



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in **Economia e Gestione delle Aziende**  
(Dipartimento di Management)

Tesi di Laurea Magistrale

# **Il Consumatore e la Sostenibilità: il Gruppo OVS S.p.A.**

**Relatore**

Chiar.ma prof.ssa Chiara Mio

**Correlatori**

Chiar.mo prof. Marco Fasan

Chiar.mo prof. Gian Paolo Lazzer

**Laureando**

Alberto Coglitore

Matricola 847907

**Anno Accademico**

2017 / 2018



*Ringrazio OVS S.p.A., che ha finanziato l'intera ricerca  
Ringrazio la mia Famiglia, che mi è sempre stata vicina  
Ringrazio Ruth, che mi ha supportato più di chiunque altro  
Ringrazio gli amici veri, quelli su cui potrai sempre contare  
Ringrazio la prof.ssa Mio, per avermi dato questa opportunità  
Ringrazio il prof. Lazzer, per la disponibilità con cui mi ha seguito  
Ringrazio la comunità cafoscarina, che spero di aver rappresentato al meglio  
Ringrazio tutti i ragazzi di CaFoscariNow, per aver condiviso con me un percorso  
straordinario.*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. LA SOSTENIBILITÀ E LE SUE INTERPRETAZIONI .....</b>	<b>3</b>
1.1 L'ACCEZIONE POLISEMICA DELLA SOSTENIBILITÀ.....	3
1.2 GLI OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ NEL MONDO.....	4
1.2.1 AGENDA 2030 E L'UNIONE EUROPEA .....	5
1.2.2 AGENDA 2030 E L'ITALIA.....	9
1.3 LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE DELLA MODA.....	15
1.3.1 <i>FAST FASHION E SLOW FASHION</i> .....	16
1.3.2 <i>GLOBAL FASHION AGENDA: LA CEO AGENDA 2018</i> .....	19
<b>2. SOSTENIBILITÀ AZIENDALE: L'APPROCCIO ORGANIZZATIVO DI OVS S.P.A. ....</b>	<b>25</b>
2.1 OVS S.P.A.: STORIA E ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	25
2.1.1 ORGANIGRAMMA E TEAM DI SOSTENIBILITÀ.....	26
2.1.2 L'APPROCCIO STRATEGICO DEL GRUPPO ALLA SOSTENIBILITÀ.....	28
2.2 LA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA.....	33
2.2.1 I COSTI AMBIENTALI DI OVS S.P.A. ....	37
2.2.2 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DI OVS S.P.A.: D.Lsg. n254/2016.....	44
2.3 LE PROSPETTIVE AZIENDALI.....	50
2.3.1 LE INIZIATIVE AZIENDALI .....	53
2.3.2 LE AZIONI DA INTRAPRENDERE: LA <i>GLOBAL FASHION AGENDA</i> .....	59
<b>3. LA RICERCA ETNOGRAFICA: LA SOSTENIBILITÀ IN UPIM E OVS .....</b>	<b>61</b>
3.1 LA RICERCA ETNOGRAFICA .....	61
3.1.1 LA NASCITA E LE ORIGINI DELL'ETNOGRAFIA .....	63
3.1.2 IL DISEGNO DELLA RICERCA .....	65
3.1.3 LA PARTECIPAZIONE DEL RICERCATORE E LA PROSPETTIVA DEGLI ATTORI SOCIALI.....	70
3.1.4 LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEI DATI .....	73
3.1.5 PERCHÉ È STATO SCELTO IL METODO ETNOGRAFICO E NON STANDARD .....	76
3.2 RICERCA ED ANALISI: L'APPROCCIO DEL CONSUMATORE .....	78

3.3 I CONTESTI DI OSSERVAZIONE: UPIM E OVS A CONFRONTO .....	81
3.3.1 UGUAGLIANZE .....	83
3.3.2 DIFFERENZE .....	86
3.4 I RISULTATI: LA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA .....	88
3.4.1 LA SOSTENIBILITÀ IN ITALIA.....	89
3.4.2 LA SOSTENIBILITÀ DICHIARATA, AGITA E PERCEPITA IN OVS.....	94
<b>4. LE PROPOSTE AD OVS S.P.A. ....</b>	<b>99</b>
4.1 GLI OBIETTIVI .....	99
4.1.1 I MODELLI DI RIFERIMENTO .....	99
4.2 L'ETICHETTA BIO .....	103
4.2.1 LE PROPOSTE .....	103
4.2.2 I BENEFICI .....	105
4.3 L'APP OVS #WECARE .....	107
4.3.1 LE PROPOSTE .....	110
4.3.2 I BENEFICI .....	112
4.4 IL CAMERINO PER GENITORI .....	113
4.4.1 LA PROPOSTA .....	113
4.4.2 I BENEFICI .....	113
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>115</b>
<b>APPENDICE 1 .....</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>121</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>125</b>

## INTRODUZIONE

Nell'implacabile processo di sviluppo tecnologico e di adattamento, l'uomo sembra essere non curante delle conseguenze ambientali provocate dal suo operato. In risposta a questo atteggiamento si è cominciato a parlare sempre più di salvaguardia ambientale, di tutela degli abitanti e di sostenibilità. A tal proposito, appare doveroso porre un accento sul settore della moda, che come si osserverà durante questo studio, è il secondo settore più inquinante al mondo.

Alla base di questa ricerca vi è l'analisi dell'approccio del consumatore verso la sostenibilità all'interno di un contesto circoscritto. In particolare, sono stati osservati i clienti di sei diversi punti vendita UPIM e OVS, sparsi lungo tutta la penisola italiana: due al Sud (Palermo), due al Centro (Roma) e due al Nord (Milano).

Tra le motivazioni che hanno portato a questa scelta, vi è la volontà di confrontare le tre differenti realtà presenti all'interno di una stessa nazione, col fine di ottenere dei dati riferibili all'Italia intera.

Inoltre, poiché finora il tema della sostenibilità è stato studiato e analizzato prevalentemente attraverso indagini di stampo quantitativo, si è deciso di orientare questa ricerca verso un approccio qualitativo, al fine di rafforzare o contraddire gli studi già esistenti.

Una delle principali finalità di questa tesi, infatti, è quella di rappresentare in modo quanto più veritiero possibile l'approccio del consumatore rispetto ai capi "sostenibili", attraverso una metodologia d'indagine non convenzionale: la ricerca etnografica. Tramite questo metodo, basato sull'elaborazione di dati derivanti da osservazioni sul campo, interviste, materiale audio e video, difatti, si punta ad evidenziare quegli aspetti che le numerose ricerche quantitative in ambito di sostenibilità non sono riusciti a cogliere. L'osservazione sul campo, fatta in collaborazione con una collega del corso di Economia e Gestione delle Aziende, ha avuto una durata di trenta giorni, suddivisi in cinque giorni per ogni punto vendita e durante quest'arco di tempo, sono state effettuate 26 interviste formali ai dipendenti dell'azienda oggetto di studio.

Inoltre, relativamente alla struttura della tesi, essa è articolata in quattro capitoli: il primo punta a definire il concetto e l'interpretazione di sostenibilità e offre una panoramica completa degli obiettivi sostenibili a livello mondiale, europeo e italiano.

Questo capitolo, in particolare, pone un focus sul settore della moda (*fast fashion* e *slow fashion*) e sulle iniziative internazionali che mirano a rendere quest'ambito più sostenibile: Agenda 2030 e la *Global Fashion Agenda*. Il secondo capitolo analizza dettagliatamente l'assetto organizzativo e l'approccio strategico del Gruppo OVS S.p.A., ovvero il caso su cui verterà l'intero studio. Nello specifico viene valutata la situazione attuale e le prospettive future e viene esaminato il bilancio di sostenibilità del Gruppo e i relativi costi ambientali. Il terzo capitolo, invece, verte sulla ricerca vera e propria. In particolare viene presentato il metodo etnografico e le sue principali peculiarità, contestualizzandone i risultati e definendo il disegno della ricerca. Da questo capitolo emergono una serie di dati, dalla cui elaborazione si sono sviluppate le proposte di cui si tratta nel quarto capitolo della tesi. In quest'ultimo, nella fattispecie, si evidenziano tre proposte e i relativi benefici che apporterebbero all'azienda qualora venissero implementati. È importante sottolineare che quanto detto finora, chiaramente, è avvalorato da modelli teorici e da una letteratura scientifica fondata su basi solide e riconosciute.

I risultati di questa ricerca, inoltre, sono stati presentati ai dirigenti del Gruppo OVS S.p.A durante un meeting nella sede di Venezia Mestre e durante tale incontro, i vertici dell'azienda hanno mostrato un forte interesse verso le proposte avanzate, a tal punto che una delle tre sarà sviluppata prossimamente.

Grazie a questo lavoro di ricerca, infine, è stato possibile cogliere e analizzare importanti fattori legati alla cultura e alla conoscenza dei consumatori presenti in Italia e, anche se rispetto a pochi anni fa è emersa una consapevolezza più forte sul tema della sostenibilità, il cammino da percorrere risulta ancora lungo, ma i presupposti attuali lasciano ben sperare.

# CAPITOLO 1

## LA SOSTENIBILITÀ E LE SUE INTERPRETAZIONI

### 1.1 L'accezione polisemica della sostenibilità

Ogni giorno nel mondo si sente sempre più spesso parlare di sostenibilità: telegiornali, blog, pubblicità, libri, riviste, documentari, social media ecc. Inutile negare che la parola “sostenibilità” sia ormai di moda e questo comporta conseguenze positive e negative. Certamente informa e sensibilizza la comunità, ma non sempre lo fa nel modo adeguato. Dunque viene naturale chiedersi: cos'è la sostenibilità? Esiste una definizione univoca per definire la parola sostenibilità? Chi deve farsi promotore di questo messaggio? La risposta a tutte le domande è “dipende”.

La definizione che può assumere la parola sostenibilità, infatti, dipende dal settore preso in considerazione e dalle dinamiche che si sviluppano in esso. Questo inevitabilmente rende il concetto di sostenibilità polisemico. Infatti, nonostante i tre aspetti su cui si sviluppa la sostenibilità siano quelli ambientale, sociale ed economico, le sottocategorie ad essi sottostanti sono ancora da definire chiaramente.

Inoltre, poiché tale concetto può essere ricondotto a moltissimi ambiti, col fine di porre un focus su quello che sarà il tema di questa tesi, ci si soffermerà fin da subito sul mondo della moda, il settore attualmente più inquinante sul pianeta dopo quello di Oil&Gas.

Definito il mondo della moda come ambito di riferimento, si evidenzia tuttavia come ancora il significato risulti sfumato e confuso. Infatti, nel *fashion* c'è chi identifica la sostenibilità come utilizzo di tessuti organici e naturali, chi si riferisce solo alla capacità di riciclare i tessuti degli indumenti, chi sostiene fortemente che la vendita dell'usato sia la risposta al problema, chi trova nel marketing ecologico una soluzione, chi riduce tutto ad un aspetto puramente legato all'eco-efficienza, chi si batte per le certificazioni e chi vuole enfatizzare l'aspetto vegano e animal free di un capo. Questi sono solo alcuni dei punti vista che compongono il significato di sostenibilità, ma nessuno, da solo, è in grado di racchiudere esaustivamente un concetto universalmente riconosciuto: sono tutti aspetti parziali di un insieme ancora più grande.

Certo è che, in linea generale, per avviare un processo di sviluppo sostenibile, si deve partire da un concetto fondamentale: soddisfare i bisogni della generazione attuale,

non deve in alcun modo compromettere la possibilità delle generazioni future di far fronte alle loro problematiche.

Alla luce di tali considerazioni, nel prossimo paragrafo verrà presentato un breve excursus sulla sostenibilità, partendo dalla “Conferenza di Stoccolma” del 1972, per arrivare alla redazione di “Agenda 2030” del 2015, su cui verrà fatto un approfondimento, contestualizzando il tutto anche a livello italiano.

## **1.2 Gli obiettivi di sostenibilità nel mondo**

Già all’inizio degli anni ’70 le problematiche ambientali cominciarono ad attrarre l’attenzione dell’opinione pubblica, generando una forte presa di coscienza, sfociata in numerosi interventi. A livello politico e culturale, il primo passo verso la sostenibilità coincise con la Conferenza ONU sull’Ambiente Umano, riunitasi a Stoccolma nel 1972. Durante tale incontro, per la prima volta, la difesa e il miglioramento dell’ambiente per le generazioni future<sup>1</sup> venne posta come priorità.

A questa conferenza, ne susseguirono molte altre (*Tab. 1*), tra cui: *l’International Union for Conservation of Nature* (IUCN), nel 1980; la Commissione Mondiale su Sviluppo e Ambiente e il Rapporto Brundtland, rispettivamente nel 1983 e 1987; la Conferenza ONU su Ambiente e Sviluppo, riunitasi a Rio de Janeiro nel 1992 (in cui nacquero due importanti iniziative: Agenda 21 e la Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici); le tre Conferenze Europee sulle Città Sostenibili, tenutesi rispettivamente ad Aalborg nel 1994, a Lisbona nel 1996 e ad Hannover nel 2000; il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile, nel 2002 a Johannesburg e molte altre, fino ad arrivare alla stesura di Agenda 2030 nel settembre 2015.

---

<sup>1</sup> DICHIARAZIONE DELLE NAZIONI UNITE SULL’AMBIENTE UMANO; Stoccolma; 1972; <http://www.regione.molise.it/korai/documentazioneinternazionale/1972conferenzadellonusullambienteumanostoccolma.pdf>; (accesso effettuato il 31.07.2018).

LE PRINCIPALI TAPPE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE	
1972	Stoccolma - Conferenza ONU sull'Ambiente Umano
1980	IUCN - International Union for Conservation of Nature
1983	Commissione Mondiale su Sviluppo e Ambiente
1987	Rapporto della Commissione mondiale Ambiente e Sviluppo (Rapporto di Brundtland)
1992	Rio de Janeiro - Conferenza ONU su Ambiente e Sviluppo
	V Piano d'Azione Ambientale dell'UE "Per uno sviluppo durevole e sostenibile" 1993/1999
1993	Avvio dei lavori della Commissione Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite
1994	Aalborg - 1° Conferenza Europea sulle Città sostenibili
	Cairo Egitto Conferenza Internazionale su Popolazione e Sviluppo UNFPA
1995	Pechino Cina Quarta Conferenza mondiale sulle Donne
1996	Lisbona - 2° Conferenza Europea sulle Città sostenibili
1997	XIX Sessione Speciale dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite/UNGASS (Rio+5)
2000	Dichiarazione del Millennio e Millennium Development Goals (MDGs)
	Hannover - 3° Conferenza Europea sulle Città sostenibili
2001	VI Piano d'Azione Ambientale 2002/2010 dell'UE "Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta
2002	Monterrey - Messico Conferenza Internazionale per il Finanziamento dello Sviluppo
	Strategia dell'Unione Europea per lo Sviluppo Sostenibile
	Johannesburg - Sud Africa Vertice Mondiale sullo Sviluppo sostenibile
2006	Aggiornamento della Strategia europea di Sviluppo Sostenibile
2008	Doha Qatar Seconda Conferenza Internazionale sul Finanziamento allo Sviluppo
2010	Summit delle Nazioni Unite sui Millennium Development Goals (MDGs)
	Strategia "Europa 2020" per una crescita intelligente e sostenibile e inclusiva
2012	Rio de Janeiro - Brasile Conferenza Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile (Rio+20)
	7° Programma d'azione ambientale dell'UE fino al 2020
2013	Avvio dei lavori del Foro politico di Alto livello sullo Sviluppo Sostenibile HLPF
	Evento speciale delle Nazioni Unite sui Millennium Development Goals (MDGs)
2015	Addis Abeba Etiopia Terza Conferenza Internazionale sul Finanziamento allo Sviluppo
	Summit per l'adozione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

Tabella 1: le principali tappe dello Sviluppo Sostenibile<sup>2</sup>

Ovviamente, nonostante la grande importanza, trattare approfonditamente ogni conferenza e ogni riunione renderebbe tale tesi troppo dispersiva. Dunque, come già fatto presente, verrà posto un focus esclusivamente sui 17 obiettivi di Agenda 2030 e sul loro impatto a livello mondiale, europeo e soprattutto italiano.

### 1.2.1 Agenda 2030 e l'Unione Europea

*“Quest’Agenda è un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Essa persegue inoltre il rafforzamento della pace universale in una maggiore libertà. [...] sradicare la povertà in tutte le sue forme e dimensioni, inclusa la povertà estrema, è la più grande sfida globale ed un requisito indispensabile per lo sviluppo*

<sup>2</sup> MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE; *Le tappe fondamentali dello sviluppo sostenibile*; <http://www.minambiente.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>; (accesso effettuato il 03.08.2018).

*sostenibile.*

*Tutti i paesi e tutte le parti in causa, agendo in associazione collaborativa, implementeranno questo programma. Siamo decisi a liberare la razza umana dalla tirannia della povertà e vogliamo curare e salvaguardare il nostro pianeta. Siamo determinati a fare i passi audaci e trasformativi che sono urgentemente necessari per portare il mondo sulla strada della sostenibilità e della resilienza. Nell'intraprendere questo viaggio collettivo, promettiamo che nessuno verrà trascurato"<sup>3</sup>.*

Così si apre uno dei programmi d'azione più importanti della storia dell'umanità. Un documento sottoscritto dai governi di 193 Paesi membri dell'ONU, che punta alla realizzazione di 169 traguardi, riassunti nei seguenti obiettivi:

1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;
7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni;
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;

---

<sup>3</sup> ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE; *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile*; 2015; p. 1.

12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;
16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;
17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.



Figura 1: Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile<sup>4</sup>

Per valutare il raggiungimento di questi target sono previsti ben 240 indicatori, nonché una supervisione periodica in sede ONU, grazie all'attività dell'*High Level Political Forum (HLPF)* e delle opinioni internazionali e nazionali.

Questi obiettivi mirano a completare e migliorare quelli che erano i *Millennium Development Goals*, attraverso un piano d'azione chiaro e definito. Tali obiettivi, dunque, avranno un forte impatto in particolar modo su “cinque aree di importanza cruciale per l'umanità e il pianeta”<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> TRASFORMARE IL NOSTRO MONDO: AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE; *Dipartimento per la Pubblica Informazione Nazioni Unite*; [https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf); (accesso effettuato il 03.08.2018).

<sup>5</sup> ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE; *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile*; 2015; p. 1.

1. Persone: attraverso l'azzeramento di tutte le forme di fame e povertà e garantendo dignità ed uguaglianza ad ogni essere umano;
2. Prosperità: attraverso uno sviluppo sociale, tecnologico ed economico sarà possibile garantire a tutti i popoli una vita soddisfacente;
3. Pace: attraverso la promozione di società corrette e pacifiche;
4. Partnership: attraverso una collaborazione globale, basato su una forte solidarietà, volta ad aiutare soprattutto le popolazioni più povere e disagiate;
5. Pianeta: attraverso una gestione adeguata delle risorse, che permetta di proteggere il pianeta, soddisfacendo le generazioni presenti, senza trascurare quelle future.



Figura 2: 5P - Persone, Prosperità, Pace, Partnership e Pianeta<sup>6</sup>

Chiaramente questi sono obiettivi molto ambiziosi, che richiedono inevitabilmente una grande sinergia da parte di tutte le nazioni coinvolte. Sono dei risultati che devono essere raggiunti attraverso una cooperazione, poiché riguardano tutti, nessuno escluso.

A tal proposito, nonostante l'Unione Europea sia stata decisiva nella fase di costituzione e approvazione di Agenda 2030, i numerosi scenari creati quali: la Brexit, la crisi economica, lo sviluppo e l'espansione dei movimenti "populisti" e la delicata gestione dei fenomeni migratori, hanno distolto l'attenzione dei cittadini e dei vertici politici di ogni nazione dell'UE dalle problematiche riguardanti lo sviluppo sostenibile.

Inoltre, già nel 2010, l'Unione Europea aveva stilato un piano strategico decennale – "Strategia Europa 2020" – fondato su tre principi fondamentali: la crescita inclusiva, la crescita intelligente e la crescita sostenibile. Questo tuttavia, poneva l'UE di

<sup>6</sup> ASVIS; *Un altro modo di vedere gli SDGs - Le cinque P*; [https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf); p.4 (accesso effettuato il 05.08.2018).

fronte all'ulteriore sfida di integrare le proprie linee guida con quelle sottoscritte con Agenda 2030. Per far fronte a questa esigenza, nel 2016, la Commissione dell'Unione Europea pubblicò tre Comunicazioni: la prima era relativa all'integrazione degli SDGs (*Sustainable Development Goals*) fra le dieci priorità della stessa Commissione; la seconda puntava all'allineamento tra le politiche di sviluppo europeo e Agenda 2030; la terza, infine, mirava alla creazione di società sostenibili oltre i confini dell'UE, nello specifico i Paesi africani, caraibici e del pacifico (ACP).

Inoltre, sempre la Commissione europea, sottolineò come la collaborazione fra Unione e Stati membri fosse di fondamentale importanza nel raggiungimento dei 17 obiettivi e dunque, evidenziò il ruolo centrale di ogni singolo Paese sia dal punto di vista interno, ma anche e soprattutto dal punto di vista Comunitario.

Nello specifico, nel prossimo paragrafo si analizzerà la situazione italiana relativamente alle comunicazioni sopracitate, cercando di fornire uno scenario quanto più completo ed esauriente possibile.

### **1.2.2 Agenda 2030 e l'Italia**

L'Italia sicuramente è uno dei Paesi che ha maggiormente contribuito alla realizzazione di Agenda 2030 e dei suoi obiettivi e in più occasioni ha dimostrato una leadership particolarmente forte sul tema. Tuttavia, prima di esaminare nel dettaglio quella che è la situazione italiana, si è ritenuto utile offrire una panoramica di quelle che sono le percezioni degli stessi italiani. Per far questo, verranno riportati i dati raccolti ed elaborati da ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile).

Secondo il rapporto 2017 realizzato dall'associazione sopracitata, infatti, "il sostegno dei cittadini per politiche orientate allo sviluppo sostenibile sembra piuttosto ampio, soprattutto tra le nuove generazioni. Un sondaggio realizzato a gennaio 2017 per la Fondazione Unipolis su circa 1.600 persone segnala come la stragrande maggioranza degli italiani (85%) si dica favorevole a politiche per lo sviluppo sostenibile, una percentuale che sale ancora tra i giovani: in particolare, il 71% dei giovani di 15-24 anni e il 72% degli adulti di 35-44 anni ritengono prioritarie le politiche a favore della protezione dell'ambiente anche a costo di una minore crescita economica, a fronte di una quota del 58% tra gli ultrasessantacinquenni. Un terzo delle persone di 45-54 anni ritiene invece che la priorità debba andare alla crescita economica, anche a scapito dell'ambiente, posizione condivisa solo dal 28% dei giovani e da meno di un quarto delle

persone che vivono nelle grandi città e dal 22% di quelle con titolo di studio elevato. Da segnalare, infine, che la percentuale di chi, a inizio 2017, si dichiara a favore delle politiche per lo sviluppo sostenibile sia aumentata di otto punti rispetto al 2016, a fronte di una netta riduzione di chi un anno prima non esprimeva un’opinione sull’argomento. Solo pochi italiani, però, conoscono l’Agenda 2030”<sup>7</sup>.

Dunque, nonostante per l’opinione pubblica il tema dello sviluppo sostenibile sia soggetto ad un falso perbenismo, appare comunque evidente come i più giovani e le persone con titoli di studio più elevato, percepiscano la sostenibilità come una tappa essenziale nello sviluppo della nazione. Ad oggi, infatti, concentrare le risorse verso questa direzione non è altro che un investimento, che porterà necessariamente risvolti positivi in termini ambientali, ma anche sociali ed economici. Chi vede nello sviluppo sostenibile un allontanamento dalle problematiche economiche ha una visione ancora troppo statica e antiquata.

Alla luce di queste osservazioni, l’Italia ha aggiornato la propria strategia di sviluppo sostenibile, utilizzando gli SDGs di Agenda 2030 come punti di riferimento e basando la struttura generale sulle tematiche caratterizzanti le 5P esaminate nel paragrafo precedente. Per semplicità verrà riportata la tabella realizzata sempre da ASviS, in cui, estrapolati i dati dal documento stilato dal Governo, viene riproposto un quadro complessivo strategico nazionale.

AREA	SCELTA	OBIETTIVO STRATEGICO NAZIONALE
PERSONE	I. Azzerare la povertà e ridurre l’esclusione sociale eliminando i divari territoriali	I.1 Abbattere la percentuale di popolazione a rischio povertà I.2 Combattere la deprivazione materiale e alimentare I.3 Ridurre il disagio abitativo
	II. Garantire le condizioni per lo sviluppo potenziale umano	II.1 Ridurre la disoccupazione per le fasce più deboli della popolazione II.2 Assicurare la piena funzionalità del sistema di protezione sociale e previdenziale II.3 Ridurre il tasso di abbandono scolastico e migliorare il sistema dell’istruzione obbligatoria II.4 Combattere la devianza attraverso prevenzione e integrazione sociale dei soggetti a rischio
	III. Promuovere la salute e il benessere	III.1 Diminuire l’esposizione della popolazione ai fattori di rischio ambientale e antropico III.2 Diffondere stili di vita sani e rafforzare i sistemi di prevenzione III.3 Garantire l’accesso a servizi sanitari e di cura efficaci, contrastando i divari territoriali

<sup>7</sup> ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile); *L’Italia e gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile*; Rapporto ASviS; 2017; p. 30.

AREA	SCELTA	OBIETTIVO STRATEGICO NAZIONALE
PIANETA	I. Arrestare la perdita di biodiversità	<p>I.1 Salvaguardare e migliorare lo stato di conservazione di specie e habitat per gli ecosistemi, terrestri e acquatici</p> <p>I.2 Arrestare la diffusione delle specie esotiche invasive</p> <p>I.3 Aumentare la superficie protetta terrestre e marina e assicurare l'efficacia della gestione</p> <p>I.4 Proteggere e ripristinare le risorse genetiche e gli ecosistemi naturali connessi ad agricoltura, silvicoltura e acquacoltura</p> <p>I.5 Integrare il valore del capitale naturale (degli ecosistemi e della biodiversità) nei piani, nelle politiche e nei sistemi di contabilità</p>
	II. Garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali	<p>II.1 Mantenere la vitalità dei mari e prevenire gli impatti sull'ambiente marino e costiero</p> <p>II.2 Arrestare il consumo del suolo e combattere la desertificazione</p> <p>II.3 Minimizzare i carichi inquinanti nei suoli, nei corpi idrici e nelle falde acquifere, tenendo in considerazione i livelli di buono stato ecologico dei sistemi naturali</p> <p>II.4 Attuare la gestione integrata delle risorse idriche a tutti i livelli</p> <p>II.5 Massimizzare l'efficienza idrica e commisurare i prelievi alla scarsità d'acqua</p> <p>II.6 Minimizzare le emissioni e abbattere le concentrazioni inquinanti in atmosfera</p> <p>II.7 Garantire la gestione sostenibile delle foreste e combatterne l'abbandono e il degrado</p>
	III. Creare comunità e territori resilienti, custodire i paesaggi	<p>III.1 Prevenire i rischi naturali e antropici e rafforzare le capacità di resilienza di comunità e territori</p> <p>III.2 Assicurare elevate prestazioni ambientali e antisismiche di edifici, infrastrutture e spazi aperti</p> <p>III.3 Assicurare elevate prestazioni ambientali e antisismiche di edifici, infrastrutture e spazi aperti</p> <p>III.4 Garantire il ripristino e la deframmentazione degli ecosistemi e favorire le connessioni ecologiche urbano/rurali</p> <p>III.5 Assicurare lo sviluppo del potenziale delle aree interne, rurali, montane, costiere e la custodia di territori e paesaggi</p>
PROSPERITA'	I. Finanziare e promuovere ricerca e innovazione	<p>I.1 Aumentare gli investimenti in ricerca e sviluppo</p> <p>I.2 Attuare l'agenda digitale e potenziare la diffusione delle reti intelligenti</p> <p>I.3 Innovare processi e prodotti e promuovere il trasferimento tecnologico</p>
	II. Garantire piena occupazione e formazione di qualità	<p>II.1 Garantire qualità e continuità della formazione</p> <p>II.2 Incrementare l'occupazione sostenibile e di qualità</p>
	III. Affermare modelli sostenibili di produzione e consumo	<p>III.1 Dematerializzare l'economia, migliorando l'efficienza dell'uso delle risorse e promuovendo meccanismi di economia circolare</p> <p>III.2 Promuovere la fiscalità ambientale</p> <p>III.3 Assicurare un equo accesso alle risorse finanziarie</p> <p>III.4 Promuovere responsabilità sociale e ambientale nelle imprese e nelle amministrazioni</p> <p>III.5 Abbattere la produzione di rifiuti, azzerare il conferimento in discarica e promuovere il mercato delle materie prime seconde</p> <p>III.6 Promuovere la domanda e accrescere l'offerta di turismo sostenibile</p> <p>III.7 Garantire la sostenibilità di agricoltura e silvicoltura lungo l'intera filiera</p> <p>III.8 Garantire la sostenibilità di acquacoltura e pesca lungo l'intera filiera</p> <p>III.9 Promuovere le eccellenze italiane</p>
	IV. Decarbonizzare l'economia	<p>IV.1 Massimizzare la produzione di energia da fonte rinnovabile e l'efficienza energetica</p> <p>IV.2 Aumentare la mobilità sostenibile di persone e merci, eliminando i divari territoriali</p> <p>IV.3 Abbattere le emissioni climalteranti nei settori non-ETS</p>

AREA	SCELTA	OBIETTIVO STRATEGICO NAZIONALE
PACE	I. Promuovere una società non violenta e inclusiva	I.1 Prevenire la violenza su donne e bambini e assicurare adeguata assistenza alle vittime I.2 Garantire l'accoglienza di migranti e richiedenti asilo e l'inclusione delle minoranze etniche e religiose
	II. Eliminare ogni forma di discriminazione	II.1 Eliminare ogni forma di sfruttamento del lavoro e garantire i diritti dei lavoratori II.2 Contrastare la discriminazione di genere e garantire la parità di diritti II.3 Combattere ogni discriminazione e promuovere il rispetto della diversità
	III. Assicurare la legalità e la giustizia	III.1 Intensificare la lotta alla criminalità III.2 Contrastare corruzione e concussione nel sistema pubblico III.3 Garantire l'efficienza e la qualità del sistema giudiziario

Tabella 2: Quadro sintetico di aree, scelte e obiettivi strategici nazionali della Strategia per lo Sviluppo Sostenibile<sup>8</sup>

Creare un'ottima strategia, tuttavia, non è sufficiente. Essa deve essere comunicata adeguatamente ai cittadini attraverso una forte sensibilizzazione e diffusione dell'informazione veicolata. Per far ciò, si sono sviluppate alleanze molto importanti e sono state lanciate una serie di iniziative come il convegno "Europe Ambition 2030" o il "Festival dello Sviluppo Sostenibile", organizzato da ASviS con il contributo del Ministero dell'Ambiente e della tutela del Territorio e del Mare.

Anche dal punto di vista imprenditoriale vi è stata e vi è la volontà di sostenere lo sviluppo sostenibile in ogni sua forma, attraverso la sottoscrizione della dichiarazione congiunta "Le imprese italiane insieme per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile".

In ottica generale, tuttavia, la posizione dell'Italia nei confronti di Agenda 2030 non è propriamente positiva. Solo per dare una visione sintetica d'insieme della situazione raggiunta dall'Italia alla fine del 2017, si presenterà una tabella riassuntiva (Tab. 3) realizzata sempre da ASviS, in cui viene illustrato lo stato dei diversi fenomeni relativamente ai 17 obiettivi. Per rendere la tavola quanto più intuitiva possibile, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ha utilizzato il sistema a "semaforo", dove i colori vengono associati a diversi significati:

<sup>8</sup> ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile); *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile*; Rapporto ASviS; 2017; p. 33.

*“verde:* dominano le tendenze al miglioramento. Per lo più sulla buona strada per raggiungere il Target;

*rosso:* dominano le tendenze al peggioramento. In gran parte non sulla buona strada per raggiungere il Target;

*giallo:* le tendenze mostrano un quadro non omogeneo (nel caso in cui né la condizione a) né la condizione b) sia rispettata; es. non ci sono informazioni di sorta sul trend; non si evince anche in presenza di dati alcun trend);

*grigio:* non si è in grado di stimare il Target perché:

- a) esplicitamente riconducibile in via esclusiva a Paesi in via di sviluppo;
- b) applicabile in via esclusiva ad indicatori internazionali o sovranazionali;
- c) non si è stati in grado di popolare gli indicatori in base alle informazioni disponibili”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile); *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile*; Rapporto ASviS; 2017; p. 48.

GOAL	colore rosso	colore giallo	colore verde	colore grigio
1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo	2	3	1	1
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile	0	3	5	0
3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età	1	10	1	1
4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	0	6	3	1
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze	1	3	5	0
6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie	1	2	4	1
7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni	1	3	0	1
8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti	6	2	3	1
9. Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile	3	3	2	1
10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni	1	5	1	3
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili	5	2	2	1
12. Assicurare modelli di produzione e consumo sostenibili	2	6	3	0
13. Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze	0	4	1	0
14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile	2	4	0	4
15. Proteggere, ripristinare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire le foreste in modo sostenibile, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del suolo, e arrestare la perdita di biodiversità	3	4	5	0
16. Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare istituzioni efficienti, responsabili e inclusive a tutti i livelli	1	3	1	7
17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile	2	6	7	4
<b>Totale</b>	<b>30</b>	<b>69</b>	<b>44</b>	<b>26</b>

Tabella 3: Sintesi delle valutazioni effettuate dal Governo sulla condizione dell'Italia rispetto ai 17 SDGs, considerando i singoli target<sup>10</sup>

Come si evince facilmente dalla tabella, anche in questo caso emerge una situazione italiana non molto positiva e ciò comporta necessariamente una presa di coscienza da parte della cittadinanza e dell'amministrazione, che devono concentrare le energie per

<sup>10</sup> ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile); *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile*; Rapporto ASviS; 2017; p. 49.

migliorarne la posizione attuale. In assenza di un'accelerazione e continuando con questi ritmi è molto difficile che l'Italia centri gli obiettivi prefissati entro il 2030.

Nello specifico, per porre già un focus su quello che sarà il tema principale di questa tesi, nel prossimo paragrafo si affronteranno le problematiche e le nuove sfide relative all'industria della moda, settore coinvolto a pieno titolo in tutto questo. D'altronde l'Italia non possiede grandi risorse naturali, ma esporta know-how e conoscenza e, poiché la moda è uno dei capi saldi della cultura italiana, è di fondamentale importanza contestualizzarla ai nuovi obiettivi fissati con Agenda 2030, indirizzando l'imprenditoria calzaturiera e dell'abbigliamento verso pratiche adeguate ed efficaci.

### **1.3 La sostenibilità nel settore della moda**

Come già anticipato, il settore della moda è tra i più inquinanti al mondo. Basti pensare al grandissimo spreco di materiali, al ciclo di vita dei capi sempre più breve (*fast fashion*), alle sfide sul riciclo di quantità elevate di rifiuti e al grande impiego di risorse naturali nel processo di produzione. Solo per portare un esempio, per la coltivazione di 1kg di tessuto in cotone, sono necessari ben 11.000 litri di acqua, un numero spropositato ed insostenibile, al quale si aggiunge l'utilizzo di sostanze nocive per l'ambiente e lo sfruttamento di personale sottopagato.

Inoltre, la larga diffusione del *fast fashion* deve essere imputata anche ai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori che, per via del facile accesso alla grande distribuzione e per via del prezzo estremamente ridotto confronto ad un tempo, conservano i propri capi circa la metà del tempo rispetto a 15 anni fa, scartandoli anche solo dopo 7-8 utilizzi. Proprio per via dei grandi sprechi e per gli effetti negativi che genera sulla Terra, tale settore viene fortemente criticato. Li Edelkooort, ad esempio, attraverso il suo *Manifesto Anti-Fashion* (EDELKOOORT L., 2015) pone una forte critica verso questo mondo, trovando impossibile che un indumento possa costare meno di un panino.

Fortunatamente, in risposta a questa situazione, similmente a quanto avvenuto nel campo della ristorazione, è nato lo *slow fashion*, un movimento che mira ad eliminare gli effetti negativi di una moda *fast*, del quale si tratterà meglio in seguito.

Successivamente ad un approfondimento su tali temi, inoltre, nell'ultimo paragrafo di questo capitolo, verrà analizzata e commentata anche la posizione dei

grandi retailer, che hanno il dovere di risolvere una sfida paradossale: creare dei capi belli, alla moda e a basso prezzo (tipici di una moda *fast*), ma che al tempo stesso rispettino l'ambiente e i lavoratori. Nello specifico verrà presentato brevemente il contenuto della *Global fashion Agenda*, un'iniziativa no profit, legata al *Copenhagen Fashion Summit*, che ha lo scopo di definire gli sforzi comuni da attuare per il raggiungimento di una moda effettivamente sostenibile.

### **1.3.1 Fast fashion e Slow fashion**

La *Fast fashion* è un modello in cui si identifica una catena di fornitura dell'abbigliamento che intende rispondere rapidamente alle ultime tendenze della moda, aggiornando frequentemente i prodotti di abbigliamento disponibili nei negozi e riducendo significativamente il *life service* degli indumenti (ZAMANI B., SANDIN G., PETERS G. M.; 2017).

L'obiettivo primario di questo approccio è quello di soddisfare continuamente i gusti dei consumatori, producendo velocemente un capo, abbattendone i costi grazie ad un'ottimizzazione della filiera produttiva; grazie all'utilizzo di economie di scala e grazie alla sfruttamento di manodopera a basso costo. La focalizzazione, dunque, è passata dal prodotto al processo. In questo frangente, come si vedrà meglio nel prossimo capitolo, le relazioni interne, le relazioni coi fornitori e le relazioni con le istituzioni assumono una forte rilevanza strategica.

Si è di fronte a ritmi produttivi notevolmente più veloci di una volta. Le due collezioni standard – primavera/estate e autunno/inverno – sono state sostituite da oltre una decina di mini-collezioni annuali, che diventano sostenibili dalle aziende solo producendo in Paesi in cui il costo della manodopera è molto basso e in cui i lavoratori, a volte anche minorenni, vengono sfruttati e fatti lavorare in condizioni spesso prive di sicurezza. Solo per fare un esempio, si è parlato a lungo del crollo del *Rana Plaza Factory Complex*, a Dhaka, in Bangladesh, nel 2013. In questo palazzo si trovavano numerosi laboratori di manifattura tessile ed è stato lo scenario di un incidente dove persero la vita più di 1100 persone<sup>11</sup>.

Una delle parole chiave nel modello di business della *fast fashion* è: obsolescenza pianificata, ovvero la volontà di creare sempre più spesso nuove collezioni, così da far

---

<sup>11</sup> THE GUARDIAN; *Rana Plaza collapse: 38 charged with murder over garment factory disaster*; <https://www.theguardian.com/world/2016/jul/18/rana-plaza-collapse-murder-charges-garment-factory>; (accesso effettuato il 06.08.2018).

durare sempre meno le mode e costringere così il consumatore più modaiolo ad acquistare continuamente capi nuovi per non risultare obsoleto.

Oltre che dal punto di vista sociale, la *fast fashion* ha conseguenze disastrose anche dal punto di vista ambientale: circa un quarto delle sostanze chimiche prodotte sul Pianeta derivano dalla produzione di fibre sintetiche, che dal 2007 sono le più diffuse ed utilizzate nell'abbigliamento<sup>12</sup>.

Inoltre, per quanto riguarda il marketing, esso è il principale strumento utilizzato dai colossi mondiali per creare continuamente attesa e desiderio verso le nuove collezioni in tempi molto brevi. Infatti, le aziende *fast fashion* rendono i propri capi il principale mezzo di comunicazione, che guida i consumatori e accresce la riconoscibilità del brand.

Tuttavia, in risposta a questa moda consumista, omogenea e orientata alla quantità, alcuni designer nel Regno Unito hanno iniziato ad adottare un approccio *slow* e più sostenibile nella progettazione e nella realizzazione di abiti, sollevando domande relative agli impatti socio-ambientali e promuovendo la cultura e i valori *slow* nel mondo della moda, come il movimento *slow food* ha fatto col cibo (SOJIN J. AND BYOUNGHO J.; 2014).

Dunque è possibile identificare alcune delle pratiche che rallentano i ritmi insostenibili della *fast fashion*: utilizzare abiti di seconda mano, indossare dei vestiti fai-da-te e comprare dei prodotti di qualità duraturi nel tempo.

Ciò che i pionieri del consumo sostenibile della moda vogliono enfatizzare ed incentivare, infatti, è lo stile dell'individuo, piuttosto che la moda (BLY S., GWOZDZ W., REISCH L. A.; 2015). Difatti, individuato un proprio gusto, è possibile riutilizzare vecchi capi o creare delle nuove combinazioni, rendendo così i canoni della moda meno vincolanti. Dunque, i consumatori dello *slow Fashion* si preoccupano di acquistare articoli meno guidati dalle tendenze della moda e di indossarli a lungo, estendendo così il ciclo di vita del proprio prodotto. Per i clienti può avere più valore l'articolo di *slow fashion* realizzato artigianalmente in piccole quantità piuttosto che l'abito di tendenza. Inoltre, in un'ottica di sostenibilità, i fruitori dello *slow Fashion* sono preoccupati dell'influenza dei vestiti sui produttori mondiali.

---

<sup>12</sup> DANISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY; *Survey of chemical compounds in textile fabrics*; <https://eng.mst.dk/media/mst/69105/23.pdf>; (accesso effettuato il 06.08.2018).

Pertanto, alla luce di questi approcci verso la moda, lo *slow Fashion* risulta essere un concetto che comprende: la cura dei produttori e delle comunità locali per una vita sostenibile (*equità e localismo*); la connotazione storica per il valore percepito sostenibile nel prodotto (*autenticità*); la ricerca della diversità nel mondo della moda sostenibile (*esclusività*); e la massimizzazione della durata di vita del prodotto (*funzionalità*) (SOJIN J. AND BYOUNGHO J.; 2014).

Ciò nonostante, indipendentemente da quanto presentato, è importante sottolineare che i consumatori hanno maggiori probabilità di donare, riciclare o consegnare i vestiti se l'infrastruttura per farlo è ampiamente disponibile e facile da usare. Priorio al riguardo, come si osserverà successivamente, molti retailer come OVS, stanno già utilizzando e migliorando i servizi di riciclo dei capi usati, incentivando la pratica tramite programmi di scontistica, volti anche a sensibilizzare il cliente finale nell'acquisto.

Oltre al riciclo, il settore della moda sta sviluppando nuove tecnologie in grado di ridurre notevolmente l'impatto ambientale, grazie all'utilizzo di coloranti, colle e tessuti, che necessitano di meno risorse naturali.

“In generale, si possono definire “ecocompatibili” i filati e i tessuti realizzati con fibre ottenute da coltivazione biologica e prodotti di filiere equo-solidali, trattati con sostanze naturali. Diventa quindi essenziale considerare, prima ancora che le trasformazioni manifatturiere, l'origine delle materie prime provenienti dalle attività agricole delle fibre naturali, nonché i processi di produzione delle fibre chimiche” (TARTAGLIONE C., GALLANTE F., GUAZZO G.; 2013). Rientrano in questa visione le lane riciclate, il poliestere riciclato, il nylon riciclato, la piuma 100% tracciabile, le tinte naturali, i biopolimeri e il cotone biologico.

Proprio sul cotone organico, per via dei grandi benefici che genera, si stanno effettuando numerosi investimenti, anche nell'ambito della *fast fashion*. Nello specifico, secondo i risultati di un'analisi LCA (*Life Cycle Assessment*), presentata da TE - Textile Exchange, la coltivazione di bio cotton piuttosto del cotone standard, ha un'incidenza positiva sull'erosione del suolo, nei consumi di acqua ed energia, sull'effetto serra e sull'impiego di insetticidi e pesticidi. Tale cotone ha un impatto molto meno rilevante sull'ambiente. Infatti viene utilizzata solo materia prima naturale: dalla semina al confezionamento non vengono impiegate sostanze chimiche e questo ha un'incidenza notevole anche sulla cute, evitando dermatiti ed allergie. Inoltre, l'assenza di tali

sostanze (candeggina, formaldeide ecc.), rende il capo più durevole, morbido e traspirante.

Questo è solo uno dei tessuti che lo sviluppo sostenibile sta portando all'interno del mondo della moda e, nonostante il settore della *fast fashion* abbia un modello di business lontano dalle tematiche ambientali, i progressi ottenuti possono ampiamente contenere le problematiche esistenti e far ben sperare per il futuro.

D'altronde questo tema è ormai al centro di numerosi dibattiti e, nella fattispecie, è il fulcro d'interesse del *Copenhagen Fashion Summit*, organizzato dalla *Global Fashion Agenda (GFA)*, durante il quale è stato presentato un programma d'azione, la *CEO agenda 2018*, di cui si parlerà nel paragrafo successivo.

### **1.3.2 Global Fashion Agenda: la *CEO Agenda 2018***

Come precedentemente accennato, la *Global Fashion Agenda* è un'iniziativa no profit, ormai leader nel campo della sostenibilità della moda che, in collaborazione con altre aziende prestigiose, organizza il *Copenhagen Fashion Summit*, l'evento di business più importante al mondo sulla sostenibilità nel settore della moda. *Global Fashion Agenda* propone annualmente una missione per mobilitare il sistema globale del *fashion* col fine di cambiare il modo in cui si produce, si commercializza e si consuma la moda<sup>13</sup>.

Le sfide ambientali, sociali ed etiche che tale industria deve affrontare non sono solo una minaccia per il Pianeta, ma rappresentano anche una minaccia per l'industria stessa. Pertanto la sostenibilità deve diventare parte integrante della strategia aziendale di qualsiasi impresa. Infatti, impiegando 60 milioni di persone in tutto il mondo, l'industria della moda genera 1,5 trilioni di euro di entrate globali (abbigliamento e calzature), ma tale valore è a rischio se non viene intrapresa alcuna azione sostenibile (GLOBAL FASHION AGENDA AND THE BOSTON CONSULTING GROUP; 2018). In effetti, le proiezioni del rapporto *Pulse of Fashion Industry 2017* mostrano che i marchi della moda vedranno un calo dei margini EBIT di oltre tre punti percentuali se continueranno ad operare come hanno fatto finora. Infatti, i consumatori insistono sempre più su pratiche sostenibili, i dipendenti richiedono migliori condizioni di lavoro lungo la catena del valore e gli shareholder cercano di proteggere la redditività a lungo termine dei loro investimenti.

---

<sup>13</sup> GLOBAL FASHION AGENDA; *About us*; <http://www.globalfashionagenda.com/global-fashion-agenda/>; (accesso effettuato il 10.08.2018).

La *Global Fashion Agenda*, in risposta a queste esigenze, ha basato il proprio operato su quattro pilastri principali, che lavorano in sinergia per rendere tale iniziativa unica. Nella fattispecie, secondo quanto riportato dal report (*GLOBAL FASHION AGENDA AND THE BOSTON CONSULTING GROUP; 2018*), si distinguono:

1. La creazione di una linea comune, che ogni azienda deve seguire per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità;
2. La volontà di garantire la collaborazione tra gli stakeholder, per facilitare la condivisione di esperienze e soluzioni;
3. Lo sviluppo e la diffusione di informazioni per permettere ai decision-makers di adottare pratiche sostenibili;
4. La comunicazione delle pratiche che ispirino al cambiamento.

Queste finalità, unite ad una forte identificazione delle aziende sul tema della sostenibilità, hanno portato nel marzo del 2018 alla pubblicazione della prima *CEO Agenda*. Questa storica prima edizione della *CEO Agenda* offre una guida per i dirigenti aziendali che vogliono concentrare i propri sforzi sulla sostenibilità. La *CEO Agenda 2018* nasce dunque come risposta alla richiesta dei dirigenti di conoscere meglio il complesso mondo della sostenibilità. È uno strumento indispensabile per tutti quei CEO che preferiscono dare priorità allo sviluppo sostenibile, con la consapevolezza che ormai la sostenibilità non è più una tendenza, ma una necessità, un imperativo aziendale.

Questo documento, stilato in collaborazione con grandi marchi della moda, infatti, identifica sette azioni prioritarie che devono essere adottate dai leader nel settore del fashion per ottenere una maggiore sostenibilità. Di queste sette priorità, tre necessitano di un'attuazione immediata, le altre quattro, invece, possono essere introdotte gradualmente, così da realizzare una reale e profonda trasformazione nel mondo della moda.

THREE CORE PRIORITIES FOR IMMEDIATE IMPLEMENTATION		
	SUPPLY CHAIN TRACEABILITY	Trace tier-one and tier-two suppliers
	EFFICIENT USE OF WATER, ENERGY, AND CHEMICALS	Implement water, energy, and chemicals efficiency programs in processing stages
	RESPECTFUL AND SECURE WORK ENVIRONMENTS	Uphold standards for the respect of universal human rights for all people employed along the value chain
FOUR TRANSFORMATIONAL PRIORITIES FOR FUNDAMENTAL CHANGE		
	SUSTAINABLE MATERIAL MIX	Reduce the negative effects of existing fibers and develop new, more sustainable fibers
	CLOSED-LOOP FASHION SYSTEM	Design products and invent novel collection and recycling systems that enable the reuse and recycling of post-consumer textiles at scale
	PROMOTION OF BETTER WAGE SYSTEMS	Collaborate with industry stakeholders to explore opportunities to develop and implement better wage systems
	FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION	Embrace the opportunities in the digitization of the value chain and engage with other brands, manufacturers, and governments to prepare for disruptive impact and the transition of workforces

Tabella 4: Le sette priorità della *CEO Agenda 2018*<sup>14</sup>

Prendendo in considerazione le prime tre azioni da adottare, si distinguono in ordine:

1. La tracciabilità della *supply chain*, una sfida molto complessa in un settore così variegato come quello della moda, in cui, per aumentare la tracciabilità del prodotto, i grossi marchi dovrebbero mappare uno o due fornitori di primo livello e dovrebbero comprendere le pratiche di produzione di questi fornitori, compresi i loro impatti ambientali, sociali ed etici, utilizzando un approccio standardizzato con tutti. Come secondo passo, la *CEO Agenda* incoraggia i marchi di moda a divulgare un elenco di uno o due fornitori in modo continuo o su base annuale, così da aumentare la trasparenza e consentire la collaborazione e l'impegno degli stakeholder sulla sostenibilità. Esistono già aziende che stanno investendo per soddisfare questa necessità. Un esempio può essere Moncler, che

<sup>14</sup> GLOBAL FASHION AGENDA AND THE BOSTON CONSULTING GROUP; *Pulse of the Fashion industry*; 2018; p. 26.

ha ideato la certificazione DIST, con l'obiettivo di verificare la tracciabilità della piuma e il benessere degli animali<sup>15</sup>;

2. L'utilizzo adeguato ed efficiente di acqua, energia e prodotti chimici, che oggi sono protagonisti del futuro del nostro pianeta. Le aziende dovrebbero quindi attuare programmi di efficienza che minimizzino il consumo di tutte e tre le risorse considerate, riducendo l'inquinamento nella fase di lavorazione della catena di approvvigionamento;
3. Rispetto e sicurezza nell'ambiente lavorativo, implementando politiche e processi per il rispetto dei diritti umani universali, incluse le condizioni di lavoro sicure, l'assenza di discriminazione e l'abolizione del lavoro forzato per tutte le persone impiegate direttamente o indirettamente nella produzione e nella commercializzazione dei loro prodotti. In particolare, la *CEO Agenda* evidenzia come 60 milioni di impiegati nel mondo del *fashion* siano stati sottoposti a condizioni lavorative non adeguate o, per l'appunto, siano stati oggetto di discriminazioni<sup>16</sup>.

Per quanto concerne le quattro trasformazioni da introdurre in modo più graduale, invece, si identificano rispettivamente:

1. La creazione e l'utilizzo di materiali concepiti in modo ecologico, così da ridurre l'impatto negativo delle fibre esistenti, sviluppando nuovi tessuti maggiormente rispettosi dell'ambiente. Un esempio potrebbe essere l'utilizzo del cotone biologico piuttosto di quello convenzionale;
2. L'adozione di un sistema della moda a circuito chiuso, che riesca a riutilizzare e a riciclare i tessuti delle collezioni passate, basandosi su un processo di economia circolare. In particolar modo, il rapporto incoraggia i leader dell'industria della moda a formare i loro team di progettazione e sviluppo prodotto col fine di realizzare capi più duraturi e più facili da smaltire e riciclare, aumentando la percentuale di fibre riciclate nei loro prodotti;
3. La promozione di sistemi salariali migliori e adeguati alla mole di lavoro. Stando al rapporto, infatti, i marchi di moda devono garantire che i fornitori rispettino

---

<sup>15</sup> MONCLER; *Piuma certificata DIST*; <https://dist.moncler.com/it/>; (accesso effettuato il 13.08.2018).

<sup>16</sup> CEO AGENDA 2018; *Seven Sustainability priorities for fashion industry leaders*; 2018; p. 11.

almeno i requisiti di legge locali applicabili, cioè che paghino almeno le retribuzioni minime senza indebito ritardo e detrazione illecita, o l'imposizione di altri impedimenti ingiusti o irragionevoli. Anche il miglioramento della produttività e della formazione possono contribuire alla creazione di sistemi salariali più efficienti<sup>17</sup> ;

4. Lo sviluppo di una quarta rivoluzione industriale, in cui i marchi della moda devono collaborare con gli stakeholder del settore per incrementare un modello di automazione responsabile che tenga conto degli impatti sulla forza lavoro e sui lavoratori lungo tutta la catena di approvvigionamento. Infatti, in Paesi come il Bangladesh, dove l'industria dell'abbigliamento impiega 3,6 milioni di persone, la digitalizzazione della catena di fornitura avrà un impatto significativo sulla forza lavoro e questi dovranno essere gestiti per evitare conseguenze negative e dirompenti<sup>18</sup>.

In questo frangente, i Millennials rivestono un ruolo fondamentale e da protagonisti. Infatti, l'impatto umano e ambientale che l'industria della moda sta generando, la rende una vera e propria questione sociale. Consumo responsabile, una forte pressione sui marchi che non adottano pratiche umanamente e ambientalmente più sostenibili e la volontà di premiare coloro che investono risorse per rispettare e far rispettare i diritti dell'uomo e dell'ambiente, sono le scelte che possono realmente condizionare e influenzare le pratiche del settore.

Oggi si è di fronte ad un bivio e sostenere che la moda etica non sia accessibile a tutti è una scusa. È comodo avere un bel vestito ad un prezzo irrisorio, ma a discapito di chi e di cosa? La sostenibilità deve essere vista come un requisito di competitività a tutto tondo. Questo messaggio è già stato colto da numerosi brand, che hanno iniziato da qualche anno ad investire fortemente in questa direzione.

Nella fattispecie, nei prossimi capitoli si andrà ad analizzare l'azienda OVS S.p.A in tutte le sue sfaccettature, ponendo particolare attenzione all'assetto organizzativo e strategico, ai costi ambientali, all'innovazione, all'attuale impatto ambientale e sociale e alle prospettive aziendali future.

---

<sup>17</sup> CEO AGENDA 2018; *cit.* p. 16.

<sup>18</sup> CEO AGENDA 2018; *cit.* p. 17.



## CAPITOLO 2

### SOSTENIBILITÀ AZIENDALE: L'APPROCCIO ORGANIZZATIVO DI OVS SpA

#### 2.1 OVS S.p.A: storia e assetto organizzativo

OVS (Organizzazione Vendite Speciali), società italiana d'abbigliamento, nasce a Padova nel 1972, all'interno del gruppo Coin. Inizialmente attiva nella gestione di grandi magazzini, negli anni '70-'80 amplia la propria offerta proponendo, non solo articoli d'abbigliamento, ma anche prodotti per la casa, lo sport, la pelletteria e i giocattoli. Nel 1999 il Gruppo Coin, per espandersi ulteriormente sul territorio nazionale, acquisisce e converte in punti vendita OVS i 167 negozi dell'azienda "La Standa" per un valore di 2,7 miliardi di lire. Nel 2004 arriva a possedere 250 punti vendita e l'anno successivo inizia una ristrutturazione ed un ampliamento grazie all'adozione della formula del franchising, che portò uno sviluppo anche all'estero, in Paesi come Germania, Svizzera, Russia e Serbia. Nel 2005 il Gruppo Coin conferisce il ramo d'azienda formato dalle attività dell'odierna OVS alla nuova società Oviessa S.r.l., che in un secondo momento diventerà Oviessa S.p.A. Quest'ultima, alla fine del 2008 acquisisce il 100% di Tre.bi S.p.A., proprietaria degli oltre 60 punti vendita Melablu, anch'essi convertiti in negozi OVS.

Inoltre, la società dal 2010 detiene anche il marchio UPIM, presente in Italia dal 1928 e rivolto, come si vedrà meglio successivamente, soprattutto alle famiglie. Il 2011 è stato l'anno d'acquisizione del ramo di azienda IANA, appartenente all'Unitessile S.p.A, mutandone i 397 punti vendita in negozi OVS Kids e Blu Kids. Nel 2012, invece, il Gruppo Coin, al fine di consolidare il ruolo di leader nel settore dell'abbigliamento, acquisisce 100 punti vendita della catena Bernardi, in seguito convertiti in negozi OVS e UPIM.

Nel 2014, inoltre, con lo scorporamento di OVS-UPIM dal gruppo Coin, nasce la nuova società OVS S.p.A, quotata alla Borsa di Milano nel marzo 2015 e ancora immutata nel mercato. Nonostante al 31 gennaio 2018 OVS S.p.A. fosse partecipata dal Gruppo Coin per il 17,12%, non essendo in alcun modo soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di quest'ultima, rivendica la propria autonomia.

Relativamente alle aziende controllate dal Gruppo, infine, si identificano una serie di società, tra cui le principali sono: OVS Hong Kong Sourcing Ltd, OVS Maloprodaja D.O.O., OVS Department Stores D.O.O., OVS Bulgaria Eood, OVS Fashion España S.L., 82 S.R.L.

Oggi l'azienda, grazie ad una vasta gamma di prodotti per uomo, donna e bambino, è leader in Italia nel settore dell'abbigliamento. Questa società vanta ben 1624 negozi, per un totale di 903.000 mq. di superficie di vendita e 6.821 dipendenti.

Per quanto riguarda l'assetto più prettamente strategico e organizzativo, "il Gruppo opera secondo un modello di business tipico dei retailer verticalmente integrati e prevede le seguenti attività: sviluppo del prodotto affidato a un team di product manager, designer e merchandiser, che, appoggiandosi a una struttura di gruppo altamente specializzata nel sourcing con forte presenza nelle aree geografiche chiave, concepisce, sviluppa e realizza presso fornitori esterni il merchandise mix, sotto la guida artistica dei fashion coordinator e quella organizzativa dei category manager"<sup>19</sup>. La selezione dei tessuti e l'analisi delle tendenze del mercato sono alla base dello sviluppo del prodotto e proprio per questo OVS S.p.A. gestisce pienamente la politica commerciale e dunque i prezzi, i margini, la gestione dei punti vendita e il calendario commerciale.

Si evince dunque una struttura ben organizzata, in grado di far operare sinergicamente le diverse aree aziendali, di cui si tratterà nel paragrafo che segue.

### **2.1.1 Organigramma e team di sostenibilità**

La mission di OVS S.p.A. è "rendere il bello accessibile a tutti"<sup>20</sup> e da un paio di anni questo concetto si è unito alla volontà di prendersi cura di un futuro più sostenibile, "disegnando una moda dove BELLO sia necessariamente anche BUONO"<sup>21</sup>. L'azienda, inoltre, ritiene che ogni dipendente sia una risorsa importante nel percorso di crescita e sviluppo aziendale.

I valori che stanno alla base di questi traguardi e che fanno da fondamenta per gli obiettivi futuri sono: la creazione di valore per clienti, colleghi, azienda e comunità; l'immaginazione senza limiti, oltre l'ordinario; l'attitudine al miglioramento e all'adattamento; l'eccellenza italiana; il rispetto di sé stessi, degli altri e dell'ambiente; l'apertura alle novità; e un forte senso di teamwork (OVS; 2017).

---

<sup>19</sup> OVS WEBSITE; *l'azienda*; <http://ovscorporate.it/it/azienda>; (accesso effettuato il 24.08.2018)

<sup>20</sup> OVS; *Annual report Esercizio 2017*; 2017; cit. p. 34.

<sup>21</sup> OVS; 2017; cit. p. 35.

Tutto questo, unito alla storicità del brand, influenza fortemente il prestigio e la riconoscibilità del marchio. Sempre all'interno del bilancio d'esercizio 2017, infatti, viene indicato un "indice di *brand awareness* in Italia pari al 97%"<sup>22</sup>.

Per quanto riguarda l'assetto più propriamente organizzativo, invece, si distingue un organigramma strutturato principalmente per divisioni, in cui si identificano organi di staff quali l'Internal Auditing, il Data Protection Officer e la Security.

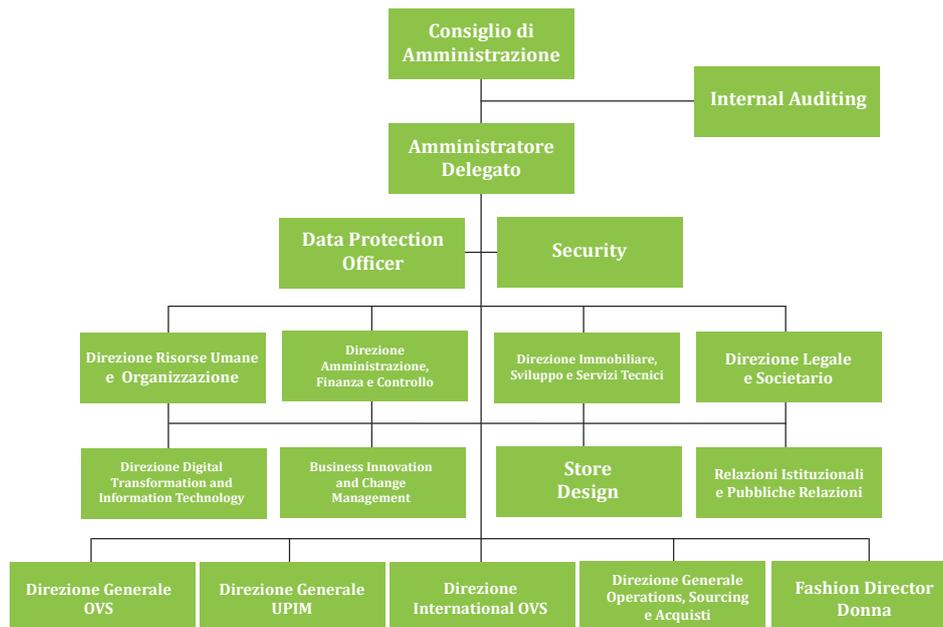


Figura 3: Organigramma OVS S.p.A.<sup>23</sup>

OVS S.p.A., inoltre, coordina e dirige le proprie Controllate, che "mantengono autonomia giuridica e applicano i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale"<sup>24</sup>.

Tra i principali organi di governo si distinguono: l'Assemblea degli azionisti, che esprime la volontà sociale; il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale, che sono gli organi posti al vertice della governance del Gruppo; e il Dirigente Preposto, con l'incarico di redigere i documenti contabili della società.

Un altro aspetto importante da evidenziare, che sarà fulcro dei prossimi paragrafi, è la presenza di un Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità che, supportando il Consiglio di Amministrazione, aiuta ad analizzare gli aspetti più critici

<sup>22</sup> OVS; 2017; cit. p. 52.

<sup>23</sup> OVS WEBSITE; *Struttura Organizzativa*; <http://ovscorporate.it/it/chi-siamo/struttura-organizzativa>; (accesso effettuato il 25.08.2018).

<sup>24</sup> OVS; 2017; cit. p. 40.

nell'implementazione di un business, nel rispetto dell'ambiente, assicurando uno sviluppo sostenibile e duraturo.

In questo processo di innovazione sostenibile, identificato nel programma *#WeCare*, OVS S.p.A. ha dato vita ad un team di sostenibilità composto da 15 esperti interni (*Sustainability Ambassador*) che “supportano le direzioni OVS SpA nell'implementazione del programma nelle diverse aree aziendali, riportando funzionalmente al Responsabile Corporate Sustainability per tali attività”<sup>25</sup>. Alle riunioni di questo organo partecipano anche l'Amministratore delegato, Stefano Beraldo, e il Collegio Sindacale.

### **2.1.2 L'approccio strategico del Gruppo alla sostenibilità**

La strategia di sostenibilità di OVS si fonda sulla volontà di prendere in considerazione gli impatti ambientali e sociali generati dalle sue azioni. L'azienda, per fare ciò, nel febbraio 2016 ha lanciato il già citato programma di innovazione sostenibile *#WeCare*, attraverso il quale il Gruppo si impegna a migliorare le attuali metodologie adottate nel mondo del *fashion*. Grazie all'adozione di questo programma, l'azienda ha posto attenzione agli aspetti sostenibili, legati al prodotto sotto molteplici punti di vista: dai materiali al design, dalla produzione al *life cycle*. Nella fattispecie, col fine di creare valore per l'azienda e per gli azionisti, OVS S.p.A. ha utilizzato il *Business Maturity Model*, un modello basato sulle *Best Practice* adottate a livello mondiale nel settore della moda retail, che prende in considerazione sei parametri chiave:

1. Prodotti di valore;
2. Produzione responsabile;
3. Persone e cultura;
4. Stakeholder;
5. Negozi sostenibili;
6. Risorse naturali.

---

<sup>25</sup> OVS; 2017; *cit.* p. 41.

	1	2	3	4	5
<b>PRODOTTI DI VALORE</b>	L'azienda ha una conoscenza limitata dell'origine e impatto dei materiali che compra e del profilo di sostenibilità dei suoi prodotti.		L'azienda comprende le implicazioni di sostenibilità dell'intero ciclo di vita. Le caratteristiche di sostenibilità del prodotto sono prese in considerazione al pari di costo e qualità come criterio intenzionale di design.		La sostenibilità è un driver di innovazione di prodotto. Tutti gli aspetti di progettazione e sviluppo incorporano la sostenibilità come motore centrale.
<b>PRODUZIONE RESPONSABILE</b>	Non viene prestata particolare attenzione alla sostenibilità nella scelta dei fornitori. Non vengono verificate le condizioni dei lavoratori e gli impatti ambientali lungo l'intera filiera produttiva		La sostenibilità è un criterio di selezione dei fornitori. I fornitori vengono regolarmente ben verificati e il benessere dei loro lavoratori è almeno ad un livello minimo di accettabilità. L'azienda ingaggia proattivamente i propri fornitori e li influenza nell'agire in modo sostenibile.		Lungo l'intera filiera produttiva sono in atto pratiche esemplari di sostenibilità ambientale e sociale. Il trattamento dei lavoratori si estende al benessere della comunità e della società. C'è un'evidenza tangibile dell'impatto positivo generato dalle iniziative di miglioramento che coinvolgono i fornitori.
<b>PERSONE E CULTURA</b>	Le politiche connesse alla sostenibilità vengono comunicate a tutti i dipendenti all'interno dell'azienda. La sostenibilità non è ancora presente nei corsi di formazione e nelle attività di sviluppo.		Il programma di sostenibilità è conosciuto e ben comunicato internamente. I dipendenti sono costantemente formati sulla sostenibilità. L'azienda misura e agisce per migliorare sistematicamente il benessere dei dipendenti attraverso iniziative di coinvolgimento in ottica di sostenibilità.		La sostenibilità è al centro della visione e della cultura aziendale. I dipendenti sanno di essere appoggiati nelle decisioni aziendali che antepongono la sostenibilità ai risultati di breve termine.
<b>STAKEHOLDER</b>	Nonostante i positivi sforzi di reporting, la serietà e l'importanza della sostenibilità per l'azienda non risultano evidenti agli stakeholder		I portatori di interesse possono riscontrare nelle attività d'impresa un serio impegno per la sostenibilità. I clienti che intendono acquistare in modo sostenibile possono trovare tutte le informazioni sui prodotti per una scelta consapevole.		Il profilo e l'impatto delle azioni dell'impresa per la sostenibilità sono più eloquenti di qualsiasi report o dichiarazione di responsabilità sociale. L'azienda vanta una forte reputazione in ambito di sostenibilità nei confronti di tutti i gruppi di portatori di interesse.
<b>NEGOZI SOSTENIBILI</b>	La progettazione dei negozi e le specifiche di miglioramento sono largamente basate sulla funzionalità, sui costi di costruzione e sui costi di esercizio. I progetti di costruzione fanno uso di alcuni materiali sostenibili e prendono in considerazione l'efficienza energetica.		I criteri di sostenibilità sono definiti per tutti i lavori di costruzione. La selezione degli architetti e degli appaltatori tiene in forte considerazione i loro trascorsi di sostenibilità. Le specifiche dei materiali, della qualità dell'aria, delle fonti energetiche, del posizionamento efficiente del sito sono tutte questioni rilevanti nei progetti di costruzione.		L'organizzazione si propone di assicurare che, nella progettazione, costruzione, sviluppo e ristrutturazione della rete dei negozi non venga mai trascurata nessuna opportunità di sostenibilità.
<b>RISORSE NATURALI</b>	I piani dell'azienda non prendono in considerazione la futura disponibilità di risorse o le implicazioni derivanti dall'esaurimento delle risorse naturali.		L'impiego di risorse limitate è ben compreso dall'azienda ed è stato realizzato ogni tentativo per ridurre la domanda di materiali critici e di altre risorse attraverso la riduzione, l'eliminazione e la sostituzione. Ci sono chiari obiettivi di riduzione dell'impronta di carbonio.		L'azienda ha delle chiare evidenze di miglioramento delle attività che non hanno comportato un aumento del proprio consumo di risorse naturali. Esiste un piano d'azione per raggiungere la neutralità in termini di carbonio senza compensazione delle emissioni.

Tabella 5: Sustainability Maturity Model<sup>26</sup>

<sup>26</sup> OVS; 2017; pp. 54-55.

Questi indicatori vengono valutati in una scala da 1 a 5, identificando con 1 una realtà lontana dalle pratiche di sviluppo sostenibile e 5 la migliore pratica da adottare per quel parametro. Si evidenzia, inoltre, che nell'arco di tempo compreso tra il 2015 e il 2018, OVS S.p.A. è riuscita ad ottenere ottimi risultati. Infatti, andando a valutare il valore di ognuno dei sei indicatori, è possibile osservare un miglioramento sotto tutti i punti di vista.

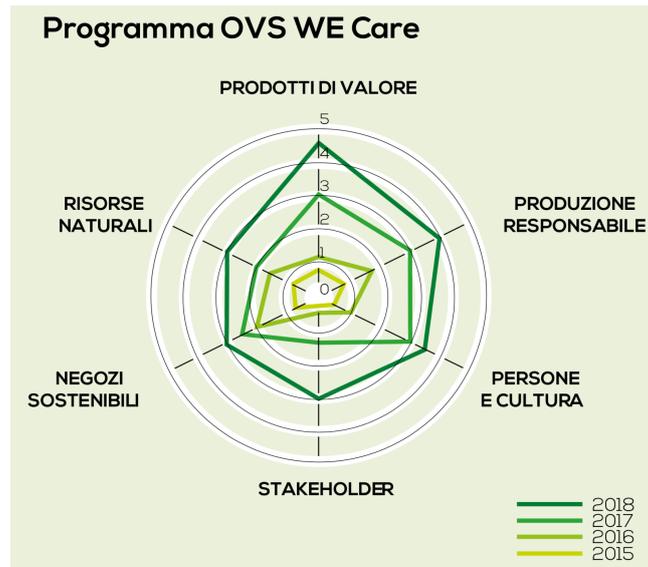


Figura 4: Programma OVS #WeCare<sup>27</sup>

Inoltre, un altro aspetto di rilievo è che OVS S.p.A., per raggiungere i suoi obiettivi, nella revisione delle proprie strategie di sostenibilità considera i 17 SDGs di Agenda 2030, presentati nel capitolo precedente. Nello specifico, stando a quanto riportato nel bilancio di sostenibilità dell'azienda, gli obiettivi di maggior rilievo per la società sono: la salute e il benessere (SDG n°3); le pari opportunità (SDG n°5); la gestione adeguata di acqua e strutture igienico-sanitarie (SDG n°6); la crescita economica e il lavoro dignitoso (SDG n°8); i modelli sostenibili di produzione e consumo (SDG n°12); la lotta al cambiamento climatico (SDG n°13); la tutela di mari e oceani (SDG n°14); l'uso sostenibile dell'ecosistema terrestre (SDG n°15) (OVS; 2017).

Questa particolare attenzione verso l'ambiente rende la strategia della società certamente proattiva rispetto alla sostenibilità. Le aziende che utilizzano un tale approccio sono in grado di leggere prima i problemi e, quelle che si pongono

<sup>27</sup> OVS; 2017; p. 53.

all'avanguardia nel rispetto dei vincoli, sono normalmente imprese che vedono nell'innovazione uno dei termini fondamentali per creare vantaggio concorrenziale e per veicolare all'interno dell'impresa la cultura della sostenibilità. Le società che, come OVS, adottano un approccio proattivo, infatti, non vivono la sostenibilità solo come opportunità competitiva, ma come reale responsabilità che contraddistingue il modo di essere nel contesto di riferimento. Vi è una sorta di sensibilità strategica lungo tutta l'organizzazione, in cui i processi decisionali sono rivolti alla sostenibilità come elemento da ottimizzare (MIO C.; 2013).

Certamente tutto questo ha un costo, che deve essere necessariamente considerato. Infatti, come si analizzerà più approfonditamente nel prossimo paragrafo, le aziende che ritengono la sostenibilità un elemento indispensabile per la propria strategia, devono affrontare una serie di costi definiti costi ambientali interni. A tal proposito, le aziende che, come nel caso di OVS, hanno costi ambientali interni (volontari) superiori ai costi minimi da sostenere per rispettare le normative, sono quelle che adottano un percorso strategico ambientale conosciuto come "internalizzazione volontaria". In questo caso "l'azienda sostiene al proprio interno dei costi ambientali "volontari", nella convinzione che la propria strategia produrrà dei flussi futuri reddituali tali da compensare adeguatamente i maggiori costi ambientali sopportati nel breve. Tanto è maggiore l'area che contraddistingue l'internalizzazione dei costi ambientali, tanto più l'azienda sceglie di avere un atteggiamento proattivo verso la normativa ambientale e verso la comunità, contando su un saggio di impiego delle risorse migliore di quello che potrebbe essere ottenuto all'esterno"<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> MIO C.; *Il budget ambientale*; Egea; 2001; cit. p. 63.

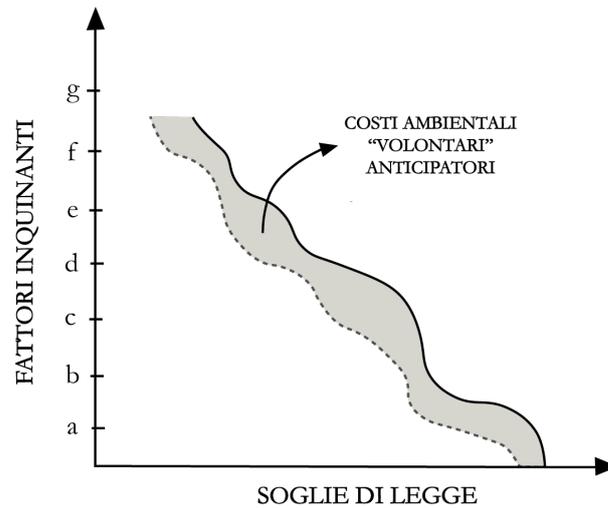


Figura 5: I Costi Ambientali internalizzati<sup>29</sup>

Si è dunque di fronte ad aziende che adoperano una sostenibilità forte, concetto che pone gli aspetti economico, sociale e ambientale sul medesimo piano, privilegiando dunque tutti gli *stakeholder*, che diventano così stimolatori e promotori dell'innovazione imprenditoriale.

Rapportando questo concetto al "paradigma della sostenibilità", si evidenzierà una sostenibilità forte al centro dello schema sottostante (Fig. 6), in cui è presente l'unione dei tre aspetti appena evidenziati.

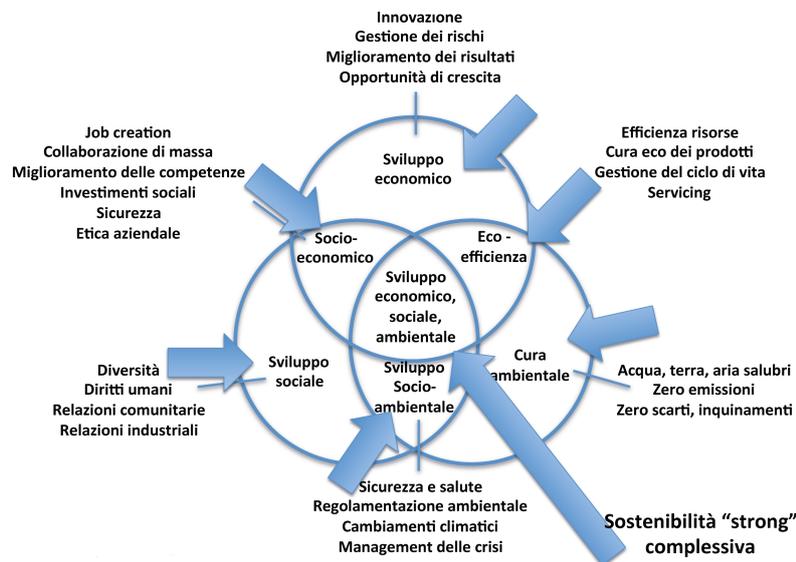


Figura 6: il Paradigma della Sostenibilità<sup>30</sup>

<sup>29</sup> MIO C.; 2001; *cit.* p. 64.

<sup>30</sup> BRUNDTLAND, GRO H.; "Our common future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development."; United Nations; 1987; (slide prof. OLIVOTTO L.).

Le società che riescono a raggiungere questo equilibrio otterranno chiaramente dei risultati molto positivi in ambito sostenibile e saranno quelle che nel lungo periodo riusciranno ad adattarsi meglio. Per raggiungere questa situazione ideale, tuttavia, le aziende devono continuamente investire in nuove tecnologie e dunque porre lo sviluppo sostenibile tra i benchmark primari, attivando così un processo di innovazione virtuoso, che verrà approfondito nel paragrafo successivo.

## 2.2. La sostenibilità in azienda

Nel primo capitolo di questa tesi si è detto che la sostenibilità può assumere molteplici significati e definire un concetto univoco risulta praticamente impossibile. Oltre all'accezione che si vuole conferire al termine, tuttavia, bisogna anche considerare e definire il "tipo" di business sostenibile con cui ci si sta interfacciando. In questo caso, però, la scelta ricade fra una serie circoscritta di possibilità. Prendendo come modello di riferimento quello ideato da Dyllick e Muff, infatti, si distinguono tre tipologie di business sostenibile:

1. Business Sostenibile 1.0 (BST 1.0);
2. Business Sostenibile 2.0 (BST 2.0);
3. Business Sostenibile 3.0 (BST 3.0).

BUSINESS SUSTAINABILITY TYPOLOGY (BST)	Concerns (What?)	Values created (What for?)	Organizational perspective (How?)
Business-as-usual	Economic concerns	Shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 1.0	Three-dimensional concerns	Refined shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 2.0	Three-dimensional concerns	Triple bottom line	Inside-out
Business Sustainability 3.0	Starting with sustainability challenges	Creating value for the common good	Outside-in
<b>The key shifts involved:</b>	1 <sup>st</sup> shift: broadening the business concern	2 <sup>nd</sup> shift: expanding the value created	3 <sup>rd</sup> shift: changing the perspective

Tabella 6: la tipologia di sostenibilità - Il modello di Dyllick e Muff <sup>31</sup>

<sup>31</sup> DYLLICK T., MUFF K.; *Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability*; OrganizaRon & Environment; 2016.

Nel primo caso (BST 1.0) gli aspetti economico, sociale e ambientale sono conosciuti dall'azienda, ma non sono ancora parte fondamentale della strategia aziendale. È un approccio tipico delle imprese che non dirigono le energie e le risorse per ottenere un impatto ambientale positivo, ma che al tempo stesso non lo escludono a priori dal proprio orientamento strategico. Sono società caratterizzate da una prospettiva che guarda prima all'azienda e poi all'ambiente esterno (*inside-out*); il secondo caso (BST 2.0) è certamente un grande passo avanti rispetto al BST 1.0, in quanto riesce a correlare problematiche economiche, ambientali e sociali, ampliando la proposta di valore del business, includendo le dimensioni della *Triple Bottom Line* (Persone, Pianeta e Profitto). Così facendo l'azienda mira a creare un valore che va oltre il ritorno per gli azionisti, comprendendo anche principi fondamentali per la società e l'ambiente. Tuttavia, nonostante questa tipologia presenti una forte consapevolezza e volontà di integrare i tre aspetti precedentemente evidenziati, vi è ancora una prospettiva *inside-out*, che non guarda ancora alle sfide della sostenibilità come opportunità di business; questo ulteriore step viene raggiunto dal BST 3.0, comprendente quelle aziende che, oltre ad integrare pienamente la dimensione del profitto con quelle delle persone e del Pianeta, guardano prima all'ambiente esterno in cui operano e in un secondo momento identificano le risorse e le competenze di cui dispongono per superare le sfide contingenti (prospettiva *outside-in*). Nel passaggio dal livello 1.0 al livello 3.0, dunque, è importante osservare tre cambiamenti rilevanti:

- a. L'aumento delle preoccupazioni, che passano da una prospettiva esclusivamente economica ad una tridimensionale (sociale, ambientale ed economica);
- b. Il valore generato dal business, che passa da una proposta volta ai soli azionisti, ad una dimensione *triple bottom line*;
- c. Il passaggio da una prospettiva interna rivolta principalmente al business, ad una prospettiva esterna focalizzata sugli aspetti ambientali e sociali.

Rapportando il caso di OVS S.p.A al modello appena analizzato, si evidenzia come l'azienda adotti una tipologia di business sostenibile 2.0. Infatti, ripercorrendo l'evoluzione del Gruppo in esame, appare chiaro il passaggio che ha coinvolto l'azienda, che da BST 1.0 è diventata 2.0. Attualmente, però, è proprio l'utilizzo di una prospettiva organizzativa *inside-out* e non *outside-in* a rappresentare una delle barriere più alte, che

non permettono ad OVS S.p.A. di rientrare fra le aziende che adottano un business Sostenibile 3.0.

Inoltre, è importante ribadire che passare gradualmente a livelli più ambiziosi ed efficaci di BST, porta ad affrontare numerosi costi interni che vanno ad incidere in modo significativo sulla redditività di un'impresa, che già nella fase 2.0, come avviene in OVS, supera i normali costi imposti dalla legge ("internalizzazione volontaria"). È infatti evidente come nell'azienda di Stefano Beraldo vi sia un superamento della *compliance*, che altro non è che l'istituzionalizzazione della sostenibilità di un'azienda, che deve adeguarsi ai limiti e ai comportamenti minimi richiesti da enti e soggetti che si occupano di governare i problemi sociali ed economici complessivi. In questo caso, infatti, si può parlare di anticipazione dei vincoli per la sostenibilità, interfacciandosi alla *compliance* in un'ottica di vantaggio competitivo.

L'attenzione alla sostenibilità, dunque, diventa un forte segnale nel processo di innovazione di un'azienda e proprio in merito all'innovazione orientata alla sostenibilità (SOI), col fine di approfondire il caso OVS, è opportuno aprire una breve parentesi.

Prendendo in considerazione il modello di Jay J. e Gerard M (JAY J., GERARD M.; 2015), infatti, è possibile evidenziare tre indicatori che incidono sull'orientamento dell'innovazione alla sostenibilità:

1. La tipologia di innovazione, che può essere tecnologica, organizzativa, istituzionale o sociale;
2. Il grado di innovazione, che può essere radicale o incrementale, in base al tasso di cambiamento apportato dall'innovazione stessa;
3. La natura dell'innovazione, che può essere *disrupting* (l'innovazione nasce dall'introduzione di nuovi prodotti) o *sustaining* (innovazione che migliora i rapporti già esistenti tra mercati e tra consumatori).

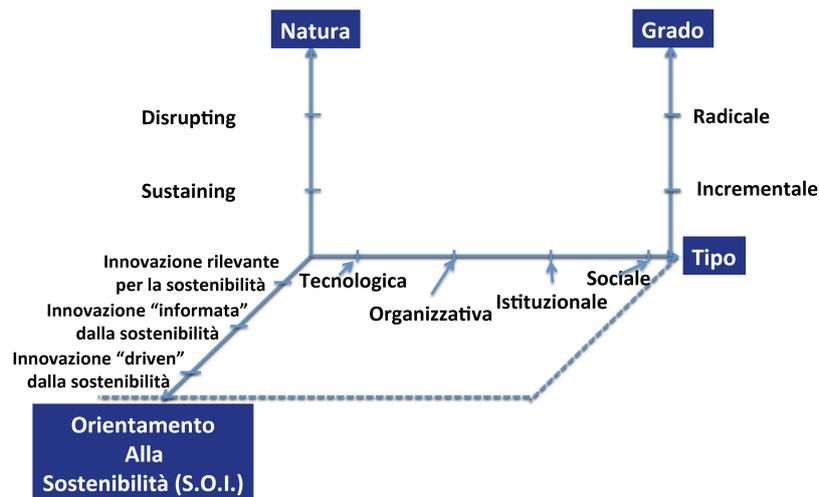


Figura 7: Innovazione Orientata alla Sostenibilità<sup>32</sup>

Esiste, inoltre, una categorizzazione della SOI che, similmente a quanto già precedentemente osservato nel modello di Dyllick e Muff per il business sostenibile, identifica tre diversi orientamenti:

1. L'innovazione rilevante per la sostenibilità (SRI), caratterizzata dalla creazione non volontaria di una innovazione favorevole per l'ambiente;
2. L'innovazione basata sulla sostenibilità (SII), contraddistinta dalla volontà di aderire ad obiettivi sostenibili, nonostante essi non rivestano l'obiettivo primario dell'azienda;
3. L'innovazione informata sulla sostenibilità (SDI), indirizzata esplicitamente ad un obiettivo sostenibile.

Alla luce di queste osservazioni, OVS S.p.A. è certamente classificabile fra le società del secondo tipo, in quanto mira a progettare i propri prodotti nel modo più rispettoso possibile dell'ambiente, senza però vedere l'innovazione sostenibile come unico obiettivo prioritario. Più in particolare, OVS, attraverso l'adesione a numerose iniziative come "Kids Creative Lab", "Art of Italy", "Una classe di tutto rispetto" e "BullisNO", che verranno approfondite nel dettaglio successivamente, mira a "creare abiti belli e accessibili, che abbiano un impatto positivo sul mondo e le persone che lo abitano"<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> JAY J., MARINE G.; "Accelerating the theory and practice of sustainability-oriented innovation"; Mit Working Paper SRN; 2015 (slide prof. Olivotto).

<sup>33</sup>OVS; *Bilancio di sostenibilità 2016; 2016; cit. p. 9.*

Questo concetto emerge chiaramente dalle parole del CEO, Stefano Beraldo, che nella lettera agli Stakeholder, presente nel bilancio di sostenibilità del 2017, afferma:

*“La frontiera per il futuro consiste nell’arrivare a produrre tutti i nostri manufatti partendo da materiali naturali, coltivati in maniera etica e senza l’utilizzo di sostanze chimiche che si accumulano in natura, oppure partendo da materiali a ciclo chiuso (si pensi alle fibre sintetiche riciclate). [...] Nel corso del 2017 abbiamo convertito tutti i nostri contratti di approvvigionamento energetico in modo da acquistare solo energia rinnovabile certificata. Essendo leader di mercato in Italia, con milioni di consumatori e un’offerta in gran parte dedicata alle famiglie, siamo fermamente convinti del ruolo culturale ed educativo che dobbiamo giocare nella società. Per questo, in continuità con le attività svolte negli ultimi anni, puntiamo ad informare correttamente e a educare sugli importanti temi della sostenibilità i nostri clienti, a partire dai più giovani, con progetti di coinvolgimento, come il Kids Creative Lab, o strumenti di trasparenza come questo Bilancio di Sostenibilità”<sup>34</sup>.*

### **2.2.1 I costi ambientali di OVS S.p.A.**

La sostenibilità osservata finora è una sostenibilità sfidante e stimolante che, tuttavia, necessita di ingenti investimenti. Infatti, come visto precedentemente e come è facilmente intuibile, superare la *compliance* e porsi sempre ai massimi livelli innovativi di settore, porta con sé una serie di costi interni che l’azienda deve e/o vuole sostenere.

Prima di entrare nello specifico dei costi che le imprese affrontano giornalmente in sostenibilità, però, è importante comprendere come l’azienda percepisce l’ambiente. Esso, infatti, può essere inteso dall’azienda come vincolo, se l’impresa si sente costretta a sottostare agli obblighi imposti dalla legge; come opportunità, se l’ambiente viene visto come un’occasione da cogliere al volo; o come risorsa, se vi è una visione sostenibile radicata e proiettata al lungo termine. In base al tipo di visione e di approccio che l’azienda instaurerà con l’eco-sistema, si andranno a definire le differenti strategie da adottare (MIO C.; 2001). Certo è che i maggiori investimenti in sostenibilità partiranno solo dalle aziende che colgono l’ambiente come una reale opportunità e risorsa. In questo ambito, tuttavia, è doveroso sottolineare un’importante differenza fra i costi ambientali e i costi della gestione ambientale. Infatti, i primi sono volti a migliorare

---

<sup>34</sup> OVS; 2017; cit. p. 30.

l'impatto ambientale dell'azienda oltre le normative di legge; i secondi, invece, sono i costi che un'impresa deve obbligatoriamente osservare.

Quindi definire e misurare la componente ambientale e sociale è meno semplice di quanto possa sembrare: spesso non vi sono dati numerici oggettivi e soprattutto risulta complesso calcolare le eventuali esternalità, positive o negative che siano.

Inoltre, la particolarità dei costi ambientali è che non devono essere considerati solo i costi iniziali di costruzione, ma anche i costi evitati di salute e ripulitura, i costi di ripristino e gli indennizzi. Per semplicità, nella tabella sottostante verranno presentate e analizzate gran parte delle tipologie di costo esistenti, per poi contestualizzarle all'azienda oggetto di analisi.

Soggetto che li sostiene	Modalità di rilevazione	Stime o Mercato	Manifestazione degli effetti	Atteggiamento strategico	Oggetto	Responsabilità	Elementi naturali
Costi ambientali esterni	Costi ambientali espliciti	Costi ambientali desunti dal valore di mercato	Costi ambientali con effetti nel medesimo esercizio di svolgimento delle attività	Costi ambientali che derivano dal rispetto dell'ambiente	Costi ambientali di prodotto	Costi ambientali legati a comportamenti passati	Costi ambientali legati alle emissioni in aria
Costi ambientali interni	Costi ambientali impliciti	Costi ambientali calcolati da valori non di mercato	Costi ambientali calcolati con effetti nei futuri esercizi rispetto a quello di svolgimento dell'attività	Costi sostenuti per non aver rispettato l'ambiente	Costi ambientali di processo	Costi ambientali che derivano da azioni che avranno effetti sul futuro	Costi ambientali legati alle emissioni in acqua
						Costi ambientali che derivano da azioni migliorative	Costi ambientali legati all'inquinamento del suolo
							Costi ambientali legati alla gestione dei rifiuti

Tabella 7: La classificazione dei costi ambientali<sup>35</sup>

I costi ambientali interni sono i costi a cui l'azienda dedica risorse e incidono sul risultato economico-finanziario dell'impresa per un arco temporale non necessariamente limitato all'esercizio corrente. I costi ambientali esterni, invece, sono i costi a cui l'azienda non dedica risorse, nonostante abbia contribuito all'impatto

<sup>35</sup> MIO C.; 2001; *cit.* p.57.

generato sull'ambiente. In questo caso sarà un ente esterno che dovrà affrontare le spese volte a supplire gli effetti degli impatti aziendali e spesso tali figure sono rivestite da soggetti pubblici o dalle comunità (MIO C.; 2001). Tali costi sono importanti da considerare in quanto, nonostante non gravino economicamente sull'azienda, incidono inevitabilmente sulla reputazione della stessa. In OVS esempi di costi ambientali interni possono essere i costi di R&S legati all'ambiente, l'adesione ad enti di certificazione ed etichette ambientali (OEKO-TEX, *Better Cotton Initiative* ecc.), l'utilizzo di tessuti più costosi per favorire uno sviluppo sostenibile (cotone biologico), la scelta di redigere un bilancio annuale di sostenibilità, programmi di sostenibilità (OVS WeCare) ecc. Esempi di costi ambientali esterni del Gruppo, invece, sono certamente i costi relativi a tutti quei fattori che vanno ad incidere sullo smaltimento dei rifiuti e sull'eccessivo utilizzo di risorse naturali che, come già visto nel capitolo precedente, sono conseguenza diretta del fenomeno del *fast fashion*.

Anche relativamente alla modalità di rilevazione può essere fatta una distinzione fra costi espliciti e impliciti. I primi sono i costi che devono essere rilevati nei sistemi contabili aziendali. Questi sono quindi condizionati dalla strategia aziendale, dall'ordinamento legislativo del Paese in cui si trovano e dalla maturità dei sistemi informativo-contabili dell'impresa; i secondi, viceversa, non devono essere rilevati sistematicamente e dunque assumono una funzione più attinente ai processi decisionali dell'azienda: sono quei costi che l'azienda potrebbe sostenere qualora si dovesse verificare una certa condizione.

Per quanto concerne il calcolo dei costi ambientali, inoltre, è possibile suddividere quelli derivanti dai prezzi di mercato, che godono ovviamente di un alto grado di oggettività, e quelli calcolati su stime. Quest'ultimo è il caso in cui si stimano i costi evitati grazie ad un certo atteggiamento o i costi di ripristino futuro di un luogo (MIO C.; 2001). Per esempio OVS, nel proprio bilancio di esercizio del 2017, ha stimato che, grazie ad un efficace sistema di monitoraggio dei consumi elettrici di illuminazione, è riuscita a generare risparmi energetici ed economici fino al 3%, percentuale molto elevata se contestualizzata alle dimensioni aziendali.

Inoltre, a seconda del momento in cui si manifesta un certo effetto, è possibile distinguere i costi in attuali e futuri. Infatti, spesso il periodo in cui si affronta una spesa è frutto di orientamenti strategici pregressi, in base ai quali i costi ambientali possono essere percepiti e valutati diversamente. Nella fattispecie, si evidenziano quattro

differenti tipi di costo: i costi di prevenzione, che mirano a prevenire o abbattere l'inquinamento e a controllare l'impatto ambientale dei processi aziendali; i costi di verifica, che servono a mantenere in condizione ottimale il rapporto tra azienda e ambiente; i costi di responsabilità interna, volti a rimediare ai danni provocati all'interno dell'azienda, dettati da comportamenti errati; e i costi di responsabilità esterna, sopportati dall'azienda per riparare ai danni causati direttamente o meno nell'ambiente esterno all'impresa (MIO C.; 2001). Relativamente a quest'ultima categorizzazione, OVS S.p.A, non solo ha dato vita a numerosi programmi come *#WeCare* e molti altri precedentemente osservati (costi di prevenzione), ma investe periodicamente molte risorse per monitorare e ridurre le emissioni e gli sprechi (costi di verifica e di responsabilità). A tal proposito si fa nuovamente riferimento all'adesione dell'azienda alla *Better Cotton Initiative*, associazione che fonda il proprio standard su 6 punti, fra cui il "monitoraggio e valutazione dei meccanismi per misurare i progressi e assicurare l'ottenimento dell'impatto positivo desiderato"<sup>36</sup>. Anche per quanto riguarda i costi di responsabilità interna ed esterna OVS ha investito molto. Basti pensare che solo nell'esercizio 2017 ha realizzato investimenti lordi per €68mln, di cui €9mln sono stati dedicati alla ristrutturazione della rete esistente, €8mln sono stati spesi per la manutenzione straordinaria dei punti vendita e altri €15mln per lo sviluppo di sistemi informatici e Digital transformation (OVS; 2017).

Per quanto riguarda l'oggetto del costo, invece, si possono distinguere i costi di prodotto e di processo. I primi comprendono prevalentemente i costi legati alle materie prime, agli ammortamenti degli impianti e alla parte di lavoro attinente all'aspetto ambientale; i secondi, invece, sono perlopiù connessi ai costi derivanti da modalità produttive e dalle riconversioni di un impianto (MIO C.; 2001). Proprio in merito a quest'ultima tipologia, si può riportare l'esempio della tecnologia *Recycrom*, ideata da OVS in collaborazione con una start-up italiana, finalizzata al riutilizzo di fibre provenienti dagli scarti, con l'obiettivo di dare un forte valore al processo di recupero degli abiti usati, trasformandoli in coloranti.

Come già evidenziato in precedenza, inoltre, ogni scelta presa dalle aziende ha ripercussioni ambientali, sociali ed economiche e prendere la decisione giusta o sbagliata incide chiaramente sulle spese da sostenere. A tal proposito, come si evince dalla tabella sopra riportata, si identificano i costi legati ai comportamenti passati, i costi

---

<sup>36</sup> OVS; 2017; *cit.* p.66.

derivanti dal rispetto delle norme ambientali, i costi che generano benefici nel breve periodo e i costi che producono effetti positivi nel lungo termine. Questo ultimo caso è quello che caratterizza le imprese proattive e dunque è fra i costi che, come osservato nel paragrafo precedente, interessano particolarmente OVS.

Infine, in merito all'ultima classificazione dei costi, è importante fare un approfondimento più accurato. Infatti, OVS appare molto attenta ai costi legati all'inquinamento delle acque, dell'aria, del suolo e dei rifiuti. Questo lo si evince in modo evidente dai report annuali del 2016 e 2017, in cui viene specificato il profilo standard che ogni punto vendita del Gruppo deve rispettare. Tale profilo, che si ispira a standard internazionali di rilievo come LEED (*The Leadership in Energy and Environmental Design*) e BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*), punta a migliorare la sostenibilità degli store, attenzionando il management, la salute e il benessere, l'energia, i trasporti, l'acqua, i materiali, la ventilazione, i rifiuti e l'inquinamento. Per dare un esempio tangibile dei risultati ottenuti dall'azienda, si riporta una tabella che mostra un confronto fra il 2016 e il 2017 sulla gestione dei rifiuti pericolosi e non pericolosi di OVS S.p.A.

Rifiuti non pericolosi	2017 - RIFIUTI (Kg)			2016 - RIFIUTI (Kg)		
	Depositi	Sede	Rete Negozi	Depositi	Sede	Rete Negozi
CARTA E CARTONE	4.009.500	56.520	389.504	3.235.650	43.380	290.178
IMBALLAGGI MISTI	764.360	12.930	1.096.567	620.426	5.790	6.957.319
LEGNO	101.770	-	38.235	70.490	-	982.903
METALLO	-	-	-	-	-	-
PLASTICA	-	-	61.497	-	-	219.751
FERRO E ACCIAIO	39.170	-	32.880	47.470	-	186.973
BATTERIE NON PERICOLOSE	-	-	-	-	50	3.810
TONER	-	-	-	-	358	5.369
RIFIUTI INGOMBRANTI	-	-	45.310	-	-	898.234
APPARECCHIATURE FUORI USO	-	-	-	-	-	25.788
VETRO	-	-	2.550	-	-	-
<b>TOTALE RIFIUTI NON PERICOLOSI</b>	<b>4.914.800</b>	<b>69.450</b>	<b>1.666.543</b>	<b>3.974.036</b>	<b>49.578</b>	<b>9.570.325</b>
Rifiuti pericolosi	Depositi	Sede	Rete Negozi	Depositi	Sede	Rete Negozi
BATTERIE PERICOLOSE	-	-	61	-	20	75.798
TUBI FLUORESCENTI	-	280	3.161	-	25	12.028
VETRO	-	170	-	980	-	-
ESTINTORI	-	-	0	928	-	-
IMBALLAGGI CONTENENTI SOSTANZE PERICOLOSE	-	-	5	-	-	3.476
<b>TOTALE RIFIUTI PERICOLOSI</b>	<b>0</b>	<b>450</b>	<b>3.227</b>	<b>1.908</b>	<b>45</b>	<b>91.302</b>
<b>TOTALE RIFIUTI NON PERICOLOSI E PERICOLOSI</b>	<b>4.914.800</b>	<b>69.900</b>	<b>1.669.770</b>	<b>3.975.944</b>	<b>49.623</b>	<b>9.661.627</b>

Tabella 8: Rifiuti pericolosi e non pericolosi - Gruppo OVS<sup>37</sup>

<sup>37</sup> OVS; 2017; p.92.

Come si può osservare, in un solo anno il Gruppo ha ottenuto ottimi risultati. Questo ovviamente è frutto di una politica iniziata ben prima del 2016. Infatti negli ultimi anni, OVS ha riservato sempre più attenzione alla riduzione dei rifiuti, intraprendendo importanti azioni: dal 2013, per esempio, è stata avviata la raccolta dei capi usati, riuscendo ad ottenere oltre 700 tonnellate di vestiti, che altrimenti sarebbero finiti in discarica; grazie all'istallazione di isole dedicate al riciclo, l'azienda evita di gettare in discarica circa 180 tonnellate di rifiuti ogni anno; è stata ottimizzata la gestione degli appendini e del ciclo di vita degli imballaggi attraverso l'utilizzo di *poly bag* riutilizzabili; inoltre, la politica aziendale punta all'acquisto di carta ecologica riciclata o certificata FSC, *Forest Stewardship Council* (OVS; 2017).

Affrontare volontariamente i costi appena esposti, come già osservato, deve essere visto dalle aziende come un investimento, in grado di differenziarle dai *competitors*. Difatti, in un'ottica volta al futuro (*fig. 8*; punto A), l'impresa che decide di sostenere i costi ambientali sopra evidenziati, in particolar modo i costi di prevenzione, ha un vantaggio in termini economici, strategici ed etici. Le aziende che modificano il loro operato in relazione alla pressione legislativa, infatti, sostengono costi iniziali più bassi, ma nel lungo termine subiscono un aumento in termini di costi incrementali, diventando succubi delle influenze esterne, anche dal punto di vista sociale. Si parlerà in questo caso di costi di rincorsa, che sono costituiti dalla somma dei costi di verifica e dei costi di responsabilità interna ed esterna. L'impatto ambientale, quindi, diventerà rilevante per via dei valori che in passato non sono stati rilevati o addirittura ignorati. Questa visione a breve termine, pertanto, non solo aumenterà il rischio di impresa, ma inciderà negativamente sull'economicità dell'azienda.

Volendo raffigurare graficamente il rapporto che intercorre fra i costi da affrontare nelle due diverse strategie, prendendo come parametri l'impatto ambientale e il costo da sostenere, si identifica una parabola per i costi di rincorsa e un'iperbole per i costi di prevenzione. L'intersezione fra le due curve rappresenta il *trade-off* tra le due strategie, raggiunto il quale, chi governa il cambiamento (costi di prevenzione) inizierà a beneficiare degli investimenti iniziali di cui sopra citato.

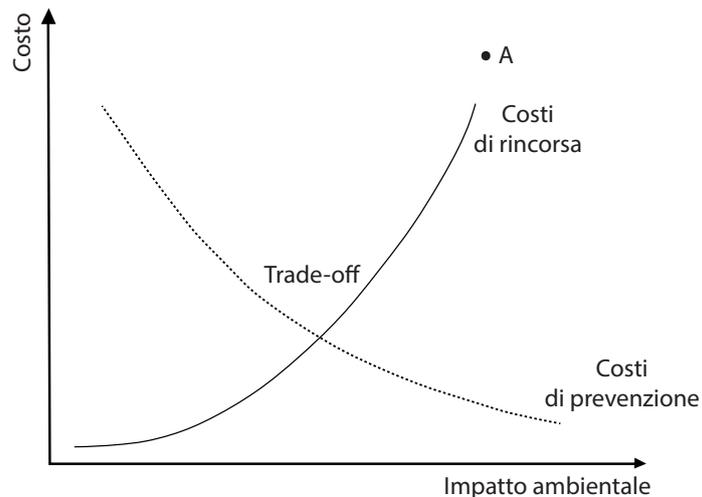


Figura 8: Il trade-off fra costi di prevenzione e costi di ritorsa<sup>38</sup>

Tuttavia, un aspetto negativo da considerare in merito ai costi ambientali è il fenomeno del *greenwashing*, ovvero la tendenza di certe aziende ad apparire attente all'ambiente agli occhi dei consumatori. Questo termine di origine inglese, infatti, è frutto dell'incontro fra il termine *green*, riferito all'aspetto eco-sostenibile, e il termine *whitewashing*, che viene tradotto come "nascondere o dissimulare".

L'obiettivo delle organizzazioni che fanno uso di questo espediente, è proprio quello di nascondere atteggiamenti aziendali che non sono attinenti alla sfera ambientale o che addirittura impattano negativamente sull'ambiente. Si tratta di una politica di marketing che utilizza molteplici tecniche comunicative per enfatizzare ogni operazione aziendale come impegno ambientale ed etico, anche quelle azioni che di etico ed ambientale hanno ben poco. Questa strategia, tuttavia, essendo rivolta più all'immagine che ai prodotti e ai processi, "nel lungo periodo, risulta assolutamente inefficace e anzi dannosa"<sup>39</sup>. Infatti, l'utilizzo di questi espedienti incide fortemente sulla reputazione di un'azienda, che se nel breve periodo registra ritorni d'immagine positivi, nel lungo termine si espone a possibili attacchi dei *competitors* e dei media, che certamente non risparmiano le critiche.

<sup>38</sup> MIO C.; 2001; p.80.

<sup>39</sup> TARTAGLIONE C., GALLANTE F., GUAZZO G.; *Sostenibilità: moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema moda*; a cura di Clemente Tartaglione; 2013, p. 60.

Questo sicuramente non è il caso di OVS S.p.A., che oltre a dimostrare il proprio interesse verso l'ambiente tramite iniziative, progetti, partnership e investimenti, punta alla sensibilizzazione proattiva dell'intera piramide organizzativa, dalla dirigenza agli addetti alla vendita. Tale concetto, come già osservato, emerge in modo evidente dalle parole del CEO dell'azienda che, oltre a rimarcare l'impegno del Gruppo verso la sostenibilità attraverso investimenti, valutazione dei rischi e trasparenza, mette al centro la fiducia dei propri clienti, ritenendo "fondamentale agire ogni giorno coerentemente con un profondo impegno verso la sostenibilità"<sup>40</sup>.

### **2.2.2 Il bilancio di sostenibilità di OVS S.p.A: D.Lsg. n254/2016**

Il 25 gennaio 2017 è entrato in vigore il decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n° 254 di "attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni"<sup>41</sup>.

Il provvedimento prevede l'obbligo, per le imprese pubbliche e per le imprese di grandi dimensioni, di redigere una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario. In particolare, per imprese di grandi dimensioni si intendono quelle aziende con più di 500 dipendenti che, a chiusura di bilancio, abbiano oltrepassato uno stato patrimoniale di €20mln o un totale di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a €40mln. Chiaramente, anche le imprese che non hanno tale obbligo, possono presentare volontariamente questa dichiarazione, anche in forma semplificata.

Inoltre, relativamente ai contenuti che le imprese devono comunicare, il Decreto recepisce completamente la Direttiva 2014/95/UE e, all'Art. 3.1, prevede che "la dichiarazione individuale di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, (copra) i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva,

---

<sup>40</sup> OVS; 2017; p.30.

<sup>41</sup> GAZZETTA UFFICIALE; Decreto Legislativo 30 Dicembre 2016, n. 254; <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg; p.1>; (accesso effettuato il 30 agosto 2018).

che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa"<sup>42</sup>.

Per un approfondimento in merito alle specifiche di ciò che deve essere descritto dall'azienda, agli ambiti di riferimento, alle informazioni da fornire, agli indicatori utilizzati, ai rischi generati o subiti, alla revisione legale e alle sanzioni, si rimanda rispettivamente all'Art. 3, all'Art. 6 e all'Art. 8 del D.Lsg in esame. Va peraltro evidenziato che, qualora la pubblicazione di certe informazioni comprometta la posizione dell'azienda a livello commerciale, il decreto prevede la possibilità di ometterle.

Oltre alla dichiarazione individuale di carattere non finanziario, inoltre, esiste una forma prevista specificatamente per le attività di un Gruppo. In questo caso si parla di dichiarazione *consolidata* di carattere non finanziario e prevede l'applicazione integrale delle medesime disposizioni di cui all'articolo 3. In questo caso però, "nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, la dichiarazione consolidata comprende i dati della società madre e delle sue società figlie consolidate integralmente"<sup>43</sup>.

Tale dichiarazione può essere contenuta nella relazione sulla gestione, specificando la sezione di riferimento, oppure può essere presentata tramite una relazione distinta, contrassegnata dal riferimento al D.Lsg. 254/2016. Il primo caso è quello che caratterizza la scelta di OVS S.p.A nell'esercizio 2017. Infatti, l'azienda, in quanto ente di interesse pubblico, avente le caratteristiche precedentemente riportate in relazione all'Art. 2 comma 1, è soggetta all'applicazione del D.Lsg. 254/2016 appena analizzato.

La dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di OVS S.p.A, relativa all'esercizio 2017, si apre con una nota metodologica e una guida alla lettura. Oltre a specificare il perimetro di rendicontazione, viene presentato il processo di reporting e misurazione, specificando che i dati sono stati riportati a consuntivo, salvo casi specifici esplicitati. OVS, inoltre, evidenzia il passaggio dalle linee guida GRI-G4, all'adozione dei nuovi indicatori previsti dal *GRI Standards del Global Reporting Initiative*. Infine, viene specificato che "i dati e le informazioni della Dichiarazione sono riferibili a eventi

---

<sup>42</sup> GAZZETTA UFFICIALE; Art. 3.1 - Decreto Legislativo 30 Dicembre 2016, n. 254; <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg; pp. 2-3>; (accesso effettuato il 30 agosto 2018).

<sup>43</sup> GAZZETTA UFFICIALE; Art. 4.1 - Decreto Legislativo 30 Dicembre 2016, n. 254; <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg; p.5>; (accesso effettuato il 30 agosto 2018).

accaduti nel corso dell'esercizio di riferimento indicato, derivanti dall'attività di impresa della società, rilevanti in base all'analisi di materialità effettuata in conformità al Decreto. Essi sono stati raccolti e consolidati dalle varie funzioni responsabili di OVS, utilizzando estrazioni dai sistemi informativi aziendali, dalla fatturazione e dalla reportistica interna ed esterna, sotto la coordinazione della funzione Corporate Sustainability<sup>44</sup>.

In quest'ottica, dunque, OVS S.p.A. ha realizzato una serie di investimenti, volti ad analizzare, elaborare, identificare e risolvere alcune problematiche legate all'ambiente. A tal proposito, in relazione a quanto appena riportato, il Gruppo ha definito una serie di tematiche materiali da valutare. La definizione di tali tematiche è stata frutto di un'analisi interna (fonti interne pubbliche e non), di un'analisi esterna (analisi di settore su *competitors* nazionali e internazionali) e di un sondaggio online sottoposto a 4000 individui, suddivisi fra dipendenti e clienti.

Sulla base dei risultati ottenuti, tenendo anche conto delle esigenze aziendali, sono stati individuati undici temi materiali:

1. Integrità ed Etica del Business;
2. Filiera Sostenibile;
3. Sviluppo del Capitale Umano;
4. Diversità e Pari Opportunità;
5. Salute e Sicurezza sul Lavoro;
6. Sviluppo delle Comunità;
7. Circular Economy;
8. Impatti Ambientali Diretti;
9. Sustainability Marketing;
10. Packaging;
11. Sostenibilità e Sicurezza dei Prodotti

Prima di proseguire nell'analisi di queste tematiche, però, si ripropone una tabella che ne evidenzia chiaramente i principali rischi connessi e ritenuti di rilievo sia per il Gruppo OVS S.p.A., che per i suoi portatori di interesse.

---

<sup>44</sup> OVS; 2017; *cit.* p.26.

Tema materiale	Rischi	Descrizione
<b>Integrità ed Etica del Business</b>	Prevenzione della corruzione	Nell'ambito delle attività a rischio ex D. Lgs. 231/2001 vengono individuati gli eventi di rischio legati alla corruzione potenzialmente manifestabili sotto forma di potenziali attività sensibili, le ipotesi esemplificative di reato, le strutture e le principali tutele poste in atto.
	Integrità della condotta aziendale	Un modello di business retail, distribuito sul territorio e con ampia delega operativa è esposto al rischio di un abbassamento degli standard etici del personale del e/o dei suoi collaboratori esterni, con implicazioni operative, di conformità ed economiche.
<b>Filiera Sostenibile</b>	Rischi connessi alla Supply Chain	Rispetto dei tempi di delivery dei prodotti, derivanti dalle esigenze del business
	Dipendenza da materie prime	Il cotone è il tessuto più importante per OVS (oltre il 70% della produzione di abbigliamento OVS è in cotone). Mentre l'impatto della produzione di cotone è già significativo oggi, è probabile che aumenti ulteriormente nei prossimi decenni, rendendo il cotone una risorsa scarsa e più costosa.
<b>Sviluppo del Capitale Umano</b>	Formazione	Definizione degli investimenti necessari ad assicurare programmi formativi adeguati al raggiungimento delle performance;
	Gestione delle competenze e processo di rinnovamento delle capacità individuali	Adeguamento continuo delle competenze tecniche e delle soft skills;
	valutazione delle performance	Utilizzo di schemi di valutazione delle performance allineati con le best practices di mercato
	Capacità di adattamento in un contesto in continuo mutamento	Sviluppo delle soft skills più adatte a rafforzare le capacità di adattamento e resilienza dei collaboratori;
	Condivisione degli obiettivi aziendali	Estensione dei canali di comunicazione per la condivisione degli obiettivi aziendali e del necessario commitment;
	Engagement interno e la gestione del rischio di motivazione.	Ampliamento progressivo delle iniziative di dialogo con i collaboratori
<b>Diversità e Pari Opportunità</b>	Discriminazione di genere	Particolare focus rivolto alle situazioni legate alla gravidanza (v. Programma MAAM), e a garantire percorsi di carriera omogenei.
<b>Salute e Sicurezza sul Lavoro</b>	Normale svolgimento delle attività lavorative, all'interno della sede italiana e Sedi Estere	I rischi vengono costantemente valutati e monitorati per individuare le misure idonee che garantiscano livelli adeguati di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.
<b>Sviluppo delle Comunità</b>	Sviluppo tessuto sociale	Le attività di impresa della Società determinano un rischio positivo di miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro e di gestione degli impatti ambientali in paesi in via di sviluppo. Tuttavia vi è il rischio che in alcuni paesi tale miglioramento non sia sufficientemente veloce per supportare l'evoluzione della Società.

<b>Circular Economy</b>	- Dipendenza da materie prime	Il cotone è il tessuto più importante per OVS (oltre il 70% della produzione di abbigliamento OVS è in cotone). Mentre l'impatto della produzione di cotone è già significativo oggi, è probabile che aumenti ulteriormente nei prossimi decenni, rendendo il cotone una risorsa scarsa e più costosa.
<b>Impatti Ambientali Diretti</b>	Efficienza energetica	Nel 2017 OVS si è fortemente impegnata per garantire l'utilizzo di energia elettrica da fonti rinnovabili, con drastica riduzione delle emissioni di CO <sub>2</sub> (Scope 2)
	Condizioni climatiche	L'evoluzione del cambiamento climatico porta con sé una minor prevedibilità delle condizioni meteo che influenzano significativamente la pianificazione delle immissioni di merce nel punto vendita.
<b>Sustainability Marketing</b>	Rapporto con gli stakeholders	L'elevata numerosità degli stakeholder con cui la Società si relaziona determina un'area di rischio legata prevalentemente a temi di efficienza operativa, compliance e performance economica.
<b>Packaging</b>	Produzione di rifiuti	Il packaging rappresenta la parte del prodotto non necessaria al cliente e pertanto la sua realizzazione comporta l'aumento di materiali dispersi nell'ambiente a fine vita, salvo efficienze e approcci circolari ai materiali.
<b>Sostenibilità e Sicurezza dei Prodotti</b>	Conformità normativa	Tutti gli aspetti legati al presidio della compliance influiscono sul rischio di non conformità, che può comportare l'incorrere in sanzioni giudiziarie e amministrative in conseguenza alla violazione di norme imperative o di autoregolamentazione.
	Normative agenti chimici	Nuove normative che richiedono standard più severi per la gestione degli agenti chimici nella produzione di capi di abbigliamento, che conducono a un incremento dei costi.

Tabella 9: I Principali rischi non-finanziari di OVS S.p.A.<sup>45</sup>

Tali tematiche, anche in considerazione degli obblighi di legge precedentemente esposti, sono state contestualizzate ai temi previsti dal D.Lsg. n.254/2016. Infatti, per comunicare in modo diretto il parallelismo rispetto alle normative vigenti, il Gruppo OVS ha costruito una tabella di confronto fra quelle che sono le tematiche trattate nell'Art.3 del decreto e le undici tematiche materiali soprariportate.

<sup>45</sup> OVS; 2017; pp. 49-50.

Ambiti Decreto 254/2016	Tematiche materiali
RISPETTO DEI DIRITTI UMANI	FILIERA SOSTENIBILE
LOTTA ALLA CORRUZIONE ATTIVA E PASSIVA	INTEGRITA' ED ETICA DEL BUSINESS
PERSONALE	SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO DIVERSITA' E PARI OPPORTUNITA' SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO
AMBIENTE	IMPATTI AMBIENTALI DIRETTI PACKAGING CIRCULAR ECONOMY
SOCIALE	SVILUPPO DELLA COMUNITA' SOSTENIBILITA' E SICUREZZA DEL PRODOTTO SUSTAINABILITY MARKETING

Tabella 10: D.Lsg. n.254/2016 e temi materiali<sup>46</sup>

L'azienda, inoltre, per dare maggior focus al proprio orientamento strategico, fra le altre cose, ha costruito una matrice di materialità, in cui ogni punto rappresenta una delle tematiche prese in esame. I due parametri considerati nella creazione di tale matrice sono gli stakeholder esterni, che possiedono interessi generali verso la società, e gli stakeholder interni, che invece sono maggiormente interessati ad una prospettiva prettamente aziendale.

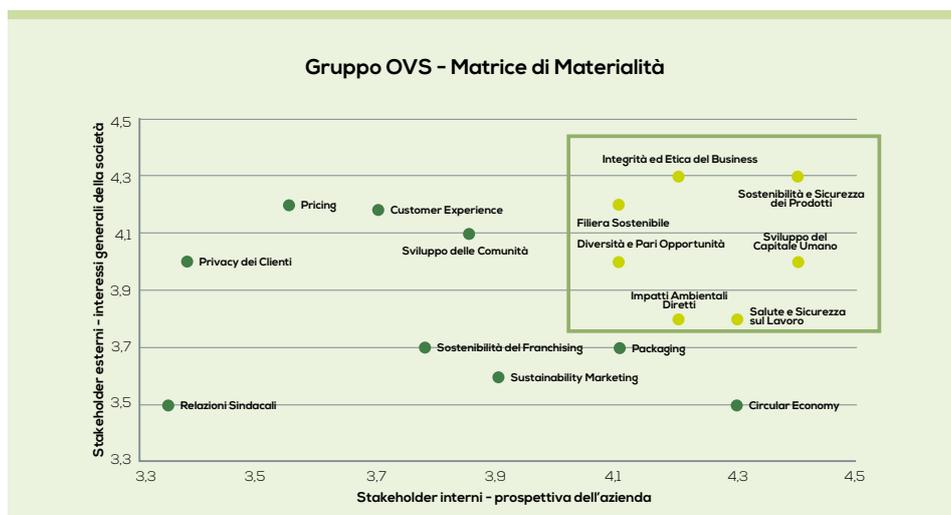


Figura 9: Matrice di Materialità - Gruppo OVS<sup>47</sup>

All'interno del riquadro in alto a destra vengono raggruppati i temi di maggior rilevanza per le due tipologie di stakeholder sopraindicati. In particolare, si evidenzia come "Sostenibilità e Sicurezza dei Prodotti" sia l'aspetto ritenuto di maggiore interesse per entrambi i soggetti considerati.

<sup>46</sup> OVS; 2017; p. 61.

<sup>47</sup> OVS; 2017; p. 63.

Alla luce di questi risultati, il Gruppo si impegna ad identificare soluzioni e materiali innovativi. Si stima, infatti, che il tipo di tessuto utilizzato, impatti circa il 60% nell'intero ciclo di vita di un capo d'abbigliamento (MEASURING FASHION; 2018). Fra i materiali più importanti per l'azienda, il cotone riveste sicuramente un ruolo principale e riuscire a soddisfare le necessità del cliente attraverso l'uso esclusivo di cotone biologico è una delle sfide più importanti e complesse che i grandi retailer di oggi devono affrontare. A tal proposito OVS S.p.A. aderisce ad una serie di iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale dei prodotti, tra le quali si distinguono il progetto ECAP (*European Clothing Action Plan*), la già citata *Better Cotton Initiative* (BCI) e molte altre, di cui si tratterà nel paragrafo successivo.

### **2.3 Le prospettive aziendali**

All'interno della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, OVS identifica quattro caratteristiche generali che devono essere presenti in una società sostenibile:

1. La natura non deve essere soggetta all'aumento di concentrazione di sostanze estratte dalla crosta terrestre (es. metalli pesanti e combustibili fossili)
2. La natura non deve essere soggetta all'aumento di concentrazione di sostanze prodotte dall'attività umana (es. rifiuti e pesticidi)
3. La natura non deve essere degradata più velocemente di quanto richiesto per rigenerarsi (es. deforestazione e cementificazione)
4. Deve essere garantito il soddisfacimento dei bisogni fondamentali delle persone, promuovendo salute, partecipazione, sviluppo di competenze, imparzialità e valorizzazione dell'individuo<sup>48</sup>.

Partendo da questi quattro principi base, viene lanciato il manifesto *#WeCare*, termine che, oltre ad identificare il programma di sostenibilità di OVS (*par. 2.1.2*), è acronimo delle caratteristiche chiave che deve possedere ogni ambasciatore della sostenibilità aziendale:

---

<sup>48</sup> OVS; 2017; *cit.* p. 52.

- W** – *Willing*, volenteroso e con voglia di fare
- E** – *Envisioning*, creativo con una grande immaginazione
- C** – *Curious*, desideroso di conoscere e apprendere
- A** – *Activist*, positivo e propositivo
- R** – *Responsive*, capace di reagire prontamente
- E** – *Engaging*, collaborativo e attento



Figura 10: Acronimo #WeCare<sup>49</sup>

Dunque, prendendo in considerazione quanto definito nei paragrafi precedenti e contestualizzando la visione che ha il Gruppo dei propri ambasciatori, si ripropone una tabella identificativa dei principali stakeholder aziendali, alla luce dei quali OVS ha dato vita ad una serie di iniziative.

<sup>49</sup> OVS; 2016; p.97.

STAKEHOLDER	INTERESSE DELLO STAKEHOLDER	INTERESSE OVS SPA VERSO LO STAKEHOLDER
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soddisfare il proprio bisogno di acquisto               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vestiti accessibili e sicuri per la propria famiglia</li> </ul> </li> <li>- Esprimere la propria personalità con brand che visibilmente si allineino ai propri valori</li> <li>- Apparire alla moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soddisfare il cliente</li> <li>- Aumentare la propensione all'acquisto e il valore del Brand OVS SpA</li> </ul>
COLLABORATORI IN SEDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzarsi professionalmente</li> <li>- Accrescere il senso e lo scopo del proprio ruolo</li> <li>- Accrescere le proprie competenze</li> <li>- Accrescere il benessere durante la giornata lavorativa (concentrazione, alimentazione, livello di stress,..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare la produttività dei dipendenti               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare il senso di appartenenza all'azienda</li> <li>- Ridurre il tasso di turnover</li> </ul> </li> <li>- Fare del dipendente un ambassador dei valori OVS SpA</li> </ul>
COMPETITOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisire quote del mercato attraverso leve distintive</li> <li>- Interesse comune di migliorare la reputazione del fast fashion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenere leadership nel Fast Fashion in Italia</li> <li>- Usare leve distintive per incrementare la brand reputation</li> <li>- Interesse comune di migliorare la reputazione del fast fashion</li> </ul>
FORNITORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidare nel tempo la relazione con OVS SpA ed incrementare il valore della relazione</li> <li>- Migliorare le proprie pratiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migliorare sistematicamente le pratiche ambientali e sociali del fornitore</li> <li>- Promuoverne lo sviluppo economico</li> </ul>
COMUNITÀ LOCALI PAESI DI PRODUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporto dall'impresa al pari delle istituzioni in paesi in via di sviluppo</li> <li>- Promozione del lavoro e diritti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stringere rapporti proficui per generare valore condiviso</li> <li>- Aumentare il livello di accettazione dell'impresa</li> </ul>
COMUNITÀ LOCALI PUNTI VENDITA (ITALIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporto dall'impresa al pari delle istituzioni per un beneficio comune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stringere rapporti proficui per generare valore condiviso</li> <li>- Aumentare il livello di accettazione dell'impresa</li> </ul>
PRESSURE GROUPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Far in modo che OVS SpA sia parte della soluzione nella risoluzione di problemi ambientali globali riducendo gli impatti della industry del Fashion</li> <li>- Accrescere la trasparenza e l'informazione dei consumatori per guidare scelte più consapevoli</li> <li>- Far emergere i brand sostenibili rispetto ai "Green washer"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essere riconosciuto come Brand serio con una chiara strategia in termini di sostenibilità ambientale e sociale</li> </ul>
ISTITUZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Far rispettare le norme</li> <li>- Incentivare l'azienda se virtuosa nel migliorare l'accesso e la disponibilità di risorse per i cittadini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Far leva sulle istituzioni per creare un impatto positivo</li> </ul>
OPINION LEADER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Far emergere nuove tendenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essere percepito come brand Cool</li> </ul>
COLLABORATORI NEGLI STORE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuovere il benessere all'interno dello store (temperatura, livello di stress,..)</li> <li>- Facilitare l'interazione con il cliente con argomenti distintivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare la produttività dei dipendenti</li> <li>- Facilitare l'interazione con il cliente con argomenti distintivi</li> <li>- Ridurre il tasso di turnover</li> </ul>
INVESTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare il valore delle azioni</li> <li>- Ridurre il rischio associato all'investimento</li> <li>- Per fondi: Target su environmental, social and governance due diligence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicare la sostenibilità come strategia di minimizzazione del rischio e creazione di valore di lungo periodo per gli investor</li> </ul>
FRANCHISEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migliorare le proprie performance</li> <li>- Accrescere l'attrattività del brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurare Partnership di lungo periodo in linea con valori OVS SpA</li> </ul>
INDUSTRY COALITIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisire nuovi affiliati</li> <li>- Ottenere ruolo attivo dell'affiliato per migliorare le condizioni di lavoro e ridurre l'uso e l'impatto delle sostanze nocive nella supply chain della industry dell'abbigliamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aderire a coalizioni in maniera strategica al fine di incrementare visibilità di OVS SpA e massimizzare l'impatto positivo, facendo leva su economie di scala generate dalla Industry Collaboration</li> </ul>

Tabella 11: Gli stakeholder di OVS<sup>50</sup>

<sup>50</sup> OVS; 2017; p. 57.

Solo per citare alcuni programmi connessi ai portatori di interesse, di cui si tratterà meglio nel prossimo paragrafo, si possono nominare il progetto *MAAM*, relativo ai collaboratori in sede; la collaborazione con *Save the Children*, in riferimento alla collettività; e la *SAC (Sustainable Apparel Coalition)*, più attinente alle associazioni di settore.

### **2.3.1 Le iniziative aziendali**

Analizzando nel dettaglio la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario e il sito di OVS S.p.A, si evidenzia che nella sezione dedicata alla sostenibilità sono riportate tutte le iniziative promosse dall'azienda o a cui l'azienda stessa ha aderito. Nello specifico, il Gruppo ha suddiviso la propria strategia in nove aree di intervento:

1. Prodotti di valore
2. Produzione responsabile
3. Cotone sostenibile
4. Rispetto per gli animali
5. Negozi sostenibili
6. Persone OVS
7. Risorse naturali
8. Comunità
9. Approccio circolare

In questo paragrafo si esamineranno una per volta queste categorie, al fine di completare l'analisi della strategia di sostenibilità adottata dall'impresa oggetto di studio. A tal proposito, per quanto riguarda i prodotti di valore, la società condivide una riflessione relativa agli sprechi generati dal settore della moda, su cui si è ampiamente trattato nel capitolo precedente. Alla luce dei dati riportati, infatti, la stessa azienda mostra un approccio proattivo, dimostrato dalla volontà di ridurre gli impatti sociali e ambientali provocati dalla produzione dei prodotti offerti al cliente. Questo si concretizza nella vendita di 33,4 milioni di capi certificati OEKO-TEX, nell'utilizzo prevalente di cotone nella creazione dei capi (72%) e, nella fattispecie, nella creazione di più di 8 milioni di prodotti in cotone biologico. Inoltre l'azienda, consapevole che circa l'80% degli impatti viene generato in fase di design, applica la metodologia scientifica

ideata da “*The Natural Step*”, una ONG che punta ad accelerare il processo di transizione ad una società sostenibile, le cui caratteristiche sono state precedentemente esposte (par. 2.3)<sup>51</sup>. Inoltre, OVS è la prima azienda italiana ad aderire al progetto europeo *ECAP* (*European Clothing Action Plan*), attraverso il quale l’azienda punta ad adoperare sempre più fibre a basso impatto per l’ambiente. Anche i controlli stringenti collaborano a rendere OVS una tra le aziende più sostenibili d’Italia. Infatti, ogni anno il Gruppo effettua più di 20 mila test, volti a garantire un adeguato grado di qualità e sicurezza, anche oltre i limiti previsti dalla normativa internazionale, confermando ulteriormente l’adozione di una internalizzazione volontaria (par. 2.2.1).

In merito al concetto di produzione responsabile, invece, OVS pone grande importanza sulle persone e a tal proposito ha redatto un Codice di Condotta ([http://wecare.ovscorporate.it/pdf/code-of-conduct\\_ita.pdf](http://wecare.ovscorporate.it/pdf/code-of-conduct_ita.pdf)), che “definisce linee guida vincolanti in materia di prestazioni ambientali e sociali per migliorare progressivamente i livelli di trasparenza e sostenibilità di tutti i (suoi) fornitori”<sup>52</sup>.

L’azienda, per di più, in un’ottica di trasparenza e collaborazione e al fine di individuare possibili migliorie, condivide i risultati delle proprie valutazioni con le fabbriche con cui opera. I fornitori, oltretutto, vengono costantemente monitorati attraverso un programma di *Audit* organizzato su più livelli, per verificare l’effettiva adozione del Codice di Condotta da parte di tutti.

---

<sup>51</sup> THE NATURAL STEP; About us; <https://thenaturalstep.org/about-us/>; (accesso effettuato giorno 1 settembre 2018).

<sup>52</sup> OVS WEBSITE; Produzione responsabile; [http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento\\_OVS\\_CARD\\_2017\\_2018.pdf](http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento_OVS_CARD_2017_2018.pdf); (accesso effettuato 28 agosto 2018).

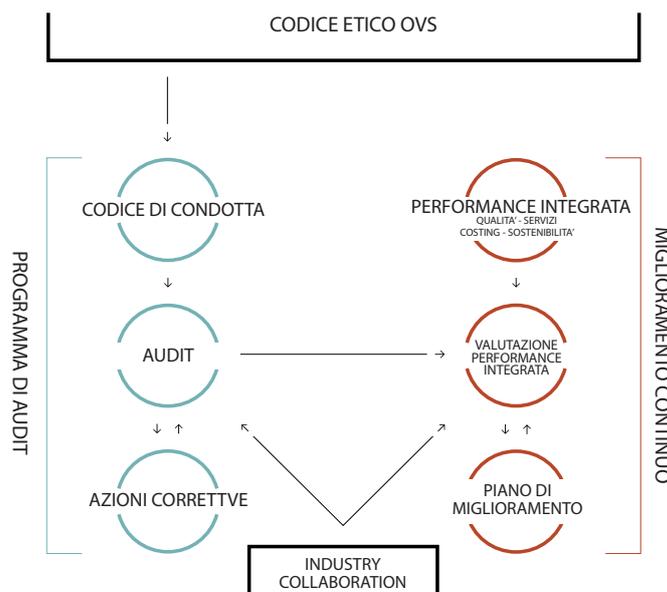


Figura 11: Codice Etico OVS<sup>53</sup>

La volontà di collaborare con i propri fornitori e il desiderio di una catena di fornitura realmente proficua e sostenibile per le comunità locali in cui è presente, hanno inoltre portato il Gruppo OVS ad aderire ad una serie di iniziative di carattere internazionale. Oltre alla *Better Cotton Initiative*, di cui si è già trattato, si distinguono:

- *Sustainable Apparel Coalition*
- *Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh*
- *Better Factories in Cambodia*
- *Programma MAAM*

Relativamente alla terza area di intervento sopracitata, ovvero il cotone biologico, OVS mostra una crescita di dieci volte rispetto al 2016. Questo incremento è frutto di una profonda riflessione dei vertici che, presa coscienza degli impatti inquinanti del cotone tradizionale, non poteva che orientarsi verso una scelta più sostenibile. Infatti, i metodi tradizionali di coltivazione e la raccolta del cotone:

- consumano grandi quantità di acqua, pesticidi (11% del totale mondiale) e insetticidi (24% del totale mondiale);

<sup>53</sup> OVS; 2017; p. 71.

- utilizzano composti chimici nella tintura e rifinitura dei tessuti (tema affrontato da OVS col programma *Recycrom*);
- impiegano molti fertilizzanti sintetici;
- versano grandi quantità di sostanze chimiche, aventi conseguenze fortemente dannose per la salute delle persone.

I metodi impiegati nell'agricoltura di tipo biologico, viceversa, supportano:

- la biodiversità e gli ecosistemi salubri;
- il miglioramento della qualità del terreno;
- l'impiego di minori quantitativi di acqua (fino al 90% in meno);
- la garanzia di un'ottima soluzione a tutti coloro che soffrono di allergie e dermatiti a livello cutaneo.

OVS questo lo sa bene e proprio per questa ragione, come già evidenziato in precedenza, può vantare di essere il primo retailer italiano ad aver aderito alla *Better Cotton Initiative*.

Il Gruppo mostra una grande sensibilità anche in relazione al rispetto degli animali. Questo si concretizza nell'eliminazione di materiali di origine animale dal 99% dei prodotti offerti, dalla sottoscrizione dello standard internazionale *Fur Free* e dall'utilizzo del sistema di rating italiano *Animal Free*. Quest'ultimo è promosso dalla Lega Anti Vivisezione e definisce le performance aziendali in base alla rimozione di materiali di origine animale nella progettazione dei capi (<http://www.animalfree.info/>). Inoltre, anche nel caso in cui non fosse possibile sostituire tali materiali, OVS opta per soluzioni che evitano ogni forma di maltrattamento sugli animali, utilizzando per esempio la certificazione *Downpass*, che garantisce la piena tracciabilità delle piume, garantendo il benessere degli animali.

Anche per quanto riguarda i negozi sostenibili vi è una forte attenzione da parte dell'azienda. Il punto vendita, infatti, riveste il ruolo di *Ecological Gatekeeper* (Yang, 2017), ovvero la reale connessione tra azienda e consumatori, una sorta di filtro che ha il compito di sensibilizzare i compratori: il luogo in cui i clienti entrano in contatto diretto con l'approccio promosso dall'impresa. In quest'ottica, OVS ha investito molte risorse nei propri negozi, realizzando importanti interventi di ottimizzazione dei consumi. Così

facendo, dal 2014 ad oggi, nonostante l'apertura di circa il 30% di negozi in più, ha ridotto del 14% le emissioni di CO<sub>2</sub> (OVS Website, 2017). Il negozio di Milano, Corso Buenos Aires rappresenta l'apice di questo percorso. Infatti è primo negozio in Italia ad aver ottenuto il livello *GOOD* del *BREEAM Refurbishment and Fit Out 2015*, un protocollo mondiale che valuta gli standard di sostenibilità degli edifici.

L'azienda dimostra un grande interesse anche in relazione ai propri dipendenti, definiti come "persone in OVS". Nello specifico, l'azienda affronta con particolare attenzione i temi riguardanti la salute, la sicurezza, la remunerazione, la formazione, la capacità di adattamento, la valutazione delle competenze, la motivazione e le pari opportunità. Questo orientamento si concretizza, per esempio, nella creazione di una piattaforma di *car pooling*, volta a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> (evitati 10 tonnellate di CO<sub>2</sub> dalla sua implementazione). Un'altra iniziativa finalizzata alla riduzione dello spreco di plastica è rappresentata dall'installazione di erogatori di acqua microfiltrata che, unita alla consegna gratuita di borracce in acciaio *carbon-neutral*, ha portato ad una diminuzione dei rifiuti in plastica del 60%. Dal punto di vista più prettamente sociale, invece, OVS ha dato il via ad una serie di iniziative come il programma "Percorso Salute & Benessere", grazie al quale i dipendenti vengono informati su tematiche inerenti alla cura della propria persona (nutrizione, fumo, esercizi di concentrazione ecc.) e il programma *MAAM*, volto a "valorizzare il potenziale formativo dell'esperienza genitoriale"<sup>54</sup>, implementando le competenze trasversali degli individui. Inoltre, come già evidenziato nel paragrafo 2.3, sono stati individuati 15 *Sustainability Ambassador*, che rappresentano un punto di riferimento per tutti i temi riguardanti la sostenibilità dell'impresa. Infine, in merito alle assunzioni si rileva una tendenza positiva del Gruppo ad assumere i giovani, soprattutto di genere femminile. Questo emerge in modo evidente dalla seguente tabella.

---

<sup>54</sup> OVS; 2017; *cit.* p. 75.

2017	<30		30-50		>50		Totale		Totale
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	
OVS SPA SEDE	18	64	21	42	1	3	40	109	149
OVS SPA NEGOZI	327	1.629	56	383	1	7	384	2.019	2.403
<b>TOTALE</b>	<b>345</b>	<b>1.693</b>	<b>77</b>	<b>425</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>424</b>	<b>2.128</b>	<b>2.552</b>
% su totale assunzioni	14%	66%	3%	17%	0,1%	0,4%	17%	83%	

Tabella 12: Assunzioni OVS in Italia per genere, età, sede e negozi<sup>55</sup>

Le risorse naturali rappresentano un'altra sfida che OVS ha deciso di affrontare. Oltre ad analizzare e scegliere i tessuti adeguati, infatti, l'azienda si impegna ad utilizzare un packaging riciclabile, tramite il programma "Riutilizzami", grazie al quale, solo nel 2016, l'azienda ha potuto evitare l'acquisto di 1600 tonnellate di carta nuova. Per quanto riguarda l'energia, invece, si evidenzia l'uso di energia 100% rinnovabile nella sede e la società punta, come si vedrà meglio nel paragrafo successivo, a raggiungere questo risultato in tutti i negozi italiani. Inoltre, in questo frangente chiaramente rientrano molti dei programmi già analizzati, che per loro natura assumono un ruolo trasversale.

Anche in merito alla Comunità aziendale OVS riserva molte iniziative interessanti, sostenendo specialmente programmi a favore dei più giovani. Fra questi si possono citare: "Kids Creative Lab", dedicato alla sostenibilità e alla diffusione di pratiche sociali positive per i più piccoli; "Arts of Italy", volto a stimolare la sensibilità sulla tutela e sulla valorizzazione delle eccellenze artistiche presenti in Italia; "SostenART", un laboratorio dedicato ai bambini della scuola primaria, orientato al rispetto dell'ecosistema marino; "BullisNO", in collaborazione con "Fare per bene Onlus", finalizzato a combattere il fenomeno del bullismo e del cyberbullismo; "Una classe di tutto rispetto", in collaborazione con Giunti, volto a sensibilizzare sul tema della gentilezza, della solidarietà e del rispetto verso gli altri; "Convivo", una mostra-mercato di beneficenza, di cui OVS è partner ufficiale, in cui si affronta il problema dell'Aids; e "Bimbi in ufficio", che prevede una visita aziendale per i figli del personale OVS, col fine di migliorare l'integrazione vita-lavoro.

Infine, come ultimo ambito di intervento del Gruppo si evidenzia l'approccio circolare. Tale approccio si concretizza nella volontà dell'azienda di riutilizzare tutto ciò che non si consuma. Un progetto che racchiude appieno questa finalità è il programma

<sup>55</sup> OVS; 2017; p. 77.

“OVS ricicla i tuoi abiti usati”, grazie al quale sono state raccolte ben 741 tonnellate di capi, trasformati in un secondo tempo in jeans, stracci per la pulizia ecc.

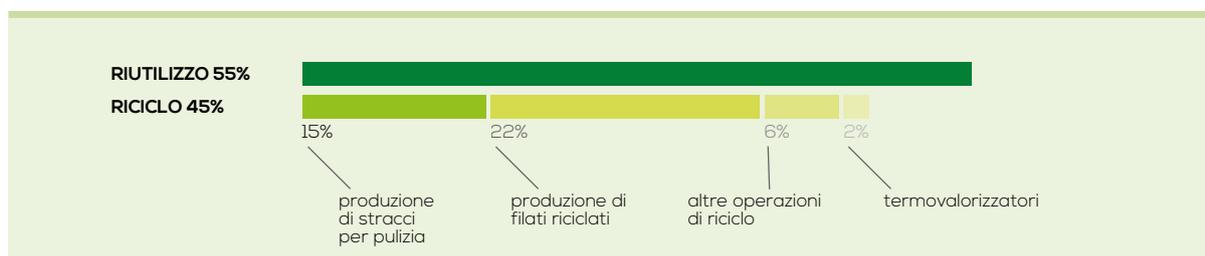


Figura 12: Riutilizzo e Riciclo in OVS<sup>56</sup>

Questa iniziativa prevede, inoltre, la donazione a favore di “*Save the Children*” di €0,02 per ogni Kg di abiti recuperato.

Questa visione circolare dell’economia e dei sistemi della moda coincide perfettamente con le finalità già presentate della *Global fashion Agenda* (par. 1.3.2) durante il *Copenhagen Fashion Summit 2017*, in cui OVS è stata l’unica realtà italiana a partecipare.

### 2.3.2 Le azioni da intraprendere: la *Global fashion Agenda*

OVS S.p.A., insieme ad altre 63 aziende mondiali, rappresenta uno dei 143 marchi presenti durante il *Copenhagen Fashion Summit 2017*, nonché il 7,5% del mercato globale della moda (OVS; 2017).

Dunque, in veste di unico retailer italiano presente durante tale vertice, il Gruppo in esame si fa promotore in Italia di un processo di transazione verso un sistema circolare che, come già osservato, punta a definire nuovi materiali e nuove sfide innovative. Con tali presupposti, sulla traccia delle linee guida definite dalla *Global fashion Agenda*, l’azienda definisce nel proprio bilancio di sostenibilità quattro aree di azione:

1. Prima area di azione – strategie di design per migliorare la riciclabilità dei capi;
2. Seconda area di azione – aumento del volume di indumenti usati raccolti;
3. Terza area di azione – aumento del volume di indumenti usati rivenduti;
4. Quarta area di azione – aumento del volume dei capi realizzati in fibre riciclate.

<sup>56</sup> OVS; 2017; p.69.

Per ogni area presa in considerazione, inoltre, vengono associati degli obiettivi sfidanti, che l'azienda ha intenzione di raggiungere entro il 2020. Nella fattispecie, stando a quanto riportato nella dichiarazione consolidata di carattere non finanziario dell'azienda, in merito alla prima area di azione vi è la volontà di formare dei responsabili, valutati in base all'utilizzo di sistemi circolari nella realizzazione di un prodotto; il desiderio di organizzare brief che guardano a principi circolari di design della produzione; e l'ambizione, sempre entro il 2020, di dare un punteggio di circolarità per i propri capi d'abbigliamento.

Per quanto riguarda la seconda area di azione (l'aumento del volume di indumenti usati raccolti), il Gruppo si impegna ad avere un sistema di raccolta degli abiti usati attivo ed efficace in ogni suo punto vendita, con l'obiettivo di raccogliere annualmente 1000 tonnellate di capi.

La terza area d'azione, invece, è caratterizzata dal raggiungimento di partnership strategiche con enti specializzati nella gestione del riciclo dei tessuti.

Infine, relativamente alla quarta area, l'azienda punta alla produzione di 3 milioni di indumenti realizzati con fibre provenienti da tessuti raccolti dai consumatori e sempre in questo ambito, il Gruppo mira ad attivare almeno due iniziative volte a promuovere e sviluppare il riciclo di cotone e poliestere, rappresentanti circa l'80% delle fibre acquistate dal Gruppo.

Il raggiungimento di questi obiettivi è realmente sfidante, ma non irraggiungibile. Come si è osservato in questo capitolo, infatti, OVS S.p.A. sta investendo molte risorse per tenere fede agli scopi prefissati e lo sta facendo in linea con la visione italiana, europea e mondiale. Anche la ricerca che verrà esposta nel prossimo capitolo è frutto di un investimento aziendale, volto a definire, come si vedrà meglio in seguito, l'approccio del consumatore ai capi sostenibili e alcune possibili soluzioni finalizzate a rendere OVS un'azienda ancora più ancorata ai concetti di bello, buono e accessibile.

D'altronde, per concludere con le parole che aprono la lettera agli Stakeholder, scritta dal CEO della società: "La sostenibilità è una caratteristica irrinunciabile per un'azienda, perché è strettamente collegata alla capacità di prosperare nel tempo"<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> OVS; 2017; *cit.* p. 29.

## CAPITOLO 3

### LA RICERCA ETNOGRAFICA: LA SOSTENIBILITÀ IN UPIM E OVS

#### 3.1 La ricerca etnografica

La ricerca etnografica è una metodologia di ricerca che le scienze sociali applicano per documentare e descrivere la cultura e la vita quotidiana di un certo gruppo sociale. La ricerca etnografica è lo studio delle interazioni sociali, dei comportamenti e delle percezioni che avvengono all'interno di gruppi, organizzazioni e comunità. La ricerca etnografica è osservazione ed elaborazione. La ricerca etnografica è il momento nel quale si colgono i piccoli particolari, che visti ed analizzati in modo aggregato, differenziano notevolmente ciò che le persone fanno, contestualizzando il gesto e rapportandolo ai fattori contingenti di uno specifico momento. La ricerca etnografica è pure il risultato di un'analisi svolta da un individuo, l'etnografo, che scrive relazioni, monografie o saggi; la ricerca etnografica è un'operazione apparentemente facile, ma che risulta complessa e non "una mera trascrizione e commento di dati"<sup>58</sup>.

Marco Marzano, noto sociologo italiano, a tal proposito ha scritto: "Gli strumenti metodologici che le scienze sociali mettono a disposizione degli etnologi sono pochissimi, dal momento che tutti i consigli contenuti nei manuali di metodologia qualitativa sul come affrontare questa e quella situazione, su come conseguire questo o quell'obiettivo sono immediatamente vanificati dai problemi specifici che si pongono sul campo a ciascun ricercatore"<sup>59</sup>. Proprio questa imprevedibilità, porta la gran parte degli etnologi a favorire un approccio induttivo, in cui è il lavoro sul campo a far emergere le ipotesi.

È chiaro che il background culturale di ogni ricercatore influenzi notevolmente la ricerca, che inevitabilmente sarà filtrata da quelle che sono le esperienze e le sensazioni che l'etnografo provava in quegli specifici attimi. Tutto questo porta ad una considerazione importante: non essendoci, come nel caso della ricerca quantitativa, parametri e sostegni metodologici sicuri, è indispensabile che l'etnografo possieda una forte "immaginazione sociologica"<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> MARZANO M.; *Etnografia e ricerca sociale*; Editori Laterza; 2006; p. 5.

<sup>59</sup> MARZANO M.; 2006; *cit.* pp. 6-7.

<sup>60</sup> MARZANO M.; 2006; *cit.* p. 8.

Una delle principali difficoltà di questa metodologia di ricerca, infatti, è l'immersione dello stesso ricercatore. L'antropologo che studia società a lui estranee, difatti, non necessita di troppi sforzi per individuarne quelle che sono le principali peculiarità. Invece, colui che studia la società di appartenenza, darà per assodati e scontati certi dettagli, che ad un osservatore esterno risultano di estrema rilevanza. L'unico caso in cui un etnografo riesce ad essere obiettivo, anche qualora si trovi all'interno del proprio ambiente di origine, è quando deve entrare a contatto e studiare una comunità chiusa e dal difficile accesso. Questo è il caso di comunità nascoste o dedite ad attività illegali.

Inoltre, uno dei più grandi pregi della ricerca etnografica è quello di raggiungere risultati che altri approcci non possono raggiungere: può accedere a ciò che le persone fanno davvero, e non a ciò che le persone dicono o pensano di fare. Aiuta a capire il simbolismo e i significati del comportamento di consumo ed esplora come questo comportamento, legato al marchio, si integri con una più ampia esperienza sociale e culturale della vita del consumatore (ELLIOTT R., JANKEL N., 2003).

Tutto ciò porta a catalogare l'etnografia all'interno di un insieme più grande: la ricerca qualitativa. Questo tipo di ricerca, infatti, pur avvalendosi di metodi e tecniche consolidati, è meno strutturata rispetto a quella quantitativa e gode di una maggiore flessibilità, che consente di cogliere una serie di sfumature e comportamenti, che attraverso un'analisi quantitativa non si potrebbero ottenere.

Quest'ultima tipologia di ricerca, infatti, basata su numeri, dati empirici e strumenti strutturati, è vero che punta all'obiettività dell'analisi attraverso una minimizzazione della soggettività nel processo di indagine, ma è anche vero che porta con sé alcuni svantaggi che non possono essere ignorati. Infatti, con la ricerca quantitativa, come si vedrà meglio nel paragrafo 3.1.2, per alcuni temi, nella fattispecie l'approccio del consumatore alla sostenibilità, si rischia di depauperare la natura umana, riducendola a semplici strutture standardizzate, che comportano l'impossibilità di cogliere le importanti sfaccettature della variabilità umana (CARDANO M., 2011).

RICERCA QUALITATIVA	RICERCA QUANTITATIVA
FLESSIBILE SOFT PIÙ SOGGETTIVA LIBERA TECNICHE NON NUMERICHE	RIGIDO HARD PIÙ OGGETTIVA STRUTTURATA MATEMATICA E STATISTICA

Tabella 13: Differenze fra ricerca qualitativa e ricerca quantitativa

Come si vedrà meglio nel paragrafo successivo, inoltre, l'utilizzo della ricerca qualitativa sta prendendo sempre più piede, assumendo una valenza riconosciuta anche a livello aziendale. Infatti, tale modalità di ricerca fonda il proprio carattere scientifico "non sull'oggettività di dati inequivocabili (dei quali può semmai decostruire i presupposti oggettivi), ma sulla presenza diretta dell'osservatore e sul rapporto problematico, dinamico e processuale che questa presenza innesca" (RAHOLA F.; 2002).

### 3.1.1 La nascita e le origini dell'etnografia

La nascita del metodo di ricerca etnografico si fa generalmente risalire al periodo compreso tra la fine dell'ottocento e l'inizio del novecento. L'etnografia si sviluppa all'interno dell'etnologia, una disciplina che si afferma con un forte orientamento allo studio di popoli e culture, mirando alla classificazione degli aspetti più rilevanti. Nella fase antecedente l'etnografia, gli etnologi non raccoglievano informazioni tramite un'osservazione diretta, ma fondavano i loro studi su archivi, statistiche, resoconti di viaggio, documenti e reperti archeologici o semplicemente tramite l'analisi delle conversazioni che avvenivano con esploratori e viaggiatori. "Questi antropologi consideravano i membri delle popolazioni locali come dei primitivi, dei selvaggi da educare, quindi persone non molto affidabili per raccogliere informazioni oggettive"<sup>61</sup>. Nella penisola italiana l'etnografia si sviluppò intorno agli anni '40, grazie ai due etnologi Ernesto De Martino (1908 – 1965) e Vittorio Lanternari (1918 – 2010).

Una periodizzazione molto interessante da trattare e da riproporre è quella presentata sempre da Marzano, nel suo libro "Etnografia e ricerca sociale" (MARZANO M., 2006). Lo scrittore apporta delle modifiche alla suddivisione in periodi proposta da Deniz e Lincoln (DENZIN N. K., LINCOLN Y. S., 2000). Viene tracciato un percorso che

<sup>61</sup> GOBO G.; *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*; Carocci; 2016; cit. p. 24.

punta a svelare i cambiamenti avvenuti sotto il profilo culturale e politico della ricerca sociale qualitativa. Nello specifico Marzano individua cinque fasi distinte:

*1) La bellezza delle origini: il periodo tradizionale (1900-1945)*

In questa fase si assisteva a ricerche etnografiche, che altro non erano che poco più di semplici resoconti di viaggio. L'obiettivo era quello di descrivere terre lontane e sconosciute, dando la possibilità al pubblico di lettori di vivere nella loro quotidianità, culture misteriose e diverse dalla loro. Anche se di fatto vi erano anche scopi scientifici, era ancora la parte romanzata a colpire il lettore. Le avventure dell'etnografo risultavano così avvincenti da avvicinare la figura del ricercatore a quella di un eroe che, pur di conoscere, viveva avventure difficili e pericolose.

*2) La tentazione della scienza: il periodo modernista (1945-1973)*

Le ricerche etnografiche svolte nel periodo compreso fra gli anni 1950 e 1960, hanno vissuto la cosiddetta fase "scientista", durante la quale gli sforzi erano concentrati sul rigore della ricerca sociale, così da conferirle quell'obiettività e quel valore assicurati dalla ricerca scientifica. Si pensava di rendere le procedure più rigorose e si cercava di trovare dei metodi standard da poter applicare ad ogni situazione.

*3) Verso la crisi della modernità: il periodo della confusione dei generi (1973-1986)*

In questa fase emergeva una "confusione dei generi", nella quale il lato dell'umanesimo e il lato della scienza, quantomeno nel campo della ricerca qualitativa, si dirigevano verso un approccio più *soft*. "Le analisi rigorose dei sociologi qualitativi degli anni Sessanta lasciano posto al *bricolage*, all'etnografia come assemblaggio di materiali eterogenei, all'abbattimento degli steccati disciplinari e all'impiego di strumenti teorici e di metodologie inedite"<sup>62</sup>.

*4) Il trionfo della decostruzione: il periodo della crisi (1986-1995)*

Questa quarta fase viene considerata quella della crisi, in quanto l'etnografia viene esaminata, decostruita e fortemente criticata. Ciò che era stato prodotto dai ricercatori negli anni precedenti, aveva perso qualsiasi attendibilità e, per i critici post-moderni, non poteva essere valutato come resoconto oggettivo. Tali descrizioni culturali, infatti,

---

<sup>62</sup> MARZANO M.; 2006; *cit.* p.21.

perdevano di obiettività, in quanto venivano fortemente condizionate da quella che era l'esperienza, la visione e la percezione dell'autore stesso.

Cessa dunque la valenza scientifica dell'etnografia, per mutarsi in un vero e proprio genere letterario, "un insieme di stilemi, di retoriche, di rappresentazioni del mondo inevitabilmente arbitrarie e intrise di soggettività. I resoconti etnografici potevano al più essere considerati descrizioni verosimili della vita sociale, cioè collezioni di immagini rese plausibili e simili al vero dall'abilità letteraria dei loro creatori, prodotti diretti delle loro capacità di costruire artificialmente, a beneficio dei loro lettori, una realtà sociale distante dalla loro esperienza, opere di invenzione e di fiction"<sup>63</sup>.

I post-moderni non le ritenevano rappresentazioni false, ma le vedevano più come verità incomplete, fino a quel momento valutate impropriamente valide. Si è addirittura arrivati a pensare che queste opere fossero strumentalizzate in cambio di favoritismi.

#### *5) Nuovi stili etnografici: l'etnografia si fa riflessiva (1995-Oggi)*

L'ultima fase è caratterizzata da una forte riflessività, che potrebbe portare alla continua messa in discussione dei risultati trovati, ma soprattutto alla presa di coscienza che non può essere utilizzata la sociologia per descrivere oggettivamente ciò che avviene nella società. Tuttavia, poiché viene riconosciuta questa impossibilità di raggiungere l'oggettività tramite una ricerca etnografica, se ne prende atto e si cerca di cogliere quei dati, che possono produrre risultati diversi nel tempo. D'altronde esistono degli elementi che non possono essere quantificati, ma che influenzano notevolmente la struttura e la forma mentis di una determinata realtà presa in esame.

### **3.1.2. Il Disegno della ricerca**

Durante lo studio, un etnografo deve creare il disegno della propria ricerca attraverso una serie di decisioni, che devono portare ad un collegamento tra concetti differenti. Queste devono ottimizzare il processo di interazione e osservazione degli attori sociali, devono determinare quali concetti tralasciare e quali approfondire e devono portare alla valutazione di quali strategie è meglio adottare per raccogliere informazioni. Quindi il fine è quello di definire le unità di analisi, gli indicatori empirici, gli strumenti per la raccolta dei dati e i campioni d'indagine da adoperare.

---

<sup>63</sup> MARZANO M.; 2006; *cit.* p.25.

Alla luce di ciò, emerge dunque che il disegno della ricerca “è una delle fasi cruciali dell'intero processo di indagine, da cui dipende una rigerosità concettuale non sempre presente nelle ricerche etnografiche, che le espone ad una delle critiche più ricorrenti: quella di essere approssimative e poco rigorose”<sup>64</sup>.

Nella fase che precede la ricerca, inoltre, devono essere ben definite quelle che sono le modalità d'accesso al luogo oggetto di studio. Riprendendo un concetto offerto da Marzano (MARZANO M., 2006), si identificano due macro-scenari:

I. L'interno di un'organizzazione:

- Informale, caratterizzata dall'assenza di una reale forma giuridica, ma comunque con una certa stabilità, che ne garantisce dei confini (tifoseria, comitiva di amici, ecc.);
- Formale, quindi legalmente riconosciuta, con confini fisici ben identificabili (azienda, ufficio, negozio ecc.).

II. L'interno di un contesto diversificato, popolato da diversi soggetti (un quartiere, un aeroporto, un ospedale, ecc.).

Nel primo caso, sia che sia un contesto formale, che informale, data la possibilità dei vari gruppi di impedire l'accesso a chiunque, è necessario una sorta di lasciapassare da parte della stessa comunità. Dunque, viene fin da subito riconosciuta la figura del ricercatore, che può tranquillamente osservare l'oggetto di studio.

La situazione diventa più complessa nel caso in cui si voglia accedere a contesti diversificati, dove è necessario scendere a compromessi e negoziazioni da parte dei ricercatori, con il rischio continuo di essere smascherati. È anche vero che esistono casi in cui un certo gruppo decide di farsi conoscere dall'esterno, aprendo le proprie porte all'etnografo, che viene considerato come un medico, che attraverso la propria diagnosi, ha il compito di *curare* una comunità in difficoltà. La società, in questi casi, ritiene che il ricercatore, con le proprie competenze professionali e con un punto di vista distaccato, possa effettivamente dare un sostegno. L'etnografo diventa così “uno scienziato sociale che [...] aiuta a recuperare l'efficienza o la coesione interna perduta”<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> GOBO G.; 2016; *cit.* p. 57.

<sup>65</sup> MARZANO M.; 2006; *cit.* p. 49.

Entrando più nello specifico, a dispetto di molte tipologie di ricerca *standard*, è importante sottolineare che nel caso dell'etnografia, l'argomento si definisce nel corso dello studio, attraverso una restrizione del focus e tramite una valutazione delle problematiche emerse e delle risorse disponibili. "La decisione di restringere il campo cognitivo solitamente giunge dopo aver problematizzato tre livelli che, nella ricerca etnografica, si ripropongono ricorsivamente e si intersecano: la concettualizzazione del fenomeno da indagare, la definizione operativa e la scelta del tipo di campione"<sup>66</sup>. Sulla base di quanto proposto da Gobo (GOBO G., 2016) ed esaminando più nel dettaglio questa categorizzazione, è possibile esplicitare ogni livello singolarmente:

a) La concettualizzazione

Essa è un presupposto indispensabile perché avvenga un'indagine approfondita. Infatti, numerosi eventi che vengono osservati non sono palesi, ma per essere colti necessitano di una struttura concettuale. La fase iniziale del processo di concettualizzazione è data dalla riflessione sulle relazioni che intercorrono fra il concetto e un suo indicatore. La parte centrale di questo livello può essere svolta successivamente, anche nel momento in cui si fanno le prime analisi dei dati. Il compito dell'etnografo è dunque quello di classificare gli eventi, dandone così un significato. Un esempio molto valido è quello proposto sempre da Gobo, il quale scrive: "La tendenza di molte case di riposo a tenere gli anziani il più possibile a letto, può indistintamente essere:

- a) un segno dell'attenzione che il personale ha per l'incolumità degli anziani;
- b) un indizio dell'esistenza di pratiche finalizzate a un maggior controllo sociale;
- c) una risposta organizzativa alla carenza di personale"<sup>67</sup>.

Questa esemplificazione è apprezzabile, in quanto mostra chiaramente la presenza di un concetto evidente ("la tendenza di molte case di riposo a tenere gli anziani il più possibile a letto"), che tuttavia fa emergere interpretazioni differenti, in base a quella che è la chiave di lettura utilizzata dal ricercatore.

---

<sup>66</sup> GOBO G.; 2016; *cit.*; p. 59.

<sup>67</sup> GOBO G.; 2016; *cit.*; p. 66.

### *b) La definizione operativa e le ipotesi*

Nella strutturazione di un'indagine è necessaria la presenza di una "definizione lessicale" e di una "definizione operativa". La prima altro non è che la definizione di cosa si intende descrivere con una determinata frase o parola. La definizione operativa, invece, "aiuta l'etnografo a disciplinare l'osservazione, la rilevazione e l'analisi delle proprietà, che egli ritiene collegate all'argomento studiato in un rapporto di indicazione"<sup>68</sup>. In altre parole, la definizione operativa fa un passo importante verso il riconoscimento di una maggiore coerenza delle interpretazioni dell'etnografo, riducendone l'opinabilità delle affermazioni. Proprio in merito al processo di interpretazione, si distinguono due differenti strategie: la strategia bottom-up, che parte dall'osservazione per arrivare al modello, e la strategia top-down, che invece parte dal modello sottostante per arrivare all'identificazione di indicatori sul campo. La scelta di una strategia piuttosto che un'altra, però, implica nella gran parte dei casi, che le ipotesi vengano fatte rispettivamente dopo o prima dell'inizio della ricerca.

Relativamente a quest'ultimo aspetto, tuttavia, alcuni studiosi hanno visioni contrapposte. Infatti, non vi sono regole precise al riguardo e dunque le ipotesi possono essere formulate prima, dopo o anche durante lo studio. Inoltre "la genericità o specificità delle ipotesi dipende dal grado di conoscenza dell'argomento che il ricercatore ritiene di avere. Nel primo caso (genericità) possiamo formulare delle ipotesi di lavoro, nel secondo delle ipotesi guida"<sup>69</sup>.

### *c) Campionamento*

Questa è un'attività che ogni individuo svolge quotidianamente: provare una macchina prima di acquistarla, prove d'esame per verificare la preparazione degli studenti, ecc. Quindi in questa fase, elaborata la concettualizzazione e definite le possibili ipotesi, vengono scelti i casi su cui effettuare la ricerca, cioè si fa un campionamento. Diventa dunque di fondamentale importanza selezionare un campione che sia effettivamente rappresentativo della categoria più vasta che si interessa analizzare.

---

<sup>68</sup> GOBO G.; 2016; *cit.* p. 67.

<sup>69</sup> AGNOLI M. S.; *Concetti E Pratica Della Ricerca Sociale*; Angeli; 1994, *cit.* p. 22.

Definiti così i principali livelli necessari per la creazione del disegno, che facciano da fondamenta per l'intera ricerca, bisogna scegliere quale impostazione conferirle: analitica o narrativa. La prima è frutto di un approccio logico-scientifico, la seconda, invece, presenta uno stile più orientato verso le opere letterarie. Chiaramente questi sono i due estremi idealtipici, che prevedono numerose sfumature fra loro. Infatti, non di rado nelle ricerche etnografiche vi è un'alternanza di toni analitici, misti a toni più narrativi. Nello specifico, nelle etnografie analitiche, tutto ciò che è superfluo per la presentazione dei risultati teorici è ridotto al minimo. Tali etnografie, difatti, sono caratterizzate da quattro aspetti fondamentali:

1. L'assenza dell'autore all'interno dei risultati;
2. La mancanza di ogni tipo di riferimento temporale;
3. L'assenza di protagonisti che dominano su altri;
4. L'utilizzo della descrizione dei luoghi, solo se funzionali alla teoria.

Nella scrittura narrativa, invece, non si assiste a trame troppo sofisticate o complesse, ma si mira al raggiungimento di una descrizione così dettagliata, da risultare quanto più verosimile possibile. Questo ultimo approccio, essendo più comprensibile rispetto alla prospettiva analitica, è chiaramente rivolto ad un pubblico più ampio, che spesso si appassiona ad uno dei tanti personaggi che popolano le etnografie narrative.

Un aspetto molto interessante da tenere in considerazione, inoltre, è l'importanza di ogni singolo momento, anche quello apparentemente più insignificante. Infatti, in fase di osservazione non si deve pensare che non ci sia nulla da osservare, solo perché le operazioni abitudinarie non vengono svolte in quel momento. Per esempio, come nel caso che verrà presentato in questa tesi, se venisse svolta una ricerca etnografica all'interno di un negozio d'abbigliamento, anche se non ci dovessero essere clienti all'interno e dunque, all'apparenza si potrebbe pensare di essere in un "tempo morto", in realtà sarebbe possibile cogliere quei dettagli di cui usualmente non ci si cura. "L'idea che ci si dovrebbe interessare solo a quello che è interessante, a quello che è importante secondo le riflessioni precedenti, a quello che è importante secondo il mondo professionale, a quello che è importante secondo la letteratura scientifica, è una trappola

pericolosa. Gli scienziati sociali fanno spesso grandi progressi proprio quando prestano attenzione a quello che i loro predecessori hanno trovato noioso, banale e scontato”<sup>70</sup>.

### **3.1.3. La partecipazione del ricercatore e la prospettiva degli attori sociali**

Alla luce di quanto trattato finora, quindi, l’etnografia potrebbe essere definita come la volontà di uno o più ricercatori di svolgere una ricerca empirica sul campo, usando l’osservazione per descrivere, analizzare, scoprire e risolvere una serie di problematiche ignorate dalla letteratura scientifica o le cui risposte sono in contrapposizione con la visione dell’etnografo.

Tuttavia, l’osservazione sul campo comporta un’elevata imprevedibilità, conseguenza del comportamento umano, ogni volta diverso e incalcolabile. Inoltre, nelle fasi iniziali della ricerca, l’etnografo conosce pochi dettagli del luogo in cui svolgerà lo studio, dunque il risultato finale sarà pure figlio delle circostanze e delle soluzioni adottate.

L’adattabilità, così, diventa un elemento imprescindibile per la buona riuscita di una ricerca etnografica, che vuole, attraverso i mezzi di cui si tratterà in seguito, osservare e analizzare le azioni sociali degli individui studiati all’interno del loro *habitat* e all’interno della loro quotidianità. Inoltre, come si osserverà anche in seguito, secondo Gobo (GOBO G., 2016), il metodo etnografico sfrutta principalmente due strategie di ricerca:

1. *L’osservazione partecipante;*
2. *L’osservazione nonpartecipante.*

#### 1. Osservazione partecipante

Questa strategia richiede uno sforzo maggiore, in quanto si basa su relazioni dirette, che vengono ad instaurarsi con gli attori sociali nel loro *habitat* per un tempo solitamente prolungato. Utilizzando questa strategia si vogliono osservare e descrivere le abitudini e gli atteggiamenti di un gruppo, interagendovi e partecipando attivamente ai rituali, comprendendone e rispettandone la cultura.

È interessante porre particolare attenzione ai paradossi che si verificano quando si sceglie di adottare *l’osservazione partecipante*. Questo, infatti, è il caso in cui si crea

---

<sup>70</sup> BECKER, HOWARD S.; *I trucchi del mestiere: come fare ricerca sociale*; Il mulino; 2007; cit. p. 53.

una scissione nel ricercatore che, quando partecipa e condivide le proprie esperienze, è “un soggetto temporalmente e cognitivamente diverso dall'attore che osserva”<sup>71</sup>. Di conseguenza, osservazione e partecipazione non sono in contrasto fra loro, ma rivestono due ruoli distinti della vita sociale.

Il secondo paradosso, già accennato in precedenza e differente da quello appena visto, è quello proposto da Alessandro Duranti, che ritiene che “più [l'etnografo] si cala nella realtà sociale e acquista un modo di fare e di interpretare la realtà simile a coloro che vuole studiare, più tali comportamenti e la relativa visione del mondo gli sembreranno naturali e, quindi, difficili da notare”<sup>72</sup>.

Tuttavia, secondo gran parte degli studiosi, nella pratica è quasi impossibile che vi sia una totale immersione del ricercatore nel tessuto e nelle dinamiche sociali di un gruppo. Difatti, scrivere relazioni giornaliere, fare registrazioni, fotografare e riflettere continuamente su ciò che si vede, frena il completo coinvolgimento del ricercatore.

Certo è che i gradi di coinvolgimento dell'attore sociale sono differenti fra loro e parlare genericamente di partecipazione sarebbe errato. Gobo, a tal proposito, ripropone attraverso la seguente tabella, i 5 gradi elaborati da Spradley<sup>73</sup>:

TIPI DI PARTECIPAZIONE	GRADO DI COINVOLGIMENTO
<p>COMPLETA ATTIVA MODERATA PASSIVA NONPARTECIPAZIONE</p>	<p>ALTO MEDIO-ALTO MEDIO-BASSO BASSO NESSUNO</p>

Tabella 14: Partecipazione e coinvolgimento<sup>74</sup>

Appare chiaro come il tipo di partecipazione abbia un'incidenza diretta sul grado di coinvolgimento. Infatti, tanto più vi è partecipazione, tanto più il grado di coinvolgimento sarà elevato e viceversa.

<sup>71</sup> GOBO G.; 2016; *cit.* p. 83.

<sup>72</sup> DURANTI A.; *Etnografia del parlare quotidiano.*; Vol. 120. Nuova Italia scientifica; 1992; *cit.* p. 20.

<sup>73</sup> SPRADLEY, JAMES P., D. W. MCCURDY.; *Anthropology, the cultural perspective*, John Wiley & Sons; 1980; *cit.* p. 58.

<sup>74</sup> GOBO G.; 2016; p. 81.

## 2. Osservazione nonpartecipante

Questa seconda strategia di ricerca spesso viene preferita dai ricercatori che non vogliono in alcun modo interferire o interagire con gli individui oggetto di studio. Gli etnografi che adottano questo approccio lo fanno perché non hanno come interesse principale il mondo simbolico, ma ritengono più adeguato analizzare a distanza gli eventi, senza influenzarli con la loro presenza.

Quindi non vi è un coinvolgimento diretto dell'etnografo, che rinuncia così alla possibilità di raccogliere la visione degli attori osservati, contando su una ricerca etnografia oggettiva, ma che di fatto presenta un forte rischio di incompletezza.

Chiaramente, *l'osservazione partecipante e nonpartecipante* sono due estremi, ma nulla toglie che si possano presentare situazioni intermedie. Inoltre, come si vedrà meglio successivamente, nonostante l'osservazione sia la fonte primaria di raccolta delle informazioni, i ricercatori possono avvalersi sul campo anche di altri strumenti: interviste, confronti informali con gli attori sociali e/o documenti scritti.

Quanto descritto finora, tuttavia, è un tipo di partecipazione analizzata secondo quelle che sono la prospettiva e le scelte dell'etnografo, ma non si è ancora presentata quella che è l'effettiva percezione degli individui studiati. In questa ottica, la letteratura (GOBO G., 2016) riconosce tre differenti tipi di osservazione (partecipante):

1. *Coperta;*
2. *Scoperta;*
3. *Semi-coperta o Semi-Scoperta.*

### 1. Coperta

La ricerca coperta, secondo molti studiosi, è la forma più pura di ricerca etnografica, è il tipo di osservazione che più delle altre porta allo scoperto le problematiche reali del gruppo che viene studiato. Questo tipo di osservazione porta con sé vantaggi e svantaggi. Tra i principali vantaggi è importante evidenziare la libertà d'azione e pensiero degli attori studiati, in quanto non vengono influenzati dalla presenza del ricercatore, che non viene appunto percepito come tale. Inoltre, scegliendo la ricerca coperta, non vi è la necessità di trovare garanti che aiutino il ricercatore nel processo di infiltrazione nella società di interesse. D'altra parte però, come sopra evidenziato, gli

svantaggi non mancano. Infatti, non possono essere effettuate interviste formali, si deve accettare la posizione che il gruppo decide di assegnare al ricercatore e, qualora la copertura dovesse saltare, si verrebbe associati ad una spia. Inoltre, devono essere considerati anche tutti quegli aspetti legati alla privacy degli individui, che dovrebbero essere messi al corrente dello studio.

## 2. Scoperta

Sicuramente l'osservazione scoperta è l'approccio più diffuso e utilizzato nel mondo dell'etnografia. I vantaggi e gli svantaggi di questa tecnica sono esattamente speculari rispetto alla forma coperta. Tuttavia, anche se questa tipologia è meno rischiosa, presenta delle problematiche differenti, primo fra tutti l'ottenimento dei permessi, che richiede conoscenze, tempo e parecchie energie. Inoltre, anche se in questa situazione l'etnografo ha molta più libertà per via della trasparenza del suo ruolo, è anche vero che l'osservazione subirà inevitabilmente delle interferenze dovute al fatto che gli attori sono consci della sua presenza.

## 3. Semi-Coperta o Semi-Scoperta

Questa tipologia di osservazione è un ibrido fra le due sopra esplicate. È il caso in cui all'interno del gruppo studiato vi sono alcune persone al corrente dello studio e altre tenute all'oscuro. Questo permette all'etnografo di sfruttare diverse tecniche in base a chi si troverà davanti. Infatti, potrà fare interviste formali e *focus group* con coloro i quali sono a conoscenza dell'identità del ricercatore, mentre sarà in incognito con gli individui che ignorano il suo ruolo.

Certamente il tipo di osservazione da utilizzare sarà a discrezione del ricercatore, anche se a volte vengono fatte delle scelte obbligate, dovute all'esistenza di luoghi in cui è impossibile infiltrarsi o di altri in cui non si otterranno mai i permessi.

### **3.1.4. La raccolta delle informazioni e l'analisi dei dati**

Come detto precedentemente, descrivere in modo univoco una metodologia di raccolta delle informazioni è utopistico. Non esiste una strategia universalmente riconosciuta, in quanto è impossibile prevedere le situazioni contingenti della ricerca e soprattutto deve essere chiaro che l'indagine inevitabilmente risente di quelli che sono gli obiettivi e la

creatività del ricercatore. Per quanto paradossale, quindi, l'imprevedibilità è l'unica certezza e anche l'utilizzo di tecniche apparentemente facili e conosciute, come l'analisi di documenti o le interviste, sono spesso frutto di scelte dettate dai fattori emergenti durante lo studio.

Uno spazio molto importante deve essere riservato alle emozioni e alle sensazioni. L'empatia o l'antipatia che l'etnografo riesce ad instaurare con gli attori sociali in questione, infatti, può aprire porte o alzare barriere. Il ricercatore dev'essere in grado di percepire quelle che sono le necessità dell'interlocutore che ha davanti e quindi deve riuscire ad assumere diverse identità, soddisfacendo le esigenze di chi vuole studiare, stando però attento a non immedesimarsi troppo nelle identità analizzate, per evitare di perdere l'oggettività che caratterizza lo studio di un fenomeno. "Solitamente la strategia migliore è *non fare* quello che gli attori solitamente fanno come dire la propria opinione, intervenire a dirimere conflitti, reagire alle offese o agli scherni (Corsaro, 1985; Barley, 1990), adottando invece un atteggiamento il meno reattivo possibile e accettando anche comportamenti ed espressioni fastidiose"<sup>75</sup>.

Anche in questo caso però, un atteggiamento così neutrale, essendo anomalo, può indisporre gli attori sociali, che non percependo nessuna presa di posizione dall'etnografo, potrebbero sentirsi giudicati, chiudendosi nei confronti dello stesso. Da ciò emerge che il ricercatore non sarà mai in pausa verso i soggetti studiati, neppure nei momenti più informali, in cui non solo verrà giudicato, ma, se abile, avrà modo di conoscere realmente quelle che sono le opinioni degli attori analizzati. L'approccio dell'etnografo, dunque, deve essere simile a quello di uno straniero che si interfaccia con una nuova cultura, un individuo che mette in discussione anche le attività ritenute usuali e insignificanti da parte della comunità locale.

Inoltre, alla luce di queste considerazioni iniziali, è importante sottolineare che nella fase di raccolta delle informazioni, si deve restringere il campo di osservazione. Infatti, poiché i luoghi studiati sono pieni di particolari, qualora si volessero annotare tutti, ci si potrebbe scoraggiare per via delle troppe informazioni e questo porterebbe ad un'analisi confusa e imprecisa. Quindi sarebbe opportuno che l'etnografo, prima di cominciare l'indagine, decidesse cosa e come osservare i dettagli. Come già detto, però, questi due quesiti non hanno una risposta unica e universale, ma dipendono dal taglio che il ricercatore vuole conferire alla propria indagine.

---

<sup>75</sup> GOBO G.; 2016, *cit.* p. 103.

Ascoltare i discorsi e i commenti fra gli attori sociali, inoltre, è forse una delle pratiche che meglio rivela le dinamiche di un contesto. Infatti, quando i soggetti studiati interagiscono fra loro, non filtrano sensazioni e pensieri, ma forniscono output veritieri, che l'etnografo da estraneo deve cogliere e fare suoi, non dimenticando però di contestualizzarli. Considerare il contesto, infatti, è di fondamentale importanza, in quanto è parte integrante del discorso: come già osservato, una stessa frase detta in luoghi diversi, può avere significati e interpretazioni opposte.

Nonostante l'osservazione sia la pratica principale e prediletta dagli etnologi, tuttavia, qualora questa non dovesse essere esaustiva, potrebbe essere supportata dalle interviste, che hanno, infatti, lo scopo di chiarire aspetti ambigui, confermare teorie formulate dal ricercatore o instaurare una relazione di fiducia reciproca, che renderà il resto della ricerca più dettagliata ed efficace. In merito a questa ultima funzione dell'intervista, esistono pareri discordanti. Infatti, vi sono alcuni ricercatori che svolgono le interviste nella fase iniziale della ricerca per rompere il ghiaccio, altri che preferiscono effettuarle durante la fase intermedia per non risultare aggressivi fin dall'inizio e per aspettare di conoscere gli schemi mentali e le routine degli intervistati, così da porre domande più adeguate e cogliere meglio le sfumature di ogni risposta. Se possibile, sarebbe preferibile registrare l'intervistato, così da ottenere un documento preciso e dettagliato e creare un'atmosfera più colloquiale, che non si avrebbe appuntandosi le risposte.

L'utilizzo di strumenti di registrazione, però, deve essere frutto di una scelta molto attenta. Infatti, nonostante i vantaggi sopracitati, si deve tenere in considerazione che in presenza di registratori, gli intervistati tendono ad autocensurarsi. Dunque, nonostante i grandi pregi sopra elencati, è importante ricordare che, anche se le interviste permettono di ricostruire processi sociali e modi di dire di una certa comunità, "quando l'interesse cognitivo del ricercatore è l'azione, è difficile ipotizzare un valido sostituto dell'osservazione"<sup>76</sup>.

Inoltre, un altro aspetto da considerare è che la fedeltà dei dati esaminati, non dipende solo dall'accuratezza del ricercatore o dalla concettualizzazione, ma anche da una serie di fattori che non sono sotto il controllo dell'etnografo. Un esempio può essere l'atteggiamento degli attori sociali, che decidono, volontariamente o meno, di far trasparire un'immagine di sé, oppure i vincoli burocratici e i permessi necessari, che

---

<sup>76</sup> GOBO G.; 2016; *cit.* p. 123.

potrebbero limitare il campo di osservazione. In aggiunta, entrano in gioco anche gli aspetti etici della ricerca, che nella fase di analisi non permettono di elaborare liberamente alcuni dettagli personali, che gli attori sociali hanno rivelato durante l'etnografia. Questi fattori, risultano notevolmente complessi da trattare nella fase di stesura della ricerca, in quanto si deve "realizzare il difficile equilibrio tra ciò che si vorrebbe dire, ciò che si può dire e ciò che si deve dire"<sup>77</sup>. Per di più, in alcuni casi, il ricercatore si trova nella posizione di dover scegliere se e come poter utilizzare eventuali immagini, video e/o registrazioni. Quindi l'etnografia non ha esclusivamente fini conoscitivi, ma è anche un'impresa morale complessa, che può mutare quella che è la visione dello stesso etnografo, che in certi casi può arrivare a domandarsi quali siano le "conseguenze della sua attività di osservazione, il suo diritto a conoscere la vita quotidiana di individui, comunità e gruppi sociali, gli effetti prodotti dal suo soggiorno e i suoi scritti sulla vita futura di quelle persone"<sup>78</sup>.

In conclusione, dunque, considerando il tempo e le risorse che l'etnografia richiede, le domande che i ricercatori devono affrontare perché si svolga una buona etnografia sono: in che modo l'etnografia può essere d'aiuto? Come può essere utilizzata correttamente e dare un reale vantaggio? Chi si ha di fronte? Chi si vuole persuadere? Come si può utilizzare l'etnografia per determinare la posizione esperienziale, senza finire con una raccolta di riflessioni poetiche da diario di un ricercatore? E in particolare, in che modo l'etnografia può essere più vantaggiosa delle tecniche tradizionali? (HEALY, MICHAEL J., et al.; 2007). Proprio a quest'ultima domanda si cercherà di dare una risposta nel prossimo paragrafo.

### **3.1.5 Perché è stato scelto il metodo etnografico e non standard**

Uno dei principali motivi che ha spinto questa ricerca ad utilizzare il metodo etnografico è la volontà di portare alla luce quegli aspetti che le numerose ricerche quantitative in ambito di sostenibilità non sono riusciti a cogliere. Basare interi studi solo su numeri e interviste, infatti, può risultare, in certi ambiti, imparziale e fuorviante. Questo concetto viene certamente confermato se applicato al tema della sostenibilità, su cui gli individui, come si osserverà meglio in seguito, temono di dare una risposta in controtendenza rispetto alla desiderabilità sociale. In altre parole, nell'ambito della sostenibilità, vi è il

---

<sup>77</sup> GOBO G.; 2016; *cit.* p. 176.

<sup>78</sup> MARZANO M.; 2006; *cit.* p. 99.

rischio che i soggetti intervistati tendano a rispondere nel modo socialmente più accettabile, anche se diverso dal loro pensiero effettivo. Questa visione si coglie anche nelle parole di Eduard C. Lindeman, nel libro *“Social Discovery”* (1924). Il docente americano, infatti, polemizzava sulle ricerche che si affidavano totalmente alle risposte dei soggetti intervistati, ritenendo superflua qualsiasi altra forma di indagine parallela. Lindeman, nonostante non fosse stato un comportamentista, ne riprese un concetto: “se, dicono i behavioristi, desiderate sapere cosa stia facendo una persona, astenetevi ad ogni costo dal chiederlo alla persona stessa. La sua risposta sarà sicuramente sbagliata, non tanto perchè non sa ciò che sta facendo, quanto perchè sta rispondendo a una domanda e quindi risponderà relativamente a voi, non relativamente alla cosa oggettiva che sta facendo. Se volete sapere ciò che una persona fa realmente, statela ad osservare (non fatele domande)”<sup>79</sup>.

Sulla base di quanto esposto finora, quindi, scegliere un metodo di indagine piuttosto che un altro non è una semplice questione tecnica, ma risente di quella che è l’indole del ricercatore e quelle che sono le esigenze che il tipo di lavoro richiede. La seguente tabella riassume le principali tecniche e i principali metodi utilizzati dalla ricerca sociale osservati finora.

METODO	MODALITÀ COGNITIVA PREVALENTE	TIPO DI RICERCA	STRUTTURA DELLA RILEVAZIONE	TECNICHE DI RACCOLTA	TECNICHE DI ANALISI
ETNOGRAFIA	OSSERVAZIONE	PARTECIPANTE	STRUTTURATA	APPUNTI E NOTE ETNOGRAFICHE	ANALISI E NOTE ETNOGRAFICHE
		NONPARTECIPANTE	NONSTRUTTURATA	GRIGLIA DI RACCOLTA DEGLI ATTI INTERATTIVI	ANALISI FATTORIALE

Tabella 15: Principali metodi e tecniche della ricerca sociale<sup>80</sup>

<sup>79</sup> LINDEMAN, E. C.; *Social Discovery: An Introduction to the Study of Functional Groups*; New York; 1924; pp.182-3.

<sup>80</sup> GOBO G.; 2016, p.19.

L'etnografia, dunque, anche in considerazione degli aspetti precedentemente esposti, assume diversi significati e diverse forme, in base alle differenti scelte che vengono fatte in fase di ricerca, prima fra tutti, come già osservato, l'adozione di un'osservazione partecipante o non partecipante.

In entrambi i casi, tuttavia, riprendendo un concetto avanzato da Marzano<sup>81</sup>, ciò che imprime una forte particolarità all'etnografia, è la capacità di "rendere familiare l'ignoto" o "defamiliarizzare il già noto". Questi concetti si ritrovano in opere etnografiche famose, che trattano di luoghi in cui viene spacciata la droga (ADLER P., 1985), in cui ci si prepara alla fine del mondo, o al contrario, luoghi talmente routinari nella quotidianità, che difficilmente se ne colgono i dettagli, come una stazione ferroviaria, il tifo calcistico organizzato (DAL LAGO A., DE BIASI R., 1990) o l'interno di un ipermercato (UNDERHILL P., 2005).

Quest'ultimo, nello specifico, è il caso di un'etnografia di successo riguardante il comportamento dei consumatori della grande distribuzione, svolta da Paco Underhill, fondatore dell'agenzia Environsell. Questo studio consiste nell'analisi di 60.000 consumatori l'anno, attraverso l'osservazione delle videoregistrazioni di un centro commerciale. È importante citare questo studio poiché l'autore, in linea con quanto svolto per OVS in questa tesi, conferma e accredita la visione tale per cui, solo tramite un'osservazione sistematica, è possibile cogliere tutti i dettagli e comprendere automatismi, che le sole interviste non potrebbero mai fare emergere.

Prima di entrare nello specifico della ricerca, però, si vuole evidenziare il fatto che questo studio non mette in discussione la valenza delle ricerche quantitative, ma anzi, vuole essere un solido confronto, che vada a completare i numerosi studi di stampo quantitativo già esistenti in questo ambito.

### **3.2 Ricerca ed Analisi: l'approccio del consumatore**

Una volta definito il metodo etnografico in tutte le sue principali sfaccettature, col fine di indentificare il reale approccio del consumatore alla sostenibilità, lo si è voluto contestualizzare alla ricerca effettuata all'interno dei punti vendita UPIM e OVS<sup>82</sup>. Si evidenzia, inoltre, che in questa fase, in special modo nel processo metodologico, vi è stata la supervisione e l'affiancamento di un professore, esperto di sociologia e

---

<sup>81</sup> MARZANO M.; 2006; *cit.* p. 4.

<sup>82</sup> Ricerca effettuata in collaborazione con una collega del corso in Economia e Gestione delle aziende di Ca'Foscari, Venezia.

antropologia.

In prima analisi, prendendo in considerazione il luogo della ricerca, si è certamente all'interno di un'organizzazione formale, in quanto i punti vendita in cui è stato svolto lo studio sono legalmente riconosciuti, con confini fisici ben identificabili. La scelta di operare all'interno di un'organizzazione formale, come osservato nel paragrafo precedente, porta con sé l'esigenza di possedere una sorta di lasciapassare, che in questo caso si è tradotto in un accordo tra l'università Ca'Foscari e il gruppo OVS S.p.A., che aveva preventivamente informato i direttori dei punti vendita oggetto di analisi.

Proprio il fatto che i dipendenti e il direttore conoscessero già l'identità del ricercatore, ha portato all'utilizzo di un'osservazione semi-coperta. Il più grande vantaggio nell'utilizzare questa tipologia di osservazione è che l'etnografo, come già osservato, può adottare diverse tecniche d'indagine, in base a chi si trova davanti. Infatti, il ricercatore in questo frangente ha potuto svolgere interviste formali e *focus group* con coloro i quali erano a conoscenza della sua identità (personale UPIM e OVS), mentre doveva essere in incognito con gli individui che ignoravano il suo ruolo, nella fattispecie i clienti, principale oggetto di studio. Nello specifico, per quanto riguarda le interviste, esse sono state sottoposte a 26 dipendenti, sparsi fra i sei punti vendita presi come campione d'indagine, di cui si tratterà a breve.

Inoltre, in riferimento alle 3 categorizzazioni - concettualizzazione; definizione operativa e ipotesi; campionamento - espone precedentemente (*par. 3.1.3*), all'interno della ricerca si osserva che la concettualizzazione alla base dello studio è: la modalità di approccio del consumatore verso la sostenibilità. Per quanto riguarda la definizione operativa, invece, essa si è concretizzata nell'utilizzo di una strategia bottom-up, con l'obiettivo di partire dall'osservazione per arrivare ad una serie di proposte e modelli, di cui si tratterà in seguito. Questo ha portato ad una formulazione delle ipotesi iniziata prima della ricerca e confermata durante la stessa. Infine, il campione utilizzato, come accennato in precedenza, è rappresentato dai punti vendita sparsi nei luoghi più rappresentativi delle tre realtà in cui è culturalmente suddivisa la penisola italiana (Nord, Centro, Sud). Nella fattispecie, l'indagine è stata svolta in sei punti vendita, tre UPIM e tre OVS, ubicati nelle città di Milano, Roma e Palermo. La scelta di queste tre città è frutto di un'attenta analisi, che ha voluto considerare l'area geografica come fattore rilevante nella scelta d'acquisto della clientela.

In particolare, i negozi presi in considerazione sono stati i seguenti:

- *OVS MILANO*, Corso Buenos Aires, 21
- *UPIM MILANO*, Corso Buenos Aires, 35
- *OVS ROMA*, Via Aurelia, 475
- *UPIM ROMA*, Via Prati Fiscali, 63
- *OVS PALERMO*, Via Ruggiero VII, 18
- *UPIM PALERMO*, Via della Libertà, 30

Definiti dunque i fattori caratterizzanti il disegno e le fondamenta della ricerca, è stato scelto di conferirne principalmente un'impostazione analitica. Questa decisione è derivata dalla volontà di minimizzare i dettagli superflui per la presentazione dei risultati. Difatti, riprendendo i quattro aspetti fondamentali di un'etnografia analitica, esposti precedentemente (*par. 3.1.3*), non si riscontra alcun protagonista e le descrizioni dei luoghi sono presenti solo se funzionali alla teoria. Tuttavia, gli unici due aspetti che fanno sì che tale impostazione non sia totalmente analitica, ma sia anche narrativa, è la presenza di un riferimento temporale, in quanto l'osservazione sul campo aveva un limite di giorni ben definito, ed è presente, anche se in minima parte, la presenza dell'autore all'interno dei risultati. Questo sarà più chiaro a breve, quando si farà cenno alle azioni di sostenibilità osservate dagli stessi ricercatori.

Infine, volendo definire quelle che sono state le effettive strategie di osservazione utilizzate dall'etnografo in questa ricerca, si arriva di fronte ad un'osservazione ibrida, in quanto, nonostante la forte inclinazione verso una tipologia *nonpartecipante*, è inopinabile la partecipazione del ricercatore in alcuni ambiti e momenti dello studio. In altre parole, nonostante il ricercatore fosse esterno alle dinamiche d'acquisto (grazie ad un camuffamento del proprio ruolo ai clienti), vi erano comunque delle relazioni con il personale, che in rari casi hanno richiesto l'utilizzo di un'osservazione *partecipante moderata*, con un grado di coinvolgimento *medio-basso*. Questo ultimo aspetto, tuttavia, è stato di fondamentale importanza nella creazione di empatia fra l'etnografo e i dipendenti, che ha permesso di conoscere in modo più accurato e completo alcune dinamiche, altrimenti impossibili da comprendere nel breve periodo. Questo rapporto di rispetto e fiducia reciproca si è rivelato essenziale anche nella fase di raccolta delle informazioni. Proprio a tal proposito, si conferma che anche in questa ricerca

etnografica, come generalmente accade, l'osservazione - tradotta in un "diario di viaggio" - ha assunto il ruolo principale, ma da sola non poteva bastare. Quindi la raccolta delle informazioni è avvenuta anche tramite le interviste al personale: dalla commessa part-time al direttore, fino ad arrivare al responsabile della Sostenibilità Aziendale di OVS in Italia. Il tutto chiaramente coadiuvato dall'utilizzo di strumenti volti a registrare, filmare e fotografare il contesto circostante. Anche l'ascolto dei commenti e dei discorsi fra gli attori sociali ha contribuito notevolmente, in quanto ha permesso di cogliere i reali pensieri e le reali sensazioni degli stessi, prive di filtri, garantendo così la veridicità e valenza dei feedback.

Chiaramente, quanto detto finora, come già osservato (*par. 3.1.5*), dev'essere proiettato all'interno di una logica che tenga in considerazione anche gli aspetti etici della ricerca. Questo, nella fase di analisi ed elaborazione, si traduce soprattutto nel rispetto della privacy degli attori sociali, che consciamente o meno, entrano a far parte di una serie di casi studiati, in cui certi dettagli non possono essere liberalmente elaborati ed esposti.

Fatte queste premesse e presentato quello che è il *modus operandi* che si è scelto di adottare, è possibile passare all'esposizione delle osservazioni, dei risultati e delle proposte presentate al gruppo OVS S.p.A, relativamente alla sostenibilità.

### **3.3 I contesti di osservazione: UPIM e OVS a confronto**

Col fine di contestualizzare e introdurre al meglio i dati raccolti ed elaborati durante la ricerca etnografica, in questo paragrafo verrà presentata una visione più generale del campo di osservazione, che sarà sviscerato e descritto attraverso un confronto diretto fra i marchi UPIM e OVS, evidenziandone in particolare gli aspetti di convergenza e contraddizione.

Durante la fase di osservazione, infatti, sono emerse uguaglianze e divergenze fra i due marchi sopracitati, ma non solo. Si evidenzia che, anche fra diversi punti vendita dello stesso brand, sono presenti differenze sostanziali che potrebbero essere spiegate da una serie di fattori: la collocazione dei diversi negozi all'interno della città, l'approccio dei clienti e dei dipendenti, la cultura del luogo, la visione del direttore e gli obiettivi prefissati.

Inoltre, anche se l'ubicazione a livello nazionale può apparire un dato di poco rilievo, in realtà è vero il contrario. Infatti, in un contesto sociale, politico ed economico

come quello italiano, la scelta di collocare un punto vendita al Sud, al Centro o al Nord, deve essere frutto di un'attenta analisi di settore e di contesto.

L'Italia, infatti, è un Paese che, stando ai dati ISTAT<sup>83</sup> che chiudono il 2017, viaggia con ritmi totalmente differenti: vi è un Mezzogiorno in cui il tasso di disoccupazione (19,5%) è circa il triplo rispetto al Nord (6,1%) e il doppio rispetto al Centro (9,1%). Questo inevitabilmente si ripercuote sul potere d'acquisto dei clienti che, come emerso dalle osservazioni sul campo, sono molto più inclini agli acquisti al Nord (Milano), piuttosto che al Sud.

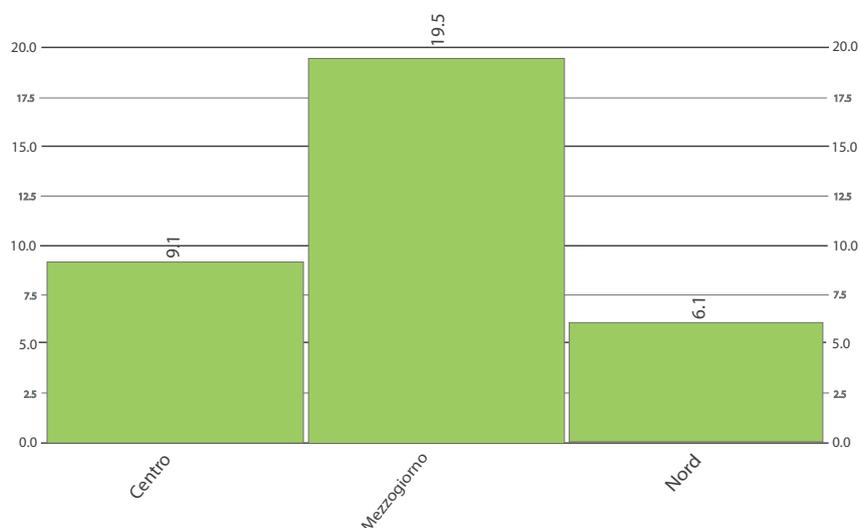


Figura 13: Tasso di Disoccupazione in Italia 2017<sup>84</sup>

Concludere però che i maggiori acquisti effettuati dalla clientela di Milano sia un dato univoco e connesso esclusivamente al potere d'acquisto sarebbe errato. Tuttavia, il tenore di vita di un luogo è certamente un dato che incide sulle scelte d'acquisto e non può essere trascurato.

Sulla base di tali considerazioni, attraverso un'accurata analisi delle interviste e delle osservazioni, si è giunti dunque all'identificazione di una serie di fattori di convergenza e di divergenza fra i diversi brand. Inoltre, l'elaborazione di questi dati, come già precedentemente evidenziato, ha portato alla stesura di una serie di proposte, tre delle quali, dato il riscontro positivo da parte dei vertici di OVS, verranno approfondite nel prossimo capitolo.

<sup>83</sup> ISTAT; Tasso di Disoccupazione in Italia 2017; [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV\\_TAXDISOCCU1#](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCU1#); (accesso effettuato il 10 luglio 2018).

<sup>84</sup> Dati estratti il 10 luglio 2018 da ISTAT.

### 3.3.1 Uguaglianze

Il primo elemento di convergenza emerso dall'etnografia è una maggiore indipendenza della clientela femminile rispetto a quella maschile. Questo è stato dedotto dal comportamento dei differenti generi all'interno dei diversi punti vendita. Infatti, in linea di massima, la donna conosce bene i propri gusti e se dovesse trovare un capo di suo gradimento, sceglierebbe di acquistarlo con estrema indipendenza. Addirittura, non di rado, accade che l'assistenza del personale in negozio provochi uno stato di disagio e fastidio nella clientela.

*"Io personalmente cerco di lasciare libero il cliente perché se lo opprimi si innervosisce e se ne va".*

*(Commessa/o OVS)*

Per quanto riguarda l'approccio degli uomini, invece, esso è generalmente speculare, tanto che, come si vedrà, l'uomo sa la tipologia di capo da comprare, ma non è autonomo quanto la donna nella fase di acquisto. Rapportando tale visione ad una coppia tipica, si arriverà di fronte ad una situazione in cui la compagna chiede consiglio all'uomo per l'approvazione della scelta effettuata; il compagno, invece, userà come principale criterio d'acquisto il parere della moglie o fidanzata. Quindi, in altre parole, la donna chiede conferma di una scelta già effettuata, mentre l'uomo chiede un consiglio fin dal principio, per effettuare la scelta stessa. Questo rapporto verrà definito: "regola della coppia".

In secondo luogo, è apparso evidente che il cliente con la maggiore incidenza sulle vendite sia la donna di età compresa tra i 30 e i 50 anni. Infatti, anche tramite le interviste al personale, è emerso che le donne amano fare shopping e, diversamente dagli uomini, questo incide negativamente sulla loro efficienza negli acquisti. Infatti, sempre dall'osservazione sul campo, è apparso evidente come l'uomo entri in negozio con un'idea ben chiara di cosa comprare, senza distogliere l'attenzione su altri indumenti; per il genere femminile, invece, avviene spesso il contrario: molte volte si verifica che una donna entri in negozio solo per curiosità e concluda una serie di acquisti "inaspettati". Infatti, si osserva per esempio, che l'uomo che necessita di una camicia, si reca in OVS, ne acquista una (spesso su consiglio di amici, compagna o commessa) ed esce dal punto vendita; una donna, invece, entra nel negozio col solo desiderio di vedere

i capi e spesso acquista qualcosa non per necessità, ma per il puro piacere di comprare e ampliare la propria scelta nel guardaroba.

*“Il nostro cliente tipo, intanto, è la donna, la mamma, la signora. Andiamo dai 30 ai 50 anni. Non a caso la donna ha un’incidenza forte nei nostri negozi”.*

*(Commessa/o UPIM)*

Sempre in relazione al rapporto fra generi, si è notata, inoltre, in entrambi i brand, una reazione differente quando un uomo si trova nel reparto donna, piuttosto che una donna nel reparto uomo. Infatti, nella gran parte dei casi, un maschio situato nel reparto donna o bambino desta l’attenzione della clientela femminile, che resta in allerta e quasi percepisce l’uomo come un “intruso”. Ciò non avviene quando le parti si invertono. Tale fenomeno è particolarmente accentuato quando il reparto, nello specifico, è quello dedicato all’intimo.

Anche la presenza della maggior parte dei capi con Certificazioni OEKO-TEX® è un aspetto che accomuna UPIM e OVS. Lo STANDARD 100 by OEKO-TEX®, riprendendo quanto scritto nel loro sito ufficiale, altro non è che “un sistema di controllo e certificazione indipendente per tutto il mondo tessile dalle materie prime, dai semilavorati al prodotto finale, in tutte le fasi di lavorazione, col fine di ottenere prodotti privi di sostanze potenzialmente nocive. Vengono inoltre esaminati eventuali componenti non tessili nel processo di fabbricazione”<sup>85</sup>. La forte presenza di capi con tale certificazione è chiaramente un valore aggiunto per i due marchi, che mostrano così sensibilità verso quelle che sono le esigenze e le necessità dei clienti.



Figura 14: simbolo certificazione OEKO - TEX

---

<sup>85</sup> OEKO-TEX; Spiegazione; [https://www.oeko-tex.com/it/business/certifications\\_and\\_services/ots\\_100/ots\\_100\\_start.xhtml](https://www.oeko-tex.com/it/business/certifications_and_services/ots_100/ots_100_start.xhtml); (accesso effettuato giorno 10 giugno 2018).

Anche se in quantità e offerta molto differenti, inoltre, i capi in cotone biologico sono un altro fattore che accomuna UPIM e OVS, in special modo nel reparto bambino. Infatti, è vero che in UPIM è stata evidenziata una gamma più ampia di abbigliamento in *bio cotton*, soprattutto nel reparto uomo (offerta totalmente assente in OVS) e donna, ma è pure vero che se si restringesse il campo al solo reparto bambino, le proposte dei due brand sarebbero molto simili ed estremamente competitive.

Le Brochure espositive sono un altro elemento di uguaglianza fra i due brand. Esse sono dei format scelti dalla sede centrale attraverso un accurato studio dei *visual*, che definiscono la posizione migliore per esporre i prodotti offerti da UPIM e OVS. Durante alcune interviste è stato spiegato, infatti, che i dipendenti selezionati per l'allestimento devono prendere come modello un disegno inviato dalla sede centrale (brochure espositiva) e riadattarlo agli spazi che possiedono in negozio.

Un altro fattore che accomuna i punti vendita UPIM e OVS osservati è il packaging in cui sono imballati i capi della nuova collezione. Infatti, essi arrivano dentro grandi scatoloni, al cui interno vi sono i vestiti suddivisi per singolo pezzo, ognuno a sua volta all'interno di una busta in plastica. Questo certamente è un atteggiamento poco sostenibile, che porta ad una pratica, che con i giusti accorgimenti potrebbe essere facilmente bypassata. Utilizzare un sacchetto di plastica per contenere ogni singola taglia di ogni singolo modello è controproducente e, poiché l'allestimento negli scaffali viene effettuato davanti ai clienti, vi è il rischio che tutti gli sforzi volti alla sostenibilità, vengano vanificati da una semplice pratica di imballaggio.

Ultimo punto di convergenza fra i brand è il grande utilizzo dello smartphone in negozio. Infatti, nei punti vendita di entrambi i marchi è stato osservato che spesso i clienti utilizzano i dispositivi mobili per chiedere indicazioni, pareri e consigli a chi, per un motivo o per un altro, non si trova in negozio. Nella maggior parte dei casi si è osservato l'utilizzo di applicazioni di messaggistica per inviare foto e ricevere feedback, oppure vere e proprie videochiamate in diretta per avere un riscontro immediato e tempestivo. Questo atteggiamento fa capire come ormai gli smartphone siano parte integrante della quotidianità e, in quanto tali, devono essere sfruttati al pari di altre risorse disponibili. Questa sensibilità è stata meglio interpretata da OVS, grazie all'App, elemento che, nonostante i grandi margini di miglioramento, non è presente nell'offerta di UPIM. Questo è solo uno dei fattori che differenziano i marchi UPIM e OVS e che verranno trattati nel prossimo paragrafo.

### 3.3.2 Differenze

Dall'osservazione sul campo, il primo fattore di divergenza emerso è relativo alla clientela. Infatti, è evidente come in OVS vi sia un consumatore più giovane e alla moda rispetto ad UPIM. Questo, oltre che dalla scelta di un diverso posizionamento delle due aziende, è dovuto al fatto che OVS appare più moderno e innovativo.

*"Ti parlo di UPIM, nella piattaforma di OVS già ci sono più ragazzi".*

*(commessa/o UPIM)*

Infatti, la maggiore presenza di ragazze e ragazzi non può essere collegata solo ad una linea d'abbigliamento più trendy, ma è dovuta anche alla presenza di servizi e tecnologie all'avanguardia. Fra queste, solo per citarne alcune, vi è il "Cerca la tua taglia", che permette al cliente di cercare la taglia di un certo capo in tutta Italia, con la possibilità di riceverlo direttamente a casa, senza costi aggiuntivi; vi sono le cosiddette "scale mobili intelligenti", che altro non sono che scale mobili standard che, attraverso l'autoregolazione della loro velocità, riducono al minimo gli sprechi; la struttura e il design dei negozi sono più nuovi e la presenza di un'App e dello *shop online* è certamente un grande valore aggiunto, che UPIM non può vantare.

*"Il Cerca la tua taglia funziona ed è bello perché è come se fossimo un unico OVS".*

*(commessa/o OVS)*

Anche sulle comunicazioni interne vi è una divergenza fra i due brand: in OVS avvengono tramite auricolari, invece in UPIM, in alcuni punti vendita, si evidenzia l'utilizzo degli speaker generali, udibili da tutti i clienti presenti nel punto vendita. Dagli speaker appena accennati viene anche trasmessa una tipologia di musica differente: in OVS le canzoni vengono selezionate per un pubblico più giovane, in UPIM, invece, vi è una tipologia di musica adatta a tutte le età, dal ragazzo alla persona più anziana.

In OVS, inoltre, vi è una strategia di comunicazione e marketing più efficace: questa si traduce in tecniche come il "vedo-compro" (i vestiti esposti sui manichini vengono posizionati nella zona limitrofa agli stessi, per agevolare l'acquisto impulsivo) e

in investimenti in pubblicità e reputazione notevolmente superiori. L'elemento che meglio evidenzia la prevalenza di OVS su UPIM, inoltre, è proprio il parere del personale. Infatti, i dipendenti di OVS percepiscono i prodotti del proprio brand migliori di quelli di UPIM e, sebbene in quest'ultimo vi sia un clima più familiare, dal personale di UPIM trapela l'idea di essere di "seconda categoria" rispetto ad OVS. Questa relazione fra i lavoratori è emersa soprattutto dalle interviste dove più commessi hanno evidenziato disappunto e delusione verso il loro trasferimento da OVS ad UPIM.

*"A parte il passaggio da OVS a UPIM, io sono serena".*

*(Commessa/o UPIM)*

Un altro aspetto che differenzia i due brand è la vendita dei sacchetti alla cassa. Essi sono a pagamento solo in UPIM e, nonostante il cliente non sia in accordo, è un elemento da non sottovalutare. Tali sacchetti, infatti, è vero che vengono venduti, ma in ogni cassa è presente un cartello con la seguente scritta:

*"Risparmiando sulla produzione dei sacchetti, non solo rispettiamo l'ambiente, ma possiamo garantirti un'offerta di qualità a prezzi ancora più convenienti! Per questo da oggi potrai usufruirne a fronte del pagamento di una piccola cifra".*

Nello specifico, queste borsette vengono realizzate con carta certificata FSC<sup>86</sup>, marchio che, come visto nel capitolo precedente, promuove in tutto il mondo una gestione delle foreste rispettosa dell'ambiente, socialmente utile ed economicamente sostenibile. Questo fa capire come UPIM voglia lanciare un segnale di sostenibilità ambientale ed economica, enfatizzando allo stesso tempo il rapporto qualità-prezzo, che certamente è superiore alla media mondiale. Questa volontà viene evidenziata anche da un'offerta di prodotti in cotone biologico maggiore rispetto ad OVS, che invece, sotto questo punto di vista, si concentra quasi esclusivamente sul reparto bambino.

Infine, come già anticipato, sono presenti differenze anche fra negozi dello stesso marchio. Per esempio, gli addetti alla sicurezza presentano caratteristiche differenti in

---

<sup>86</sup> CERTIFICAZIONE FSC; Assicurare benefici ambientali, sociali ed economici; <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni>; (accesso effettuato giorno 22 giugno 2018).

base al punto vendita (uniforme, mansioni, posizione, ecc.) e le comunicazioni interne avvengono tramite canali diversi: in alcuni negozi il personale comunica esclusivamente tramite auricolari; in altri solo tramite lo speaker generale; in altri ancora attraverso un mix delle due forme. Infine, guardando la disposizione dei negozi (anche) dello stesso brand, si evidenzia un altro fattore di disuguaglianza: nei punti vendita UPIM, per esempio, non è sempre possibile trovare i reparti dedicati alla casa, alla profumeria e/o ai giocattoli, e anche la zona dedicata ai bambini, in cui vi sono le televisioni per intrattenerli, non è sempre presente.

UGUAGLIANZE	DIFFERENZE
Maggiore indipendenza della clientela femminile	Clientela più giovane in OVS
Il cliente più proficuo è la donna di età compresa fra 30 e 50 anni	Linea più moderna e innovativa in OVS
L'uomo visto quasi come intruso nel reparto donna e bambino	Creazione di un' App esclusivamente per OVS
Presenza di capi con certificazione OEKO-TEX®	Canali interni di comunicazione
Presenza di capi in Cotone biologico	Tipologia di musica trasmessa
Utilizzo di Brochure espositive	Strategie di comunicazione
Adozione del medesimo packaging	Reputazione e posizionamento nella mente di consumatori e dipendenti
Grande utilizzo degli smartphone in fase di acquisto	Vendita dei sacchetti alla cassa esclusivamente in UPIM

Tabella 16: Uguaglianze e Differenze fra UPIM e OVS

Certo è, che trovare dei punti che accomunino e differenzino i negozi di un grande Gruppo come OVS S.p.A. è quasi fisiologico. Standardizzare ogni processo non è semplice e far comunicare all'unisono oltre 1600 punti vendita risulta un'operazione molto complessa. Tuttavia, imitare reciprocamente le best practices è essenziale e potrebbe rivelarsi la vera chiave di volta per lo sviluppo di un apparato ancora più solido ed efficiente. Nel successivo paragrafo si tratterà dei risultati derivanti dall'elaborazione dei dati e delle osservazioni finora esposte.

### 3.4 I risultati: la sostenibilità in azienda

Sulla base di quanto osservato finora, in questa fase, per rendere i dati quanto più chiari possibile, si è deciso di riassumere i risultati di maggior rilievo in due macro-categorie. La prima ("La sostenibilità in Italia") vuole mettere in luce l'approccio dei dipendenti alla sostenibilità, attraverso un confronto fra Milano, Roma e Palermo. In questo caso si è scelto di considerare le tre domande che meglio delle altre rappresentassero l'idea di

sostenibilità nella mente del personale, distinguendo le risposte di coloro che lavorano in UPIM, da quelli che lavorano in OVS; La seconda macro-categoria, invece, considera il Gruppo OVS S.p.A. come un'unica entità e si concentra maggiormente sul confronto diretto fra Sostenibilità Dichiarata, Agita e Percepita, prendendo in considerazione i fattori chiave per l'azienda: materie prime, negozi, certificazioni, comunicazione, packaging, fornitori, dipendenti e progetti attuati o da attuare nel breve periodo.

### **3.4.1 La sostenibilità in Italia**

Le domande effettuate durante le interviste etnografiche sono state molteplici<sup>87</sup>, tuttavia, per focalizzare l'attenzione principalmente sul tema della sostenibilità, si è deciso di considerarne tre in particolare, evidenziando le differenti aree geografiche e creando un parallelismo fra i punti vendita UPIM e OVS. Le domande prese in esame nella creazione delle tabelle sono state le seguenti:

1. *Se nomino la parola "sostenibilità" cosa le viene in mente?*
2. *Le capita di affrontare l'argomento in fase di vendita?*
3. *Secondo lei i giovani sono attenti alla sostenibilità?*

Questo confronto fra risultati e la scelta di queste tre domande vuole rispondere all'esigenza di chiarire il grado di conoscenza sul tema da parte dei dipendenti, di definire quanto i clienti siano sensibili all'argomento e, nello specifico, quanto i giovani ne siano toccati. Di seguito si propongono le tabelle esplicative, di cui sopraccitato.

---

<sup>87</sup> Per visionare l'intera traccia dell'intervista si rimanda all'Appendice 1.

## 1. Se nomino la parola “sostenibilità” cosa le viene in mente?

	PALERMO	ROMA	MILANO
UPIM	Raccolta differenziata. Riutilizzo della carta usata. Ambiente. Sacchetto a pagamento. Ecosostenibilità. Riciclo. Energia pulita.	Energia rinnovabile. Ecologia. Carburanti. Tessuti naturali. Inquinamento. Riciclo dei prodotti. Cotone Bio. Ambiente. Qualcosa che si auto-genera o auto-finanzia	Sacchetti della frutta biodegradabili. Sacchetti di carta nei negozi. Qualità. Disposizione della merce e impatto visivo del negozio (x) Ambiente. Ecologia. Albero.
OVS	Ambiente. Riciclo. Tessuti. Cotone Bio. Progresso. Risparmio. Bicicletta elettrica. Benessere. Economia. Società.	Spreco. Riciclo degli abiti. Sapersi esprimere (X). Crescere rispettando l'ambiente. Cartoni chiamati "riutilizzami". Raccolta differenziata. Fonti rinnovabili di energia. Cotone organico. Riutilizzo delle grucce. Sacchetti della frutta biodegradabili.	Efficienza. Ambiente. Fonti di energia rinnovabili. Minori impatti. Fibre biologiche (cotone). Prodotti biologici (cibo, creme...).

Tabella 17: La sostenibilità nella mente dei dipendenti

Dall'analisi dei risultati di questa prima tabella, si evidenzia un'ambiguità. Infatti, se è vero che il personale ha dato delle definizioni di sostenibilità generalmente corrette, è pur vero che non emerge una reale consapevolezza di come la sostenibilità impatti all'interno del negozio. Anche quando viene citato il cotone biologico, esso assume una connotazione differente da quella effettiva: nella stragrande maggioranza dei casi, infatti, viene confuso e paragonato al 100% cotone. Inoltre, i reali benefici del cotone bio sull'ambiente non sono quasi mai conosciute, ma ne viene semplicemente enfatizzata la qualità superiore del tessuto rispetto ad altri. Solo col sacchetto a pagamento, adottato da UPIM e col programma di raccolta dei capi usati, i dipendenti hanno colto la diretta connessione con la sostenibilità: probabilmente una consapevolezza dovuta ai diversi cartelli informativi situati perlopiù vicino alle casse. In ogni caso, quasi ogni riferimento identifica la sostenibilità a livello puramente ambientale, trascurando l'aspetto sociale ed economico.

*“Un altro esempio è il sacchetto di UPIM. Qua si paga e in OVS no. Viene fatto per disincentivare lo spreco dei sacchetti e io sono d'accordo. Io cerco sempre di incentivare i clienti a comprare la shopping bag riutilizzabile, perché penso che sia giusto”.*

*(Commessa/o UPIM)*

Inoltre, se i risultati estrapolati da questa prima domanda hanno generato ambiguità circa la conoscenza della sostenibilità da parte del personale, con le prossime due non

viene lasciato spazio ad equivoci: il consumatore di OVS, come si osserverà, non ha a cuore questo argomento.

## 2. Le capita di affrontare l'argomento in fase di vendita?

	PALERMO	ROMA	MILANO
URIM	Raramente si affronta l'argomento della sostenibilità. Nel reparto bambino si fa più attenzione a quello che si acquista. Viene spesso richiesto il 100% cotone, ma mai il cotone bio.	Solo poche mamme chiedono informazioni sul cotone bio. La sensibilità del tema si ritiene influenzata dall'educazione ricevuta. Solitamente la richiesta di capi bio deriva da problemi legati alla pelle.	I clienti si informano sulla composizione dei capi e spesso chiedono il cotone. In certi periodi dell'anno chiedono il lino. Il cotone biologico viene percepito come un cotone di migliore qualità, senza conoscere il reale significato del termine. I sacchetti a pagamento sono visti come fonte di guadagno per l'azienda e non come incentivo a sprecare meno carta.
OVS	Le persone leggono le etichette per conoscere la composizione e il Paese di fabbricazione, senza rivolgersi ai commessi. Nel reparto bambino si ricerca maggiormente il 100% cotone. Nel reparto uomo/donna non è mai stato chiesto il bio cotton. Nel caso di allergie alla pelle, si chiede il cotone bio.	Poco interesse verso la sostenibilità. I clienti non si informano su che cosa verrà fatto con gli abiti che portano per il riciclo (solo 2 su 10 lo chiede). La sostenibilità si paga e il cliente di OVS non è disposto a pagare di più. Richiesta di cotone, ma non di bio cotton. Alcune persone non vogliono piuma e/o pelliccie.	Tema non toccato durante le vendite. Si interessa solo chi ha una maggiore disponibilità a pagare. "Cultura alta". Focus sul prezzo. Clientela anche straniera che spesso non conosce nemmeno il significato del termine.

Tabella 18: La sostenibilità nella fase di vendita

Che sia Nord, Centro o Sud, infatti, poco cambia: la sostenibilità è un tema che non viene affrontato. L'unico luogo che lascia spazio alla sostenibilità e nella fattispecie al cotone biologico, è il reparto bambino. Ad essere precisi, quando si parla di reparto bambino, si vuole fare riferimento ad un'età compresa tra i 0 mesi e i 10 anni. Successivamente a questa età, l'interesse delle mamme e dei papà va un po' calando.

Dunque qual è il reale motivo che spinge i genitori ad acquistare capi in *bio cotton* e perché sulla fascia di età più grande (uomo-donna) questo tema non suscita molto interesse? Le allergie e l'apprensione dei genitori sono la risposta. Infatti, dall'osservazione sul campo e dall'analisi delle interviste, appare evidente come, indipendentemente dall'area geografica, questo sia un argomento che preoccupi mamme e papà, i quali, per paura di non comprendere le esigenze di un bambino piccolo e per timore di allergie cutanee che oggi appaiono sempre più comuni<sup>88</sup>, vanno alla ricerca di capi quanto più possibile naturali e privi di sostanze chimiche. L'aspetto negativo di tutto ciò è che dell'ambiente non si preoccupa nessuno. Il fatto che il cotone biologico inquinati meno è del tutto irrilevante e questo viene confermato, come detto precedentemente, dal fatto che nel reparto uomo e donna la richiesta di capi in cotone organico è del tutto assente.

<sup>88</sup> GOLLA M.; Le dermatiti da tessuti;  
<http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71380/Gola+Dermatiti+da+tessuti/b11697e1-82d1-4114-a785-86da45d25654?version=1.0>; (accesso effettuato il 27 agosto 2018).

Inoltre, se il personale del negozio non è molto informato sulla sostenibilità, i clienti lo sono ancora meno. Questo, banalmente, viene evidenziato dal fatto che i consumatori lamentano i sacchetti a pagamento (non riuscendo a cogliere il risvolto ambientale dell’iniziativa) e, come già fatto presente per i dipendenti di UPIM e OVS, anche i clienti spesso non conoscono la differenza fra cotone biologico e 100% cotone, che viene chiesto nella maggior parte dei casi. A conferma di un consumatore poco attento alla sostenibilità, si evidenzia, inoltre, che anche quando il cliente aderisce all’iniziativa della raccolta dei capi usati, lo fa esclusivamente per i benefici economici o per fare spazio in casa: la fine che faranno quei vestiti, nella buona parte dei casi, non importa a nessuno.

*“Per esempio in OVS noi davamo un buono in cambio di capi usati. Però non mi hanno mai chiesto dove finivano i capi. Forse lo facevano solo per comodità, per lasciarti i loro capi e avere un buono”.*

*(Commessa/o UPIM)*

Sulla base di questi atteggiamenti, si è voluta considerare un’ulteriore sottocategoria di consumatori – i giovani – ottenendo, tuttavia, dei risultati in linea con quanto emerso finora.

### 3. Secondo lei i giovani sono attenti alla sostenibilità?

	PALERMO	ROMA	MILANO
UPIM	I giovani non sono attenti alla sostenibilità, guardano solo l'estetica di un capo. Dipende molto dal tipo di educazione ricevuta. Una piccola minoranza del personale ritiene che siano attenti all'argomento.	I giovani non considerano la sostenibilità prioritaria. I giovani guardano principalmente prezzo ed estetica. Non sono adeguatamente educati sul tema.	Si ritengono più preparati sul tema, ma comunque interessati principalmente all'estetica dei capi e al prezzo. Sono mentalmente più aperti e accettano, senza lamentele, di pagare il sacchetto alla cassa.
OVS	Non sono assolutamente interessati al tema. Ai ragazzi interessa solo l'estetica di un capo. Tranne pochi casi, è la moda che influenza le scelte. Dipende molto dall'educazione ricevuta.	I giovani non prestano attenzione all'“impatto”: comprano perché il capo è bello, senza informarsi sulla qualità e su come viene realizzato. Se venisse detto loro che un certo capo è ottenuto da materiale riciclato, non verrebbe acquistato.	Sono attenti alla moda e all'essere trendy. Molti sono ancora studenti e non possono spendere molto.

Tabella 19: La sostenibilità per i giovani

Come già anticipato e come emerge immediatamente dalla tabella, infatti, tranne pochi casi isolati, i giovani non sono interessati alla sostenibilità. I clienti di età compresa fra i 16 e i 30 anni, infatti, conoscono l’argomento, sono più o meno consapevoli di quelle che

sono le conseguenze ambientali dell'inquinamento, ma non riescono a contestualizzare in modo diretto tali problematiche all'interno del mondo della moda.

Infatti, gli aspetti maggiormente considerati nella scelta d'acquisto della categoria in considerazione sono, in ordine, prezzo ed estetica. Dalle interviste e dall'osservazione sul campo, difatti, si evidenzia come il costo di un capo sia la prima preoccupazione di un giovane che acquista in UPIM e in OVS; successivamente ne viene valutata bellezza e vestibilità e solo in un terzo step viene considerata la qualità effettiva dell'indumento, ponendo, tuttavia, il focus su tessuti più conosciuti come la vera pelle o il 100% cotone. Il cotone biologico, infatti, non è contemplato tra le opzioni d'acquisto.

*"I giovani lo comparano perché è bello e non guardano alla sostenibilità".*

*(commessa/o OVS)*

Per di più, alcune commesse hanno dichiarato che molti ragazzi, qualora sapessero che il capo proviene da tessuti riciclati, non lo comprerebbero. Altri dipendenti, invece, ritengono che, anche se i giovani non sono toccati dall'argomento, sono maggiormente disposti a pagare i sacchetti (in UPIM), in quanto sta diventando culturalmente "normale" comperare le borse per la spesa o per i prodotti in genere.

Relativamente alle scelte d'acquisto, inoltre, è inopinabile che siano determinate anche da un'educazione pregressa e dunque, dovrebbe essere lanciata una campagna comunicativa e di sensibilizzazione forte da parte di enti pubblici, privati e dalle famiglie.

*"Difficilmente tratto questo argomento con qualche mamma. Mai con ragazzi giovani. Secondo me dipende da che estradizione hanno i giovani. Come sono stati acculturati, come gli è stato presentato il problema e come lo seguono. Ci sono quelli che ci tengono e altri che se ne fregano. Magari perché nessuno lo ha mai spiegato nel modo giusto".*

*(Commessa/o UPIM)*

A tal proposito, la formazione deve partire soprattutto dal dipendente, soggetto chiave nella pubblicizzazione del tema della sostenibilità alla cittadinanza. La volontà di muoversi verso uno sviluppo sostenibile, infatti, non è utopistico, ma deve essere

fortemente cercato e iniziare proprio dai dipendenti potrebbe essere un primo grande passo verso tale direzione.

### **3.4.2 La Sostenibilità Dichiarata, Agita e Percepita in OVS**

In questo paragrafo verrà trattato il tema della sostenibilità, considerando l'intero Gruppo OVS S.p.A., senza fare suddivisioni e confronti fra UPIM e OVS. In questo caso, infatti, sulla base dei dati raccolti, si è deciso di elaborare una categorizzazione, suddividendo la sostenibilità in dichiarata, agita e percepita in negozio. Per *sostenibilità dichiarata* si intende ciò che l'azienda vuole trasmettere ai punti vendita e al cliente finale, attraverso il sito internet, il bilancio di sostenibilità e in generale tramite la comunicazione; per *sostenibilità percepita* si intende ciò che viene recepito ed attuato dal personale presente all'interno dei diversi negozi; infine, per *sostenibilità agita* si richiamano quelle che sono state le percezioni dei ricercatori e dei consumatori all'interno del punto vendita. Proprio da questa ultima prospettiva, come evidenziato in precedenza, emerge la figura del ricercatore all'interno dell'analisi, confermando così che l'impostazione di questa ricerca non è esclusivamente analitica (*par. 3.1.3*).

Per dare una visione quanto più completa di ciò che si dice di fare e ciò che viene fatto, i fattori presi come oggetto di analisi, come precedentemente evidenziato, sono stati i seguenti:

- Materie Prime;
- Negozi;
- Certificazioni;
- Comunicazione;
- Packaging;
- Fornitori;
- Dipendenti;
- Progetti.

	DICHIARATA	AGITA	PERCEPITA
<b>MATERIE PRIME</b>	Cotone biologico Pellicce sintetiche Assenza di sostanze nocive Piuma certificata	Cotone biologico Pellicce sintetiche Assenza di sostanze nocive Piuma certificata	Cotone biologico Pellicce sintetiche
<b>NEGOZI</b>	Energia rinnovabile Protocollo per la costruzione e la gestione dei punti vendita Controllo dei consumi Led	Scale mobili intelligenti Porte con apertura automatica Aree intrattenimento per bambini	Energia rinnovabile
<b>CERTIFICAZIONI</b>	Oeko-Tex Down Pass BREEAM Refurbishment and Fit Out 2015	Oeko-Tex Down Pass BREEAM Refurbishment and Fit Out 2015	Oeko-Tex
<b>COMUNICAZIONE</b>	Bilancio di Sostenibilità	Comunicazione radio Cartelloni App Social Network Sito  Palmare Tablet	Comunicazione radio Cartelloni  Palmare Tablet Smartphone
<b>PACKAGING</b>	Scatoloni "Riutilizzami" Bancali di legno Grucce	Sacchetti di carta a pagamento in UPIM Scatoloni "Riutilizzami" (Troppi imballaggi di plastica)	Sacchetti di carta a pagamento in UPIM Scatoloni "Riutilizzami" Grucce
<b>FORNITORI</b>	Codice di condotta	-	-
<b>DIPENDENTI</b>	Corsi di formazione Programma "Percorso Salute & Benessere" Valutazione e definizione di obiettivi e percorsi di crescita	Sovraccarico di lavoro Inefficienza nei cambi di turno Opportunità di crescita Lavoro dinamico e stimolante Riferimenti sempre presenti Molto apprezzati i complimenti di clienti e superiori Forte attaccamento all'azienda Ottimo rapporto fra dipendenti (soprattutto in UPIM)	Opportunità di crescita professionale Lavoro dinamico e stimolante Brevi trasferte in altri negozi che favoriscono il confronto C'è sempre un punto di riferimento sul quale contare (direttrice, responsabile..) I complimenti dai superiori sul lavoro svolto sono molto apprezzati I momenti più tragici sono i cambi di ruolo, gli spostamenti e le chiusure Pause pranzo troppo lunghe
<b>PROGETTI</b>	ECAP (European Clothing Action Plan) Fur-Free Program Progetto Recycrom Bimbi in Ufficio BCI (Better Cotton Initiative) Progetto Relamping UNICEF Business Lab Better Factories Cambodia Ovs ricicla i tuoi abiti usati Il filo dell'Amore Car Pooling JoJob Arts of Italy BullisNO Una classe di tutto rispetto Kids Creative Lab	BCI (Better Cotton Initiative) Riciclo degli abiti usati Arts of Italy BullisNO Kids Creative Lab	BCI (Better Cotton Initiative) Riciclo degli abiti usati Raccolta differenziata BullisNO

Tabella 20: Sostenibilità Dichiarata, Agita e Percepita in OVS.

Il primo dato, che emerge fin da subito, è la mancata corrispondenza fra ciò che viene detto di fare, ciò che viene veramente fatto e ciò che i ricercatori hanno osservato durante lo studio sul campo. Questo avviene molto spesso nelle dinamiche aziendali, in quanto, alcune strategie richiedono del tempo per essere effettivamente attuate e altre vengono dichiarate dall'azienda solo per fini pubblicitari o per lanciare segnali diretti ai competitors, che potrebbero intimorirsi o adeguarsi a determinati standard.

Andando ad esaminare nello specifico ogni fattore della tabella, sono nate le seguenti osservazioni:

- **Materie prime:** è uno dei pochi casi in cui tutto ciò che viene dichiarato dall'azienda si ritrova all'interno del punto vendita. Unica nota negativa, che non permette di trovare un equilibrio fra le tre prospettive della sostenibilità, è ciò che effettivamente viene recepito dai dipendenti, che nonostante conoscano i prodotti privi di sostanze nocive e la piuma certificata, non riescono a trovare un collegamento diretto col tema della sostenibilità.
- **Negozi:** in questo caso, come in molti altri che seguiranno, non vi è mai una piena corrispondenza fra ciò che viene dichiarato, ciò che viene recepito e ciò che si vende all'interno del punto vendita;
- **Certificazioni:** come per le materie prime, ha sorpreso positivamente che OVS fa quanto dichiarato, ma purtroppo, anche in questo caso è solo un elemento su tre a rimanere saldo nella conoscenza del personale;
- **Comunicazioni:** questo è un caso su cui è doveroso fare una breve riflessione. Infatti, anche se è vero che tra sostenibilità dichiarata, agita e percepita non vi è completamente convergenza, è anche vero che la comunicazione può assumere diverse sfaccettature in relazione al destinatario che deve raggiungere. Dunque, anche se questo elemento non è effettivamente rappresentativo, si è ritenuto adeguato presentarlo ugualmente, per far giungere il lettore a delle considerazioni personali.
- **Packaging:** questo fattore, a differenza di quanto visto finora, avvicina maggiormente il dipendente alle dinamiche osservate in negozio, adeguandosi parzialmente a quanto dichiarato dall'azienda stessa, che in questo caso assume il ruolo di principale responsabile del mancato equilibrio fra le tre prospettive.

- Fornitori: per i fornitori, come osservato nel capitolo precedente, viene previsto un codice di condotta da seguire. Questo aspetto non traspare né in negozio né fra i dipendenti. Probabilmente, infatti, questa situazione è dovuta ai differenti ruoli e alle politiche aziendali adottate. Nonostante ciò, si è ritenuto utile mettere il lettore a conoscenza di questo aspetto, per riflettere sulle possibili connessioni.
- Dipendenti: questo è il fattore che ha presentato il maggior grado di divergenza fra le tre prospettive. Difatti, a parte qualche aspetto che accomuna quanto visto in negozio e quanto percepito dal personale, si evidenzia generalmente una visione differente in base all'attore considerato. Certamente, in chiave di sostenibilità sociale, appare positivo il forte attaccamento dei dipendenti all'azienda, ma contestualmente si evidenzia un'inefficienza nella turnazione che, se ottimizzata, potrebbe aumentare notevolmente il welfare del personale in negozio.
- Progetti: relativamente a questo fattore, nonostante si evidenzi una forte differenza fra i progetti dichiarati dall'azienda e quanto agito e percepito, è importante sottolineare come il personale sia a conoscenza di quasi tutti i progetti osservati in negozio. Inoltre, il fatto che molti programmi dichiarati non vengano visti o recepiti è spesso causato dal campo di applicazione, che per il raggiungimento di certi obiettivi, non è rappresentato dal punto vendita.

In conclusione, trovare un equilibrio perfetto tra previsioni e fatti non è impresa facile. Nel complesso, tuttavia, UPIM e OVS hanno una situazione positiva, che fa ben sperare in un futuro orientato ad un'offerta ancora più sostenibile, elemento che ormai, come più volte sottolineato, risulta necessario in un settore così inquinante come quello della moda. A tal proposito, per rendere questa ricerca ancora più completa, sulla base dei risultati ottenuti, si sono formulate una serie di proposte, tre delle quali, come già anticipato e come si osserverà meglio successivamente, hanno catturato l'interesse dei vertici aziendali di OVS S.p.A., a tal punto da organizzare un meeting nella sede. Nel prossimo capitolo, dunque, si analizzeranno nello specifico queste tre iniziative, con la speranza che vengano realmente sviluppate e soprattutto con il desiderio che diano un effettivo contributo, anche se piccolo, alla transazione verso la sostenibilità, che sta vedendo l'Italia e l'Europa tra i principali protagonisti mondiali.



## CAPITOLO 4

### LE PROPOSTE AD OVS S.p.A.

#### 4.1 Gli Obiettivi

Dall'elaborazione dei dati ottenuti tramite le interviste, dall'osservazione dei diversi comportamenti in base all'area geografica di riferimento e dal parallelismo fra UPIM e OVS, sono emerse una serie di idee e proposte, tre delle quali hanno attirato l'interesse del dott. Simone Colombo, responsabile della Sostenibilità Aziendale di OVS e, in una seconda fase, dell'Amministratore delegato di OVS, il dott. Stefano Beraldo, del General manager di OVS, Francesco Sama e del direttore generale di UPIM, Massimo Iacobelli, coi quali vi è stato un incontro nella sede di OVS S.p.A. a Venezia Mestre.

I principali obiettivi di queste proposte sono l'incremento delle vendite del Gruppo e il rafforzamento del brand e quanto presentato ha ottenuto un ottimo riscontro da parte dei vertici della società. Proprio per via di questo feedback positivo, nonostante le proposte fatte siano state molteplici, questo capitolo si limiterà a trattare esclusivamente le tre che hanno attratto maggiormente e che hanno concrete possibilità di essere realizzate. Nella fattispecie, queste sono:

1. *L'Etichetta Bio*
2. *L'App OVS #WeCare*
3. *Il Camerino per Genitori*

#### 4.1.1 I modelli di riferimento

Ognuna di queste iniziative, al fine di raggiungere gli obiettivi sopracitati, pone il consumatore al centro, rendendolo parte attiva, cercando di fidelizzarlo attraverso un'offerta completa, che guardi non solo alla componente economica, ma anche e soprattutto a quella sociale ed ambientale.

Queste proposte possono rientrare in quello che viene definito marketing olistico. Le imprese, infatti, generalmente possono dirigere le proprie strategie verso cinque orientamenti differenti: l'orientamento alla produzione (basato su prodotti molto diffusi, a basso costo), l'orientamento al prodotto (basato su un cliente che desidera un prodotto di qualità, con prestazioni elevate), l'orientamento alla vendita (incentrato sulla volontà

di vendere un certo prodotto, che non si venderebbe senza efficaci politiche commerciali), l'orientamento al marketing (basato sulla capacità di creare il prodotto giusto per i clienti e non viceversa) e l'orientamento al marketing olistico (incentrato su una visione di marketing a tutto tondo).

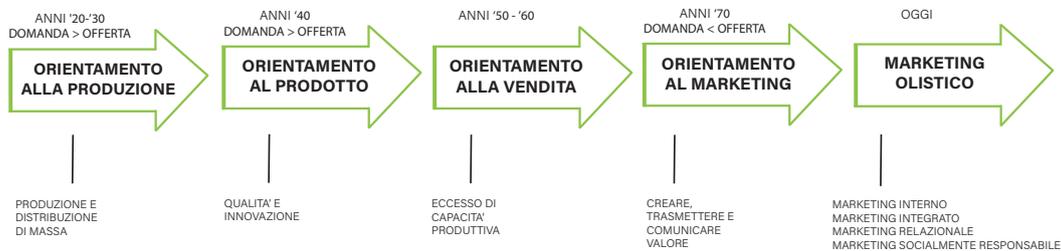


Figura 15: L'evoluzione degli orientamenti del mercato

Nell'ultima tipologia di orientamento al mercato esposta, ogni attività aziendale viene ritenuta rilevante e impattante sui processi di marketing. L'orientamento olistico, infatti, come si può osservare dall'immagine sottostante, è composto da quattro differenti tipologie di marketing: il marketing interno (funzione marketing, alta direzione, altre funzioni aziendali); il marketing integrato (comunicazioni, canali, prodotti e servizi); il marketing relazionale (clienti, canali, partner); e il *performance* marketing (etica, ambiente, sistema legale, comunità). Quest'ultimo, nello specifico, considera non solo gli effetti economici, ma anche quelli sociali e ambientali, implementando la cosiddetta *Corporate social responsibility* (CARANI F., COSTABILE M., KELLER K. L., KOTLER P.; 2012).

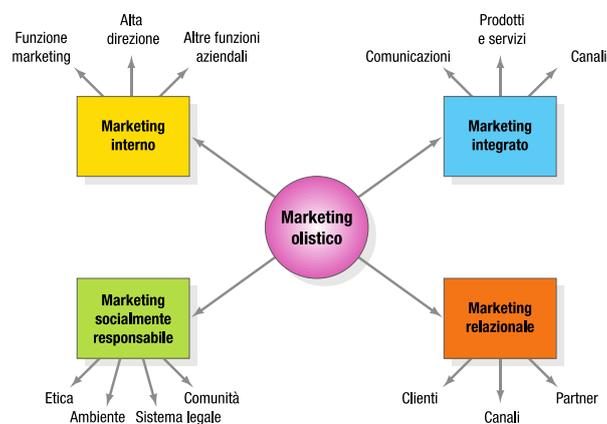


Figura 16: le quattro dimensioni del marketing olistico<sup>89</sup>

<sup>89</sup> CARANI F.; COSTABILE M.; KELLER K. L.; KOTLER P.; *Marketing management*; Pearson; 2012, p.25.

Inoltre, in quest'ottica di integrazione e visione globale, ponendo l'accento sulle nuove sfide di settore, si ripropone un concetto sviluppato dalla PwC, nota compagnia di consulenza; la stessa compagnia che ha redatto la relazione della revisione contabile del bilancio di esercizio 2017 di OVS S.p.A. Tale società ha introdotto, infatti, il concetto di *Total Retail*, ovvero l'insieme delle scelte strategiche da adottare in risposta alle nuove esigenze dei consumatori (PwC; 2017). Difatti, sempre secondo uno studio condotto dall'azienda di consulenza in questione, nel 2017 i retailer si trovano ad operare in un ambiente molto competitivo, in cui le preferenze del consumatore sono in continuo spostamento verso gli acquisti online e il livello di innovazione tecnologica diventa sempre più elevato. Secondo tale studio, in Italia il 66% delle persone si può definire digitale e lo smartphone sta acquisendo un'importanza sempre maggiore, tanto che solo nell'ultimo anno si è registrato un incremento di connessioni da smartphone del +44%. Ciò nonostante, il negozio rimane il luogo più frequentato (51% degli italiani lo visita una volta a settimana) e dunque è ancora la vetrina per le aziende che vogliono innovarsi e stare al passo coi tempi. Per far questo, sempre secondo il modello *Total Retail* sopracitato, si devono rispettare due assunti fondamentali:

1. Il consumatore deve assumere il ruolo centrale nel modello di business, proponendo un'offerta che soddisfi tutte le esigenze dei clienti, attraverso il maggior numero di canali di comunicazione possibile (*omni-channel*).
2. Il modello organizzativo deve rispettare questo concetto di *customer centricity*, creando una collaborazione tra retail fisico e digitale (online), per garantire un'assistenza completa al fruitore del servizio.

Per far questo, la PwC ha identificato 10 aree di intervento, che, nella fattispecie, si distinguono in:

1. Mobile: l'importanza degli smartphone non è più trascurabile, ma deve assumere un ruolo principale;
2. Talento in negozio: il personale professionale e preparato è un fattore che rimane di fondamentale importanza;
3. Big Data: l'integrazione dei numerosi dati sui consumatori è cruciale. Dallo studio delle scelte d'acquisto dipende il successo di numerose campagne di marketing;

4. Amazon: il canale che più degli altri ha inciso nelle modalità d'acquisto. Infatti, questo sito permette di confrontare velocemente diversi prodotti, e spesso li offre a prezzi più vantaggiosi;
5. Social Media: risorsa ormai indispensabile, che offre informazioni dettagliate a portata di mano;
6. *Cyber Security*: elemento necessario a garantire sicurezza e affidabilità al consumatore;
7. Fedeltà del consumatore: fattore sempre più importante, soprattutto in un periodo in cui la personalizzazione dei prodotti è diventata un must per fidelizzare la clientela;
8. Negozio fisico: canale che, come già evidenziato, nonostante il grande sviluppo dei servizi online, rimane il punto di riferimento per i clienti. Il punto vendita dovrebbe essere un luogo quanto più possibile accogliente ed evocativo;
9. Beni di lusso e autenticità: due elementi che spingono fortemente il consumatore a non effettuare acquisti online;
10. Salute e Benessere: due fattori che stanno assumendo sempre più centralità, sia per i consumatori, che per gli stessi dipendenti.

Si evince, dunque, che lo store fisico debba essere valorizzato come conseguenza alla diffusione dell'online. Vi deve essere un connubio tra questi due aspetti, volto ad offrire un servizio completo alla clientela. In questi termini, la sostenibilità aziendale può fungere da elemento di attrattività e differenziazione, apportando un forte vantaggio competitivo.

Si evidenzia che quanto detto finora è già stato colto in modo efficace ed efficiente da OVS, che tuttavia presenta ulteriori margini di miglioramento. L'obiettivo dei prossimi paragrafi, infatti, è quello di dimostrare come potenziare dei servizi già esistenti, veicolando in modo innovativo i giusti messaggi. Nello specifico, contestualizzando i dieci elementi sopra evidenziati, si osserverà come le tre proposte riescano a soddisfarli quasi tutti. Infatti, in particolare, con l'etichetta bio e il camerino per genitori si valorizzano gli aspetti legati al negozio fisico, alla fedeltà del cliente, al talento in negozio e alla salute e al benessere; con l'ulteriore implementazione dell'App, invece, oltre a soddisfare i punti già citati, si riesce ad enfatizzare anche lo sforzo del

Gruppo ad interfacciarsi con la realtà digitale e dunque si soddisfano anche gli altri elementi (mobile, social media, big data e sicurezza).

## **4.2 L'Etichetta Bio**

Durante la ricerca etnografica svolta nei punti vendita UPIM e OVS, è emerso che il cartellino esterno, indicante solitamente il prezzo e la taglia del capo, viene guardato velocemente dai clienti: le persone sanno quali informazioni possono trovarci (prezzo e taglia) e non cercano altro. L'etichetta interna, invece, anche se visionata da una fetta più piccola di clientela, viene analizzata in modo più dettagliato. Nello specifico i clienti sono interessati a:

- **Composizione:** diversi clienti prima di acquistare un capo si informano, leggendo o chiedendo alla commessa, sui materiali che lo compongono. Molti ricercano il cotone in quanto è diffusa l'idea che sia una delle fibre più delicate sulla pelle;
- **Modalità di lavaggio:** alcune persone acquistano anche in base alla difficoltà di lavaggio. Ci sono infatti clienti che si soffermano sui simboli indicanti la manutenzione del capo;
- **Luogo di fabbricazione:** in alcuni casi viene data importanza al Paese di origine del capo, specialmente nel caso del *made in Italy*.

### **4.2.1. Le proposte**

Tutte queste informazioni non sono immediate e richiedono dunque una maggiore attenzione e focalizzazione del cliente.

Alla luce di tali osservazioni, dunque, si è ritenuto che OVS potesse comunicare la sostenibilità attraverso delle speciali etichette (in tessuto o stampate), accostate a quelle interne di manutenzione, in zone meno visibili a primo impatto, ma maggiormente e più seriamente considerate dalla clientela. Le informazioni comunicate, per esempio, potrebbero non limitarsi all'impegno del Gruppo nei confronti dell'ambiente, ma riguardare la sostenibilità nel suo complesso, ricomprendendo dunque anche gli aspetti sociali. L'azienda, per esempio, per rendere il consumatore sempre più attivo, potrebbe trasformare il cartellone solitamente situato vicino ai camerini in un formato più piccolo e appenderlo a tutti i suoi capi (in cotone bio e non), oppure, come già avviene in alcune aziende, potrebbe realizzare un apposito cartellino che riporti i vantaggi generati dal consumatore con l'acquisto di quegli indumenti:

*“Con l’acquisto di questo capo riduci del 46% le immissioni di gas, del 91% i consumi di acqua, del 62% i consumi di energia primaria, del 26% l’eutrofizzazione (l’eccessivo arricchimento di sostanze nutritive dell’ecosistema), del 70% le emissioni responsabili dell’acidificazione, del 46% il rischio di contribuire al riscaldamento globale”<sup>90</sup>.*

Un espediente più particolare potrebbe essere quello di cucire esternamente una piccola etichetta sui capi realizzati con tecniche sostenibili (con tessuti bio, riciclati o utilizzando piume certificate), per poterli distinguere dagli altri. Così facendo, i consumatori più attenti al tema della sostenibilità, potrebbero essere fieri di indossare un capo sostenibile e contemporaneamente contribuire alla sua diffusione.

Inoltre, per comunicare la sostenibilità del capo in modo intuitivo e facilmente comprensibile, in linea con gli obiettivi prefissati dall’azienda entro il 2020 (*par. 2.3.2*), si è pensato di creare una *scala di misurazione della sostenibilità*. Infatti, al pari delle classi di efficienza energetica (A+++, A++, A+, A, B, ecc.) valide per gli elettrodomestici, che oggi influenzano sempre di più le scelte d’acquisto, anche nella moda si potrebbe adottare una scala che rifletta in modo semplice le caratteristiche di sostenibilità generali di un capo. Il modo in cui verrà classificato il capo potrebbe dipendere da una molteplicità di aspetti, come:

- Consumi di acqua,
- Emissioni di CO<sub>2</sub>,
- Consumi e tipologia di materie prime,
- Luogo di provenienza e mezzo di trasporto utilizzato,
- Fornitori (servizi offerti, livello busta paga, ore di lavoro),
- Certificazioni e iniziative connesse,
- Livello di sicurezza degli edifici dove il capo viene prodotto,
- Facilità di riutilizzo o recupero degli input,
- Durata e resistenza,
- Tempo di smaltimento nel caso finisse in discarica,
- Grado di controllo lungo tutta la filiera.

---

<sup>90</sup> TEXTILE EXCHANGE; The Life Cycle Assessment of organic cotton fiber – A Global Average; [https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2017/06/TE-LCA\\_of\\_Organic\\_Cotton-Fiber-Summary\\_of-Findings.pdf](https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2017/06/TE-LCA_of_Organic_Cotton-Fiber-Summary_of-Findings.pdf); (accesso effettuato il 26 giugno 2018).



Figura 17: La scala di misurazione della sostenibilità

Inoltre, osservando sempre il settore degli elettrodomestici, emerge che le persone sono incentivate ad acquistare i prodotti di classi più elevate soprattutto per poter risparmiare sulla bolletta della corrente. Lo stesso principio potrebbe essere adottato da OVS sull'abbigliamento. Infatti, per stimolare i suoi clienti, OVS inizialmente potrebbe offrire uno sconto a chi opta per un capo sostenibile.

#### 4.2.2 I benefici

Le sfumature che tale iniziativa potrebbe assumere, dunque, sono molteplici, così come i benefici che apporterebbe all'azienda. Nella fattispecie, tra i vantaggi che presenterebbero un impatto immediato, si posso distinguere:

- La maggiore considerazione del contenuto del cartellino: cucendo il cartellino sui capi ed esponendo i benefici ambientali del prodotto, le informazioni in esso contenute sarebbero maggiormente considerate dalla clientela;
- Il maggiore impegno dei clienti: creare un'etichetta che faccia sentire il cliente un soggetto attivo e importante per la sostenibilità, lo potrebbe maggiormente stimolare ad impegnarsi su questo fronte;
- La maggiore curiosità dei clienti: producendo cartellini o etichette particolari, diverse da quanto si è soliti trovare in un capo d'abbigliamento, le persone sarebbero maggiormente colpite e il messaggio veicolato, tendenzialmente, rimarrebbe più impresso nella loro mente.

Inoltre, un altro aspetto che non deve essere tralasciato in merito a questa proposta, è quello normativo. Primo fra tutti, il fatto che i prodotti tessili e dell'abbigliamento, per poter essere messi in vendita al pubblico, debbano "obbligatoriamente" essere muniti

dell'etichetta di composizione fibrosa, che deve essere redatta in lingua italiana con caratteri tipografici facilmente leggibili e chiaramente visibili<sup>91</sup>. Oltre a quelle che sono le informazioni obbligatorie, però, vi sono una serie di informazioni "volontarie", che i produttori di filati o di tessuti possono decidere di richiedere in base alla qualità del proprio prodotto. In Italia l'argomento è disciplinato dal D.lgs. 22 maggio 1999, n. 194, che è norma nazionale di recepimento ed attuazione della direttiva 96/74/CE relativa alle denominazioni del settore tessile<sup>92</sup>.

Tale normativa presenta all'art. 3.3 le Denominazioni, in cui la "*tabella delle fibre tessili*" prevede che per la fibra proveniente dal seme del cotone (*Gossypium*) la denominazione ammessa sia solo "cotone". Pertanto, per l'etichetta di composizione tessile, l'unica terminologia ammessa è appunto la parola "cotone", senza alcun altro attributo aggiuntivo.

È dunque per le ragioni appena esposte, che si è proposto che l'informazione sulla natura biologica del cotone venga inserita su un'etichetta interna, accostata a quella già presente, che contenga tutte le informazioni "volontarie" che si ritiene utile e doveroso fornire ai clienti.

Fatte queste considerazioni e presentata questa proposta, si deve comunque tenere ben presente che un capo sostenibile non è necessariamente un prodotto di cattivo gusto, antiquato e da nascondere agli altri. Anzi, può diventare un segno distintivo e di prestigio. Basti pensare al settore automobilistico dove Tesla, nota azienda californiana di auto elettriche, permette ai suoi clienti di essere *eco-friendly* senza rinunciare ad avere una macchina dalle prestazioni elevate. Avere una Tesla infatti, genera anche e soprattutto una serie di vantaggi reputazionali, tant'è che oggi viene acquistata non solo per i ridotti impatti ambientali, ma soprattutto per essere tra i più invidiati dagli appassionati di motori (e non). Così come nel settore delle auto, quindi, anche in quello della moda deve avvenire questo cambiamento: uno shift verso una concezione di prodotto sostenibile, che sia nel contempo anche bello e di valore.

---

<sup>91</sup> GAZZETTA UFFICIALE; Disposizioni concernenti la commercializzazione di prodotti tessili, della pelletteria e calzaturieri;  
<http://www.gazzettaufficiale.it/gunewsletter/dettaglio.jsp?service=1&datagu=2010-04-21&task=dettaglio&numgu=92&redaz=010G0077&tmstp=1273049012988>; (accesso effettuato giorno 15 giugno 2018).

<sup>92</sup> CAMERA DI COMMERCIO DI VARESE; Manuale per l'etichettatura di composizione dei prodotti tessili;  
[http://www.va.camcom.it/files/tutela\\_reg\\_merc/manuale\\_etichettatura\\_%20prodotti\\_tessili\\_Varese\\_WEB.pdf](http://www.va.camcom.it/files/tutela_reg_merc/manuale_etichettatura_%20prodotti_tessili_Varese_WEB.pdf); (accesso effettuato giorno 15 giugno 2018).

Questa iniziativa rientra quindi a pieno titolo nei concetti di marketing olistico e *Total retail* soprariportati. Relativamente all'orientamento olistico, infatti, vengono soddisfatte le caratteristiche del marketing interno, in quanto l'etichetta bio assolve le funzioni tradizionali del marketing; le caratteristiche del marketing integrato, poiché si evidenzia, grazie a questa nuova etichetta, la creazione di un canale e di un servizio aggiuntivo per il cliente, col quale certamente si instaura un rapporto di fiducia e fedeltà superiore rispetto ad altri brand (marketing relazionale). Infine, per quanto riguarda l'aspetto relativo al *Performance marketing*, appare evidente il risvolto etico, ambientale e legale della proposta. In merito al concetto di *Total Retail*, invece, vengono soddisfatti i due assunti che pongono il cliente al centro del modello di business, ma soprattutto, come precedentemente sottolineato, vengono valorizzate quattro aree di intervento su dieci presentate dalla PwC: il talento in negozio, grazie ad una preparazione più adeguata del personale che così riesce ad identificare più facilmente i tessuti sostenibili; la fedeltà del consumatore, che si sente al sicuro nell'acquistare un capo con tale etichetta; il negozio fisico, che avvalorava il proprio ruolo di *Ecological Gatekeeper* e infine, viene garantita maggiore sicurezza al cliente in un'ottica di salute e benessere.

#### **4.3 L'App OVS #WeCare**

Questa proposta nasce dall'osservazione diretta sul campo dove, il grande utilizzo degli smartphone da parte dei clienti durante la scelta d'acquisto, ha scaturito un particolare interesse verso l'App di OVS, che quindi è stata analizzata e studiata, per capirne l'utilizzo e gli eventuali margini di miglioramento. OVS<sup>93</sup>, infatti, come accennato in precedenza, ha sviluppato una propria App, per fornire ai clienti una serie di servizi:

- Acquistare online;
- Rimanere aggiornati sulle novità nel campo della moda e nel mondo OVS (magazine);
- Scoprire qual è il negozio più vicino;
- Con "Cerca la tua Taglia", inquadrando il QR Code situato sull'etichetta, è possibile sapere in quale negozio è presente la taglia di interesse;
- Con OVSACTIVE, Fabio Inka, noto personal trainer, offre un programma di allenamento per tenersi in forma attraverso dei video tutorial nei quali spiega,

---

<sup>93</sup> OVS WEBSITE; <http://www.ovscorporate.it>; (accesso effettuato il 4 giugno 2018).

passo dopo passo, i movimenti e gli esercizi. In questa sezione dell'App viene inoltre proposto l'abbigliamento tecnico sportivo, che OVS ha suddiviso in base alla tipologia di allenamento selezionato.

- Nella sezione OVS&KIDS ci sono una serie di iniziative, progetti, concorsi ed eventi rivolti ai più piccoli;
- In #OVSPeOPLE c'è il regolamento per diventare un OVS Writer e vedere pubblicato un proprio articolo nel *magazine* dell'azienda o un OVS People e promuovere il marchio pubblicando foto o video dei capi OVS nei canali social;
- Molte altre funzioni, che tuttavia non risultano rilevanti ai fini della ricerca

Le principali considerazioni, frutto di un'analisi più approfondita sono le seguenti:

- La sostenibilità non è nominata da nessuna parte. Anche digitando "sostenibilità", "cotone bio" o "bio cotton" sulla barra di ricerca, non appare nulla;
- L'applicazione risulta essere lenta e ci si muove con fatica al suo interno. Questo problema è stato riportato anche nelle recensioni sul web, che non sono molto positive;
- Il codice a barre per il "Cerca la tua Taglia" risulta essere molto innovativo e utile.

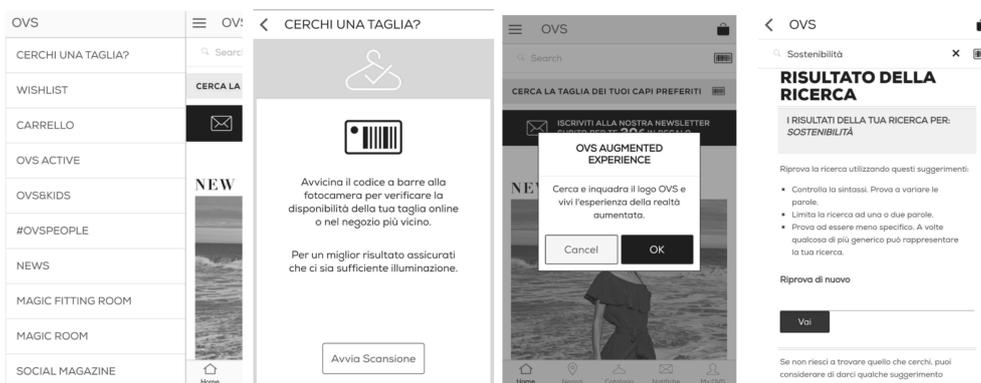


Figura 18: Analisi dell'APP OVS

Inoltre, si è osservato che registrandosi, è possibile entrare a far parte della *Community* e ottenere *virtual glam*: delle monete virtuali accumulabili giornalmente attraverso gli acquisti (1€ di spesa = 1 punto Glam) e/o svolgendo le azioni riportate in tabella:

<b>AZIONE PER CUMULARE PUNTI "Virtual Glam"</b>	<b>N. PUNTI</b>	<b>AZIONI DA FARE</b>
Apertura applicazione	3 punti	n. 1 azione al giorno
Apertura di una push notification ricevuta	5 punti	n. 1 azione al giorno
Acquisto tramite ecommerce in app	30 punti	n. 1 azione al giorno
Uso funzionalità "Cerchi una taglia?"	3 punti	n. 1 azione al giorno
Uso funzionalità "Magic Fitting Room"	5 punti	n. 1 azione al giorno
De-materializzazione della propria OVS CARD e nel contempo registrazione alla Community OVS	50 punti	Welcome bonus
Like fan Page di Facebook di OVS	15 punti	n. 1 azione
Log-in tramite Facebook	15 punti	n. 1 azione al giorno
Like post di Facebook di OVS	5 punti	n. 1 azione al giorno
Acquisto di un capo in cotone biologico	20 punti	n. 1 azione al giorno

Tabella 21: Punti Glam OVS<sup>94</sup>

Questo "gioco" spinge i clienti a rimanere connessi con l'azienda, fidelizzandoli nel tempo. In termini di marketing, si tratta di un'attività di *Gamification*, grazie alla quale, cumulando i Punti *Glam*, il titolare di Card potrà maturare i seguenti sconti:

- 400 PUNTI GLAM = 1 BUONO SCONTO DEL 10% SU UNO SHOPPING SUCCESSIVO**
- 600 PUNTI GLAM = 1 BUONO SCONTO DEL 20% SU UNO SHOPPING SUCCESSIVO**
- 1000 PUNTI GLAM = 1 BUONO SCONTO DEL 30% SU UNO SHOPPING SUCCESSIVO<sup>95</sup>**

<sup>94</sup> OVS WEBSITE; Termini e condizioni iniziativa promozionale;  
[http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento\\_OVS\\_CARD\\_2017\\_2018.pdf](http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento_OVS_CARD_2017_2018.pdf),  
 p.5; (accesso effettuato il 10 luglio 2018).

<sup>95</sup> OVS WEBSITE; Termini e condizioni iniziativa promozionale;  
[http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento\\_OVS\\_CARD\\_2017\\_2018.pdf](http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento_OVS_CARD_2017_2018.pdf),  
 (accesso effettuato il 10 luglio 2018).

### 4.3.1 Le proposte

Fatto già presente che il tema della sostenibilità attualmente non traspare, in considerazione dell'attività di *Gamification* appena presentata, si è proposto, come prima iniziativa, di sostituire o di aggiungere un ulteriore punto, corrispondente ad un'azione di sostenibilità: "acquisto di un capo in cotone biologico", dal valore di 20 punti.

Oltretutto, considerando che il cliente è sempre più attento ai materiali dei capi che indossa, OVS, per essere anche più trasparente e intuitiva, potrebbe, nella sezione relativa ai filtri sui materiali presente nell'e-commerce, inserirne uno dedicato esclusivamente ai capi in cotone biologico.

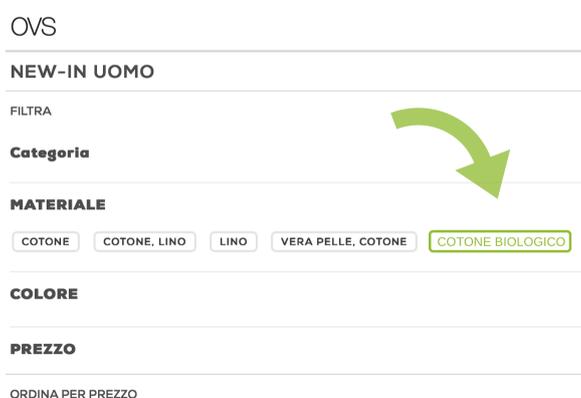


Figura 19: Il filtro sul cotone biologico

Si potrebbe inoltre inserire, a lato della foto relativa al capo in cotone bio, un flag che metta in risalto l'impiego di tessuto organico per la realizzazione dell'indumento.

Inoltre, come già esposto precedentemente (*par. 4.1.1.*), sebbene gli acquisti online abbiano raggiunto un volume significativo<sup>96</sup>, ancora una grossa fetta di consumatori è diffidente e preferisce recarsi in negozio. Nel settore dell'abbigliamento, infatti, molti clienti vogliono toccare i capi per sentire la morbidezza dei tessuti, oppure hanno l'esigenza di provarli per valutarne la vestibilità. Per superare questi problemi, rafforzando anche il senso di *community*, l'App potrebbe offrire ai suoi utilizzatori la possibilità di scambiarsi opinioni, commenti e consigli circa le caratteristiche dei capi (taglia, abbinamenti, vestibilità, qualità dei tessuti, ecc.).

<sup>96</sup> ISTAT; Cittadini, imprese ed ICT (2017); [https://www.istat.it/it/files/2017/12/ICT\\_Anno2017.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/12/ICT_Anno2017.pdf); (accesso effettuato il 27 giugno 2018).

Sempre allo scopo di incentivare e facilitare gli acquisti online, nel momento della registrazione, si potrebbero anche chiedere all'utente le principali misure (petto, fianchi, lunghezza gamba, lunghezza busto...) e consigliare con uno smile verde, arancione o rosso le taglie di ogni articolo presente nello store. In questo modo il potenziale cliente, per esempio, potrebbe sapere se la taglia di una certa t-shirt va bene (smile verde), non veste perfettamente perchè troppo grande o troppo piccola (smile arancione) o se è completamente inadatta (smile rosso). Da un punto di vista sostenibile, questa iniziativa potrebbe ridurre i resi, evitare che il cliente, infastidito, perda il suo tempo a organizzare un ritiro o a recarsi in negozio per il cambio, e, infine, renderebbe il cliente certamente più soddisfatto.



Figura 20: Gli smile per l'acquisto online

Un'altra funzionalità che si potrebbe aggiungere all'App è quella del *Virtual Wardrobe*, ossia un armadio virtuale che riporti le immagini di quanto acquistato, sia online che in negozio. Il *digital personal shopper*, sulla base delle informazioni raccolte, potrebbe poi proporre abbinamenti con altri capi OVS, oppure consigliare nuovi arrivi appartenenti alla stessa tipologia di quanto già presente nel *Virtual Wardrobe*. In ottica di sostenibilità, questa funzionalità aiuterebbe il cliente a ricordare cosa ha già acquistato, portandolo a fare acquisti più intelligenti, senza far comprare capi simili a quelli che già possiede.

Inoltre, come precedentemente evidenziato, si è osservato che in negozio molte persone utilizzano gli smartphone per fare le foto ai capi e inviarle alla/al figlia/o, al partner o all'amica/o. In considerazione di ciò, sfruttando la lettura del codice a barre già sviluppata con il "Cerca la tua taglia", si potrebbe permettere all'utente, inquadrando l'etichetta, di scaricare direttamente le foto del capo, in modo da inoltrarle con estrema facilità e velocità attraverso Whatsapp o altri programmi di messaggistica.

Dalle osservazioni è emerso, peraltro, che la maggior parte delle persone sia ancora troppo impreparata sul tema della sostenibilità. Ecco perché nel magazine online presente anche sull'App, si potrebbero inserire articoli riguardanti la sostenibilità con

tutte le novità in materia e anche con qualche consiglio su come vivere generando minor impatto sull'ambiente.

#### 4.3.2 I benefici

Tutte queste considerazioni e proposte apporterebbero sostanziali vantaggi e benefici, tra cui, per esempio:

- Maggiore coinvolgimento della clientela: il cliente andrebbe a ricoprire un ruolo più attivo e si favorirebbe il confronto e la comunicazione;
- Maggiore trasparenza dell'azienda: OVS apparirebbe un'azienda ancora più trasparente nei confronti dei suoi clienti e fortemente orientata verso la sostenibilità ambientale, economica e sociale.
- Conoscenza più approfondita sul tema della sostenibilità: con degli articoli più mirati nel magazine online e con la raccolta di *virtual glam* adottando comportamenti sostenibili, i consumatori verrebbero informati e si interrogherebbero maggiormente sul significato della parola sostenibilità;
- *Easy Shop*: grazie alla community, al supporto tramite l'uso degli smile e all'estensione del *digital personal shopper*, il cliente sarebbe certamente più seguito e facilitato negli acquisti.
- Pubblicità positiva e miglioramento reputazionale: si lancerebbe un forte segnale, che si tradurrebbe in una migliore immagine, rimarcando l'attenzione dell'azienda ad uno sviluppo innovativo e sostenibile.

In merito ai modelli di riferimento, relativamente al concetto di *Total retail*, viene riconfermata la centralità del cliente e il rafforzamento della comunità e vengono fortemente valorizzate le aree di intervento relative al mobile, poiché viene incentivato l'uso dello smartphone; ai Big Data, grazie all'accesso dei consumatori nell'App; ai social media, in quanto si riescono a conoscere meglio le preferenze dei clienti; alla fedeltà del consumatore, poiché vi sono delle iniziative, come la raccolta di *virtual glam* o il *digital personal shopper*, che incrementano l'attaccamento del fruitore al brand e anche al negozio fisico che, di riflesso alla piattaforma digitale, si posizionerebbe nelle mente del consumatore come più innovativo rispetto ai *competitors*. L'orientamento al marketing

olistico si denota, invece, da un'offerta completa, che crea nuovi canali di comunicazione e che, come evidenziato in precedenza, accresce fortemente il senso di *community*.

#### **4.4 Il Camerino per genitori**

Sempre in riferimento alle osservazioni effettuate durante la ricerca etnografica, è emerso un altro dato rilevante: alcuni genitori non possono provare i capi, perché vincolati dalla presenza del passeggino, col quale, nello stato attuale, non vi è modo di entrare nel camerino. Infatti, un padre o una madre, piuttosto di lasciare i figli incustoditi anche solo per poco tempo, escono dal negozio senza acquistare.

##### **4.4.1 La proposta**

Tenuto conto di questa necessità, è nata la proposta di strutturare il “Camerino per Genitori”, ovvero uno spazio più grande dei comuni camerini, che permetta alle mamme e ai papà non accompagnati, di entrarvi con il passeggino. Con il camerino a loro dedicato, i genitori riuscirebbero a provare i capi in tranquillità e sicurezza con i propri figli accanto. Per renderlo più accogliente e per intrattenere i bambini, lo si potrebbe inoltre decorare con disegni e colori accesi.

##### **4.4.2 I benefici**

Quanto osservato, oltre ad una chiara influenza positiva dal punto di vista reputazionale, presenterebbe una serie di benefici a favore dell'azienda, per esempio:

- Pubblicità nel Paese: che riconoscerebbe OVS S.p.A. come società attenta ai bisogni delle neo-mamme e dei neo-papà;
- Incremento delle vendite: grazie ad una maggiore tranquillità garantita ai genitori durante l'acquisto;
- Possibilità di conoscere il numero esatto dei passeggini in UPIM e OVS: attraverso dei sensori, che fornirebbero all'azienda un dato certamente interessante.

Anche in questo caso si riscontra un allineamento della proposta con i modelli precedentemente esposti. Nella fattispecie, per quanto riguarda il concetto di *Total retail*, si evince che OVS, tramite questa proposta, oltre a valorizzare il talento in negozio

del personale, la fedeltà del consumatore e chiaramente il punto vendita, riuscirebbe a comunicare l'aspetto fortemente etico e sociale del brand, che risulterebbe così sempre più sensibile alle esigenze della clientela, ottenendo, anche in ottica di *CSR*, un forte impatto mediatico.

Inoltre, proprio questa ultima proposta, appartenente alla sfera più prettamente sociale, è stata ben accolta dai vertici aziendali, tanto da confermarne la realizzazione nel breve periodo. Questo è un segnale estremamente positivo che conferma il posizionamento di un'azienda come OVS, ormai da due anni promotrice di un processo di innovazione e sviluppo sostenibile invidiabile da molti *competitors*.

Alla luce dei temi trattati finora, appare dunque chiaro che saranno necessari tempo e risorse per realizzare tali iniziative, ma la via della sostenibilità, come già evidenziato, se intrapresa nel modo corretto, non è altro che un investimento, che in un futuro prossimo apporterà numerosi benefici al Gruppo in esame. Diventare parte attiva di questa crescita renderebbe tangibile un lavoro frutto di mesi di analisi, osservazione e ricerca e non potrebbe che essere un immenso piacere.

## CONCLUSIONI

Questa tesi ha cercato di chiarire il reale approccio del cliente di OVS e UPIM rispetto ad una moda sostenibile. A tal fine, come si è osservato, è stata inizialmente presentata la situazione globale, europea e italiana in merito all'argomento trattato, partendo da una visione macroscopica della sostenibilità (Agenda 2030), per arrivare ad esplorare esclusivamente il settore della moda e i suoi impatti sul Pianeta (*Global Fashion Agenda*).

Successivamente il focus è passato all'analisi del Gruppo OVS S.p.A., del quale è stato presentato un excursus storico e definito l'assetto organizzativo e strategico. In particolare si è voluto definire il grado di innovazione dell'azienda e l'interesse della stessa verso la sostenibilità. Nella fattispecie, come osservato, sono stati applicati alcuni modelli riconosciuti dalla letteratura scientifica sull'argomento, come per esempio il concetto di internalizzazione volontaria, il modello di Dyllick e Muff, il Paradigma della sostenibilità e il modello di Jay J. e Marine G. Inoltre, sono stati definiti e contestualizzati i principali costi ambientali che possono emergere in azienda e, oltre a rappresentare graficamente il *trade-off* tra le strategie di prevenzione e le strategie di rincorsa, è stata posta l'attenzione sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario dell'azienda, evidenziandone gli aspetti normativi (D.Lsg. n254/2016) e strategici. Successivamente, sono state valutate le iniziative attuali e le azioni che il Gruppo OVS S.p.A. ha in programma di intraprendere.

Inoltre, alla luce delle informazioni presentate e con la volontà di far emergere quegli aspetti che le numerose ricerche quantitative in ambito di sostenibilità non sono riuscite a cogliere, è stata condotta una ricerca etnografica, basata su osservazioni in loco e interviste formali al personale dell'azienda oggetto di studio. I luoghi in cui è stata svolta l'indagine sono stati tre punti vendita UPIM e tre punti vendita OVS, ubicati a Palermo, Roma e Milano, così da avere una visione più completa della clientela in Italia.

In primo luogo, grazie all'osservazione sul campo e alle risposte dei dipendenti, è stato possibile effettuare un'analisi di contesto, dalla quale sono emerse differenze e uguaglianze sia fra i due marchi, che fra negozi dello stesso brand.

Una volta identificato il contesto, in aggiunta, sono state trascritte, analizzate ed elaborate le risposte alle interviste e le osservazioni sulle modalità di acquisto, arrivando a definire due differenti categorizzazioni: una, "La sostenibilità in Italia", è frutto di un parallelismo tra UPIM e OVS, considerando anche il confronto fra le

differenti posizioni geografiche dei negozi (Sud, Centro e Nord); nell'altra, invece, non si è voluto focalizzare l'attenzione sulle divergenze tra UPIM e OVS, ma si è voluto porre l'interesse su una classificazione elaborata durante la ricerca, che suddivide la sostenibilità in dichiarata, agita e percepita.

I risultati derivanti da tali categorizzazioni, hanno mostrato la quasi totale assenza di interesse dei clienti di OVS nei confronti della sostenibilità. È emerso che esclusivamente per i bambini piccoli vi è la ricerca di capi in cotone biologico, ma solo perché ritenuti qualitativamente superiori e non per il minore impatto ambientale che generano. A dispetto delle attese, inoltre, anche i giovani che acquistano in UPIM e OVS, nonostante conoscano meglio l'argomento, non hanno a cuore il tema della sostenibilità. Si ritiene che alla base di questo andamento generale vi sia la disinformazione e soprattutto una scarsa educazione da parte dei clienti e da parte del personale, che spesso, come si è potuto osservare, non riesce a cogliere i risvolti sostenibili di alcune iniziative aziendali.

In risposta a questa situazione, dunque, sono state sviluppate alcune proposte, successivamente esposte alla dirigenza del Gruppo OVS S.p.A. In particolare, fra le varie iniziative, le tre che hanno suscitato l'interesse dei vertici sono: l'Etichetta bio, l'App OVS #WeCare e il Camerino per genitori. Queste proposte sono accomunate dal desiderio di sensibilizzare i clienti, fornire un potenziamento dei servizi attualmente in uso, incrementare le vendite e rafforzare il brand. Inoltre, col fine di avvalorare l'aspetto sociale, ambientale ed economico di tali iniziative, esse sono state integrate alla nozione di marketing olistico e al concetto di *Total Retail*, sviluppato dalla PwC. Quest'ultimo nello specifico mira a connettere l'aspetto *on-line* del *e-commerce* con quello *off-line* del negozio. Come si è osservato, infatti, la collaborazione fra i due canali porta con sé numerosi vantaggi.

Dunque, in considerazione degli obiettivi di OVS, delle proposte avanzate all'azienda e delle sfide globali che il mondo della moda deve prepararsi ad affrontare, questo studio vuole veicolare l'importante messaggio che oggi non si può più pensare ad una moda bella e insostenibile o brutta e sostenibile. Oggigiorno per risolvere le problematiche quotidiane e per rilanciare un consumo adeguato dei prodotti, infatti, si deve pensare ad una produzione che sia bella, accessibile e rispettosa dell'ambiente. Questo, come si è potuto osservare, è anche uno dei principali obiettivi di OVS S.p.A., che deve dunque proseguire in questa direzione, puntando ad una produzione che fin dal

concepimento del prodotto sia in linea con questo principio.

Infine, nonostante quanto detto finora sia stato avvalorato da modelli riconosciuti, da una ricerca empirica e da una solida letteratura riguardante la sostenibilità dentro e fuori le mura aziendali, è importante tenere presente che questo studio è stato condotto esclusivamente all'interno di sei punti vendita, appartenenti ad un Gruppo che conta oltre 1600 negozi. Questo non vuole mettere in discussione la rappresentatività del campione selezionato, ma deve essere colto come un auspicio ad approfondire e perfezionare i temi trattati e le proposte presentate. Questa, infatti, non vuole essere una tesi fine a sé stessa, ma mira ad essere uno spunto di riflessione e soprattutto di discussione per chi in futuro avrà la possibilità e la voglia di occuparsene.

Personale UPIM E OVS

## TRACCIA DELL'INTERVISTA

1. Mi può fare una breve sintesi del suo percorso lavorativo?

- Esperienze passate
- Quando è arrivato in UPIM/OVS
- Perché
- Esperienza lunga/breve
- Ruoli ricoperti

2. Mi racconti la sua giornata lavorativa tipo. Com'è organizzata?

- Rituali
- Difficoltà
- Apertura / chiusura
- n° vendite

3. Concentrandoci solo sulla fase di vendita, ha uno o più schemi ricorsivi?

- Schemi personali
- Schemi suggeriti dall'azienda
- Come inizia la vendita
- Profilo personale del cliente

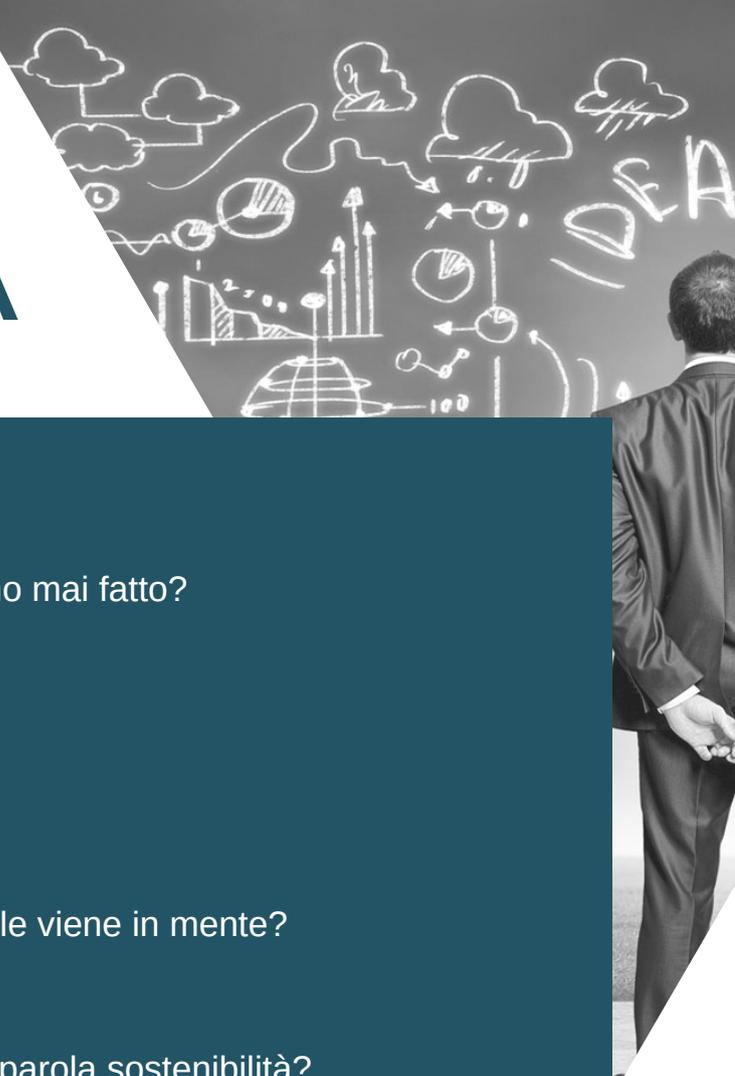
4. Mi può raccontare com'è andata l'ultima vendita di oggi?

5. Qual è stato il momento più bello che ha vissuto in negozio? il più brutto?

- Delusioni
- Soddisfazioni
- Aiuto ricevuto

Personale UPIM E OVS

# TRACCIA DELL'INTERVISTA



6. Qual è la richiesta più strana che le hanno mai fatto?

- Stupore
- Prezzo
- Sostenibilità
- Qualità

7. Se nomino la parola "sostenibilità", cosa le viene in mente?

8. Nel mondo della moda a cosa collega la parola sostenibilità?

- UPIM / OVS cosa fa per essere sostenibile
- Cosa fanno i concorrenti

9. Le capita di affrontare l'argomento in fase di vendita? Se sì, mi può raccontare uno o due episodi?

10. Secondo lei i giovani sono attenti alla sostenibilità?



## BIBLIOGRAFIA

ADLER P.; *Wheeling and Dealing: an ethnography of an upper-level drug dealing and smuggling community*; New York: Columbia University Press; 1985.

AGNOLI M. S.; *Concetti E Pratica Della Ricerca Sociale*; Angeli; 1994.

ANCARANI F., COSTABILE M., KELLER K. L., KOTLER P.; *Marketing management*; Pearson; 2012.

ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile); *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile*; Rapporto ASviS; 2017.

ZAMANI B., SANDIN G., PETERS G. M.; *Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion?*; Journal of Cleaner Production; 2017.

BECKER, HOWARD S.; *I trucchi del mestiere: come fare ricerca sociale*; Il mulino; 2007.

BLY S., GWOZDZ W., REISCH L. A.; *Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers*; International Journal of Consumer Studies; 2015.

BRUNDTLAND, GRO H.; *"Our common future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development."*; United Nations; 1987; (slide prof. OLIVOTTO L.).

CARANI F., COSTABILE M., KELLER K. L., KOTLER P.; *Marketing management*; Pearson; 2012.

CEO AGENDA 2018; *Seven Sustainability priorities for fashion industry leaders*; 2018.

DAL LAGO A., DE BIASI R.; *Un certo sguardo: introduzione all'etnografia sociale*; Editori Laterza; 2014.

DENZIN N. K., Y. S. LINCOLN; *Handbook of Qualitative Research*; Sage Pubns; 2000.

DURANTI A.; *Etnografia del parlare quotidiano.*; Vol. 120. Nuova Italia scientifica; 1992.

DYLLICK T., MUFF K.; *Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability*; OrganizaRon & Environment; 2016.

EDELKOORT L.; *"Anti-fashion." A Manifesto for the Next Decade*; 2015.

ELLIOTT R., JANKEL N.; *Using ethnography in strategic consumer research*; Qualitative Market Research: An International Journal; Vol. 6 Issue: 4; 2003.

GLOBAL FASHION AGENDA AND THE BOSTON CONSULTING GROUP; *Pulse of the Fashion industry*; 2018.

GOBO G.; *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*; Carocci; 2016.

HEALY, MICHAEL J., et al.; *Understanding retail experiences-the case for ethnography*; International Journal of Market Research; 2007.

JAY J., MARINE G.; *"Accelerating the theory and practice of sustainability-oriented innovation"*; Mit Working Paper SRN; 2015.

LINDEMAN E. C.; *Social discovery: An approach to the study of functional groups*; Republic Publishing Company; 1924.

MARZANO M.; *Etnografia e ricerca sociale*; Editori Laterza; 2006.

MEASURING FASHION; *Quantis & ClimateWorks Foundation*; 2018.

MIO C.; *Il budget ambientale*; Egea; 2001.

MIO C.; *Programmazione e controllo delle vendite: una prospettiva di sostenibilità*; Egea; 2013.

ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE; *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile*; 2015.

OVS; *Annual report Esercizio 2017*; 2017.

OVS; *Bilancio di sostenibilità 2016*; 2016.

PWC; *Total Retail: La partita tra negozio e online in 10 mosse*; PricewaterhouseCoopers Advisory SpA; 2017.

RAHOLA F.; *"Pratiche etnografiche e sapere antropologico."*; In DAL LAGO A., DE BIASI R., *Un certo sguardo. Introduzione all'etnografia sociale*; Editori Laterza; 2002.

SOJIN J. AND BYOUNGHO J.; *A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry*; International Journal of Consumer Studies; 2014.

SPRADLEY, JAMES P., DAVID W. MCCURDY.; *Anthropology, the cultural perspective*; John Wiley & Sons; 1980.

TARTAGLIONE C., GALLANTE F., GUAZZO G.; *Sostenibilità: moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema moda*; a cura di Clemente Tartaglione; 2013.

UNDERHILL P.; *Call of the mall: The geography of shopping by the author of why we buy*"; Simon and Schuster; 2005.



## SITOGRAFIA

ASVIS; *Un altro modo di vedere gli SDGs - Le cinque P*;

[https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf); p.4; (accesso effettuato il 05 agosto 2018).

CAMERA DI COMMERCIO DI VARESE; *Manuale per l'etichettatura di composizione dei prodotti tessili*;

[http://www.va.camcom.it/files/tutela\\_reg\\_merc/manuale\\_etichettatura\\_%20prodotti\\_tessili\\_Varese\\_WEB.pdf](http://www.va.camcom.it/files/tutela_reg_merc/manuale_etichettatura_%20prodotti_tessili_Varese_WEB.pdf); (accesso effettuato giorno 15 giugno 2018).

CERTIFICAZIONE FSC; *Assicurare benefici ambientali, sociali ed economici*;

<https://it.fsc.org/it-it/certificazioni>; (accesso effettuato giorno 22 giugno 2018).

DANISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY; *Survey of chemical compounds in textile fabrics*; <https://eng.mst.dk/media/mst/69105/23.pdf>; (accesso effettuato il 06 luglio 2018).

DICHIARAZIONE DELLE NAZIONI UNITE SULL'AMBIENTE UMANO; Stoccolma; 1972;

<http://www.regione.molise.it/korai/documentazioneinternazionale/1972conferenzadellonusullambienteumanostoccolma.pdf>; (accesso effettuato il 31 luglio 2018).

GAZZETTA UFFICIALE; *Disposizioni concernenti la commercializzazione di prodotti tessili, della pelletteria e calzaturieri*;

<http://www.gazzettaufficiale.it/gunewsletter/dettaglio.jsp?service=1&datagu=2010-04-21&task=dettaglio&numgu=92&redaz=010G0077&tmstp=1273049012988>; (accesso effettuato giorno 15 giugno 2018).

GAZZETTA UFFICIALE; *Decreto Legislativo 30 Dicembre 2016, n. 254*;

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>; p.1; (accesso effettuato il 30 agosto 2018).

GLOBAL FASHION AGENDA; *About us*; <http://www.globalfashionagenda.com/global-fashion-agenda/>; (accesso effettuato il 10 agosto 2018).

GOLA M.; *Le dermatiti da tessuti*;

<http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71380/Gola+Dermatiti+da+tessuti/b11697e1-82d1-4114-a785-86da45d25654?version=1.0>; (accesso effettuato il 27 agosto 2018).

ISTAT; *Tasso di Disoccupazione in Italia 2017*;

[http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV\\_TAXDISOCCU1#](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCU1#); (accesso effettuato il 10 luglio 2018).

ISTAT; *Cittadini, imprese ed ICT (2017)*;

[https://www.istat.it/it/files/2017/12/ICT\\_Anno2017.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/12/ICT_Anno2017.pdf); (accesso effettuato il 27 giugno 2018).

MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE; *Le tappe fondamentali dello sviluppo sostenibile*; <http://www.minambiente.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>; (accesso effettuato il 03 agosto 2018).

MONCLER; *Piuma certificata DIST*; <https://dist.moncler.com/it/>; (accesso effettuato il 13 agosto 2018).

OEKO-TEX; *Spiegazione*; [https://www.oeko-tex.com/it/business/certifications\\_and\\_services/ots\\_100/ots\\_100\\_start.xhtml](https://www.oeko-tex.com/it/business/certifications_and_services/ots_100/ots_100_start.xhtml);

(accesso effettuato giorno 10 giugno 2018).

OVS WEBSITE; <http://www.ovscorporate.it>; (accesso effettuato il 4 giugno 2018).

OVS WEBSITE; *Termini e condizioni iniziativa promozionale*;

[http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento\\_OVS\\_CAR\\_D\\_2017\\_2018.pdf](http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento_OVS_CAR_D_2017_2018.pdf), p.5; (accesso effettuato il 10 luglio 2018).

OVS WEBSITE; *l'azienda*; <http://ovscorporate.it/it/azienda>; (accesso effettuato il 24 agosto 2018).

OVS WEBSITE; *Produzione responsabile*;  
[http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento\\_OVS\\_CARD\\_2017\\_2018.pdf](http://content.ovs.it/system/uploads/attachment/data/11008/Regolamento_OVS_CARD_2017_2018.pdf); (accesso effettuato il 28 agosto 2018).

OVS WEBSITE; *Struttura Organizzativa*; <http://ovscorporate.it/it/chi-siamo/struttura-organizzativa>; (accesso effettuato il 25 agosto 2018).

PWC; *Total Retail 2017: La partita tra negozio e online in 10 mosse*;  
<https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/total-retail-2017/assets/docs/total-retail-2017.pdf>; (accesso effettuato il 10 settembre 2018).

TEXTILE EXCHANGE; *The Life Cycle Assessment of organic cotton fiber – A Global Average*; [https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2017/06/TE-LCA\\_of\\_Organic\\_Cotton-Fiber-Summary\\_of-Findings.pdf](https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2017/06/TE-LCA_of_Organic_Cotton-Fiber-Summary_of-Findings.pdf); (accesso effettuato il 26 giugno 2018).

THE GUARDIAN; *Rana Plaza collapse: 38 charged with murder over garment factory disaster*; <https://www.theguardian.com/world/2016/jul/18/rana-plaza-collapse-murder-charges-garment-factory>; (accesso effettuato il 06 agosto 2018).

THE NATURAL STEP; *About us*; <https://thenaturalstep.org/about-us/>; (accesso effettuato giorno 1 settembre 2018).

TRASFORMARE IL NOSTRO MONDO: AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE;  
*Dipartimento per la Pubblica Informazione Nazioni Unite*;  
[https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf);  
(accesso effettuato il 03 agosto 2018).