluppati, sia in maniera qualitativa che quantitativa, partendo da questa base e ampliandola sino ad un contesto più interno ad un'azienda studiata ed al suo modello di business. Numerosi sono comunque i testi che si occupano, al giorno d'oggi, del tema innovazione *green* all'interno del mondo del business della moda, settore in continuo sviluppo e sicuramente determinante, sia in maniera positiva che purtroppo in maniera negativa, per la salvaguardia dell'intero pianeta Terra. La riflessione finale che viene fatta è che molte organizzazioni o piccole imprese, ancora oggi, non riescono a trarre vantaggio dall'integrazione della sostenibilità o per la mancata integrazione vera e propria o per fattori decisivi come il contesto competitivo o la struttura della propria impresa.

Sulla luce dello studio effettuato da tale progetto, le raccomandazioni per la ricerca futura vengono esposte di seguito. Come primo punto, quasi sicuramente, in un futuro ormai prossimo, il modello di business sostenibile andrà a sostituire gli attuali modelli di business con logiche più obsolete, con l'impossibilità di mantenere quei processi produttivi non rispettosi dell'ambiente. Quando questo

avverrà le grandi strutture organizzative, come Louis Vuitton, saranno al passo coi tempi, ma per quanto riguarda i più “deboli”, gli sforzi da seguire saranno proporzionalmente maggiori quanto più tempo passerà per innovarsi e adattarsi al contesto che verrà. Se tutti (o la maggior parte) riuscissero in tale impresa, sicuramente, il settore dell’industria della moda potrebbe diventare più equo e solidale, rendendolo sempre più sostenibile.

Un secondo punto, come sfida futura da seguire sarà quella della coalizione tra imprese, tutt’ora sottovalutata. Come evidenziato dello studio, Louis Vuitton, grazie alla sua partecipazione nel gruppo LVMH, riesce ad ottenere vantaggi dal valore aggiunto prodotto da quest’ultimo e come LV anche tutte le altre partecipanti. L’importanza della collaborazione sarà indispensabile, non solo perché le azioni svolte di gruppo sono predisposte ad ottenere dei risultati migliori rispetto alle azioni svolte dal singolo, ma anche per il motivo che potrebbe lasciare spazio alle imprese più piccole o meno forti di assorbire un vantaggio economico, sociale ed ambientale in settore molto difficile come lo è quello del business della moda. Il concetto quindi che l’unione fa la forza dovrebbe essere messo in pratica immediatamente là dove fattori situazionali lo rendono possibile.

Ulteriore consiglio per il futuro è quello di implementarsi ed innovarsi sotto un aspetto comunicativo, così da “coccolare” e rendere sempre più partecipe il consumatore finale nel progetto ecologico che l’azienda porterà avanti. Grazie a questo, poi, si potrebbe surclassare lo stereotipo per cui la definizione di eco-

moda è valida solo per il capo di abbigliamento vintage, comprato a qualche mercato dell'usato/riciclato, incessante lotta che sta portando avanti LV da moltissimi anni.

Un altro fattore da tenere sicuramente in considerazione sarà l'obsolescenza quasi "prestabilita" dalle case produttrici. Questa tecnica, che limita volutamente la durabilità di un prodotto, porta sempre più ad alimentare il consumo. Non solo l'obsolescenza ma tutti gli strascichi che essa si porta dietro, saranno dannosi da un punto di vista ambientale: riutilizzo di materie prime, consumo di risorse naturali e smaltimento delle materie inutilizzate. Sarà da sviluppare, quindi, a collegamento con questo, la volontà di decrescere. Non si intende di certo una regressione ma la decrescita da un punto di vista produttivo, equivale a dire rallentare la crescita producendo e consumando meno. Questo non porterà sicuramente ad una riduzione dei profitti ma l'impresa dovrà esser in grado di giustificare l'aumento del prezzo del bene spiegando i vantaggi ecosostenibili in esso presenti.

Infine, sarà ottima cosa, ampliare e puntare molto sul tema educativo in ambito di innovazione sostenibile. Questo dovrà partire da istituzioni o enti per l'istruzione e raggiungere ogni individuo raggiungibile.

L'attuale senso di crisi, che si svilupperà in sempre più soggetti, potrà essere visto come trampolino di lancio per un forte cambiamento positivo. Sostenuto da Einstein anni fa, un periodo di progresso è sempre preceduto da un periodo di crisi

e sarà compito di ogni individuo sfruttare questa enorme crisi per diventare sostenitore attivo di un benessere collettivo.

BIBLIOGRAFIA

ABDUL-RASHID, S. H., SAKUNDARINI, N., GHAZILLA, R. A. R., & THURASAMY, R. (2017). *The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia*. International Journal of Operations & Production Management, 37(2), 182-204.

ARMSTRONG, C. M., & LEHEW, M. L. (2011). *Sustainable apparel product development: In search of a new dominant social paradigm for the field using sustainable approaches*. Fashion Practice, 3(1), 29-62.

ATHANASOPOULOU, A., & SELSKY, J. W. (2015). *The social context of corporate social responsibility: Enriching research with multiple perspectives and multiple levels*. Business & Society, 54(3), 322-364.

BAGNOLI, C., BRAVIN, A., MASSARO, M., & VIGNOTTO, A. (2018). *Business Model 4.0 I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*.

BANSAL, P., & BOGNER, W. C. (2002). *Deciding on ISO 14001: economics, institutions, and context*. Long Range Planning, 35(3), 269-290.

BELLONI, A. (2019). *L'impegno Lvmh per la sostenibilità ha quasi 30 anni*. Ilsole24ore.

- BICK, R., HALSEY, E., & EKENGA, C. C. (2018). *The global environmental injustice of fast fashion*. *Environmental Health*, 17, 1-4.
- BINI, L., BELLUCCI, M., & GIUNTA, F. (2018). *Integrating sustainability in business model disclosure: Evidence from the UK mining industry*. *Journal of cleaner production*, 171, 1161-1170.
- BOCKEN, N. M., SHORT, S. W., RANA, P., & EVANS, S. (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- BROWN, B. J., HANSON, M. E., LIVERMAN, D. M., & MERIDETH, R. W. (1987). *Global sustainability: Toward definition*. *Environmental management*, 11, 713-719.
- CASADESUS-MASANELL, R., & ZHU, F. (2013). *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models*. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.
- CHAN, A. T., NGAI, E. W., & MOON, K. K. (2017). *The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry*. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
- CHESBROUGH, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.

- CHRISTOPHER, M., LOWSON, R., & PECK, H. (2004). *Creating agile supply chains in the fashion industry*. International Journal of Retail & Distribution Management, 32(8), 367-376.
- CLANCY, G., FRÖLING, M., & PETERS, G. (2015). *Ecolabels as drivers of clothing design*. Journal of Cleaner Production, 99, 345-353.
- DE FREITAS NETTO, S. V., SOBRAL, M. F. F., RIBEIRO, A. R. B., & SOARES, G. R. D. L. (2020). *Concepts and forms of greenwashing: A systematic review*. Environmental Sciences Europe, 32(1), 1-12.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *A new Textiles Economy: Redesigning fashion's future* (2017).
- ESQUER-PERALTA, J., VELAZQUEZ, L., & MUNGUIA, N. (2008). *Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS)*. Management Decision, 46(7), 1027-1038.
- FAVORI, F., & LÜDEKE-FREUND, F. (2013). *Modelli di business per l'innovazione sostenibile: stato dell'arte e passi verso un'agenda di ricerca*. Journal of Cleaner Production, 45, 9-19.
- FREISE, M., & SEURING, S. (2015). *Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry*. Logistics Research, 8, 1-12.
- GEISSDOERFER, M., PIERONI, M. P., PIGOSSO, D. C., & SOUFANI, K. (2020). *Circular business models: A review*. Journal of cleaner production, 277, 123741.

- GEISSDOERFER, M., VLADIMIROVA, D., & EVANS, S. (2018). *Sustainable business model innovation: A review*. Journal of cleaner production, 198, 401-416.
- JOHNSON, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.
- KAUTONEN, T., SCHILLEBEECKX, S. J., GARTNER, J., HAKALA, H., SALMELA-ARO, K., & SNELLMAN, K. (2020). *The dark side of sustainability orientation for SME performance*. Journal of business venturing insights, 14, e00198.
- KIDD, C. V. (1992). *The evolution of sustainability*. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 5, 1-26.
- KORHONEN, J., HONKASALO, A., & SEPPÄLÄ, J. (2018). *Circular economy: the concept and its limitations*. Ecological economics, 143, 37-46.
- LATAPÍ AGUDELO, M. A., JÓHANNSDÓTTIR, L., & DAVÍDSDÓTTIR, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4(1), 1-23.
- LEE, K. H., NOH, J., & KHIM, J. S. (2020). *The Blue Economy and the United Nations' sustainable development goals: Challenges and opportunities*. Environment international, 137, 105528.
- LÜDEKE-FREUND, F. (2010). *Towards a conceptual framework of business models for sustainability'. Knowledge collaboration & learning for sustainable*

innovation, R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, eds., Delft, 25-29.

MAHONEY, L. S., THORNE, L., CECIL, L., & LAGORE, W. (2013). *A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?* *Critical perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350-359.

NAWAZ, W., & KOÇ, M. (2018). *Development of a systematic framework for sustainability management of organizations*. *Journal of cleaner production*, 171, 1255-1274.

NIELSEN, C. (2010). *Conceptualizing, analyzing and communicating the business model*. Department of Business.

NOFER, M., GOMBER, P., HINZ, O., & SCHIERECK, D. (2017). *Blockchain*. *Business & Information Systems Engineering*, 59, 183-187.

NOSRATABADI, S., MOSAVI, A., SHAMSHIRBAND, S., ZAVADSKAS, E. K., RAKOTONIRAINY, A., & CHAU, K. W. (2019). *Sustainable business models: A review*. *Sustainability*, 11(6), 1663.

NYILASY, G., GANGADHARBATLA, H., & PALADINO, A. (2014). *Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions*. *Journal of business ethics*, 125, 693-707.

- PETERS, G., LI, M., & LENZEN, M. (2021). *The need to decelerate fast fashion in a hot climate. A global sustainability perspective on the garment industry*. Journal of cleaner production, 295, 126390.
- PURVIS, B., MAO, Y., & ROBINSON, D. (2019). *Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins*. Sustainability science, 14, 681-695.
- RAFI-UL-SHAN, P. M., GRANT, D. B., PERRY, P., & AHMED, S. (2018). *Relationship between sustainability and risk management in fashion supply chains: A systematic literature review*. International Journal of Retail & Distribution Management, 46(5), 466-486.
- ROCA-PUIG, V. (2019). *The circular path of social sustainability: An empirical analysis*. Journal of cleaner production, 212, 916-924.
- SANMIGUEL, P., PÉREZ-BOU, S., SÁDABA, T., & MIR-BERNAL, P. (2021). *How to communicate sustainability: From the corporate Web to E-commerce. The case of the fashion industry*. Sustainability, 13(20), 11363.
- SHAFER, S. M., SMITH, H. J., & LINDER, J. C. (2005). *The power of business models*. Business horizons, 48(3), 199-207.
- SHAKEEL, J., MARDANI, A., CHOFREH, A. G., GONI, F. A., & KLEMEŠ, J. J. (2020). *Anatomy of sustainable business model innovation*. Journal of cleaner production, 261, 121201.

- SIANO, A., CONTE, F., AMABILE, S., VOLLERO, A., & PICIOCCHI, P. (2016). *Communicating sustainability: An operational model for evaluating corporate websites*. *Sustainability*, 8(9), 950.
- STACCHEZZINI, R., MELLONI, G., & LAI, A. (2016). *Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management*. *Journal of cleaner production*, 136, 102-110.
- TARTAGLIONE, C. (2008). *L'industria del falso e le misure di contrasto alla contraffazione nell'economia moda*. Ares20, SOGES.
- THOMPSON, P. B., & NORRIS, P. E. (2021). *Sustainability: What Everyone Needs to Know®*. Oxford University Press.
- UPWARD, A., & JONES, P. (2016). *An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science*. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.
- VOYER, M., QUIRK, G., MCILGORM, A., & AZMI, K. (2018). *Shades of blue: what do competing interpretations of the Blue Economy mean for oceans governance?* *Journal of environmental policy & planning*, 20(5), 595-616.
- WANG, L., & SHEN, B. (2017). *A product line analysis for eco-designed fashion products: Evidence from an outdoor sportswear brand*. *Sustainability*, 9(7), 1136.
- WARNECKE, H. J., & HÜSER, M. (1995). *Lean production*. *International journal of production economics*, 41(1-3), 37-43.

WILLIAMS, A., KENNEDY, S., PHILIPP, F., & WHITEMAN, G. (2017). *Systems thinking: A review of sustainability management research*. Journal of Cleaner Production, 148, 866-881.

WILSON, F., & POST, J. E. (2013). *Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation*. Small Business Economics, 40, 715-737.

SITOGRAFIA

<https://www.un.org/en/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/stanley-patagonia-istituzioni-lente-aziende-guidino-cambiamento-green-AEyoJGUD> (2023).

<https://www.nssmag.com/it/fashion/27951/patagonia-sostenibilita> (2021).

<https://www.ilsole24ore.com/art/shein-aumenta-controlli-la-sostenibilita-e-rilocalizza-parte-produzione-AEZd0WAD> (2023).

https://wwf.panda.org/discover/knowledge_hub/all_publications/living_planet_report_timeline/lpr_2012/demands_on_our_planet/ (2012).

<https://ellenmacarthurfoundation.org/news/circular-business-models-in-the-fashion-industry> (2021).

<https://www.rai.it/programmi/report/inchieste/Pulp-fashion-032e6fdc-ff5b-47afb254-14fc096b4d5c.html> (2018).

<https://www.nssmag.com/it/fashion/28032/atacama-discarda-fast-fashion> (2021).

<https://ellenmacarthurfoundation.org/>

<https://www.lvmh.it/>

<https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/09/cdc-italian.pdf> (2022).

<https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/life-360-lvmh/>

<https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/04/2021-social-and-environmental-responsibility-report.pdf> (2022).

<https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/04/2021-social-and-environmental-responsibility-report.pdf> (2022).

https://r.lvmh-static.com/uploads/2023/06/lvmh_rse_2022_gb_pp_e-accessible.pdf (2023).

<https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sustainability> (2022).

<https://www.peopleforwildlife.org/> (2022).

<https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/people-for-wildlife> (2022).

<https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sourcing-responsibly> (2022).

<https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/committing-to-circular-creativity> (2022).

<https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sustainability> (2023).

<https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/fostering-diversity-and-inclusion> (2021).

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/label-entreprise-patrimoine-vivant-avantage-votre-entreprise> (2023).