



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in

Economia e Gestione delle Aziende

(ordinamento D.M. 270/04)

Tesi di Laurea

Sostenibilità nella reportistica aziendale nel settore del lusso

Dalla literature review all'analisi qualitativa delle
Global Powers of Luxury Goods

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Chiara Mio

Laureando

Vladislav Lakhov - Matricola 852539

Anno Accademico

2019/ 2020

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio anzitutto la Professoressa Chiara Mio per il supporto e la guida questi mesi, per avermi trasmesso la passione per la sostenibilità e nuove importantissime conoscenze.

Allo stesso modo ringrazio il Professor Marco Fasan per il supporto fornito nella fase di analisi.

Vorrei infine ringraziare tutte le persone che mi sono state a fianco durante questo percorso.

INDICE

INTRODUZIONE	10
CAPITOLO 1 – SOSTENIBILITÀ E LUSO: LE DEFINIZIONI CONCETTUALI.....	14
1.1 INTRODUZIONE	14
1.2 LO SVILUPPO SOSTENIBILE.....	14
1.3 LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE	17
1.3.1 Alcune teorie manageriali e la relazione con la sostenibilità aziendale.....	17
1.3.2 Stakeholder engagement.....	20
1.3.3 Triple Bottom Line e modelli di business orientati alla sostenibilità.....	22
1.3.4 La comunicazione di sostenibilità	26
1.4 IL CONCETTO DI LUSO	27
1.5 LA RELATIVITÀ DEL LUSO	28
1.6 LE AREE DI RICERCA DEGLI STUDI SUL LUSO	30
1.6.1 Studi filosofico-sociologici del lusso.....	31
1.6.2 Studi microeconomici del lusso.....	31
1.6.3 Studi manageriali del lusso	32
1.7 IL MARCHIO DI LUSO	33
1.8 IL SETTORE DI LUSO	36
1.8.1 S&P Global Luxury Index	36
1.8.2 Luxury Goods Worldwide Market Study.....	38
1.8.3 Global Powers of Luxury Goods	39
1.9 CONCLUSIONI	44
CAPITOLO 2 – LA RELAZIONE TRA SOSTENIBILITÀ E LUSO	46
2.1 INTRODUZIONE	46
2.2 IL LEGAME TRA SOSTENIBILITÀ E LUSO NELLA LETTERATURA.....	46
2.3 SOSTENIBILITÀ E LUSO: LITERATURE REVIEW.....	49
2.3.1 Metodologia di ricerca.....	50
2.3.2 Processo di ricerca.....	53
2.3.3. Analisi descrittiva	57
2.3.4. Analisi tematica.....	71
2.5 CONCLUSIONI	81

CAPITOLO 3 – ANALISI DELLE GLOBAL POWERS OF LUXURY GOODS	83
3.1 INTRODUZIONE	83
3.2 LA RICERCA SCIENTIFICA NEGLI STUDI SULL'IMPRESA.....	83
3.2.1 <i>L'analisi quantitativa, qualitativa e le metodologie miste</i>	83
3.2.2 <i>Il concetto di affidabilità nella metodologia di ricerca qualitativa</i>	86
3.3 LA REPORTISTICA AZIENDALE E LA SOSTENIBILITÀ.....	88
3.4 SOSTENIBILITÀ NEGLI ANNUAL REPORT: LO STATO DELLA LETTERATURA	90
3.5 LA METODOLOGIA DI RICERCA	92
3.6 IL PROCESSO DI ANALISI	98
3.7 ANALISI DEI RISULTATI.....	104
3.7.1 <i>Analisi delle keywords</i>	104
3.7.2 <i>Analisi per ambito di riferimento</i>	110
3.7.3 <i>Analisi temporale</i>	112
3.7.4 <i>Analisi dei risultati suddivisi per tipologia di report</i>	114
3.7.5 <i>Analisi per azienda</i>	117
3.7.6 <i>Analisi per area geografica</i>	123
3.7.7 <i>Legal Origins Theory e sostenibilità</i>	129
3.8 CONCLUSIONI	143
CONCLUSIONI.....	146
BIBLIOGRAFIA	150
SITOGRAFIA.....	160

ELENCO DELLE FIGURE

Figura 1.1: Sustainable Development Goals.....	17
Figura 1.2: Rapporto Azienda-Stakeholder.....	19
Figura 1.3: I cinque approcci di Harris.....	21
Figura 1.4: The Business Sustainability Typology with Key Characteristics and Shifts	25
Figura 1.5: La relatività del lusso.....	29
Figura 1.6: Le principali aree di ricerca degli studi sul lusso	31
Figura 1.7: Metodologia di valutazione delle vendite del Luxury Goods Worldwide Market....	38
Figura 2.1: Distribuzione dei risultati della prima ricerca per ambito scientifico	55
Figura 2.2: Distribuzione di pubblicazioni sulla sostenibilità e lusso	58
Figura 2.3: S&P Global Luxury 2005 - 2019.....	58
Figura 2.4: Confronto tra S&P Global Luxury e n° pubblicazioni.....	59
Figura 2.5: Confronto tra S&P Global Luxury, S&P 500 e n° pubblicazioni.....	60
Figura 2.6: Qualità delle fonti secondo il criterio ABS Guide 2018.....	63
Figura 2.7: Distribuzione delle pubblicazioni per area geografica	64
Figura 2.8: Rapporto aziende e atenei geograficamente più rappresentativi.....	65
Figura 2.9: Distribuzione degli articoli per industria indagata	66
Figura 2.10: Distribuzione degli articoli per tema di ricerca.....	67
Figura 2.11: Word Frequency Query - Word Cloud.....	80
Figura 3.1: Standard GRI	102
Figura 3.2: Word Tree: ozone-depleting substance.....	104
Figura 3.3: Riferimenti suddivisi per ambito di appartenenza (σ).....	111
Figura 3.4: Andamento temporale dei riferimenti (σ).....	112
Figura 3.5: Andamento temporale delle keywords human rights e training	114
Figura 3.6: Relazioni tra tipologia di report e ambiti di riferimenti.....	116
Figura 3.7: Qualità e utilità degli ESG ratings.....	118
Figura 3.8: Le migliori/peggiori aziende per ambito di riferimento (σ).....	120
Figura 3.9: Regressione tra Environmental Score e RIF. AMBIENTALE (σ).....	121
Figura 3.10: Regressione tra Economic & Governance Score e RIF. ECONOMICO (σ).....	121
Figura 3.11: Regressione tra Social Score e RIF. SOCIALE (σ).....	122
Figura 3.12: Regressione tra ESG Score e RIF. TOTALI(σ).....	122

Figura 3.13: Regressione tra SDG Country Score e RIF. TOTALI(σ).....	126
Figura 3 14: Relazione tra SDG Country Score e RIF. AMBIENTALE (σ).....	127
Figura 3.15: Relazione tra SDG Country Score e RIF. ECONOMICO (σ).....	127
Figura 3.16: Relazione tra SDG Country Score e RIF. SOCIALE (σ).....	128
Figura 3.17: Relazione tra SDG Country Score e RIF. TOTALI (σ).....	128
Figura 3.18: La distribuzione delle origini legali nel mondo.....	131
Figura 3.19: Relazione tra origini legali, istituzioni e risultati economici.....	132
Figura 3.20: Distribuzione degli ESG Score in base all'origine legale.....	136
Figura 3.21:Distribuzione degli Environmental Score in base all'origine legale.....	137
Figura 3.22: Distribuzione degli Social Score in base all'origine legale.....	137
Figura 3.23: Distribuzione degli Economic & Governance Score in base all'origine legale.....	138
Figura 3.24: Confronto tra legislazione UE, NON-UE e RIF. TOTALI (σ).....	140
Figura 3.25: Confronto temporale tra ESG Score delle aziende UE e RIF. TOTALI (σ).....	140
Figura 3 26: Confronto temporale tra ESG Score tra aziende UE, civil law e common law.....	142

ELENCO DELLE TABELLE

Tabella 1.1: Le principali tappe dello Sviluppo Sostenibile	16
Tabella 1.2: Alcune definizioni del marchio di lusso.....	34
Tabella 1.3: Sub-Industry appartenenti a S&P Global Luxury Index	37
Tabella 1.4: Global Powers of Luxury Goods	40
Tabella 2.1: Confronto tra prodotto sostenibile e di lusso	49
Tabella 2.2: Differenze della revisione sistematica negli studi sulla Medicina e sull'Impresa ..	52
Tabella 2.3: Metodologia di Revisione Sistematica adottata	52
Tabella 2.4: Articoli più citati.....	61
Tabella 2.5: Riviste scientifiche incluse nella ABS Guide 2018	62
Tabella 2.6: Le 10 migliori aziende di beni di lusso secondo Deloitte, 2014 - 2019	64
Tabella 2.7: Sottotemi di ricerca e variabili misurate.....	68
Tabella 2.8: Versioni di NVivo.....	73
Tabella 2.9: Autocoded Themes - temi principali.....	75
Tabella 2.10: Autocoded Themes - sottotemi.....	76
Tabella 2.11: Word Frequency Query.....	79
Tabella 3.1: Tradizioni di ricerca qualitativa e quantitativa.....	85
Tabella 3.2: Principali Caratteristiche degli AR, SR e IR.....	90
Tabella 3.3: Risultati ottenuti dal processo di estrazione del campione.....	95
Tabella 3.4: Pagine dedicate alla sostenibilità negli AR analizzati.....	99
Tabella 3.5: Terminologia selezionata all'interno del GRI Standards Glossary.....	103
Tabella 3.6: Keywords eliminate dall'analisi.....	105
Tabella 3.7: Analisi delle keywords in ambito ambientale.....	106
Tabella 3.8: Analisi delle keywords in ambito economico.....	107
Tabella 3.9: Analisi delle keywords in ambito sociale.....	108
Tabella 3.10: Risultati dell'analisi ponderata.....	109
Tabella 3.11: Keywords più ricorrenti a livello di report	111
Tabella 3.12: Keywords più ricorrenti per anno.....	113
Tabella 3.13: Riferimenti suddivisi per tipologia di report.....	115
Tabella 3.14: Riferimenti (σ) suddivisi per tipologia di report.....	115
Tabella 3.15: Riferimenti (σ) e ESG Score suddivisi per azienda	119

Tabella 3.16: Riferimenti (σ) e SDG Country Score	124
Tabella 3.17: Sedi legali divise per origine legale.....	134
Tabella 3.18: Riferimenti (σ) e origini legali	135
Tabella 3.19: ESG Score suddivisi per società e origine legale	135
Tabella 3.20: ESG Score suddivisi per origine legale	136

Introduzione

Per un'azienda, operare secondo i canoni della sostenibilità significa riconsiderare la tradizionale prospettiva focalizzata sui risultati economico-finanziari, in favore di una strategia basata sull'approccio della *Triple Bottom Line*, integrando una valutazione dell'impatto dell'azienda anche in termini ambientali e sociali. Una volta integrata nel proprio business model, una strategia di sostenibilità completa prevede di comunicare all'esterno i risultati delle proprie operazioni. Attraverso la reportistica aziendale i differenti stakeholder possono prendere atto dell'operato dell'azienda, valutare i risultati rispetto ai propri interessi e, nel limite degli strumenti a loro disposizione, esercitare pressioni per spingere l'impresa ad un allineamento degli interessi. Nasce dunque l'esigenza di integrare le informazioni non-finanziarie all'interno della reportistica aziendale classicamente intesa o, addirittura, affiancarvi documenti che comunichino i risultati dell'azienda in termini di sostenibilità.

La transizione dall'attuale paradigma economico "*business-as-usual*" a modelli di business sostenibili investe tutti i settori. È una sfida che si trovano ad affrontare anche le aziende del lusso, sebbene all'apparenza sostenibilità e lusso risultino essere due concetti fortemente contraddittori: il lusso viene associato all'eccesso e all'ostentazione, mentre la sostenibilità all'equità e al benessere. Difatti, la sostenibilità declinata al lusso è un tema tuttora in fase di affermazione nella letteratura scientifica, caratterizzata da un numero limitato di studi, contrastanti sia per le dimensioni analizzate sia per i punti di contraddizione e/o conformità tra le stesse.

A partire da questi presupposti, il seguente elaborato si propone di esplorare la relazione tra sostenibilità e lusso: l'obiettivo è quello di approfondire lo stato della letteratura scientifica e il valore delle informazioni di sostenibilità nella reportistica aziendale. Per rispondere alla prima domanda di ricerca è stata condotta una *literature review* sulla sostenibilità declinata al lusso, che ad oggi non risulta essere presente. Per garantire il rigore e la qualità della revisione la ricerca è stata condotta in modo sistematico, allo scopo di ridurre la distorsione, consentendo al contempo flessibilità e creatività. È stato progettato un approccio metodologico basato su approfondimenti tratti dalle fasi della *Systematic Literature Review* di Tranfield et al. (2003) e da articoli scientifici *peer-reviewed* di Lockett e al. (2006), Aguinis e Glavas (2012), Crossan e Apaydin (2010), Fulmer e Gelfand (2012), Klewitz e Hansen (2014), Lockett et al. (2006),

Morioka e de Carvalho (2016) e Williams e al. (2017). È stato così costruito un processo a 8 fasi che ha portato a un campione iniziale di 7155 articoli scientifici di riviste *peer-reviewed* e una raccolta finale di 62 articoli validi per le fasi delle analisi. La prima è stata condotta attraverso la tecnica dell'analisi descrittiva, applicata per riassumere i dati descrivendoli e caratterizzandoli. Per ridurre i possibili *bias* legati alla soggettività delle considerazioni emerse nel corso dell'analisi descrittiva, l'ultima fase della *letterature review* è stata dedicata alla comparazione delle stesse con i risultati dell'analisi tematica ottenuti con l'ausilio di CAQDAS NVivo.

Per la sua coerenza con la seconda domanda di ricerca, ovvero il valore delle informazioni di sostenibilità nella reportistica aziendale, è stata adottata un'analisi qualitativa descrittiva su fonti primarie. Più precisamente, si vuole indagare il valore delle informazioni di sostenibilità all'interno di documenti classificabili come Annual Report, in considerazione dello scopo principale e dei destinatari di questo strumento tradizionale di comunicazione aziendale. L'affidabilità del metodo di ricerca qualitativo, limitato dalla soggettività legata all'interpretazione del ricercatore ed i *bias* cognitivi che lo caratterizzano, è stata aumentata conducendo l'analisi nel rispetto dei criteri di *credibility*, *transferability*, *dependability* e *confirmability*, legati al concetto di *trustworthiness* introdotto da Lincoln e Guba (1985, 1989). Al fine di rispettare il rigore dell'analisi, il paragrafo dedicato alla metodologia illustra dettagliatamente ciascun passaggio del processo di ricerca: selezione del campione, estrazione dei report, codifica dei documenti. Dal processo di ricerca è emersa una raccolta iniziale di 349 Annual Report di 72 *Global Powers of Luxury Goods*, ridimensionata in seguito all'esclusione di documenti privi di informazioni di sostenibilità al loro interno, portando il campione finale di 210 documenti di 44 aziende validi per le fasi delle analisi. L'indagine è stata realizzata con l'ausilio del software NVivo, ricercando all'interno dei documenti una tassonomia derivata dagli *GRI Standards*, che creano un linguaggio comune per le organizzazioni e gli stakeholder attraverso il quale comunicare e comprendere gli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni.

Il primo capitolo introduce i concetti generali di sostenibilità e di lusso, data la natura multidimensionale delle due nozioni. Il punto di partenza imprescindibile è il concetto dello sviluppo sostenibile e le sue principali tappe, fino ad arrivare ad approfondire l'Agenda 2030. Successivamente, viene introdotto il tema della sostenibilità aziendale e la sua relazione con alcune teorie manageriali e, in particolare, il cambio di paradigma determinato dalla

Stakeholder Theory. A seguire, la sostenibilità aziendale viene declinata in ottica strategica a partire dalla *Triple Bottom Line*, arrivando a definire un framework per l'analisi di modelli di business sostenibili. Il concetto di lusso viene introdotto a partire dalla sua definizione di base e dalle origini e sviluppi storici di questo termine. Il legame storico del termine viene affrontato in chiave prospettica, attraverso il tema della relatività del lusso. Una volta analizzate le principali aree di ricerca del lusso, questo viene declinato in ottica aziendale. Infine, vengono esaminate le principali configurazioni del settore al fine di individuare un *benchmark* di riferimento per le indagini dei capitoli successivi.

Il secondo capitolo è incentrato sulla comprensione della sostenibilità declinata al lusso nella letteratura scientifica. Le prime pagine sono dedicate all'analisi delle ricerche accademiche che mettono in relazione lusso e sostenibilità *lato sensu*. Una volta accertato lo stato della letteratura caratterizzato da un limitato numero di studi, discordanti nelle dimensioni analizzate, il resto del capitolo si dedica alla conduzione di una *literature review*, ad oggi non presente nella letteratura. La revisione viene introdotta a partire dall'evoluzione della ricerca accademica, in particolare dal passaggio dalle *Traditional Literature Reviews* alla *Systematic Literature Review* di Tranfield et al., (2003) affermatasi nel campo del management. A seguire, viene descritto l'approccio metodologico di 8 fasi adottato in questa sede. I *paper* selezionati vengono dapprima indagati attraverso la tecnica dell'analisi descrittiva, applicata per riassumere i dati descrivendoli e caratterizzandoli. Per consolidare i risultati dell'analisi descrittiva, la parte finale del capitolo viene dedicata allo sviluppo di una *Thematic Analysis* con l'ausilio del software NVivo.

Il terzo capitolo accoglie l'indagine centrale di questo elaborato, ovvero un'analisi qualitativa degli Annual Report al fine di individuare, all'interno di essi, la rilevanza dei temi legati alla sostenibilità. La parte iniziale si dedica alla ricerca scientifica negli studi sull'Impresa per approfondire le metodologie di analisi quantitativa, qualitativa e le metodologie miste. A seguire, viene descritto il concetto di *trustworthiness* nella metodologia di ricerca qualitativa e i criteri di *credibility*, *transferability*, *dependability* e *confirmability* che vi si legano. Il passaggio successivo approfondisce gli strumenti aziendali di comunicazione della sostenibilità, fino ad arrivare ad esaminare lo stato della letteratura sulla sostenibilità negli Annual Report. La parte antecedente l'analisi illustra la metodologia di ricerca adottata, con particolare focus sul processo di selezione del campione ed estrazione dei documenti. Il primo passaggio dell'analisi riguarda l'esaminazione dei contenuti dei documenti e l'esclusione dalle fasi successive di

documenti privi di informazioni di sostenibilità. Successivamente, vengono illustrati i risultati dell'analisi condotta, suddivisi per ambito di riferimento, anno, tipologia di report, azienda e area geografica. Per cercare di comprendere le differenze emerse, la parte finale del capitolo è dedicata alla *Legal Origins Theory* e, in particolare, all'applicazione della ricerca "*The Economic Consequences of Legal Origins*" (La Porta et. al., 2008) nel campo della sostenibilità.

Capitolo 1 – Sostenibilità e lusso: le definizioni concettuali

1.1 Introduzione

Quella della sostenibilità è una sfida che si trovano ad affrontare anche le aziende del lusso le quali, più di altre, vengono criticate per le loro attività considerate in contrasto con la tutela dell'ambiente e delle persone. Per poter indagare approfonditamente questo tema nei successivi capitoli, le prossime pagine saranno dedicate ad una panoramica dei concetti di sostenibilità e di lusso.

Dal lato della sostenibilità, il punto di partenza imprescindibile sarà il concetto dello sviluppo sostenibile e le sue principali tappe, arrivando ad approfondire l'Agenda 2030. In seguito, verrà affrontato il tema della sostenibilità aziendale a partire dalla sua relazione con alcune teorie manageriali e, in particolare, il cambio di paradigma determinato dalla *Stakeholder Theory*. Infine, la sostenibilità aziendale verrà analizzata in ottica della *Triple Bottom Line* e, più precisamente, alcune sue declinazioni dal punto di vista strategico.

Il concetto di lusso viene introdotto a partire dalla sua definizione di base e dalle origini e sviluppi storici di questo termine. Il legame storico di questo termine viene affrontato in chiave prospettica, attraverso il tema della relatività del lusso. Una volta analizzate le principali aree di ricerca del lusso, questo sarà declinato in ottica aziendale. Infine, saranno esaminate le principali configurazioni del settore al fine di individuare un *benchmark* di riferimento per le indagini dei capitoli successivi.

1.2 Lo sviluppo sostenibile

L'ambiguità e la mancanza di una definizione univoca del concetto di sostenibilità è un ostacolo ricorrente nella ricerca accademica. Negli ultimi decenni, vari studi relativi all'analisi del concetto di sostenibilità hanno evidenziato una serie di problemi associati con questo termine: confusione, mancanza di chiarezza, varietà di usi, diversi e, talvolta, contraddittori significati e il gran numero di definizioni in risposta alla disciplina o al contesto politico in cui viene usato questo termine (Balaceanu e Apostol, 2014; Bolis, Morioka, e Sznalwar, 2014; Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus, 2009; Glavič e Lukman , 2007; Mebratu, 1998; Rassafi,

Poorzahedy e Vaziri, 2006). La definizione del concetto di sostenibilità è talmente varia che, almeno per quanto riguarda il termine sviluppo sostenibile, Mebratu (1998) afferma che ci sono più di 80 definizioni diverse mentre Ciegis et al. (2009) affermano che ce ne sono oltre 100 nel contesto degli studi economici. Nonostante la moltitudine di definizioni, il termine “sviluppo sostenibile” rappresenta il punto di partenza imprescindibile per comprendere il concetto di sostenibilità. Una delle prime definizioni, e forse la più famosa, del concetto di sviluppo sostenibile emerge nel Rapporto Brundtland, o più precisamente *“Our Common Future”*, rilasciato dalla *World Commission on Environment and Development*:

“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”.

“Lo sviluppo sostenibile è lo sviluppo che incontra le necessità del presente senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni”.

A livello temporale, il primo passo verso la sostenibilità si ha con la Conferenza ONU sull’Ambiente Umano, riunitasi a Stoccolma nel 1972 dove per la prima volta la difesa e il miglioramento dell’ambiente per le generazioni future venne posta come priorità. A tale conferenza, ne susseguirono molte altre (Tabella 1.1), tra cui vanno necessariamente menzionate: l’*International Union for Conservation of Nature (IUCN)*, nel 1980; la Commissione Mondiale su Sviluppo e Ambiente e il già citato 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; l’Aggiornamento della Strategia europea dello Sviluppo Sostenibile nel 2006; il Summit delle Nazioni Unite sui *Millenium Development Goals (MDGs)* fino ad arrivare alla stesura di Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile nel settembre 2015 presentata al *“UN Sustainable Development Summit”*. Il punto cardine di Agenda 2030 è la promozione dei 17 *“Sustainable Development Goals” (SDG)*, ovvero 17 indirizzi di azione che favoriscono la coesione degli sforzi degli attori economici verso uno sviluppo sostenibile. I 17 *SDGs* (Figura 1.1) sono articolati a loro volta in 169 obiettivi, che mirano a stimolare l’azione dei successivi 15 anni (2015 - 2030) *“verso aree di importanza critica per l’umanità e per il pianeta”*:

Tabella 1.1: 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
	Rio de Janeiro - Conferenza ONU su Ambiente e Sviluppo
1992	V Piano d'Azione Ambientale dell'UE
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)
2001	Hannover - 3° Conferenza Europea sulle Città sostenibili VI Piano d'Azione Ambientale 2002/2010 dell'UE
	Monterrey - Messico Conferenza Internazionale per il Finanziamento dello Sviluppo
2002	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)
2012	Strategia "Europa 2020" per una crescita intelligente e sostenibile e inclusiva 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	Terza Conferenza Internazionale sul Finanziamento allo Sviluppo Summit per l'adozione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

- Protezione del *pianeta* dalla degradazione, attraverso un consumo e una produzione sostenibile, una attenta gestione delle risorse naturali e un'azione urgente sul cambiamento climatico, al fine di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti e future;
- Azioni volte a garantire la *prosperità* della vita umana, e progettazione di uno sviluppo economico, sociale e tecnologico che avvenga in armonia con la natura;
- Promozione di una società *pacifica*, priva di paura e violenza, atta a favorire uno sviluppo sostenibile altrimenti non perseguibile;

- Creazione di una *partnership* globale, essenziale per implementare gli obiettivi dell'Agenda e basata sugli ideali di solidarietà, protezione dei più deboli e partecipazione attiva di tutti gli stakeholder.



Figura 1.1: Sustainable Development Goals
 Fonte: Bertelsmann Stiftung (2017)

1.3 La sostenibilità aziendale

1.3.1 Alcune teorie manageriali e la relazione con la sostenibilità aziendale

Analizzando la letteratura sulla definizione di sostenibilità aziendale emergono una serie di teorie manageriali che esaminano il ruolo delle imprese nella società e le loro interazioni con una serie di soggetti tra cui azionisti, creditori, fornitori, clienti, dipendenti, governo, società e ambiente: *Agency Theory*, *Institutional Theory*, *Legitimacy Theory*, *Signaling Theory*, *Resource-based view* e *Stakeholder Theory*.

La *teoria dell'agenzia* si concentra sulla condivisione del rischio e sui problemi di agenzia tra azionisti e dirigenti e sui tre costi di agenzia (sorveglianza ed incentivazione, obbligazione e residui) a carico degli azionisti (Fama e Jensen, 1983). Nel contesto della teoria dell'agenzia, i rischi morali si verificano in presenza di asimmetrie informative in cui l'agente (dirigenti) che

agisce per conto del principale (azionisti) conosce più le sue azioni e/o intenzioni rispetto al principale a causa della mancanza di un adeguato monitoraggio dell'agente. Le implicazioni della teoria dell'agenzia per la sostenibilità sono rappresentate dal fatto che gli incentivi e le attività di gestione spesso si concentrano su obiettivi di guadagno a breve termine che sono normalmente collegati alla remunerazione dei dirigenti e riducono il raggiungimento di performance sostenibili e a lungo termine per gli azionisti.

L'*Institutional Theory* si concentra sul ruolo delle influenze normative nei processi decisionali che influenzano la struttura organizzativa e offrono un quadro strutturale che può essere utile per affrontare molte questioni, condizioni e sfide che portano la struttura all'istituzionalizzazione. Si concentra sugli aspetti sociali del processo decisionale, le condizioni in cui vengono prese le decisioni di investimento in materia di CSR o le iniziative ambientali e i loro possibili impatti sull'ambiente e sulla società.

La *Legitimacy Theory* suggerisce che le imprese debbano affrontare le pressioni sociali e politiche per preservare la loro legittimità attraverso l'adempimento del loro contratto sociale. Le imprese divulgano le informazioni rilevanti sulle performance di sostenibilità economico-finanziarie e si impegnano in attività sostenibili non-finanziarie per ottenere e mantenere la legittimità e quindi adempiere al "contratto sociale" e ottenere il sostegno della società (Guthrie e Parker, 1989; Tilling, 2004). Il mancato rispetto delle norme sociali e dei requisiti ambientali può essere dannoso per la legittimità organizzativa e per la sua sostenibilità finanziaria, e per ovviare a questo rischio le organizzazioni usano le divulgazioni ambientali e sociali per soddisfare le esigenze della società (Guthrie e Parker, 1989; Tilling, 2004).

La *Signaling Theory* consente alle aziende di comunicare tutte le informazioni necessarie per il raggiungimento di tutte le dimensioni della sostenibilità aziendale e per maniere le reazioni con gli investitori (*investor relations*) (Grinblatt e Hwang, 1989). Secondo questa teoria, le aziende sostenibili sono motivate a segnalare le loro performance di sostenibilità superiori attraverso reportistiche di sostenibilità (Lys, Naughton e Wang 2015).

La *Resource-Based View* pone alla base del vantaggio competitivo delle imprese la dotazione e lo sviluppo di risorse e di competenze uniche, non facili da imitare e difficilmente trasferibili (*Core Competences*). Le premesse *Resource-Based View* trovano applicazione nella sostenibilità aziendale per diverse ragioni: è stato dimostrato che lo sviluppo sostenibile aziendale influenza

la performance dell'azienda (Hart e Ahuja, 1996; Waddock e Graves, 1997); lo sviluppo sostenibile delle imprese richiede investimenti di risorse finanziarie e/o umane (Sharma e Vredenburg, 1998); si creano nuove opportunità basate sulle risorse dallo sviluppo sostenibile aziendale attraverso i cambiamenti nella tecnologia, nella legislazione e nelle forze di mercato (Porter e van der Linde, 1995).

A differenza delle manageriali finora esposte, declinate in ottica di sostenibilità, la *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984) rappresenta un vero e proprio cambio di paradigma nella definizione della sostenibilità stessa. Questa teoria, diversamente da quanto affrontato in precedenza dalle teorie manageriali, afferma l'importanza delle relazioni bidirezionali con i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente ed indirettamente, dalle azioni dell'azienda: la proprietà è uno dei soggetti da considerare nella pianificazione delle proprie strategie, ma non l'unico, in quanto l'operato dell'impresa si riflette anche su altri soggetti, e viceversa, questi hanno la capacità di condizionare l'ambiente operativo dell'azienda (Figura 1.2). Gli interessi in gioco sono molteplici, possono avere orientamenti differenti, se non addirittura opposti, e differire dalla semplice ricerca di un ritorno adeguato ai propri investimenti; un management attento alle tematiche di sostenibilità dovrebbe operare delle scelte che perseguono il massimo livello di benessere sociale ottenibile. La teoria individua due principali categorie di stakeholder con cui un'azienda può potenzialmente intrattenere relazioni: in stakeholder interni e stakeholder esterni, in base all'appartenenza o meno dei soggetti all'azienda.

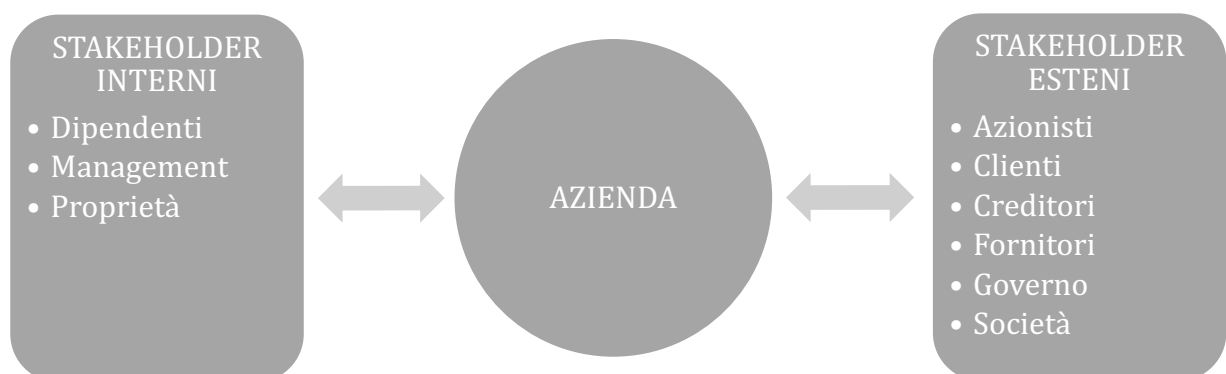


Figura 1.2: Rapporto Azienda-Stakeholder
Fonte: Freeman (1984)

1.3.2 Stakeholder engagement

Come emerge nel precedente paragrafo, la *Stakeholder Theory* rappresenta un vero e proprio cambio di paradigma nella definizione della sostenibilità. Nel suo lavoro, Freeman (1984) definisce uno stakeholder come:

“qualsiasi individuo od entità che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, policy e rapporti lavorativi”.

Una definizione più moderna e completa dello stakeholder è data dal *Global Reporting Initiative* (2011):

“Gli stakeholder sono definiti in generale come quei gruppi o individui: (a) che si può ragionevolmente ritenere saranno interessati dalle attività, dai prodotti o dai servizi dell’organizzazione; o (b) le cui azioni avranno un impatto sull’abilità dell’organizzazione di implementare le proprie strategie ed ottenere i propri obiettivi”

Non esiste una lista generica di stakeholder che vada bene per tutte le imprese. È essenziale individuare gli interessi delle varie categorie coinvolte direttamente ed indirettamente, comprendere l’importanza che ogni categoria attribuisce a ciascun tema ed analizzare le possibili interdipendenze tra i bisogni dei soggetti. Diventa fondamentale creare un dialogo con i propri stakeholder che da un lato raccolga le loro opinioni, e dall’altro permetta di comunicargli efficacemente quanto realizzato per soddisfare le loro istanze.

Il livello di importanza delle informazioni che caratterizzano la relazione azienda - stakeholder viene definita attraverso il concetto di *stakeholder engagement* che può essere inteso come una sequenza di attività che vengono messe in atto dall’organizzazione per coinvolgere gli stakeholder in maniera positiva nei processi decisionali della stessa. In letteratura esistono diversi modi di interpretare la scelta da parte delle organizzazioni di implementare un sistema di stakeholder engagement. Infatti, l’engagement può essere visto:

- come meccanismo per creare consenso;
- come meccanismo di controllo;
- come meccanismo di *accountability*;
- come forma di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti;
- come modo per rafforzare la fiducia;

- come strumento di dialogo per rafforzare l'imparzialità;
- come meccanismo di corporate governance.

Esistono molteplici tentativi finalizzati a cercare di descrivere e ordinare le modalità con le quali gli stakeholder possono essere coinvolti. Il lavoro, forse, più famoso è stato pubblicato da Sherry Arstein nel 1969, dal titolo " *Ladder of Participation*", seguito da altri validi lavori tra i quali quello di David Wilcox, *The Guide to Effective 84 Participation*, nel 1994. Richard Harris, nel suo lavoro dal titolo " *Why dialogue is different?*" propone cinque approcci di coinvolgimento che non seguono una gerarchia ma sono tutti di per sé legittimi, a patto che non siano utilizzati impropriamente o travisati (Figura 1.3).



Figura 1.3: I cinque approcci di Harris
Fonte: Freeman et. al. (2007)

Un'organizzazione alla ricerca di una guida al processo di stakeholder engagement può attingere a una vasta gamma di standard e codici per migliorare la sua sostenibilità. Questa gamma include la *AA1000 Series* (sulla rendicontazione sistematica, compreso il coinvolgimento), le *Linee Guida della Global Reporting Initiative (GRI)*, la *SA8000* (sulla conformità agli standard di lavoro), l'*EFQM Excellence Model* (sulla gestione della qualità).

1.3.3 Triple Bottom Line e modelli di business orientati alla sostenibilità

Per un'azienda, operare secondo i canoni della sostenibilità significa riconsiderare la tradizionale prospettiva focalizzata sui risultati economico-finanziari, in favore di una strategia che integri una valutazione dell'impatto dell'azienda anche in termini ambientali, sociali. Si diffonde una rappresentazione del modo di essere nel contesto socio-competitivo di quell'azienda, in quello specifico periodo del risultato aziendale articolato in tre livelli, ciascuno dei quali riconducibile a una delle tre istanze di fondo che contraddistinguono l'orientamento strategico dell'azienda: viene data evidenza a un risultato delle performance aziendali strutturato su tre livelli (Mio, 2013), quali:

- performance economica;
- performance sociale;
- performance ambientale.

Questa triplice prospettiva viene descritta dal termine *Triple Bottom Line (TBL)* (Elkington, 1999):

"Sustainability is developing the concept of the "triple bottom line" of sustainable development. Society depends on the economy, and the economy depends on the global ecosystem, whose health represents the ultimate bottom line. [...] The three bottom lines are not stable; they are inconstant flux, due to social, political, economic and environmental pressures, cycles and conflicts. So, the sustainability challenge is tougher than any of the other challenges in isolation."

"La sostenibilità sta sviluppando il concetto di "triple bottom line" dello sviluppo sostenibile. La società dipende dall'economia e l'economia dipende dall'ecosistema globale, la cui salute rappresenta il risultato finale. [...] Le tre linee di fondo non sono stabili; sono flussi incostanti,

sottoposti a pressioni, cicli e conflitti sociali, politici, economici e ambientali. Quindi, la sfida della sostenibilità è più difficile di qualsiasi altra sfida isolata”.

Il *mix* nella composizione di questa triplice espressione del risultato aziendale varia da Paese a Paese, da azienda ad azienda: non è possibile stabilire pesi o proporzioni in base a modellizzazioni, poiché la strategia aziendale è specifica per ogni azienda e l'unicità del rapporto fra azienda e ambiente non consente una generalizzazione né settoriale, né spaziale, né temporale (Mio, 2013). Dyllick e Muff (2015) tentano di superare questa impossibilità di creare un modello univoco della *TBL* nella valutazione delle strategie di sostenibilità. I due autori cercano di identificare le diverse strategie che le aziende assumono nell'affrontare il tema della sostenibilità aziendale. Viene introdotto un framework per l'analisi dei modelli di business sostenibili esistenti ed emergenti, che integra la *TBL* con tre ulteriori elementi: preoccupazioni considerate dalle imprese (input), i diversi valori creati dal business sostenibile (output) e le prospettive organizzative adottate (processi). Basandosi su questi tre elementi, Dyllick e Muff (2015) utilizzano l'attuale paradigma economico "*business-as-usual*" come punto di partenza per sviluppare tre tipologie di modelli di business sostenibili: *Business Sustainability 1.0 (Refined Shareholder Value Management)*, *Business Sustainability 2.0 (Managing for the Triple Bottom Line)*, and *Business Sustainability 3.0 (Truly Sustainable Business)*.

Business-as-Usual: The Current Economic Paradigm

L'attuale paradigma economico, o "*business-as-usual*", si basa su una visione puramente economica dell'azienda e dei processi aziendali. L'assunto di base è che le preoccupazioni economiche tipiche (ad esempio, accesso a risorse a basso costo, processi efficienti, ricerca di una forte posizione di mercato) sono perseguite per produrre valore economico sotto forma di profitto, valore di mercato o, più in generale, valore per gli *shareholder*. Un tale approccio si traduce in genere in costi esternalizzati significativi che non vengono compresi, misurati o dichiarati.

Business Sustainability 1.0: Refined Shareholder Value Management

Un primo passo nell'introduzione della sostenibilità nel paradigma economico attuale deriva dal riconoscere che ci sono nuove sfide di business al di fuori del mercato di riferimento. Queste sfide derivano da preoccupazioni ambientali o sociali che sono tipicamente espresse da alcuni soggetti esterni all'impresa come ONG, media, legislazione o governo. Queste nuove sfide

vengono raccolte e integrate nei processi e nelle pratiche esistenti senza modificare le premesse e le prospettive aziendali di base. L'obiettivo di fondo di queste attività resta comunque economico. Sebbene l'introduzione della sostenibilità nel business generi effetti positivi per alcuni problemi legati alla sostenibilità, lo scopo principale rimane la riduzione dei costi e dei rischi aziendali, miglioramento della reputazione, risposta alle nuove richieste dei clienti, e quindi aumento dei profitti, miglioramento della posizione di mercato e della competitività e aumento del valore per gli azionisti. Il successo aziendale viene ancora valutato da un punto di vista puramente economico e rimane concentrato sul servizio all'azienda stessa e ai suoi obiettivi economici.

Business Sustainability 2.0: Managing for the Triple Bottom Line

La *Business Sustainability 2.0* amplia la prospettiva degli stakeholder per perseguire gli obiettivi dell'approccio *TBL*. La creazione di valore va oltre il solo valore per gli *shareholder* e include valori sociali e ambientali. Le aziende creano valore non solo come conseguenza delle loro attività aziendali, ma come risultato di obiettivi e programmi deliberatamente definiti e indirizzati a specifici temi di sostenibilità. Questi valori non solo vengono affrontati attraverso programmi particolari, ma vengono anche misurati e divulgati. Sebbene questo cambiamento sia un salto di qualità nella creazione di valore - dal valore per gli azionisti alla creazione di valori sociali, economici e ambientali - non può ancora essere definita come "vera sostenibilità".

Business Sustainability 3.0: Truly Sustainable Business

Un'impresa veramente sostenibile (*Truly Sustainable Business*) cambia la sua prospettiva passando dal cercare di minimizzare i suoi impatti negativi alla comprensione di come può creare un impatto positivo significativo in aree critiche e rilevanti per la società e il pianeta. L'organizzazione esamina le sfide di sostenibilità che la società deve affrontare e si impegna nello sviluppo di nuove strategie e modelli di business che le superino. Dare un contributo positivo per superare i problemi di sostenibilità e servire così il bene comune diventa lo scopo principale di un'impresa *truly sustainable*. In questa prospettiva, il valore creato dall'azienda cambia passando dalla *TBL* alla creazione di valore per il bene comune, definito come ciò che avvantaggia la società e il pianeta nel suo complesso, in contrasto con il bene privato. Finché si agiscono a livello di singola azienda, le imprese possono innovare i propri processi e prodotti o migliorare i propri sistemi di governance e trasparenza. L'impatto e la portata delle loro attività, tuttavia, rimarranno limitati. Impegnandosi a livello settoriale o intersettoriale, le aziende possono modificare gli approcci e le pratiche comuni condivisi da tutti i membri di un settore e

lungo l'intera *Value System*¹. Possono farlo creando trasparenza, condividendo le migliori pratiche, definendo regole comuni e fissando determinati standard. Questi partenariati collaborativi aumenteranno l'impatto e la portata delle loro strategie di sostenibilità.

Le caratteristiche chiave della modello di Dyllick e Muff (2015) sono riassunte in Figura 1.4. Dalla figura emerge che nel passare da uno stadio all'altro della *Business Sustainability* si osservano tre importanti cambiamenti:

1. Le preoccupazioni rilevanti considerate dal business passano dalle preoccupazioni economiche alle preoccupazioni tridimensionali (sociali, ambientali ed economiche) legate alle sfide di sostenibilità che stiamo affrontando collettivamente;
2. Il valore creato dal business si sposta dal valore per gli azionisti a una proposta di valore allargata che include tutte e tre le dimensioni della *TBL* (persone, pianeta, profitto);
3. Il cambiamento delle prospettive organizzative fondamentali, da una prospettiva *inside-out* con un focus sul business stesso a una prospettiva *outside-in* con un focus sulla società e le sfide di sostenibilità che sta affrontando. Questo sposta la prospettiva della creazione di valore dalla *TBL* alla creazione di valore per il bene comune.

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
The key shifts involved:	1 st shift: broadening the business concern	2 nd shift: expanding the value created	3 rd shift: changing the perspective

Figura 1.4: The Business Sustainability Typology with Key Characteristics and Shifts
Fonte: Dyllick e Muff (2015)

¹ Porter M.E., 1995. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

1.3.4 La comunicazione di sostenibilità

Una volta integrata nel proprio business model, una strategia di sostenibilità completa prevede di comunicare all'esterno i risultati delle proprie operazioni. Attraverso la reportistica aziendale le varie categorie di soggetti possono prendere atto dell'operato dell'azienda, valutare i risultati rispetto ai propri interessi e, nel limite degli strumenti a loro disposizione, esercitare pressioni per spingere l'impresa ad un allineamento degli interessi.

La predominanza della *shareholder theory* nella seconda metà del ventesimo secolo ha concentrato l'attenzione verso strumenti di comunicazione basati su informazioni di tipo finanziario, principalmente di breve termine. Con l'avvento della *stakeholder theory* è emersa invece l'importanza di una prospettiva finanziaria di medio e lungo termine: con questo orizzonte temporale, la valutazione della profittabilità non può prescindere dal considerare anche gli elementi sociali ed ambientali, in quanto i rischi insiti nell'evoluzione del contesto potrebbero incidere irreversibilmente sul livello di resilienza dell'azienda.

L'IIRC definisce infatti così il contesto in cui un'azienda opera (International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013b):

“An organization’s ability to create value over time depends on many factors, including the organization’s strategy, the resilience of its business model, the sustainability of the financial, social, economic and environmental systems within which it operates, the various opportunities and risks to which it is exposed, as well as on the quality of its relationships with, and assessments by, its stakeholders”.

“La capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo dipende da molti fattori, tra cui la strategia dell'organizzazione, la resilienza del suo modello di business, la sostenibilità dei sistemi finanziari, sociali, economici e ambientali all'interno dei quali opera, le varie opportunità e rischi a cui è esposta, oltre che sulla qualità delle sue relazioni con e delle valutazioni da parte dei suoi stakeholder”.

Nasce dunque l'esigenza di integrare le informazioni di tipo esclusivamente finanziario all'interno della reportistica aziendale classicamente intesa, o, addirittura, affiancare questi report con documenti che comunichino i risultati dell'azienda in termini ambientali, sociali e di governance. In effetti, negli ultimi 20 anni si è assistito ad un'evoluzione della comunicazione di sostenibilità nella reportistica aziendale (De Villiers et al., 2014): alla divulgazione di

informazioni ambientali e sociali negli Annual Report si sono affiancati report *stand-alone* quali *Sustainability Report* e *Integrated Report*, i quali verranno esportati nel Capitolo 3.

1.4 Il concetto di lusso

Non esiste una definizione ampiamente accettata di ciò che costituisce il concetto di lusso. Tuttavia, per quanto concerne il lusso in senso stretto, i ricercatori di tutte le discipline condividono una conoscenza di base su questo termine. Per cominciare, il lusso è definito come qualcosa di più del necessario (Bearden e Etzel, 1982, p. 184; Mühlmann 1975, p. 69; Reith e Meyers 2003, p.10; Sombart, 1922, p.85). Contrariamente alla necessità, alcuni autori caratterizzano anche il lusso per non necessità e superfluità (De Barnier et al. 2006, p. 5; Dubois et al. 2001, p. 15; Csaba 2008, p. 3; Geerts e Veg 2010, p. 2; Jäckel e Kochhan 2000, p. 75).

La distinzione tra necessità e lusso si basa sulla disponibilità o sull'esclusività delle risorse. Mentre le necessità sono possedute praticamente da tutti, il lusso è disponibile esclusivamente a poche persone o almeno solo in rare occasioni (Bearden e Etzel 1982, p. 184). Bearden e Etzel (1982, p. 186) immaginavano la dimensione "necessità-lusso" come un continuum che andava dalla necessità assoluta al lusso assoluto. Di conseguenza, hanno sviluppato una scala Likert a sei punti che va da "una necessità per tutti" a "un lusso per tutti" al fine di misurare il lusso di una serie di categorie di prodotti (Kemp 1998, p. 594).

Nel lessico antico, il lusso è definito come tutto ciò che è più del necessario (Brockhaus 1846, p. 179). Dopo l'incremento del tenore di vita in molte classi sociali alla fine del XIX secolo, la definizione fu ulteriormente ristretta dal lusso essendo anche ciò che è più che ordinario (Meyers 1890, p. 1035). Da allora, la maggior parte della lessicologia condivide la nozione di lusso come qualcosa di più del necessario e ordinario (Meyers 1995, p. 189). Tuttavia, non tutto ciò che non è necessario e non ordinario è lusso. La caratterizzazione del lusso come non necessaria e superflua può essere fuorviante perché il lusso è sempre pensato per soddisfare alcuni bisogni e desideri umani (Berry 1994, p. 4; Geerts e Veg 2010, p. 2; Giacalone 2006, p. 34; Goody 2006, p. 341). Di conseguenza, il lusso è anche associato al "sogno" (Da Seringhaus 2002, p. 5; Dubois e Paternault, 1995), mentre i beni necessari e ordinari sono anche desiderabili (o richiesti). Uno studio di Kemp sottolinea una differenza essenziale: "*Elementi simili [hanno] maggiori probabilità di essere percepiti come un lusso se [producono] un effetto positivo per il destinatario... rispetto alla situazione in cui alleviano uno stato di disagio*" (Kemp,

(1998, p. 592). Kemp confronta il continuum necessità-lusso con la gerarchia dei bisogni prodotti da Maslow (1970), che spazia dai bisogni fisiologici di base come la fame (necessità) fino ai bisogni di auto-realizzazione (lusso). Questo dimostra che il lusso di qualsiasi risorsa non si basa solo sulla sua disponibilità, ma anche sul desiderio delle persone per quest'ultima. A partire da queste considerazioni, Heine (2012) riassume la definizione di base del lusso segue:

"Luxury is anything that is desirable and more than necessary and ordinary"

"Il lusso è tutto ciò che è desiderabile e più del necessario e ordinario".

1.5 La relatività del lusso

La desiderabilità di un qualcosa oltre il necessario e l'ordinario è relativa e varia in base alla prospettiva (Büttner et al. 2006, p. 9; Sombart 1922, p. 85; Valtin 2004, p. 20). La relatività del lusso si divide in una relatività regionale, temporale, economica, culturale e situazionale (Figura 1.5).

La *relatività regionale* si riferisce alla classificazione delle risorse sul continuum necessità-lusso a seconda della loro disponibilità locale. Alcuni beni sono ampiamente disponibili e valgono pochissimo in alcune regioni, ma acquisiscono lo status di lusso in virtù della loro rarità in un altro ambiente (Merki 2002; Reith e Meyer 2003).

La *relatività temporale* si riferisce ai cambiamenti nella percezione sul lusso delle risorse nel tempo, che si basano su cambiamenti nella loro disponibilità e desiderabilità (Führer 2008, p. 214; Kisabaka 2001, p. 119 e seguenti; Matsuyama 2002, p. 1038). Le principali cause di questi cambiamenti sono il progresso tecnologico e le tendenze della società (Schierreck e Königs 2006, p. 118).

La *relatività economica* si riferisce alle differenze nella percezione delle persone al lusso a seconda del loro accesso alle risorse (Kisabaka 2001, p. 221; Meffert e Lasslop 2003, p. 4; Vickers e Renand 2003, p. 461).

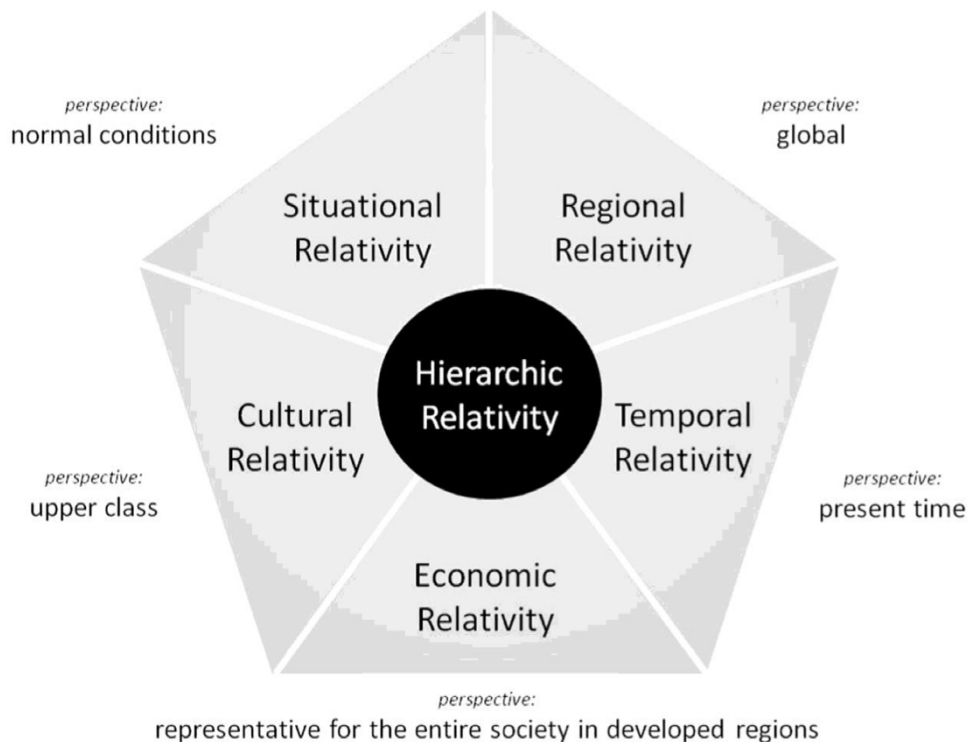


Figura 1.5: La relatività del lusso

Fonte: Heine (2012)

La *relatività culturale* prende in considerazione il contesto culturale. Contrariamente alle categorie precedenti, la relatività culturale non si riferisce alla disponibilità, ma alla desiderabilità delle risorse per le persone a seconda della loro cultura. La stessa risorsa potrebbe essere considerata lussuosa in una cultura, ma solo ordinaria o addirittura inutile e indesiderabile in un'altra (Kemp 1998, p. 604; Kisabaka 2001, p. 121). Le preferenze sul lusso differiscono in base alle variabili demografiche di genere, età e istruzione (Hudders e Pandelaere 2009, p. 6; Jäckel e Kochhan 2000, p. 75). Tuttavia, ci sono differenze anche nella percezione del lusso tra i membri di uno stesso gruppo culturale. Berthon et al. (2009, p. 47) affermano che il lusso "*ha una componente fortemente individuale: ciò che potrebbe essere lusso per una persona sarà banale, o forse anche irrilevante e senza valore, per un'altra*".

La *relatività situazionale* implica che la stessa risorsa potrebbe essere classificata come ordinaria o di lusso a seconda delle circostanze.

A partire da questi tipi di relatività Heine (2012) cerca di determinare una prospettiva generale del lusso proponendo una definizione di base estesa:

“Luxury is anything that is desirable, and which exceeds necessity and ordinariness. As a general rule, this is defined from a global perspective, for the present and for normal conditions. While the exclusivity of resources is evaluated by the entire society, the desirability of resources and the appearance of luxury are determined by the upper class.”

“Il lusso è tutto ciò che è desiderabile e che supera la necessità e l'ordinarietà. Come regola generale, questo è definito da una prospettiva globale, per il presente e per le condizioni normali. Mentre l'esclusività delle risorse viene valutata da tutta la società, la desiderabilità delle risorse e l'aspetto del lusso sono determinati dalla classe superiore”.

Questa definizione limita significativamente l'ampiezza di ciò che può essere considerato come lusso, tuttavia presenta ancora due importanti limitazioni. Innanzitutto, il continuum necessità-lusso indica che tutte le tipologie del lusso non sono uguali, il che significa che esiste anche una relatività gerarchica. Inoltre, anche se la definizione di base estesa proposta da Heine (2012) limita la portata del lusso, rimane ancora coperta una vasta gamma di aree non pertinenti con gli studi sul management.

1.6 Le aree di ricerca degli studi sul lusso

Per comprendere ulteriormente il concetto di lusso e le sue forme è stato necessario fare un ulteriore richiamo al lavoro di Heine (2012), che attraverso l'analisi della letteratura sul lusso ha individuato tre principali aree di ricerca (Figura 1.6). In particolare, da quest'analisi è emerso che gli studi basati sul si concentrano principalmente su:

1. studi filosofico-sociologici del lusso (*Philosophical-sociological Understanding of Luxury*)
2. studi microeconomici del lusso (*The Micro-economic Understanding of Luxury*)
3. studi manageriali del lusso (*The Managerial Understanding of Luxury*)



Figura 1.6: Le principali aree di ricerca degli studi sul lusso
Fonte: Heine (2012)

1.6.1 Studi filosofico-sociologici del lusso

I fattori degli studi filosofico-sociologici del lusso si concentrano principalmente sull'evoluzione degli atteggiamenti nei confronti del lusso e dei suoi benefici per la società (ad esempio Berry 1994; Sombart 1922) e sui cambiamenti nell'aspetto di lusso e preferenze per il lusso (ad esempio Dohrn-van Rossum 2002; Führer 2008; Koschel 2005; Reitzle 2001). Secondo questi obiettivi di ricerca, questa comprensione rappresenta l'ambito più ampio del lusso che può essere definito lusso o risorse di lusso.

1.6.2 Studi microeconomici del lusso

La dottrina della comprensione microeconomica del lusso indaga le relazioni tra prezzo e domanda di lusso (Chaudhuri 1998; Kemp 1998; Lipsey 1975, Pöll 1979), nonché tra reddito e domanda di lusso (ad esempio Deaton e Muellbauer 1980; Lancaster 1971; Pöll 1979). Altri ricercatori, invece, che si concentrano sugli effetti sociologici moderatori (ad esempio Bearden e Etzel 1982; Leibenstein 1950; Veblen 1899) e sui benefici dell'industria dei beni di lusso per l'economia (Thomas 2007).

Lo studio microeconomico del lusso rappresenta un ambito di applicazione limitato ai beni adatti allo scambio sul mercato. In microeconomia il termine beni di lusso è stato stabilito per riferirsi principalmente a intere categorie di prodotti (Meffert e Lasslop 2003; Reich 2005). La commerciabilità del lusso microeconomico rappresenta la sua principale differenza rispetto agli studi filosofico-sociologici.

I beni di lusso si distinguono dai beni necessari o ordinari per le misure relative alle conseguenze. Il livello di lusso di un bene non è determinato dalle sue caratteristiche, ma dalla reazione delle persone (cambiamenti nella domanda) agli stimoli esogeni. Queste misure comprendono l'elasticità della domanda in termini di prezzo e di reddito (Pöll 1979).

1.6.3 Studi manageriali del lusso

Gli studi manageriali del lusso si concentrano sullo sviluppo delle imprese, in particolare, sull'orientamento della strategia di marketing. Le aree di ricerca possono essere classificate in studi incentrati sui marchi di lusso (compresi i segmenti di prodotti e di settore) e su studi che si concentrano sui consumatori. Il primo gruppo comprende analisi delle immagini sui marchi di lusso (ad esempio Matthiesen e Phau, 2005; Wong e Zaichkowsky, 1999) e studi sull'identità del marchio di lusso (ad esempio Dubois e Czellar, 2002; Heine, 2009; Heine e Trommsdorff, 2010). Gli studi sul comportamento dei consumatori di lusso, invece, si concentrano sulle caratteristiche dei consumatori, sulle loro preferenze di consumo e sulle influenze ambientali che incidono sul consumo. Gli studi sulle caratteristiche dei consumatori di lusso indagano le motivazioni degli acquisti dei consumatori (ad es. Tsai 2005), gli atteggiamenti (ad esempio: Dubois et al. 2005 e Sukhdial et al. 1995) e la demografia (Dubois e Duquesne 1993 e Dubois e Laurent 1993). I risultati di questi studi servono come base per la segmentazione dei consumatori di lusso (ad esempio: Dubois et al. 2005).

Inoltre, ci sono studi incentrati sulle preferenze dei consumatori di lusso (ad esempio sulle preferenze del paese di origine di Nia e Zaichkowsky 2000) e studi sulle influenze ambientali sui consumi di lusso che incorporano l'impatto dei gruppi di riferimento (ad esempio Bearden e Etzel, 1982; Wiedmann et al. 2007), cultura (es. Casaburi 2010), tipi di prodotto (ad esempio Bearden e Etzel, 1982) e fattori situazionali (es. Dubois e Laurent 1996). Inoltre, vi è un crescente interesse per il fenomeno dei prodotti di lusso contraffatti (ad esempio Perez et al., 2010; Phan et al. 2010; Dix e Phau 2008; Phau et al. 2009; Wilcox et al. 2009) e, soprattutto, lo studio della sostenibilità nel lusso (ad esempio Joy et al., 2012; Torelli et al., 2012; Kaprefer e Michaut-Denizeau, 2013).

Come si può intuire, ai fini di questo lavoro di tesi risulta essere più adatto il concetto di lusso che emerge dall'area di ricerca manageriale. In particolare, nel prossimo paragrafo verrà approfondito il concetto del marchio di lusso (comprensivo dei segmenti di prodotti e di settore) che si ritiene essere la definizione più adatta in questa sede.

1.7 Il marchio di lusso

Accademici di diverse discipline hanno tentato di definire ciò che rappresenta un marchio di lusso senza riuscire a convergere in un'unica direzione. Ci sono state una serie di sfide nel trovare una definizione dei marchi di lusso, a partire dal fatto che il lusso è un concetto relativo (Mortelmans, 2005) e che le percezioni di ciò che costituisce il "lusso" sono cambiate nel tempo (Cristini, Kauppinen-Räsänen, Barthod-Prothade e Woodside, 2017). Queste e altre sfide hanno portato Miller e Mills (2012, p. 1471) a dichiarare che la ricerca precedente è caratterizzata da *"... una mancanza di chiarezza in merito alla definizione, all'operatività e alla misurazione del marchio di lusso"*. A partire da queste considerazioni, Ko et al. (2019) hanno esaminato le definizioni del marchio di lusso precedentemente proposte dalla letteratura al fine di sviluppare una nuova definizione generalmente applicabile. A tal fine, gli autori hanno incluso nella revisione le definizioni che soddisfacevano tre criteri chiave:

1. la definizione doveva essere basata su solide basi concettuali, come è tipico delle definizioni accademiche in generale;
2. la definizione doveva essere ampiamente applicabile ai marchi di lusso in generale, e non solo a un sottoinsieme come solo prodotti o servizi, o una categoria di prodotti (ad esempio, beni di moda o automobili);
3. la definizione teorica doveva poter essere resa operativa in modo da consentire la misurazione del costrutto.

Attraverso l'adattamento dei risultati ottenuti da Ko et. al. (2019) nella Tabella 1.2 vengono esposte le definizioni di un marchio di lusso che soddisfano i tre criteri sopramenzionati. Le differenze che emergono tra le definizioni esistono per una serie di ragioni, tra cui la variabilità degli approcci, la terminologia e il numero di dimensioni considerate (Miller e Mills, 2012).

Tabella 1.2: Alcune definizioni del marchio di lusso

AUTORE	DEFINIZIONE
Berthon et al. 2009	Il lusso è più di una caratteristica o un insieme di attributi. Piuttosto di definire un marchio di lusso in termini di attributi, gli autori lo concettualizzano in termini di tre sfere: l'oggettiva (materiale), la soggettiva (individuo) e la collettiva (sociale). Il materiale è composto da materiale raro e lavorazione artigianale, alta funzionalità e prestazioni imponenti. La dimensione soggettiva si riferisce al valore edonico personale dei consumatori di un marchio. L'elemento collettivo è il valore che un marchio segnala agli altri e il valore di quel segnale per il segnalatore.
Keller 2009	I marchi di lusso hanno dieci caratteristiche distintive: (1) mantenimento di un'immagine premium, (2) creazione di associazioni immateriali al marchio, (3) associati alla qualità, (4) loghi, simboli, packaging sono i driver di <i>equity</i> del marchio, (5) associazioni secondarie da personalità, eventi, paesi e altre entità collegate, (6) distribuzione controllata, (7) strategia di <i>price premium</i> , (8) architettura del marchio gestita con cura, (9) concorrenza ampiamente definita e (10) protezione legale dei marchi.
Dubois et al. 2001	Sei aspetti definiscono e strutturano il concetto di lusso: (1) qualità eccellente (2) prezzo elevato (3) scarsità e unicità (4) estetica e polisensualità (5) eredità ancestrale e storia personale (6) superfluità.
Tynan et al. 2010	Gli elementi chiave dei marchi di lusso sono prodotti e servizi di alta qualità, costosi e non essenziali che sembrano rari, esclusivi, prestigiosi e autentici e offrono alti livelli di valori simbolici ed emotivi / edonici attraverso le esperienze dei clienti.
Vickers et al. 2003	I beni di lusso sono diversi dai beni non di lusso nella misura in cui esibiscono un mix distintivo di tre importanti dimensioni della prestazione strumentale: funzionalismo, esperienzialissimo e interazionismo simbolico.
Heine 2012	I marchi di lusso sono associati alla percezione dei consumatori di un alto livello di prezzo, qualità, estetica, rarità, straordinarietà e un alto grado di associazioni non funzionali.
Nueno et al. 1998	I marchi di lusso sono quelli il cui rapporto tra utilità funzionale e prezzo è basso e il rapporto tra utilità immateriale e situazionale rispetto al prezzo è elevato (vengono fornite anche dieci caratteristiche più specifiche dei marchi di lusso).
De Barnier et al. 2012	I fattori che definiscono il marchio di lusso sono qualità eccezionale, edonismo (bellezza e piacere), prezzo (costoso), rarità (che non è scarsità), distribuzione selettiva e servizi personalizzati associati, carattere esclusivo (prestigio, privilegio) e creatività (arte e avanguardia).
Hagtvedt et al. 2009	I marchi di lusso offrono prodotti premium, offrono il piacere come vantaggio centrale e si connettono con i consumatori emotivamente.

Fonte: Ko et. al. (2019)

Queste incoerenze riflettono l'osservazione di Heine (2012, p.9):

“from about 20 years ago until today, there is above all a consensus in business literature that there is actually no consensus about the definition of luxury products and brands”.

“Da circa 20 anni ad oggi, vi è una diffusa opinione nella letteratura sugli studi dell'Impresa sul fatto che in realtà non vi è consenso sulla definizione di prodotti e marchi di lusso”

Dalle definizioni sopra riportate, emerge che la letteratura definisce in gran parte i marchi di lusso basandosi sulle percezioni dei consumatori e/o dimensioni determinate dal punto di vista gestionale come attività di marketing e attributi del prodotto. Tutte queste definizioni contengono almeno un elemento in comune in quanto utilizzano più dimensioni (che vanno da due a dieci) per definire un marchio di lusso. Alcune dimensioni sono presenti in più definizioni come alta qualità (8), rarità (4), *price premium* (5) e un alto livello di estetica (3).

A partire dalle considerazioni appena fatte gli autori propongono la seguente definizione teorica di un marchio di lusso:

“A luxury brand is a branded product or service that consumers perceive to:

- 1. be high quality;*
- 2. offer authentic value via desired benefits, whether functional or emotional;*
- 3. have a prestigious image within the market built on qualities such as artisanship, craftsmanship, or service quality;*
- 4. be worthy of commanding a premium price;*
- 5. be capable of inspiring a deep connection, or resonance, with the consumer”.*

“Un marchio di lusso è un prodotto o un servizio di marca che i consumatori percepiscono per:

- 1. essere di alta qualità;*
- 2. offrire un valore autentico attraverso i benefici desiderati, sia funzionali che emotivi;*
- 3. avere un'immagine di prestigio nel mercato basata su qualità come artigianato, maestria o qualità del servizio;*
- 4. di poter applicare un prezzo premium;*
- 5. essere in grado di ispirare una profonda connessione, o risonanza, con il consumatore”.*

Il fatto che un marchio sia considerato di lusso dipende, in ultima analisi, dalle valutazioni dei consumatori rispetto a quel marchio. Sebbene la presenza in un prodotto o un servizio di una marca di una o più caratteristiche individuate da Ko et. al. (2019) possa aumentare la probabilità che un marchio venga considerato come lussuoso da parte dei consumatori, questo non comporta necessariamente un posizionamento effettivo nella mente dei consumatori come

marchio di lusso. Infatti, non sono rare situazioni in cui vi è il disallineamento tra i processi (di comprensione, progettazione e realizzazione) dell'impresa ed il sistema cognitivo dei clienti da cui derivano desideri, aspettative e percezioni. Quando i desideri del cliente coincidono con le aspettative nei confronti dell'offerta aziendale, e sono perfettamente compresi dal management e tradotti in specifiche di progetto e di prodotto, danno origine ad una proposta di valore pienamente percepita dalla domanda. Il manifestarsi di eventuali scostamenti rispetto a questa situazione ideale crea il cosiddetto *gap di valore* (Busacca e Bertoli, 2017) che, in questo caso, non fa percepire un prodotto o servizio di lusso come tale.

1.8 Il settore di lusso

L'assenza di una definizione univoca del concetto di lusso nella letteratura scientifica e l'eterogeneità delle definizioni di marchi e di prodotti di lusso fa emergere un'ulteriore criticità: la definizione dei confini del settore. L'ampiezza del settore di lusso dipende dalla quantità di società che vengono definite lussuose e, soprattutto, degli elementi che vengono presi in considerazione per determinare l'appartenenza o meno al settore di tali società.

Al fine di individuare un *benchmark* di riferimento per le analisi che verranno svolte nei prossimi capitoli è stato necessario analizzare le principali configurazioni del settore di lusso nella prassi che verranno esposte nelle prossime pagine.

1.8.1 S&P Global Luxury Index

S&P Global Luxury Index contiene le 80 società più performanti impegnate nella produzione, distribuzione o fornitura di beni e servizi di lusso. L'indice è costituito dalle componenti del *S&P Global Broad Market Index (BMI)* che appartengono ad una delle *sub-industry* classificate secondo *GICS* (Tabella 1.3). Le aziende vengono identificate in base alla loro classificazione del settore e al livello di coinvolgimento nei beni e servizi di lusso.

La determinazione dello status di lusso è soggettiva e principalmente basata su fattori qualitativi. *S&P Dow Jones Indices* determina l'universo delle società che possono essere considerate potenziali componenti dell'indice in base a fattori quali la descrizione dell'attività, il segmento di clientela e la percezione del mercato di un'azienda. Alle società designate come

lussuose viene assegnato un *luxury exposure score*² (punteggio di esposizione del lusso). L'universo delle società viene successivamente ristretto in base al seguente criterio: le azioni della società devono avere un valore giornaliero medio minimo di tre mesi negoziato di \$ 1 milione (componenti attuali \$ 750.000) alla data di riferimento del ribilanciamento. Le società che soddisfano tutti i criteri di idoneità sono classificate prima in ordine decrescente in base al *luxury exposure score* e successivamente per capitalizzazione di mercato totale. I primi 80 diventano così componenti del *S&P Global Luxury Index*.

Tabella 1.3: Sub-Industry appartenenti a S&P Global Luxury Index

Codice GICS	GICS Sub-Industry
25102010	Automobile Manufacturers
25102020	Motorcycle Manufacturers
25201010	Consumer Electronics
25201020	Home Furnishings
25201030	Homebuilding
25202010	Leisure Products
25203010	Apparel, Accessories & Luxury Goods
25203020	Footwear
25301010	Casinos & Gaming
25301020	Hotels, Resorts & Cruise Lines
25301030	Leisure Facilities
25302020	Specialized Consumer Services
25501010	Distributors
25502020	Internet & Direct Marketing Retail
25503010	Department Stores
25504010	Apparel Retail
25504040	Specialty Stores
25504060	Homefurnishing Retail
30201020	Distillers & Vintners
30302010	Personal Products

Fonte: S&P Global (2019)

² Luxury Exposure Score si divide in 4 categorie: 0.25 – Minimal Luxury Exposure; 0.5 – Moderate Luxury Exposure; 0.75 – Significant Luxury Exposure; 1 – Maximum Luxury Exposure

1.8.2 Luxury Goods Worldwide Market Study

Bain & Company analizza per Fondazione Altagamma il mercato e le prestazioni finanziarie di oltre 300 aziende e marchi leader nel settore dei beni di lusso. Questo database, noto come *Luxury Goods Worldwide Market Study*, è diventato uno delle principali fonti di riferimento nel settore internazionale dei beni di lusso. Nel selezionare le aziende si analizzano dapprima i ricavi derivanti dalle vendite totali valutate al prezzo al dettaglio (prezzo finale pagato dai consumatori al punto di acquisto). Le vendite consolidate di ciascun *player* vengono riportate al valore delle vendite al dettaglio attraverso la metodologia esposta in Figura 1.7. Una volta individuate le vendite e i ricavi per ogni marchio, vengono individuate una serie di controlli incrociati *top-down*:

- individuazione dei dati specifici per categoria nei principali mercati geografici;
- confronto tra ripartizione del mercato e ripartizione del fatturato dei principali attori;
- interviste di esperti (top management dei marchi, distributori, grandi magazzini);
- controllo di coerenza e messa a punto (*fine-tuning*).

Una volta effettuati i controlli incrociati *top-down*, vengono effettivamente selezionate le aziende e i marchi da includere nel *Luxury Goods Worldwide Market Study*.

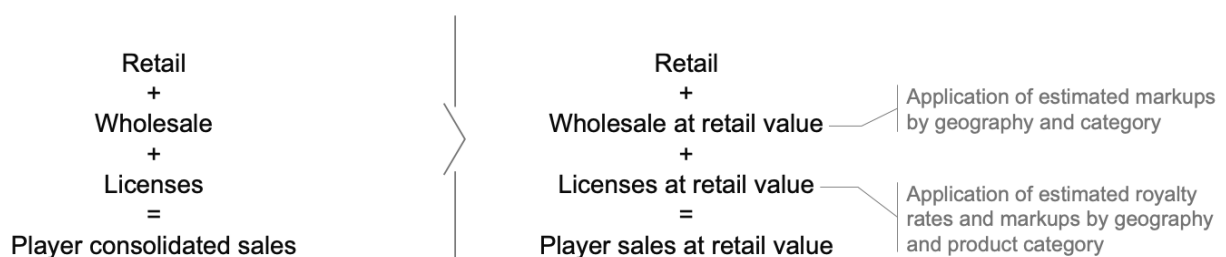


Figura 1.7: Metodologia di valutazione delle vendite del Luxury Goods Worldwide Market

Fonte: Bain & Company (2019)

1.8.3 Global Powers of Luxury Goods

Questo rapporto di Deloitte esamina ed elenca le 100 maggiori società di beni di lusso a livello globale, sulla base delle vendite consolidate di beni di lusso (Tabella 1.4). In questo report i beni di lusso (*luxury goods*) si riferiscono al lusso per uso personale: abbigliamento e calzature firmati (*prêt-à-porter*), borse e accessori di lusso (compresi gli occhiali), gioielli e orologi di lusso e cosmetici e profumi di prestigio. Il termine esclude le seguenti categorie di lusso:

- automobili;
- servizi di viaggio e tempo libero;
- nautica e yacht;
- belle arti e oggetti da collezione;
- vini e liquori.

Vengono inoltre esclusi i rivenditori che sono principalmente rivenditori di marchi di lusso di altre società.

Per essere presa in considerazione nella *Global Powers of Luxury Goods*, una società deve essere dapprima rientrare nella definizione di società di beni di lusso in base all'elenco delle categorie di lusso incluse in questo report. Gli altri fattori che influenzano l'inclusione delle aziende in questo report includono:

- *price premium*;
- qualità/rarità delle materie prime;
- qualità artigianale;
- esclusività del prodotto;
- servizio e personalizzazione;
- qualità ed esclusività dei punti vendita.

Ogni società viene valutata per determinare che la maggior parte delle sue vendite (almeno il 50%) derivi da prodotti delle seguenti quattro categorie di beni di lusso: abbigliamento e calzature firmati (*prêt-à-porter*), borse e accessori, gioielleria e orologi e, infine, cosmetici e profumi di prestigio. Nel report vengono incluse anche le società che superano il vincolo del 50% vendite con un solo marchio (L'Oréal Luxe, Tumi, ecc.). D'altro canto, alcune società non possono essere incluse nel *Global Powers of Luxury Goods* in quanto non divulgano informazioni finanziarie.

Tabella 1.4: Global Powers of Luxury Goods

RANKING	COMPAGNIA	SEDE	PRINCIPALI MARCHE
1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Francia	Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Bvlgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics
2	The Estée Lauder Companies Inc.	Stati Uniti	Estée Lauder, Bobbi Brown, La Mer, Jo Malone London, Aveda
3	Compagnie Financière Richemont SA	Svizzera	Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Piaget, Chloé, Officine Panerai, YNAP
4	Kering SA	Francia	Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Brioni, Pomellato, Girard-Perregaux, Ulysse Nardin
5	Luxottica Group SpA	Italia	Ray-Ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples
6	L'Oréal Luxe	Francia	Lancôme, Kiehl's, Urban Decay, Biotherm, IT Cosmetics
7	The Swatch Group Ltd.	Svizzera	Omega, Longines, Breguet, Harry Winston, Rado, Blancpain
8	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong	Chow Tai Fook, CHOW TAI FOOK T MARK, Hearts on Fire, Monologue, Soinlove
9	PVH Corp.	Stati Uniti	Calvin Klein, Tommy Hilfiger
10	Hermès International SCA	Francia	Hermès, John Lobb
11	Ralph Lauren Corporation	Stati Uniti	Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Lauren Ralph Lauren, Chaps, Club Monaco
12	Tapestry, Inc.	Stati Uniti	Coach, Kate Spade, Stuart Weitzman
13	Shiseido Prestige & Fragrance	Giappone	SHISEIDO, clé de peau BEAUTÉ, Benefique, bareMinerals, NARS, IPSA, Laura Mercier
14	Capri Holdings Limited	Stati Uniti	Michael Kors, MICHAEL Michael Kors, Jimmy Choo
15	Tiffany & Co.	Stati Uniti	Tiffany & Co., Tiffany
16	Burberry Group plc	Regno Unito	Burberry
17	Pandora A/S	Danimarca	Pandora
18	Prada Group	Italia	Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe
19	Coty Luxury	Stati Uniti	philosophy, JOOP!, Lancaster
20	Hugo Boss AG	Germania	BOSS, HUGO
21	Fossil Group, Inc.	Stati Uniti	Fossil, Michele, Relic, Skagen, Zodiac, Misfit
22	Titan Company Limited	India	Tanishq, Zoya, Nebula, Xylys
23	Kosé Corporation	Giappone	DECORTÉ, SEKKISEI, ADDICTION, JILL STUART, ALBION, Tarte
24	Chow Sang Sang Holdings International Limited	Hong Kong	Chow Sang Sang
25	Luk Fook Holdings (International) Limited	Hong Kong	Luk Fook
26	Onward Holdings Co., Ltd.	Giappone	Nijyusanku, Joseph, Jil Sander, gotairiku
27	Pola Orbis Holdings Inc.	Giappone	Pola, Jurlique, Three
28	L'Occitane International SA	Lussemburgo	L'Occitane en Provence, Melvita, erborian, L'Occitane au Brésil
29	PC Jeweller Ltd.	India	PC Jeweller, AZVA

30	Moncler SpA	Italia	Moncler
31	Safilo Group SpA	Italia	Safilo, Carrera, Oxydo, Smith
32	Tod's SpA	Italia	Tod's, Hogan, Fay, Roger Vivier
33	SMCP SAS	Francia	Sandro, Maje, Claudie Pierlot
34	Revlon, Inc.	Stati Uniti	Elizabeth Arden
35	Ted Baker plc	Regno Unito	Ted Baker
36	Samsonite International S.A.	Stati Uniti	Tumi
37	Inter Parfums, Inc.	Stati Uniti	Lanvin, Rochas
38	Brunello Cucinelli SpA	Italia	Brunello Cucinelli
39	Movado Group, Inc.	Stati Uniti	Concord, EBEL, Movado, Olivia Burton
40	Sanyo Shokai Ltd.	Giappone	Mackintosh, Paul Stuart
41	Marcolin Group	Italia	Marcolin
42	Tse Sui Luen Jewellery (International) Limited	Hong Kong	TSL 謝瑞麟
43	Canada Goose Holdings Inc.	Canada	Canada Goose
44	Vera Bradley, Inc.	Stati Uniti	Vera Bradley
45	Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.	Brasile	Le Lis Blanc, Dudalina, Bo.Bô, John John
46	Aeffe SpA	Italia	Moschino, Pollini, Alberta Ferretti, Philosophy
47	Tribhovandas Bhimji Zaveri Limited	India	tbz
48	Van de Velde NV	Belgio	Marie Jo, PrimaDonna, Andres Sarda, Rigby & Peller
49	Mulberry Group plc	Regno Unito	Mulberry
50	Trinity Limited	Hong Kong	Cerruti 1881, Kent & Curwen, Gieves & Hawkes
51	Chanel Limited	Regno Unito	Chanel
52	Giorgio Armani SpA	Italia	Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani, A X Armani Exchange
53	Max Mara Fashion Group Srl	Italia	MaxMara, SportMax, Marina Rinaldi, Max & Co, PennyBlack
54	Salvatore Ferragamo SpA	Italia	Salvatore Ferragamo
55	Dolce & Gabbana	Italia	Dolce&Gabbana
56	Valentino SpA	Italia	Valentino, REDValentino
57	Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	Italia	Ermenegildo Zegna, Z Zegna, Agnona
58	Gianni Versace SpA	Italia	Versace, Versace Collection, Versus, Versace
59	Furla SpA	Italia	Furla
60	Liu.Jo SpA	Italia	Liu.Jo
61	TWINSET—Simona Barbieri SpA	Italia	Twin Set, SCEE
62	Fashion Box SpA	Italia	Replay
63	Rolex SA	Svizzera	Rolex, Tudor
64	Lao Feng Xiang Co., Ltd	Cina	Lao Feng Xiang
65	Swarovski Crystal Business	Austria	Swarovski
66	Puig S.L.	Spagna	Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne, Jean Paul Gaultier, Penhaligon's

67	OTB SpA	Italia	Diesel, Marni, Maison Margiela, Viktor&Rolf
68	Kalyan Jewellers India Pvt. Limited	India	Mudhra, Tejasvi, Glo
69	Eastern Gold Jade Co., Ltd	Cina	Eastern Gold Jade
70	Patek Philippe SA	Svizzera	Patek Philippe
71	Joyalukkas India Pvt. Limited	India	Zenina, veda, Pride, Eleganza
72	Tory Burch LLC	Stati Uniti	Tory Burch, Tory Sport
73	Audemars Piguet & Cie	Svizzera	Audemars Piguet
74	Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie SA	Svizzera	Chopard
75	Graff Diamonds International Limited	Regno Unito	Graff
76	Longchamp SAS	Francia	Longchamp, Le Pliage
77	Cole Haan LLC	Stati Uniti	Cole Haan
78	Gerhard D. Wempe KG	Germania	Wempe, Wempe Glashütte, By Kim
79	Chow Tai Seng Jewellery Co., Ltd.	Cina	Chow Tai Seng
80	Zhejiang Ming Jewelry Co., Ltd.	Cina	MINGR, VI
81	De Rigo SpA	Italia	Police, Lozza, Sting
82	MARC O'POLO AG	Germania	MARC O'POLO
83	Breitling SA	Svizzera	Breitling
84	Kurt Geiger Limited	Regno Unito	Kurt Geiger London, KG Kurt Geiger, Miss KG, Carvela
85	S Tous SL	Spagna	Tous
86	Euroitalia S.r.l.	Italia	Reporter, Naj-Oleari
87	Zadig & Voltaire	Francia	Zadig & Voltaire
88	Sociedad Textil Lonia SA	Spagna	Purificación García
89	Gefin SpA	Italia	Etro
90	Franck Muller Group	Svizzera	Franck Muller
91	Marc Cain Holding GmbH	Germania	Marc Cain
92	J Barbour & Sons Ltd	Regno Unito	Barbour
93	Festina Lotus SA	Spagna	Festina, Lotus, Candino, Jaguar, Calypso
94	Richard Mille SA	Svizzera	Richard Mille
95	Falke KGaA	Germania	Falke, Burlington
96	Charles Tyrwhitt Shirts Limited	Regno Unito	Charles Tyrwhitt
97	Paul Smith Group Holdings Limited	Regno Unito	Paul Smith
98	Giuseppe Zanotti SpA	Italia	Giuseppe Zanotti Design, Vicini
99	K.Mikimoto & Co., Ltd.	Giappone	Mikimoto
100	Acne Studios Holding AB	Svezia	Acne Studios

Fonte: Deloitte (2019)

Nello sviluppo del report vengono consultate una serie di fonti di informazioni finanziarie e non-finanziarie. Le principali fonti utilizzate da Deloitte sono relazioni annuali sulla gestione (Annual Report), documenti della *Securities and Exchange Commission* (ad es. Form-10K) e informazioni presenti nei comunicati stampa e nelle schede informative aziendali o sui siti web aziendali. Se le informazioni fornite dalla società non sono disponibili, vengono utilizzate altre fonti di dominio pubblico, tra cui stime di riviste specializzate, rapporti di analisti del settore, database commerciali e interviste. È possibile che in un determinato anno una società non quotata possa essere esclusa dalla classifica per la mancanza di dati, reperibili dalle fonti sopraccitate, per fare una stima ragionevole delle sue vendite di beni di lusso.

Questo report utilizza medie ponderate delle vendite anziché semplici medie aritmetiche come misura principale per esaminare i risultati finanziari consolidati. I dati vengono convertiti in dollari statunitensi ai fini della classificazione e per facilitare il confronto tra le società, anche i tassi di crescita compositi vengono adeguati a correggere il movimento valutario. Sebbene questi risultati compositi si comportino generalmente in modo simile alle medie aritmetiche, forniscono valori rappresentativi migliori ai fini del *benchmarking*.

Infine, va precisato che il *Global Powers of Luxury Goods* ha lo scopo di fornire un riflesso delle dinamiche del mercato e dell'impatto sull'industria dei beni di lusso in un determinato periodo di tempo. Data la finalità non contabile di questo report è plausibile supporre che i dati utilizzare per comporre la classifica potrebbero non corrispondere ad altri risultati pubblici. Dagli elementi sin qui emersi, possiamo osservare come il *Global Powers of Luxury Goods* di Deloitte presenti una struttura più rigorosa rispetto al *S&P Global Luxury* e al *Luxury Goods Worldwide Market Study* di Bain. Infatti, viste le finalità di questo lavoro di tesi, come *benchmark* di riferimento per analisi nei paragrafi successivi verrà utilizzato proprio il *Global Powers of Luxury Goods*.

Nonostante l'esclusione delle aziende e dei marchi che operano nelle industrie delle automobili, dei servizi di viaggio e del tempo libero, della nautica e degli yacht, delle belle arti e degli oggetti da collezione e dei vini e dei liquori, questo report rappresenta un migliore perimetro di confronto per le seguenti ragioni:

- valutazione di elementi specifici per l'inclusione nel report, quali: *price premium*, qualità/rarità delle materie prime, qualità artigianale, esclusività del prodotto, servizio e personalizzazione, qualità ed esclusività dei punti vendita;

- verifica della provenienza effettiva delle vendite dalle categorie specificatamente individuate (abbigliamento e calzature firmati, borse e accessori, gioielleria e orologi, cosmetici e profumi di prestigio);
- utilizzo delle medie ponderate delle vendite valutate al prezzo al dettaglio per valutare i risultati finanziari consolidati;
- ricerca delle informazioni attraverso la consultazione di molteplici fonti di informazioni finanziarie e non-finanziarie.

1.9 Conclusioni

Quella della sostenibilità è una sfida che si trovano ad affrontare anche le aziende del lusso le quali, più di altre, vengono criticate per le loro attività considerate in contrasto con la tutela dell'ambiente e delle persone. Per poter indagare approfonditamente questo tema nei prossimi capitoli è stato dapprima necessario introdurre i concetti generali di sostenibilità e di lusso, e successivamente approfondirne alcune declinazioni.

Dal lato della sostenibilità, il punto di partenza imprescindibile è stato il concetto dello sviluppo sostenibile, susseguito dalla nozione di sostenibilità aziendale. Quest'ultima rappresenta un cambio di paradigma sia nella gestione delle relazioni impresa-stakeholder (*stakeholder engagement*), sia nell'orientamento strategico dell'impresa (*Triple Bottom Line*). La *TBL*, infatti, evidenzia una triplice prospettiva che integra una valutazione dell'impatto aziendale in termini economici, ambientali e sociali. Non è possibile stabilire a priori un *mix* ottimale nella composizione di questa triplice espressione data l'unicità del rapporto fra aziende e ambiente. Nonostante ciò, vi è un framework che tenta di superare questa impossibilità strategica, integrando la *TBL* con tre ulteriori elementi: input, output e processi (Dyllick e Muff, 2015). Si configura, così, un meccanismo che, attraverso l'integrazione di differenti livelli sostenibilità all'interno del modello di business, porta l'azienda dall'attuale paradigma economico *Business-as-Usual* al *Truly Sustainable Business*. La strategia di sostenibilità adottata dev'essere infine comunicata all'esterno per permettere agli stakeholder di valutare i risultati rispetto ai propri interessi e esercitare eventuali pressioni per spingere l'impresa ad un allineamento degli interessi.

D'altra parte, la definizione di base individuata vede il lusso come *“tutto ciò che è desiderabile e più del necessario e ordinario”*. Tuttavia, la desiderabilità di un qualcosa oltre il necessario e l'ordinario è relativa e varia in base alla prospettiva (regionale, temporale, economica, culturale e situazionale). Il lusso dev'essere dunque definito da una prospettiva globale, per il presente e per le condizioni normali, tenendo considerazione che la desiderabilità delle risorse e l'aspetto del lusso sono determinati dalla classe superiore. Dati questi presupposti, una declinazione del lusso in ottica aziendale fa emergere il concetto del marchio di lusso. Quest'ultimo viene percepito come lussuoso se i desideri del cliente coincidono con le aspettative nei confronti dell'offerta aziendale, e sono perfettamente compresi dal management e tradotti in specifiche di progetto e di prodotto.

Infine, nel porre le basi per le indagini dei capitoli successivi è stato necessario individuare i confini del settore di lusso e individuare un *benchmark* di riferimento. Nella ricerca ci si è scontrati con un'eterogeneità di configurazioni del settore attribuibile alla moltitudine di definizioni dei concetti di marchio e prodotto di lusso nella letteratura scientifica. Dato l'allineamento con le finalità di questo lavoro di tesi, il *benchmark* di riferimento scelto è stato il *Global Powers of Luxury Goods*. La superiorità di questo report è legata alla sua rigorosa metodologia di ricerca basata su: valutazione di elementi specifici per l'inclusione, valutazione ponderata dei risultati finanziari consolidati e di informazioni attraverso la consultazione di molteplici fonti.

Capitolo 2 – La relazione tra sostenibilità e lusso

2.1 Introduzione

La sostenibilità declinata al lusso è un tema tuttora in fase di affermazione nella letteratura scientifica, caratterizzata da studi contrastanti sia per le dimensioni analizzate sia per i punti di contraddizione e/o conformità tra le stesse. Tra questi, la maggior parte esamina la sostenibilità dal punto di vista della percezione del consumatore, della creazione di valore e della comunicazione della sostenibilità.

Per comprendere lo stato della letteratura tra sostenibilità e lusso, una volta approfondito il legame tra i due *lato sensu*, il capitolo sarà dedicato alla conduzione di una *literature review*. Per garantire il rigore e la qualità della ricerca, sarà adottata la metodologia basata sulla *Systematic Literature Review*, allo scopo di ridurre la distorsione, consentendo al contempo flessibilità e creatività. Infine, per consolidare i risultati dell'analisi descrittiva, la parte finale del capitolo sarà dedicata allo sviluppo di una *Thematic Analysis* con l'ausilio del *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software NVivo*.

2.2 Il legame tra sostenibilità e lusso nella letteratura

Nel precedente capitolo sono stati affrontati i concetti di sostenibilità e di lusso. All'apparenza i due termini risultano essere fortemente contraddittori, infatti pensando al lusso vengono subito in mente l'eccesso e l'ostentazione, mentre la sostenibilità viene spesso associata all'equità e al benessere. Senza fermarsi alle apparenze, se si analizza la letteratura sulla relazione tra sostenibilità e lusso emergono una serie di studi, spesso discordanti, che cercano di spiegare il legame tra i due temi. Tuttavia, bisogna sin da subito precisare che sono poche le ricerche accademiche che mettono in relazione il lusso e la sostenibilità *lato sensu*, in quanto la maggior parte della letteratura scientifica si concentra su temi quali: percezione del consumatore alla sostenibilità nei prodotti, creazione di valore sostenibile e comunicazione della sostenibilità.

Tra gli studi che esaminano genericamente il legame tra la sostenibilità e il lusso quello di Kapferer (2015) riscontra tre principali elementi di contraddizione tra la sostenibilità, intesa come sviluppo sostenibile, e il lusso:

1. *gli acquisti di lusso sono per definizione irrazionali*. L'irrazionalità del lusso è precisamente ciò che lo distingue da tutti gli altri tipi di acquisti. I beni di lusso vengono acquistati oltre le mere motivazioni funzionali;
2. *lusso significa eccesso*. Nel lusso tutto è in eccesso rispetto ai prodotti o servizi industriali, a maggior ragione a quelli *low cost*. Questo eccesso è per definizione criticato nella prospettiva dello sviluppo sostenibile, che promuove un'etica contrastante: frugalità e autocontrollo oggi per garantire la felicità delle prossime generazioni;
3. *il lusso segnala la disuguaglianza*. Solo persone con elevate disponibilità economiche possono acquistare prodotti di lusso. L'incompatibilità con lo sviluppo sostenibile sta nel fatto che oltre a realizzare il loro sogno personale, questi pochi "felici" stanno anche distruggendo il capitale collettivo

Tuttavia, Kapferer considera che il lusso sia criticato dai sostenitori dello sviluppo sostenibile non tanto per il suo impatto oggettivo sulle risorse del pianeta ma per la sua alta visibilità e il suo notevole potere simbolico, molto più del suo reale peso economico.

Kapferer e Michaut (2015) fanno una comparazione tra il lusso e la sostenibilità basandosi sulle caratteristiche dello sviluppo sostenibile proposte da Gladwin et al. (1995) quali *inclusività, prudenza, connettività, sicurezza ed equità* come componenti essenziali dello sviluppo sostenibile. Per quanto concerne il concetto di lusso, Kapferer e Michaut riconoscono le difficoltà nell'identificarne una definizione precisa e per una scelta pratica prendono la definizione di De Barnier et al. (2012), già vista in Tabella 1.2, che attribuisce ad un marchio di lusso sette elementi comuni: *qualità eccezionale, edonismo* (bellezza e piacere), *prezzo* (caro), *rarietà* (che non è scarsità), *distribuzione selettiva e servizi personalizzati associati, carattere esclusivo* (prestigio, privilegio) e *creatività* (arte e avanguardia). Confrontando i due concetti così definiti, Kapferer e Michaut individuano potenziali elementi di contraddizione, ossia tutti gli elementi legati all'ostentazione che si oppongono agli aspetti di equità o armonia sociale dello sviluppo sostenibile. Allo stesso modo piacere e superficialità si contrappongono all'altruismo, alla moderazione, all'etica.

Secondo Girón (2009), prendendo la definizione del lusso basata sulla disponibilità e sull'esclusività delle risorse, si può sostenere che la sostenibilità faccia parte del DNA del lusso. I prodotti sostenibili condividono le stesse qualità "essenziali" dei beni di lusso e richiedono creatività e design straordinari, devono essere realizzati con materiali eccezionali, di buona qualità e sono rari e costosi. Secondo l'autore i due concetti non sono così distanti tra loro. Questa consapevolezza ha portato al concetto di *"lusso sostenibile: un ritorno all'essenza del lusso con il suo significato ancestrale, l'acquisto ponderato, la produzione artigianale, la bellezza dei materiali in senso lato e il rispetto per il sociale e questioni ambientali"* (Girón, 2009, p.33).

Guercini e Ranfagni (2013, p. 80) hanno affermato che *"il lusso e la sostenibilità, soprattutto nella sua dimensione ambientale, convergono nelle caratteristiche di durabilità e rarità, che costituiscono possibili ponti tra loro"*. La sostenibilità tutela le risorse naturali quali essenze ambientali originali e genuine; nella misura in cui il lusso conserva le essenze che esprimono anche il territorio da esse incorporato diventa manifestazione di autenticità. Anche la condivisione collettiva e la qualità accomunano la sostenibilità e il lusso. Inoltre, come la sostenibilità preserva ambienti naturali collettivamente condivisi, anche il lusso presuppone valori condivisi da produttori e da consumatori. Il lusso sostenibile è un lusso collettivo basato su un progetto comune aggregatore di forze imprenditoriali; il riconoscimento nel progetto da parte dei consumatori costituisce il presupposto per il suo sviluppo. Inoltre, la sostenibilità persegue la qualità ambientale; allo stesso modo il lusso si basa su competenze e capacità produttive distintive. Il lusso sostenibile richiede qualità produttiva come condizione che impatta sulla sua esclusività.

Infine, Li e Leonas (2018) confrontano le componenti dello sviluppo sostenibile con quelle dei beni di lusso (Tabella 2.1) per individuare potenziali elementi di contraddizione e conformità tra i due. Le prime cinque caratteristiche elencate mostrano che la natura di un bene di lusso si contrappone a quelle relative alla sostenibilità, poiché il lusso è legato all'ostentazione e al margine economico, mentre la sostenibilità è legata alle sfaccettature dell'equità o dell'armonia sociale. Tuttavia, le seguenti quattro caratteristiche (da sei a nove) concordano sia per i prodotti sostenibili sia per i beni di lusso. Uno dei principi fondamentali di una vera strategia del lusso, infatti, è quello di essere prodotto localmente da artigiani di talento e di rispettare le fonti delle materie prime (Kapferer 2010). Questo è un approccio simile alla visione dello sviluppo sostenibile che utilizza per realizzare una produzione sostenibile.

Tabella 2.1: Confronto tra prodotto sostenibile e di lusso

CARATTERISTICHE	PRODOTTO SOSTENIBILE	PRODOTTO DI LUSSO
1. Società	Giusto ed equo	Auto-identificato; esclusivo
2. Ambiente	Protezione	Non considerato
3. Benefici economici	La sostenibilità prima di tutto	Margine economico prima di tutto
4. Prezzo	Vasta gamma	Costoso
5. Catena di fornitura	Trasparente	Meno trasparente
6. Materiali grezzi	Ecologico	Rispetta la fonte delle materie prime
7. Metodo di produzione	Tecnologia sostenibile / fatto a mano	Artigianato e altri
8. Consumatore	Interessato alla ostenibilità	Con varie motivazioni e reddito più elevato
9. Valore	Ecologico, armonia sociale, determinata dal consumatore (auto-stile di vita e stili di vita degli altri nella comunità)	Valori attitudinali, contestuali e personali, nonché un'abitudine o una routine

Li e Leonas (2018)

Come possiamo osservare, gli studi precedentemente esposti risultano essere contrastanti sia per le dimensioni analizzate sia per i punti di contraddizione e/o conformità tra sostenibilità e lusso. Da qui nasce la necessità di approfondire il rapporto esistente tra sostenibilità e lusso che verrà affrontato attraverso la realizzazione di una *literature review* nei prossimi paragrafi.

2.3 Sostenibilità e lusso: literature review

Come anticipato alla fine del precedente paragrafo, è sorta la necessità di realizzare una *literature review* per comprendere la relazione tra sostenibilità e lusso nel campo del management. È stata condotta una ricerca approfondita utilizzando il *Social Sciences Citation Index (SSCI) Web of Science*, indicando che finora non sono state pubblicate *literature review* sulla sostenibilità nel settore del lusso. Nelle prossime pagine verranno esposte la metodologia di ricerca utilizzata, i risultati dell'analisi descrittiva ed infine i risultati dell'analisi tematica.

2.3.1 Metodologia di ricerca

Per garantire il rigore e la qualità di questa revisione, la ricerca è stata condotta in modo sistematico allo scopo di ridurre la distorsione, consentendo al contempo flessibilità e creatività (Tranfield et al., 2003). La *Systematic Literature Review (SLR)* è una forma di ricerca che si occupa di pubblicazioni esistenti e segue una metodologia sistematica per la sintesi di dati già pubblicati (Tranfield et al. 2003). Una *SLR* segue un processo predefinito per analizzare la letteratura in modo riproducibile. Oltre alla loro metodologia trasparente, le *SLR* classificano la letteratura in base alla qualità, tendono a seguire una domanda di ricerca e mirano a risponderne nel modo migliore. Inoltre, raggiungono una conclusione ed espongono conoscenze su un argomento specifico nella ricerca. Le *SLR* hanno i loro limiti e, contrariamente alle revisioni della letteratura tradizionali (*Traditional Literature Reviews*), ammettono queste limitazioni e le elencano in modo trasparente (Frank e Hatak, 2014). Poiché il processo trasparente consente una metodologia riproducibile e tutta la letteratura necessaria è integrata, questa è una solida base per trarre conclusioni e creare prove. Sulla base di quanto finora esplicito Kraus (2020) definisce una *SLR* come:

“An SLR is a review of an existing body of literature that follows a transparent and reproducible methodology in searching, assessing its quality and synthesizing it, with a high level of objectivity”.

“Una SLR è una revisione di un corpus letterario esistente che segue una metodologia trasparente e riproducibile nella ricerca, nella valutazione della sua qualità e nella sua sintesi, con un alto livello di obiettività”.

La revisione sistematica non rappresenta un’innovazione della ricerca accademica di per sé, tuttavia negli ultimi decenni si è osservata una proliferazione di approcci formali e metodi sistematici di ricerca. A partire dagli anni '70, la revisione sistematica diventa un metodo standard per individuare, selezionare, valutare e trasferire i risultati di ricerca non solo a ricercatori ed accademici, ma anche a professionisti e legislatori (*policy-makers*). Nel contesto di quegli anni si afferma *Evidence-Based Policy and Practice (EBPP)*, che in medicina può essere definito come *"l'uso coscienzioso, esplicito e giudizioso delle migliori prove attuali nel prendere decisioni"* per la cura dei singoli pazienti (Sackett et al., 1996). Un ulteriore sviluppo si ha nel 1993 quando viene istituita la *Cochrane Collaboration*, un'organizzazione non-profit internazionale formata allo scopo di organizzare i risultati della ricerca medica e facilitare la

EBPP. La *Cochrane Collaboration* ha sviluppato un insieme sofisticato e sostanziale di linee guida per lo svolgimento di revisioni sistematiche e, da allora, le ricerche hanno sviluppato e perfezionato la metodologia di revisione sistematica con l'obiettivo di migliorare sia il rigore che l'affidabilità del processo di revisione e di organizzare le conoscenze in un formato facilmente utilizzabile. Dato il relativo successo degli approcci basati sull'evidenza in medicina, i principi fondamentali, i processi e le pratiche della revisione sistematica sono stati adottati altrove. Come sostiene Petticrew (2001):

"...systematic review is an efficient technique for hypothesis testing, for summarizing the results of existing studies and for assessing the consistency among previous studies; these tasks are clearly not unique to medicine".

"...la revisione sistematica è una tecnica efficiente per testare ipotesi, per riassumere i risultati di studi esistenti e per valutare la coerenza tra studi precedenti; questi compiti non sono chiaramente unici per la medicina".

Per quanto concerne il campo del management, sulla base di un'ampia indagine sulle somiglianze e sulle differenze in medicina e management, Tranfield et al., (2003) ha sviluppato una prima panoramica per supportare l'ascesa di revisioni sistematiche nella ricerca accademica sull'Impresa. Tranfield ha messo in discussione l'adozione della revisione sistematica in stile Cochrane nel campo degli studi di management e dell'organizzazione aziendale, sostenendo che una metodologia rivisitata e adattata sarebbe stata più appropriata. Tuttavia, non è stato chiarito con precisione quali elementi del modello di revisione sistematica standard dovessero rimanere inalterati, quali richiedessero una modifica, cosa dovesse essere confutato e cosa dovesse essere aggiunto per un uso efficace nel campo del management e dell'organizzazione aziendale. Nel 2008 Denyer et al., (Denyer) ha rilevato che le revisioni sistematiche nella scienza medica si basano su quattro principi fondamentali (Tabella 2.2), ma che presentano dei limiti quando applicati negli di management e dell'organizzazione aziendale. Di conseguenza, sono stati proposti (Denyer et al., 2008) quattro principi alternativi per revisioni sistematiche da utilizzare in questi ambiti di ricerca (Tabella 2.2).

In questa sede è stato progettato un approccio metodologico basato su approfondimenti tratti dalle fasi della *Systematic Literature Review* da Tranfield et al. (2003) e da articoli scientifici *peer-reviewed* di Lockett e al. (2006), Aguinis e Glavas (2012), Crossan e Apaydin (2010), Fulmer e Gelfand (2012), Klewitz e Hansen (2014), Lockett et al., (2006), Morioka e de Carvalho

(2016) e Williams e al. (2017). È stato così costruito un processo a 8 fasi (Tabella 2.3) che ha portato a un campione iniziale di 7155 articoli e una raccolta finale di 62 articoli validi per le fasi delle analisi.

Tabella 2.2: Differenze della revisione sistematica negli studi sulla Medicina e sull'Impresa

SLR in medicina	SLR nel management
Replicabile	Trasparente
Esclusiva	Inclusiva
Aggregativa	Esplicativa
Algoritmica	Euristica

Fonte: Denyer et al. (2008)

Tabella 2.3: Metodologia di Revisione Sistematica adottata

<i>Fase 1: Determinazione della pertinenza della SLR</i>	Determinazione delle necessità di una <i>literature review</i> Ricerca approfondita con <i>SSCI</i> delle revisioni precedenti
<i>Fase 2: Definizione dei confini temporali</i>	Inclusione solo degli articoli pubblicati dal 1992 al 2019 Utilizzo degli eventi salienti e studi precedenti come base temporale
<i>Fase 3: Sviluppo di stringhe di ricerca e criteri di inclusione</i>	Sviluppo di due stringhe di parole chiave basati su precedenti revisioni nel campo della sostenibilità Creazione di criteri di inclusione esclusione in base alla rilevanza degli articoli nel campo del management
<i>Fase 4: Definizione dell'area di ricerca</i>	Definizione dell'ambito di ricerca scientifica
<i>Fase 5 Scelta del database e modalità di ricerca</i>	Ricerca utilizzando il <i>Web of Science (SSCI)</i> Esclusione di libri, white paper, materiali editoriali, ecc. Ricerca dei soli titoli ed abstract degli articoli individuati
<i>Fase 6 Sviluppo del database degli articoli</i>	Lettura dei titoli e abstract di ogni articolo e rimozione degli articoli senza una chiara attenzione al management della sostenibilità nel lusso Svolgimento di una seconda ricerca senza il vincolo dell'area di ricerca precedentemente posto per garantire l'affidabilità della revisione
<i>Fase 7 Analisi descrittiva</i>	Conduzione di un'analisi descrittiva per identificare modelli e tendenze
<i>Fase 8 Analisi tematica</i>	Codifica in modo abducente degli articoli utilizzando il software di analisi qualitativa NVivo Individuazione dei concetti teorici fondamentali e temi di ricerca

Fonte: elaborazione personale sulla base di Tranfield et al. (2003)

2.3.2 Processo di ricerca

Fase 1

Per prima è stata stabilita la necessità di condurre una *literature review* sulla relazione tra sostenibilità e lusso per comprenderne le implicazioni sul piano aziendale. È stata condotta una ricerca approfondita utilizzando il *Social Sciences Citation Index (SSCI) Web of Science*. La ricerca ha indicato che fino al momento dello svolgimento di questo lavoro di tesi non erano state pubblicate sintesi narrative sulla sostenibilità e lusso nel campo del management.

Fase 2

Successivamente sono stati definiti i limiti temporali per la revisione. La ricerca ha incluso articoli pubblicati dal 1990 fino al 2019 (incluso). È stato scelto di iniziare la *literature review* nel 1990 in conformità con eventi significativi relativi alla sostenibilità. Etzion (2007) commenta che in seguito al vertice della Terra di Rio de Janeiro nel 1992 le questioni ambientali sono diventate più salienti. Allo stesso modo, Hoffman e Georg (2012) hanno tracciato la storia del settore e hanno scoperto che la ricerca su impresa e ambiente naturale è emersa intorno al 1990 in parallelo con un'attenzione emergente su questioni ambientali e cambiamenti delle tendenze manageriali volte a considerare l'ambiente come una questione strategica. Nel 1990, studiosi di management si sono incontrati per formare la divisione Organizzazioni e Ambiente naturale presso l'Accademia di Management e le riviste specializzate come *Business Strategy and Environment* si sono formate poco dopo (Hoffman e Georg, 2012).

Fase 3

Sono state sviluppate due stringhe di ricerca per parole chiave. Le stringhe di ricerca dovevano essere sufficientemente ampie da includere tutti gli articoli che rispondevano alla domanda di ricerca e, allo stesso tempo, abbastanza ristrette da consentire un attento esame della loro applicabilità allo studio. La prima stringa è stata creata per catturare articoli relativi alla sostenibilità ed è stata basata su sul lavoro di Adams et al. (2015) sul tema dell'innovazione orientata alla sostenibilità che incorporava approfondimenti da altre revisioni sulla sostenibilità che hanno pubblicato le loro stringhe di ricerca. La seguente stringa di ricerca è stata utilizzata nel campo argomento di *SSCI*:

sustainab OR environmen* OR green OR ecol* OR adapt* OR resilien* OR responsib* OR triple bottom line OR cradle OR soci* OR ethic**

La seconda stringa di ricerca è stata sviluppata per acquisire articoli relativi al settore del lusso. È stata necessaria la lettura di articoli pubblicati relativi alla sostenibilità e al lusso per identificare concetti fondamentali. Ciò ha portato alla seguente stringa di ricerca utilizzata nel campo dell'argomento di *SSCI*:

*lux**.

Fase 4

Una prima ricerca effettuata con le stringhe soprammenzionate ha restituito 7155 articoli che, in gran parte, non rientrano nell'ambito di questa revisione. Nella prima ricerca appaiono una grande quantità di articoli relativi a Microbiologia, Biotecnologie e altri ambiti scientifici come osserviamo nella Figura 2.1. È stata allora definita ulteriormente l'area di ricerca attraverso la selezione dell'argomento, in questo caso sono stati presi in considerazione soltanto articoli relativi agli ambiti di Impresa ed Economia portando così i risultati a 610. Per essere presi in considerazione per un'ulteriore inclusione nella revisione, gli articoli dovevano contenere un termine della prima stringa e un termine della seconda stringa almeno nell'*abstract*. È stato allentato il vincolo dell'inclusione rispetto alla letteratura di riferimento in cui il criterio di inclusione prevede, invece, la necessità di contenere almeno uno dei termini delle stringhe sia nel titolo sia nell'*abstract*. Tale scelta è stata determinata dalla distorsione creatasi nella ricerca preliminare, essendo stati esclusi tutti gli articoli con il titolo non compatibile con le due stringhe, ma coerenti con questa revisione.

Tra i risultati restituiti con questi vincoli è stato notato come molti articoli che hanno dato un contributo metodologico rispetto a un contributo teorico. È stato deciso di non modificare ulteriormente i criteri di inclusione. Pertanto, sono stati inclusi nella revisione sia articoli che hanno fornito un contributo teorico sia quelli che hanno fornito un contributo pratico.

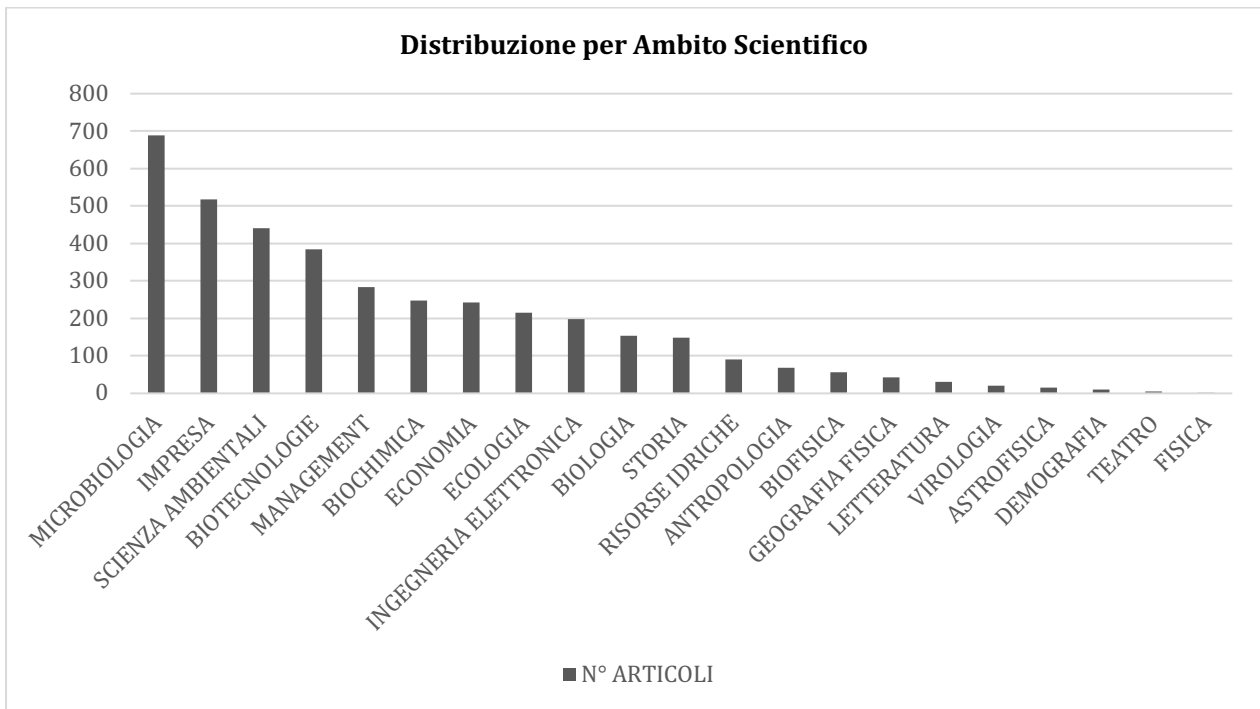


Figura 2.1: Distribuzione dei risultati della prima ricerca per ambito scientifico
 Fonte: elaborazione in Excel su dati *Web of Science*

Fase 5

La ricerca è stata condotta utilizzando *Web of Science*. Per garantire la qualità degli articoli nella revisione e per mantenere gestibile la revisione, la ricerca è stata limitata a articoli di riviste *peer-reviewed* ed escluse le opzioni di revisioni *non-peer*, tra cui revisioni di libri, atti di conferenze, materiali editoriali e note.

Le stringhe di ricerca per parole chiave sviluppate nella fase 4 sono state applicate su titoli e *abstract* in *SSCI*. Sono stati identificati 484 articoli potenzialmente rilevanti per la revisione.

Fase 6

È iniziato lo sviluppo di un database di articoli attraverso l'analisi di titoli e *abstract*. È stato analizzato singolarmente ciascuno dei 484 articoli individuati nella fase precedente sottoponendoli a vincoli imposti nella fase 4. Prendendo alcuni esempi di quando i termini di ricerca hanno restituito articoli irrilevanti, un articolo avrebbe dovuto essere incluso nella revisione perché conteneva il termine "responsabile", facendo riferimento alla responsabilità sociale d'impresa e sarebbe stato rimosso per ulteriore considerazione perché mancava di un focus sulla sostenibilità. Sono stati inoltre rimossi gli articoli che includevano il termine "sociale" facendo riferimento ai *social network* anziché alla variabile sociale della sostenibilità.

Dopo aver rimosso gli articoli senza una chiara attenzione al management, il numero di articoli da includere nella revisione è stato ridotto a 39.

Per garantire l'affidabilità della revisione è stata eseguita una seconda analisi allentando il vincolo dell'area di ricerca limitata esclusivamente agli ambiti di Impresa ed Economia, e sono stati sottoposti a revisione anche gli articoli appartenenti ad altri ambiti scientifici. Quest'analisi finale si è dimostrata efficace in quanto ha comportato l'inclusione di altri 23 articoli: *Scienze Ambientali* (9), *Comunicazione* (4), *Scienze della Tecnologia* (4), *Risorse Idriche* (2), *Arte e Scienze Umane* (1), *Studi Sulla Famiglia* (1), *Scienze e Tecnologie del Cibo* (1), *Scienze Sociali* (1). Alla fine di questo processo il numero finale degli articoli da includere in questa revisione è stato portato a 62.

Fase 7

È stata condotta un'analisi descrittiva degli articoli trattati nella revisione:

- Distribuzione degli articoli per anno di pubblicazione
- Distribuzione degli articoli più citati
- Distribuzione delle pubblicazioni ABS e Non-ABS
- Distribuzione degli articoli per area geografica
- Distribuzione delle pubblicazioni per industria
- Distribuzione di pubblicazioni per tema di ricerca

I risultati di quest'analisi verranno discussi nella sezione 2.2.3.

Fase 8

Come passaggio finale della revisione è stata condotta un'analisi tematica attraverso l'utilizzo NVivo, un software per l'analisi qualitativa dei dati. In particolare, la versione Plus dispone di una potente elaborazione automatizzata per supportare analisi complesse con la possibilità di codificare automaticamente grandi quantità di dati.

Ai fini di questa revisione, NVivo è stato utilizzato il cosiddetto “*automatic coding*” e le relative funzioni “*Autocoded Themes*” e “*Word Frequency*”.

I risultati dell'analisi tematica verranno discussi nella Sezione 2.2.4.

2.3.3. Analisi descrittiva

L'analisi descrittiva è una delle tecniche di analisi statistiche dei dati che viene sempre eseguita prima di condurre qualsiasi test statistico o modellazione più complessa. Quest'analisi viene applicata per riassumere i dati descrivendoli e caratterizzandoli (Pagano, 2012). Secondo Thompson (2008), l'analisi descrittiva viene tipicamente utilizzata per misurare la distribuzione della frequenza dei dati e la tendenza centrale. Una distribuzione di frequenza specifica il numero di occorrenze dei dati selezionati in base a una categorizzazione specifica. Il numero di occorrenze può anche essere specificato utilizzando un valore percentuale per ciascuna categoria. Una distribuzione di frequenza può essere illustrata mediante tabelle o visualizzazioni grafiche come grafici a linee, grafici a torta e grafici a barre. D'altra parte, la tendenza centrale descrive i valori medi dei dati selezionati che di solito si rappresentano utilizzando la moda, la media e la mediana (Thompson, 2008).

Distribuzione temporale delle pubblicazioni

Dal 1990 al 2011, gli articoli pubblicati relativi alla sostenibilità nel settore del lusso erano limitati, con una media di meno di 1 articolo pubblicato all'anno (Figura 2.2). Dal 2012 il numero di articoli pubblicati per anno è cresciuto significativamente, arrivando a 21 nel 2019. È plausibile supporre che l'improvviso aumento della ricerca accademica di riferimento possa essere ricondotto al forte interesse verso le tematiche di sostenibilità suscitato da alcuni importanti avvenimenti, già visti nel capitolo 1, quali: Summit delle Nazioni Unite sui *Millennium Development Goals* (2010), Rio+20 (2012), 7° Programma d'azione ambientale dell'UE fino al 2020 ed infine il Summit per l'adozione dell'Agenda 2030.

È possibile che l'aumento della ricerca sia stato stimolato anche dalla significativa crescita del settore di lusso. Infatti, nel periodo 2005-2019 il lusso ha prodotto una creazione di valore estremamente forte, grazie al miglioramento della fiducia dei consumatori, a una classe media emergente nei mercati in via di sviluppo e alla maggiore fiducia degli investitori. Osservando l'andamento di *S&P Global Luxury* vediamo che le 80 aziende incluse nell'indice hanno prodotto una crescita media annua pari al 3% (Figura 2.3).

Dunque, è plausibile supporre che la crescita del settore, in termini economici, abbia contribuito all'incremento della ricerca accademica sull'impatto della sostenibilità in questo settore (Ipotesi 1). Per verificare la validità di tale ipotesi sono stati presi i dati storici di *S&P Global Luxury*, già esposti in Figura 2.3, comparandoli con l'andamento delle pubblicazioni.

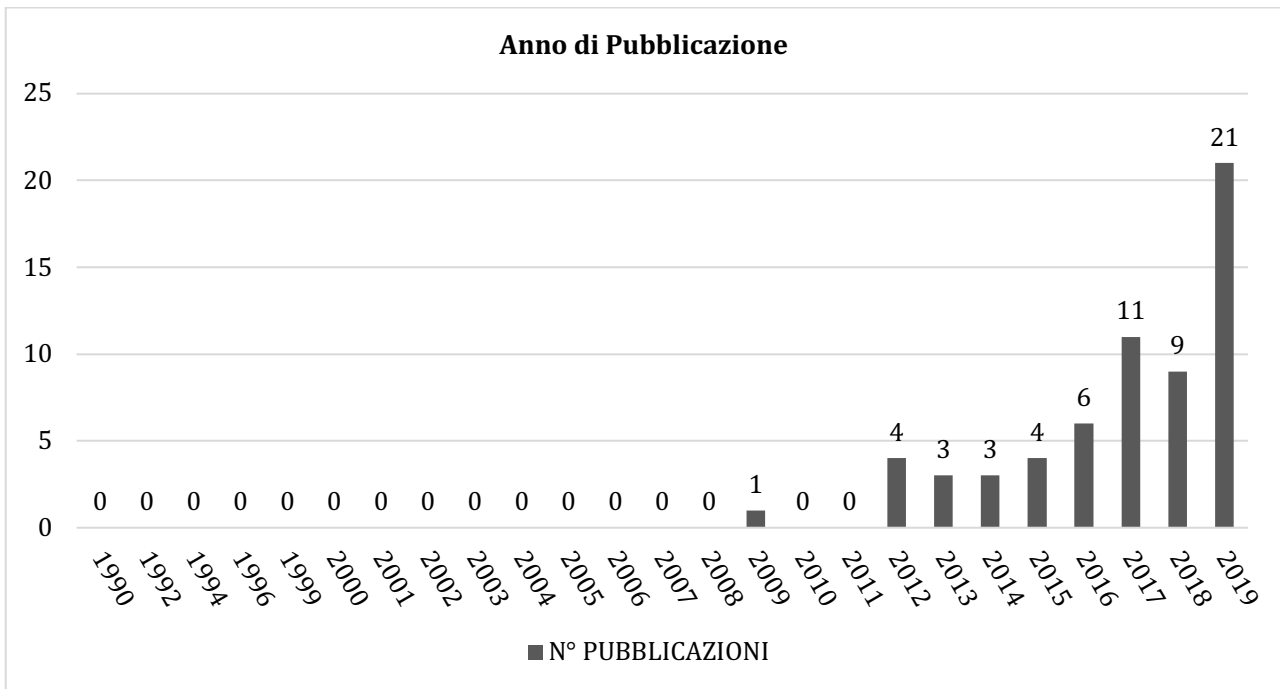


Figura 2.2: Distribuzione di pubblicazioni sulla sostenibilità e lusso
 Fonte: elaborazione in Excel su dati *Web of Science*

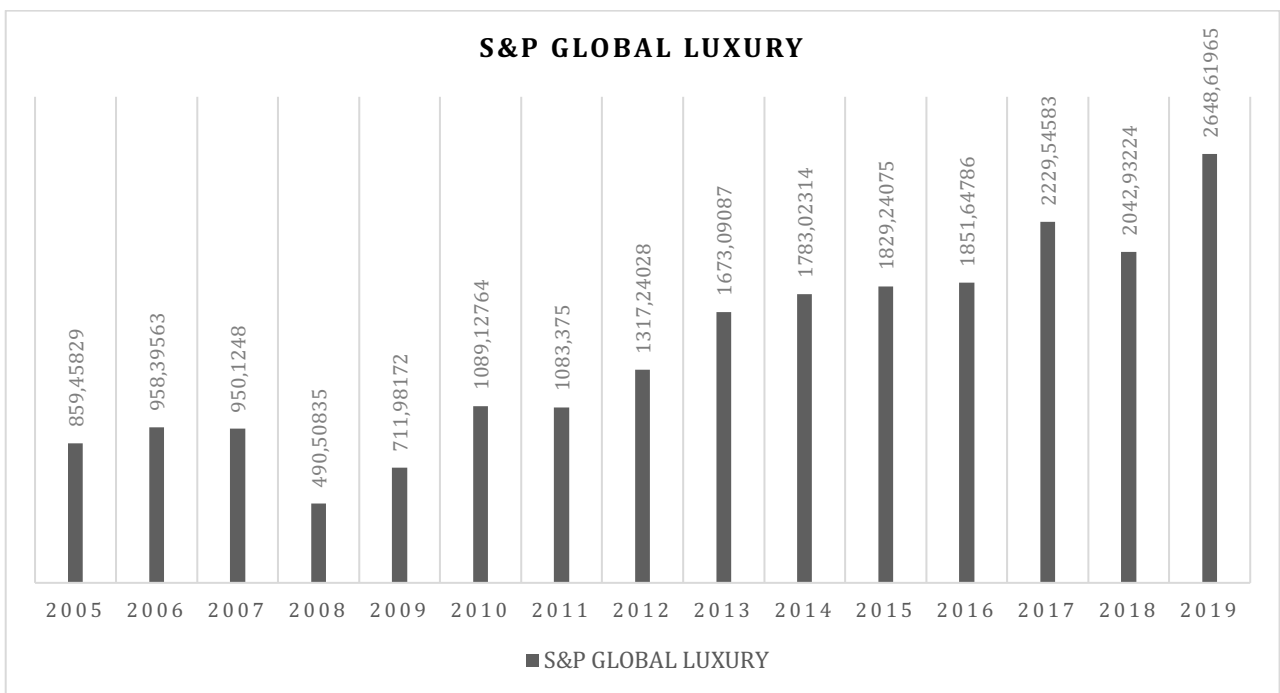


Figura 2.3: S&P Global Luxury 2005 – 2019
 Fonte: elaborazione in Excel su dati Bloomberg

Per un confronto significativo dal punto di vista statistico, è stata utilizzata la standardizzazione per trasformare i dati in *z-score* e comparare successivamente l'andamento del numero di pubblicazioni con l'andamento del *S&P Global Luxury*³ (Figura 2.4). Si può osservare come dal punto di vista grafico vi sia un trend molto simile, con l'eccezione del periodo 2013-2016 in cui vi è uno scostamento degli *z-score* che arriva fino allo 0,8 punti di differenza. Per analizzare più approfonditamente la relazione tra il trend di mercato e l'andamento della letteratura è risultato utile effettuare un'ulteriore comparazione, prendendo in considerazione anche l'indice *S&P 500*. Questa scelta è stata dettata dalla necessità di capire se vi sia effettivamente una relazione causa-effetto tra la crescita del mercato di lusso in termini economici e l'aumento del numero di pubblicazioni nella letteratura accademica sul tema della sostenibilità in tale settore. In effetti, come si osserva nella Figura 2.5, vi è una quasi identica correlazione grafica sia con *S&P Global Luxury* sia con *S&P 500*. Questo risultato è interpretabile dal fatto che nel periodo 2005-2019 la crescita dei due indici si è assestata, in entrambi i casi, attorno al 3%. Pertanto, l'utilizzo della standardizzazione per il confronto grafico dei dati ha portato alla di generazioni di *z-score* simili.



Figura 2.4: Confronto tra S&P Global Luxury e n° pubblicazioni
 Fonte: elaborazione personale su dati *Web of Science* e S&P Global

³ $Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$, il procedimento prevede di sottrarre alla variabile aleatoria (X) la sua media (μ) e dividere il tutto per la deviazione standard (σ).

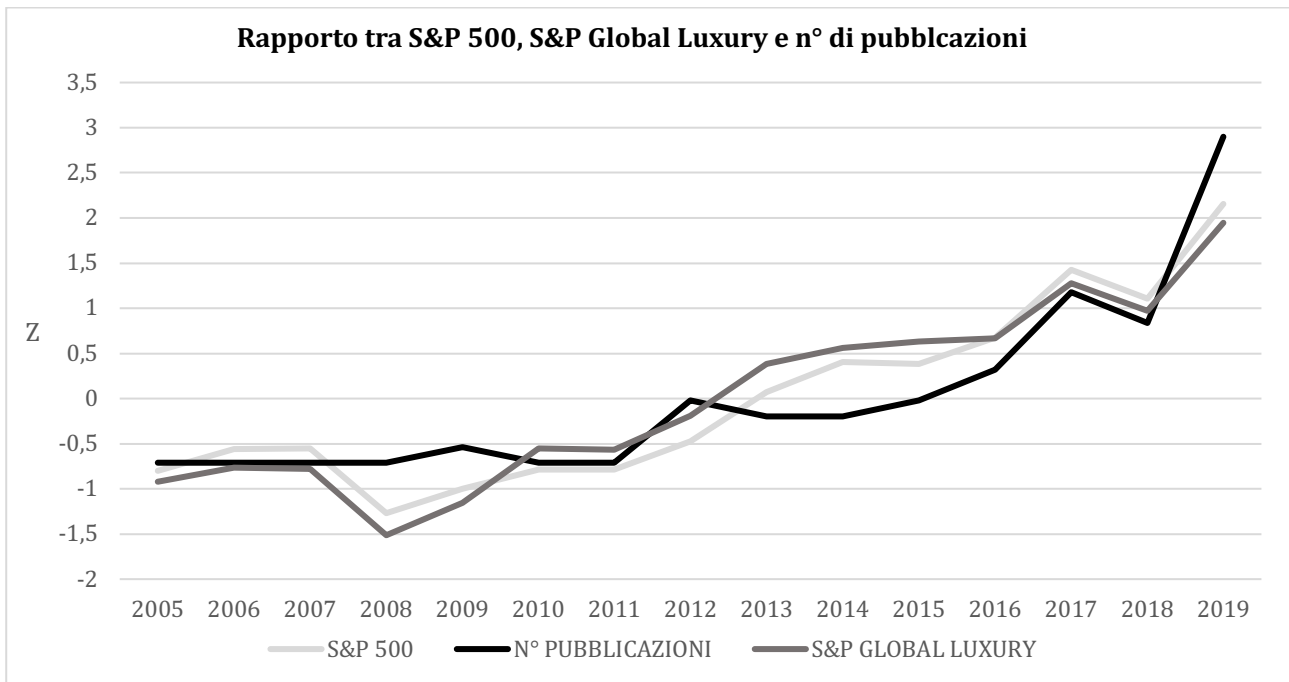


Figura 2.5: Confronto tra S&P Global Luxury, S&P 500 e n° pubblicazioni
 Fonte: elaborazione personale su dati *Web of Science* e S&P Global

Infatti, andando ad analizzare le singole componenti dei due indici, emerge che soltanto 14 delle 80 aziende facenti parte di *S&P Global Luxury* fanno parte di *S&P 500* (Estee Lauder, Ralph Lauren, Tiffany & Co, Tapestry, Las Vegas Sands, PVH, Carnival, Hilton Worldwide Holdings, Wynn Resorts, Norwegian Cruise Line Holdings, Beneteau, Marriott International, NIKE e Royal Caribbean Cruises) con un peso totale del 1,15% di quest'ultimo. Di conseguenza, è possibile confermare che non vi sia alcuna correlazione effettiva tra *S&P 500* e l'andamento del numero di pubblicazioni sulla sostenibilità nel settore del lusso, se non per il fatto che *S&P 500* riflette la generale fiducia dei consumatori. Pertanto, risulta corretto affermare la validità dell'ipotesi 1, ossia l'influenza del trend di crescita economica del mercato di lusso sul mondo accademico in termini di crescita del numero di pubblicazioni accademiche sulla sostenibilità nel settore del lusso. Tuttavia, è necessario fare un'importante precisazione: bisogna slegare la correlazione dal punto di vista grafico dalle logiche che muovono i mercati e che esulano dalla semplice relazione unidirezionale individuata in questa relazione.

Distribuzione degli articoli più citati

L'utilizzo delle statistiche di *Web of Science* ha permesso di stilare un elenco dei 15 articoli maggiormente citati (Tabella 2.4), che provengono da una varietà di fonti: *Fashion Theory - The Journal of Dress Body & Culture*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of Brand Management*,

Luxury Research Journal, Journal of Business Ethics, Journal of Sustainable Tourism, Journal of Product and Brand Management, Journal of Cleaner Production, Journal of Business Research, International Journal of Market Research. In particolare, *Journal of Business Research* rappresenta 4 dei 15 articoli più citati.

In generale, *Journal of Business Research* e *Sustainability* risultano essere le principali fonti nella ricerca sulla sostenibilità nel settore del lusso, di cui 6 articoli appartengono a *Sustainability* e 5 a *Journal of Business Research*. Tuttavia, è necessario evidenziare che tra gli articoli individuati dalla revisione soltanto una piccola parte appartiene a riviste di Management: *Journal of Business Research* (5), *Journal of Business Ethics* (3), *Journal of Brand Management* (2), *International Journal of Management Reviews* (1), *Journal of Business Strategy* (1), *Journal of Transnational Management* (1). Infatti, la maggior parte delle riviste di (75%) appartengono ad una molteplicità di ambiti, a dimostrazione del fatto che la sostenibilità declinata al lusso sia un argomento interdisciplinare.

Tabella 2.4: Articoli più citati

AUTORE	FONTE	CITAZIONI TOTALI	CITAZIONI ANNUE
Joy et al., 2012	Fashion Theory - The Journal of Dress Body & Culture	137	19,57
Torelli et al., 2012	Journal of Consumer Research	116	16,57
Kapferer e Michaut-Denizeau, 2013	Journal of Brand Management	97	16,17
Davies et al., 2012	Journal of Business Ethics	89	12,71
Achabou e Dekhili, 2013	Journal of Business Research	63	10,5
Kapferer e Michaut-Denizeau, 2015	Luxury Research Journal	47	11,75
Janssen et al., 2015	Journal of Business Ethics	37	7,4
Ryan e Stewart, 2009	Journal of Sustainable Tourism	27	2,7
Turunen et al., 2015	Journal of Product and Brand Management	25	8,33
De Angelis et al., 2017	Journal of Cleaner Production	22	11
Janssen et al., 2017	Journal of Business Research	17	8,5
Cervellon, 2013	International Journal of Market Research	14	2,33
Han et al., 2017	Journal of Business Research	12	6
Moraes et al., 2017	Journal of Business Ethics	12	6
Karaosman et al., 2018	Journal of Business Research	11	5,5

Fonte: elaborazione personale su dati *Web of Science*

Classificazione delle riviste (ABS Ranking 2018/Ambito)

In termini di qualità delle fonti, su 42 riviste *peer-reviewed* di questa revisione 26 sono incluse nella ABS Guide 2018, tra cui una rivista di grado 4* (Journal of Distinction), sette riviste di grado 3, nove riviste di grado 2 ed infine dieci riviste di grado 1 (Tabella 2.5). Le restanti 16 riviste non classificate nella ABS Guide 2018: *Sustainability, Ocean & Coastal Management, Journal of Fashion Marketing and Management, Corporate Communications, Consumer*

Tabella 2.5: Riviste scientifiche incluse nella ABS Guide 2018

RIVISTA	ARTICOLI PER RIVISTA	CLASSIFICAZIONE ABS 2018	AMBITO
Journal of Consumer Research	1	4*	MKT
Business Strategy and The Environment	2	3	PLANNING AND ENVIRONMENT
International Journal of Hospitality Management	1	3	SECTOR
International Journal of Management Reviews	1	3	ETHICS-CSR-MAN
Journal of Advertising	1	3	ETHICS-CSR-MAN
Journal of Business Ethics	3	3	ETHICS-CSR-MAN
Journal of Business Research	5	3	ETHICS-CSR-MAN
Journal of Sustainable Tourism	3	3	SECTOR
Cornell Hospitality Quarterly	1	2	SECTOR
European Business Review	1	2	ETHICS-CSR-MAN
International Journal of Advertising	1	2	MKT
International Journal of Market Research	1	2	MKT
Journal of Cleaner Production	4	2	SECTOR
Journal of Marketing Theory and Practice	1	2	MKT
Journal of Retailing and Consumer Services	1	2	MKT
Journal of Services Marketing	1	2	MKT
Management Communication Quarterly	1	2	ORG STUD
Australasian Marketing Journal	1	1	MKT
British Food Journal	1	1	SECTOR
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2	1	PLANNING AND ENVIRONMENT
Corporate Communications	1	1	MKT
International Journal of Social Economics	1	1	ECON
Journal of Brand Management	2	1	MKT
Journal of Business Strategy	1	1	STRAT
Journal of Consumer Marketing	1	1	MKT
Journal of Marketing Communications	1	1	MKT
Journal of Transnational Management	1	1	IB & AREA

Fonte: elaborazione personale su dati *Web of Science*

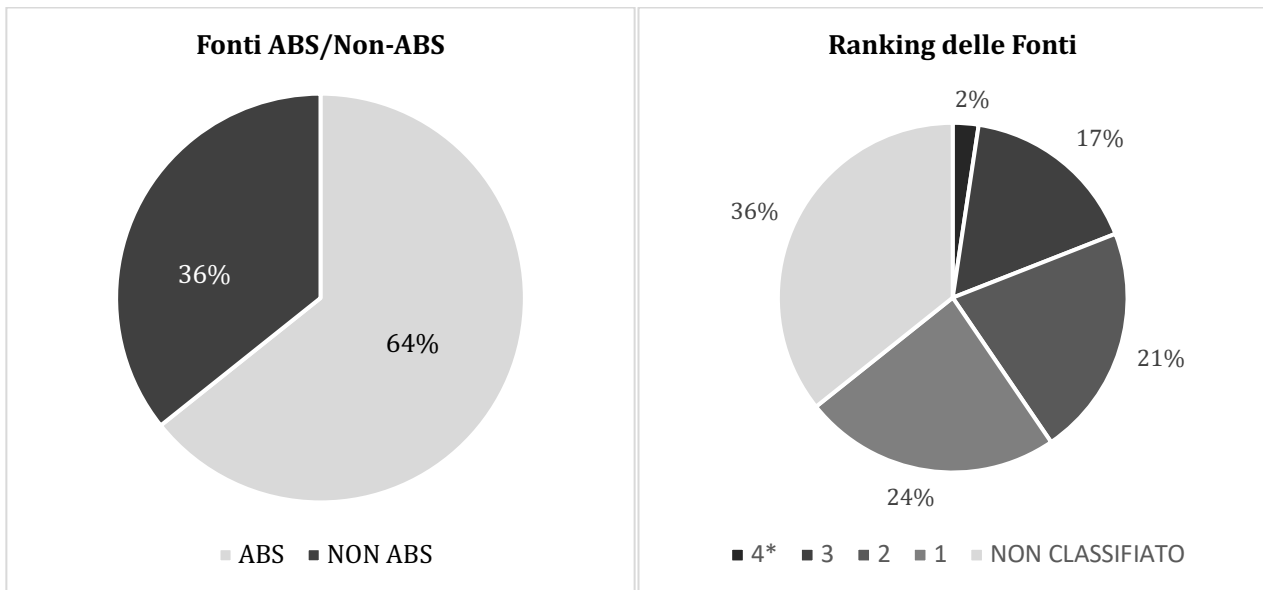


Figura 2.6: Qualità delle fonti secondo il criterio ABS Guide 2018

Fonte: elaborazione personale su dati *Web of Science*

Marketing, Fashion Theory - The Journal of Dress Body & Culture, Technology Analysis & Strategic Management, Service Business, International Journal of Retail & Distribution Management, Journal of Food Products Marketing, Journal of Global Fashion Marketing, Family & Consumer Sciences Research Journal, Psychology & Marketing, Luxury Research Journal, Management Dynamics in The Knowledge Economy Journal, Strategic Direction.

Distribuzione geografica delle pubblicazioni

Oltre alla qualità delle fonti, gli articoli sono stati raggruppati per area geografica. In questa revisione, la classificazione delle pubblicazioni avveniva secondo l'ateneo di appartenenza del primo autore. Come indicato nella Figura 2.7, la Francia è lo Stato con il maggior numero di articoli sulla sostenibilità nel lusso (10). A seguire Italia (9), Stati Uniti (8), Regno Unito (6), Corea del Sud (6), Cina (4), Germania (3), Australia (3), Canada (2), India (2), Paesi Bassi (1), Kenya (1), Portogallo (1), Nuova Zelanda (1), Danimarca (1), Spagna (1), Turchia (1) e Principato di Monaco (1). Questi dati mostrano come il tema venga affrontato a livello intercontinentale, con la maggiore concentrazione dei ricercatori negli atenei europei (52%). Nel confrontare i risultati con i dati relativi al settore del lusso, ed in particolare con i report di *Global Power of Luxury Goods* nel periodo 2014-2019 (Tabella 2.6), possiamo ipotizzare che ci sia correlazione tra la distribuzione geografica settoriale e quella accademica (Ipotesi 2).

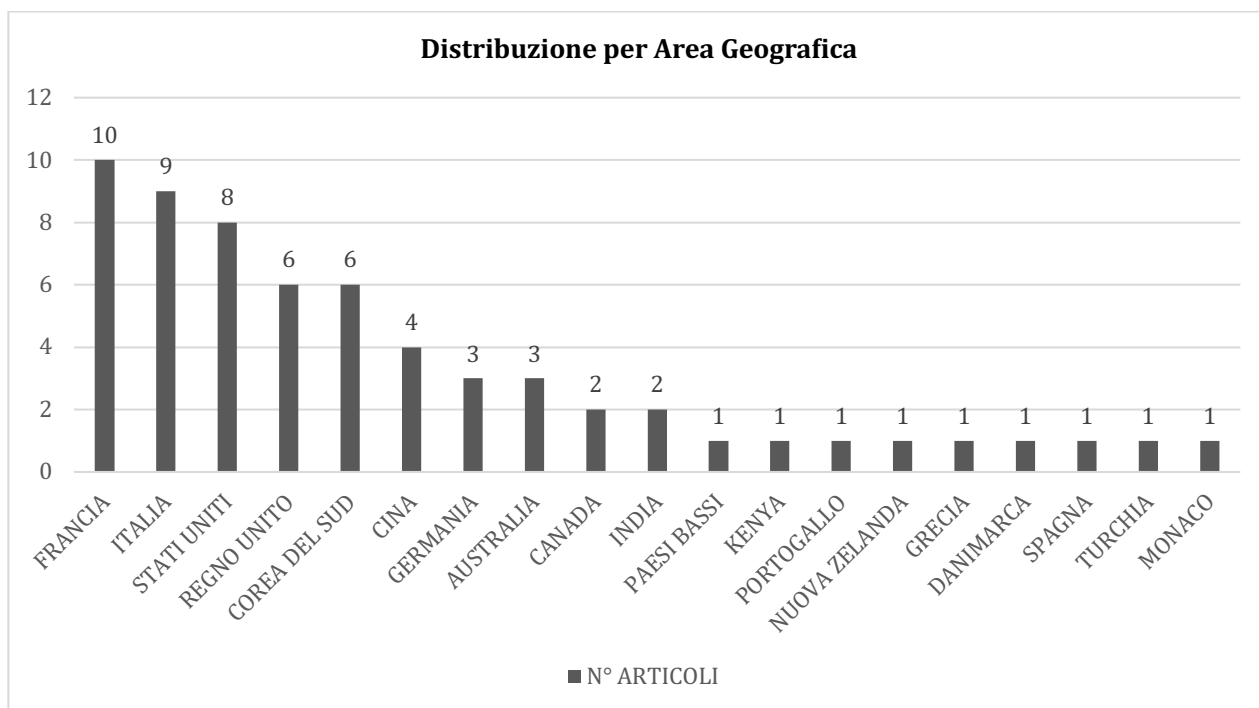


Figura 2.7: Distribuzione delle pubblicazioni per area geografica
 Fonte: elaborazione in Excel su dati *Web of Science*

Tabella 2.6: Le 10 migliori aziende di beni di lusso secondo Deloitte, 2014 – 2019

COMPAGNIA	SEDE LEGALE	2019	2018	2017	2016	2015	2014
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Francia	1	1	1	1	1	1
The Estée Lauder Companies Inc.	Stati Uniti	2	2	3	3	3	3
Compagnie Financière Richemont SA	Svizzera	3	3	2	2	2	2
Kering SA	Francia	4	5	5	6	7	6
Luxottica Group SpA	Italia	5	4	4	4	5	4
Chanel Limited	Regno Unito	6	-	-	-	-	-
L'Oréal Luxe	Francia	7	6	7	8	8	7
The Swatch Group Ltd.	Svizzera	8	7	6	5	6	5
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong	9	10	9	7	4	-
PVH Corp.	Stati Uniti	10	9	10	10	10	13

Fonte: elaborazione personale su dati Deloitte

Si evince che 3 delle 10 migliori compagnie (LVMH, Kering e L'Oréal Luxe) hanno sede in Francia, 2 negli Stati Uniti (The Estée Lauder e PVH), 2 in Svizzera (Richemont e Swatch), in Italia (Luxottica), 1 in Regno Unito (Chanel), anche se quest'ultima è nota per le sue origini francesi e 1 a Hong Kong (Chow Tai Fook). La Francia ottiene il primato sia in termini di maggior numero di pubblicazioni sia in termini del numero di aziende più rappresentative. Inoltre, 7 su 10 aziende sopramenzionate hanno la sede legale nei 4 paesi con la maggiore concentrazione delle pubblicazioni relative a questa revisione. Date queste relazioni è ammissibile concludere che esista una relazione tra la distribuzione geografica degli atenei di appartenenza dei ricercatori che trattano la sostenibilità nel settore del lusso e le sedi legali delle aziende più rappresentative del settore. Un'ulteriore conferma dell'ipotesi in questione deriva dal confronto statistico dei dati utilizzando la standardizzazione (Figura 2.8).

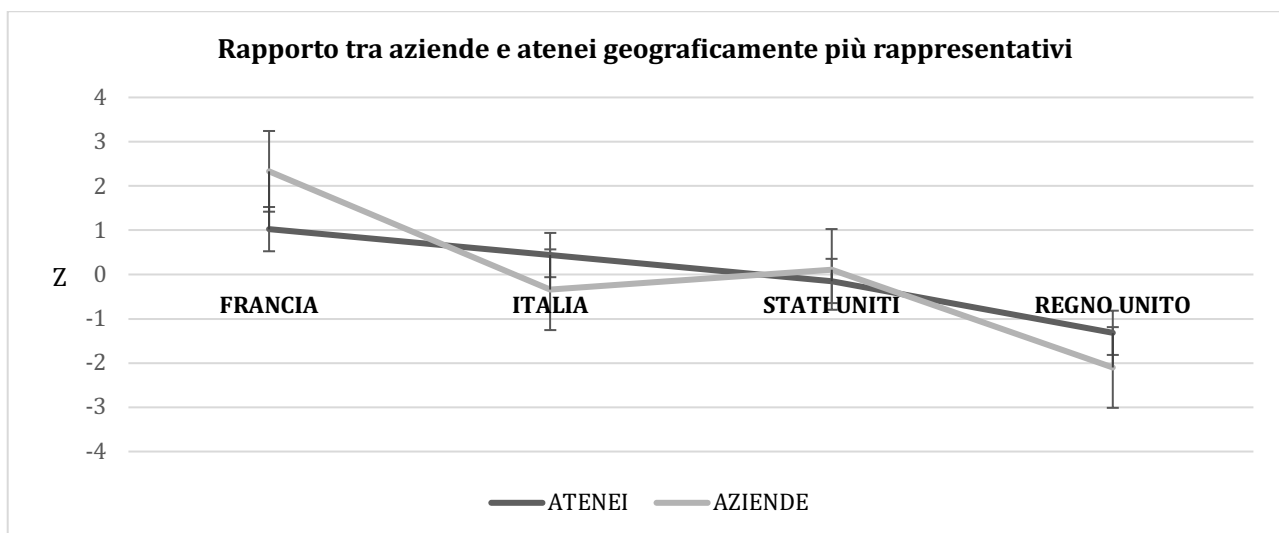


Figura 2.8: Rapporto aziende e atenei geograficamente più rappresentativi
Fonte: elaborazione in Excel su dati *Web of Science*

Distribuzione delle pubblicazioni per industria

In seguito, le pubblicazioni sono state esaminate in relazione all'industria oggetto di studio. La necessità di comprendere come si distribuisce la ricerca è legata all'eterogeneità delle industrie che definiscono il settore. L'analisi è avvenuta attraverso l'esaminazione dei titoli e degli *abstract*, per essere successivamente approfondita attraverso la lettura di ciascun articolo. Come osservato in Figura 2.9, in 23 su 62 articoli i ricercatori tendono a studiare la sostenibilità nel lusso nel suo complesso.

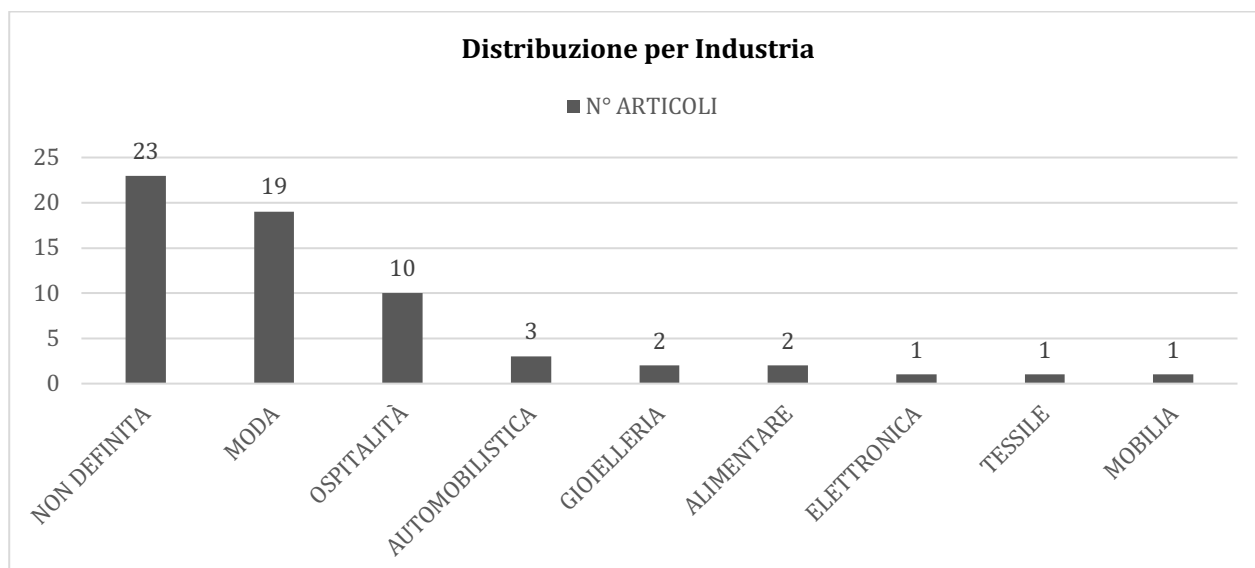


Figura 2.9: Distribuzione degli articoli per industria indagata
 Fonte: elaborazione in Excel su dati *Web of Science*

Emerge altresì che il 47% degli articoli affrontano tale tema nell'industria della moda (19) e dell'ospitalità (10). Dai dati emerge, infine, che la parte residuale delle pubblicazioni (16%) si concentra sull'industria automobilistica (3), l'industria alimentare (2), l'industria gioielliera (2), l'industria elettronica (1), l'industria tessile (1) e l'industria della mobilia (1). Mettendo a confronto questi risultati con i dati di vendita dell'intero settore, si ottiene un importante risultato. Infatti, nel *Luxury Goods Report 2019 – Luxury Fashion* di Statista è stato evidenziato che il segmento moda rappresenta il 30% dei ricavi totali, risultato apparentemente in linea con la quota delle pubblicazioni di questa revisione relative al segmento in questione (30%). Facendo un ulteriore approfondimento è risultato che 13 su 19 articoli relativi alla moda (70%) sono stati pubblicati negli atenei localizzati in Italia (4), Francia (3), Regno Unito (3) e Stati Uniti (3), i 4 paesi più rappresentativi in termini di concentrazione delle pubblicazioni e delle sedi legali delle aziende più rappresentative del settore. Queste considerazioni hanno supportato ulteriormente le due ipotesi precedentemente poste:

- nel caso dell'Ipotesi 1, è plausibile concludere che la crescita in termini economici del settore del lusso e/o di un suo segmento abbia contribuito all'incremento della ricerca accademica sull'impatto della sostenibilità nel settore e/o un suo segmento;
- nel caso dell'Ipotesi 2, è possibile affermare che esista una correlazione tra la distribuzione geografica degli atenei di appartenenza dei ricercatori e le sedi legali delle aziende più rappresentative del settore /o di un suo segmento oggetto di ricerca.

Distribuzione delle pubblicazioni per tema di ricerca

L'analisi descrittiva si è conclusa con la classificazione delle pubblicazioni per temi di ricerca. In seguito ad un'attenta lettura di tutti i 62 gli articoli inclusi nella revisione, sono stati identificati 6 principali temi (Figura 2.10). È stato riscontrato che la maggior parte degli articoli (33) affronta il tema della sostenibilità nel settore del lusso dal punto di vista della percezione del consumatore. Gli altri 29 articoli affrontano il tema della creazione di valore (12), comunicazione (11), *operations* (4), *supply chain* (1) e percezione dei dipendenti (1).

Dopo aver suddiviso i temi di ricerca in macrocategorie, ciascun articolo è stato approfondito ulteriormente, con l'intento di identificare la presenza di eventuali sottotemi. È stato possibile individuare un sottotema in 54 su 62 articoli (87%), mentre nei restanti 8 articoli è stata riscontrata un'esatta corrispondenza tra le relative macrocategorie e sottotemi. Sono stati identificati 27 sottotemi differenti (Tabella 2.7), appurati dei duplicati di CSR, *millenials*, design, economia circolare e management sostenibile. I sottotemi più frequenti sono management sostenibile (5), seguiti da pubblicità (4), strategia (4), atteggiamenti (4). Le altre categorie comprendono: consumo cospicuo (3), motivazioni al consumo (3), conoscenza e consapevolezza (2), *millenials* (2), design (2), intenzione di acquisto(2), economia circolare (2), preferenze (2), segmentazione (2), estetica (1), punto vendita (1), *Triple Bottom Line* (1), consumo etico (1), credenze (1), dissonanza (1), intrinseca (1), esitazione (1), identità del consumatore (1), intenzioni implicite (1), l'effetto del narcisismo (1), motivazione dello status (1), potere psicologico (1), semiotica e Supply Chain (1).

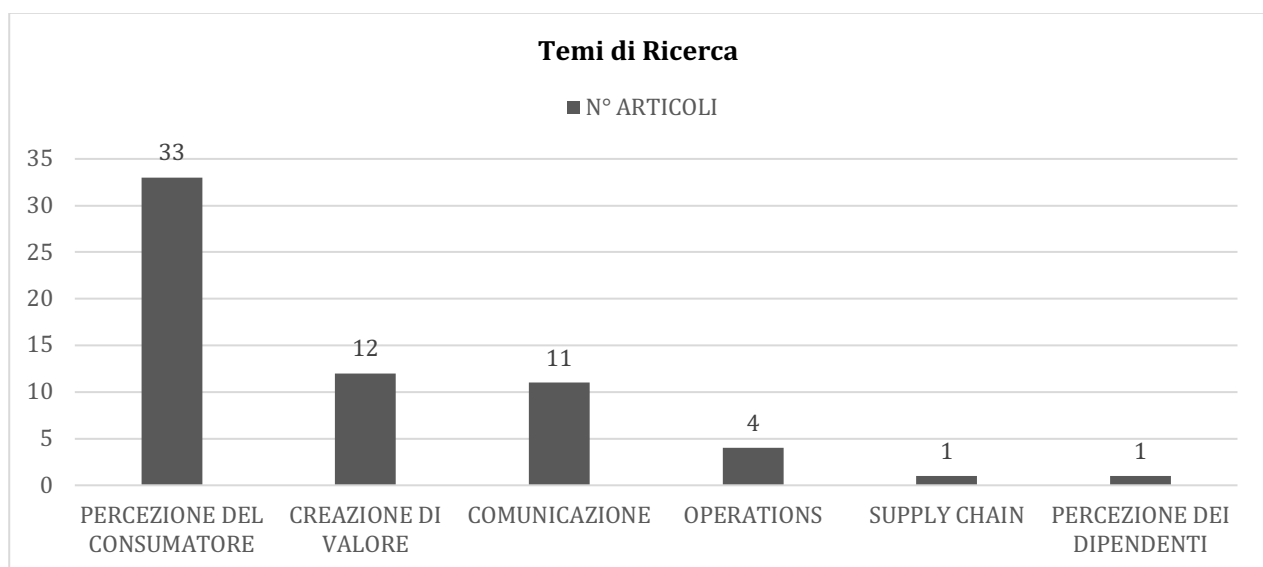


Figura 2.10: Distribuzione degli articoli per tema di ricerca

Fonte: elaborazione in Excel su dati *Web of Science*

Una volta individuate le macrocategorie di ricerca e i relativi sottotemi, il passaggio successivo ha riguardato l'identificazione delle variabili utilizzate nella domanda di ricerca in ciascuno degli articoli. A tal fine, è stata analizzata la metodologia di ricerca di ogni pubblicazione e i risultati sono stati raggruppati nella Tabella 2.7 insieme alle macrocategorie e i sottotemi allo scopo di avere un quadro completo sulle tematiche affrontate nella letteratura. Sono emerse 93 differenti variabili utilizzate nella metodologia di ricerca, di cui "materiali" sono la variabile maggiormente studiata, presente in 19 su 62 articoli (30%). Confrontando questo dato con le prime due colonne della Tabella 2.7 (macrocategorie e sottotemi) si evince che negli articoli inclusi in questa revisione, il tema della sostenibilità nel settore del lusso viene affrontato più frequentemente (15%) dal punto di vista della percezione del consumatore con il riferimento alla variabile dei materiali (tra le altre). In particolare, tale relazione viene affrontata nella letteratura di riferimento dal punto di vista della conoscenza e consapevolezza (2), degli atteggiamenti (1), della dissonanza dell'intenzione di acquisto (1), delle intenzioni implicite (1), delle preferenze (1), del potere psicologico (1) e delle motivazioni al consumo (1).

Tabella 2.7: Sottotemi di ricerca e variabili misurate

TEMI	SOTTOTEMI	ARTICOLI	VARIABILI MISURATE
COMUNICAZIONE	CSR	Wong e Dhanesh, 2017	CSR
		Wong e Dhanesh, 2017	CSR
		Torelli et al., 2012	Prodotto; CSR
		Panigyrakis et al., 2019	Materiali; Risorse; Packaging; Design; Servizi post-vendita; Durabilità; Riciclo
	Estetica	Poldner et al., 2017	Materiali; Ambiente; Comunità Locale; Inquinamento
	Millenials	Rolling e Sadachar, 2018	Prodotto
	Pubblicità	Teona et al., 2019	Driver dell'intenzione di acquisto di lusso sostenibile
		Sahin et al., 2019	Materiali; Processi; Condizioni di lavoro; Ambiente; Solidarietà; Durabilità; Inquinamento
		Cervellon, 2012	Governance; Rischi e benefici degli impatti ambientali; Materiali; Supply Chain; Utilizzo di risorse; Tracciabilità; Condizioni di lavoro; Supporto delle donne
		Freire e Loussaief, 2018	Sostenibilità in generale
Punto vendita	Arrigo, 2018	Ambiente; Materiali	

CREAZIONE DI VALORE	Creazione di valore	Yang et al., 2017	Marketing; Trasparenza della Value Chain; Cooperazione; Rischi e benefici degli impatti ambientali
		Nunes et al., 2016	Utilizzo di risorse; Ambiente
		Moraes et al., 2017	CSR
	Design	Lerma et al., 2018	Materiali; Design; Processi; Value Chain
	Economia circolare	Bundgaard e Huulgaard, 2019	Ambiente; CSR
	Management sostenibile	de-Miguel-Molina et al., 2014	Sostenibilità in generale
Woodside e Fine, 2019		Punto d'acquisto; Spazi esterni; Interni; Layout; Design; Dipendenti	
Strategia	Ryan e Stewart, 2009	Rigenerazione ambientale; Risorse; conservazione Ambientale; Turismo consapevole	
	Pavione et al., 2016	Ambiente; Materiali	
	Keith e Silies, 2015	Equità; Autenticità; Funzionalità; Inquinamento; Lavoratori; Danni ambientali e sociali; Governance	
	Athwal et al., 2019	Annunci pubblicitari; Testo green; Logo green; Immagini green	
Triple Bottom Line	Campos Franco et al., 2019	Materiali; Design	
PERCEZIONE DEL CONSUMATORE	Atteggiamenti	Cuomo et al., 2019	Reputazione
		Janssen et al., 2017	Dimensione sociale in generale; Ambiente
		Janssen et al., 2014	Design; Materiali
		Hartmann et al., 2016	Contraddizione percepita tra lusso e idoneità sensibilità alla sostenibilità; Percezione del lusso come superficiale; Percezione del lusso come creatore di disparità sociali
	Conoscenza e consapevolezza	Dekhili et al., 2019	Prodotto; Materiali
		Han et al., 2017	Prodotto; CSR; Materiali; Scarsità; Durabilità
	Consumo cospicuo	Amatulli et al., 2018	CSR
		Johnson et al., 2018	Green equity
	Consumo etico	Ki e Kim, 2016	Consumo socialmente responsabile; Prodotto
		Davies et al., 2012	Prodotto; Condizioni etiche di produzione; Eticità del prezzo
Credenze	Line e Hanks, 2016	Rispetto per l'ambientale; Rispetto per gli animali; Produzione; Origine	
Design	De Angelis et al., 2017	Triple Bottom Line	

PERCEZIONE DEL CONSUMATORE	Dissonanza intrinseca	Joy et al., 2012	Prodotto; Riciclo; Donazioni; Materiali
	Esitazione	Peng e Chen, 2019	Rispetto per l'ambientale; Rispetto per gli animali; Produzione; Origine
	Identità del consumatore	Pinto et al., 2019	CSR
	Intenzione di acquisto	Aliyev et al., 2019	Prodotto
		Jain, 2019	Riciclo; Inquinamento; Ambiente; Materiali
	Intenzioni implicite	Balconi et al., 2019	Materiali
	L'effetto del narcisismo	Kang e Park, 2016	CSR
	Millenials	Kapferer e Michaut-Denizeau, 2019	Disimpegno; Sensibilità
	Motivazione dello status	Ali et al., 2019	Prodotto
	Motivazioni al consumo	Karatzas et al., 2019	Eticità
		Henninger et al., 2017 Gibson e Seibold, 2014	Materiali; Riciclo; Trasparenza; Sprechi; Condizioni di lavoro; Benessere delle donne Prodotto; Sostenibilità
	Percezione del consumatore	Kapferer e Michaut-Denizeau, 2013	Green Knowledge; Pratiche green
		Kapferer e Michaut-Denizeau, 2015	Immagine sostenibile; Management Sostenibile; Willingness to sacrifice activities; Willingness to sacrifice services
		Henninger et al., 2017	Credenze ambientali sul comportamento ecologico; Credenze di lusso sul comportamento ecologico; Atteggiamento verso gli hotel ecologici; Intento di visitare hotel green; Disponibilità a pagare per un hotel verde
		Dogan-Sudas et al., 2018	Prodotto; Responsabilità ambientale del consumatore
Potere psicologico	Chang et al., 2019	Materiali	
Preferenze	Rishi et al., 2015	Materiali; Risorse; Riciclo; Processi	
	Achabou e Dekhili, 2013	Motivatori e deterrenti delle preferenze dei consumatori per la sostenibilità	
Segmentazione	Hartmann et al., 2017	Percezioni e pratiche del consumatore; Problemi e pratiche organizzative; Questioni internazionali e infraculturali	
Semiotica	Cervellon, 2013	Logo; Sostenibilità in generale	

OPERATIONS	Economia circolare	Barbaritano et al., 2019	Prodotto; CSR; Benessere e istruzione delle donne
	Management sostenibile	Cowburn et al., 2018	Sistema fognario; Pompaggio di sabbia; Pulizia e manutenzione di barche; Costruzione o dragaggio sul piatto della barriera corallina; distruzione delle barriere coralline
		Rosenbaum e Wong, 2015	Materiali; Processi; Supply Chain
		Chen, 2019	Riciclo; Materiali
PERCEZIONE DIPENDENTI	CSR	Hur et al., 2019	Credeenze normative; Socialità; Prestigio; Esclusività; Piacere auto-diretto
SUPPLY CHAIN	Supply Chain	Karaosman et al., 2018	Prodotto; Processi aziendali; Supply Chain

Fonte: elaborazione personale su dati *Web of Science*

2.3.4. Analisi tematica

L'analisi tematica è una forma di analisi qualitativa dei dati (*Qualitative Data Analysis*) che estrae temi dal testo analizzando la struttura di parole e frasi. In particolare, un tema "*cattura qualcosa di importante sui dati in relazione alla domanda di ricerca e rappresenta un certo livello di risposta modellata o significato all'interno del set di dati*" (Braun & Clarke, 2006, p. 82). Concentrandosi sul significato in un *dataset*, l'AT consente al ricercatore di vedere e dare un senso ai significati e alle esperienze collettive o condivise. L'obiettivo dell'AT è di identificare significati ed esperienze unici e idiosincratici trovati all'interno di una serie di data dare un senso a elementi comuni. I pattern di significato che l'AT consente di identificare devono essere messi in relazione al particolare argomento e domanda di ricerca esplorata dal ricercatore. L'analisi produce la risposta a una domanda, anche se, come in alcune ricerche qualitative, la domanda specifica a cui si risponde diventa evidente solo attraverso l'analisi (Braun & Clarke, 2012). Esistono numerosi modelli che potrebbero essere identificati in qualsiasi dataset: lo scopo dell'analisi è identificare quelli rilevanti per rispondere a una particolare domanda di ricerca. L'analisi tematica è un metodo flessibile che consente al ricercatore di concentrarsi sui dati in numerosi modi diversi. Con l'AT è possibile concentrarsi esclusivamente sull'analisi del significato dell'intero set di dati, oppure esaminare un aspetto particolare di un fenomeno in

profondità. Questo metodo permette di dare i significati ovvi o semantici ai dati, oppure ricercare i significati latenti, le ipotesi e le idee che stanno dietro a ciò che risulta essere esplicitamente affermato (Braun & Clarke, 2006). Le molte forme che l'analisi tematica può assumere permette l'adattamento a un'ampia varietà di domande e argomenti di ricerca.

Come soprammenzionato, essendo l'analisi tematica una forma della *QDA* e per questo motivo le analisi svolte in questo paragrafo sono state realizzate con l'ausilio di un "*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*" (*CAQDAS*), programmi sviluppati con lo scopo di fornire uno strumento informatizzato che assistesse i ricercatori nello svolgimento di analisi qualitative. Questi software si basano sui meccanismi proposti nella "*Grounded Theory*" di Glaser e Strauss (1967), teoria nata per contrapporsi all'estremo positivismo che contraddistingueva la ricerca sociale di quegli anni. Gli autori desideravano confutare la "*Grand Theory*", la quale afferma che lo scopo della ricerca sociale è l'identificazione delle regole universali e preesistenti del comportamento sociale. Secondo Glaser e Strauss, l'approccio corretto consiste piuttosto nell'individuazione della realtà, da intendersi come "*un'interpretazione in continua evoluzione prodotta da individui, legati da un comune progetto di osservazione scientifica*". Gli studi che si basano su questo approccio sono sviluppati e fondati a partire dai dati analizzati (Suddaby, 2006):

"la raccolta sistematica di dati può essere utilizzata per sviluppare teorie che indirizzino la realtà interpretativa degli attori nel loro contesto sociale".

Il processo analitico di "*coding*" è una delle applicazioni pratiche della *Grounded Theory*: questo consiste nella categorizzazione di brevi segmenti di dati attraverso l'apposizione di etichette (*code*), che permettono di catalogare ciò che emerge dalla lettura automatica delle fonti. Nello svolgimento di questo processo vi è una costante interazione tra dati e ricercatore, in quanto quest'ultimo procede simultaneamente alla interpretazione e all'analisi del dato, con lo scopo di alimentare nuove conclusioni (Maher et al., 2018).

A partire dagli anni '90 si è assistiti ad un crescente successo dei software *CAQDAS* nel mondo della ricerca scientifica: questi programmi si sono evoluti, offrendo un numero di funzioni sempre più ampio e una maggior qualità nei servizi forniti. Tra le più utilizzate nell'ambito delle scienze sociali (Leech and Onwuegbuzie, 2011):

- "*constant comparison analysis*" identificazione delle informazioni e dei fenomeni che emergono dall'interpretazione dei dati raccolti;

- “*classical content analysis*” identificazione della frequenza delle informazioni e dei fenomeni che emergono dall’interpretazione dei dati raccolti;
- “*key-word-in-context*” ricerca di una terminologia più o meno ampia all’interno dei dati raccolti;
- “*word count analysis*” identificazione della frequenza di una terminologia all’interno dei dati raccolti;
- “*domain analysis*” identificazione del significato dei termini presenti all’interno dei dati raccolti;
- “*taxonomic analysis*” analisi del significato dei termini, in relazione al soggetto che li ha espressi e al contesto nel quale sono stati espressi;
- “*componential analysis*” analisi delle relazioni tra la tipologia di terminologia utilizzata nelle diverse fonti.

Come anticipato, in questa sede, è stato scelto di utilizzare il programma NVivo⁴ nella sua versione 12 Plus (Tabella 2.8), un *CAQDAS* sviluppato da QSR International. Una volta creato il database bibliografico attraverso Zotero⁵, un software per la gestione di riferimenti bibliografici, e verificata l’integrità dello stesso, si è proceduto all’analisi qualitativa dei dati. Si è quindi avviata la procedura “*auto coding*”, una funzione della versione NVivo Plus che permettere l’elaborazione automatizzata dei dati per supportare analisi complesse con la possibilità di codificare automaticamente grandi quantità di dati.

Tabella 2.8: Versioni di NVivo

VERSIONE	DESCRIZIONE	FUNZIONALITÀ
Starter	Una serie di funzionalità principali progettate per progetti di ricerca con fonti basate su testo. Questa versione ha tutte le funzionalità necessarie per codificare il materiale testuale, esplorare i dati con semplici strumenti di <i>query</i> e riepilogare i risultati.	<ul style="list-style-type: none"> - Lavorazione con testo nei documenti e nei PDF. - Utilizzo di semplici testi e <i>query</i> di codifica. - Visualizzazione dei dati utilizzando grafici e diagrammi.

⁴ www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/

⁵ www.zotero.org

Pro	<p>Tutte le funzionalità di NVivo Starter con un set ampliato di funzionalità per supportare le esigenze di ricerca più sofisticate.</p> <p>Questa versione si integra con gli strumenti di gestione dei riferimenti e supporta le fonti multimediali. NVivo Pro è progettato per analizzare tutte le forme di dati non strutturati. Con <i>query</i> avanzate e potenti strumenti di visualizzazione, è possibile scoprire temi, giustificare i risultati e effettuare un report della ricerca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lavorazione con testo, audio, video, immagini e fogli di calcolo. - Utilizzo di strumenti di <i>query</i> più potenti, comprese le <i>query</i> di codifica a matrice. - Creazione di progetti e mappe concettuali per mostrare le associazioni nei dati. - Utilizzo di NCapture per acquisire rapidamente e facilmente i contenuti dei social media per l'analisi.
Plus	<p>Tutte le funzionalità di NVivo Pro con un set aggiuntivo di strumenti specializzati per supportare le <i>frontier research practices</i>.</p> <p>NVivo Plus dispone di una potente elaborazione automatizzata per supportare un'analisi rapida e "ampia" con la capacità di codificare automaticamente grandi set di dati.</p>	<p>Rapida visione da grandi quantità di dati identificando automaticamente temi e opinioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creazione automaticamente visualizzazioni di social network dai dati dei social media o dai dati del progetto.

Fonte: QSR International (2020)

Autocoded Themes

Innanzitutto, è stata avviata la funzione “*Autocoded Themes*” che permette di individuare in maniera automatica i macro-temi del database di riferimento. NVivo analizza i dati in maniera seguente:

- I temi vengono identificati analizzando il contenuto e la struttura della frase al suo interno. NVivo assegna significato ad alcuni temi rispetto ad altri in base alla frequenza con cui ciascun tema si presenta nel materiale analizzato;
- I temi sono combinati in gruppi e i risultati sono presentati come nodo per ogni idea generale, con nodi figlio per ciascun tema all'interno di quel gruppo;
- Il contenuto pertinente è codificato in base ai nodi del tema creati. I risultati sono riassunti in una matrice di nodi che mostra i nodi per ciascuna categoria generale e il numero di riferimenti di codifica da ciascuna sorgente.

La procedura ha restituito 12 macrocategorie tematiche (Tabella 2.9), di cui *luxury* rappresenta il tema con il maggior numero di riferimenti testuali (1460).

Tabella 2.9: Autocoded Themes – temi principali

TEMA	N° ARTICOLI	N°RIFERIMENTI
Luxury	60	1460
Products	60	783
Sustainable	55	739
Brand	57	720
Consumer	57	590
Value	57	461
Social	56	433
Marketing	52	392
Consumption	58	383
Research	57	325
Green	38	320
Fashion	40	304

Fonte: elaborazione dei dati su NVivo

Dai dati vediamo che l'unico tema non pertinente risulta essere *research*, in quanto codificato in base contenuti che riprendono il tema della ricerca accademica in senso stretto. Per valutare l'inerenza degli altri macro-temi rispetto all'analisi della sezione precedente è opportuno considerare anche le sottocategorie rilevate.

Nella Tabella 2.10 si riportano i cinque sottotemi con il maggior numero di riferimenti per ciascuna macrocategoria individuati attraverso la funzione "Auto Code Wizard". È stato escluso il nodo *research* in quanto, come precedentemente affermato, non risulta essere pertinente ai fini di quest'analisi. Osservando i dati le tre sottocategorie più rilevanti rappresentano il tema della sostenibilità (*sustainable development, sustainable products, sustainable consumption, environmental sustainability, sustainability issues, green products, friendly products, social values, environmental values, social responsibility, green marketing initiatives, water consumption, energy consumption, green practices, green purchase behavior, green initiatives, green marketing initiatives*), del lusso (*luxury brand, luxury products, luxury companies, luxury consumers, luxury consumption, luxury fashion brands, luxury brand values, luxury market, global luxury market, luxury fashion industry*), del consumo / consumatore (*luxury consumers, luxury consumption, sustainable consumption, consumer perceptions, german consumer segments, ethical consumer behavior, consumer preferences, conspicuous consumption, green purchase behavior*).

Tabella 2.10: Autocoded Themes - sottotemi

TEMA	SOTTOTEMA	N° ARTICOLI	N° RIFERIMENTI
Luxury	luxury brands	12	26
	luxury products	14	26
	luxury companies	12	25
	luxury consumers	12	24
	luxury consumption	11	24
Products	sustainable products	19	34
	luxury products	14	26
	green products	11	14
	product category	8	13
	friendly products	8	12
Sustainable	sustainable development	19	37
	sustainable products	19	34
	sustainable consumption	13	30
	environmental sustainability	12	26
	sustainability issues	17	26
Brand	luxury brands	12	26
	luxury fashion brands	9	12
	brand name	5	8
	brand reputation	8	8
	luxury brand values	5	8
	luxury consumers	12	24
Consumer	consumer perceptions	12	13
	german consumer segments	2	9
	ethical consumer behaviour	2	8
	consumer preferences	6	7
Value	social values	7	15
	economic value	6	13
	cultural value	5	11
	environmental values	5	9
	luxury brand values	5	8
Social	social responsibility	24	43
	social values	7	15
	social status	10	13
	social issues	7	11
	social norms	8	10
Marketing	luxury market	11	16
	marketing strategies	8	11
	green marketing initiatives	2	8
	marketing literature	6	8
	global luxury market	4	6

Consumption	sustainable consumption	13	30
	conspicuous consumption	19	29
	luxury consumption	11	24
	water consumption	9	10
	energy consumption	7	8
Green	green practices	6	21
	green products	11	14
	green purchase behavior	5	9
	green initiatives	4	8
	green marketing initiatives	2	8
Fashion	luxury fashion industry	8	13
	luxury fashion brands	9	12
	fashion industry	9	11
	fast fashion	6	10
	fast fashion industry	4	7

Fonte: elaborazione dei dati su NVivo

Con il riferimento alle singole sottocategorie, una volta appurati i dati, possiamo evidenziare 44 sottotemi differenti, di cui due non pertinenti all'analisi (*luxury market* e *global luxury market*). Queste ultime sono da considerarsi non rilevanti in quanto vengono incluse da NVivo nella macrocategoria *marketing* nonostante il riferimento ai mercati in senso stretto.

Alla luce di queste premesse, possiamo ora iniziare ad interpretare i dati ottenuti in maniera auto-codificata comparandoli a quelli ottenuti con l'analisi descrittiva nel paragrafo precedente. Anzitutto, vediamo che fra i macro-temi rilevati NVivo ha identificato la sostenibilità, includendovi anche le categorie *social* e *green*, ed il lusso che rappresentano il nucleo di questo elaborato, confermando ancora una volta il corretto allineamento tra la domanda di ricerca e le fonti selezionate per la revisione. Le macrocategorie *products*, *brand*, *consumer* e *consumption*, quest'ultima ad esclusione dei sottotemi *water* e *energy consumption*, fanno riferimento a quello è stato definito il tema della percezione del consumatore. Un'ultima macrocategoria equivalente riguarda *value* che, infatti, si riferisce a quello che è stato precedentemente indentificato come creazione di valore.

Trattando ora i due macro-temi che non possono essere confrontati direttamente con i dati dell'analisi descrittiva: *marketing* e *fashion*. Il primo, infatti, dopo un'attenta analisi dei primi 50 sottotemi individuati da NVivo, può essere collocato al macro-tema della comunicazione e

altresì nel sottotema relativo alla strategia. Con il riferimento alla moda (*fashion*), invece, non troviamo nessun riferimento nei dati esposti nella Tabella 2.7. Per comprendere il motivo della creazione di questo tema da parte di NVivo è necessario tornare indietro fino all'analisi descrittiva per industria. Infatti, è stato riscontrato che la moda risulta essere l'industria maggiormente trattata nelle pubblicazioni, motivo per cui si presuppone che "Autocoded Themes" abbia creato questo macro-tema. Infine, vediamo che rispetto all'analisi descrittiva, NVivo non ha rilevato nessun tema relativo alle *operations*, percezione dei dipendenti e alla *supply chain*. Dato che NVivo analizza i dati in base alla frequenza con cui ciascun tema si presenta, si ritiene ragionevole concludere che questa mancanza sia dovuta all'insufficienza di riferimenti necessari al software per creare un nodo. Considerazione giustificata anche dal basso numero di articoli che si riferiscono ai 3 temi menzionati.

In generale, è possibile concludere che la funzione "Autocoded Themes" sia uno strumento utile per una rapida analisi volta ad individuare i temi principali trattati in un insieme di pubblicazioni numericamente rilevante. Tuttavia, dato che NVivo individua i temi in base alla frequenza con cui ciascun tema si presenta nel materiale analizzato è possibile che si creino delle categorie irrilevanti (*research*). Inoltre, è stato visto che sia necessaria un'attenta interpretazione dei dati al fine di darvi significato che, nel caso di questa analisi, ha rappresentato un'attenta comparazione non solo con le componenti dei temi di ricerca individuati nell'analisi descrittiva (temi, sottotemi, variabili misurate), ma anche la distribuzione dei dati per industria (*fashion*).

Word Frequency Query

Il passo successivo dell'analisi tematica è stato quello di condurre una ricerca basata sulla frequenza di apparizione delle parole utilizzando l'apposita funzione "Word Frequency Query" che permette di identificare ed elencare i termini più ricorrenti all'interno di un database. Sono stati impostati parametri che permettessero di aggregare le varie declinazioni della stessa parola, limitando allo stesso tempo la ricerca a termini di lunghezza pari o superiore a 2 caratteri. Successivamente sono state escluse le parole fuorvianti, come congiunzioni e valori numerici. Si riportano di seguito i primi 25 risultati individuati, la lunghezza di ogni termine, il numero di apparizioni, il peso e l'aggregazione che il software ha operato sui vari termini (Tabella 2.11). Osservando i dati notiamo che, rispetto alla funzione "Autocoded Themes" emergono i termini *csr*, *managers*, *purchasing*, *responsiveness*, *effects*, *practices*, *hotels*, *perceiving*, *company* e *attitudes*. Mentre *csr* è stata individuata come uno dei due sottotemi maggiormente frequenti, *practices* si riferisce al tema delle *operations*.

Tabella 2.11: Word Frequency Query

TERMINE	APPARIZIONI	PESO PONDERATO	PAROLE SIMILI
luxury'	8295	2,13%	luxuries, luxurious, luxuriousness, luxury
brands'	5054	1,3%	brand, brand's, branded, branding, brands
consuming	4749	1,22%	consumable, consume, consumed, consumer, consumers, consumes, consuming
sustaining	4586	1,18%	sustain, sustainability, sustainable, sustainably, sustained, sustaining, sustains
products'	3628	0,93%	product, production, productions, productive, productivity, products
researching	2390	0,61%	Research, researched, researcher, researchers, researching
markets	2185	0,56%	market, marketed, marketer, marketers, marketing, marketization, markets
socialness	2174	0,56%	social, sociale, sociality, socialization, socially, socialness
csr	2087	0,54%	csr
green'	1859	0,48%	green, greene, greening, greenness
valuing	1852	0,48%	valu, value, valued, values, valuing
fashion'	1766	0,45%	fashion, fashionable, fashioned, fashioning, fashions
environmental	1753	0,45%	environmental, environmentalism, environmentally
managers	1577	0,41%	manag, manage, managed, management, management', manager, managers, manages, managing
ethics	1510	0,39%	ethic, ethical, ethicalities, ethicality, ethically, ethnicity, ethics
purchasing	1416	0,36%	purchase, purchased, purchasers, purchases, purchasing
consumptive	1380	0,35%	consumption, consumptions, consumptive
effects	1291	0,33%	effect, effective, effectively, effectiveness, effects
responsiveness	1220	0,31%	responsable, responsables, response, responses, responsibilities, responsibility, responsible, responsibly, responsive, responsiveness
practices	1147	0,29%	practical, practicalities, practically, practice, practiced, practices, practicing
hotels'	1070	0,27%	hotel, hotels
perceiving	1004	0,26%	perceive, perceived, perceiver, perceivers, perceives, perceiving
company'	994	0,26%	companies, company
develops	965	0,25%	develop, developed, developer, developing, development, developments, develops
attitudes	934	0,24%	attitude, attitudes

Fonte: elaborazione dei dati su NVivo

2.5 Conclusioni

La sostenibilità declinata al lusso è un tema tuttora in fase di affermazione nella letteratura scientifica; caratterizzata da studi contrastanti sia per le dimensioni analizzate sia per i punti di contraddizione e/o conformità tra le stesse. Di fronte a 6 principali temi di ricerca degli articoli scientifici presi in considerazione, emergono 27 sottotemi che vengono indagati attraverso 93 variabili utilizzate nella metodologia di ricerca degli stessi. Da un lato, tale risultato può essere spiegato dalla scelta metodologica di includere nella *literature review* articoli appartenenti ad ambiti scientifici diversi da Impresa ed Economia. Dall'altro, l'eterogeneità dei risultati dell'analisi è direttamente attribuibile alla natura multidimensionale dei concetti di sostenibilità e di lusso, descritta nel precedente capitolo.

Piuttosto di soffermarsi sui risultati dell'analisi descrittiva dei singoli *paper*, l'attenzione va posta su fattori che hanno dimostrato di incidere sulla letteratura nel suo complesso. Sul piano temporale, l'evoluzione della letteratura è attribuibile principalmente a due fattori: le principali tappe dello sviluppo sostenibile⁶ e una crescita economica estremamente forte del settore di lusso. Dal punto di vista geografico, si evidenzia una relazione tra atenei di appartenenza dei ricercatori e sedi legali delle aziende più rappresentative del settore. L'influenza delle aziende si è dimostrata correlata ad un altro fattore importante della letteratura: l'industria oggetto di ricerca. Tuttavia, se si considera che diverse *Global Powers of Luxury Goods* presentano portafogli di marchi ben diversificati a livello di industrie, questa correlazione perde la sua significatività generale. Per superare questo limite, un'analisi più completa dovrebbe indagare i singoli marchi o le singole industrie.

Per ridurre i possibili *bias* legati alla soggettività delle considerazioni emerse nel corso dell'analisi descrittiva, l'ultima fase della *literature review* è stata dedicata alla comparazione delle stesse con i risultati dell'analisi tematica ottenuti con l'ausilio di CAQDAS NVivo. Il confronto ha permesso di confermare quanto precedentemente constatato, validando allo stesso tempo il corretto allineamento tra la domanda di ricerca e le fonti selezionate per la *literature review*.

⁶ Summit delle Nazioni Unite sui Millennium Development Goals (2010), Rio+20 (2012), 7° Programma d'azione ambientale dell'UE fino al 2020 ed infine il Summit per l'adozione dell'Agenda 2030

Le discrepanze emerse dai vari *paper* valorizzano l'analisi che seguirà nel prossimo capitolo: i risultati della *literature review* si inseriscono in un'area di ricerca dove non si è ancora consolidato un pensiero accademico univoco. Infine, si ritiene che la rigorosità della metodologia basata sulla *Systematic Literature Review*, unita alla natura qualitativa della tipologia dei dati, abbia fornito una chiara immagine dello stato attuale della letteratura sulla relazione tra il concetto di lusso e il mondo della sostenibilità.

Capitolo 3 – Analisi delle Global Powers of Luxury Goods

3.1 Introduzione

La letteratura fino ad ora pubblicata ha affrontato la relazione tra sostenibilità e lusso dal punto di vista del consumatore, principalmente attraverso un approccio quantitativo, ovvero tramite l'osservazione matematica degli effetti di una determinata informazione sulla percezione del consumatore. Considerata la pluralità di soggetti coinvolti e la multidimensionalità del concetto di sostenibilità, si è ritenuto rilevante condurre un'analisi che prescindesse dalle dinamiche causa-effetto, e che indagasse piuttosto la relazione direttamente alla fonte, ovvero reportistica aziendale.

A seguito di una breve introduzione delle caratteristiche dell'analisi qualitativa, verrà definito con maggiore dettaglio il concetto di Annual Report ed il legame di questo strumento di comunicazione aziendale con i temi della sostenibilità. Successivamente, saranno illustrati i risultati dell'analisi condotta, suddivisi per ambito di riferimento, anno, tipologia di report, azienda e area geografica. Per cercare di comprendere le differenze emerse, la parte finale del capitolo sarà dedicata alla *Legal Origins Theory*.

3.2 La ricerca scientifica negli studi sull'Impresa

3.2.1 L'analisi quantitativa, qualitativa e le metodologie miste

Negli studi sull'Impresa la maggior parte dei ricercatori ha bisogno di raccogliere alcuni dati primari per rispondere alla loro domanda di ricerca. Una volta che è stato deciso di raccogliere informazioni/dati attraverso fonti primarie, è necessario decidere quale metodo di ricerca utilizzare. Un ricercatore deve, dunque, decidere se utilizzare un metodo di ricerca quantitativo o uno qualitativo. Il primo spiega i fenomeni in base a dati numerici che vengono analizzati mediante metodi matematici e statistici. Da una prospettiva più ampia, può essere definito come un tipo di ricerca empirica su un fenomeno sociale o problema umano, testando una teoria composta da variabili misurate con numeri e analizzate con metodi statistici per determinare se la teoria spiega o predice fenomeni di interesse (Creswell, 1994; Gay e Airasian,

2000). Il secondo, sebbene sia considerato "*difficile da definire*" a causa della sua natura multiforme sostenuta da diversi paradigmi (Hitchcock e Hughes, 1995, p. 26), può essere riassunto attraverso alcune definizioni individuate nella letteratura:

- Strauss e Corbin (1998, p. 10-11) definiscono la ricerca qualitativa come "*qualsiasi tipo di ricerca che produce risultati non raggiunti da procedure statistiche o altri mezzi di quantificazione*";
- Gay e Airasian (2000, p. 627) definiscono la ricerca qualitativa come "*la raccolta di dati estesi su molte variabili per un periodo di tempo prolungato, in un contesto naturalistico, al fine di ottenere intuizioni non possibili utilizzando altri tipi di ricerca*";
- Yilmaz (2013, p.1) lo definisce come "*un approccio emergente, induttivo, interpretativo e naturalistico allo studio di persone, casi, fenomeni, situazioni e processi sociali nel loro contesto naturale al fine di rivelare in termini descrittivi i significati che le persone attribuiscono alle loro esperienze del mondo*".

Nella letteratura sono numerosi gli studi che hanno cercato di indagare le differenze tra i due approcci. In generale, ricercatori riconoscono le differenze ontologiche, epistemologiche e metodologiche tra i paradigmi di ricerca quantitativi e qualitativi (Onwuegbuzie e Leech, 2005). Tuttavia, queste differenze hanno creato innumerevoli controversie tra le ideologie quantitative e qualitative degli studiosi (Creswell, 2007). Per rappresentare le principali differenze tra la ricerca qualitativa e quantitativa individuate nella letteratura sul tema è stato scelto lo studio di Masue et al. (2013), che confronta le due tradizioni in termini di paradigmi, punti di forza e di debolezza ontologici ed epistemologici (Tabella 3.1).

La letteratura su metodi di ricerca non si limita a rimarcare le differenze tra i due approcci, ma ne ha investigata anche i limiti. In particolare, Mays and Pope (1995) hanno rilevato che le principali critiche rivolte all'analisi qualitativa riguardano la libera interpretazione dei dati da parte del ricercatore, che può condizionare la ricerca a causa dei suoi personali *bias* cognitivi, il basso livello di riproducibilità delle ricerche condotte e la scarsa possibilità di generalizzare l'ampio set di dati che si ottengono attraverso le indagini. D'altro canto, Bryman (1984) puntualizza che la metodologia di ricerca quantitativa non risulta essere sensibile alla complessità dei fenomeni sociali, in quanto basata esclusivamente sull'osservazione di indicatori numerici e sulla ricerca di una relazione causa-effetto: questo non permette né di osservare la piena complessità dei fenomeni, né di capire il contesto nel quale essi si manifestano.

Tabella 3.1: Tradizioni di ricerca qualitativa e quantitativa

	RICERCA QUALITATIVA	RICERCA QUANTITATIVA
Prospettiva	Interpretativa: cerca di ottenere una conoscenza più profonda e di fornire un'interpretazione di un fenomeno sociale o di una particolare situazione	Positivista: cerca di fornire una descrizione superficiale di un ampio campione di popolazione e delle variabili che possono generalizzare il fenomeno
Natura della realtà e come questa viene costruita (Ontologia)	Esistono molte realtà/prospettive. La realtà è un costrutto sociale il cui significato è incorporato nei valori socioculturali e nelle istituzioni (specificità del contesto)	Esiste una sola realtà oggettiva che può essere osservata e spiegata attraverso procedure scientifiche propriamente organizzate (universalismo)
Conoscenza e come questa viene acquisita (Epistemologia)	La ricerca qualitativa interpreta ed accetta le possibili diverse costruzioni di significato e conoscenza. La verità è relativa e la conoscenza presuppone un giudizio di valore da parte di chi osserva	La conoscenza è qualcosa che può essere direttamente osservato, è neutrale e priva di valori soggettivi. L'oggettività della conoscenza può derivare dall'osservazione e dall'esperienza. Non è mai perfetta in quanto assunzioni, conoscenza pregressa e valori del ricercatore influenzano l'osservazione
Approccio e scopo della ricerca	Approccio Induttivo: cerca di esplorare, descrivere, capire, spiegare, cambiare e/o valutare. La spiegazione dei fenomeni sociali si ricerca attraverso l'analisi del significato del contesto degli attori sociali ottenibile dai concetti - significati quotidiani I risultati sono riferiti ad un tempo e un luogo determinato	Approccio Deduttivo: prevede la formulazione e la validazione di ipotesi; i principi generali e le teorie guidano le spiegazioni e le previsioni. È possibile la generalizzazione statistica dei risultati
Guida alla ricerca	Non vi sono domande di ricerca e ipotesi precise. Il processo di ricerca inizia con una domanda di ricerca ampia, che viene raffinata man mano che l'analisi prosegue	La domanda di ricerca e le ipotesi sono specificate all'inizio dello studio
Soggetti/partecipanti e relazione con i ricercatori	I soggetti/partecipanti hanno un ruolo attivo nella costruzione della realtà e del significato, assieme al ricercatore	I soggetti sono passivi I ricercatori sono distaccati e ricercano sempre l'oggettività, evitando possibili bias
Misurazioni e dati	Il metodo principalmente utilizzato prevede l'interpretazione di parole (verbali o testuali) e del significato con lo scopo di comprendere il fenomeno oggetto di studio. Si ricerca risposta alle domande "cosa, come, quando e dove" rispetto ad un tema, al suo significato e al suo contesto. Le analisi sono caratterizzate ampie descrizioni e spiegazioni	Vengono utilizzati strumenti affidabili: analisi statistica per analizzare i numeri ottenuti attraverso gli indicatori numerici. Si ricerca di misurare il tema trattato. Le analisi sono caratterizzate da brevi descrizioni e spiegazioni

Fonte: Masue (2013)

Sebbene la maggior parte dei ricercatori enfatizzi l'uno o l'altro, i metodi qualitativi e quantitativi possono essere combinati e utilizzati nello stesso studio. Infatti, molti studiosi affermano che i due approcci siano complementari e non possono essere utilizzati separatamente (Jankowicz, 1991; Jones, 1988; Martin, 1988). La combinazione dei due approcci prende il nome di “ricerca mista” (*mixed research*) e si riferisce agli studi in cui:

“il ricercatore utilizza una combinazione di metodi, approcci o concetti quantitativi e qualitativi in un singolo studio di ricerca o in una serie di studi correlati”.

Come esplicitato nella letteratura, non è possibile affermare con certezza quale dei metodi precedentemente discussi sia migliore o più scientifico. I metodi di ricerca qualitativi, quantitativi e misti possono essere ritenuti equamente validi per la ricerca nel campo degli studi sull'impresa. L'adattabilità della metodologia più adatta si potrà individuare soltanto dopo aver considerato la natura e lo scopo dello studio in oggetto (Jankowicz, 1991).

Per la sua coerenza con la domanda di ricerca posta in questo lavoro di tesi è stata adottata l'analisi qualitativa descrittiva, basata su fonti primarie. Nel valutare il tema della sostenibilità all'interno del contesto aziendale si è preferito analizzare fonti di tipo testuale che permettessero, attraverso l'interpretazione del contenuto delle stesse, di individuare l'eventuale esistenza di informazioni relative alla sostenibilità e le relative tematiche affrontate all'interno degli Annual Report delle *Global Powers of Luxury Goods*.

3.2.2 Il concetto di affidabilità nella metodologia di ricerca qualitativa

Come precedentemente rilevato, l'affidabilità del metodo di ricerca qualitativo è limitata dalla soggettività legata all'interpretazione del ricercatore che effettua l'analisi ed i *bias* cognitivi che lo caratterizzano. L'affidabilità o il rigore di uno studio si riferisce al grado di fiducia nei dati, nell'interpretazione e nei metodi utilizzati per garantire la qualità di uno studio (Pilot & Beck, 2014). In ogni studio i ricercatori devono stabilire i protocolli e le procedure necessari affinché uno studio sia considerato degno di considerazione (Amankwaa, 2016). Sebbene la maggior parte degli esperti concordi sul fatto che l'attendibilità sia necessaria, in letteratura sono stati condotti dibattiti su ciò che costituisca l'affidabilità (Leung, 2015). Nell'analisi quantitativa l'affidabilità della ricerca può essere dimostrata attraverso il rispetto dei requisiti di replicabilità, e validità. Per quanto concerne la ricerca qualitativa, non potendo garantire

questo grado di oggettività, è necessario basarsi sul criterio più generico di *trustworthiness* (Maher et al., 2018). Questo concetto è stato perfezionato da Lincoln e Guba (1985, 1989) che hanno introdotto criteri di *credibility*, *transferability*, *dependability* e *confirmability*:

- *Credibility*: i ricercatori devono garantire il rigore della ricerca e comunicare tale rigore efficacemente;
- *Transferability*: esiste la possibilità di estrapolazione dei risultati che possono essere generalizzati o trasferiti ad altri contesti o gruppi sociali;
- *Dependability*: il modo in cui viene condotto uno studio dovrebbe essere coerente nel tempo, nelle tecniche di analisi e permettere ad altri ricercatori di replicare il lavoro svolto;
- *Confirmability*: i risultati della ricerca devono essere rappresentati in maniera più oggettiva senza l'influenza delle convinzioni, delle inclinazioni o dei bias del ricercatore.

Sebbene l'analisi qualitativa non possa sempre garantire il massimo livello di oggettività, l'avvento dei "Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software" (CAQDAS)⁷ ha fornito ai ricercatori uno strumento di assistenza nella conduzione e nella rendicontazione della ricerca qualitativa. È stato dimostrato come un utilizzo trasparente dei CAQDAS, insieme a un *audit-trail*⁸ sistematico, completo ed esaustivo della nell'analisi del dataset, si riflette positivamente sulla *confirmability* trasparenza e sulla *credibility*, e quindi il più ampio concetto di *trustworthiness* (Ghauri e Firth 2009; Sinkovics et al. 2005, 2008). Tuttavia, va precisato che l'utilizzo dei CAQDAS, come di qualsiasi altro strumento, è strettamente legato alla capacità e alle conoscenze dei ricercatori. I CAQDAS sono degli strumenti per migliorare la trasparenza e la *trustworthiness* della ricerca qualitativa, il che non significa che offrono delle regole universali per migliorare automaticamente la qualità degli studi (Sinkovics e Alfoldi, 2012). Come anticipato nel precedente capitolo, in questa sede la analisi vengono svolte attraverso l'utilizzo del software NVivo⁹, già utilizzato per l'analisi tematica della *literature review*.

⁷ Ivi, p.61.

⁸ Secondo Sandelowski (1986), uno studio e i suoi risultati sono verificabili (*auditable*) quando un altro ricercatore può seguirne chiaramente il percorso decisionale (*trail*).

⁹ Ivi, p.63.

3.3 La reportistica aziendale e la sostenibilità

Gli strumenti utilizzati dalle aziende per comunicare agli stakeholder informazioni e strategie di sostenibilità coincidono sostanzialmente con Annual Report, Sustainability Report e Integrated Report (Fasan, 2013).

Secondo gli standard contabili nazionali e internazionali (IAS/IFRS), lo scopo principale dell'Annual Report (AR) è fornire informazioni rilevanti agli investitori al fine di consentire loro di prendere decisioni economiche consapevoli (Revised IAS 1; Deloitte 2013). Sebbene l'AR rappresenti indubbiamente il modo principale in cui gli investitori raccolgono le informazioni, negli ultimi 10 anni questa forma di reportistica ha dimostrato di avere alcuni limiti significativi. Tra questi, nell'analizzare la letteratura Fasan (2013) evidenzia la lunghezza (Holland 1998; You e Zhang 2009), l'insufficiente divulgazione di informazioni non-finanziarie (Tomo, 2011), limitatezza nel prevedere la performance nel lungo termine (Hirst and Hopkins, 1998). Nonostante questi aspetti, è importante sottolineare che la comparabilità tra gli AR è elevata, anche se risulta necessario far convergere gli US GAAP e IAS/IFRS. Questa elevata comparabilità viene raggiunta a scapito della bassa personalizzazione settoriale degli AR, poiché i principi contabili non forniscono linee guida aggiuntive per le società che operano in settori specifici, sebbene le società abbiano la possibilità di includere alcune informazioni aggiuntive rilevanti. Infine, il livello di *assurance* (audit) è alto, nel senso che gli standard e le procedure di audit e la natura delle informazioni rendono gli AR più facili da revisionare, rispetto ai Sustainability Report o Integrated Report.

I Sustainability Report (SR) forniscono: *"informazioni relative alle attività, alle aspirazioni e all'immagine pubblica di una società in relazione alle questioni ambientali, della comunità, dei dipendenti e dei consumatori. All'interno di queste rubriche saranno incluse altre questioni più dettagliate come l'utilizzo di energia, le pari opportunità, il commercio equo, la governance aziendale e simili"* (Gray et al. 2001, p. 329). I report di sostenibilità sono normalmente realizzati per fornire informazioni ad una grande varietà di stakeholder, dalle ONG agli investitori, che possono essere interessati alle performance in ambito sociale come previsione della futura performance economica (Klok, 2003; Daub, 2007). Tuttavia, l'impresa deve attentamente valutare quali siano i suoi principali stakeholder e quali siano le principali informazioni che si vogliono comunicare e quindi scegliere quali KPI siano più strategici e più importanti (Fasan, 2013). Rispetto all'AR, il target del SR è molto più ampio, in quanto intende

informare diversi gruppi di stakeholder. Ad eccezione di alcuni paesi¹⁰, questo tipo di reportistica rimane volontario. Inoltre, vi è un'eterogeneità di linee guida utilizzate nella redazione degli SR (GRI, SASB, TCFD, CDP e altri), rendendo più difficile la comparabilità. Il principale punto di debolezza dei SR è il basso livello *assurance*, in quanto è più difficile assicurare le informazioni non-finanziarie rispetto alle informazioni finanziarie.

Infine, Integrated Report (IR) viene definito come *“un processo che si traduce in una comunicazione da parte di un'organizzazione, più visibilmente un report integrato periodico, sulla creazione di valore nel tempo. Un report integrato è una comunicazione sintetica su come la strategia, la governance, le prestazioni e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto del suo ambiente esterno, conducano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine”* (IIRC 2013, p. 8). Lo scopo dell'IR è di fornire approfondimenti sull'ambiente esterno che influenza un'organizzazione, le risorse e le relazioni utilizzate e influenzate dall'organizzazione (*capitals*) e il modo in cui l'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e capitali per creare valore (Fasan, 2013). Questi sei capitali proposti dall'IIRC sono i seguenti: finanziari; manufatto; intellettuale; sociale e relazionale; umano; naturale. Tutti i capitali sono fondamentali per il funzionamento dell'azienda, poiché i capitali sono in definitiva l'input del modello di business di un'organizzazione. L'IR viene però costituito principalmente per i fornitori di mezzi finanziari, dunque è plausibile intenderlo più come evoluzione dell'Annual Report che del Sustainability Report, anche se contiene alcuni elementi di quest'ultimo. Mentre gli utilizzatori finali risultano gli stessi, l'orizzonte temporale è completamente diverso, focalizzandosi sul lungo termine. Di fronte all'obiettivo dell'IIRC di bilanciare la flessibilità e le regole nel costituire l'IR al fine di permettere un'ampia capacità di adattarsi alle singole situazioni, si assiste ad un'alta customizzazione settoriale a scapito di una bassa comparabilità tra i report.

Nella tabella 3.3 si riepilogano le principali caratteristiche e differenze delle tre tipologie di report presi in considerazione. Nonostante l'evidente superiorità informativa in materia di sostenibilità di Sustainability Report e di Integrated Report rispetto all'Annual Report, la normativa in materia di *accounting* a livello internazionale, con alcune eccezioni a livello Paese, obbliga la redazione soltanto di quest'ultimo.

¹⁰ La direttiva 2014/95 / UE - chiamata anche direttiva sull'informativa non-finanziaria (NFRD) - stabilisce le regole sulla divulgazione di informazioni non-finanziarie e sulla diversità da parte delle grandi società

Tabella 3.2: Principali Caratteristiche degli AR, SR e IR

	AR	SR	IR
Target	Specifici stakeholder (azionisti e investitori)	Numerosi stakeholder (prospettiva sociale e ambientale)	Primariamente i fornitori di capitali finanziari
Obbligatorietà/Volontarietà	Obbligatorio	Volontario (con alcune eccezioni)	Volontario (con alcune eccezioni)
Regolazione Linee guida	Leggi nazionali e internazionali e GAAP (IAS/IFRS)	GRI, SASB, TCFD e altri	IIRC
Comparabilità	Alta	Media	Bassa
Personalizzazione Industria	Bassa	Media	Alta
Livello Assurance	Alto	Basso	Basso
Scopo	Reporting finanziario (per aziende o gruppi di aziende)	Più ampio del reporting finanziario (supply chain, ciclo di vita)	Più ampio del reporting finanziario (supply chain, ciclo di vita)

Fonte: Fasan (2013)

L'obbligatorietà in materia di *disclosure* unita allo scopo principale di fornire informazioni rilevanti agli investitori e azionisti, al fine di consentire loro di prendere decisioni economiche consapevoli, rappresentano il motivo principale per la scelta ad analizzare in questa sede la reportistica aziendale configurabile come Annual Report.

Si rimanda alla Sezione 3.5 dove verranno illustrati i differenti passaggi della metodologia di ricerca che hanno portato alla selezione del campione aziendale e le tipologie di documenti presi in considerazione per le successive analisi.

3.4 Sostenibilità negli Annual Report: lo stato della letteratura

Da un'estensiva ricerca della letteratura sulle informazioni di sostenibilità contenute nella reportistica aziendale, emerge un quadro in cui la ricerca è dominata da studi che si concentrano sulla sostenibilità all'interno di Sustainability Report, Corporate Social

Responsibility Report e Integrated Report. Emerge altrettanto uno stato della ricerca accademica che scalfisce a malapena il tema della sostenibilità all'interno degli Annual Report. Infatti, in questa sede sono stati individuati soltanto 4 articoli di riviste *peer-reviewed*:

1. MacGregor Pelikánová, R., 2019. *Corporate Social Responsibility Information in Annual Reports in the EU—A Czech Case Study*, Sustainability, 11(1), p.237;
2. Myšková, R., Hájek, P., 2018. *Sustainability and Corporate Social Responsibility in the Text of Annual Reports—The Case of the IT Services Industry*. Sustainability, 10(11), p.4119;
3. Petera, P., Wagner, J., Pakšiová, R., Křehnáčová, A., 2019. *Sustainability Information in Annual Reports of Companies Domiciled in the Czech Republic and the Slovak Republic*, Engineering Economics, 30(4), pp.483-495;
4. Hummel, K., Rötzel, P., 2019. *Mandating the Sustainability Disclosure in Annual Reports—Evidence from the United Kingdom*, Schmalenbach Business Review, 71(2), pp.205-247.

Attraverso una metodologia comune basata sull'utilizzo dei *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*, negli AR vengono analizzati: informazioni CSR basate sulla Direttiva 2013/34/EU e ISO 26000 (MacGregor Pelikánová, 2019); terminologia ambientale, sociale ed economica basata su "*Diccionario for CSR*" di Pencle e Malaescu (2016) (Myšková e Hájek, 2018); riferimenti testuali basati sui *GRI G4* (2013) (Petera et al., 2019); KPI e divulgazione obbligatori in materia di sostenibilità basati sulla metodologia di Hoberg e Maksimovic (2015) e Hummel et al. (2017) (Hummel e Rötzel, 2019).

Dalla moltitudine di risultati di ricerca ottenuti, ne emergono due particolarmente rilevanti per questo elaborato. In primis, Petera et al. (2019) hanno provato che l'appartenenza dell'azienda a un settore *high-profile* ha un impatto positivo sulla quantità assoluta di divulgazione ambientale. Secondo Roberts (1992 p. 601) "*i settori di alto profilo sono quei settori con un'elevata visibilità dei consumatori, un alto livello di rischio politico o un'intensa concorrenza concentrate*", una definizione perfettamente attribuibile al settore del lusso. Il risultato più interessante, tuttavia, l'ha ottenuto MacGregor Pelikánová (2019): "*L'analisi delle informazioni CSR negli AR...ha rilevato che le uniche tre caratteristiche comuni sono che generalmente (i) le informazioni CSR di solito compaiono solo da 1 a 10 pagine, o addirittura non appaiono affatto; (ii) rappresentano l'1-10% del numero totale di pagine dell'AR e (iii) tocca maggiormente le questioni relative all'occupazione*". Sebbene lo studio sia limitato agli AR delle 10 società più grandi della Repubblica Ceca nel periodo 2013-2017, è l'unico ad analizzare i contenuti di sostenibilità negli AR in termini di pagine, ambito, qualità e *compliance*.

3.5 La metodologia di ricerca

Allo scopo di rispettare il criterio di *trustworthiness*, e in particolare la componente della *dependability*, di seguito verranno illustrati tutti i passaggi del processo di ricerca.

Come anticipato, in questo lavoro di tesi è stata adottata l'analisi qualitativa descrittiva, basata su fonti primarie. Una volta selezionata la metodologia dell'analisi, il passaggio successivo ha necessariamente riguardato la scelta del campione. Come riscontrato nel primo capitolo, l'assenza di una definizione univoca del concetto di lusso nella letteratura scientifica e l'eterogeneità delle definizioni dei marchi e dei prodotti di lusso ha fatto emergere un'ulteriore criticità: la definizione dei confini del settore di lusso. Infatti, l'ampiezza del di questo settore dipende dalla quantità di società che vengono definite di lusso e, soprattutto, degli elementi che vengono presi in considerazione per determinare l'appartenenza o meno al settore di tali società. Tra le principali configurazioni del settore di lusso individuate nella prassi¹¹ è stato scelto come benchmark il *Global Powers of Luxury Goods* di Deloitte. Nonostante l'esclusione delle aziende e dei marchi che operano nelle industrie delle automobili, dei servizi di viaggio e del tempo libero, della nautica e degli yacht, delle belle arti e degli oggetti da collezione e dei vini e dei liquori, si ricordano le ragioni per cui questo report rappresenta un migliore perimetro di confronto:

- valutazione di elementi specifici per l'inclusione nel report, quali: *price premium*, qualità/rarità delle materie prime, qualità artigianale, esclusività del prodotto, servizio e personalizzazione, qualità ed esclusività dei punti vendita;
- verifica della provenienza effettiva delle vendite dalle categorie specificatamente individuate (abbigliamento e calzature firmati, borse e accessori, gioielleria e orologi, cosmetici e profumi di prestigio);
- utilizzo delle medie ponderate delle vendite valutate al prezzo al dettaglio per valutare i risultati finanziari consolidati;
- ricerca delle informazioni attraverso la consultazione di molteplici fonti di informazioni finanziarie e non-finanziarie.

¹¹ Ivi, p.29.

Una volta individuato il pool di aziende¹², sono stati ricercati i documenti aziendali classificabili come Annual Report nel quinquennio 2015-2019. Per l'estrazione del campione si è proceduto in primis alla consultazione dei siti web aziendali. Sin da subito si è riscontrata la difficoltà nel reperire questa tipologia di documento esclusivamente sui canali di comunicazione aziendale. Per superare tale problema è stata perseguita la contemporanea ricerca attraverso una serie di piattaforme per le informazioni finanziarie quali *Bloomberg*¹³, *Eikon*¹⁴, *Orbis*¹⁵ e *BamSEC*¹⁶, *Companies House*¹⁷, *European Business Registry Association*¹⁸

Contemporaneamente all'estrazione dei documenti, si è anche proceduto ad assegnare ad ognuno di questi un nominativo univoco che ha permesso di distinguerlo durante tutto il processo di analisi. La struttura del nominativo è composta da:

- RAGIONE SOCIALE dell'azienda, riportata per intero o, ove possibile, abbreviata attraverso acronimi di uso comune (numero di caratteri variabile);
- TIPOLOGIA DI DOCUMENTO di due o tre caratteri che permettono di distinguere se il documento è riferito Annual Report (AR), Bilancio Consolidato (BC), Form 10-K (10K), Bilancio Non Consolidato (BNC), Registration Document (RGD), Reference Document (RFD), Universal Registration Document (URD), Fiscal Financial Results (FFR), Integrated Report (IR) e, infine, Audited Standalone Financials (ASF);
- ANNO di quattro caratteri che identificano l'anno civile del documento considerato: 2015, 2016, 2017, 2018 o 2019.

A titolo esemplificativo, il documento *Universal Registration Document* dell'azienda "Kering SA relativo all'anno civile 2019 è identificato come "KERING URD 2019".

A seguito di queste precisazioni, ora verranno esposti i risultati ottenuti dal processo di estrazione del campione. Nella tabella 3.3 sono state riepilogate le informazioni aziendali relative alla ragione sociale, alla sede legale, ai ricavi nell'anno civile 2019 (in milioni di euro), all'eventuale quotazione in borsa ed infine ai documenti disponibili che sono stati presi in considerazione.

¹² Ivi, p. 32-33

¹³ <https://www.bloomberg.com/professional/solution/bloomberg-terminal/>

¹⁴ <https://www.refinitiv.com/en/products/eikon-trading-software>

¹⁵ <https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/data/international/orbis>

¹⁶ <https://www.bamsec.com>

¹⁷ <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk>

¹⁸ <https://ebra.be>

Come anticipato, questi ultimi sono identificati dai seguenti caratteri che descrivono la tipologia di documento ovvero:

- Annual Report (AR) – 160 documenti, di cui 31 nell’anno civile 2019;
- Bilancio Consolidato (BC) – 84 documenti, di cui 15 nell’anno civile 2019;
- Form 10-K (10K) – 51 documenti, di cui 11 nell’anno civile 2019;
- Bilancio Non Consolidato (BNC) – 20 documenti, di cui 1 nell’anno civile 2019;
- Registration Document (RGD) – 10 documenti, nessuno nell’anno civile 2019;
- Reference Document (RFD) – 8 documenti, nessuno nell’anno civile 2019;
- Universal Registration Document (URD) – 6 documenti, di cui 6 nell’anno civile 2019;
- Fiscal Financial Results (FFR) – 5 documenti, di cui 1 nell’anno civile 2019;
- Integrated Report (IR) – 3 documenti, di cui 1 nell’anno civile 2019;
- Audited Standalone Financials (ASF) – 3 documenti, di cui 1 nell’anno civile 2019;

Il carattere ND identifica invece le aziende per le quali non è stato possibile ottenere alcun documento (150), di cui 33 nell’anno civile 2019. Si segnala infine che eventuali particolarità sono state specificate nella colonna dedicata alle note. In particolare, l’acquisto della Gianni Versace S.p.A da parte di Capri Holdings Limited, che nel 2019 ha portato il campione 99 società.

Va inoltre segnalato che le aziende con sede legale in paesi che utilizzano una valuta diversa dall’euro hanno richiesto la conversione di valuta. La conversione è stata calcolata in base ai valori esposti da Banca d’Italia in data 31/12/2019, che vengono di seguito riportati:

PAESE	TASSO DI CONVERSIONE
Regno Unito	0,8508
Svizzera	1,0854
Stati Uniti	1,12340
Canada	1,4598
Brasile	4,5157
Danimarca	7,4715
Cina	7,8205
Hong Kong	8,7473
India	80,187
Giappone	121,94

Tabella 3.3: Risultati ottenuti dal processo di estrazione del campione

RANKING DELOITTE	COMPAGNIA	SEDE	RICAVI 2019	QUOTAZIONE IN BORSA	FINE ESERCIZIO	2019	2018	2017	2016	2015	NOTE
1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Francia	53.700	✓	Dicembre	URD	RFD	RFD	RFD	RFD	
2	The Estée Lauder Companies Inc.	Stati Uniti	13.228	✓	Giugno	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
3	Compagnie Financiere Richemont SA	Svizzera	13.989	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
4	Kering SA	Francia	15.883	✓	Dicembre	URD	RFD	RFD	RFD	RFD	
5	Luxottica Group SpA	Italia	9.493	✓	Dicembre	URD	AR	AR	AR	AR	
6	Chanel Limited	Regno Unito	10.925		Dicembre	AR	AR	AR	AR	BNC	
7	L'Oréal Luxe	Francia	11.019	✓	Dicembre	URD	RGD	RGD	RGD	RGD	
8	The Swatch Group Ltd.	Svizzera	7.592	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
9	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong	7.621	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
10	PVH Corp.	Stati Uniti	8.822	✓	Gennaio	AR	AR	AR	AR	AR	
11	Hermès International SCA	Francia	6.883	✓	Dicembre	URD	RGD	RGD	RGD	RGD	
12	Ralph Lauren Corporation	Stati Uniti	5.617	✓	Marzo	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
13	Tapestry, Inc.	Stati Uniti	5.365	✓	Giugno	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
14	Rolex SA	Svizzera	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
15	Lao Feng Xiang Co., Ltd	Cina	5.674	✓	Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
16	Shiseido Prestige & Fragrance	Giappone	9.280	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
17	Capri Holdings Limited	Stati Uniti	4.663	✓	Marzo	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
18	Tiffany & Co.	Stati Uniti	3.939	✓	Gennaio	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
19	Burberry Group plc	Regno Unito	3.197	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
20	Pandora A/S	Danimarca	2.927	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
21	Prada Group	Italia	3.225	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
22	Coty Luxury	Stati Uniti	2.933	✓	Giugno	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
23	Hugo Boss AG	Germania	2.884	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
24	Swarovski Crystal Business	Austria	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
25	Fossil Group, Inc.	Stati Uniti	1.974	✓	Dicembre	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
26	Giorgio Armani SpA	Italia	2.160		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
27	Titan Company Limited	India	2.496	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
28	Puig S.L.	Spagna	2.005		Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
29	Koše Corporation	Giappone	2.731	✓	Marzo	IR	IR	IR	AR	AR	
30	Chow Sang Sang Holdings International Limited	Hong Kong	2.028	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
31	Max Mara Fashion Group Srl	Italia	1.662		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
32	Luk Fook Holdings (International) Limited	Hong Kong	1.814	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
33	OTB SpA	Italia	1.530		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
34	Onward Holdings Co., Ltd.	Giappone	2.036	✓	Febbraio	AR	AR	AR	AR	AR	
35	Kalyan Jewellers India Pvt. Limited	India	991		Marzo	ASF	ASF	ASF	ND	ND	
36	Salvatore Ferragamo SpA	Italia	1.377	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
37	Pola Orbis Holdings Inc.	Giappone	1.804	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
38	L'Occitane International SA	Lussemburgo	1.644	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
39	Dolce & Gabbana	Italia	1.371		Marzo	BC	BC	BNC	BNC	BNC	
40	PC Jeweller Ltd.	India	63	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
41	Valentino SpA	Italia	1.232		Dicembre	ND	BC	BC	BC	BC	Ricavi stimati
42	Eastern Gold Jade Co., Ltd	Cina	nd	✓	Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
43	Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	Italia	1.349		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
44	Moncler SpA	Italia	1.627	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
45	Patek Philippe SA	Svizzera	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
46	Safilo Group SpA	Italia	939	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
47	Joyalukkas India Pvt. Limited	India	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
48	Tod's SpA	Italia	916	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
49	Tory Burch LLC	Stati Uniti	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	

50	SMCP SAS	Francia	1.131	✓	Dicembre	URD	RGD	RGD	ND	ND	
51	Audemars Piguet & Cie	Svizzera	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
52	Revlon, Inc.	Stati Uniti	463	✓	Dicembre	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
53	Le Petit-Fils de L.-U. Chopard & Cie SA	Svizzera	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
54	Ted Baker plc	Regno Unito	741	✓	Gennaio	AR	AR	AR	AR	AR	
55	Gianni Versace SpA	Italia	751	✓	Dicembre	10-K	BNC	BC	BC	BC	Acquisita da Capri Holdings nel 2018
56	Graff Diamonds International Limited	Regno Unito	543		Dicembre	BNC	BNC	BNC	BNC	BNC	
57	Samsonite International S.A.	Stati Uniti	902	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
58	Longchamp SAS	Francia	nd		Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
59	Cole Haan LLC	Stati Uniti	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
60	Inter Parfums, Inc.	Stati Uniti	635	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
61	Furla SpA	Italia	503		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
62	Brunello Cucinelli SpA	Italia	608	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
63	Movado Group, Inc.	Stati Uniti	625	✓	Gennaio	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
64	Gerhard D. Wempe KG	Germania	nd		Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
65	Chow Tai Seng Jewellery Co., Ltd.	Cina	696	✓	Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
66	Sanyo Shokai Ltd.	Giappone	485	✓	Dicembre	FFR	FFR	FFR	FFR	FFR	
67	Zhejiang Ming Jewelry Co., Ltd.	Cina	439	✓	Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
68	Marcolin Group	Italia	487		Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
69	Tse Sui Luen Jewellery (International) Limited	Hong Kong	334	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
70	De Rigo SpA	Italia	491		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
71	MARC O'POLO AG	Germania	436		Maggio	ND	ND	ND	ND	ND	
72	Canada Goose Holdings Inc.	Canada	657	✓	Marzo	BC	BC	BC	BC	ND	
73	Vera Bradley, Inc.	Stati Uniti	441	✓	Gennaio	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	
74	Breitling SA	Svizzera	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
75	Kurt Geiger Limited	Regno Unito	396		Gennaio	ND	BNC	BNC	BNC	BNC	
76	S Tous SL	Spagna	396		Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
77	Euroitalia S.r.l.	Italia	369		Dicembre	BC	BC	BC	BNC	BNC	
78	Zadig & Voltaire	Francia	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
79	Restoque Comercio e Confecções de Roupas S.A.	Brasile	212	✓	Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
80	Sociedad Textil Lonía SA	Spagna	371		Febbraio	ND	ND	ND	ND	ND	
81	Liu.Jo SpA	Italia	399		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
82	Aeffe SpA	Italia	351	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
83	Gefin SpA	Italia	288		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
84	Franck Muller Group	Svizzera	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
85	Marc Cain Holding GmbH	Germania	nd		Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
86	TWINSET—Simona Barbieri SpA	Italia	241		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
87	Tribhovandas Bhimji Zaveri Limited	India	226	✓	Marzo	ND	ND	ND	ND	ND	
88	J Barbour & Sons Ltd	Regno Unito	261		Aprile	ND	BC	BC	BC	BC	
89	Festina Lotus SA	Spagna	nd		Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
90	Richard Mille SA	Svizzera	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
91	Fashion Box SpA	Italia	268		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
92	Falke KGaA	Germania	nd		Dicembre	ND	ND	ND	ND	ND	
93	Charles Tyrwhitt Shirts Limited	Regno Unito	206		Agosto	ND	BNC	BNC	BNC	BNC	
94	Van de Velde NV	Belgio	196	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	
95	Paul Smith Group Holdings Limited	Regno Unito	244		Giugno	ND	BC	BC	BC	BC	
96	Giuseppe Zanotti SpA	Italia	130		Dicembre	BC	BC	BC	BC	BC	
97	K.Mikimoto & Co., Ltd.	Giappone	nd		nd	ND	ND	ND	ND	ND	
98	Mulberry Group plc	Regno Unito	176	✓	Marzo	AR	AR	AR	AR	AR	
99	Acne Studios Holding AB	Svezia	232		Agosto	ND	ND	ND	ND	ND	
100	Trinity Limited	Hong Kong	225	✓	Dicembre	AR	AR	AR	AR	AR	

Fonte: elaborazione personale su dati aziendali

Visto l'elevato numero di aziende per le quali non è stato reperire alcun documento, è sorta la necessità di approfondirne le ragioni. Il primo fattore da analizzare è stato il paese della sede legale aziendale. Si è ipotizzato che legislazione nazionale in materia di obbligatorietà nella divulgazione delle informazioni finanziarie abbia una significativa influenza nella pubblicazione da parte delle aziende di tali informazioni sui propri canali di comunicazione (Ipotesi 3). Per verificare quest'ipotesi, si è proceduto con l'analisi della legislazione nazionale delle 28 aziende per le quali non è stato possibile ottenere alcun documento:

- SVIZZERA: la legislazione svizzera non prevede alcun obbligo per le società non quotate di rendere pubblicamente disponibili i propri conti o altre informazioni finanziarie aziendali¹⁹;
- UNIONE EUROPEA: la Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, prevede altresì l'obbligo di deposito di questi ultimi presso i Registri Imprese locali. Tuttavia, la modalità di accesso a pagamento e la disponibilità dei documenti, generalmente, nella lingua originale, non hanno consentito di reperire a tutti i documenti;
- STATI UNITI: la legislazione statunitense non prevede alcun obbligo per le *private companies* di rendere pubblicamente disponibili i propri conti o altre informazioni finanziarie aziendali²⁰;
- INDIA: la legislazione indiana prevede l'obbligo di deposito dei propri conti o altre informazioni finanziarie aziendali presso i Registri Imprese locali per tutte le entità legali *private o public*²¹. Tuttavia, la modalità di accesso a pagamento e la disponibilità dei documenti nella lingua originale non hanno permesso di rilevare i documenti con la sede legale in India;
- CINA: la legislazione cinese risulta essere estremamente complessa in materia di divulgazione dei conti e altre informazioni finanziarie aziendali. In particolare, il *Companies Law of the People's Republic of China* (2005) cita il diritto degli azionisti a consultare i libri contabili della società. Tuttavia, l'azionista deve presentare una richiesta scritta alla società e spiegare le sue finalità. Inoltre, l'articolo 166 della suddetta legge obbliga le società a responsabilità limitata di inviare la propria relazione finanziaria a ciascuno dei suoi azionisti entro il termine stabilito nel suo statuto.

¹⁹ Swiss Code of Obligations, 1911

²⁰ Securities Exchange Act of 1934

²¹ Companies Act, 2013

Nonostante l'obbligo delle società quotate di “*divulgare la propria situazione finanziaria e commerciale e le sue principali controversie e pubblicizzare le proprie relazioni finanziarie ogni sei mesi di ogni anno fiscale*”, in questa sede non è stato possibile reperire queste informazioni per diverse società con la sede legale in Cina;

- GIAPPONE: la legislazione giapponese prevede l'obbligo di rendere pubblicamente disponibili i propri conti o altre informazioni finanziarie aziendali solo per le *stock companies (Kabushiki Kaisha)*²².

Da quanto emerge, l'ipotesi si conferma valida per le aziende con la sede legale in Svizzera, Unione Europea, Stati Uniti e Giappone. Sebbene queste informazioni diano significato al mancato reperimento della reportistica aziendale in questa sede, non è possibile confermarne la validità generale per due motivi:

1. nonostante lo status giuridico di azienda quotata, tutte le aziende con sede legale in Cina e una delle tre aziende con sede in indiane, non divulgano alcuna informazione finanziaria benché vi sia l'espresso obbligo di legge;
2. un campione di 28 aziende con 5 legislazioni nazionali differenti in materia di reportistica finanziaria non è da considerarsi significativo.

3.6 Il processo di analisi

Il primo passaggio dell'analisi ha necessariamente riguardato l'esaminazione dei contenuti dei 349 documenti precedentemente reperiti. In particolare, si è proceduto alla lettura di ciascun report con l'intento di individuare le parti dedicate alla sostenibilità e di calcolare il numero totale di pagine dedicatevi. Come illustrato nella Tabella 3.4, nei 349 documenti delle 72 società di cui sia disponibile almeno un report annuale, le informazioni relative alla sostenibilità sono state trovate soltanto nei documenti classificabili come Annual Report, Form 10-K, Fiscal Financial Results, Reference Document, Registration Document e Universal Registration Document. I Bilanci Consolidati (84), i Bilanci Non Consolidati (20) e gli Audited Standalone Financials (3) si sono dimostrati degli strumenti di comunicazione aziendale inadeguati in materia di sostenibilità.

²² Companies Act, 2005

Tabella 3.4: Pagine dedicate alla sostenibilità negli AR analizzati

COMPAGNIA	2019	2018	2017	2016	2015
Aeffe SpA	26/183	23/190	18/180	0/148	0/159
Brunello Cucinelli SpA	7/157	3/150	3/155	2/147	2/131
Burberry Group plc	44/272	30/228	16/196	9/192	8/184
Canada Goose Holdings Inc.	0/67	0/61	0/64	0/45	ND
Capri Holdings Limited	4/113	1/116	1/126	1/104	1/94
Chanel Limited	8/105	4/90	4/86	0/78	0/33
Charles Tyrwhitt Shirts Limited	ND	0/33	0/33	0/32	0/33
Chow Sang Sang Holdings International Limited	15/184	14/184	13/160	12/148	2/128
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	16/268	12/276	12/254	5/240	13/220
Compagnie Financière Richemont SA	10/152	8/152	6/136	5/136	5/132
Coty Luxury	3/147	3/141	3/147	3/142	3/175
De Rigo SpA	0/82	0/82	0/83	0/80	0/50
Dolce & Gabbana	0/99	0/82	0/47	0/49	0/49
Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	0/124	0/62	0/57	0/59	0/60
Euroitalia S.r.l.	0/45	0/54	0/42	0/42	0/57
Fashion Box SpA	0/73	0/70	0/67	0/79	0/87
Fossil Group, Inc.	1/112	2/94	1/165	1/150	1/132
Furla SpA	0/82	0/85	0/84	0/81	0/91
Gefin SpA	0/85	0/81	0/81	0/80	0/80
Gianni Versace SpA	4/113	0/98	0/104	0/103	0/98
Giorgio Armani SpA	0/75	0/68	0/67	0/62	0/59
Giuseppe Zanotti SpA	0/52	0/46	0/53	0/57	0/67
Graff Diamonds International Limited	0/36	0/23	0/24	0/23	0/24
Hermès International SCA	133/464	89/420	71/364	54/328	52/317
Hugo Boss AG	21/212	20/226	15/222	14/217	12/274
Inter Parfums, Inc.	0/99	0/100	0/99	0/99	0/100
J Barbour & Sons Ltd	ND	0/54	0/51	0/51	0/53
Kalyan Jewellers India Pvt. Limited	0/44	0/40	0/30	ND	ND
Kering SA	169/479	131/415	99/396	96/397	86/357
Kosé Corporation	21/61	16/65	14/61	5/71	5/69
Kurt Geiger Limited	ND	0/28	0/27	0/26	0/24
L'Occitane International SA	8/192	6/184	3/182	3/176	2/176
L'Oréal Luxe	113/393	109/388	102/376	99/356	91/340
Liu.Jo SpA	0/86	0/87	0/102	0/54	0/53
Luk Fook Holdings (International) Limited	50/272	38/260	28/228	20/216	11/180
Luxottica Group SpA	48/372	65/338	54/399	0/270	0/268
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	45/320	40/299	42/304	33/296	31/276
Marcolin Group	0/154	0/162	0/170	0/177	0/179

Max Mara Fashion Group Srl	0/72	0/70	0/66	0/77	0/79
Moncler SpA	10/218	10/203	8/205	7/199	7/191
Movado Group, Inc.	0/91	0/94	0/89	0/84	0/80
Mulberry Group plc	12/136	1/98	1/84	1/74	1/68
Onward Holdings Co., Ltd.	6/88	6/93	6/93	6/93	6/91
OTB SpA	0/81	0/80	0/80	0/77	0/102
Pandora A/S	10/122	10/115	9/116	9/140	5/136
Paul Smith Group Holdings Limited	ND	0/43	0/44	0/43	0/47
PC Jeweller Ltd.	6/188	6/178	6/160	8/190	1/124
Pola Orbis Holdings Inc.	31/111	17/113	14/113	15/117	9/117
Prada Group	8/246	5/239	5/194	5/187	3/185
PVH Corp.	17/177	11/166	11/161	8/164	5/161
Ralph Lauren Corporation	3/400	2/144	2/139	2/140	1/154
Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.	0/88	0/80	0/69	0/60	0/80
Revlon, Inc.	0/179	0/159	0/162	0/180	0/198
Safilo Group SpA	2/279	2/283	2/275	2/277	2/269
Salvatore Ferragamo SpA	4/232	2/217	2/208	2/191	2/178
Samsonite International S.A.	6/256	3/252	3/256	2/236	1/216
Sanyo Shokai Ltd.	0/31	1/36	3/17	2/17	2/27
Shiseido Prestige & Fragrance	4/31	3/31	12/116	9/111	9/125
SMCP SAS	26/302	26/311	34/386	ND	ND
Tapestry, Inc.	2/280	2/280	2/115	2/109	2/121
Ted Baker plc	14/171	6/124	6/127	6/122	5/104
The Estée Lauder Companies Inc.	4/274	4/242	3/127	3/378	3/127
The Swatch Group Ltd.	11/215	14/241	11/241	10/240	7/233
Tiffany & Co.	5/219	2/113	2/117	2/113	2/211
Titan Company Limited	28/296	23/274	27/251	24/234	24/167
Tod's SpA	116/303	106/273	108/259	9/181	5/170
Trinity Limited	3/164	3/176	3/164	4/156	3/160
Tse Sui Luen Jewellery (International) Limited	2/207	2/219	2/187	2/183	10/177
TWINSET—Simona Barbieri SpA	0/92	0/89	0/88	0/94	0/101
Valentino SpA	ND	0/206	0/111	0/103	0/99
Van de Velde NV	20/104	17/95	19/96	8/80	5/76
Vera Bradley, Inc.	2/110	2/113	2/104	2/88	2/87

Fonte: elaborazione personal dei dati aziendali

Difatti, non essendo stato trovato alcun riferimento alla sostenibilità nei 107 documenti di queste 3 tipologie, sono stati esclusi dalle analisi successive. Inoltre, si segnala che anche i 3 Integrated Report sono stati esclusi dall'analisi in base alle considerazioni esposte nel precedente paragrafo²³. Va segnalato che dei restanti 249 documenti sono stati esclusi 25 ulteriori documenti non contendo alcuna informazione di sostenibilità: 14 Annual Report, 10 Form 10-K, 1 Fiscal Financial Results. Inoltre, è lasciato fuori dall'analisi il Form 10-K 2019 della Gianni Versace S.p.A., come precedentemente segnalato²⁴. Infine, è sorto l'obbligo tecnico di non includere tutti gli Annual Report (4) della Chanel Limited, in quanto il software NVivo non è in grado di leggere le scansioni dei documenti, forma in cui si presentano gli AR in questa società. Il totale dei documenti analizzato è quindi di 210, su un campione potenziale di 349, ovvero una copertura del 60%.

Come anticipato, l'analisi principale di questi 210 documenti è stata realizzata utilizzando il software NVivo. Il primo passaggio ha riguardato il caricamento dei documenti all'interno del progetto. Allo scopo di indirizzare con maggiore precisione le successive analisi, è stato utilizzato il processo di *coding*: sono state analizzate soltanto le pagine effettivamente dedicate alla sostenibilità riepilogate nella precedente Tabella 3.4. Per mantenere un certo grado di oggettività nella selezione dei termini e nella classificazione degli stessi è stato necessario individuare una adeguata tassonomia che definisse gli ambiti ambientali, sociali ed economici. Tale scopo è stato raggiunto utilizzando le *keywords* individuate facendo riferimento alla terminologia utilizzata all'interno dei *GRI Standard* (Global Reporting Initiative, 2016):

"I GRI Standards creano un linguaggio comune per le organizzazioni e gli stakeholder attraverso il quale comunicare e comprendere gli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni. Gli Standards sono pensati per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti, consentendo quindi una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni".

La struttura modulare degli standard prevede, oltre ai primi due livelli generici (Figura 3.1), tre gruppi dedicati alla sostenibilità: *GRI 200* (ambito economico), *GRI 300* (ambito ambientale) e *GRI 400* (ambito sociale).

²³ Ivi, p.78

²⁴ Ivi, p.82

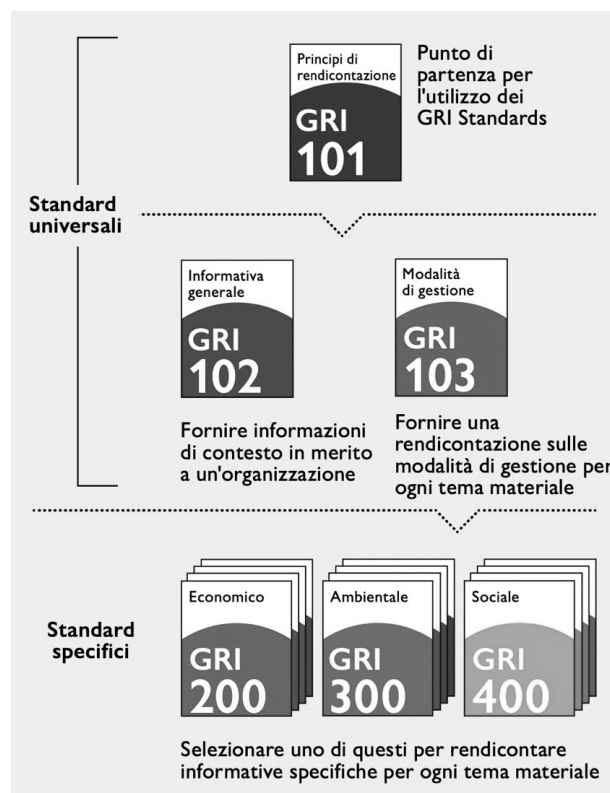


Figura 3.1: Standard GRI

Fonte: Global Reporting Initiative (2016)

Ognuna di queste categorie contiene una serie di guide atte a illustrare le principali problematiche legate alla macroarea di riferimento, e a proporre metodologie di esposizione dei relativi dati utilizzabili dall'azienda. Tutta la terminologia utilizzata all'interno dei *GRI Sustainability Reporting Standard* è racchiusa all'interno del *GRI Standards Glossary*. In seguito alla consultazione della sua versione più aggiornata (*GRI Standards Glossary, 2020*) sono state individuate 144 *keywords* (Tabella 3.5), di cui 32 nell'ambito economico (*GRI 200*), 47 nell'ambito ambientale (*GRI 300*) e 52 nell'ambito sociale (*GRI 400*). Successivamente, queste *keywords* sono state ricercate all'interno delle sezioni dedicate alla sostenibilità utilizzando la funzione *Word Search Query* di NVivo. Le *query* sono state impostate in modo da includere, oltre alla *keyword* precisa, anche tutti quei termini considerati come *stemmed* dal software: questa opzione permette di includere le varianti della parola dovute ad eventuali desinenze (es. *economy – economic*). Lo scopo è quello di individuare la frequenza (*references*) con cui i temi economici, ambientali e sociali vengono affrontati all'interno degli AR delle società operanti all'interno del settore del lusso.

I risultati dell'analisi e il confronto tra le varie tipologie di documenti verranno esplicitati nel paragrafo che segue.

Tabella 3.5: Terminologia selezionata all'interno del GRI Standards Glossary

ECONOMICO	AMBIENTALE	SOCIALE
1. ANTI-TRUST	1. AIR	1. ABSENTEEISM
2. BARGAINING	2. ASSESMENT	2. AGREEMENT
3. BENEFIT	3. BIODIVERSITY	3. ASSISTANCE
4. BOARD	4. CFC11	4. ASSOCIATION
5. CATCHMENT	5. CIRCULARITY	5. CAREER DEVELOPMENT
6. CLAWBACK	6. CO2	6. CHILD
7. COMPENSATION	7. COMPLIANCE	7. CLOSE CALL
8. COMPETITION	8. CONSERVATION	8. COLLECTIVE ACTION
9. CONFLICT OF INTEREST	9. CONSUMPTION	9. COMMUNICATION
10. CORRUPTION	10. DISCHARGE	10. COMMUNITY
11. ECONOMIC	11. DISPOSAL	11. COMMUTING
12. EXECUTIVE	12. EFFICIENCY	12. COMPLAINT
13. FINANCIAL	13. EFFLUENT	13. CONSULTATION
14. GOVERNANCE	14. EMISSIONS	14. COVERAGE
15. HIERARCHY OF CONTROLS	15. ENERGY	15. CUSTOMER HEALTH
16. INFRASTRUCTURE	16. ENVIRONMENT	16. CUSTOMER PRIVACY
17. MANAGEMENT	17. EXPOSURE	17. CUSTOMER SAFETY
18. MONOPOLY	18. FRESHWATER	18. DATA BREACH
19. PAYMENTS	19. GLOBAL WARMING	19. DISCRIMINATION
20. PERFORMANCE	20. GLOBAL WARMING POTENTIAL (GWP)	20. DIVERSITY
21. PROCUREMENT	21. GREENHOUSE GAS (GHG)	21. DUE DILIGENCE
22. PRODUCT	22. GROUNDWATER	22. EDUCATION
23. PRODUCTION	23. HAZARD	23. EMPLOYEE
24. RECLAIMED	24. HAZARDOUS WASTE	24. EMPLOYEE HEALTH
25. REMUNERATION	25. HEALTH PROMOTION	25. EMPLOYMENT
26. SALARY	26. IMPACT	26. EQUAL OPPORTUNITIES
27. SECTOR	27. INCINERATION	27. FATALITY
28. SERVICE	28. INPUT	28. FORCED LABOR
29. SUPPLIER	29. LANDFILLING	29. FREEDOM
30. SUPPLY CHAIN	30. LAWS	30. GRIEVANCE
31. TAX	31. MATERIALS	31. GROUP
32. VALUE CHAIN	32. NON-RENEWABLE	32. HEALTH
	33. OZONE-DEPLETING SUBSTANCE (ODS)	33. HUMAN RIGHTS
	34. PROTECTED AREA	34. INCIDENT
	35. PROTECTION	35. INDIGENOUS PEOPLES
	36. RECOVERY	36. INJURY
	37. RECYCLING	37. LABELING
	38. REDUCTION	38. LABOR
	39. REGULATIONS	39. LOCAL SUPPLIER
	40. RESTORED AREA	40. LOSS
	41. REUSE	41. MARKETING
	42. RUNOFF	42. OCCUPATION
	43. SEAWATER	43. OPERATIONAL CHANGES
	44. SOURCE	44. PARENTAL LEAVE
	45. SPILL	45. PARTICIPATION
	46. STEWARDSHIP	46. PERSONNEL
	47. STORAGE	47. POLITICAL CONTRIBUTION
	48. STRESS	48. PUBLIC POLICY
	49. SUSTAINABLE DEVELOPMENT	49. RELATIONS
	50. WASTE	50. REPRESENTATION
	51. WATER	51. RIGHTS
	52. WITHDRAWAL	52. RISK
		53. SAFETY
		54. SECURITY
		55. SOCIAL
		56. STAKEHOLDER
		57. TRAINING
		58. TURNOVER
		59. WAGE
		60. WORKER

Fonte: elaborazione personale su dati GRI Standards

3.7 Analisi dei risultati

3.7.1 Analisi delle keywords

Una prima analisi dei risultati ottenuti attraverso la “*Word Search Query*” ha evidenziato che alcune delle *keywords* hanno restituito riferimenti fuorvianti (in alcun modo associabili con la sostenibilità) oppure ripetitivi (es. *water* e *seawater*). Inoltre, il NVivo ha dimostrato il suo limite in quanto CADQAS nell’analizzare le *keywords* composte. Infatti, nell’esempio fornito attraverso il *wordtree* della *keyword ozone-depleting substance* (Figura 3.2), possiamo osservare come NVivo prenda in analisi soltanto il termine *substance* che a sua volta si riferisce ad una serie di fattori, ma non fa riferimento all’ozono. Per evitare di compromettere la *trustworthiness* dell’analisi, ed il criterio della *credibility* in particolare, è stato necessario eliminare queste *keywords*, riepilogate nella Tabella 3.6. La tassonomia definitiva è quindi composta da 128 *keywords* di cui 30 per l’ambito economico, 43 per quello ambientale e 55 per quello sociale.

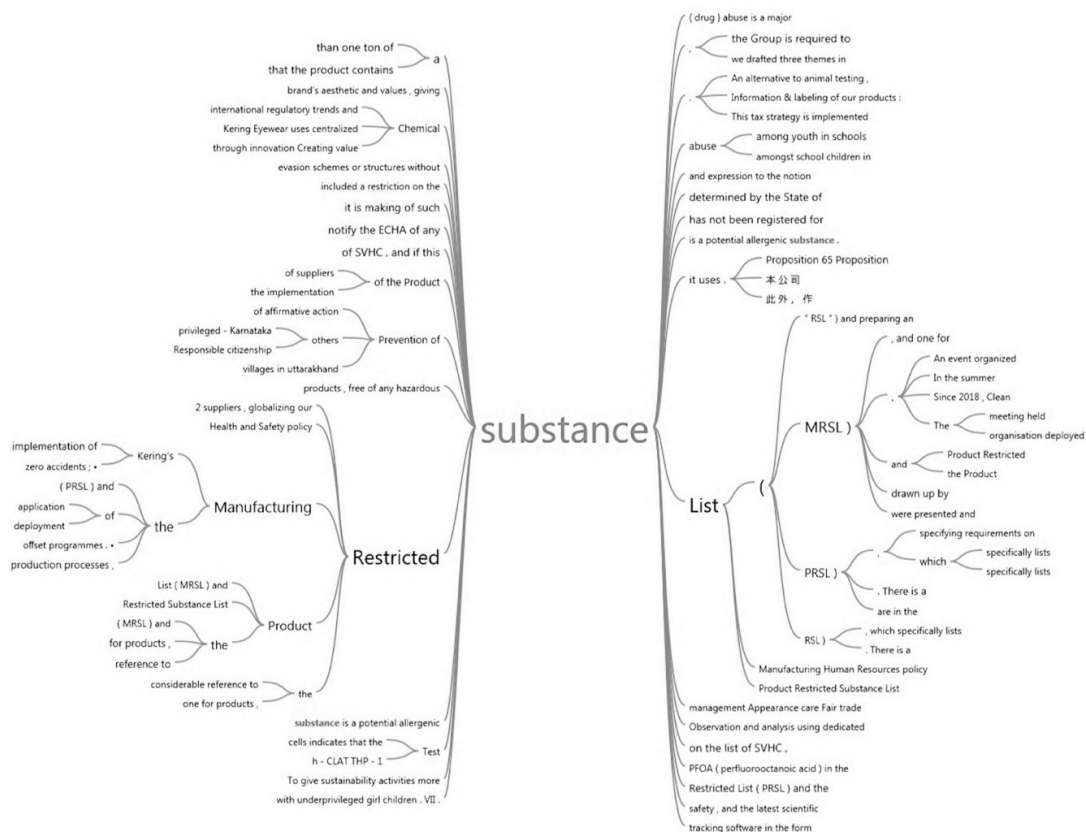


Figura 3.2: Word Tree: ozone-depleting substance

Fonte: elaborazione dei dati su NVivo

Tabella 3.6: Keywords eliminate dall'analisi

KEYWORD	AMBITO
ANTI-TRUST	ECONOMICO
CUSTOMER HEALTH	SOCIALE
CUSTOMER SAFETY	SOCIALE
FRESHWATER	AMBIENTALE
GLOBAL WARMING	AMBIENTALE
GLOBAL WARMING POTENTIAL	AMBIENTALE
GROUNDWATER	AMBIENTALE
GROUP	SOCIALE
HAZARDOUS WASTE	AMBIENTALE
HIERARCHY OF CONTROLS	ECONOMICO
LOCAL SUPPLIER	SOCIALE
OZONE-DEPLETING SUBSTANCE	AMBIENTALE
PROTECTED AREA	AMBIENTALE
RESTORED AREA	AMBIENTALE
SEAWATER	AMBIENTALE

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo

Premesso quanto finora discusso, si riportano ora i risultati relativi alle 128 *keywords* ritenute valide ai fini dell'analisi, suddividendole per ambito: la colonna *n° report* indica il numero di documenti in cui il termine è apparso, mentre la colonna *n° riferimenti* contiene invece il numero totale di apparizioni della *keyword* all'interno dei documenti. I termini appaiono in media in 98 report annuali, con una somma totale di 159.119 riferimenti.

Tabella 3.7: Analisi delle keywords in ambito ambientale

KEYWORD	N° RIFERIMENTI	N° REPORT	AMBITO
SUSTAINABLE DEVELOPMENT	10255	185	AMBIENTALE
MATERIALS	3449	179	AMBIENTALE
ENERGY	2602	143	AMBIENTALE
IMPACT	2501	172	AMBIENTALE
WATER	2246	112	AMBIENTALE
EMISSIONS	2231	127	AMBIENTALE
CONSUMPTION	2092	108	AMBIENTALE
WASTE	2080	126	AMBIENTALE
SOURCE	1956	156	AMBIENTALE
COMPLIANCE	1869	180	AMBIENTALE
ENVIRONMENT	1831	177	AMBIENTALE
GREENHOUSE GAS (GHG)	1517	86	AMBIENTALE
HEALTH PROMOTION	1500	155	AMBIENTALE
PROTECTION	1366	151	AMBIENTALE
ASSESSMENT	1325	116	AMBIENTALE
REGULATIONS	1276	149	AMBIENTALE
LAWS	1109	148	AMBIENTALE
RECYCLING	1097	110	AMBIENTALE
CO2	937	70	AMBIENTALE
NON-RENEWABLE	809	103	AMBIENTALE
REDUCTION	785	103	AMBIENTALE
EFFICIENCY	685	134	AMBIENTALE
AIR	484	82	AMBIENTALE
HAZARD	446	92	AMBIENTALE
BIODIVERSITY	425	48	AMBIENTALE
REUSE	315	55	AMBIENTALE
CONSERVATION	285	74	AMBIENTALE
DISCHARGE	217	65	AMBIENTALE
RECOVERY	201	50	AMBIENTALE
DISPOSAL	197	74	AMBIENTALE
CIRCULARITY	148	33	AMBIENTALE
LANDFILLING	120	31	AMBIENTALE
EXPOSURE	118	51	AMBIENTALE
EFFLUENT	104	16	AMBIENTALE
STRESS	86	33	AMBIENTALE
INPUT	78	43	AMBIENTALE
STORAGE	78	43	AMBIENTALE
STEWARDSHIP	44	33	AMBIENTALE
INCINERATION	19	15	AMBIENTALE
WITHDRAWAL	16	8	AMBIENTALE
SPILL	14	6	AMBIENTALE
RUNOFF	6	6	AMBIENTALE
CF11	-	-	AMBIENTALE
TOTALE RIFERIMENTI	48919		
MEDIA REPORT		90	

Fonte: elaborazione dei dati su NVivo

Tabella 3.8: Analisi delle keywords in ambito economico

KEYWORD	N° RIFERIMENTI	N° REPORT	AMBITO
PRODUCT	7863	204	ECONOMICO
PRODUCTION	7856	204	ECONOMICO
MANAGEMENT	5470	177	ECONOMICO
VALUE CHAIN	4034	181	ECONOMICO
SUPPLIER	3927	161	ECONOMICO
SUPPLY CHAIN	3927	161	ECONOMICO
PERFORMANCE	2058	163	ECONOMICO
FINANCIAL	1852	161	ECONOMICO
SERVICE	1344	153	ECONOMICO
BOARD	1240	118	ECONOMICO
EXECUTIVE	1018	116	ECONOMICO
GOVERNANCE	959	160	ECONOMICO
ECONOMIC	845	116	ECONOMICO
BENEFIT	822	123	ECONOMICO
CORRUPTION	755	91	ECONOMICO
SECTOR	641	85	ECONOMICO
REMUNERATION	630	61	ECONOMICO
COMPETITION	469	119	ECONOMICO
PROCUREMENT	313	87	ECONOMICO
TAX	244	82	ECONOMICO
SALARY	223	45	ECONOMICO
COMPENSATION	209	59	ECONOMICO
PAYMENTS	182	52	ECONOMICO
BARGAINING	118	42	ECONOMICO
INFRASTRUCTURE	78	51	ECONOMICO
MONOPOLY	2	2	ECONOMICO
RECLAIMED	2	2	ECONOMICO
CATCHMENT	1	1	ECONOMICO
CLAWBACK	1	1	ECONOMICO
CONFLICT OF INTEREST	-	-	ECONOMICO
TOTALE RIFERIMENTI	47083		
MEDIA REPORT		99	

Fonte: elaborazione dei dati su NVivo

Tabella 3.9: Analisi delle keywords in ambito sociale

KEYWORD	N° RIFERIMENTI	N° REPORT	AMBITO
EMPLOYEE	6734	189	SOCIALE
OPERATIONAL CHANGES	5152	204	SOCIALE
SOCIAL	4138	181	SOCIALE
HUMAN RIGHTS	3306	168	SOCIALE
TRAINING	3064	140	SOCIALE
RISK	2960	156	SOCIALE
COLLECTIVE ACTION	2927	168	SOCIALE
RELATIONS	2367	171	SOCIALE
COMMUNICATION	2217	154	SOCIALE
COMMUNITY	2217	154	SOCIALE
COMMUTING	2217	154	SOCIALE
SAFETY	1976	156	SOCIALE
EQUAL OPPORTUNITIES	1654	159	SOCIALE
HEALTH	1500	155	SOCIALE
MARKETING	1477	162	SOCIALE
RIGHTS	1455	147	SOCIALE
STAKEHOLDER	1352	130	SOCIALE
POLITICAL CONTRIBUTION	1292	140	SOCIALE
PUBLIC POLICY	1292	140	SOCIALE
ASSOCIATION	1262	139	SOCIALE
EMPLOYMENT	1182	140	SOCIALE
PARTICIPATION	959	120	SOCIALE
FORCED LABOR	860	150	SOCIALE
CLOSE CALL	842	114	SOCIALE
DIVERSITY	799	111	SOCIALE
AGREEMENT	779	115	SOCIALE
DUE DILIGENCE	683	120	SOCIALE
EDUCATION	607	103	SOCIALE
PARENTAL LEAVE	587	83	SOCIALE
LABOR	477	95	SOCIALE
CAREER DEVELOPMENT	451	87	SOCIALE
SECURITY	424	96	SOCIALE
WORKER	416	83	SOCIALE
CHILD	311	85	SOCIALE
ASSISTANCE	304	66	SOCIALE
DISCRIMINATION	276	75	SOCIALE
OCCUPATION	268	79	SOCIALE
COVERAGE	256	76	SOCIALE
FREEDOM	225	54	SOCIALE
LOSS	222	69	SOCIALE
PERSONNEL	211	70	SOCIALE
LABELING	192	82	SOCIALE
CONSULTATION	180	39	SOCIALE
WAGE	162	62	SOCIALE
DATA BREACH	141	41	SOCIALE
PRIVACY	134	58	SOCIALE
INJURY	119	32	SOCIALE
TURNOVER	96	41	SOCIALE
INCIDENT	91	45	SOCIALE
ABSENTEEISM	83	21	SOCIALE
GRIEVANCE	72	26	SOCIALE
REPRESENTATION	68	39	SOCIALE
COMPLAINT	42	26	SOCIALE
FATALITY	30	11	SOCIALE
INDIGENOUS PEOPLES	9	5	SOCIALE
TOTALE RIFERIMENTI	63117		
MEDIA REPORT		103	

Fonte: elaborazione dei dati su NVivo

Dai risultati emerge la superiorità dell'ambito sociale, sia in termini di riferimenti totali sia come media di apparizione nei report. Tuttavia, è precipitoso trarre delle conclusioni considerando che l'ambito sociale è stato ricercato utilizzando un numero maggiore di *keywords*. Per una maggiore precisione dell'analisi, da ora in poi le varie considerazioni verranno basate su un valore ponderato dei riferimenti, esposto sotto la colonna "*valori ponderati*", identificata anche dal simbolo " (σ) ". La formula di ponderazione dipende dal numero di fattori da considerare.

In presenza di un solo fattore, il numero di termini utilizzati per rappresentare un ambito, la formula di ponderazione utilizzata è:

$$\frac{\text{n° di riferimenti}}{\text{n° di termini per ambito}}$$

In presenza di due fattori, numero di termini per ambito e numero di documenti per ciascuna categoria, la formula di ponderazione utilizzata è:

$$\frac{\text{n° di riferimenti}}{(\text{n° di termini per ambito} * \text{n° di documenti per categoria})}$$

Fatte queste considerazioni, si riepilogano ora i risultati dell'analisi tenendo conto della ponderazione (Tabella 3.10). A partire da questi dati, nelle prossime pagine verranno discussi i risultati suddivisi per:

- *Ambito di riferimento*
- *Anno*
- *Tipologia di report*
- *Azienda*
- *Area geografica*

Tabella 3.10: Risultati dell'analisi ponderata

AMBITO	N° KEYWORDS	N° RIF. (σ)	N° MEDIO DI REPORT	% RIF. (σ)
AMBIENTALE	43	1137,65	89	29,51%
ECONOMICO	30	1569,43	99	40,72%
SOCIALE	55	1147,58	103	29,77%
Totale	128	3854,67	98	100,00%

Fonte: elaborazione in Excel su dati NVivo

3.7.2 Analisi per ambito di riferimento

Come possiamo osservare in Tabella 3.11, vi sono delle differenze significative tra i risultati a valori normali e valori ponderati dei riferimenti. Al di fuori dell'ambito ambientale, dove vi è una differenza esigua in termini di percentuale di riferimenti dell'1,24%, vi è una vera e propria inversione di pesi tra l'ambito economico e ambito sociale. Come previsto, a valori normali la predominanza dell'ambito sociale era legata ad un numero maggiore di *keywords* utilizzate nelle *query* di ricerca. D'altro canto, la prevalenza dell'ambito economico a valori ponderati può essere attribuita al fatto che i termini di tipo economico sono adatti a descrivere i risultati ottenuti dall'azienda classicamente intesi. Infatti, si ritiene coerente che parole come *production, management, supply chain, financial*, ecc. abbiano un peso più rilevante in termini di riferimenti, in quanto lo scopo principale dell'Annual Report è fornire informazioni rilevanti agli investitori al fine di consentire loro di prendere decisioni economiche consapevoli (Revised IAS 1; Deloitte 2013).

Oltre allo sviluppo sostenibile (*sustainable development*), la tassonomia di tipo ambientale ha restituito tra le *keywords* più frequenti quelle legate al consumo di risorse e alle relative emissioni (*energy, materials, impact, water, emissions, consumption*). Una possibile giustificazione risiede nella facilità operativa nel quantificare e comunicare questa tipologia di dati. D'altro canto, le *keywords* meno riscontrate (*stewardship, withdrawal, spill, runoff*) sono legate principalmente al cosiddetto *water management*. Una motivazione legittima per il basso numero di riferimenti nei report nel periodo 2015-2019 è l'introduzione di questo tema nel mondo del *corporate sustainability reporting* con l'avvento della *GRI 304 (water and effluents)*, standard introdotto nel 2018 ed efficace a partire dal primo gennaio 2021.

Come precedentemente affermato, l'ambito sociale si è dimostrato dominante in termini di riferimenti totali (63117 su 159119) sia come media di apparizione nei report (103). I temi principali riguardano l'impiego e la sicurezza dei lavoratori da un lato (*employee, safety, health, risk*) e formazione e opportunità dall'altro (*training, equal opportunities, diversity*). Sebbene il primo tema costituisca un risultato prevedibile, in quanto attentamente regolamentato, il secondo sembra rappresentare una strategia aziendale atta a comunicare all'esterno la propria attenzione allo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti e alla *diversity & inclusion*.

A livello generale, le 10 *keywords* più ricorrenti al livello del numero di report (Tabella 3.11), confermano ancora una volta i risultati dei valori ponderati dei riferimenti: ambito economico (40%), ambito sociale (30%), ambito ambientale (30%).

Tabella 3.11: Confronto dei risultati a valori normali e ponderati

AMBITO	N° RIF.	N° RIF. (σ)	% RIF.	% RIF. (σ)
AMBIENTALE	48919	1137,65	30,75%	29,51%
ECONOMICO	47083	1569,43	23,80%	40,72%
SOCIALE	63117	1147,58	45,44%	29,77%
Totale	159119	3854,67	100%	100%

Fonte: elaborazione dei dati in Excel

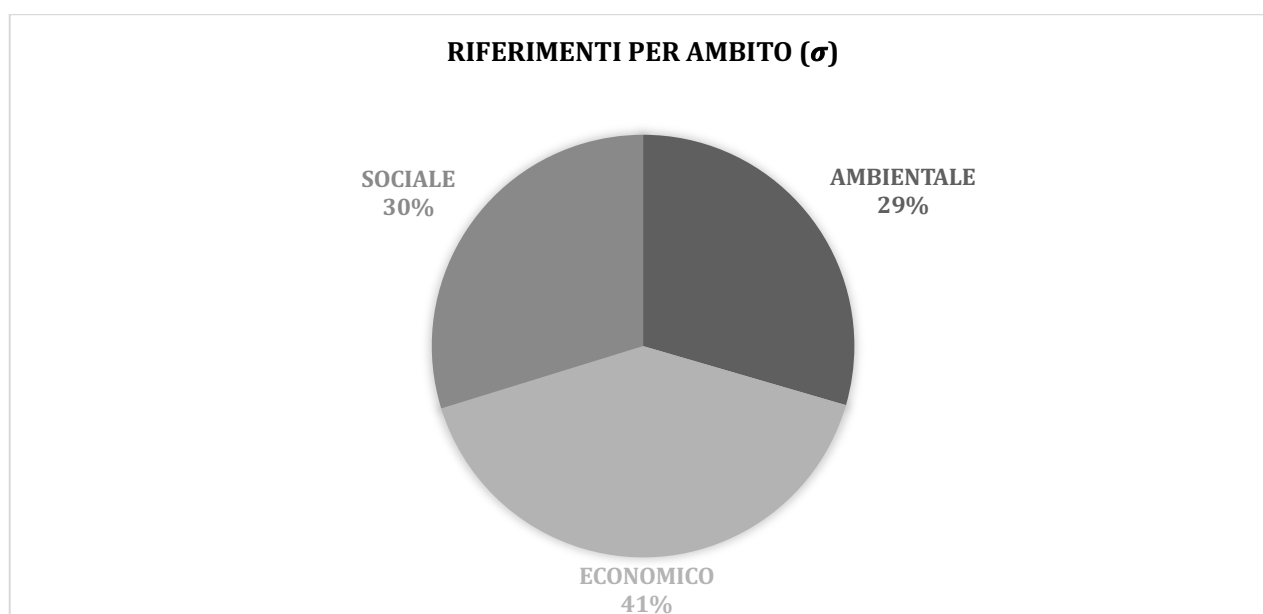


Figura 3.3: Riferimenti suddivisi per ambito di appartenenza (σ)

Fonte: elaborazione in Excel su dati NVivo

Tabella 3.11: Keywords più ricorrenti a livello di report

KEYWORD	N° REPORT	AMBITO
PRODUCT	204	ECONOMICO
PRODUCTION	204	ECONOMICO
OPERATIONAL CHANGES	204	SOCIALE
EMPLOYEE	189	SOCIALE
SUSTAINABLE DEVELOPMENT	185	AMBIENTALE
SOCIAL	181	SOCIALE
VALUE CHAIN	181	ECONOMICO
COMPLIANCE	180	AMBIENTALE
MATERIALS	179	AMBIENTALE
MANAGEMENT	177	ECONOMICO

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo

3.7.3 Analisi temporale

Una volta interpretati i risultati generali per ambito di appartenenza, il passaggio successivo ha visto l'aggiunta della variabile temporale. Viene subito in evidenza la predominanza dell'ambito economico, precedentemente dimostrata, anche a livello temporale (Figura 3.4). Vediamo come l'ambito economico abbia avuto una crescita continua nel periodo 2015-2018, con una importante variazione tra il 2016 e il 2017. Nel 2019, invece, si può osservare anche una leggerissima flessione dell'ambito economico a favore delle tematiche ambientali e sociali. Relativamente a queste ultime due, nel 2015 e 2016 osserviamo la prevalenza l'ambito ambientale su quello sociale per poi vedere un'inversione di tendenza tra i due nel 2017. Una spiegazione plausibile sembra essere l'introduzione della Direttiva 2014/95/UE che stabilisce nuovi standard minimi di reporting in materia ambientale e sociale, in relazione alla gestione del personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione attiva e passiva. Quest'ipotesi è giustificabile in quanto 7 su 12 paesi oggetto di analisi sottostavano²⁵ a tale Direttiva nel periodo 2017-2019 con un totale di 94 documenti su 210 disponibili e, soprattutto, il 58% dei riferimenti totali dell'ambito sociale e il 57% dell'ambito ambientale.

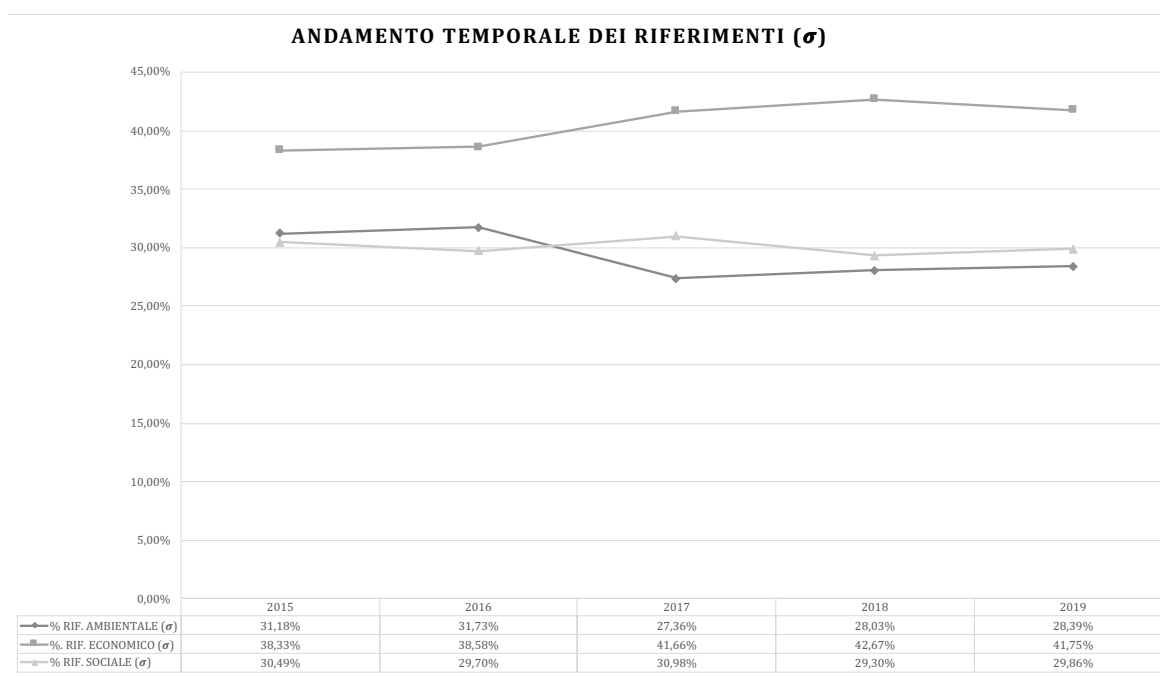


Figura 3.4: Andamento temporale dei riferimenti (σ)

Fonte: elaborazione in Excel su dati NVivo

²⁵ Con la formalizzazione dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea il 31/12/2020 questa direttiva non è più applicabile alle società con la sede legale al suo interno

Un altro dato interessante a livello temporale si riferisce alle singole *keywords* per anno di pubblicazione dei report (Tabella 3.12). Si riscontra subito la ricorrenza in ciascun anno di analisi di 7 su 10 *keywords* (*sustainable development, product, production, employee, management, operational changes* e *social*) che risultano essere i termini più frequenti all'interno dei 210 documenti sia in termini di numero di riferimenti sia al livello del numero di report in cui compaiono. Un'evidenza ancora più significativa si ha nel periodo 2017-2019, dove infatti notiamo la totale corrispondenza delle 10 *keywords*. Le uniche due *keywords* che non si riscontrano in quegli anni sono *training* e *human rights*. Un'interpretazione affrettata avrebbe portato ad affermare che tale risultato sia dovuto al maggior numero di riferimenti delle due *keywords* nel 2015 e 2016. Tuttavia, quest'ipotesi viene smentita dai risultati della Figura 3.5 dove l'andamento temporale dei due termini raggiunge l'apice nel 2019, lasciando così spazio ad una moltitudine di possibili interpretazioni. Visti i risultati, è possibile concludere che anche in questo caso la giustificazione risieda nell'introduzione degli standard minimi di reporting materia ambientale e sociale Direttiva 2014/95/UE che ha portato alla sostituzione di due termini generici come *human rights* e *training*.

In conclusione, va specificato che un'analisi più completa dovrebbe svolgersi su un arco temporale più ampio. Infatti, come esplicitato nel Capitolo 1, le principali tappe dello Sviluppo Sostenibile si concentrano tra il 1987 (Rapporto di Brundtland) e il 2015 (Agenda 2030)²⁶.

Tabella 3.12: Keywords più ricorrenti per anno

2019	2018	2017	2016	2015
SUSTAINABLE DEVELOPMENT	SUSTAINABLE DEVELOPMENT	SUSTAINABLE DEVELOPMENT	SUSTAINABLE DEVELOPMENT	SUSTAINABLE DEVELOPMENT
PRODUCT	PRODUCT	PRODUCT	PRODUCT	PRODUCT
PRODUCTION	PRODUCTION	PRODUCTION	PRODUCTION	PRODUCTION
EMPLOYEE	EMPLOYEE	EMPLOYEE	EMPLOYEE	EMPLOYEE
MANAGEMENT	MANAGEMENT	MANAGEMENT	MANAGEMENT	MANAGEMENT
OPERATIONAL CHANGES	OPERATIONAL CHANGES	OPERATIONAL CHANGES	OPERATIONAL CHANGES	OPERATIONAL CHANGES
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
SUPPLIER	SUPPLIER	SUPPLIER	SUPPLIER	TRAINING
SUPPLY CHAIN	SUPPLY CHAIN	SUPPLY CHAIN	TRAINING	HUMAN RIGHTS
VALUE CHAIN	VALUE CHAIN	VALUE CHAIN	SUPPLY CHAIN	VALUE CHAIN

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo

²⁶ Ivi, p. 9-10

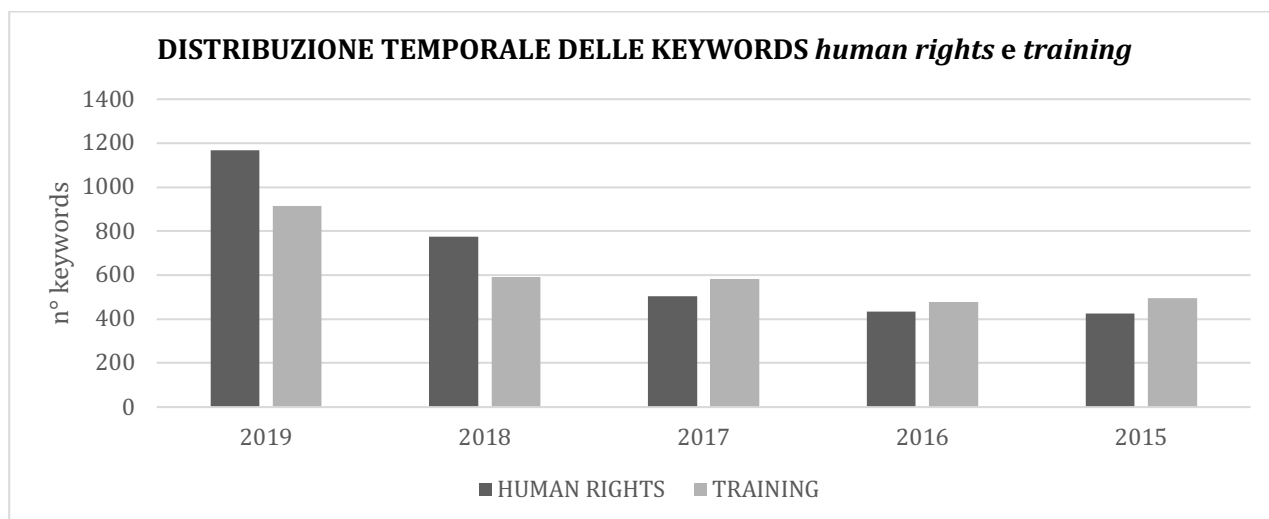


Figura 3.5: Andamento temporale delle keywords *human rights* e *training*
Fonte: elaborazione in Excel su dati NVivo

3.7.4 Analisi dei risultati suddivisi per tipologia di report

Si ricorda che l'oggetto dell'analisi coincide con i documenti classificabili come Annual Report (AR) di cui lo scopo principale è fornire informazioni rilevanti agli investitori al fine di consentire loro di prendere decisioni economiche consapevoli (Revised IAS 1; Deloitte 2013). Si riportano nuovamente tutti i 210 documenti classificabili come AR presi in considerazione:

- Annual Report (AR) – 142 documenti;
- Form 10-K (10K) – 40 documenti;
- Registration Document (RGD) – 10 documenti;
- Reference Document (RFD) – 8 documenti;
- Universal Registration Document (URD) – 6 documenti;
- Fiscal Financial Results (FFR) – 4 documenti.

Prendendo i dati a valori normali, l'evidente predominanza dell'AR (68%) si riversa anche sul numero totale di riferimenti per ambito di appartenenza (Tabella 3.13). Tuttavia, prendendo in considerazione i dati a valori ponderati, emerge un quadro completamente diverso, dove i "soli" 6 URD rappresentano oltre il 41,52% in ambito ambientale, il 43,20% in ambito economico e il 43,16% in quello sociale (Tabella 3.14). Se si aggiungono i RFD e i RGD, emerge un quadro in cui 24 su 142 documenti analizzati pesano per oltre il 94% in tutti e tre gli ambiti di riferimento.

Tabella 3.13: Riferimenti suddivisi per tipologia di report

TIPOLOGIA REPORT	N° REPORT	% RIF. AMBIENTALE	% RIF. ECONOMICO	% RIF. SOCIALE
URD	6	20%	19%	20%
RGD	10	21%	18%	21%
RFD	8	18%	15%	15%
FFR	4	0%	0%	0%
AR	142	38%	44%	41%
10K	40	3%	4%	3%
Totale	210	100%	100%	100%

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo

Tabella 3.14: Riferimenti (σ) suddivisi per tipologia di report

TIPOLOGIA REPORT	N° REPORT	% RIF. AMBIENTALE (σ)	% RIF. ECONOMICO (σ)	% RIF. SOCIALE (σ)
URD	6	3,28%	4,29%	3,79%
RGD	10	0,99%	1,45%	1,05%
RFD	8	26,15%	24,75%	27,21%
FFR	4	27,71%	25,66%	24,39%
AR	142	41,52%	43,20%	43,16%
10K	40	0,36%	0,65%	0,40%
Totale	210	100%	100%	100%

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo

La spiegazione risiede nei dati esposti nella precedente Tabella 3.4²⁷: queste tre tipologie di documenti, URD in particolare, hanno una media di pagine dedicate alla sostenibilità maggiore rispetto alle altre tipologie di documenti. Da qui emerge un elemento comune: la sede legale in Francia. Infatti, tutte e tre le tipologie di report maggiormente rappresentativi (RFD, RGD e URD) vengono divulgati solamente dalle società con la sede legale in Francia. La giustificazione dei risultati potrebbe dunque risiedere nel paese di collocazione della sede legale, tuttavia, si rimanda alla sezione dedicata all'analisi per area geografica.

Infine, va segnalato che sebbene la ponderazione sia essenziale per una corretta comparazione dei risultati, nel caso di questa specifica analisi, essa potrebbe aver dimostrato i suoi limiti, causando risultati anomali legati al numero di documenti disponibili per ogni tipologia di report annuale. Infatti, non è possibile identificare una chiara correlazione tra tipologia di report annuale e comunicazione di sostenibilità come evidenziato graficamente (Figura 3.6).

²⁷ Ivi, p.88-89

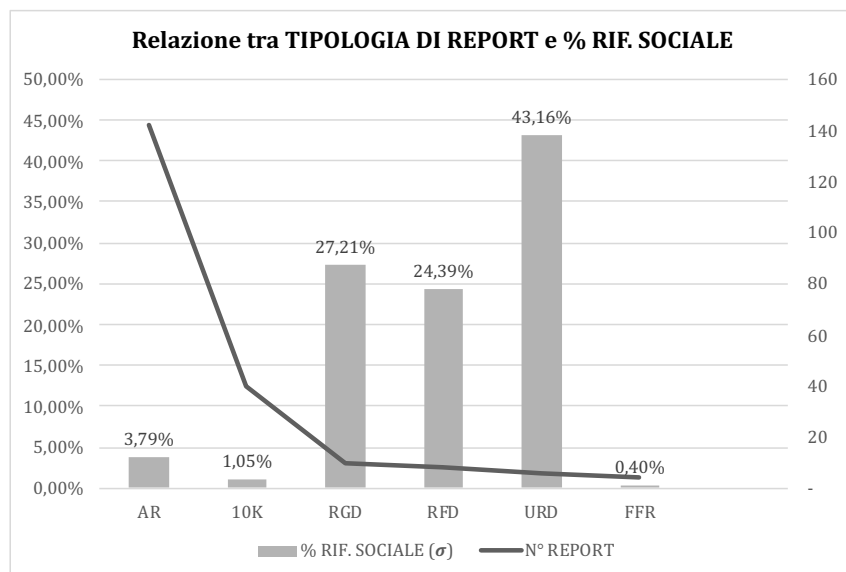
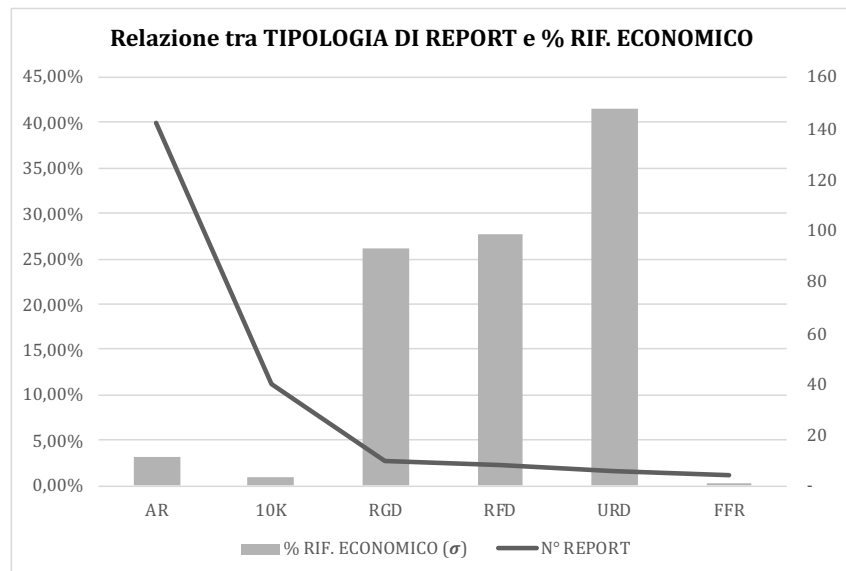
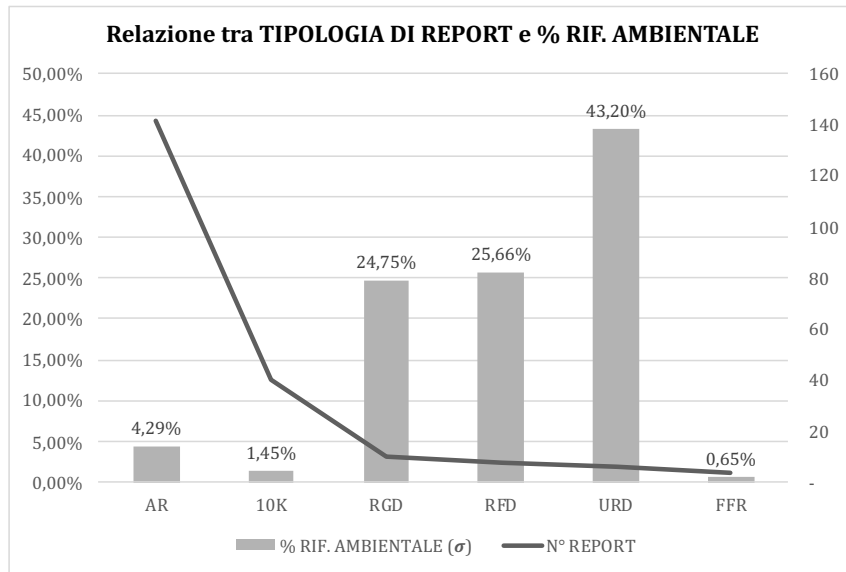


Figura 3.6: Relazioni tra tipologia di report e ambiti di riferimenti
Fonte: elaborazione in Excel su dati NVivo

Come possiamo vedere, dal punto di vista grafico emerge addirittura una correlazione inversa: al diminuire del numero di report aumenta la % di riferimenti a valori ponderati. Si riconferma dunque il probabile limite della metodologia basata sulla ponderazione dei riferimenti.

3.7.5 Analisi per azienda

Un passo ulteriore nell'approfondire i risultati ottenuti tramite *NVivo* ha riguardato l'indagine a livello di singola azienda. Per confrontare le società sono stati riportati: il numero di report analizzati, il numero di riferimenti per ogni ambito, il numero medio di *keywords* apparse per ogni ambito e la percentuale di riferimenti ponderati (Tabella 3.15). Inoltre, è sorta la necessità di valutare il *commitment* di ogni società in ciascuno dei tre ambiti di riferimento attraverso il cosiddetto *ESG rating*. Tuttavia, la scelta dell'*ESG rating* appare tutt'altro che scontata dato che il loro numero è cresciuto notevolmente negli anni; *ERM SustainAbility Institute* stimava che già nel 2018 vi fossero oltre 600 *ESG ratings* a livello globale. Nel tentativo di aiutare a informare le aziende e il processo decisionale degli investitori in merito agli *ESG ratings*, nel 2019 *ERM SustainAbility Institute* ha intervistato diverse migliaia di professionisti della sostenibilità (manager, accademici, ONG e altri) in oltre 60 paesi per valutare la qualità e l'utilità dei rating di sostenibilità. Come viene evidenziato nella Figura 3.7, dal questionario emerge la superiorità di due rating in particolare: *RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment*²⁸ e *CDP Climate, Water & Forests Scores*. Quest'ultimo non risulta essere coerente con l'oggetto dell'analisi in quanto limitato all'ambito ambientale, facendo subordinare la scelta al *S&P Global Corporate Sustainability Assessment*. Attraverso una rigorosa metodologia basata su oltre 1000 *datapoints*²⁹, l'*S&P Global CSA* ha così permesso di attribuire un *ESG Score* da 0 a 100 al *commitment* generico di ciascuna società e uno specifico per ciascun ambito di riferimento. Come emerge dai dati, il limite di questo *rating* è rappresentato dalla mancata reperibilità del *ESG Score* di 13 su 44 aziende (29%) per via della mancata attribuzione del punteggio da parte di *S&P Global*.

Com'era intuibile, sono stati confermati i risultati dell'analisi per tipologia di report annuale e tra le cinque società con il maggior numero totale di riferimenti, quattro sono proprio quelle che divulgano i RFD, i RGD e gli URD (*L'Oréal Luxe*, *Kering SA*, *Hermès International SCA*, *LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE*).

²⁸ Nel 2020 RobecoSAM ha stretto un accordo con S&P Global per il trasferimento degli ESG rating in capo a quest'ultimo. A partire dal 2020 il rating *RobecoSAM CSA* è stato rinominato in *S&P Global CSA*

²⁹ https://portal.csa.spglobal.com/survey/documents/SAM_factsheet_CSA_2020.pdf

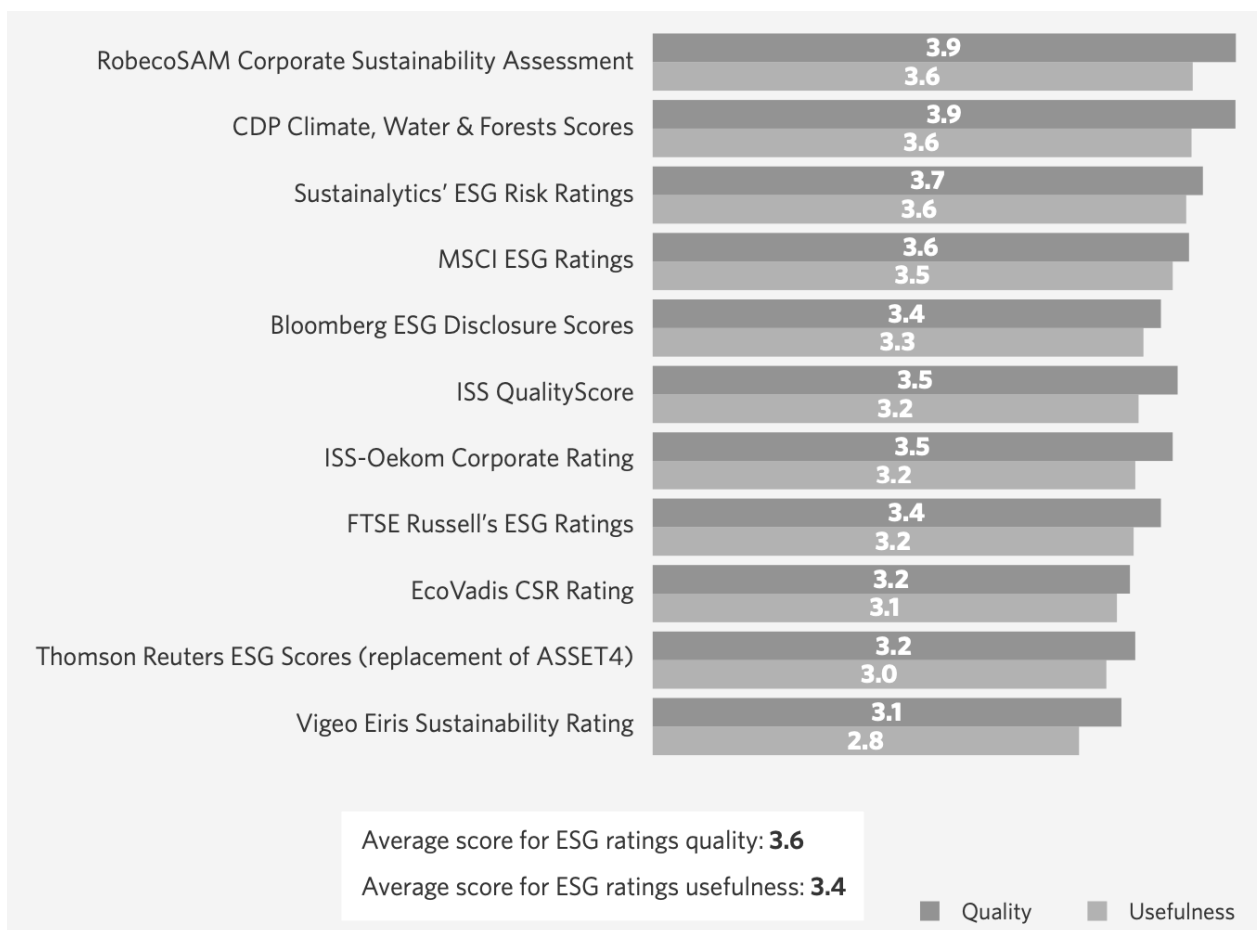


Figura 3.7: Qualità e utilità degli ESG ratings
Fonte: ERM SustainAbility Institute (2019)

Per un maggiore dettaglio espositivo, si riportano di seguito anche i risultati che evidenziano le 3 migliori e le 3 peggiori delle 44 società oggi di analisi per ognuno dei tre ambiti di riferimento in termini di riferimenti ponderati (Figura 3.8). La ripetizione delle ragioni sociali fa emergere un certo pattern:

- Da un lato, *L'Oréal Luxe*, *Kering SA*, *Hermès International SCA* si dimostrano essere le migliori società in ciascuno degli ambiti di riferimento;
- D'altro canto, *Brunello Cucinelli SpA* è l'unica società presente nelle ultime tre posizioni per ciascun ambito, risultando, almeno in termini di riferimenti ponderati, la peggiore nella classifica.

Tabella 3.15: Riferimenti (σ) e ESG Score suddivisi per azienda

AZIENDA	N° REPORT	ESG Score	Environmental Score	Social Score	Economic & Governance Score	RIF. AMBIENTALE	RIF. ECONOMICO	RIF. SOCIALE	% RIF. AMBIENTALE (c)	% RIF. ECONOMICO (c)	% RIF. SOCIALE (c)	TERMINI AMBIENTALE (MEDIA)	TERMINI ECONOMICO (MEDIA)	TERMINI SOCIALE (MEDIA)
Aeefe SpA	3	ND	ND	ND	ND	684	817	1076	2%	3%	3%	26,33	22,67	42,67
Brunello Cucinelli SpA	5	26	38	28	18	58	110	144	0%	0%	0%	7,60	6,40	12,60
Burberry Group plc	5	87	94	86	83	1470	1743	1999	3%	3%	3%	27,00	18,20	31,20
Capri Holdings Limited	5	35	28	32	41	111	98	174	0%	0%	0%	7,00	7,00	12,20
Chow Sang Sang Holdings International Limited	5	ND	ND	ND	ND	742	483	824	1%	1%	1%	24,60	16,00	33,80
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	5	20	31	16	18	257	548	610	0%	1%	1%	10,80	19,00	24,20
Compagnie Financière Richemont SA	5	26	44	18	25	287	284	515	1%	1%	1%	16,60	13,60	25,20
Coty Luxury	5	19	21	10	23	333	551	410	1%	1%	1%	19,60	14,60	20,60
Fossil Group, Inc	5	14	13	6	22	196	119	197	0%	0%	0%	7,80	9,00	17,00
Hermès International SCA	5	26	36	25	22	6067	4146	6907	12%	8%	10%	33,40	21,60	42,20
Hugo Boss AG	5	86	91	83	84	876	1273	1080	2%	3%	2%	19,60	20,40	35,00
Kering SA	5	85	94	82	82	9575	8016	9686	18%	16%	14%	32,40	23,80	46,80
Kosé Corporation	2	13	21	8	12	73	97	148	0%	0%	1%	13,50	10,00	21,50
L'Occitane International SA	5	16	24	11	14	121	149	0%	0%	0%	10,80	10,60	14,80	
L'Oréal Luxe	5	48	72	45	41	8304	7632	11382	16%	15%	17%	39,00	25,60	50,80
Luk Fook Holdings (International) Limited	5	16	32	12	12	1002	875	1183	2%	2%	2%	28,20	19,40	38,40
Luxottica Group SpA	3	29	38	31	21	2639	2059	2957	8%	7%	7%	33,33	22,67	47,00
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	5	69	95	60	63	3117	2729	4282	6%	5%	6%	33,40	21,60	45,60
Max Mara Fashion Group Srl	5	ND	ND	ND	ND	437	815	551	1%	2%	1%	12,20	18,20	27,20
Mulberry Group plc	5	ND	ND	ND	ND	185	159	241	0%	0%	0%	13,80	8,80	16,60
Onward Holdings Co. Ltd.	5	ND	ND	ND	ND	371	206	540	1%	0%	1%	20,60	10,20	38,40
Pandora A/S	5	20	30	17	22	657	862	834	1%	2%	1%	22,00	18,40	32,00
PC Jeweller Ltd.	5	ND	ND	ND	ND	177	307	680	0%	1%	1%	14,00	14,40	27,80
Pola Orbis Holdings Inc.	5	18	31	11	16	844	956	1893	2%	2%	3%	24,20	18,00	35,00
Prada Group	5	19	25	16	19	290	327	468	1%	1%	1%	20,40	17,80	30,20
PVH Corp.	5	49	56	41	53	814	851	986	2%	2%	1%	27,20	16,80	33,20
Ralph Lauren Corporation	5	17	15	12	23	288	408	410	1%	1%	1%	14,80	11,80	19,00
Safilo Group SpA	4	ND	ND	ND	ND	63	98	147	0%	0%	0%	5,50	9,00	15,00
Salvatore Ferragamo SpA	6	36	47	29	37	204	155	255	0%	0%	0%	15,33	8,50	15,00
Samsone International S.A.	5	17	20	11	20	368	277	236	1%	1%	0%	19,40	12,00	19,00
Sanyo Shokai Ltd.	5	ND	ND	ND	ND	183	225	256	0%	0%	0%	9,60	7,60	14,20
Shiseido Prestige & Fragrance	4	76	86	84	68	281	373	428	1%	1%	1%	14,75	14,00	25,00
SMGP SAS	3	ND	ND	ND	ND	861	1092	1544	3%	4%	4%	28,00	22,67	43,67
Tapestry, Inc.	5	21	34	7	27	208	223	342	0%	0%	1%	11,20	12,80	17,40
Ted Baker plc	5	ND	ND	ND	ND	611	709	767	1%	1%	1%	20,20	17,20	30,20
The Estée Lauder Companies Inc.	5	52	71	37	52	193	270	155	0%	1%	0%	13,80	12,60	12,40
The Swatch Group Ltd.	5	10	10	9	11	1430	878	742	3%	2%	1%	29,40	19,80	30,00
Tiffany & Co.	5	28	51	22	22	74	121	260	0%	0%	0%	8,40	10,00	13,20
Titan Company Limited	5	15	9	17	18	1362	1759	2463	3%	4%	4%	31,00	22,60	42,40
Tod's SpA	5	25	33	28	18	2087	3293	3663	4%	7%	5%	27,40	19,80	40,00
Trinity Limited	5	ND	ND	ND	ND	252	163	259	0%	0%	0%	16,00	12,40	19,80
Tse Sui Luen Jewellery (International) Limited	5	ND	ND	ND	ND	84	101	188	0%	0%	0%	8,20	10,40	16,20
Van de Velde NV	5	ND	ND	ND	ND	527	541	966	1%	1%	1%	20,40	15,40	35,60
Vera Bradley, Inc.	5	9	0	5	18	156	185	87	0%	0%	0%	16,20	9,20	9,60
Totale complessivo	210					48919	47083	63117	100%	100%	100%	855,75	673,70	1208,43

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo e S&P Global

RANKING	AZIENDA	ESG Score	Environmental Score	Social Score	Economic & Governace Score	% RIF. AMBIENTALE (σ)	TERMINI AMBIENTALE (MEDIA)
1° AMBITO AMBIENTALE	Kering SA	85	94	82	82	18,46%	32,4
2° AMBITO AMBIENTALE	L'Oréal Luxe	48	72	45	41	16,01%	39
3° AMBITO AMBIENTALE	Hermès International SCA	26	36	25	22	11,70%	33,4
42° AMBITO AMBIENTALE	Safilo Group SpA	ND	ND	ND	ND	0,15%	5,5
43° AMBITO AMBIENTALE	Tiffany & Co.	28	51	22	22	0,14%	8,4
44° AMBITO AMBIENTALE	Brunello Cucinelli SpA	26	38	28	18	0,11%	6,4

RANKING	AZIENDA	ESG Score	Environmental Score	Social Score	Economic & Governace Score	% RIF. ECONOMICO (σ)	TERMINI ECONOMICO (MEDIA)
1° AMBITO ECONOMICO	Kering SA	85	94	82	82	16,04%	25,6
2° AMBITO ECONOMICO	L'Oréal Luxe	48	72	45	41	15,27%	23,8
3° AMBITO ECONOMICO	Hermès International SCA	26	36	25	22	8,30%	21,6
42° AMBITO ECONOMICO	Brunello Cucinelli SpA	26	38	28	18	0,22%	7,6
43° AMBITO ECONOMICO	Tse Sui Luen Jewellery (International) Limited	ND	ND	ND	ND	0,20%	10,4
44° AMBITO ECONOMICO	Capri Holdings Limited	35	28	32	41	0,20%	7

RANKING	AZIENDA	ESG Score	Environmental Score	Social Score	Economic & Governace Score	% RIF. SOCIALE (σ)	TERMINI SOCIALE (MEDIA)
1° AMBITO SOCIALE	L'Oréal Luxe	48	72	45	41	15,27%	50,8
2° AMBITO SOCIALE	Kering SA	85	94	82	82	16,04%	46,8
3° AMBITO SOCIALE	Hermès International SCA	26	36	25	22	8,30%	42,2
42° AMBITO SOCIALE	The Estée Lauder Companies Inc.	52	71	37	52	0,23%	13,8
43° AMBITO SOCIALE	Brunello Cucinelli SpA	26	38	28	18	0,21%	6,4
44° AMBITO SOCIALE	Vera Bradley, Inc.	9	0	5	18	0,13%	16,2

Figura 3.8: Le migliori/peggiori aziende per ambito di riferimento (σ)

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo e S&P Global

Osservando i dati sopra riportati, a primo impatto sembra non esserci una relazione tra l'*ESG Score* e la percentuale di riferimenti ponderati: *Hermès International SCA* e *Brunello Cucinelli SpA* si posizionano agli estremi opposti della classifica avendo lo stesso punteggio. È dunque sorta la necessità di indagare la relazione tra i dati ottenuti attraverso l'analisi qualitativa ed i *ESG Score* di *S&P Global* per confrontare con maggiore dettaglio il *commitment* delle società verso i temi della sostenibilità con quanto comunicato nei report annuali dalle stesse. Nelle figure che seguono, questa relazione viene affrontata dal punto di vista grafico attraverso la regressione tra gli *score ESG* e valori riferimenti ponderati per ciascun ambito di riferimento.

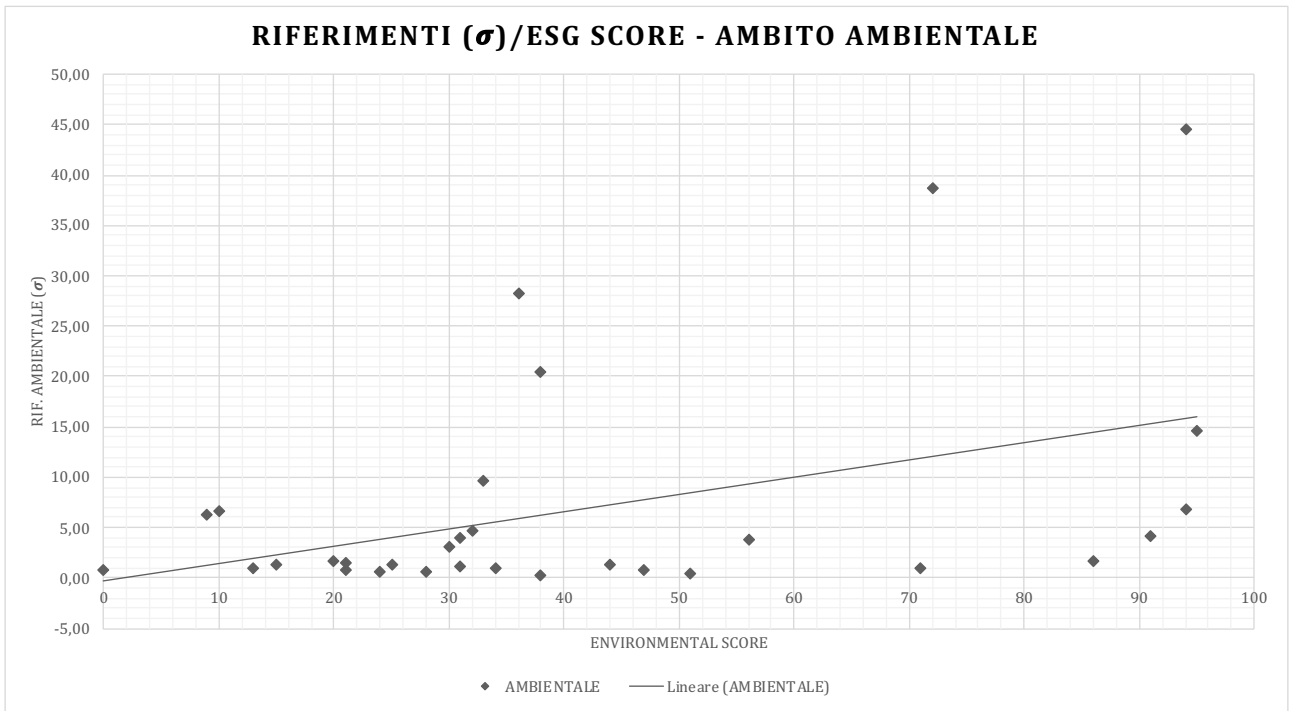


Figura 3.9: Regressione tra Environmental Score e RIF. AMBIENTALE (σ)
 Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e NVivo

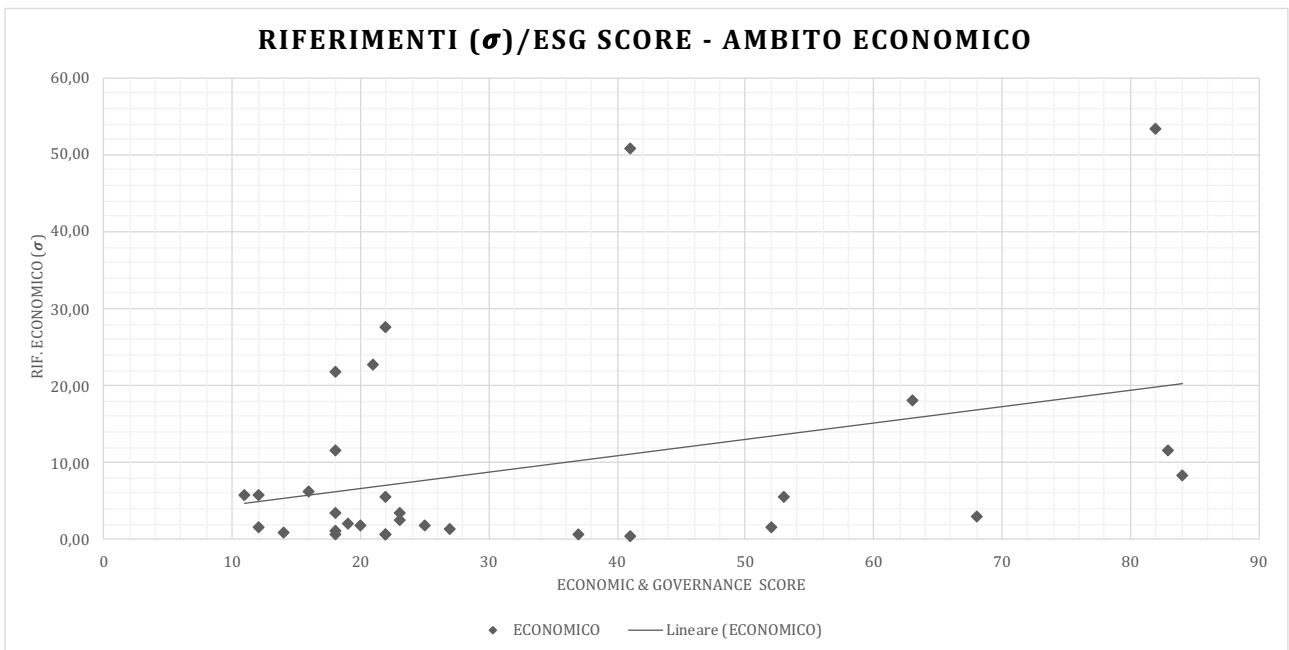


Figura 3.10: Regressione tra Economic & Governance Score e RIF. ECONOMICO (σ)
 Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e NVivo

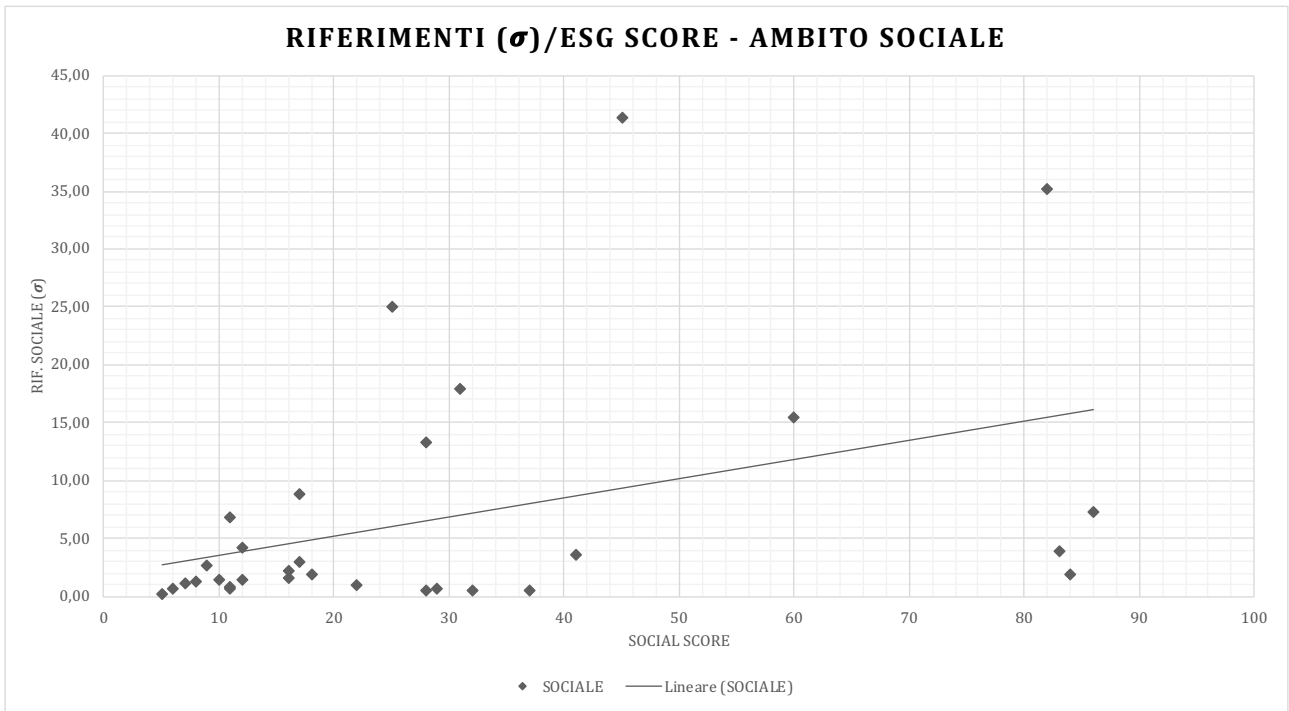


Figura 3.11: Regressione tra Social Score e RIF. SOCIALE (σ)
Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e NVivo

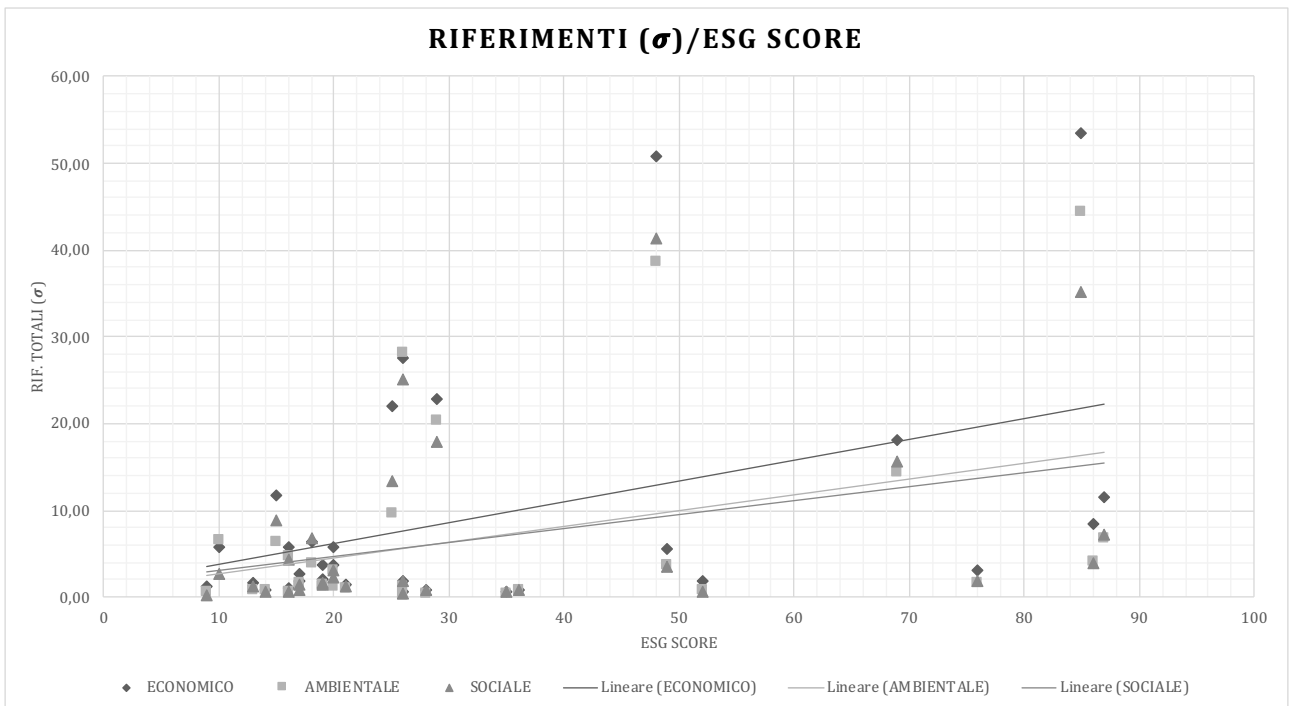


Figura 3.12: Regressione tra ESG Score e RIF. TOTALI (σ)
Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e NVivo

La costruzione dei grafici è stata realizzata attraverso l'utilizzo dell'applicativo *Microsoft Excel* con il particolare utilizzo della funzionalità "*Grafico a dispersione*". Sull'asse delle ascisse viene presentata la scala dello *score ESG* e sull'asse delle ordinate i valori relativi ai riferimenti ponderati: ogni intersezione rappresenta il posizionamento di una specifica azienda in uno specifico ambito. La pendenza delle rette di regressione è stata ricavata dalla funzione "*Regressione Lineare*" dello stesso applicativo, di cui riportano di seguito i valori per ciascun ambito di riferimento:

- Ambito ambientale: + 0,170643908482181
- Ambito economico: + 0,214820664487688
- Ambito sociale: + 0,165786001147447

Aldilà della maggiore pendenza della retta di regressione con il riferimento all'ambito ambientale, dal punto di vista grafico sembra esservi un trend nei risultati: la retta di regressione rappresenta una crescita del numero di riferimenti ponderati all'aumentare del *score ESG* ottenuto da ogni singola società. Tuttavia, in base ai dati analizzati non è possibile affermare a priori che una crescita nel *commitment* di una *Global Power of Luxury Goods* verso i temi della sostenibilità, almeno con il riferimento allo *score S&P Global CSA*, comporti anche una maggiore rilevanza di questi temi nella reportistica analizzata in questo elaborato in termini di riferimenti ponderati. Si è consapevoli che i risultati non possano essere applicati all'intero settore del lusso e nemmeno al cluster delle *Global Powers of Luxury Goods* visto che l'analisi per azienda ha riguardato soltanto 31 società su un campione potenziale di 100 imprese. Inoltre, si accetta l'ipotesi che anche con il riferimento alle singole società sia stato prodotto un bias nei risultati, in quanto si ritiene che questo specifico livello di analisi debba essere indagato ulteriormente attraverso un campione più ampio, o una metodologia di analisi meno influenzata da elementi soggettivi.

3.7.6 Analisi per area geografica

L'ultima tipologia di analisi ha messo in relazione gli AR con la distribuzione geografica. In particolare, la comparazione geografica è avvenuta al livello paese: è stato riportato il numero di report analizzati, il numero di riferimenti per ogni ambito, il numero medio di *keywords* apparse per ogni ambito e la percentuale di riferimenti ponderati (Tabella 3.16).

Tabella 3.16: Riferimenti (σ) e SDG Country Score

PAESE	N° REPORT	SDG COUNTRY SCORE	RIF. AMBIENTALE	RIF. ECONOMICO	RIF. AMBIENTALE (σ)	% RIF. ECONOMICO (σ)	% RIF. SOCIALE (σ)	TERMINI AMBIENTALE (MEDIA)	TERMINI ECONOMICO (MEDIA)	TERMINI SOCIALE (MEDIA)	TERMINI
Belgio	5	79,96	527	541	4,15%	4,26%	5,81%	20,40	15,40	35,60	35,60
Danimarca	5	84,56	657	862	5,18%	6,79%	5,02%	22,00	18,40	32,00	32,00
Francia	23	81,13	27924	23615	47,83%	40,44%	44,23%	33,70	23,09	46,00	46,00
Germania	5	80,77	876	1273	6,90%	10,03%	6,50%	19,60	20,40	35,00	35,00
Giappone	21	79,17	1752	1857	3,29%	3,48%	4,68%	17,05	12,14	25,00	25,00
Hong Kong	25	73,89*	2337	2170	3,68%	3,42%	3,69%	17,96	15,44	26,48	26,48
India	10	61,92	1539	2066	6,06%	8,14%	9,46%	22,50	18,50	35,10	35,10
Italia	36	77,01	6462	7674	7,07%	8,40%	7,74%	17,36	15,00	26,92	26,92
Lussemburgo	5	74,31	121	149	0,95%	1,17%	1,10%	10,80	10,60	14,80	14,80
Regno Unito	15	79,79	2266	2611	5,95%	6,86%	6,03%	20,33	14,73	26,00	26,00
Stati Uniti	50	76,43	2741	3103	2,16%	2,44%	1,96%	14,54	11,58	17,36	17,36
Svizzera	10	79,35	1717	1162	6,76%	4,58%	3,78%	23,00	16,70	27,60	27,60
Totale complessivo	210		48919	47083	100%	100%	100%	19,94	16,00	28,99	28,99

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo e SDG Country Score

Come possiamo osservare, è stato inoltre riportato uno *score* per indagare ulteriormente le differenze nel *commitment* verso la sostenibilità tra i vari paesi. Questo *score* si riferisce al *SDG Index 2020* che evidenzia per ogni nazione il livello di impegno verso politiche di sostenibilità relativamente ai 17 *Sustainable Development Goals* individuati dall'Agenda 2030. Lo *score* attribuisce un peso equivalente a ciascuno dei 17 SDG e in base allo stato di raggiungimento di quest'ultimi viene assegnato un punteggio da 0 a 100 a ciascun paese³⁰³¹. Va tuttavia precisato che la scelta del *SDG Index* come benchmark di riferimento per il *commitment* verso la sostenibilità dei vari paesi non è stata presa in maniera arbitraria. Sono stati consultati i principali *rating* di sostenibilità dei paesi: *RobecoSAM's Country Sustainability Ranking*, *GCSI*, *ISS ESG Country Rating*, *MSCI ESG Government Rating* e altri. Seppure vi sia un maggiore allineamento di ciascuno di questi *rating* con l'analisi in corso, data la natura *ESG* degli *score*, si è stata favorita la scelta del *SDG Index* per via della completezza e della disponibilità di informazioni per ciascun paese. Si è consci che la scelta di questo *benchmark* si tradurrà nella sola analisi dei dati in maniera aggregata e non per il singolo ambito di riferimento (economico, ambientale e sociale).

Fatte queste premesse, ora si possono commentare i dati della sopramenzionata Tabella 3.17. Da una parte, alcune nazioni presentano sia un basso numero di AR sia un numero di riferimento estremamente sotto la media: Belgio, Danimarca, Germania e Lussemburgo. Dall'altra parte Italia, e Francia in particolare, rappresentano circa il 70% dei riferimenti per ciascun ambito di riferimento. Prendendo in considerazione i punteggi del *SDG Index* degli stessi paesi emerge un quadro molto diverso: il Belgio, la Danimarca e la Germania sono tra le nazioni più virtuose dell'analisi, mentre l'Italia si posiziona nella parte opposta. Date questa considerazione è stato necessario indagare la relazione tra i dati ottenuti attraverso l'analisi qualitativa e gli *score* del *SDG Index*. Nella Figura 3.13 questa relazione viene affrontata dal punto di vista grafico attraverso la regressione tra gli *SDG score* e valori dei riferimenti ponderati per ciascun ambito di riferimento. Per la costruzione grafica è stata nuovamente utilizzata la funzionalità "*Grafico a dispersione*". dell'applicativo *Microsoft Excel*. Sull'asse delle ascisse vengono presentati gli *score* del *SDG Index* e sull'asse delle ordinate i valori aggregati relativi ai riferimenti ponderati: ogni intersezione tra i due rappresenta il posizionamento di una nazione in uno specifico ambito. La pendenza delle rette di regressione è stata ricavata dalla funzione "*Regressione Lineare*" dello stesso applicativo:

³⁰ Sustainable Development Report, 2020

³¹ Il segno "*" di fianco a Hong Kong rappresenta una nota ai fini metodologici, in quanto lo score è stato attribuito alla Cina nella sua interezza

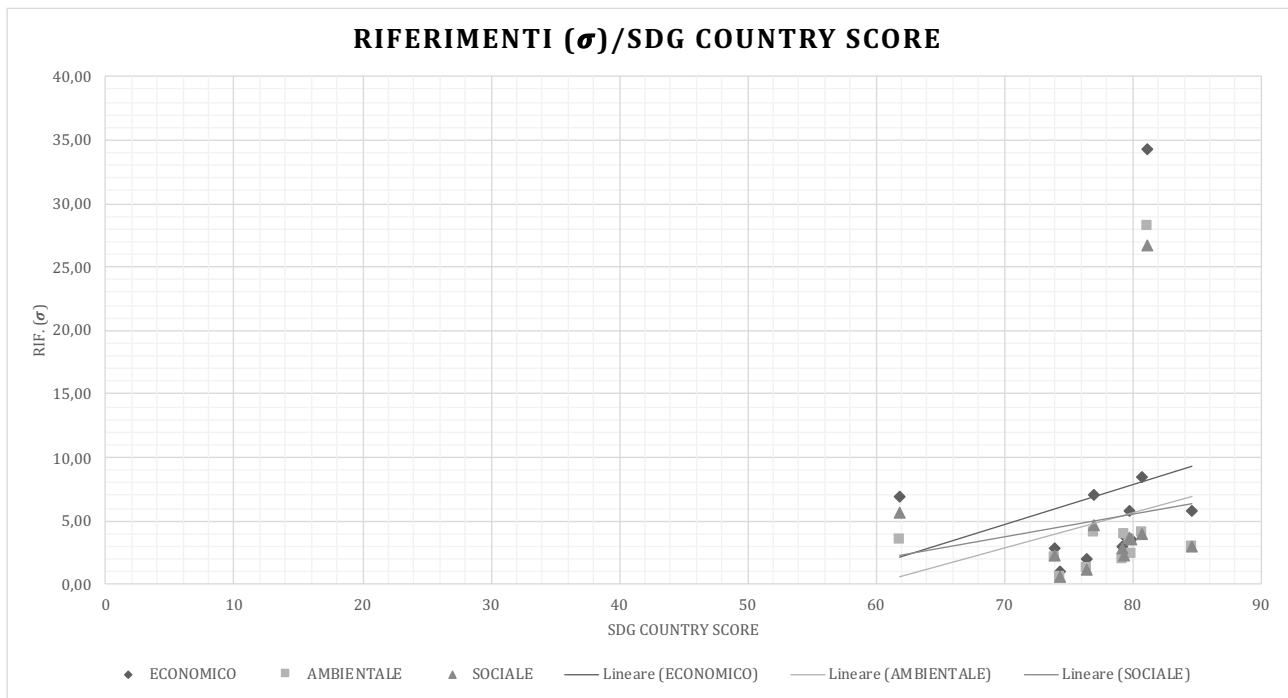


Figura 3.13: Regressione tra SDG Country Score e RIF. TOTALI (σ)

Fonte: elaborazione in Excel su dati SDG Index e NVivo

- Ambito ambientale: + 0,283801309066233
- Ambito economico: + 0,313316714436952
- Ambito sociale: + 0,175956454095888

Dal punto di vista grafico sembra esservi un trend nei risultati a livello aggregato: la retta di regressione rappresenta una crescita del numero di riferimenti ponderati all'aumentare del *SDG score*. Per confrontare graficamente gli stesso dati a livello di ogni singola nazione è stata invece utilizzata la standardizzazione. Nella Figura 3.14 e successive il trend grafico della regressione a livello aggregato si conferma anche con la standardizzazione a livello dei singoli paesi, ad eccezione di due discostamenti significativi: la Francia per il numero di riferimenti ponderati e l'India per lo *score SDG*. Se da un lato, queste due anomalie risultano essere auto esplicative: la Francia si discosta significativamente dalla media per il numero di riferimenti ponderati nei report annuali, mentre il *SDG Country score* dell'India è quasi 20 punti sotto la media delle altre nazioni. Dall'altro lato, si accetta l'ipotesi che nell'analisi a livello delle singole nazioni si sia creato un *bias* nei risultati, in quanto, come precedentemente constatato, si ritiene che questo specifico livello di analisi debba essere indagato ulteriormente attraverso un campione più ampio, o una metodologia di analisi meno influenzata da elementi soggettivi.

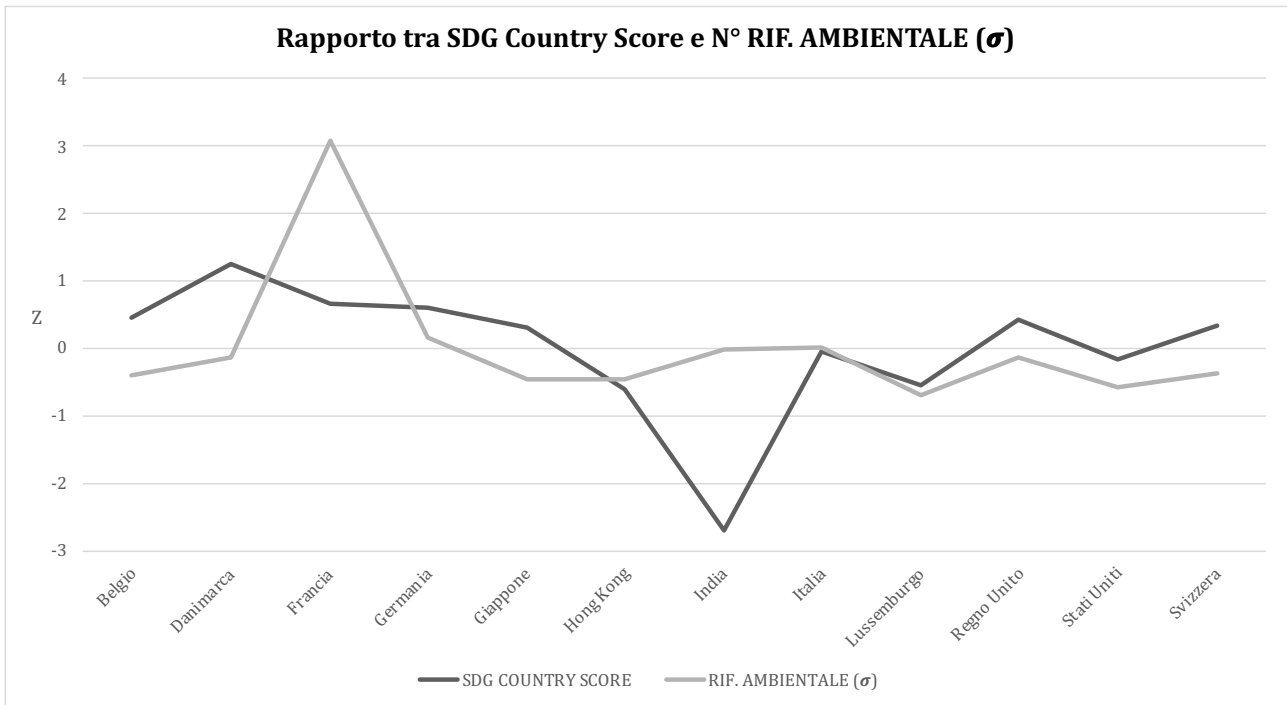


Figura 3 14: Relazione tra SDG Country Score e RIF. AMBIENTALE (σ)
 Fonte: elaborazione in Excel su dati SDG Index e NVivo

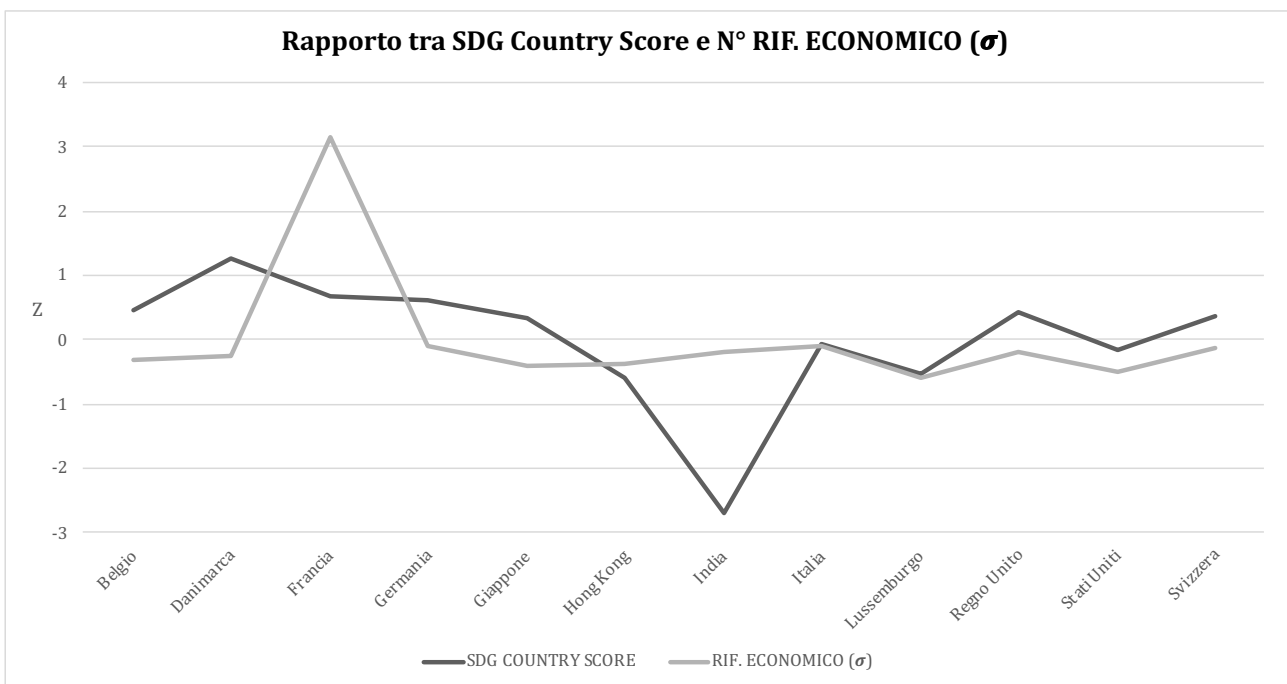


Figura 3.15: Relazione tra SDG Country Score e RIF. ECONOMICO (σ)
 Fonte: elaborazione in Excel su dati SDG Index e NVivo

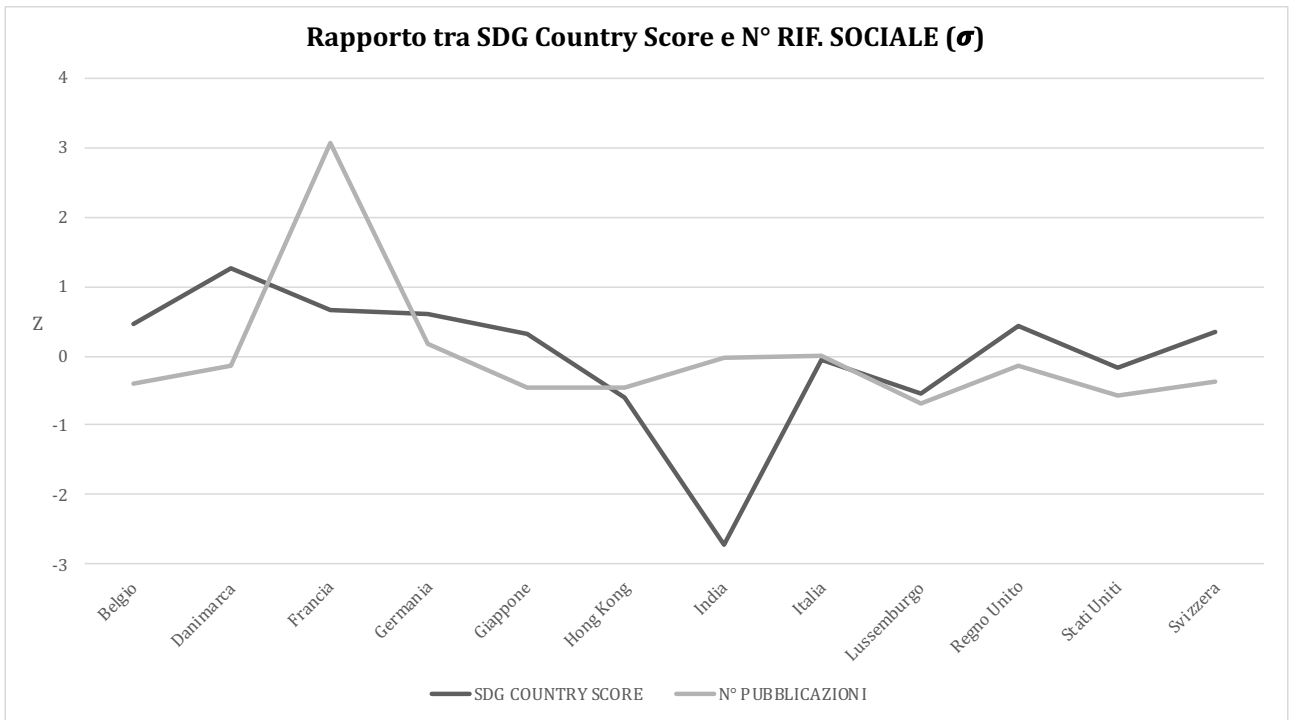


Figura 3.16: Relazione tra SDG Country Score e RIF. SOCIALE (σ)
 Fonte: elaborazione in Excel su dati SDG Index e NVivo

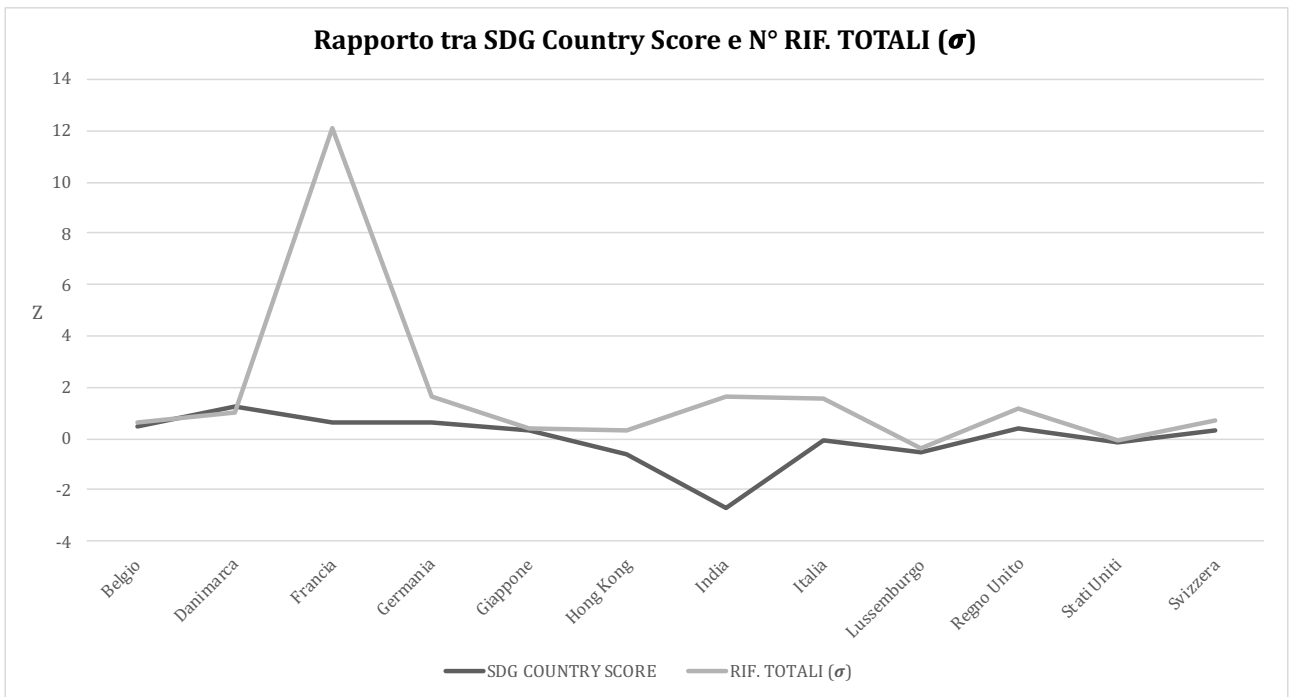


Figura 3.17: Relazione tra SDG Country Score e RIF. TOTALI (σ)
 Fonte: elaborazione in Excel su dati SDG Index e NVivo

Per comprendere le differenze nel commitment verso le politiche di sostenibilità tra i vari paesi è necessario risalire fino ai fattori fondamentali che influenzano l'economia e la finanza delle nazioni in generale. Nel prossimo capitolo verrà approfondita la *Legal Origins Theory* e i suoi riflessi sulla sostenibilità a livello nazionale e successivamente sul piano aziendale.

3.7.7 Legal Origins Theory e sostenibilità

Vi è un certo consenso tra gli accademici nel fatto che i fattori fondamentali che influenzano l'economia e la finanza delle nazioni in generale si racchiudono negli accordi istituzionali che definiscono regole e leggi, come le origini legali (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishny, 1997, 1998; La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer, 2008) e le istituzioni politiche (Rajan e Zingales, 2003; Pagano e Volpin, 2005; Perotti e von Thadden, 2006; Roe, 2003, 2006). In particolare, la *Legal Origins Theory* sostiene che le origini legali stabiliscono le regole legali e la loro applicazione e formano le basi delle contrattazioni e dello sviluppo dei capitali che si ritiene siano le basi della prosperità finanziaria ed economica (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishny, 1997, 1998).

L'importanza delle origini, o tradizioni, legali deriva dal fatto che esse rappresentano un esempio chiave di trasferimento di informazioni tra le popolazioni umane. Alcuni studi hanno dimostrato come la trasmissione di informazioni attraverso lo spazio modella le società umane (McNeill e McNeill, 2003). Le informazioni vengono trasmesse attraverso il commercio, la conquista, la colonizzazione, i missionari, la migrazione e così via. Le informazioni trasmesse attraverso questi canali includono tecnologia, lingua, religione, sport, ma anche leggi e sistemi legali. Alcune di queste informazioni vengono trasferite volontariamente, come nel caso della tecnologia. In altri casi, questo trasferimento di informazioni è involontario, come nei casi di conversione, conquista o colonizzazione religiosa forzata. Questa seconda tipologia, per quanto infelice, facilita l'identificazione delle conseguenze del trasferimento di informazioni specifiche. In questo contesto, le origini legali si configurano come trasferimento involontario di diverse tipologie di informazioni. Gli accademici ritengono che alcuni sistemi giuridici nazionali siano sufficientemente simili sotto alcuni aspetti critici ad altri, consentendo la classificazione dei sistemi giuridici nazionali in lacune "famiglie di diritto" (David e Brierley 1985, Reynolds e Flores 1989, Glendon et al. 1992, 1994, Zweigert e Kotz 1998). "I seguenti fattori ci sembrano essere quelli cruciali per lo stile di un sistema legale o di una famiglia legale: (1) il suo

background storico e il suo sviluppo, (2) il suo pensiero predominante e caratteristico in materia giuridica, (3) istituzioni particolarmente distintive, (4) il tipo di fonti legali che riconosce e il modo in cui le gestisce, e (5) la sua ideologia" (Zweigert e Kotz 1998, p. 68). Tutti gli studiosi identificano due principali tradizioni legali secolari: *common law* e *civil law*, e diverse sotto-tradizioni -francese, tedesca, socialista e scandinava - all'interno del *civil law*. In ogni caso, è possibile i paesi adottino leggi di altre tradizioni, ma generalmente una particolare tradizione domina in ogni singolo paese.

La caratteristica chiave delle tradizioni legali è che sono state trasferite, tipicamente, attraverso la conquista o la colonizzazione, da un esiguo numero di nazioni madri alla maggior parte del resto del mondo (Watson 1974). Tale trasferimento avvolge leggi e codici specifici, gli stili o le ideologie più generali del sistema legale, elementi dell'organizzazione della magistratura, capitale umano e prospettive legali. Naturalmente, in seguito a questo trasferimento ogni paese ha avuto una diversa evoluzione del sistema legale, adattandosi alle condizioni culturali, politiche ed economiche locali. Questo adattamento e individualizzazione, tuttavia, erano incompleti. Una quantità sufficiente di elementi di base trasferiti è rimasta persistente (David 1985) contendendo la classificazione in tradizioni legali. Nella Figura 3.18 viene riportata la distribuzione delle origini legali delle leggi commerciali nel mondo.

Nata in Inghilterra, la tradizione giuridica della *common law* (in altri termini *inglese*) si è diffusa nelle colonie britanniche, tra cui Stati Uniti, Canada, Australia, India, Sud Africa ed è presente in 42 su 150 paesi analizzati nello studio di La Porta et. al. (2008). La tradizione del diritto civile è la più antica, la più influente e la più ampiamente diffusa nel mondo. Trova la sua origine nel diritto romano e si diffonde a partire dalla sua adozione dalla Chiesa cattolica nel Medioevo, costituendo da lì in poi la base delle leggi secolari in molti paesi europei.

Come è stato anticipato, vi sono diverse sotto-tradizioni all'interno del *civil law*. La tradizione del diritto civile francese è solitamente identificata con la Rivoluzione francese e i codici di Napoleone, scritti all'inizio del XIX secolo. Essa presenta una netta differenza tra le ideologie alla base del *common law* e del *civil law*, dato che si configura "notevolmente più adeguata con un governo centralizzato e attivista" (Mahoney 2001, p. 505). A partire dalla sua diffusione con l'età Napoleonica e, successivamente, con l'era coloniale francese, la tradizione del diritto civile francese è presente in 84 paesi del campione.

Anche la tradizione giuridica tedesca trova le proprie origini nel diritto romano, ma si sviluppa a partire dal codice commerciale tedesco scritto nel 1897, dopo l'unificazione della Germania da parte di Bismarck. Condivide molte caratteristiche procedurali con il sistema francese, ma accoglie una maggiore legislazione giudiziaria.

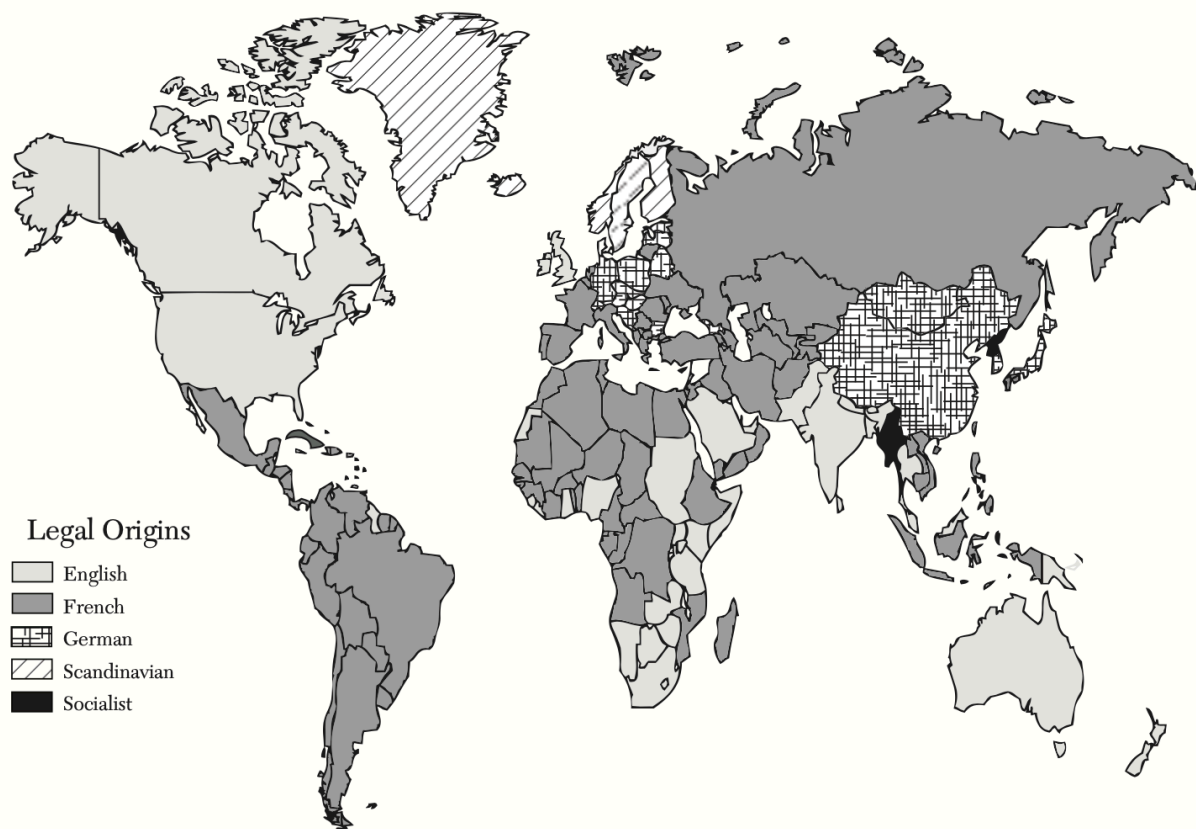


Figura 3.18: La distribuzione delle origini legali nel mondo
 Fonte: La Porta et. al. (2008)

La tradizione giuridica tedesca ha influenzato diversi paesi tra cui l'Austria, la Svizzera, il Giappone, la Corea e la Cina, per un totale 19 paesi del campione.

La famiglia giuridica scandinava è generalmente vista come parte della tradizione del *civil law*, sebbene la sua impostazione sia meno influenzata dal diritto romano rispetto alle famiglie francese e tedesca (Zweigert e Kotz 1998). Essendo distinta nella maggior parte della letteratura di riferimento dalle due tradizioni precedentemente citate, anche La Porta et. al. (208) separano la tradizione giuridica scandinava che si riscontra in 5 su 150 paesi analizzati. Infine, la tradizione giuridica socialista ha origine nell'Unione Sovietica e fu diffusa dagli eserciti sovietici prima nelle ex repubbliche sovietiche e successivamente nell'Europa orientale. In seguito alla caduta del muro di Berlino, tutti questi paesi tornarono ai loro sistemi legali antecedenti la Rivoluzione russa e/o la Seconda guerra mondiale, che appartenevano alla tradizione francese e quella tedesca. Dato il rifiuto della tradizione socialista da una considerevole parte dell'accademia, lo studio gli autori si limitano alla sola menzione di questa tradizione, classificando i paesi in oggetto secondo le loro nuove leggi commerciali.

Va precisato che alcuni paesi mantengono ancora il sistema legale socialista, tuttavia gli stessi sono stati esclusi dalla ricerca di La Porta et. al. (2008) data la mancanza di una serie di dati per essere inclusi nel campione.

Una volta definite le tradizioni legali e classificato ciascun paese in base alla famiglia giuridica di appartenenza, gli autori hanno realizzato un framework che mostra l'effetto delle origini legali su leggi e regolamenti particolari, e successivi effetti sui risultati economici e finanziari (Figura 3.19).

La Porta et al. (1998, 2008) hanno anche dimostrato che le due diverse tradizioni producono disparità significative in termini di regole e risultati economici. I paesi del *common law* hanno generalmente una maggiore protezione degli azionisti e dei creditori e le borse valori maggiormente capitalizzate rispetto ai paesi del *civil law*. Questi ultimi hanno anche dimostrato di avere una maggiore proprietà e regolamentazione da parte del governo rispetto ai primi, che sono caratterizzati a loro volta da una maggiore indipendenza del potere giudiziario con una migliore applicazione dei contratti e della protezione dei diritti di proprietà.

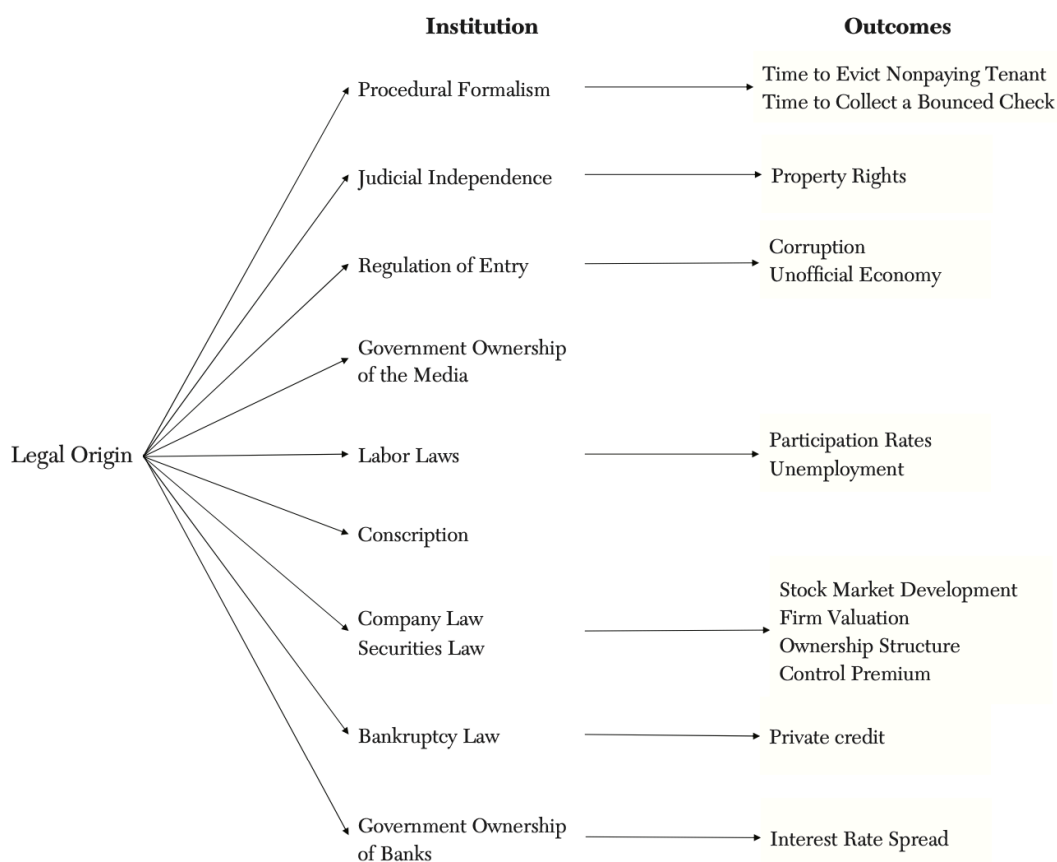


Figura 3.19: Relazione tra origini legali, istituzioni e risultati economici
Fonte: La Porta et. al. (2008)

Dal punto di vista della sostenibilità, vi è un'ampia letteratura che analizza la relazione delle diverse origini legali con essa. Becchetti et al. (2020) hanno analizzato l'impatto delle tradizioni legali sull'attuazione delle pratiche CSR delle componenti del *STOXX Global 1800 Index*. La tradizione giuridica della *common law* è stata positivamente e significativamente correlata con gli ambiti della governance e del *community engagement*, mentre la tradizione del diritto civile, quella francese in particolare, è stata positivamente associata all'ambito delle risorse umane.

Liang e Renneboog (2017) hanno cercato di spiegare le differenze nella performance CSR tra i paesi mettendole in relazione con le origini legali. Dopo aver analizzato 25000 grandi società in 114 paesi, la performance CSR più alta è stata riscontrata nei paesi di diritto civile, e in media nelle aziende sotto l'influenza della tradizione legale scandinava. È stato dimostrato che le politiche CSR di un paese dipendono dall'intersezione tra l'offerta di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese e la domanda di pratiche di CSR da parte della società, di cui equilibrio dipende dalle tradizioni legali in primis.

Amor-Esteban et. al. (2018) hanno esaminato il ruolo che le forze istituzionali coercitive che caratterizzano il paese di origine delle imprese svolgono nello sviluppo delle pratiche di CSR. Dall'analisi dei sistemi legali di 18 paesi è emerso che, delle 600 grandi aziende del campione, quelle situate in paesi di diritto civile hanno un maggiore impegno nella CSR e nella divulgazione di informazioni di sostenibilità rispetto alle società in paesi di diritto comune.

Infine, Garcia-Sanchez et. al. (2016) hanno osservato come i vari fattori istituzionali influenzino la rilevanza e la comparabilità dell'informativa sulla sostenibilità, tenendo conto del grado di conformità alle linee guida *GRI*. Delle 1598 aziende analizzate, quelle situate in paesi di diritto civile mostrano un maggiore interesse a divulgare informazioni di sostenibilità standardizzate, facilitando il processo decisionale da parte degli stakeholder grazie alla maggiore comparabilità e utilità di queste informazioni.

Nella letteratura è stato dunque comprovato un legame primario tra le origini legali e la sostenibilità delle aziende. Le significative disparità delle due tradizioni in termini di regole e risultati economici individuate La Porta et al. (1998, 2008) si traducono anche a livello della *performance* di sostenibilità: tutti gli studi sopracitati riconoscono la superiorità delle imprese situate nei paesi del *civil law*. Da queste considerazioni ci aspettiamo, quindi, che anche in questo elaborato tali risultati siano confermati (Ipotesi 4). Per verificare quest'ipotesi, prima di tutto è necessario classificare i 12 paesi del campione dell'analisi corrente in base alla tradizione legale di appartenenza. Come emerge in Tabella 3.17, prevale l'origine del *civil law* (8) e in particolare la tradizione legale francese (4).

Tabella 3.17: Sedi legali divise per origine legale

PAESE	ORIGINE LEGALE
BELGIO	CIVIL LAW (FRANCESE)
DANIMARCA	CIVIL LAW (SCANDINAVA)
FRANCIA	CIVIL LAW (FRANCESE)
GERMANIA	CIVIL LAW (TEDESCA)
GIAPPONE	CIVIL LAW (TEDESCA)
REGNO UNITO	COMMON LAW
HONG KONG	COMMON LAW
INDIA	COMMON LAW
ITALIA	CIVIL LAW (FRANCESE)
LUSSEMBURGO	CIVIL LAW (FRANCESE)
STATI UNITI	COMMON LAW
SVIZZERA	CIVIL LAW (TEDESCA)

Fonte: elaborazione personale su dati NVivo e La Porta et. al. (2008)

Il passo successivo ha riguardato il raggruppamento dei dati ottenuti nel paragrafo precedente in base alle tradizioni legali appena individuate (Tabella 3.18). Immediatamente si nota la prevalenza dell'origine legale francese con una media di circa il 60% dei riferimenti ponderati in ciascun ambito, seguita dall'origine inglese (20%), tedesca (15%) e scandinava (5%). Questo primo risultato sembra essere in linea con l'Ipotesi 4, tuttavia è insufficiente per verificarne la validità visto che si osservano i soli riferimenti ponderati. Un'ulteriore punto di supporto a quanto ipotizzato deriva dall'osservazione della colonna dedicata al *Country SDG Score*: i punteggi di ciascuna sotto-tradizione all'interno del *civil law* è superiore all'origine inglese. Questo secondo risultato conferma quanto concluso nella lettera analizzata, tuttavia per verificare l'effettiva validità dell'Ipotesi 4 è necessario analizzare l'effettiva *performance* di sostenibilità delle aziende all'interno delle due tradizioni legali. In questa sede, tale *performance* è stata misurata nella Sezione 3.7.5 attraverso l'*S&P Global CSA* che attribuisce un *ESG Score* da 0 a 100 al *commitment* generico di ciascuna società e uno specifico per ciascun ambito di riferimento. Si ricorda che il limite di questo *rating* è rappresentato dalla mancata reperibilità del *ESG Score* di 13 su 44 aziende (29%) per via della mancata attribuzione del punteggio da parte di *S&P Global*. Nella Tabella che segue si riportano gli score delle 31 aziende del campione (17 *civil law* e 14 *common law*) attribuiti dall'*S&P Global CSA*.

Tabella 3.18: Riferimenti (σ) e origini legali

ORIGINE LEGALE	N° REPORT	SDG COUNTRY SCORE (MEDIA)	RIF. AMBIENTALE	RIF. ECONOMICO	RIF. SOCIALE	% RIF. AMBIENTALE (σ)	% RIF. ECONOMICO (σ)	% RIF. SOCIALE (σ)
Francese	90	78,32	36786	33836	47475	63,30%	57,75%	63,56%
Inglese	100	72,71	8883	9950	12471	17,86%	20,86%	21,14%
Scandinava	5	84,56	657	862	834	5,18%	6,79%	5,02%
Tedesca	15	80,06	2593	2435	2337	13,67%	14,60%	10,28%
Totale complessivo	210	77,67	48919	47083	63117	100%	100%	100%

Fonte: elaborazione personale su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

Tabella 3.19: ESG Score suddivisi per società e origine legale

AZIENDA	ORIGINE LEGALE	ESG Score	Environmental Score	Social Score	Economic & Governance Score
Hugo Boss AG	Civil Law	86	91	83	84
Kering SA	Civil Law	85	94	82	82
Shiseido Prestige & Fragrance	Civil Law	76	86	84	68
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Civil Law	69	95	60	63
L'Oréal Luxe	Civil Law	48	72	45	41
Salvatore Ferragamo SpA	Civil Law	36	47	29	37
Luxottica Group SpA	Civil Law	29	38	31	21
Brunello Cucinelli SpA	Civil Law	26	38	28	18
Compagnie Financière Richemont SA	Civil Law	26	44	18	25
Hermès International SCA	Civil Law	26	36	25	22
Tod's SpA	Civil Law	25	33	28	18
Pandora A/S	Civil Law	20	30	17	22
Prada Group	Civil Law	19	25	16	19
Pola Orbis Holdings Inc.	Civil Law	18	31	11	16
L'Occitane International SA	Civil Law	16	24	11	14
Kosé Corporation	Civil Law	13	21	8	12
The Swatch Group Ltd.	Civil Law	10	10	9	11
Burberry Group plc	Common Law	87	94	86	83
The Estée Lauder Companies Inc.	Common Law	52	71	37	52
PVH Corp.	Common Law	49	56	41	53
Capri Holdings Limited	Common Law	35	28	32	41
Tiffany & Co.	Common Law	28	51	22	22
Tapestry, Inc.	Common Law	21	34	7	27
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Common Law	20	31	16	18
Coty Luxury	Common Law	19	21	10	23
Ralph Lauren Corporation	Common Law	17	15	12	23
Samsonite International S.A.	Common Law	17	20	11	20
Luk Fook Holdings (International) Limited	Common Law	16	32	12	12
Titan Company Limited	Common Law	15	9	17	18
Fossil Group, Inc.	Common Law	14	13	6	22
Vera Bradley, Inc.	Common Law	9	0	5	18

Fonte: elaborazione personale su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

Riportando questi dati a livello grafico, nelle Figure che seguono possiamo osservare la superiorità delle aziende sotto l'influenza della tradizione legale del diritto civile, sia in termini dell'*ESG Score* generico, sia ciascuno degli ambiti specifici (ambientale, sociale, economico). Come si riporta nella tabella sottostante, l'*ESG Score* medio generico, e gli score medi specifici, sono di superiori nel *civil law*.

Tabella 3.20: ESG Score suddivisi per origine legale

ORIGINE LEGALE	N° AZIENDE	ESG Score	Environmental Score	Social Score	Economic & Governance Score
Common Law	14	28,50	33,93	22,43	30,86
Civil Law	17	36,94	47,94	34,41	33,71
Totale complessivo	31	33,13	41,61	29,00	32,42

Fonte: elaborazione personale su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

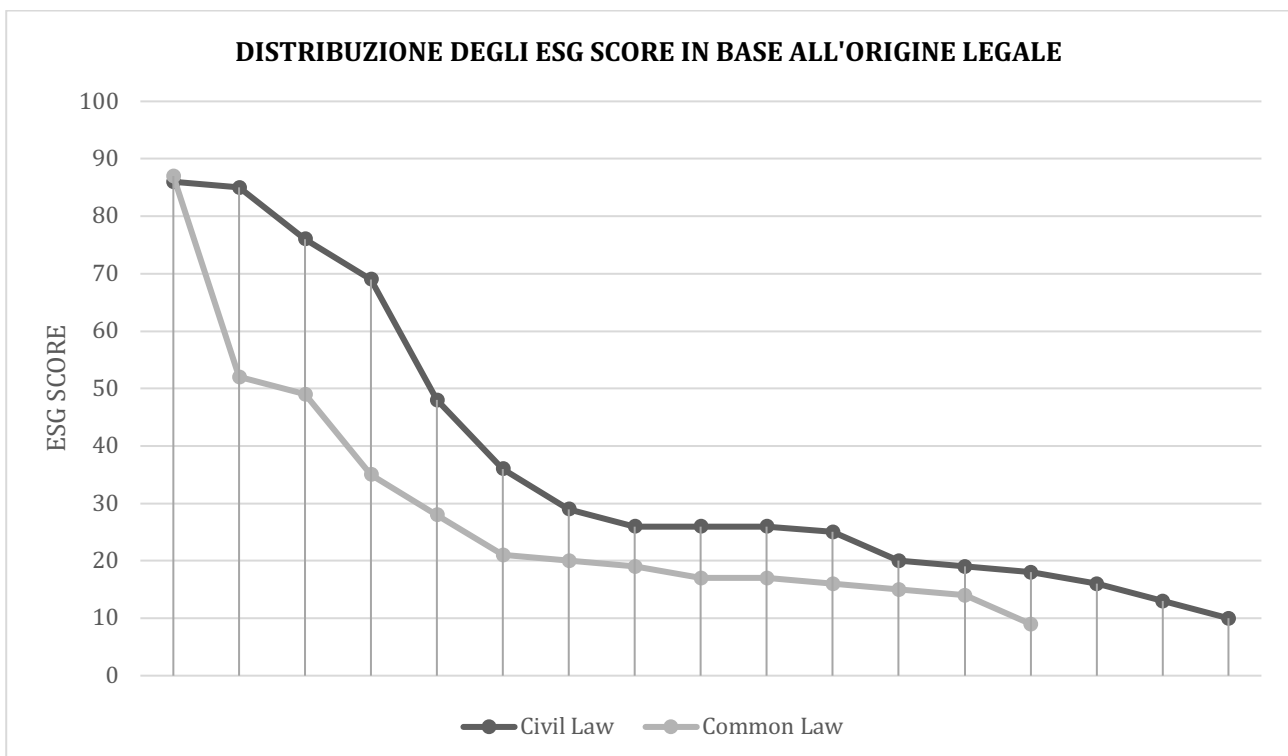


Figura 3.20: Distribuzione degli ESG Score in base all'origine legale
Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

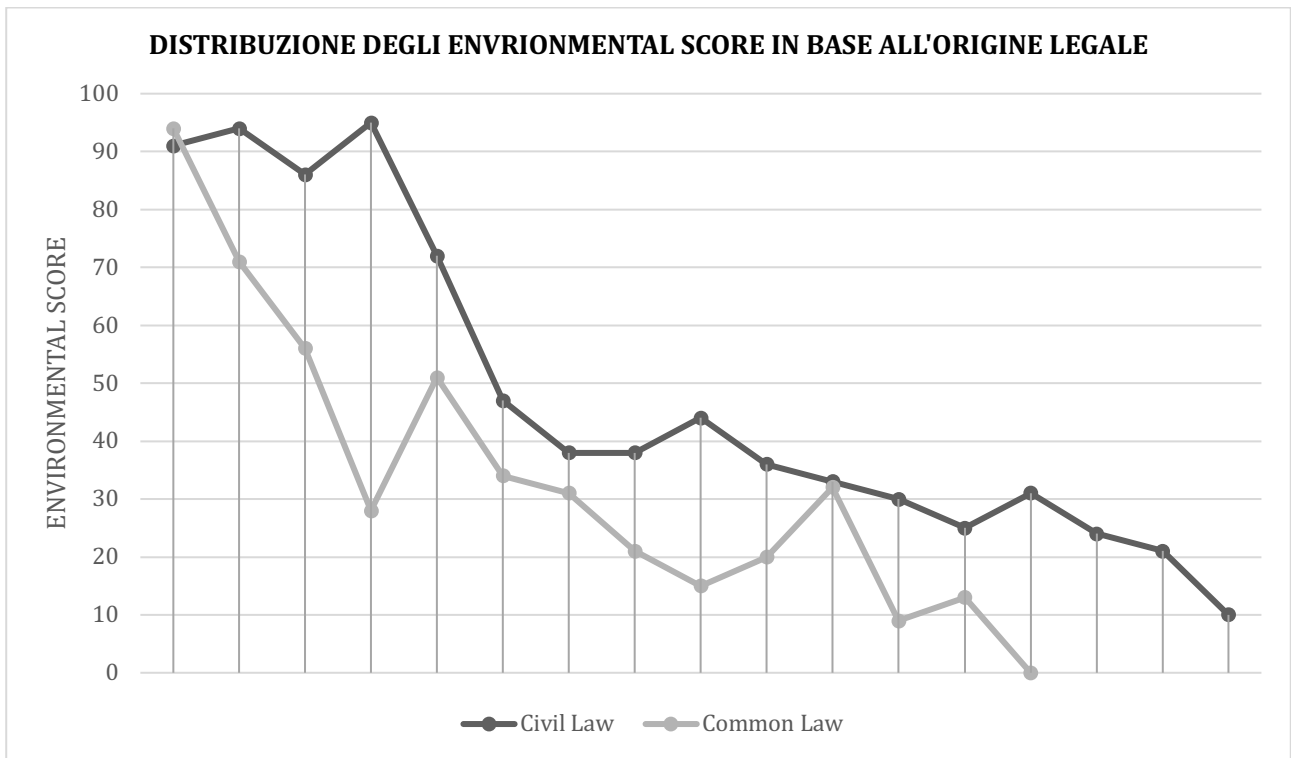


Figura 3.21: Distribuzione degli Environmental Score in base all'origine legale
 Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

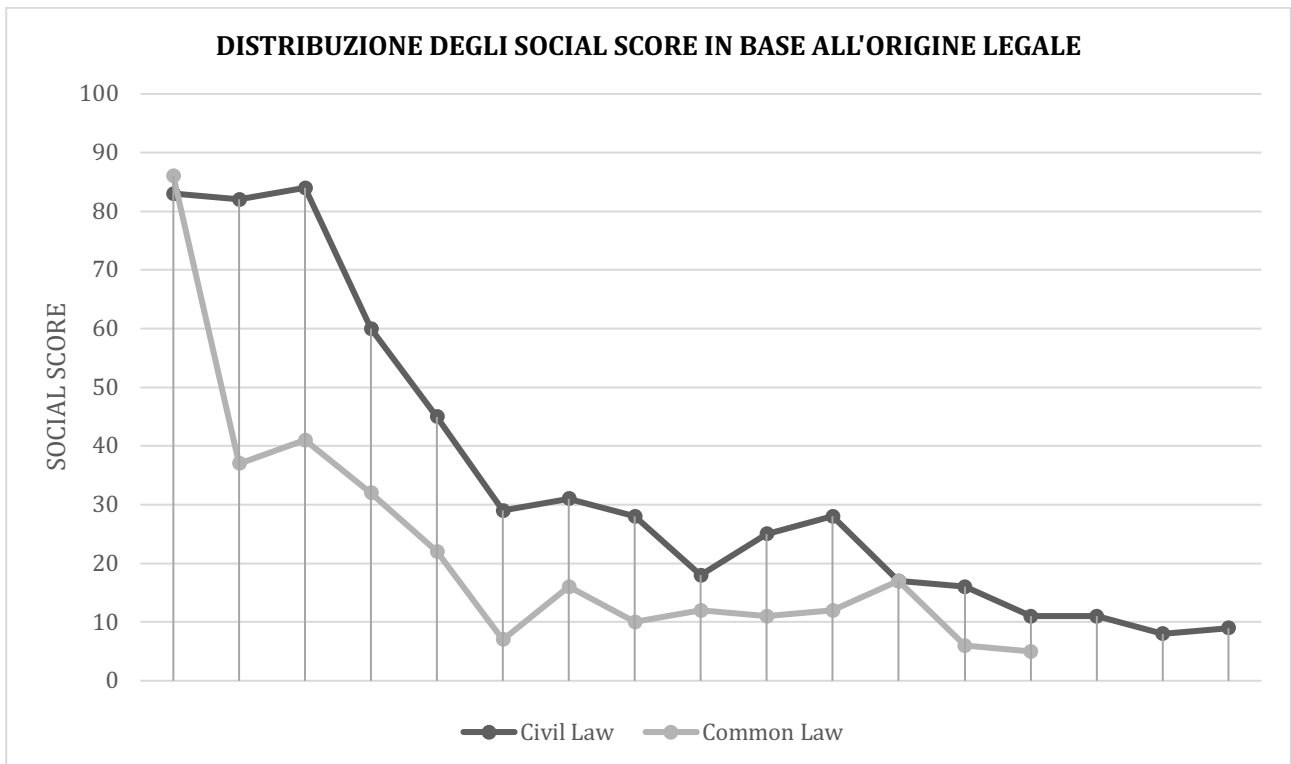


Figura 3.22: Distribuzione degli Social Score in base all'origine legale
 Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

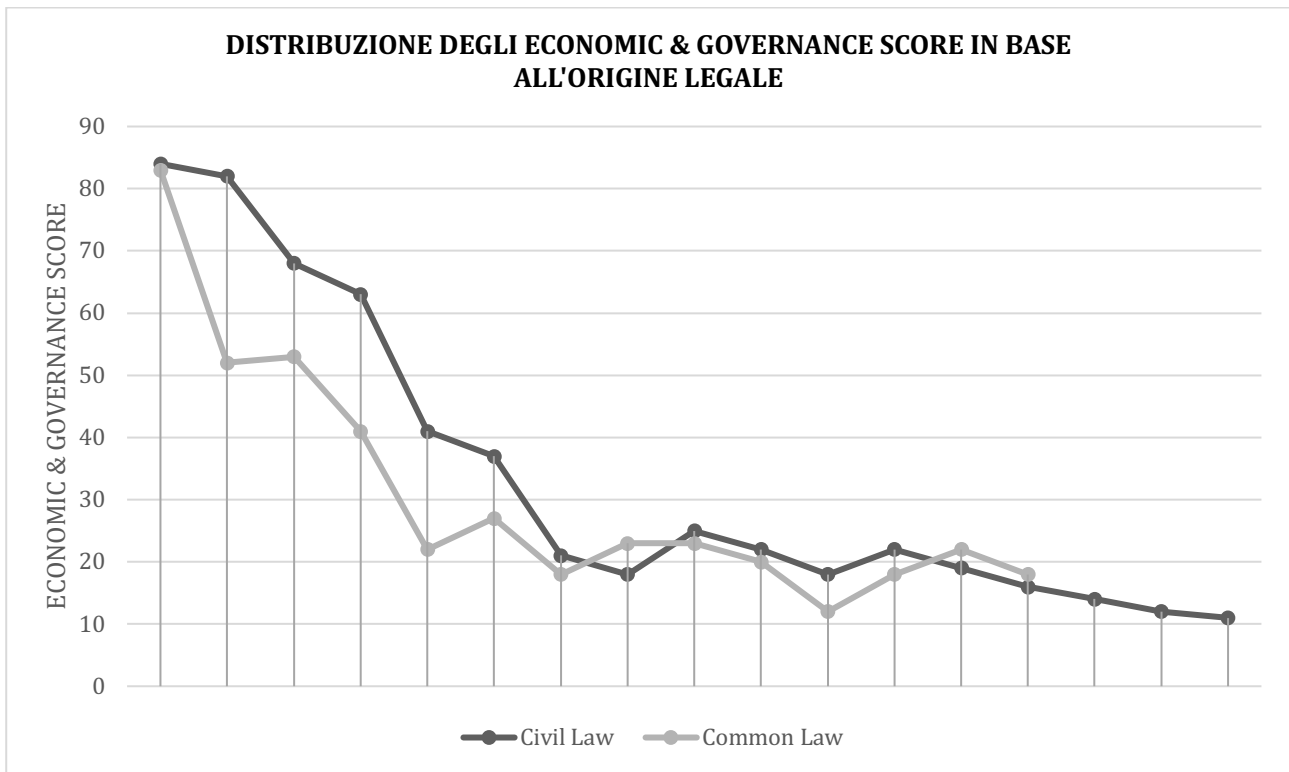


Figura 3.23: Distribuzione degli Economic & Governance Score in base all'origine legale
 Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

Osservando i dati e i grafici, il gap minore si ha nell'*Economic & Governance Score*, che nel caso del *S&P Global CSA* si basa su: corporate governance, materialità, gestione dei rischi e *crisis management*, codici di condotta, *customer relationship management*, *lobbying*, *supply chain management*, strategie fiscali e infine sicurezza informatica. Per quanto concerne l'*Environmental Score* e il *Social Score*, si ha uno scostamento medio di oltre 30 punti percentuali a favore delle aziende sotto influenza del diritto civile. Dunque, possiamo finalmente confermare la validità dell'Ipotesi 4: le imprese operanti nel settore del lusso e situate nei paesi del *civil law*, hanno una *performance* di sostenibilità superiore, soprattutto nell'ambito ambientale e sociale, rispetto a quelle situate nei paesi del *common law*. Come abbiamo visto, questa superiorità si esprime su due piani differenti:

1. numero di riferimenti ponderati totali più elevato, ossia una maggiore quantità di termini e di pagine dedicati alla sostenibilità negli Annual Report analizzati;
2. *ESG Score* più alti, ossia la *performance* di sostenibilità migliore valutata da parte di un ente terzo accreditato delle pratiche effettive di sostenibilità messe in atto dalle aziende.

Il primo risultato si descrive attraverso l'effetto diretto delle origini legali su leggi e regolamenti particolari: una spiegazione plausibile sembra risiedere nella Direttiva 2014/95/UE (NFRD) che stabilisce nuovi standard minimi di reporting in materia ambientale e sociale, in relazione alla gestione del personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione attiva e passiva. Nonostante la NFRD sia di livello sovranazionale, in questa sede si sostiene che la legislazione dell'Unione Europea rispecchi la tradizione del diritto civile. Tale posizione deriva dal fatto che gli atti legislativi dell'UE sono adottati seguendo una delle procedure legislative stabilite nei Trattati dell'UE che a sua volta sono negoziati e concordati da tutti gli stati membri e successivamente ratificati dai rispettivi parlamenti³². Siccome sin dalla nascita dell'UE tutti gli stati membri, ad eccezione del Regno Unito, appartengono alla tradizione del diritto civile, si ritiene che la stessa tradizione si rifletta nella legislazione UE. Un ulteriore punto di supporto rispetto a quanto dichiarato deriva dal confronto tra le imprese sottoposte all'obbligo di rendicontazione secondo la Direttiva 2014/95/UE³³ e le imprese con la sede legale fuori dall'UE. Infatti, se si osserva l'andamento temporale dei riferimenti ponderati si nota subito la prevalenza delle imprese sotto la legislazione UE, con un estremo incremento a partire dal 2017, entrata in vigore della Direttiva in questione.

Il secondo punto, ossia la migliore *performance* di sostenibilità in termini degli *ESG Score* è, invece, una conseguenza diretta (*outcome*) del framework *Legal origin – Institution – Outcome* individuato da La Porta et. al. (2008)³⁴. È stata già verificata la superiorità delle aziende sotto l'influenza della tradizione legale del diritto civile, sia in termini dell'*ESG Score* generico, sia in ciascuno degli ambiti specifici (ambientale, sociale, economico)³⁵. Tuttavia, per verificare la validità di tale framework, è necessario mettere in relazione l'andamento dei riferimenti ponderati delle aziende sottoposte alla legislazione UE e l'andamento temporale degli *ESG Score* delle stesse. Sorprendentemente, dal confronto statistico dei dati attraverso la standardizzazione emerge una relazione inversa: la crescita temporale dei riferimenti ponderati delle aziende sottoposte alla legislazione UE diminuisce corrisponde alla diminuzione dello *score ESG* (Figura 3.25).

³² https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/types-eu-law_it

³³ Sono state esclusi del Regno Unito dato che rappresentano la tradizione legale del *common law*

³⁴ Ivi, p.123

³⁵ Ivi, p.126-128

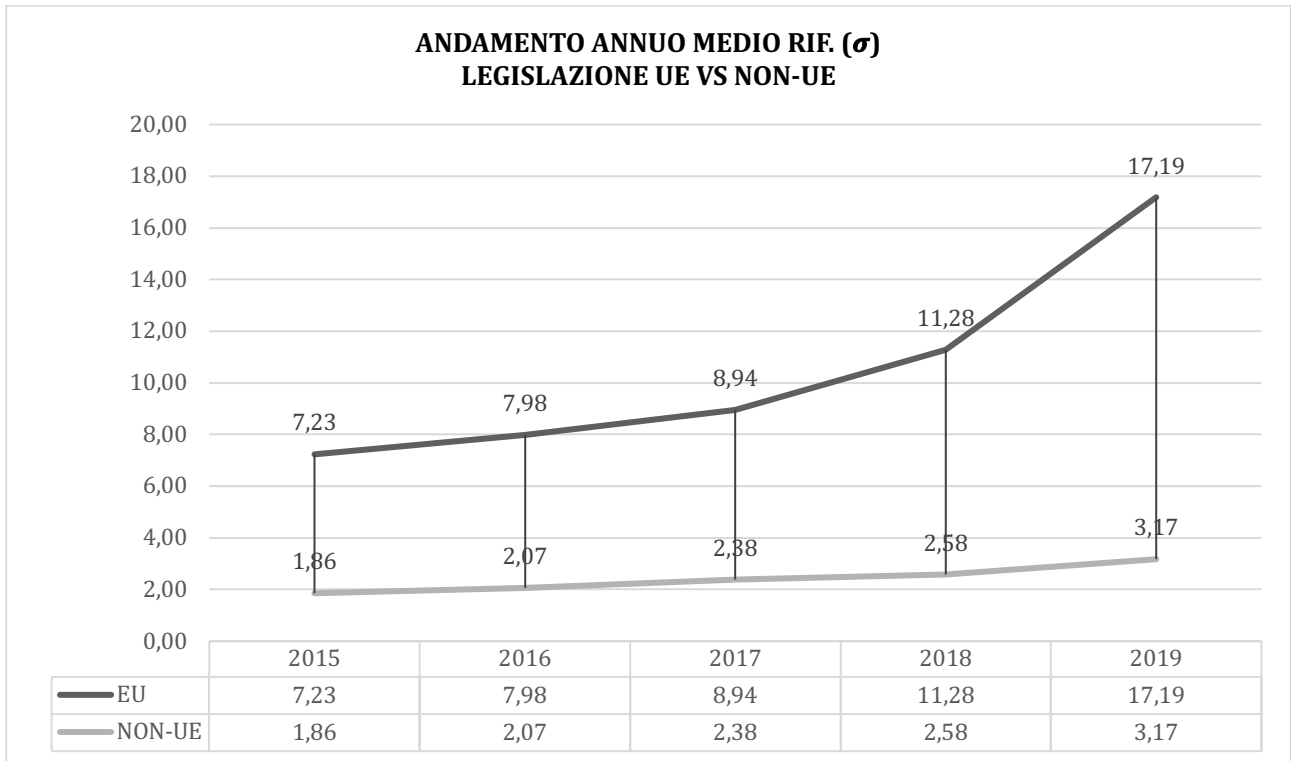


Figura 3.24: Confronto tra legislazione UE, NON-UE e RIF. TOTALI (σ)
Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

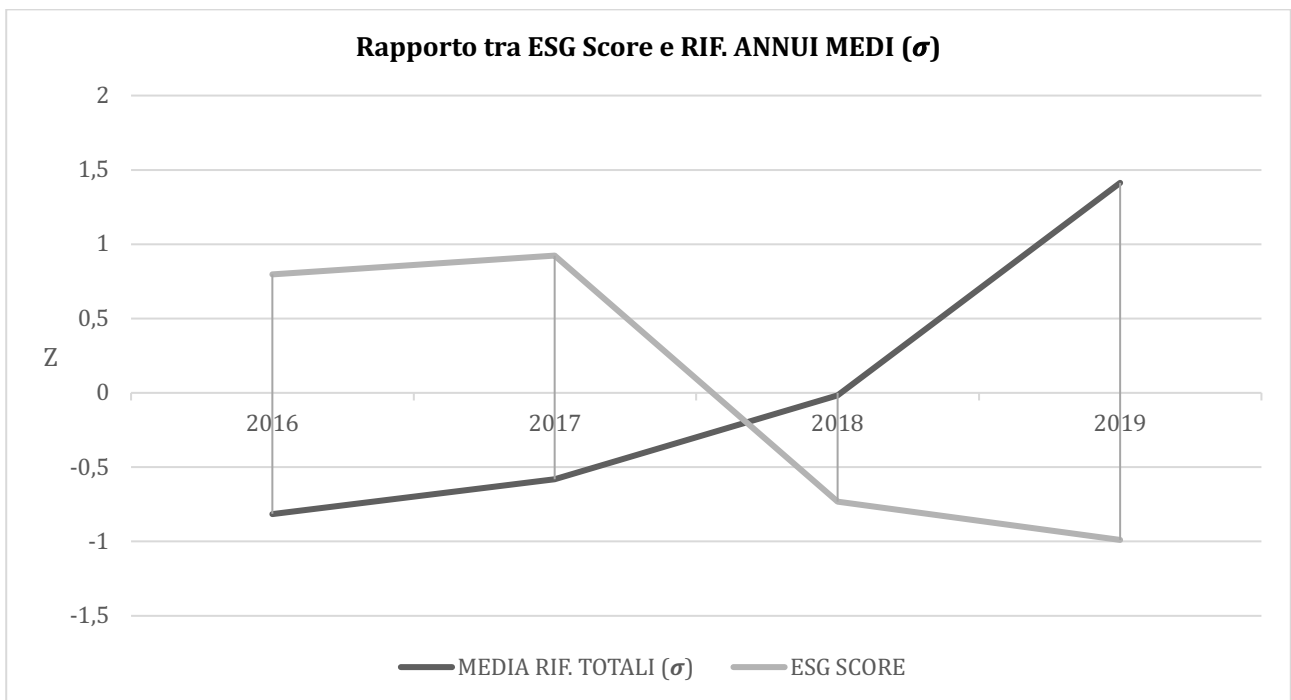


Figura 3.25: Confronto temporale tra ESG Score delle aziende UE e RIF. TOTALI (σ)
Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e NVivo

Prima di trarre conclusioni affrettate, è opportuno comprendere il motivo di un risultato così anomalo. Il passaggio successivo presuppone necessariamente il confronto temporale degli *ESG Score*. Il primo punto importante che emerge dall'osservazione della Figura 3.26 è che viene confermata la superiorità delle aziende sotto l'influenza della tradizione legale del diritto civile, in particolare quelle sotto la legislazione UE. In secondo luogo, si evidenzia l'andamento decrescente degli *ESG Score* nel periodo 2016-2019, non solo dei paesi sottoposti sotto la legislazione UE, ma tutti i paesi del *civil* e del *common law*. In particolare, emerge un forte declino degli *score* tra il 2017 e il 2018 in entrambe le tradizioni. Pertanto, la relazione inversa emersa tra l'andamento dei riferimenti ponderati delle aziende sottoposte alla legislazione UE e l'andamento temporale degli *ESG Score* delle stesse non è altro che una correlazione inversa non significativa. Intuitivamente, la spiegazione logica dell'andamento temporale negativo degli *ESG Score* potrebbe essere il cambio di metodologia del *S&P Global CSA* tra il 2017 e il 2018, penalizzando di fatto tutte le aziende che non fossero in linea con i nuovi standard. Quest'intuizione viene confermata dal comunicato stampa di RobecoSAM³⁶ del 13 settembre 2018:

*"In updating the 2018 scoring methodology, RobecoSAM introduced significant updates to the Media & Stakeholder Analysis (MSA) methodology. The MSA forms an integral part of the CSA and specifically looks at companies' controversies and helps RobecoSAM to measure companies' adherence to the sustainable business principles they advocate and communicate to investors and other stakeholders"*³⁷.

"Nell'aggiornare la metodologia di misurazione del 2018, RobecoSAM ha introdotto aggiornamenti significativi alla metodologia Media & Stakeholder Analysis (MSA). L'MSA costituisce parte integrante del CSA e esamina specificamente le controversie delle aziende e aiuta RobecoSAM a misurare l'adesione delle aziende ai principi di business sostenibile che sostengono e comunicano agli investitori e ad altri stakeholder

Un ulteriore supporto alla nostra supposizione deriva dalla stessa RobecoSAM nel documento dedicato alla revisione della metodologia di misurazione del *Corporate Sustainability Assessment*³⁸:

³⁶ Prima del 2020 l'*S&P Global CSA* si chiamava *RobecoSAM CSA* e apparteneva a RobecoSAM

³⁷ https://www.spglobal.com/esg/csa/static/docs/b66bc8b1028ad8fcdfe55025e7cf5bdb_180913-media-release-robecosam-djsi-review-2018-en-vdef_tcm1016-14614.pdf

³⁸ RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment - Annual Scoring & Methodology Review, 2018

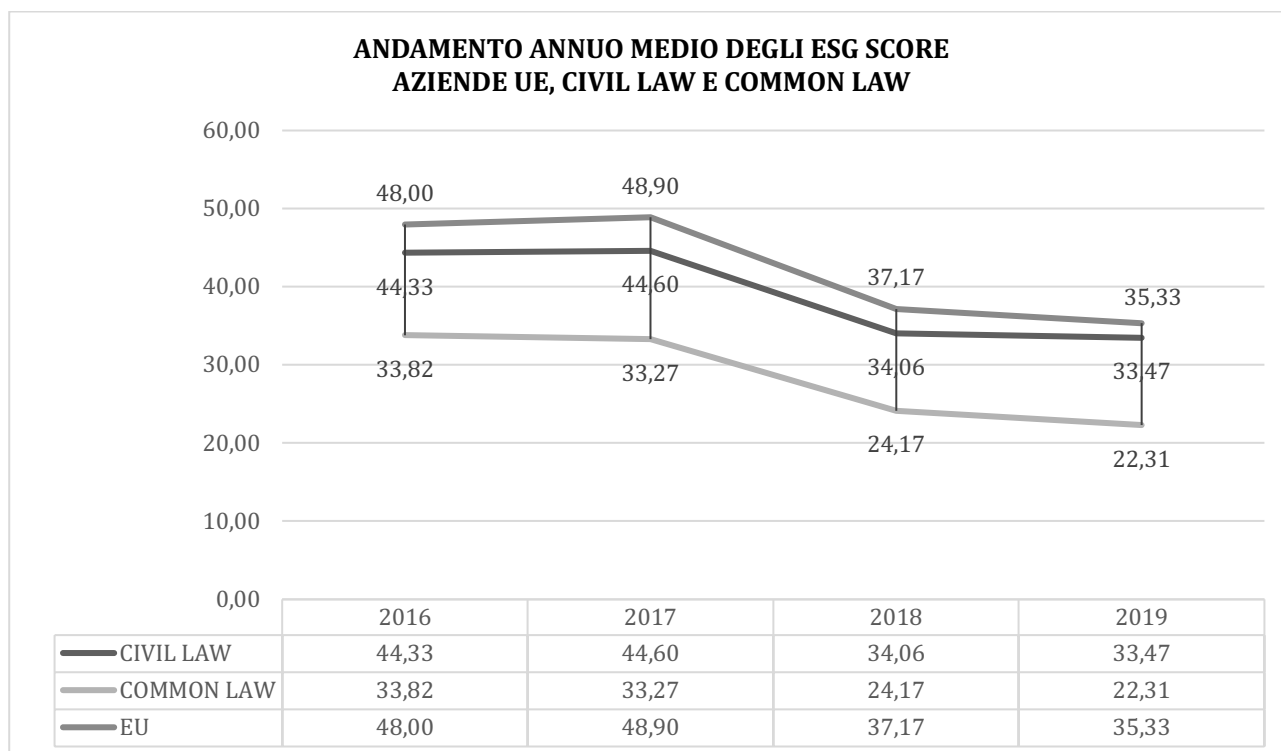


Figura 3 26: Confronto temporale tra ESG Score tra aziende UE, civil law e common law
Fonte: elaborazione in Excel su dati S&P Global e La Porta et. al. (2008)

In the 2018 assessment, RobecoSAM has introduced an update on how the impact of the MSA cases is being reflected in companies' scores. In the old methodology, companies without MSA cases were favorably impacted as they received a 100-point score on the specific MSA-question for not having a controversy, whereas this score was lowered for companies that did. As of this year, however, controversy-free companies no longer receive this 'positive' impact, and the companies that do have controversies will have a higher impact on their chapter scores, and ultimately the overall sustainability scores".

"Nella valutazione del 2018, RobecoSAM ha introdotto un aggiornamento su come l'impatto degli MSA case si riflette nei punteggi delle aziende. Nella vecchia metodologia, le aziende senza alcun MSA case hanno avuto un impatto favorevole in quanto hanno ricevuto un punteggio di 100 punti sulla specifica domanda MSA per non avere una controversia, mentre questo punteggio è stato abbassato per le aziende che lo hanno fatto. A partire da quest'anno, tuttavia, le aziende prive di controversie non ricevono più questo impatto "positivo" e le società che hanno controversie avranno un impatto maggiore sui punteggi parziali e, in definitiva, sui punteggi di sostenibilità complessivi".

La società di consulenza *Fich & Beak* ha quantificato l'impatto della revisione della metodologia di misurazione del *Corporate Sustainability Assessment* sugli *score* ESG di circa il 20-30%³⁹, in linea con quanto emerso nella precedente Figura 3.26⁴⁰.

In conclusione, i risultati fin qui ottenuti sembrano essere in linea con quanto emerso nella letteratura analizzata: le significative disparità delle due tradizioni in termini di regole e risultati economici individuate La Porta et al. (1998, 2008) si traducono anche a livello della *performance* di sostenibilità delle *Global Powers of Luxury Goods* analizzate. Nonostante ciò, si accetta l'ipotesi che si sia potuto creare un *bias* nei risultati, in quanto, come precedentemente constatato, si ritiene che questo specifico livello di analisi debba essere indagato attraverso un campione più ampio, o una metodologia di analisi meno influenzata da elementi soggettivi.

3.8 Conclusioni

La letteratura fino ad ora pubblicata ha affrontato la relazione tra sostenibilità e lusso dal punto di vista del consumatore, principalmente attraverso un approccio quantitativo, ovvero tramite l'osservazione matematica degli effetti di una determinata informazione sulla percezione del consumatore. Considerata la pluralità di soggetti coinvolti e la multidimensionalità del concetto di sostenibilità, si è ritenuto rilevante condurre un'analisi che prescindesse dalle dinamiche causa-effetto. Si è preferito indagare la relazione direttamente alla fonte, ovvero reportistica aziendale. In questa sede si è deciso di utilizzare l'Annual Report per tre ragioni: l'obbligatorietà della normativa in materia di *disclosure* a livello internazionale, funzione primaria/destinatari e uno spazio di ricerca inesplorato nella letteratura dominata da studi che si concentrano su Sustainability Report, Corporate Social Responsibility Report e Integrated Report.

Il primo risultato rilevante è emerso nel momento antecedente l'analisi: nel processo di ricerca il tasso di reperibilità di documenti nel quinquennio esaminato non ha superato il 70%. A riguardo, l'ipotesi che la reperibilità fosse attribuibile alle differenze nazionali in materia di *disclosure* finanziaria non è stata convalidata. Una successiva diminuzione di documenti è derivata dall'esclusione di aziende senza espliciti riferimenti alla sostenibilità nei report, portando il campione finale a 210 documenti di 44 aziende, con i tassi riduzione rispettivamente del 60% e del 56% rispetto al campione potenziale.

³⁹ DJSI 2018 – MEDIA AND STAKEHOLDER ANALYSIS, 2018

⁴⁰ Ivi, p.133

Dagli esiti derivanti dall'analisi delle tre dimensioni della sostenibilità, attraverso una tassonomia basata sul linguaggio comune dei GRI *Standards*, è emerso un divario nell'interesse delle aziende e dei destinatari dell'Annual Report verso le tematiche economiche, rispetto a quelle sociali ed ambientali. La prevalenza dell'ambito economico è attribuibile alla funzione primaria dell'Annual Report: fornire informazioni rilevanti agli investitori e agli azionisti al fine di consentire loro di prendere decisioni economiche consapevoli. Sebbene si sia assistito ad una crescita di pagine dedicate a tematiche ambientali e sociali nel quinquennio considerato, la sostenibilità risulta avere un ruolo ancora marginale rispetto alle informazioni di tipo finanziario nel prendere questo tipo di decisioni.

La crescita di informazioni di sostenibilità è stata attribuita all'introduzione della Direttiva 2014/95/UE che ha stabilito nuovi standard minimi di reporting in materia ambientale e sociale. Questa evidenza si lega al principale risultato dell'analisi: la relazione causa-effetto tra paese di ubicazione della sede legale delle aziende e informazioni di sostenibilità divulgate dalle stesse. L'interpretazione risiede nelle differenze degli ordinamenti giuridici in materia di *disclosure* non-finanziaria, che a loro volta si traducono in divergenze nella quantità e tipologia di informazioni divulgate dalle aziende. Le discrepanze degli assetti legislativi nazionali si riflettono anche sulla *performance* di sostenibilità: l'*ESG Score* varia in base alla collocazione geografica delle aziende. Queste variazioni sono da attribuire ad un fattore fondamentale che influenza l'assetto economico e finanziario delle nazioni in generale: le origini legali. In linea con quanto emerso nella letteratura, le aziende sotto l'influenza dell'origine legale del *civil law* hanno dimostrato una *performance* di sostenibilità superiore, prevalentemente nell'ambito ambientale e sociale, rispetto a quelle sotto la tradizione del *common law*. L'interpretazione di questi risultati risiede nel precedentemente menzionato framework *Legal origin – Institution – Outcome* che in questa sede si declina in maniera seguente: Civil Law – Direttiva 2014/95/UE – ESG Score.

In conclusione, si ritiene che seppure la *disclosure* di informazioni di sostenibilità dipenda da cause esogene l'azienda quali origini legali, la quantità e la tipologia delle stesse divulgate negli Annual Report siano attribuibili a cause endogene: business model, importanza per i destinatari del report e scelta di framework/standard di *disclosure*. Di fronte all'obbligo di reporting non-finanziario per società con determinati requisiti, si assiste a normative estremamente generiche: la scelta di framework/standard di *disclosure* resta in capo alle imprese. Non essendoci stato un impegno comune per stabilire un unico framework a livello internazionale, si

è assistito ad una proliferazione di diversi standard che hanno creato una maggiore confusione in materia di reporting non-finanziario. Pertanto, la mancanza di uno standard consolidato a livello internazionale, su cui l'intero ambito finanziario possa contare, alimenta le differenze nella divulgazione di informazioni di sostenibilità e ne compromette la comparabilità.

Conclusioni

La transizione dall'attuale paradigma economico "*business-as-usual*" a modelli di business sostenibili investe tutti i settori. È una sfida che si trovano ad affrontare anche le aziende del lusso, sebbene dalle definizioni concettuali emerse sostenibilità e lusso si mettano fortemente in contraddizione: il lusso rappresenta "*tutto ciò che è desiderabile e più del necessario e ordinario*" mentre la sostenibilità incontra "*le necessità del presente senza compromettere le possibilità delle future generazioni*". Questa antinomia si presenta anche nella letteratura scientifica, caratterizzata da un numero limitato di studi, contrastanti sia per le dimensioni analizzate sia per i punti di contraddizione e/o conformità tra le stesse. Nei 62 articoli scientifici *peer-reviewed* inclusi nella *literature review* sono stati identificati 6 temi di ricerca principali (percezione del consumatore, creazione di valore, comunicazione, *operations*, *supply chain* e percezione dei dipendenti), suddivisi in 27 sottotemi, che a loro volta sono stati indagati attraverso 93 variabili utilizzate nella metodologia di ricerca. Da un lato, tale risultato può essere spiegato dalla scelta metodologica di includere nella *literature review* articoli appartenenti ad ambiti scientifici diversi da Impresa ed Economia. Dall'altro, l'eterogeneità dei risultati dell'analisi è direttamente attribuibile alla natura multidimensionale dei concetti di sostenibilità e di lusso, esposta nel corso del primo capitolo.

Nonostante l'eterogeneità delle dimensioni indagate dalle singole pubblicazioni, sono emerse alcune piste di convergenza della letteratura analizzata nel suo complesso. La prima si riferisce alla crescita temporale della letteratura, la quale è stata attribuita a due fattori: la collocazione temporale delle principali tappe dello sviluppo sostenibile e una crescita economica estremamente forte del settore di lusso. Il secondo punto di convergenza è stato individuato nella relazione tra la distribuzione geografica degli atenei di appartenenza dei ricercatori e la collocazione delle sedi legali delle aziende più rappresentative del settore. Infine, l'influenza delle aziende ha dimostrato una correlazione positiva anche dal lato dell'oggetto di ricerca: le industrie indagate dai *paper* corrispondono alle industrie principali in cui operano le aziende. Tuttavia, quest'ultimo risultato dimostra un minore grado di correlazione considerando che diverse *Global Powers of Luxury Goods* presentano portafogli di marchi ben diversificati a livello di industrie.

Sebbene siano emersi alcuni pattern tra il mondo accademico e quello aziendale, la letteratura si focalizza sul lato del consumatore e non su quello dell'azienda. Questo risultato è imputabile

all'elevata visibilità e il notevole potere simbolico del lusso rispetto al reale peso economico che rappresenta il settore. In ragione di quest'ultima considerazione si spiega altresì il marginale numero di articoli appartenenti a riviste di Management.

In considerazione del limitato numero di pubblicazioni incentrate sul lato aziendale, la seconda domanda di ricerca, ovvero il valore delle informazioni di sostenibilità all'interno degli Annual Report, è stata affrontata ricorrendo alla letteratura generica. Difatti, degli 11 articoli scientifici della *literature review* che indagano la comunicazione di sostenibilità nessuno menziona la reportistica aziendale. Quest'ultima rappresenta invece il cardine di una strategia di sostenibilità completa, in quanto permette ai differenti stakeholder di prendere atto dell'operato dell'azienda, valutare i risultati rispetto ai propri interessi e, nel limite degli strumenti a loro disposizione, esercitare pressioni per spingere l'impresa ad un allineamento degli interessi. Nel caso degli Annual Report gli stakeholder corrispondono ad azionisti e investitori, di cui interesse è ricevere informazioni rilevanti al fine di consentire loro di prendere decisioni economiche consapevoli. Gli esiti derivanti dall'analisi hanno dimostrato che il valore di informazioni di sostenibilità risulta avere un ruolo ancora marginale, rispetto alle informazioni di tipo finanziario, nel prendere questo tipo di decisioni.

Seppure si sia assistito ad una crescita di pagine dedicate alle tematiche sostenibili nel quinquennio 2015-2019, il 30% dei documenti è privo di alcuna menzione alla sostenibilità. Per di più, dall'analisi del campione finale, attraverso una tassonomia basata sul linguaggio comune dei *GRI Standards*, è emerso un divario nell'interesse dei destinatari dell'Annual Report verso le tematiche economiche rispetto a quelle sociali ed ambientali. Anche se quest'ultime assumono una dimensione comunque importante, ricoprendo rispettivamente il 29,77% e il 29,51% dei riferimenti ponderati, basati sulla tassonomia precedentemente indicata. Ciononostante, la valenza informativa di questi due ambiti, si riconferma essere marginale: vengono divulgate principalmente informazioni facilmente quantificabili e/o fortemente regolamentate.

Dalle suddivisioni tipologiche, temporali, aziendali e geografiche è emerso un primo pattern legato all'introduzione della Direttiva 2014/95/UE che ha stabilito nuovi standard minimi di reporting in materia ambientale e sociale. Infatti, la generale crescita di informazioni di sostenibilità negli Annual Report delle *Global Powers of Luxury Goods* è stata causata dalla Non Financial Reporting Directive: dalla sua entrata in vigore il numero di riferimenti è stato determinato all'80% da aziende soggette alla Direttiva. Questa evidenza si è legata al principale risultato dell'analisi: la relazione causa-effetto tra paese di ubicazione della sede legale delle

aziende e informazioni di sostenibilità divulgate dalle stesse. Come rivelato dai dati, le differenze degli ordinamenti giuridici in materia di *disclosure* non-finanziaria si sono tradotte in divergenze nella quantità e tipologia di informazioni divulgate dalle aziende.

Le discrepanze negli assetti legislativi hanno dimostrato di incidere non solo sulla *disclosure* delle imprese, ma anche sulla loro *performance* di sostenibilità. È stata comprovata una correlazione positiva tra l'*ESG Score* delle aziende, espresso in termini di *S&P Global CSA*, e la collocazione geografica della sede legale stesse. In particolare, le imprese sotto la legislazione UE hanno mostrato una *performance* di sostenibilità superiore sia in termini dell'*ESG Score* generico, sia in ciascuno degli ambiti specifici (*Environmental Score*, *Social Score*, *Economic & Governance Score*), evidenziando così un secondo pattern legato alla Direttiva 2014/95/UE.

Le variazioni legate agli ordinamenti giuridici sono state attribuite ad un fattore fondamentale che influenza l'assetto economico e finanziario delle nazioni in generale: le origini legali. In linea con quanto emerso nella letteratura, le aziende sotto l'influenza dell'origine legale del *civil law* si sono dimostrate superiori in termini di *performance* e *disclosure* di sostenibilità rispetto a quelle sotto la tradizione del *common law*. L'interpretazione di questi risultati risiede nel framework "*Legal origin – Institution – Outcome*" sviluppato da La Porta et al. (2008), che ha permesso di dimostrare le significative disparità in termini di regole e risultati economici che le due diverse tradizioni producono. L'applicazione del framework ai risultati di questo lavoro ha permesso di spiegare le differenze emerse nel corso dell'analisi, che in questa sede si è declinato in maniera seguente: *Civil Law – Direttiva 2014/95/UE – ESG Score/Disclosure di sostenibilità*.

Nel rispondere alle domande di ricerca inizialmente poste sono emerse alcune limitazioni che potrebbero essere utilizzate come suggerimenti per i futuri ricercatori. Nella *literature review* sono state escluse tutte le fonti al di fuori di articoli scientifici di riviste *peer-reviewed*. Per di più, le stringhe di ricerca create per acquisire gli stessi all'interno di *Web of Science* potrebbero non aver catturato tutte le pubblicazioni rilevanti per la ricerca. Oltre a ciò, l'utilizzo del solo *SSCI* come database di riferimento potrebbe aver limitato l'affidabilità dei risultati. Pertanto, una futura *literature review* dovrebbe prendere in considerazione di utilizzare congiuntamente più database, trovare un metodo di creazione delle stringhe di ricerca più affidabile e, infine, ampliare la ricerca a revisioni di libri, atti di conferenze, materiali editoriali, articoli scritti in lingue diverse dall'inglese e altre fonti diverse da articoli scientifici di riviste *peer-reviewed*.

Dal lato dell'analisi qualitativa degli Annual Report, il primo limite è insito nella metodologia stessa in quanto legata alla soggettività delle interpretazioni del ricercatore. Il secondo riguarda

la selezione delle *Global Power of Luxury Goods* come campione, in quanto vengono incluse soltanto le 100 aziende più performanti, di cui almeno il 50% delle vendite derivi dalle categorie quali abbigliamento e calzature *prêt-à-porter*, borse e accessori, gioielleria e orologi e, infine, cosmetici e profumi di prestigio. Il terzo è un limite temporale, dato che sono stati analizzati soltanto gli Annual Report nel quinquennio 2015-2019. Il quarto limite è legato alla tassonomia di definizione degli ambiti ambientali, sociali ed economici basata sugli standard *GRI*, che potrebbe non aver catturato correttamente i temi legati alla sostenibilità all'interno dei documenti. L'ultimo limite si riferisce al software NVivo, di cui caratteristiche tecniche hanno portato ad escludere alcuni documenti dall'analisi. Per questi motivi, una futura analisi dovrebbe utilizzare una metodologia meno influenzata da elementi soggettivi, ampliando sia il campione sia l'arco temporale, adottando allo stesso tempo una tassonomia di definizione degli ambiti di sostenibilità più puntuale.

In conclusione, si ritiene interessante focalizzare una futura ricerca sulle aziende soggette alla Direttiva 2014/95/UE e intervistarne il management per comprendere se gli impatti della NFRD sulla loro *disclosure* di sostenibilità negli Annual Report corrisponde ai risultati di questo lavoro. Allo stesso modo, ulteriori ricerche qualitative future potrebbero indagare se i criteri di inclusione/esclusione di informazioni di sostenibilità negli Annual Report delle *Global Power of Luxury Goods* coincidano effettivamente con la rilevanza che esse assumono nel prendere decisioni economiche consapevoli da parte degli azionisti e investitori. Infine, sarebbe auspicabile approfondire l'aspetto della trasparenza e indagare le motivazioni che portano un elevato numero di aziende a non rendere disponibile alcun'informazione societaria.

Bibliografia

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P., 2015. *Sustainability- oriented innovation: a systematic review*. Int. J. Manag. Rev. 18 (2), pp.1-26.
- Aguinis, H., Glavas, A., 2012. *What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda*. J. Manage 38 (4), pp.932-968.
- Amankwaa L., 2016. *CREATING PROTOCOLS FOR TRUSTWORTHINESS IN QUALITATIVE RESEARCH*. J Cult Divers. 23(3), pp.121-127.
- Amor-Esteban, V., García-Sánchez, IM., Galindo-Villardón, MP., 2018. *Analysing the Effect of Legal System on Corporate Social Responsibility (CSR) at the Country Level, from a Multivariate Perspective*. Soc Indic Res:140, pp.435–452.
- Bain & Company, 2019 *Luxury Goods Worldwide Market Study 2019*.
- Balaceanu, C., Apostol, D., 2014. *The Perspective of Concept Sustainability*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116, pp.2257–2261.
- Bazeley, P., Jackson, K., 2013. *Qualitative data analysis with NVivo*, Second edition. ed. SAGE, Los Angeles, Londra, New Delhi.
- Bearden, W.O., Etzel, M.J., 1982. *Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions*. Journal of Consumer Research, 9(2), pp.183–194.
- Becchetti, L., Ciciretti R., Conzo, P., 2020. *Legal Origins and Corporate Social Responsibility*. Sustainability. 2020; 12(7), p.2717.
- Bergeron, D., Gaboury, I., 2019. Challenges related to the analytical process in realist evaluation and latest developments on the use of NVivo from a realist perspective. International Journal of Social Research Methodology, 23(3), pp.355-365.
- Berry, C.J., 1994. *The Idea of Luxury - A Conceptual Framework and Historical Investigation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bertelsmann Stiftung, 2017. *SDG Index and Dashboards Report 2017*.
- Bertelsmann Stiftung, 2020. *Sustainable Development Report 2020*.
- Berthon, P., Pitt, L., Parent, M, Berthon, J., 2009. *Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand*. California Management Review, 52(1), pp.45-66.
- Bolis, I., Morioka, S.N., Sznelwar, L.I., 2014. *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*. Journal of Cleaner Production, 83, pp.7–20.

- Braun, V., Clarke, V., 2006. *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3, pp.77–101
- Brundtland, G.H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., 1987. *Our common future*. New York.
- Bryman, A., 1984. *The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology?* The British Journal of Sociology 35, p.75.
- Busacca, B., Bertoli, G., 2017. *Customer value: soddisfazione, fedeltà, valore*, EGEA.
- Carcary, M., 2009. *The Research Audit Trial – Enhancing Trustworthiness in Qualitative Inquiry*, The Electronic Journal of Business Research Methods, 7(1) Issue 1 2009, pp.11-24.
- Ciegis, R., Ramanauskiene, J., Martinkus, B., 2009. *The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios*. Engineering Economics, 2(62), pp.28–37.
- Corporate Reporting Dialogue, 2016. *Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue*.
- Creswell, J.W., 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Sage Thousand Oaks, Londra, New Delhi.
- Creswell, J.W., 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions* (2nd edition), Sage, Thousand Oaks.
- Crossan, M.M., Apaydin, M., 2010. *A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature*. J. Manag. Stud. 47 (6), pp.1154-1191.
- Csaba, F.F., 2008. *Redefining Luxury: A Review Essay*
- Daub, C., 2007. *Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach*. J Clean Prod 15(1), pp75–85
- De Barnier, V., Falcy, S., Valette-Florence, P., 2012. *Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands*. Journal of Brand Management, 19(7), pp.623–636.
- De Barnier, V., Rodina, I., Valette-Florence, P., 2006. *Which luxury perceptions affect most consumer purchase behavior? A cross cultural exploratory study in France, the United Kingdom and Russia*. Congrès Paris-Venise des Tendences Marketing, Paris, pp. 1–27.
- de Villiers, C., Rinaldi, L., Unerman, J., 2014. *Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research*. Acc Auditing Accountability J 27, pp.1042–1067.
- de Villiers, C., Venter, E.R., Hsiao, P.-C.K., 2017. *Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research*. Account Finance 57, pp.937–959.
- Deloitte, 2013. *IAS plus*.

- Deloitte, 2014. *Global Powers of Luxury Goods 2014*
- Deloitte, 2015. *Global Powers of Luxury Goods 2015*
- Deloitte, 2016. *Global Powers of Luxury Goods 2016*
- Deloitte, 2017. *Global Powers of Luxury Goods 2017*
- Deloitte, 2018. *Global Powers of Luxury Goods 2018*
- Deloitte, 2019. *Global Powers of Luxury Goods 2019*
- Denyer, D., Tranfield, D., 2009. *Producing a systematic review*, in Buchanan, D. and Bryman, A. (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, Sage Publications, Londra.
- DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F., 2006. *The qualitative research interview*. Medical Education 40, pp.314–321.
- Dubois, B. & Duquesne, P., 1993. *The Market for Luxury Goods: Income versus Culture*. European Journal of Marketing, 27(1), pp.35–44.
- Dubois, B., Czellar, S. & Laurent, G., 2005. *Consumer Segments Based on Attitudes Toward Luxury: Empirical Evidence from Twenty Countries*. Marketing Letters, 16(2), pp.115– 128.
- Dubois, B., Czellar, S., 2002. *Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions*. In Conference of the European Marketing Academy. Braga
- Dubois, B., Laurent, G., 1995. *Luxury Possessions and Practices: An Empirical Scale*. European Advances in Consumer Research, 2(1), pp.69–77.
- Dubois, B., Laurent, G., 1996. *The Functions of Luxury: A Situational Approach to Excursionism*. Advances in Consumer Research, 23(1), pp.470–477.
- Dubois, B., Laurent, G., Czellar, S., 2001. *Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes*. Les Cahiers de Recherche, 33(1), pp.1–56.
- Dubois, B., Paternault, C., 1995. *Observations: Understanding the World of International Luxury Brands: The “Dream Formula”*, Journal of Advertising Research, 35(4), pp.69–77.
- Dyllick, T., Muff, K., 2016. *Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability*. Organ. Environ. 29, pp.156-174.
- Elkington, J., 1999. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford, U.K.
- ERM SustainAbility Institute, 2019. *Rate the Raters 2019: Expert Views on ESG Ratings*.
- Etzion, D., 2007. *Research on organizations and the natural environment, 1992- present: a review*. J. Manag. 33 (4), pp.637-664.
- Fama, E.F., e Jensen, M.C., 1983. *Separation of Ownership and Control*. The Journal of Law and Economics, 26(2), pp.301-25.

- Fasan, M., 2013. *Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure*. Integrated Reporting, pp.41-57.
- Fich & Beak, 2018. *DJSI 2018 – MEDIA AND STAKEHOLDER ANALYSIS*.
- Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., 2007. *Teoria degli stakeholder*, (a cura di), Franco Angeli Editori, Milano.
- Freeman, R.E., 1984. *Strategic management: A stakeholder theory*. Journal of Management Studies 39, pp.1–21
- Friedman, M., 1970. *A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, 13, pp.32-33.
- Fulmer, C.A., Gelfand, M.J., 2012. *At what level (and in whom) we trust trust across multiple organizational levels*. J. Manag. 38 (4), pp.1167-1230.
- Galli, D. and Bassanini, F., 2020. *Reporting Sustainability in China: Evidence from the Global Powers of Luxury Goods*. Sustainability, 12(9), p.3940.
- Garcia-Sanchez, I., Cuadrado-Ballesteros, B., Frias-Aceituno, J., 2016. *Impact of the Institutional Macro Context on the Voluntary Disclosure of CSR Information*. Long Range Planning, 49(1), pp.15-35.
- Gay, L.R. e Airasian, P., 2000. *Educational Research: competencies for analysis and application* (6th edition), Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Ghauri, P.N., Firth, R., 2009. *The formalization of case study research in international business*. Der Markt, 48 (1), pp.29-40.
- Giacalone, J.A., 2006. *The Market for Luxury Goods: The Case of the Comité Colbert*. Southern Business Review, 32(1), pp.33–40.
- Girón, M. E., 2009. *Inside luxury*. Editorial LID, Madrid.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J., Krause, T., 1995. *Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research*. Acad. Manag. Rev. 20 (4), pp.874-907.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, IL, Chicago.
- Glavič, P., Lukman, R., 2007. *Review of sustainability terms and their definitions*. Journal of Cleaner Production (15), pp.1875–1885.
- Global Reporting Initiative, 2013. *G4 Sustainability Reporting Guidelines: Implementation Manual*.
- Global Reporting Initiative, 2016. *GRI 101: Foundation 2016*.
- Global Reporting Initiative, 2018. *GRI 303: Water and effluents 2018*.
- Global Reporting Initiative, 2020. *GRI STANDARDS GLOSSARY 2020*.

- Goody, J., 2006. From Misery to Luxury. *Social Science Information*, 45(3), pp.341–348.
- Gray, R., Javad, M., Power D.M., Sinclair C.D., 2001. *Social and environmental disclosure and corporate characteristics: a research note and extension*. *J Bus Finance Account* 28(3), pp.327–356
- Grinblatt, M., Chuan YH., 1989. *Signaling and the Pricing of New Issues*. *Journal of Finance*, 44(2), pp.393-420
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S., 1989. *Fourth generation evaluation*. Sage, Londra.
- Guercini, S., Ranfagni, S., 2013. Sustainability and luxury: The Italian case of a supply chain based on native wools. *Journal of Corporate Citizenship*, (52), pp.76–89.
- Guthrie, J., Lee, D. Parker., 1989. *Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory*. *Accounting and Business Research*, 19(76), pp.343-52.
- Hart SL, Ahuja G., 1996. *Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between pollution prevention and firm performance*. *Business Strategy and the Environment* 5, pp.30–37.
- Heine, K., 2012. *The concept of luxury brands*. Technische Universität Berlin, Berlino
- Hirst, D., Hopkins, P., 1998. *Comprehensive income reporting and analysts' valuation judgments*. *J Account Res* 36, pp.47–74.
- Hitchcock, G., Hughes, D., 1995. *Research and the Teacher: a qualitative introduction to school-based research* (2nd edition), Taylor & Francis, Londra.
- Hoffman, A., Georg, S., 2012. *A history of research on business and the natural environment: conversations from the field*. In: Georg, S., Hoffman, A.J. (Eds.), *Critical Perspectives in Business and Management: Business and the Natural Environment*, first ed. Routledge, pp. 1-58
- Holland, J., 1998. *Private disclosure and financial reporting*. *Account Bus Res* 28(4), pp.255–269.
- Hummel, K., Rötzel, P., 2019. *Mandating the Sustainability Disclosure in Annual Reports—Evidence from the United Kingdom*. *Schmalenbach Business Review*, 71(2), pp.205-247.
- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013a. *The International IR Framework*.
- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013b. *Materiality – Background Paper for <IR>*.
- Jankowicz, A.D., 1991. *Business Research Projects for Students*, Chapman & Hall, Londra.
- Jones, M.O., 1988. *In search of meaning: using qualitative methods in research and applications*, in Jones, M.O., Moore, M.D., and Snyder, R.C. (eds.), *Inside Organisations: Understanding the Human Dimension*, Sage, Londra, pp.31–48.

- Kapferer, J.-N., Kernstock, J., Brexendorf, T.O. e Powell, S.M., 2017. *Advances in Luxury Brand Management*, Springer International Publishing.
- Kapferer, J.-N., Michaut-Denizeau, A., 2013. *Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint*, Journal of Brand Management, 21(1), pp.1–22.
- Kapferer, J.-N., Michaut-Denizeau, A., 2019. *Are millennials really more sensitive to sustainable luxury? A cross-generational international comparison of sustainability consciousness when buying luxury*, Journal of Brand Management, 27(1), pp.35–47.
- Kapferer, J.-N., Michaut-Denizeau, A., 2019. *Luxury and sustainability: a common future? The match depends on how consumers define luxury*, Luxury Research J, 1(1), p.3.
- Keller, K.L., 2009. *Building strong brands in a modern marketing communications environment*, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, pp.139-155.
- Kemp, S., 1998. *Perceiving Luxury and Necessity*. Journal of Economic Psychology, 19(5), pp.591–606.
- Klewitz, J., Hansen, E., 2014. *Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review*. J. Clean. Prod. 65, pp.57-75.
- Klok, A., 2003. *Trend in sustainability reporting by the Fortune Global 250*. Bus Strateg Environ 12 (5), pp.279–291.
- Ko, E., Costello, J. e Taylor, C., 2019. *What is a luxury brand? A new definition and review of the literature*. Journal of Business Research, 99, pp.405-413.
- Kraus, S., Breier, M., Dasí-Rodríguez, S., 2020. *The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research*. Int Entrep Manag J 16, pp.1023–1042.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Pop-Eleches, C., Shleifer, A., 2004. *Judicial Checks and Balances*. Journal of Political Economy, 112(2), pp.445–70.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., 1999. *Corporate Ownership around the World*. Journal of Finance, 54(2), pp.471–517.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., 2002. *Government Ownership of Banks*. Journal of Finance, 57(1), pp.265–301.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., 2006. *What Works in Securities Laws?* Journal of Finance, 61(1), pp.1–32.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., 2008. *The Economic Consequences of Legal Origins*. J. Econ. Lit, 46, pp.285–332.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny., RW., 1997. *Legal Determinants of External Finance*. Journal of Finance, 52(3), pp.1131– 50.

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny., RW., 1998. *Law and Finance*. Journal of Political Economy, 106(6), pp.1113–55.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny., RW., 1999. *The Quality of Government*. Journal of Law, Economics, and Organization, 15(1), pp. 222–79.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny., RW., 2000. *Agency Problems and Dividend Policies around the World*. Journal of Finance, 55(1), pp.1–33.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny., RW., 2002. *Investor Protection and Corporate Valuation*. Journal of Finance, 57(3), pp.1147–70.
- Leech, N.L., Onwuegbuzie, A.J., 2011. *Beyond constant comparison qualitative data analysis: Using NVivo*. School Psychology Quarterly 26, pp.70–84.
- Leung, L., 2015. *Validity, reliability, and generalizability in qualitative research*. Journal of Family Medicine and Primary Care, 4(3), p.324.
- Li, J.; Leonas, K.K., 2019. *Trends of Sustainable Development Among Luxury Industry*. In Sustainable Luxury: Environmental Footprints and Eco-Design of Products and Processes; Gardetti, M., Muthu, S., Eds.; Springer: Singapore, pp. 107–126.
- Liang, H., Renneboog, L., 2017. *On the foundations of corporate social responsibility*, Journal of Finance. 72, (2), pp853-910
- Lincoln, Y., e Guba, E. G., 1985. *Naturalistic inquiry*, Sage, Newbury Park.
- Lockett, A., Moon, J., Visser, W., 2006. *Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence*. J. Manag. Stud. 43 (1), pp.115-136.
- Lys, T., Naughton, J., Wang, C., 2015. *Signaling through corporate accountability reporting*. Journal of Accounting and Economics. 60(1), pp.56-72
- MacGregor Pelikánová, R., 2019. *Corporate Social Responsibility Information in Annual Reports in the EU—A Czech Case Study*. Sustainability, 11(1), p.237
- Maher, C., Hadfield, M., Hutchings, M., de Eyto, A., 2018. *Ensuring Rigor in Qualitative Data Analysis: A Design Research Approach to Coding Combining NVivo With Traditional Material Methods*. International Journal of Qualitative Methods.
- Mahoney, P.G., 2001. *The Common Law and Economic Growth: Hayek Might Be Right*, Journal of Legal Studies, 30(2), pp.503–25.
- Martin, C., 1988. *Computers and Senior Managers: Top Management's Response to Interactive Computing*, NCC, Manchester.
- Maslow, A.H., 1970. *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper and Row, New York.

- Masue, O.S., Swai, I.L., Anasel, M.G., 2013. *The Qualitative-Quantitative 'Disparities' in Social Science Research: What Does Qualitative Comparative Analysis (QCA) Bring in to Bridge the Gap?* ASS 9, p.211.
- Mays, N., Pope, C., 1995. Qualitative research: rigour and qualitative research. *BMJ* 311.6997, pp.109–112.
- McNeill, J., McNeill, W.H., 2003. *The Human Web: A Bird's-Eye View of World History*, Norton, New York.
- Mebratu, D., 1998. *Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review*. *Environmental Impact Assessment Review*, 18, pp.493–520.
- Miller, K. W., Mills, M. K., 2012. *Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market*. *Journal of Business Research*, 65(10), pp.1471–1479.
- Mio, C., 2013. *Programmazione e controllo delle vendite: una prospettiva di sostenibilità*. EGEA.
- Morioka, S.N., de Carvalho, M.M., 2016. *A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business*. *J. Clean. Prod.* 136, 1 pp.34-146.
- Mortelmans, D., 2005. *Sign Values in Processes of Distinction: The Concept of Luxury*. *Semiotica*, 157(1/4), pp.497–520.
- Myšková, R. e Hájek, P., 2018. *Sustainability and Corporate Social Responsibility in the Text of Annual Reports—The Case of the IT Services Industry*. *Sustainability*, 10(11), p.4119.
- Nowell, L., Norris, J., White, D., Moules, N., 2017. *Thematic Analysis*. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), pp. 1-13.
- O'Kane, P., Smith, A., Lerman, M., 2019. *Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*. *Organizational Research Methods*, 24(1), pp.104-139.
- Oncioiu, I., Petrescu, A., Bîlcan, F., Petrescu, M., Popescu, D., Anghel, E., 2020. *Corporate Sustainability Reporting and Financial Performance*. *Sustainability*, 12(10), p.4297.
- Onwuegbuzie, A., Leech, N., 2005. *On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies*. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5), pp.375-387.
- Pagano, R.R., 1998. *Understanding Statistics in the Behavioral Sciences* (10th ed), Wadsworth, Stamford.

- Petera, P., Wagner, J., Pakšiová, R. e Křehnáčová, A., 2019. *Sustainability Information in Annual Reports of Companies Domiciled in the Czech Republic and the Slovak Republic*. Engineering Economics, 30(4), pp.483-495.
- Petticrew, M., Roberts, H., 2006. *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Polit, D.F., Beck, C.T., 2014. *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 8th Edition, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Porter M.E, van der Linde C., 1995. *Green and competitive: ending the stalemate*. Harvard Business Review 73(5), pp.120–134.
- Porter M.E., 1995. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Rassafi, A., Poorzahedy, H., Vaziri, M., 2006. *An alternative definition of sustainable development using stability and chaos theories*. Sustainable Development, 14(1), pp.62–71.
- Rezaee, Z., 2016. *Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective*. Journal of Accounting Literature, 36, pp.48-64.
- RobecoSAM, 2018. *Corporate Sustainability Assessment - Annual Scoring & Methodology Review*.
- S&P Global, 2018. *S&P Global Broad Market Index (BMI)*, 2018.
- S&P Global, 2019. *S&P Global Luxury Index Methodology 2019*.
- S&P Global, 2021. *The Sustainability Yearbook 2021*.
- Sackett, D., Rosenberg, W., Gray, J., Haynes, R., Richardson, W., 1996. *Evidence based medicine: what it is and what it isn't*. BMJ, 312(7023), pp.71-72.
- Sandelowski, M., 1986. *The problem of rigor in qualitative research*. Advances in Nursing Science, 8, 27–37.
- Sharma, S., Vredenburg, H., 1998. *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*. Strategic Management Journal 19(8), pp.729–752.
- Sinkovics, R., Alfoldi, E.A., 2012. *Facilitating the interaction between theory and data in qualitative research using CAQDAS*. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, pp.109-131, Sage Publications Ltd, Londra.
- Sinkovics, R.R., Penz, E., Ghauri, P.N., 2005. *Analysing textual data in international marketing research*. Qualitative Market Research: An International Journal, 5(1), pp.9-38.
- Sinkovics, R.R., Penz, E., Ghauri, P.N., 2008. *Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business*. Management International Review, 48(6), pp.689-714.

- Snyder, H., 2019. *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. Journal of Business Research, 104, pp.333-339.
- Statista, *Luxury Goods Report 2019 – Luxury Fashion*, 2020.
- Strauss, A.L., Corbin, J., 1998. *Basics of Qualitative Research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd edition), Sage, Thousand Oaks.
- Suddaby, R., 2006. *From the Editors: What Grounded Theory Is Not*. The Academy of Management Journal 49, pp.633–642.
- Thompson, C., 2009. *Descriptive Data Analysis*. Air Medical Journal, 28(2), pp.56-59.
- Tilling, M.V., 2004. *Some Thoughts on Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting*. Social and Environmental Accountability Journal, 24(2). pp.3-7.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P., 2003. *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. Br J Management 14, pp.207–222.
- United Nations Environment Programme Finance Initiative, World Business Council for Sustainable Development, 2010. *Translating ESG into sustainable business value*.
- United Nations, 2017. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, in: A New Era in Global Health. Springer Publishing Company, New York.
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H. and Snelgrove, S., 2016. *Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis*. Journal of Nursing Education and Practice, 6(5), pp. 100-110.
- Waddock, S.A., Graves, S., 1997. *The Corporate Social Performance–Financial Performance Link*. Strategic Management Journal, 19, pp.303-317.
- Watson, A., 1974. *Legal Transplants: An Approach to Comparative Law*, University of Georgia Press, Athens.
- Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., Whiteman, G., 2017. *Systems thinking: A review of sustainability management research*. Journal of Cleaner Production 148, pp.866–881.
- Yilmaz, K., 2013. *Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences*. European Journal of Education, 48(2), pp.311-325.
- Zamawe, F.C., 2015, *The Implication of Using NVivo Software in Qualitative Data Analysis: Evidence-Based Reflections*, Malawi Medical Journal; 27(1), pp.13-15
- Zweigert, K., Kötz, H., 1998. *An Introduction to Comparative Law*. Third edition, Oxford University Press, Clarendon Press., Oxford.

SITOGRAFIA

- QSR International, 2020. *NVivo Qualitative Data Analysis Software*
<http://www.qsrinternational.com/NVivo-qualitative-data-analysis-software/>
(Accesso effettuato 04.06.20)
- Zotero, 2020
www.zotero.org
- European Commission, 2021. *Non-Financial Reporting*
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_it
(Accesso effettuato 07.02.21)
- European Commission, 2021. *Commission Guidelines on Non-Financial Reporting*
https://ec.europa.eu/info/publications/non-financial-reporting-guidelines_it
(Accesso effettuato 07.02.21)
- Bloomberg, 2020. *Bloomberg Terminal*
<https://www.bloomberg.com/professional/solution/bloomberg-terminal/>
(Accesso effettuato 03.05.20)
- Refinitiv, 2020. *Eikon Trading Software*
<https://www.refinitiv.com/en/products/eikon-trading-software>
(Accesso effettuato 15.05.20)
- Bureau Van Dijk, 2020. *Orbis*
<https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/data/international/orbis>
- BamSEC, 2020
<https://www.bamsec.com>

- Companies House, 2020. *Companies House Register*
<https://find-and-update.company-information.service.gov.uk>
- The European Business Registry Association, 2020. *European Business Registry*
<https://ebra.be>
- European Commission, 2021. *Types of EU law*
https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/types-eu-law_it
(Accesso effettuato 12.02.21)
- RobecoSAM, 2018. *Results Announced for 2018 Dow Jones Sustainability Indices Review*
https://www.spglobal.com/esg/csa/static/docs/b66bc8b1028ad8fcdfe55025e7cf5bdb_180913-media-release-robecosam-djsi-review-2018-en-vdef_tcm1016-14614.pdf
(Accesso effettuato 20.02.21)
- Clarivate, 2020. *Web of Science: Social Sciences Citation Index*
www.webofknowledge.com