



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

La comunicazione di sostenibilità nel settore moda

Analisi tramite il modello Shades of Green

Relatore:
Antonio Costantini

Laureando:
Tridello Tommaso
Matricola
863286

Anno accademico:
2021/2022

Sommario

PREMESSA	5
CAPITOLO 1: SOSTENIBILITA' E COMUNICAZIONE	7
1.1 La sostenibilità aziendale	8
1.1.1 Pratiche di Charity	12
1.1.2 Pratiche di CSR	13
1.1.3 Pratiche di Shared Value	14
1.2 La comunicazione di Sostenibilità	16
1.2.1. La rendicontazione di sostenibilità	19
1.2.2 I GRI Sustainability Reporting Standards	20
1.2.3 La comunicazione tramite certificazioni terze	25
1.2.4 La comunicazione tramite azioni di marketing interno	27
1.2.5 I freni alla sostenibilità e alla comunicazione	30
1.2.6 Il pericolo Greenwashing	32
1.3 IAP – Istituto dell’Autodisciplina Pubblicitaria	35
CAPITOLO 2: LA SOSTENIBILITA' NEL SETTORE MODA	41
2.1 Nuovi modelli di business	43
2.2 Il consumatore Green	51
2.2.1 Strategie comunicative nel settore: emozionale o funzionale	53
CAPITOLO 3: IL MODELLO SHADES OF GREEN	58
3.1 Introduzione allo strumento	59
3.2 Lo sviluppo dello strumento SOG e le sue applicazioni	61
3.3 Considerazioni finali sul modello SOG	64
CAPITOLO 4: UN CASO VIRTUOSO NELLA MODA ITALIANA: OVS S.p.A.	66
4.1 La Vision e la strategia di sviluppo sostenibile	68
4.2 La comunicazione tramite il Sito ufficiale	72
4.3 La matrice di materialità per OVS	93
4.4. Analisi di OVS secondo la matrice SOG	95
CONCLUSIONI	98
BIBLIOGRAFIA	102
SITOGRAFIA	108

PREMESSA

Il seguente elaborato ha come obiettivo quello di analizzare il tema della sostenibilità praticata dalle aziende del settore moda, tramite i processi di comunicazione che permettono a questi enti di condividere con i loro principali stakeholder le loro iniziative green.

Risulta importante, per prima cosa, sottolineare che nel corso degli ultimi anni l'approccio delle imprese al tema della sostenibilità è cambiato radicalmente; era prassi, infatti, utilizzare modelli di business che dividessero le attività core da quella legate alla sostenibilità. Ad oggi invece, la tematica ha preso sempre più corpo, ricoprendo in molte aziende un ruolo sempre più centrale, legato quindi agli obiettivi strategici aziendali.

Un secondo passaggio riguarderà poi il modo di concepire la sostenibilità in aziende, molto spesso attuata a causa di pressioni esterne o solamente per avere un ritorno d'immagine positivo, più che per reale senso di responsabilità: in letteratura vengono infatti definiti gli approcci di Charity, CSR e Shared Value, in ordine crescente per impegno preso e legami con la strategia aziendale.

Negli ultimi anni, inoltre, una seconda componente ha preso sempre più corpo all'interno delle strategie di sostenibilità: la comunicazione. Essa è lo strumento, troppe volte sottovalutato, con cui si trasmette all'interno e all'esterno ciò che l'azienda mette in pratica, le certificazioni che ottiene ed i riconoscimenti assegnati.

In particolare, il settore moda, che negli anni, insieme a quello agroalimentare, è stato una delle principali cause di aumento dei consumi di materiali (derivati dal fenomeno del fast fashion), di sprechi energetici ed idrici (durante tutti i processi produttivi), di emissioni di CO2 causate da processi logistici estremamente lunghi e dispendiosi, di forti iniquità sociali e lavorative che spesso hanno avuto luogo nei paesi in cui le attività produttive venivano esternalizzate. Per individuare uno schema univoco di visione e giudizio delle attività di sostenibilità, verrà preso in analisi il modello "Shades of Green" degli economisti Linda Lisa Maria Turunen e Minna Halme, che permetterà per l'appunto di dare un reale giudizio basato sulla comunicazione di sostenibilità che le aziende propongono ai loro stakeholder.

Il modello presenta due ambienti di analisi, quello sociale (con le aree di design, materials, production, support services) e quello ambientale (con l'area working conditions), e per

ognuno di essi, 4 livelli, o “sfumature” che indicano il livello di integrazione della sostenibilità nei processi aziendali.

Lo strumento, per come è stato pensato, permette di offrire alla platea di stakeholders una valutazione unica dell’azienda, superando i problemi derivanti dall’utilizzo di reporting, certificazioni esterne e azioni di marketing interno.

Di seguito un riassunto del contenuto dell’elaborato. Il Capitolo 1 è pensato per introdurre la sostenibilità in ambito aziendale, analizzando le pratiche di Charity, CSR e Shared Value; verrà poi esposto il tema della comunicazione di sostenibilità in tutte le sue forme quali: reportistica privata, certificazioni terze e azioni di marketing interno; Il tutto contestualizzato al settore Fashion.

Il Capitolo 2 espone in primis una breve overview sul settore moda e su tutti quei mega trend che stanno portando alla costruzione di nuovi modelli di business sostenibili, inoltre, viene fatto cenno al tipico consumatore green, e, in relazione al capitolo 1, a due metodi comunicativi: quello emozionale e quello funzionale.

Il Capitolo 3 introduce lo strumento utilizzato per dare concretezza alla parte teorica, il modello “Shades of Green”. Dopo una breve introduzione, verranno esposti i suoi punti di forza nonché quelli di debolezza, così come le potenziali applicazioni di uno strumento così innovativo e potente per il settore moda.

Il Capitolo 4 presenta infine un caso virtuoso in ambito di sostenibilità quale l’azienda di moda italiana OVS S.p.A. Il caso servirà a dare concretezza allo strumento Shades of Green, portando quindi una possibile simulazione di come potrebbe essere valutata OVS attraverso uno strumento di questo genere.

Seguiranno infine le conclusioni all’elaborato, le quali proveranno a ricucire tutto il percorso fatto, proponendo le soluzioni e i limiti di un modello come il SOG.

CAPITOLO 1: SOSTENIBILITA' E COMUNICAZIONE

Negli ultimi anni, la sostenibilità ha ricoperto un ruolo sempre più centrale per le politiche aziendali, portando questi soggetti economici a compiere sforzi sempre più significativi per adottare pratiche più olistiche: in alcuni casi questi soggetti sono di fatto costretti ad adottare un approccio più ampio a causa di pressioni esterne, mentre in altri è prevalso il senso di responsabilità verso pianeta e comunità.

Uno dei principi a cui ci si affida in tema di sostenibilità è la salvaguardia dei bisogni delle comunità future; ciò significa che le attività delle aziende, se effettuate con uno sguardo allo sviluppo sostenibile, dovranno seguire una strategia che contempli allo stesso tempo il core business e sostenibilità. È sempre più condiviso il fatto che non sia più plausibile adottare modelli lineari e orientati al solo profitto, con un utilizzo incondizionato di risorse senza alcuno sguardo di lungo termine. Esistono infatti modelli di business nati già nel finire degli anni 90', ed in continua evoluzione, che presuppongono modelli più circolari, orientati ad un utilizzo più accorto delle risorse e senza danneggiare inutilmente pianeta e comunità (World Commission for Environment and Development, 1987, p. 43)

Una delle filosofie maggiormente adottate in termini di integrazione sostenibile è il modello "Triple Bottom Line", un approccio che prevede un'analisi attenta delle risorse a disposizione ed un loro utilizzo in modo efficiente ed efficace spalmato in ugual modo tra le aree: ambientale, sociale ed economico. È quindi definita "sostenibile" un'azienda che riesca a perdurare nel tempo, aggregando nella sua strategia obiettivi di carattere economico, ambientale e sociale (Hall e Slaper, 2011)

Il passaggio successivo richiesto al giorno d'oggi, deve essere fatto in termini di comunicazione con gli stakeholders, per riuscire ad esprimere realmente ciò che l'azienda sta facendo in risposta ai bisogni odierni. Esistono infatti varie pratiche che permettono alle aziende di esternare i propri sforzi quali: documentazione non finanziaria o report di sostenibilità, certificazioni relative ai propri prodotti o processi che possono dare un valore aggiunto visibile direttamente dal consumatore, oppure tramite azioni di marketing interno, basate essenzialmente nella comunicazione tramite sito web e social media, oppure direttamente nei punti vendita con messaggi diretti al cliente o una "educazione" del proprio personale alle tematiche di sostenibilità.

1.1 La sostenibilità aziendale

All'interno di questo primo paragrafo, verrà esposta una breve overview per riprendere la premessa ed affrontare in modo più ampio il tema della sostenibilità, dalla nascita del termine ad oggi.

La definizione di sviluppo sostenibile ha creato negli ultimi anni varie incomprensioni; in particolar modo nel settore privato. Nonostante già a partire dalla fine del secolo scorso le aziende si stessero mobilitando per adottare soluzioni più "sostenibili", non era possibile delineare quali organizzazioni fossero più o meno attente alla tematica, lasciando un vuoto a livello concettuale.

Questo concetto nasce a partire dagli anni '70, quando avvenne per la prima volta una presa di coscienza a livello mondiale sulle emergenze di carattere ambientale. Tematiche come la scarsità di risorse e il sovrappopolamento mondiale erano all'ordine del giorno (Scattola, 2010). A partire da questi anni, la sostenibilità divenne un tema sempre più "popolare", il quale però necessita di una definizione: nella sua accezione più ampia, la sostenibilità è concepita come un processo che crea sviluppo, capace di produrre nel tempo effetti positivi a livello economico, ambientale e sociale (Lombardi, 2011).

Il termine "sostenibilità" deve quindi essere recepito come il collante tra le tre aree fondamentali per lo sviluppo. Come verrà poi sottolineato nei prossimi paragrafi, è chiaro che la sostenibilità sociale ed ambientale sono alla base per il conseguimento di una sostenibilità economica; riconoscere il forte legame tra queste dimensioni e comprendere che senza una di esse l'esistenza di un soggetto economico è in bilico, è il passo di partenza su cui si è fortemente "sponsorizzata" la tematica verso la fine degli anni '90 (Karas & Robinson, 1995). Nel 1992 infatti, in occasione della sottoscrizione dell'Agenda 21 a Rio de Janeiro, vengono date delle definizioni puntuali della tre aree di impatto per la sostenibilità (United Nation Publications, 1992):

- sostenibilità economica: capacità di perdurare nel tempo, generando reddito stabile e posti di lavoro; raggiungendo una auto-sufficienza a livello di risorse, eliminando le non rinnovabili;
- sostenibilità ambientale: capacità di trattenere nel tempo la biodiversità delle specie, l'incolumità degli ecosistemi così come la quantità e la capacità di riprodursi delle risorse;

- sostenibilità sociale: capacità di garantire in modo equo l'accesso a beni di carattere fondamentale come la salute o l'istruzione, così come le condizioni di benessere comune quali socialità, pace ed inclusione.

Nei successivi anni, vengono presentati diversi programmi a sostegno dello sviluppo sostenibile; ma è solo nel 2015, con l'introduzione degli "Obiettivi di Sviluppo Sostenibile", o SDGs, promossi dalle Nazioni Unite all'interno dell' Agenda 2030, che vengono aggregate tutte le dimensioni, fornendo ad ogni paese un metro di analisi: un piano di sviluppo sostenibile a livello globale che tocca infatti tutte le principali tematiche legate al miglioramento dell'azione economica su pianeta e persone. Gli obiettivi sono 17, ed hanno come target temporale l'anno 2030, svariando tra tematiche ambientali, sociali ed economiche.

Figura 1 - SDGs



Fonte: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Gli SDGs hanno definito un modello secondo il quale le aziende possono sia basare la propria strategia in modo da adottare il maggior numero di obiettivi possibile, sia comunicare ai propri stakeholders su quali aree l'organizzazione sta lavorando maggiormente in ottica di sostenibilità.

Gli obiettivi dell'ONU si vanno ad aggiungere ad approcci già noti, come ad esempio la Triple Bottom Line, già precedentemente citata. Il soggetto economico, in questo caso, deve scomporre la performance nelle tre componenti, ed ad ognuna di esse associare gli SDGs corrispondenti:

- Ambientale
- Sociale
- Economica

Risulta estremamente utile per ottenere una visione d'insieme, che permetta di agire secondo una prospettiva più ampia e responsabile. Esiste però un forte limite all'adozione di tale approccio: le performance ambientali e sociale non sono di facile valutazione quanto quelle economiche, che si riferiscono semplicemente ai documenti di bilancio. È quindi molto facile scostarsi dalla strategia iniziale valutando le proprie performances in modo troppo soggettivo (Hammer et al., 2017).

Un ulteriore passaggio, che riguarda la sfera ambientale, è stato proposto dai business models circolari: un modello strategico ed operativo che basa i propri processi sulla circolarità. In particolare, vengono aggiunte o corrette alcune fasi critiche delle fasi di produzione:

- progettazione di un design che permetta il recupero delle materie prime alla fine del ciclo di vita;
- predisposizione di processi atti al recupero ed il riciclaggio del prodotto a fine vita;
- minimizzazione dell'utilizzo di materie prime vergini.

Queste azioni permettono di discostarsi dai modelli lineari, che non prevedono invece alcun tipo di recupero alla fine del ciclo di utilizzo del prodotto, né tantomeno l'utilizzo a monte di materiali già riciclati e a basso impatto.

Esistono poi modelli che vengono applicati per ottenere un impatto positivo a livello sociale: le così dette aziende Ibride (o B-Corp). Tali organizzazioni si preoccupano di avere un impatto positivo a livello sociale tramite il proprio core business. Di fatto progettano processi e prodotti atti a creare valore economico per l'azienda, e valore sociale per la comunità esterna.

Queste Società Ibride, passano attraverso alcuni step per creare un sistema favorevole alla creazione di un impatto sociale positivo:

- una mappatura dell'ecosistema all'interno del quale si intende operare;
- l'identificazione di possibili esternalità (sia positive che negative);
- l'attuazione di processi che permettano la cattura del valore esternato.

I modelli sopracitati sono tutte forme di sostenibilità praticate dalle azioni. Ciò che però negli ultimi anni è emerso, è l'approccio con cui le organizzazioni si affacciano e successivamente decidono di agire.

In letteratura esistono infatti tre approcci alla sostenibilità, che in modo graduale, definiscono l'impegno dell'aziende verso la tematica: azioni di Charity, azioni di Corporate Social Responsibility (o CSR), e azioni di Shared Value.

1.1.1 Pratiche di Charity

Come accennato in precedenza, una delle forme con cui posso essere attuate azioni di sostenibilità da un'azienda è attraverso la Charity; si intendono infatti operazioni atte a fare del bene, di carattere quindi filantropico. Si instaurano quindi rapporti positivi con la comunità, dati dall'aumento del benessere collettivo.

Le opere che vengono finanziate possono variare notevolmente, si può infatti trattare di ristrutturazioni per edifici storici, finanziamenti per parchi o aree verdi, donazioni a enti benefici legati a territorio e così via; tutte accomunate dall'intenzione, almeno sulla carta, di fare del bene alla comunità vicina.

La Charity è però la forma meno dispendiosa per un'azienda di agire in ottica di sostenibilità: nonostante, infatti, nella maggior parte dei casi il dispendio economico sia elevato, lo sforzo dell'organizzazione si ferma lì, nella donazione o finanziamento che sia. Mancano infatti alcuni fattori fondamentali di un soggetto che si senta realmente coinvolto nello sviluppo di una strategia di sostenibilità:

- i progetti hanno una limitata progettualità. Ci si limita per l'appunto a effettuare un esborso economico;
- si delega ogni parte della realizzazione del progetto ad un soggetto terzo, dopo aver effettuato la donazione;
- molto spesso manca una vera e propria comunicazione sui benefici del gesto, lasciando trapelare poco interesse reale nella causa.

È quindi lampante come sia una delle forme più utilizzate poiché richiede un impegno da parte dell'azienda estremamente basso, ottenendo molto spesso dei ritorni di immagine forti; può risultare infatti una delle pratiche più utilizzate quando si ricade nello spettro del Greenwashing, di cui si parlerà più avanti.

Per fare chiarezza, un esempio molto recente che può far comprendere al meglio la fattispecie è la ristrutturazione del ponte di Rialto, a Venezia, grazie al supporto del gruppo OTB e del suo patron Renzo Rosso. Il gesto è di certo encomiabile, ed ha permesso di ridare lustro ad un pezzo di storia Veneziana; d'altra parte, però, non la si può intendere come operazione di sostenibilità pura, poiché ci si è limitati ad effettuare un

finanziamento senza poi mettere mano al progetto
(<https://www.otbfoundation.org/project/ponte-di-rialto/>)

1.1.2 Pratiche di CSR

Il passo successivo che un'azienda può effettuare in termini di "engagement" di sostenibilità è agire secondo pratiche di CSR, o Corporate Social Responsibility. Le pratiche di CSR nascono da una sempre maggiore consapevolezza dei problemi di carattere sociale e ambientale, supportate da un forte sostegno dell'opinione pubblica, la quale risulta sempre più esigente nei confronti di iniziative volte a migliorare la vita (Ariales e Mundy, 2013).

Si tratta infatti di un'integrazione degli aspetti sociali ed ambientali volontaria da parte dell'impresa nello svolgimento dei processi e nelle relazioni con gli stakeholder; un approccio reattivo, basato sulla conformità a regole e leggi, ai rischi di carattere ambientale e sociale, e ad una massima efficienza dei processi. Le iniziative di CSR sono quindi volte a creare valore per i propri stakeholder, andando a coinvolgere soggetti quali dipendenti, investitori, fornitori, clienti, PA e così via...

Secondo Carroll, la CSR racchiude al suo interno 4 aspetti chiave collocabili su altrettanti piani di una piramide: al primo strato si trova l'ambito economico, che sta ad evidenziare la necessità da parte delle aziende di competere ed essere redditizie per sopravvivere nei mercati in cui operano; il secondo, e già citato precedentemente, è la responsabilità legale, considerando quindi tutti gli adempimenti giuridici per i propri prodotti e processi; il terzo riguarda l'aspetto etico della gestione, si tratta di un'integrazione agli obblighi normativi di comportamenti etici richiesti dalla comunità in cui si opera, i quali molto spesso si riflettono in azioni di carattere equo e solidale verso i dipendenti; infine la responsabilità filantropica, la quale spesso si discosta dalla reale responsabilità che detiene un'azienda, poiché influenzata dall'opinione pubblica e dalla volontà dei propri stakeholder (Carroll, 1991).

Uno degli aspetti che contraddistinguono però la CSR da forme più complete di sostenibilità è l'integrazione delle azioni rispetto alla generazione del profitto, e quindi dell'attività core dell'azienda. Di fatto, tutte le pratiche attribuibili alla definizione di CSR

risultano essere separate della gestione caratteristica dell'azienda: iniziative per i dipendenti, sostegni alla comunità, analisi di esternalità negative e come poterle risolvere, sono tutte azioni che hanno sì un impatto positivo esterno, ma che non sono integrate con la creazione di valore per l'azienda. Uno degli esempi più limpidi è l'acquisto di materie prime da commerci di carattere equo solidale, poiché non si agisce direttamente sulla catena di approvvigionamento, migliorandola, ma ci si limita ad approvvigionarsi da essa.

1.1.3 Pratiche di Shared Value

Le pratiche di Shared Value possono essere definite come quelle azioni che portano valore sia all'azienda che ai soggetti esterni. La nobiltà di questi gesti sta nella volontarietà di attuarli, e nella naturalezza che li contraddistingue. Chi agisce creando valore condiviso lo fa perché ritiene che sia giusto, perché ne trae un vantaggio competitivo e perché lo si ritiene come l'unica via percorribile.

Il punto focale però, che contraddistingue la creazione di Shared Value dalle altre pratiche sopracitate (CSR e Charity) è che la generazione di valore economico in modo direttamente collegato alla generazione di valore a livello sociale: si tratta infatti di un modus operandi che prevede una riconsiderazione di prodotti, catene di approvvigionamento e reti di relazioni esterne.

In questo scenario, infatti, non è più sufficiente per le aziende investire in progetti che vadano solamente a creare dei miglioramenti per la società; bensì, si dovrà optare per un'integrazione dei problemi della società nella strategia dell'azienda, creando valore economico nello stesso momento (Porter e Kramer 2011).

La figura 1 definisce, secondo Porter e Kramer, le principali differenze tra CSR e CSV (creating shared value). È possibile evidenziare un fattore principale che lega tutti gli altri rappresentati: le azioni di CSR puntano prevalentemente a creare un'immagine limpida dell'azienda, non legandosi però direttamente al business principale; così facendo, infatti, le strategie di CSR risultano troppe volte orientate al breve termine, rendendo di fatto impossibile una giustificazione di tali propositi in un orizzonte di più ampi termini. Dall'altra parte, creare valore condiviso significa operare per creare benefici collettivi che perdurino nel tempo, inglobando quindi anche la sostenibilità economica direttamente collegata all'agire dell'azienda (Porter e Kramer 2011)

Figura 1 - Le differenze tra CSR e CSV



Fonte: Porte e Kramer, 2011

Senza dilungarsi ulteriormente sviscerando punto per punto le differenze, peraltro già analizzate nei singoli paragrafi di riferimento (1.1.2 ed 1.1.3), risulta forse di più facile comprensione una breve spiegazione degli esempi forniti dagli autori:

Il “fair trade purchasing” rappresenta uno degli esempi più chiari per comprendere una pratica di CSR: si tratta infatti di una scelta aziendale che prevede l’approvvigionamento di materie prime da commercio equo e solidale. La scelta è di certo da considerarsi come sostenibile, ciononostante è bene sottolineare che si tratta di un semplice “doing good”: non si agisce alla base del problema, non si lega l’azione al business principale, e non crea direttamente benefici sociali relativamente ai costi sostenuti.

“Transforming procurement to increase quality and yield” agisce direttamente sul problema con un’azione concreta ed impegnata nella causa: In questo caso, infatti, si lega l’azione di shared value direttamente al business, andando a ripensare la catena di approvvigionamento stessa per ottenere un effetto positivo su qualità e ritorno economico.

1.2 La comunicazione di Sostenibilità

La comunicazione gioca un ruolo di vitale importanza in qualunque strategia o piano di sostenibilità che un'azienda intende mettere in atto, sia internamente che esternamente; è infatti importante fissare delle basi interne, per creare identità attorno alla missione, così come l'espressione di sé al di fuori dell'ente (Genç, 2017).

La comunicazione può essere definita come "il processo che si verifica quando idee, informazioni e sentimenti vengono trasmessi tra individui o gruppi di individui per uno scopo deliberato" (Baguley, 1994). Si tratta quindi di un processo che non racchiude solo informazioni, ma che attinge gran parte della sua forza anche dalla sfera emotiva.

In primo luogo, è importante sottolineare che la comunicazione di sostenibilità non è assolutamente un'appendice della comunicazione tradizionale (quella definibile come commerciale). L'obiettivo ultimo è quello di rendere chiare e facilmente comprensibili tutte le attività messe in atto con il fine di creare un equilibrio tra azienda, ambiente sociale, naturale e stakeholders. (Rossi, 2016)

La comunicazione di sostenibilità deve essere pensata in ogni particolare, poiché il compito più difficile che detiene è quello di rendere tradurre concetti specifici, e spesso altamente tecnici, per un target estremamente disomogeneo e, nella maggior parte dei casi, ignorante in materia. La comunicazione ben strutturata deve riuscire a trasmettere i concetti in modo chiaro, semplice ed accurato, utilizzando ogni canale percorribile e tramite una forte spinta alla creatività contenutistica (Iraldo-Melis, 2012).

Questo tipo di comunicazione non deve puntare a promuovere il proprio prodotto o servizio definendolo come "il più green"; ma lo deve dimostrare, risultando agli occhi di tutti gli stakeholders veritiero e coerente con i propri valori. Si può quindi evincere che: la comunicazione di sostenibilità non ha il compito di persuadere, ma solamente quello di informare (Rossi e Persico 2016).

Sempre secondo Rossi e Persico, esistono alcuni aspetti che devono essere considerati affinché la comunicazione di sostenibilità sia il più efficace possibile:

- *correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità*. Questi aspetti si focalizzano principalmente sull'utilizzo dei dati, che deve essere trasparente ed oggettivo, non al fine di un solo ritorno d'immagine. Come accennato in precedenza, lo scopo ultimo deve essere quello di informare, permettendo agli stakeholders di confrontare le offerte senza dubbi di attendibilità;

- *chiarezza*. Vista la frequente complessità delle tematiche proposte, una delle principali sfide è proprio quella di rendere fruibile a tutti i segmenti target un contenuto comprensibile e personalizzato, che risulti il più chiaro possibile. Un passaggio per nulla scontato è per l'appunto quello di soddisfare il bisogno informativo di una platea estremamente ampia e disomogenea per conoscenza della materia;
- *accuratezza*. Un altro elemento apparentemente scontato ma fondamentale nel momento in cui i contenuti, e principalmente quelli legati alle tematiche ambientali, siano specifici e tecnici. Importante quindi essere dettagliati e puntuali, evitando forzature, o peggio, falsi nei dati. Nel caso in cui la comunicazione sia ottimamente accurata, si avranno possibilità maggiori di essere compresi positivamente dal proprio target;
- *rilevanza*. La comunicazione deve necessariamente essere orientata agli aspetti rilevanti per l'azienda in termini di sostenibilità. Si deve quindi evitare di citare aspetti poco attinenti alla tematica, solamente perché in quel particolare ambito i risultati aziendali sono sopra la media.

Un altro aspetto che vale la pena citare all'interno della comunicazione di sostenibilità è la costruzione del brand attraverso la comunicazione stessa. Rossi e Persico definiscono la comunicazione *green* come parte integrante della strategia, e la collocano a livello terminale; ciò significa che questa arriva solamente dopo un'attenta rivalutazione dei processi e dei prodotti che l'azienda propone.

La sostenibilità, in uno scenario in cui viene comunicata nel "giusto" modo, è forte promotore nella costruzione di un brand solido e credibile, nonché accettato da tutti gli stakeholders. Differentemente da ciò, adottare un processo di branding aiutato dalla sponsorizzazione di una sostenibilità non reale, può risultare fallimentare, poiché non esiste alcuna revisione di *mission* e *vision* aziendale.

Accanto alla costruzione del brand come sostenibile, è necessario mantenere una componente di specificità e tecnicismo che crei un sistema strutturato e con orientamento multidisciplinare (Balzaretti, 2009). L'immagine che deve risultare dal processo di comunicazione è proprio di un ente che agisca in un ambiente ampio, in cui i componenti principali sono quello naturale e sociale, uniti a quello economico e politico.

Rossi e Persico delineano tre tipologie di azioni di Green Marketing, nel momento in cui il focus dell'azienda viene spostato a livello di paradigma:

- un livello “base”, essenzialmente commerciale, in cui la comunicazione green viene usata per differenziarsi nel mercato. Viene però sottolineato che il rischio di greenwashing è molto alto;
- un livello intermedio, in cui la comunicazione gioca un ruolo può coinvolgente, puntando per esempio ad un utilizzo più consono del prodotto, andando ad incidere sulle abitudini dei consumatori. In questo caso, obiettivi commerciali e di sostenibilità si vanno a mischiare;
- l'ultimo livello è sicuramente quello più *sustainability-oriented*; si tratta di una comunicazione pianificata in un orizzonte temporale più ampio, con focus sulla creazione di nuovi modi di pensare ed agire, incidendo sul tessuto culturale della società.

Figura 2 - Gli obiettivi della comunicazione ambientale



Fonte: Rossi e Persico, 2016

Davanti ad una evoluzione così ampia della comunicazione, è necessario lavorare affinché essa diventi strumento per la creazione di un nuovo immaginario che comprenda i valori sopracitati alla base dell'agire dei soggetti economici (Balzaretti, 2009).

1.2.1. La rendicontazione di sostenibilità

Il reporting di sostenibilità è quella pratica di rendicontazione pubblica che un'azienda mette in atto per evidenziare gli impatti di carattere economico, ambientale e sociale. Questi report hanno come target tutti gli stakeholder, sia interni che esterni, al fine di informarli sull'andamento dell'azienda stessa, così che essi possano prendere decisioni con criterio, sapendo di per certo come l'azienda tratta il proprio sviluppo sostenibile (GRI, 2016).

Molti ricercatori individuano come causa per l'inizio dell'attuazione della rendicontazione, la volontà di migliorare la propria immagine all'esterno, e non la volontà di miglioramento e sviluppo, o quella di informare in modo più esaustivo i propri stakeholder; aiutandoli a prendere decisioni più consapevoli (Dowling e Pfeffer, 1975; Neu et al., 1998; Durden, 2008).

Importante ora, evidenziare quali siano i vantaggi legati alla scelta di adottare questo tipo di rendicontazione; essi sono riconducibili prevalentemente alla funzione esterna, e sono:

- una legittimazione delle attività dell'azienda, dei prodotti e dei servizi che creano degli impatti a livello ambientale e sociale;
- anche se non dev'essere la motivazione cardine, esiste un sostanziale aumento della reputazione aziendale e del valore del proprio marchio;
- un vantaggio competitivo;
- l'azienda è maggiormente competitiva, poiché utilizzando la rendicontazione di sostenibilità, può avvalersi di un ulteriore metodo di misura delle proprie performance;
- possibilità di benchmarking con i propri concorrenti sul mercato;
- un chiaro aumento della trasparenza della responsabilità;
- una funzione di supporto e di motivazione verso i propri collaboratori (Herzig e Schaltegger, 2006).

Esistono quindi vantaggi di carattere esterno, ma anche interno: essi sono legati alla maggiore informazione e motivazione verso i collaboratori, così come la possibilità di avere un ulteriore fonte per la misurazione delle performance aziendali (Oncioiu et al., 2020).

1.2.2 I GRI Sustainability Reporting Standards

I GRI Sustainability Reporting Standards sono certamente lo standard maggiormente utilizzato a livello mondiale per quanto concerne il reporting di sostenibilità.

Il GRI, o Global Reporting Initiative, è un ente internazionale che venne creato a Boston, Stati Uniti, nel 1997, dall'istituto Tellus (Matuszczyk et al., 2018) e dalla CERES (Coalition for the Environmentally Responsible Economies).

Nella storia dei GRI, possiamo constatare diversi aggiornamenti: nel 2000 viene pubblicato il primo GRI Reporting Framework (G1) contenente le prime indicazioni in materia; a seguire, sono poi stati pubblicati il G2 nel 2003, il G3 nel 2006, il G3.1 nel 2011, il G4 nel 2013 che ha avuto validità sino al 2018, ed i GRI Sustainability Reporting Standards nel 2016, che hanno validità per i report a partire dal 2018 (Fiameni e Riva, 2020).

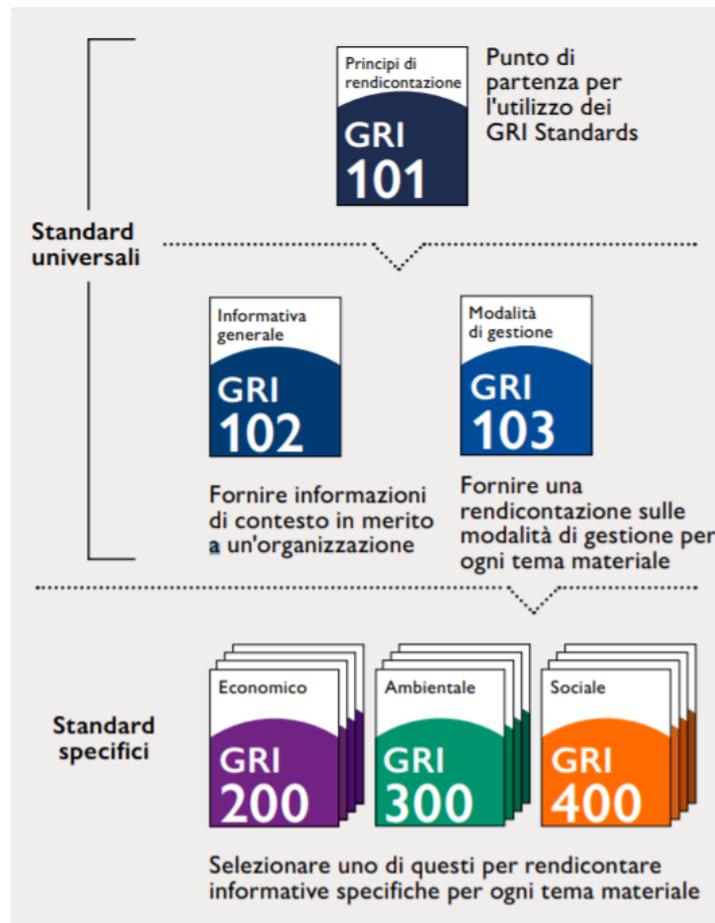
I GRI sono una tipologia di standard definita "di contenuto", poiché mirano a creare un linguaggio globale attraverso il quale le organizzazioni possono comprendere al meglio i propri impatti di natura economica, sociale ed ambientale. L'obiettivo ultimo però, è quello di migliorare il livello di comparabilità delle informazioni e la loro relativa qualità riguardo la sostenibilità.

I GRI sono organizzati attraverso una rete di connessioni che permette alle organizzazioni di utilizzarli separatamente o in modo unitario ottenendo sempre un ottimo risultato.

Essi contengono una serie di requisiti che sono obbligatori, ed altri che invece non lo sono.

La figura 3 di seguito, illustra i GRI Standards e la loro suddivisione:

Figura 3 - La suddivisione dei GRI Standards



Fonte: GRI, 2016

La prima grande suddivisione riguarda le aree di interesse che ricoprono i GRI: la prima è la serie 100 che raggruppa gli standard universali, la serie 200 poggia su temi di carattere economico, la serie 300 su temi di carattere ambientale e la serie 400 su temi di carattere sociale.

Per quanto riguarda la prima serie, la serie 100, troviamo una ulteriore suddivisione in tre standard universali: il GRI 102, 102 e 103.

Il GRI 101 presenta i principi generali per la rendicontazione di un report secondo gli Standard GRI, definendo contenuti e qualità degli stessi. Dichiarando la conformità del proprio report con i GRI si è obbligati a seguire tali principi per la sua stesura.

La sezione 1 del GRI 101 contiene un'introduzione dei principi cardine. Esso viene suddiviso in due sottocategorie: la prima valuta i contenuti che un report deve avere; sono quindi valutati gli impatti dell'organizzazione, le attività e le aspettative degli stakeholders.

La seconda sottocategoria contiene i principi legati alla qualità del report; essi sono funzionali ad una stesura precisa e trasparente, così che le informazioni possano essere presentate nel miglior modo possibile.

Nella tabella seguente, sono elencati tali principi:

Figura 4 - Suddivisione del GRI 101

Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report	Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusività degli stakeholder • Contesto di sostenibilità • Materialità • Completezza 	<ul style="list-style-type: none"> • Accuratezza • Equilibrio • Chiarezza • Comparabilità • Affidabilità • Tempestività

Fonte: GRI, 2016

La sezione 2 riguarda l'iter predisposto per il corretto utilizzo dei GRI Standards. Per dichiarare la reale conformità del proprio report ai GRI, le organizzazioni, devono sottostare a dei requisiti riguardanti le seguenti tematiche:

- l'applicazione dei principi di rendicontazione;
- la rendicontazione dell'informativa generale;
- l'identificazione dei temi materiali e dei loro perimetri;
- la rendicontazione dei temi considerati materiali;
- la presentazione dei dati.

Infine, la sezione 3, contiene la Dichiarazione di utilizzo dei GRI Standards.

In questa sezione, vengono definite le due modalità di abse per l'utilizzo dei GRI Standards:

- la prima modalità prevede l'utilizzo dei GRI come unica struttura prevedendo due opzioni. L'opzione Core prevede di inserire nel report solamente quelle informazioni ritenute indispensabili a comprendere la vera natura dell'azienda, i temi materiali e tutti i potenziali impatti. La seconda opzione, definita Comprehensive, richiede l'aggiunta di un ulteriore bagaglio di informazioni, facendo particolare attenzione, e quindi ampliando le informazioni date, riguardo gli impatti dell'organizzazione all'esterno, comprendendo poi al suo interno, tutte le informazioni specifiche inerenti ai temi materiali per i GRI;

- la seconda modalità di utilizzo dei GRI Standards, che viene denominata “GRI-referenced claim” prevede un utilizzo mirato di alcuni Standard preselezionati, o per esempio, solamente una parte del loro contenuto. In questo caso si predilige quindi rendicontare solamente informazioni specifiche, analizzando, a differenza dell’altra modalità, uno specifico impatto (GRI, 2016).

Passiamo ora al secondo standard universale, il GRI 102, il quale viene denominato “informativa generale”, poiché fornisce tutte le informazioni di contesto per l’organizzazione e riguarda le buone pratiche di stesura di un report.

Secondo lo standard, infatti, le pratiche che dovranno essere contenute sono: il profilo dell’organizzazione, la strategia, l’etica e l’integrità unite ai valori dell’azienda, la governance, il modo in cui gli stakeholders vengono coinvolti ed il processo di rendicontazione utilizzato dall’azienda (GRI, 2016).

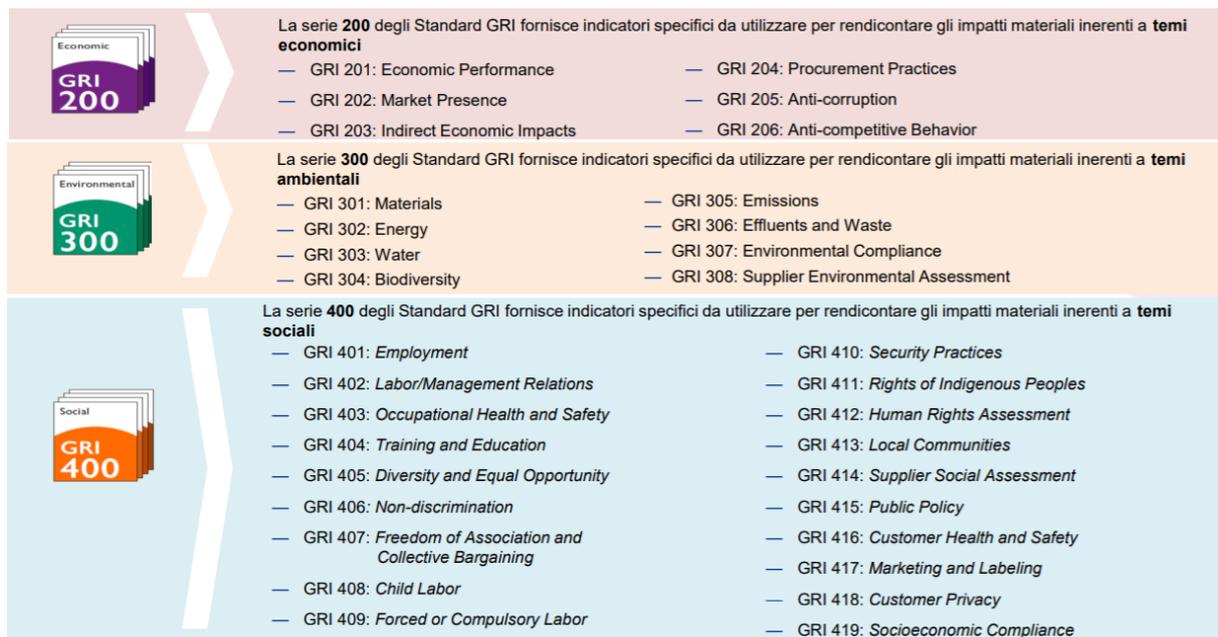
Infine, l’ultimo standard della serie 100 è il GRI 103, riguardante le modalità di gestione. Esso fornisce agli interessati i requisiti e le nozioni necessarie per spiegare all’organizzazione come affrontare ogni tematica materiale.

Il GRI 103 viene quindi applicato ad ogni tema materiale e spiega dunque: perché il tema in considerazione è ritenuto materiale, il perimetro del tema e i suoi impatti e come l’organizzazione intende gestire gli impatti (GRI, 2016).

Le rimanenti serie, la 200, 300 e la 400 contengono invece gli standard specifici, che come accennato in precedenza si rifanno a temi economici, ambientali e sociali. Secondo il processo definito dai GRI, le organizzazioni dovranno prima di tutto definire quali sono i temi materiali, e solamente poi, andranno a selezionare gli Standard più adeguati per ciascun argomento.

Nella figura sottostante, sono rappresentati i GRI Standard specifici per le serie 200, 300 e 400 (GRI, 2016).

Figura 5 - Topic specific Standard



Fonte: : ODCEC Roma, 2018.

Come si può notare dalla figura, ad esempio, la serie 200 contiene indicatori gli indicatori specifici per rendicontare gli impatti inerenti alla sfera economica, dal GRI 201 al GRI 206.

Ogni standard GRI stabilisce i criteri per un topic specifico, il GRI 201 seleziona gli obblighi per la rendicontazione della performance economica, il GRI 202 sulla presenza nel mercato e il GRI 203 riguardo gli impatti di natura economica indiretti etc.

1.2.3 La comunicazione tramite certificazioni terze

Come si evince dal precedente paragrafo, la comunicazione detiene un ruolo fondamentale per trasmettere informazioni e valori su prodotti e azienda direttamente agli stakeholders, ed in particolare, ai clienti. Risulta però estremamente arduo ottenere risposte positive dal proprio target, poiché molte volte, gli atteggiamenti orientati alla sostenibilità da parte dei consumatori non si traducono in azioni concrete (Turunen e Halme, 2021).

La comunicazione ha negli anni assunto due diverse forme di applicazione: la prima, riguarda la scelta di utilizzare etichette di sostenibilità certificate da terzi, al fine di dare autorevolezza al proprio prodotto/servizio (Testa et al., 2015). La seconda, riguarda le azioni così dette di “marketing interno”, già precedentemente citato, e facenti parte di una categoria di comunicazione in forma libera (Peattie and Crane, 2005). In questo paragrafo e nel successivo verranno analizzate entrambe le modalità per capire punti di forza e di debolezza delle stesse.

Le etichette di sostenibilità conferiscono come detto affidabilità e concretezza alle informazioni di carattere ambientale o sociale che riguardano i prodotti; la problematica principale però è il basso numero di consumatori che riescono a destreggiarsi nel vastissimo mondo delle certificazioni di sostenibilità (Leire e Thidell, 2005). Le certificazioni riguardanti informazioni di carattere ambientale maggiormente conosciute sono ad esempio la Nordic Swan, l’EU Eco-Flower e il German Blue Angel (Eurobarometer, 2013), mentre la principale etichetta a livello di sostenibilità sociale è la FairTrade (2020). Le certificazioni di sostenibilità vengono rilasciate da soggetti terzi (istituzioni o aziende) abilitati unicamente per questo scopo; entrando maggiormente nel dettaglio, esistono etichette legate a specifici settori, altre ai prodotti utilizzati, ed altre ancora a fasi della catena di approvvigionamento (Turunen e Halme, 2021). Nello specifico, le già citate Eco-Flower e la Nordic Swan, si riferiscono a sostanze nocive presenti nei materiali utilizzati; l’etichetta Öko-Tex certifica l’assenza di prodotti chimici dannosi nei prodotti tessili; mentre l’etichetta GOTS, segnala la presenza di materiali tessili organici.

Come segnalato in precedenza, queste certificazioni si concentrano su diverse aree di sostenibilità nel ciclo di vita del prodotto, tenendo quindi in analisi diverse fasi della catena di approvvigionamento (Bratt et al., 2011).

Esistono però alcune problematiche legate all’utilizzo delle etichette di sostenibilità:

- sebbene le etichette vadano a toccare un fabbisogno informativo del consumatore, è molto probabile che questo non venga totalmente soddisfatto. Non esiste infatti etichetta che vada a toccare tutto lo spettro di informazioni (ambientali e sociali) di cui necessita il cliente finale (Turunen e Halme, 2021);
- le certificazioni si basano su una logica, legata al prodotto, di carattere binario: di fatto, il prodotto, o possiede o non possiede un'etichetta di sostenibilità. Non esiste quindi una scala che possa informare il consumatore sul grado di adesione ai criteri imposti della certificazione stessa. L'unica etichetta che ad oggi soddisfa questo fabbisogno riguarda il consumo di energia per gli elettrodomestici (Commissione Europea 2019a);
- per adottare una certificazione, si necessita di periodi di tempo molto lunghi, dispendiosi dal punto di vista dell'impegno dell'azienda (reperire informazioni da tutta la catena di approvvigionamento), di tempo, e soprattutto di denaro (costi iniziali, ma anche di mantenimento della licenza nel tempo). Vi è una disparità alla base, che permette ad aziende più grandi di adottare, o di poter provare ad adottare, una di queste certificazioni (Evans et al., 2015).

1.2.4 La comunicazione tramite azioni di marketing interno

Il secondo tipo di comunicazione che verrà analizzato sarà l'utilizzo di una comunicazione in forma libera da parte delle aziende, non avvalendosi quindi di certificazioni o consulenze terze. L'obiettivo principale, oltre il presidio di più canali di comunicazione, è la volontà di fare leva sul lato emotivo dei consumatori: di fatto, i messaggi che passano verso l'esterno riguardano iniziative o intenzioni dell'azienda; sottolineando ad esempio il non utilizzo di materiali proveniente da catene non etiche, o la creazione di gamme prodotto "sostenibili", o ancora enfatizzando l'adesione ad iniziative sostenibili a livello internazionale (Turunen e Halme, 2021).

È importante però sottolineare che la pubblicità ambientale o sociale che un'azienda decide di promuovere può risultare un'arma a doppio taglio. Il sempre maggior utilizzo di questo tipo di comunicazione da parte delle organizzazioni ha creato un alone di scetticismo attorno al concetto di sostenibilità (Peattie and Crane, 2005).

Visti i grossi limiti di fondo di un tale approccio comunicativo risulta fondamentale prima di tutto creare un piano di comunicazione estremamente flessibile, non stagnante dal momento della sua stesura. Il piano deve garantire una forte capacità di adattamento alle variazioni dell'ambiente esterno, così come delle strategie interne e dei feedback dei propri stakeholders. Anche in questo caso, Rossi e Persico identificano svariati canali attraverso i quali si può sviluppare una strategia comunicativa, di seguito ne verranno esposti i cinque più rappresentativi:

- campagne pubblicitarie. Rappresenta di certo uno degli strumenti maggiormente utilizzati in ambito di persuasione del cliente, vista la capacità di toccare un numero davvero ampio di soggetti. Viste però le sue caratteristiche di fondo che si basano su una sintesi estrema nei messaggi e un basso livello di approfondimento, non sembra essere la soluzione più adeguata per una comunicazione di sostenibilità.

Addentrando più nello specifico, esistono quattro approcci che indicano un diverso grado di interessamento alla materia:

- Grey. Componente sostenibile di basso impiego nel messaggio, utilizzando solo alcuni punti specifici.
- Light green. Si punta ad informare riguardo caratteristiche ambientali del prodotto, il livello di specificità aumenta.

- Green. Componente di sostenibilità più solida e legata agli standard ISO14021. Vengono utilizzati dati ed indici specifici.
- Solid green. Si ha un massimo livello di dettaglio sulle informazioni, le quali sono reali e certificate.
- Punti vendita e show room. Il punto vendita è sicuramente uno dei canali maggiormente impattanti, poiché è solo lì che avviene il contatto diretto con il cliente. Non solo tramite messaggi, locandine, o monitor lungo tutto lo store, ma tramite un contatto diretto con il personale, che se “educato” adeguatamente alla strategia aziendale, funge da comunicatore di sostenibilità che tocca il cliente direttamente;
- il sito internet. Rappresenta un altro canale fondamentale in quanto permette di aggiornare contenuti e renderli fruibili in pochissimo tempo. L’attenzione che deve essere posta riguarda lo spazio da dedicare ai contenuti in analisi: spesso, la più classica delle aree “sostenibilità” rischia di essere un gesto a fine d’immagine piuttosto che un vero atteggiamento concreto;
- social network. Il quarto canale che si lega molto alla comunicazione del proprio sito internet ha due aspetti che lo rendono una potentissima risorsa, con un rischio boomerang sempre presente e non sempre controllabile. Infatti, se un primo aspetto riguarda i messaggi utilizzati e i rispettivi social media presidiati, avendo pieno controllo sulle proprie scelte, l’altro riguarda banalmente ciò che afferma il pubblico riguardo l’azienda e il suo modus operandi. Quest’ultima parte è difficilmente controllabile e per questo, l’attenzione da porvi deve essere massimale;
- il packaging. Anch’esso si muove su due direttrici comunicative. La prima riguarda la scelta del materiale: il packaging green, riciclabile e/o in materiale riciclato è sicuramente un plus che tocca il consumatore direttamente. La seconda riguarda il messaggio, e quindi l’utilizzo del packaging come mezzo per veicolare informazioni di sostenibilità al consumatore.

Esistono poi altre forme di comunicazioni quali rassegne stampa o eventi pubblici, così come i bilanci e report integrati, che non vanno però a colpire la fetta di consumatori diretti, piuttosto punta ad investitori, clienti e fornitori.

È evidente come entrambe le modalità di operare presentino delle falle sotto vari aspetti, e che in molti casi rischiano solamente di confondere ulteriormente un consumatore che sta diventando sempre più critico e sempre più scettico, conscio del fatto che le azioni adottate dalle aziende in termini di sostenibilità devono obbligatoriamente avere un impatto. In futuro, sarà importante avere entrambi i lati del mercato in perfetta armonia sulla sostenibilità: dal lato consumatore ci dovrà essere una maggiore coerenza tra idee green e scelte di consumo adottate, preferendo offerte sostenibili; dal lato aziende, offrendo prodotti e servizi sempre più sostenibili, che siano accompagnati da informazioni facilmente comprensibili, chiare e trasparenti. A sostegno di ciò, il modello che verrà presentato nel capitolo secondo, darà una terza visione sul modo di comunicare sostenibilità, offrendo ai consumatori informazioni semplici e esaustive sull'impatto sociale ed ambientale del prodotto, aiutando così il processo di acquisto (Turunen e Halme, 2021).

1.2.5 I freni alla sostenibilità e alla comunicazione

Dopo aver effettuato una breve presentazione nei precedenti due paragrafi sulle modalità di comunicazione della sostenibilità, nei prossimi verranno esposte possibili problematiche legate alla sostenibilità ed alla sua comunicazione: nello specifico, in questo paragrafo (1.2.3) si prenderanno in considerazione le principali cause di inerzia che in letteratura vengono identificate a freno dello sviluppo sostenibile e della sua comunicazione. Nel successivo paragrafo verrà analizzato il tema del Greenwashing, diventato di dibattito quotidiano anche tra i meno esperti.

Tutte le informazioni che sono state riportate precedentemente indicano che la sostenibilità deve essere nel solo il *driver* del futuro, ma anche e soprattutto quello del presente. La realtà dei fatti però è ancora molto distante da questa prospettiva poiché esistono ancora oggi diversi fattori che rallentano questo sviluppo.

Rossi e Persico identificano cinque fattori fondamentali che agiscono da forze di inerzia verso la transizione sostenibile tanto ricercata:

- percezione di inutilità. Ad oggi è sicuramente uno dei principali freni alla sostenibilità; causa di questa percezione è di certo il mancato ritorno sull'investimento che invece è presente e facilmente calcolabile nella comunicazione commerciale tradizionale. È realmente inutile comunicare questi temi se non sono presenti nella vision aziendale, se quindi non fanno parte del DNA dell'organizzazione; ma è altresì vero che chi non sarà sostenibile nei prossimi anni, rischierà seriamente di essere escluso dal mercato;
- paura del passato. Questo avviene specialmente quando si attua una revisione dei propri processi verso una realtà sostenibile. È possibile che il timore sia dovuto dall'iniziare a comunicare troppo tardi, iniziative che probabilmente si stavano già perseguendo da tempo; gli autori sottolineano che risulta fondamentale staccarsi dall'ancora del passato, e con coraggio, rompere gli schemi ed attuare una comunicazione chiara e trasparente sul proprio impegno nella sostenibilità;
- paura delle reazioni. Si attacca ad un concetto di stagnazione del mercato, ed in particolare di uno stesso settore; le aziende competitors tra loro, tendono spesso ad omologarsi sotto l'aspetto comunicativo, evitando azioni troppo forti che potrebbero portare un aumento del loro gradimento, ma anche una forte impatto

negativo nel caso in cui il messaggio non venga capito. Così facendo quindi, il timore principale è quello staccarsi dalla massa, comunicando il proprio sviluppo sostenibile, rischiando quindi ritorsioni da parte degli stessi competitors da quali l'azienda si vuole distaccare. Anche in questo caso, la paura è certamente fondata, ma facilmente superabile in quanto, se l'azienda è realmente sostenibile, e la comunicazione viene effettuata in modo corretto, non ci dovrà essere paura di ritorsione alcuna;

- paura della complessità e del cambiamento. Questa è forse la paura più fondata, poiché legata ad aspetti tecnico – organizzativi che sono certamente dispendiosi per tempo, risorse economiche e capacità di essere attuati. Gli autori suggeriscono però che negli anni, le aziende si sono trovate ad affrontare sfide molto più grandi e complesse, una su tutte l'adeguamento alla globalizzazione. La sostenibilità non sarà quindi una sfida più semplice, ma anche supportati da soggetti specializzati in questo genere di transizioni, sarà fondamentale attuare questa trasformazione;
- riservatezza e discrezione. In ultima battuta ci si riferisce a quelle aziende che attuano la sostenibilità in modo assiduo, anche da molto tempo, ma prediligono non sbandierare il loro *modus operandi* per evitare accuse di *greenwashing* per esempio. Gli autori anche in questo caso consigliano di vincere questa riservatezza, e senza sfociare in un eccessivo autoelogio, dare l'evidenza che merita il proprio impegno in ambito di sostenibilità. Infondo, come accennato più volte, è un valore aggiunto anche davanti al consumatore, perché quindi non usarlo?

Come accennato in precedenza, questi sono solo alcuni dei freni alla sostenibilità ed alla sua comunicazione, sono stati selezionati in quanto risultano essere quelli più ricorrenti a livello empirico. L'evidenza che accomuna questi aspetti è la ricerca di un'azione da parte delle aziende nel breve termine, non vengono a questo punto facilitati quei modelli e processi che permetterebbero, con un'ottica di medio-lungo periodo, di attuare quel cambiamento tanto ricercato in un periodo storico di crisi per le aziende (Rossi e Persico 2016).

1.2.6 Il pericolo Greenwashing

Il Greenwashing è una delle principali cause di sfiducia dei consumatori nell'operato green delle aziende. Si tratta infatti, di una pratica che è cresciuta di pari passo con il boom del termine "sostenibilità"; nella pratica però, è l'utilizzo da parte delle aziende, di una comunicazione ambientale o sociale che però non trova alcun riscontro nei fatti, utilizzando tutta la propria forza di persuasione costruita negli anni tramite l'immagine del brand (Bazillier e Vauday, 2010). Visto poi, la forte personalità interdisciplinare della sostenibilità aziendale, esistono varie correnti che separano la definizione di greenwashing in due correnti separate: il greenwashing legato esclusivamente alle questioni di carattere ambientale (Pearson, 2010), ed il *bluwashing*, legato al colore blu della Nazioni Unite, riguardante le problematiche di carattere sociale (Seele, 2007). Per pura semplicità, durante tutto il paper, le questioni ambigue a livello comunicativo, sia ambientali che sociale, verranno etichettate come greenwashing.

Il consumatore medio è sempre più critico, e la crescita dello scetticismo verso azioni dubbie e campagne pubblicitarie forvianti è lampante (Pomering e Johnson, 2009). Molto frequente è infatti il caso, già precedentemente accennato, nel quale un'azienda si concentra fin troppo nella comunicazione esclusiva delle azioni di sostenibilità, lasciando quindi trapelare che ci sia qualcosa di nascosto sotto alle apparenze (Brown e Dacin, 1997). In questo nuovo contesto, appare quindi estremamente difficile attuare pratiche di greenwashing senza subire conseguenze: mettere in pratica strategie e azioni green senza una effettiva controprova reale dietro, rischia di diventare un devastante boomerang (Rossi e Persico, 2016). Per questo, in un contesto estremamente ampio e colmo di connessioni tra soggetti, come quello moderno, è impensabile ragionare "ognuno per sé"; ciò significa che pratiche di greenwashing adottate da uno o più soggetti in un particolare settore, se smascherate, rischiano di andare ad intaccare la credibilità di altri competitors, che però stavano svolgendo le loro pratiche in modo ineccepibile (Vollero, 2013).

L'aspetto su cui quindi agisce il Greenwashing in quanto tale è la legittimità dell'azienda; essa, infatti, pende dalla comunicazione di sostenibilità che l'azienda compie, e in molti casi, sia nel caso in cui la comunicazione sia fondata su fatti reali e nobili, sia che essa non lo sia, il rischio che tale legittimità sia compromessa è alquanto alto e causato da fattori incontrollabili. Gli autori Seele e Gatti (2015), descrivono un modello che rappresenta quattro scenari utili a comprendere il fenomeno del greenwashing:

Figura 6 - The matrix of greenwashing cases

	Context 1: - High scrutiny	Context 2: - Low scrutiny
	Distorsion (Accusation)	No distorsion
The message is consistent	1. FALSE GREENWASHING	3. NO GREENWASHING
The message is misleading	2. GREENWASHING, GENUINE	4. POTENTIAL GREENWASHING
	↓ -	↓ +
	Pragmatic Legitimacy (legitimacy gap or crisis)	Pragmatic Legitimacy

Fonte: Seele e Gatti, 2015

1. FALSE GREENWASHING. In questo caso, l'azienda è accusata di pratiche di greenwashing nonostante la sua comunicazione sia coerente e veritiera. L'azienda dovrà fronteggiare tutte le conseguenze a livello d'immagine e reputazionale; infatti, indipendentemente dalla legittimità dell'accusa, spesso la critica trova un supporto nell'opinione pubblica, che preferisce scagliarsi contro il soggetto incriminato piuttosto che informarsi adeguatamente sulle informazioni alla base dell'accusa (Scherer et al., 2013);
2. GREENWASHING. Il caso è quello naturale in cui un'azienda comunica affermazioni false o fuorviante sulle proprie attività legate alla sostenibilità. L'incidenza su reputazione e legittimità è corretta e dovuta. Anche in questo caso però, gli autori suggeriscono che solo in rarissimi contesti è individuabile oggettivamente una pratica di greenwashing;

3. NO GREENWASHING. Non esiste alcun greenwashing nel caso in cui la comunicazione di sostenibilità sia coerente e comprovata e nessuna accusa intacca il messaggio. L'azienda ha quindi compiuto il suo dovere in modo ottimale, dando seguito alle pratiche adottate con una comunicazione efficace.
Il ritorno è senz'altro positivo in legittimità e potere d'immagine verso i propri stakeholders;
4. POTENTIAL GREENWASHING. Nell'ultimo caso, esiste la possibilità in cui il greenwashing è definito potenziale a causa della mancanza dell'accusa; difatti, la comunicazione di sostenibilità è infondata o non reale in toto, ma, mancando l'accusa di greenwashing, l'azienda gode comunque in modo momentaneo di un vantaggio di legittimità.

Per concludere questa breve digressione sulla tematica del Greenwashing, è importante sottolineare come, secondo gli autori Seele e Gatti (e gran parte della dottrina), alla base debba essere presente un'accusa da parte di un soggetto terzo, opinione pubblica o stakeholders. Questo, per capire le motivazioni alla base di comportamenti scorretti da parte delle aziende, che in molti casi, adottano una comunicazione non veritiera avendo calcolato rischi e benefici, consci del fatto che una comunicazione green basata sul nulla, è comunque comunicazione green; di conseguenza, esisteranno in ogni caso degli effetti positivi nell'immediato, che però, come già analizzato nei precedenti paragrafi, avranno probabilmente vita molto breve.

1.3 IAP – Istituto dell’Autodisciplina Pubblicitaria

Per concludere il capitolo 1 ed il discorso sulla comunicazione di sostenibilità può essere utile richiamare un caso virtuoso presente in Italia come lo IAP, ossia l’Istituto dell’Autodisciplina Pubblicitaria (<https://www.iap.it/>).

Da oltre cinquant’anni, lo IAP, pone dei parametri al fine di sponsorizzare una comunicazione che sia il più trasparente e veritiera possibile a tutela della concorrenza tra azienda, che deve rimanere sempre nei limiti della lealtà, e soprattutto dei consumatori, i quali sono i soggetti più deboli nella catena comunicativa. Il modus operandi è dato dalla stesura di un Codice di Autodisciplina a cui aderiscono i più importanti operatori del settore.

Ai fine della reale comprensione di questo organo, risulta importante inquadrare storicamente la sua evoluzione. Nonostante già dal 1937 esistesse un codice di autodisciplina proposto dalla Camera di Commercio Internazionale, in Italia si promosse questo genere di iniziative solo dal secondo dopoguerra. I primi codici varati dall’UPA (associazione di utenti delle pubblicità) e dalla Federazione Italiana della Pubblicità nel 1951 erano estremamente semplici, fornendo informazioni molto spesso appena abbozzate; la svolta avvenne però poco dopo, nel 1963. In occasione del VII Congresso nazionale della pubblicità venne condivisa l’iniziativa di creazione della IAP, un organismo che collegasse varie categorie pubblicitarie, per dare vita ad un Codice unitario sulla responsabilità sociale della pubblicità. Con la stesura del primo codice ufficiale nel 1966 si ottenne solo in parte quella concretezza ricercata, poiché per oltre 10 anni si ebbe solamente una media di 15 casi all’anno. Negli anni però si decise di dare un’impronta più giuridica all’organo, mantenendo la flessibilità che tutt’ora lo contraddistingue, unite alla capacità di giudizio di giudici esperti. Così negli anni avvenne una graduale evoluzione verso quello che ora è lo IAP.

Tornando ora all’organo in sé: secondo lo IAP, e anche per la gran parte degli addetti ai lavori, una “buona comunicazione” è nell’interesse di tutti i soggetti in causa: delle imprese e i loro rapporti di concorrenza, dei consumatori che guardano sempre con diffidenza verso quei messaggi che sembrano ingannevoli, e dei mezzi, i quali sperano che i contenuti di carattere editoriale non vengano inquinati con messaggi forvianti e di pessimo gradimento al pubblico.

Il Codice di Autodisciplina risulta vincolante per tutte quelle aziende che investono in comunicazione, altri mezzi di diffusione, agenzie, consulenti e per tutti i soggetti che abbiano accettato tramite la propria associazione o attraverso la chiusura di un contratto che prevede l'inserimento di inserzioni pubblicitarie. Gli organismi che vi aderiscono infatti, si impegnano ad inserire una speciale clausola di accettazione del codice e delle decisioni della commissione. Di fatto la gran parte della comunicazione commerciale in Italia è tenuta a rispettare questi vincoli.

Come accennato, il Codice di Autodisciplina è lo strumento di cui si serve lo IAP per apportare un cambiamento nel modo di comunicare; esistono svariati vantaggi per la collettività derivanti dal suo utilizzo:

- *flessibilità e Tempismo.* Il codice è prima di tutto uno strumento mutevole; esso, infatti, è periodicamente aggiornato per rimanere vicino alle esigenze del settore, mantenendo quella flessibilità che è caratteristica fondamentale al giorno d'oggi per poter leggere chiaramente e con anticipo tutte le mutazioni della società. Una su tutte negli ultimi anni è la comunicazione digitale, mappata attraverso la "Digital Chart"; si tratta di un programma che possiede il fine di categorizzare le forme più diffuse di comunicazione commerciale digitale indicando poi le modalità con le quali renderla sempre più trasparente;
- *indipendenza, competenza e trasparenza.* Il Codice di Autodisciplina è applicato da due organi indipendenti: il primo è il comitato di controllo che agisce per la tutela dei consumatori, il secondo è il Giurì, ossia l'organo con potere giudicante. Entrambi i due organi portano autonomia e imparzialità nel giudizio in quanto sono composti da esperti qualificati esterni al mondo della comunicazione commerciale. Nel caso venisse appurata la non conformità al codice, è immediata la cancellazione del messaggio pubblicitario. Inoltre, per garantire un grado di trasparenza massimo, ogni sentenza viene poi pubblicata sul sito www.iap.it;
- *rapidità e chiarezza a tutela del consumatore.* Un altro punto di forza del Codice è la semplicità e la chiarezza con cui vengono applicate le procedure: esse sono libere da qualsiasi tipo di formalismo ed assicurano tempi di intervento estremamente rapidi (nelle procedure più lunghe si possono toccare al massimo gli 8 o 12 giorni lavorativi). Inoltre, è fortemente incentivata la partecipazione attiva da parte dei singoli consumatori, ognuno di essi può infatti segnalare

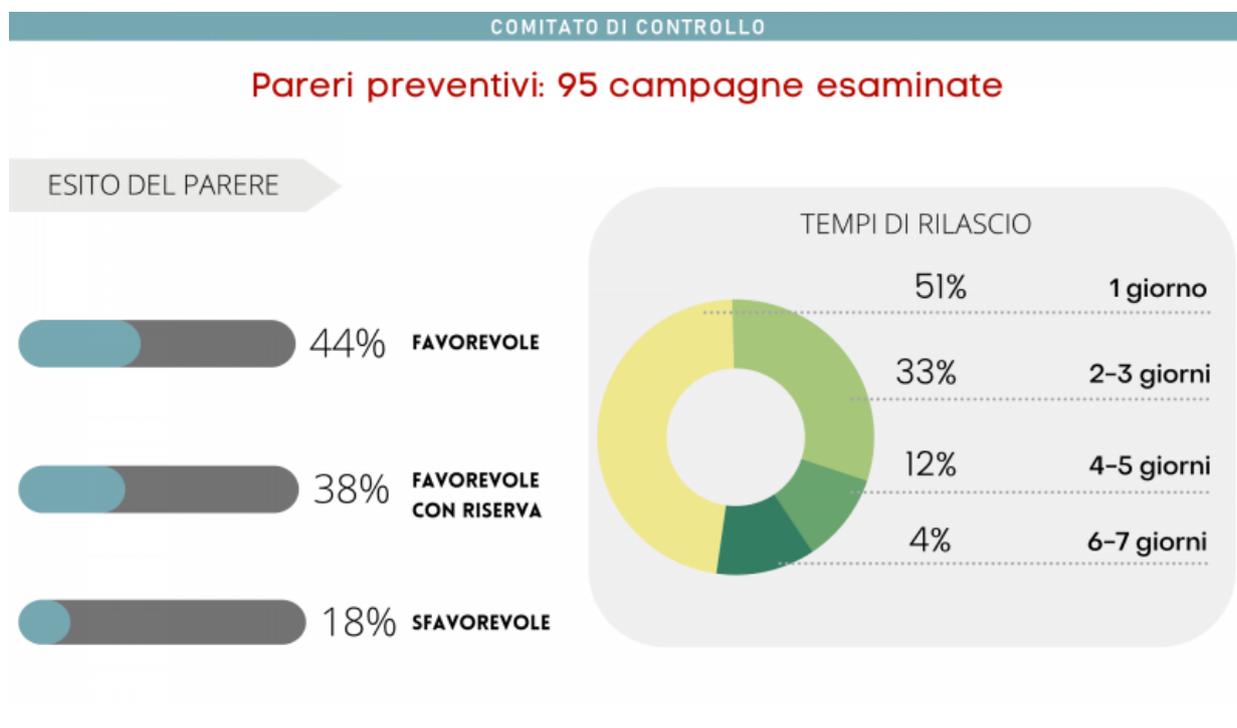
messaggi considerati impropri. A sostegno di ciò è emerso che oltre il 90% delle decisioni riguarda la tutela del cittadino. Nel report del 2019 emergono alcuni dati che verranno riportati di seguito.

Il primo su cui può essere utile soffermarsi è proprio sulle tempistiche di risposta dell'ente alle segnalazioni.

In particolare, nella figura 4, si può notare che in merito ai pareri preventivi, solamente il 4% detiene i tempi di rilascio superiori verso i 6-7 giorni.

Mentre un ottimo 84% rimane entro i 3 giorni. Questo a sostegno della grande rapidità e flessibilità dell'organo, che lo rendono quasi unico nel suo genere per velocità di applicazione.

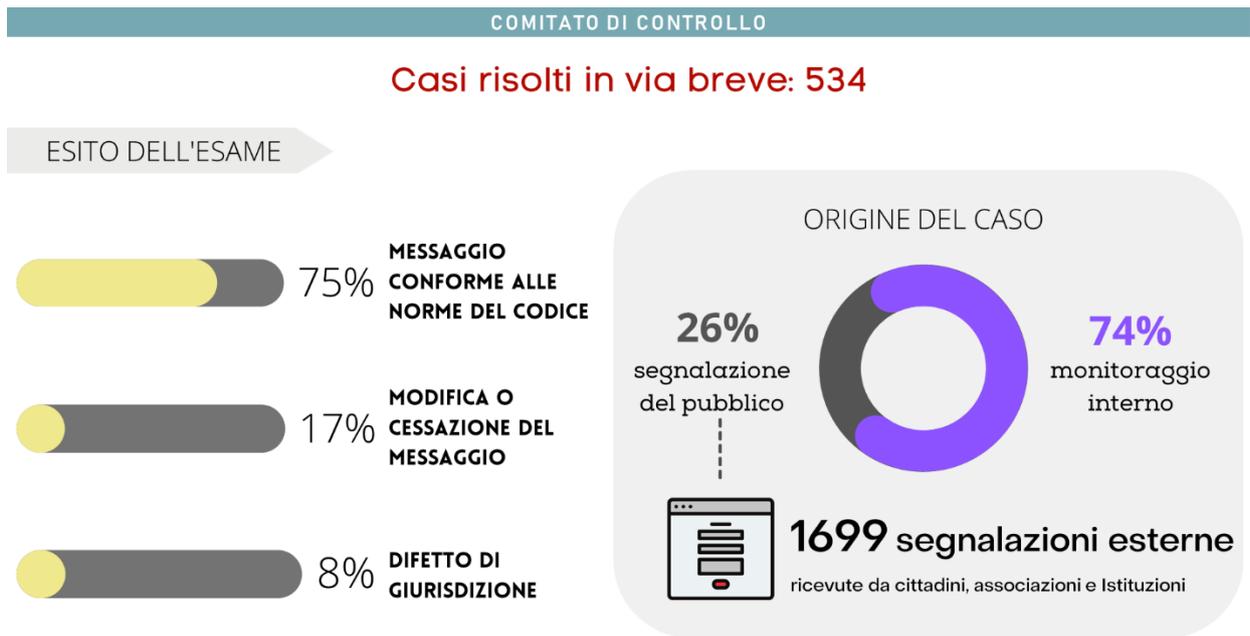
Figura 7 - Pareri preventivi comitato di controllo



Fonte: www.iap.it

Di seguito i dati a sostegno della forte spinta verso il pubblico del Comitato:

Figura 8 - casi risolti in via breve



Fonte: www.iap.it

Importante sottolineare che il 75% dei casi sono stati ritenuti conformi alle norme del codice, a sostegno dell'ottimo impatto che lo IAP sta avendo sul mondo della comunicazione.

- *Un giudizio che fa giurisprudenza.* L'Autodisciplina pubblicitaria è riconosciuta da tempo da direttive, leggi e sentenze di giudici italiani come un sistema giudiziario alternativo, in grado di fornire supporto e alleviare oneri senza alcun costo per lo stato. Inoltre, un'Autodisciplina efficace e rappresentativa può senza dubbio scongiurare il ricorso a norme legislative di dettaglio, le quali risultano spesso eccessivamente penalizzanti.

Il Codice di Autodisciplina garantisce inoltre diversi vantaggi per i membri che decidono di associarsi:

- entrare in un sistema virtuoso che si muove al fine di assicurare a tutti i soggetti in causa una comunicazione commerciale equa e che agisca con trasparenza e responsabilità;

- beneficiare di un monitoraggio della propria comunicazione, fungendo quindi da indicatore di performance, e di una tutela di carattere più ampio alla propria creatività;
- ottenere agevolazioni sulle tariffe per i servizi offerti dall'Istituto; essi possono variare da consulenze preventive a tutele per progetti di comunicazione di ampia durata, così come dalle istanze al Giurì alla partecipazione ai corsi di formazione e aggiornamento;
- possibilità di avere uno scambio di informazioni e relazioni con sistemi autodisciplinari di altri paesi europei o extra europei;
- mantenere un livello di corporate reputation alto e fare fronte comune con gli altri soggetti protagonisti dello scenario pubblicitario, al fine di promuovere una comunicazione basata su un approccio etico.

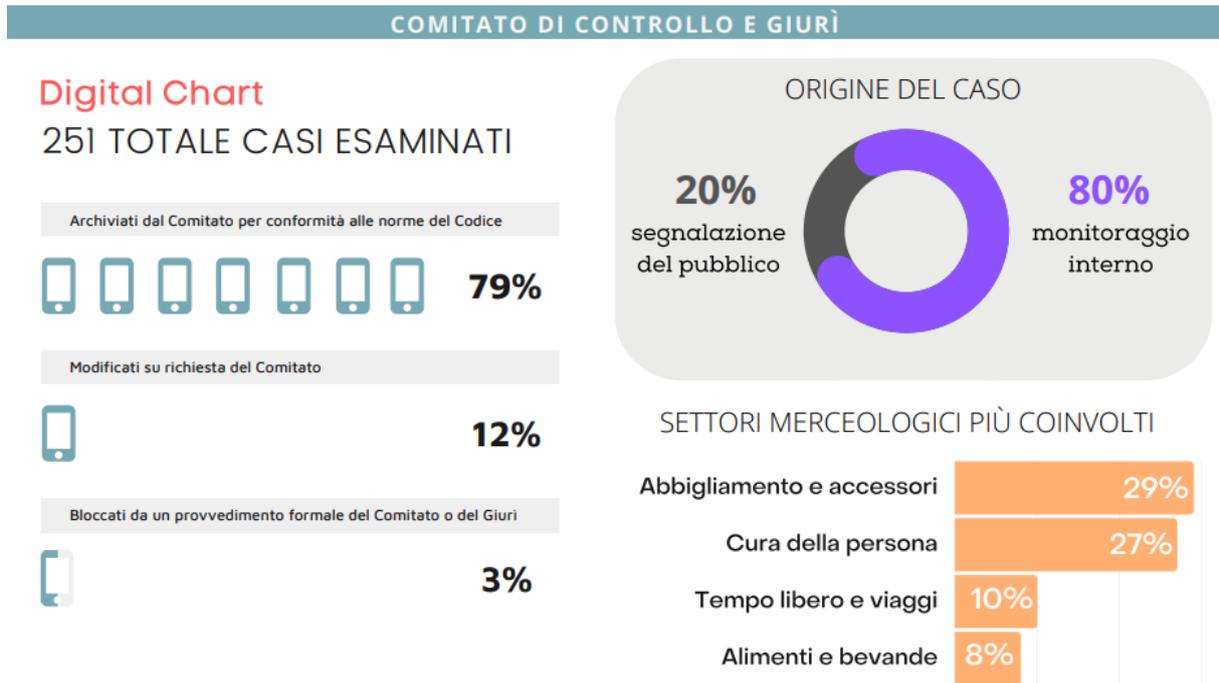
Con riferimento alla comunicazione trattata nei precedenti paragrafi, risulta utile fornire l'approccio che l'Istituto ha deciso di adottare in relazione alla comunicazione commerciale online: il primo grande passo adottato dall'Istituto è la creazione della già citata "Digital Chart", varata inizialmente nel 2016 e aggiornata nel 2017. Essa partiva da una mappatura delle più diffuse pratiche promozionali in circolazione, dando così agli operatori del settore indicazioni di base su come muoversi e come autodisciplinare la propria pubblicità. Si tratta quindi di quelle pratiche che se adottate, forniscono a tutti gli stakeholder una comunicazione più trasparente.

Nell'Aprile del 2019 è stato deliberato dal Consiglio Direttivo di rendere vincolanti tutte le indicazioni contenute nella Digital Chart, integrandole in un apposito regolamento. Tale regolamento è diventato parte del Codice al cui rispetto sono infatti tenuti tutti i soggetti che direttamente o indirettamente aderiscono a questo sistema autodisciplinare.

Un ulteriore provvedimento che vale la pena citare anche se non prettamente correlato alle tematiche dell'elaborato è la delibera riguardo la figura degli influencer. Nel gennaio 2019 è stata per l'appunto sviluppata una figura apposita di socio sostenitore rivolta agli influencer e tutti quei soggetti a loro correlati, come ad esempio piattaforme o agenzie. L'atto è stato realizzato al fine di coinvolgere direttamente questa categoria così emergente di comunicatori, così da accelerare un corretto sviluppo di questo settore.

Di seguito alcuni dati facenti riferimento all'applicazione della "Digital Chart":

Figura 9 - L'impatto della Digital Chart



Fonte: www.iap.it

L'impatto può di certo considerarsi positivo: solamente il 3% dei casi esaminati sono stati bloccati perché non conformi ai regolamenti imposti dal comitato. Questo a sostegno dell'impatto positivo che sta dando questo strumento sulla sempre più crescente comunicazione commerciale digitale.

CAPITOLO 2: LA SOSTENIBILITA' NEL SETTORE MODA

Come visto nel precedente capitolo, il settore presenta varie problematiche che spaziano da quelle di carattere più operativo come la produzione, i consumi e le condizioni umane alla base del lavoro, a quelle di carattere più “teorico” come la comunicazione e la trasparenza che si sceglie di trasmettere con i propri messaggi.

Importante è però sottolineare come la transizione verso un business più sostenibile sia oramai realtà, e non solo un piccolo trend; essere sostenibili è lentamente diventato “mainstream”, con tutti i rischi e pericoli del caso (Watson e Yan, 2013).

Una moda più sostenibile parte quindi dalla produzione dei capi e dal consumo stesso, il tutto utilizzando o creando modelli di business alternativi (Carey e Cervellon, 2016). Verso l’inizio degli anni ’60 si è preso coscienza della necessità di qualcosa di diverso (non ancora sostenibilità) tramite una richiesta da parte dei consumatori di cercare di minimizzare i consumi delle prime grandi industrie di abbigliamento (Jung e Jin, 2014). Sebbene i primi tentativi di moda ecologica furono percepiti negativamente, con le campagne degli anni ’80 e ’90 contro l’iper-utilizzo di pellicce e pro ad una moda più etica, la tendenza è decisamente cambiata (Jorgens, 2016). Si è quindi creata un’identità che ad oggi possiamo chiamare moda sostenibile; poiché raggruppava al suo interno tutte quelle condizioni che la rendono tale: condizioni di lavoro eque (Jorgens, 2016), materiali riciclabili ed eco-compatibili (Johnstone, 2012) e utilizzo di certificazioni terze e sistemi di tracciabilità (Henninger, 2015).

La prima sfida che si propone la moda sostenibile è quella di discostarsi dal fast fashion, che, come citato in precedenza, risulta essere uno degli approcci più gravosi per il pianeta e per le persone; di conseguenza, la ricerca di una moda più “lenta” detta anche slow fashion, che presupponga una diminuzione netta dei danni ambientali e un miglioramento sostanziale delle condizioni di lavoro lungo tutta la filiera appare necessaria (Bourland, 2011; Pookulangara e Shephard, 2013).

Sebbene siano già in atto cambiamenti, risulta assai complicato una macro-trasformazione di tutto il settore; le complessità riguardano ogni area di azione (Ertekin e Atik, 2014). Emergono vari ostacoli individuati in letteratura:

- in prima battuta la tracciabilità e la trasparenza della filiera. Non sempre risulta attuabile, e anche nei casi in cui lo fosse, la complessità rimane alta, soprattutto nelle catene di approvvigionamento globali;
- in secondo luogo, un produzione maggiore di capi durante l'anno accresce nel consumatore la volontà di acquisto, facendolo quindi discostare dall'ideale di acquisto sostenibile e rafforzando il sempre più citato divario atteggiamento-comportamento (Goworek *et al.* , 2013 ; McNeill e Moore, 2015);
- in terzo luogo, per vendere un prodotto, in particolare nel settore moda, uno dei fattori vincenti è sicuramente la differenziazione dagli altri competitors; e una produzione più green risulta essere un fattore differenziante di spessore (Du, 2015).

Quindi, gli aspetti/aree che vengono toccati maggiormente dalla transizione al sostenibile riguardano principalmente: il controllo della filiera, il rapporto con le scelte dei consumatori ed il lato produzione, in cui pensare un prodotto più green ha certamente un costo maggiore.

Alla luce di queste problematiche, risulta fondamentale un ripensamento dei modelli di business; è in moto da molti anni un processo che non prevede un semplice cambiamento dei modelli di pensare ed agire, ma che utilizza la sostenibilità come punto cruciale della propria strategia, per costruirci attorno un nuovo modello di fare business (Todeschini et al., 2017). A supporto di questi progetti c'è sicuramente l'avanzamento tecnologico che va a coprire quei modelli quali economie di scala o fast fashion che tanto danno provocano.

Allacciandosi quindi al primo capitolo ed al concetto di shared value, verrà ora proposto lo studio di Todeschini et al, che, sulla base di tendenze socioeconomiche nel settore fashion proporrà nuovi modelli di business legati ai principali mega-trend riscontrabili all'interno del settore.

2.1 Nuovi modelli di business

Gli autori identificano cinque macro-trend legati alla sfera sociale ed economica che possono fungere da spinte verso nuovi modelli di business. Di seguito verranno presentati ed analizzati, così da comprendere al meglio le possibilità future, in relazione poi alla comunicazione che ogni azienda attua: sarà quindi più facile comprendere il modus operandi di un'azienda e cogliere eventuali difformità da situazioni effettivamente reali ed attuali da altre utopiche (per scardinare così meccanismi di green washing).

- *Circular Economy*: il concetto fondante di questa tendenza sta nell'attuare una produzione che si concentri sui concetti di recupero e ripristino di prodotti e/o materiali. L'economia circolare ha infatti alla base un'attenta e precisa progettazione del prodotto, pensandolo con materiali e componenti che perdurino il più a lungo possibile e che siano facilmente recuperabili a fine vita. È infatti chiaro che questo tipo di approccio distanzia la crescita in termini economici dell'azienda dall'utilizzo di risorse limitate; per fare ciò, ci si concentra per l'appunto su risorse naturali o biologiche, facilmente riutilizzabili o, nel peggiore dei casi, facilmente smaltibili. Muovendosi in questa direzione, l'economia circolare propone un modello di fare business che per natura sia sostenibile e capace di perdurare a lungo nel tempo (Webster, 2015).

Di seguito, i driver che guidano l'innovazione:

- *upcycling*: si basa sull'utilizzo di materiali di scarto per la generazione di nuovi prodotti, percepiti dal consumatore come uguali o superiori in valore e/o qualità (Dissanayake e Sinha, 2015). Nel settore moda, questo tipo di approccio genera sostenibilità in quanto prolunga la durata dei capi e diminuendo il fabbisogno continuo di nuove risorse naturali;
- *recycling*: si basa sulla conversione di materiali derivanti da prodotti esistenti in prodotti differenti. Essendo un processo ad alto costo, viene considerato come l'ultima opzione dopo il *reduce* e il *reuse* anche se rimane una importantissima alternativa per creare sostenibilità nei processi. Adottare una metrologia di recycling implica un ripensamento della struttura dei costi, delle attività chiave e dei business partner (Todeschini et al., 2017);

- Vegan: nel settore moda questo approccio si prefissa di utilizzare solamente materiali di origine vegetale, astenendosi quindi da tutte quelle di origine animale. In questo modo, uno degli impatti positivi, oltre ad allontanarsi da qualsiasi problematica legata al trattamento degli animali, riguarda il consumo energetico minore, poiché i materiali di provenienza animale richiedono un consumo maggiore. Questo tipo di approccio impatta di quattro fattori chiave, quali ad esempio la scelta di partner specializzati e risorse chiave, sui canali di comunicazione e distribuzione e sulla proposta di valore, che inevitabilmente andrà a toccare il consumatore in un modo molto più forte (Todeschini et al., 2017).
- *Corporate Social Responsibility (CSR)*: le pratiche di CSR coprono una vasta gamma di livelli di complessità diverse e orizzonti temporali diversi; la tendenza è sicuramente in aumento riguardo l'adozione di queste soluzioni nel settore moda, compresi poi anche i dibattiti sulla comunicazione di questo stile di business, che come accennato nel capitolo precedente, può portare a fenomeni di greenwashing e quindi sfiducia nelle aziende. Nella fashion industry, la CSR viene applicata prevalentemente alla supply chain, poiché tutti i grandi brand devono confrontarsi con catene sempre più lunghe e disperse in tutto il mondo. È quindi sempre più richiesto ai fornitori una rendicontazione delle loro operazioni, delle condizioni dei lavoratori, della provenienza dei materiali e così via (Balassarre e Campo, 2016). Di seguito alcuni driver che guidano l'innovazione:
 - sweatshop free: questo concetto implica trasparenza sulle condizioni lavorative nelle imprese manifatturiere, oltre ad opporsi alle pratiche di esternalizzazione della produzione nei paesi che offrono un basso costo del salario. Questo modello di business tratta la sostenibilità principalmente sull'aspetto sociale, focalizzandosi sulla relazione con il cliente, le risorse chiave e le attività chiave;
 - fair trade: o commercio equo e solidale, punta ad ottenere una condizione salariale degna per tutti i lavoratori all'interno della catena di fornitura. È richiesta quindi una maggiore attenzione da parte dei clienti, che andrà ad impattare direttamente sui modelli di business, creando dei ripensamenti degli stessi. Il focus andrà posto sui metodi di gestione delle catene di

approvvigionamento, riguardo la selezione, il monitoraggio e la valutazione dei fornitori partner;

- locally sourced: questo driver si prepone di dare la priorità a produzioni geograficamente più vicine al consumo. In questo caso è ancora difficile definire quale sia una distanza accettabile; certo è che, se la produzione è localizzata in una zona prossima a quella di commercializzazione, allora i benefici in termini di sostenibilità si trovano sia nei minori impatti legati ai trasporti, sia a livello sociale riguardo lo sviluppo delle imprese locali, con benefici economici e di occupazione. Questo business model ha un impatto sulla relazione con il cliente e sulla proposta di valore, così come sulla selezione dei partner chiave.
- *Sharing economy and collaborative consumption*: il fenomeno della sharing economy è sicuramente analizzabile sotto vari aspetti, ma è fondamentale affermare che non nasce solo come risposta al consumo, ma è una risposta sostenibile ed efficiente che va a adattare i bisogni della collettività e quelli dei singoli alle risorse disponibili sul pianeta. In particolare, questo tipo di consumo, si basa sulla reinterpretazione delle pratiche di scambio, condivisione, prestito e così via, legando solitamente persone che in precedenza non erano collegate (Botsom e Rogers, 2010). Di seguito alcuni driver per business model innovativi legati alla sharing economy e al consumo collaborativo:
 - collaboration: la collaborazione, anche se con un termine molto generico, definisce quel business model che mira all'adozione di un mindset collaborativo da parte di tutti gli stakeholders coinvolti nella catena del valore: fornitori, distributori, clienti ed anche competitors. La collaborazione consiste quindi nella creazione di ecosistemi di condivisione, essa può riguardare risorse e conoscenze, così come le innovazioni in termini di sostenibilità. È sicuramente un driver critico per le piccole imprese e soprattutto le startup;
 - second hand: si tratta di una pratica che prevede la vendita da consumatore a consumatore, o da consumatore a rivenditore, di capi già usati ma in buone condizioni; si punta quindi a promuovere il riutilizzo riducendo drasticamente la domanda di nuovi capi da produrre e il loro relativo consumo di risorse. Negli ultimi anni, questa pratica ha preso corpo

principalmente con i capi che vengono usati un numero limitato di volte, come ad esempio gli abiti da festa e i vestiti per bambini. Gli impatti sul business model riguardano i canali di consegna, la relazione con i clienti e nella attività chiave, creando una nuova proposta di valore;

- fashion library: si tratta di un servizio con abbonamento ad una “libreria” di capi; attraverso questo sistema, il cliente non possiede il capo, bensì lo può utilizzare per un numero limitato di volte. Tramite questo meccanismo di condivisione, capi che probabilmente verrebbero usati solamente una manciata di volte, vengono invece utilizzati più spesso e soprattutto da una platea più ampia di persone, sfruttando al massimo il capo e riducendo come negli altri casi la domanda di nuovi abiti. In questo business model, i driver principali sono sicuramente la nuova relazione con il cliente, a cui si chiede un cambio di mindset, e la nuova proposta di valore, che si rinnova proponendo più un servizio che un prodotto.
- *Technological Innovation*: l’innovazione tecnologica come quarto megatrend appare decisamente fondamentale anche se non si tratta di un settore propriamente tech. Infatti, una delle principali innovazioni riguarda l’utilizzo sempre più diffuso di fibre sostenibili o alternative: esse impattano sulla durata dell’abbigliamento, garantendone certamente una vita più lunga; sulla riduzione di sprechi legati ai processi di pulizia; e sulla precedenza all’uso di materiali di natura sintetica piuttosto che naturale. Altre soluzioni legate alle innovazioni riguardano le stampe 3D, realtà aumentata, e abiti smart; i quali, sebbene ancora in fase di sperimentazione, potrebbero indicare in modo certo l’usura del capo, e in che termini ripararlo o smaltirlo. Di seguito alcuni driver che guidano l’innovazione in questo campo:
 - sustainable raw materials: questo driver spinge il business model verso l’utilizzo di materie prime eco-compatibili, come ad esempio la canapa, il bambù, il cotone organico, il lyocell e le fibre riciclate. Dato che questo driver agisce principalmente sull’utilizzo di materie prime sostenibili, è chiaro come esso impatterà principalmente sulle attività chiave e sulle risorse, così come sulla catena di approvvigionamento e sulla comunicazione verso i clienti, per garantire l’operato sostenibile dell’azienda.

- zero waste: questo driver guida l'innovazione nei processi di produzione, poiché si propone di ridurre al minimo gli sprechi durante queste attività. La sostenibilità deriva principalmente dalla riduzione dell'uso di materie e dalla ricerca e sviluppo di processi più efficienti. Il driver richiede un ripensamento dei materiali, delle attività chiave e della struttura dei costi;
- wearable technology: sebbene le tecnologie applicate agli articoli di moda siano ancora per la maggior parte in fase di sperimentazione, esistono già varie potenziali applicazioni: il monitoraggio della salute, il cambio di aspetto o colore, il grado di usura dell'abito e così via. L'influenza in questo caso è certamente sulla proposta di valore, in quanto la novità, le funzionalità migliorate e l'esclusività sono certamente un salto in avanti rispetto ai classici capi.
- *Consumer awareness*: il quinto mega-trend fa riferimento all'aumento di consapevolezza da parte dei consumatori riguardo le tematiche di sostenibilità nel settore moda. Questa maggiore sensibilità ha portato ad una crescita delle alternative al fast fashion, mosse dal cambiamento delle preferenze e delle abitudini dei consumatori (Todeschini et al., 2017). Il cambiamento in atto è accertato da tutte quelle iniziative e comportamenti, con alcuni di essi già citati nei precedenti trend, che fanno aumentare la domanda di prodotti green. I comportamenti dei consumatori hanno impatti diretti sui modi di agire delle aziende, a partire dall'adozione di modelli improntati sull'economia circolare o sul principio dello zero waste; è quindi evidente, che il solo mutamento delle preferenze dei consumatori impatti in modo notevole sul modo di progettare e creare il proprio business. Un caso emblematico è certamente la collaborazione tra H&M con Ellen MacArthur Foundation nel 2015: dove la prima è stata per anni una delle principali aziende improntata sul fast fashion, mentre la seconda è uno dei più importanti soggetti economici che promuovono la sostenibilità come fattore trainante per il futuro (<https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/hm-group>):
 - capsule wardrobe and lowsumerism: questi due driver, si basano su un atteggiamento estremamente cauto ed attento del consumatore. Si tratta di un approccio che prevede infatti il possesso di un numero limitato di capi nel proprio armadio per un periodo limitato di tempo (ad esempio il

- possesso di x capi per stagione). Inoltre, l'approccio è legato anche ad un acquisto estremamente raro di nuovi capi. Questi due driver richiedono un forte lavoro sulla relazione con il cliente tramite una sua sensibilizzazione;
- slow fashion: lo slow fashion, o "moda lenta", si riferisce a tutte quelle pratiche che di fatto, non sono e per di più si contrappongono al fenomeno del fast fashion. Fletcher, definisce lo slow fashion in maniera molto simile al movimento sociale "slow food", il quale nacque per opporsi a quelle emergenti realtà di fast food che nei primi anni di vita, andavano ad intaccare la tradizione di paesi storici dal punto di vista gastronomico (Fletcher, 2010). La così detta moda lenta, lega quelle pratiche di produzione e commercializzazione così da poter offrire al cliente, un prodotto di qualità superiore, percepito come autentico e durevole, affrontando e comunicando tutte le preoccupazioni che possono affliggere un cliente medio in termini di sostenibilità ambientale e sociale.

Di seguito, è presentata la tabella proposta dagli autori che permette di mettere in luce tutti gli aspetti chiave per ogni macro-trend e i rispettivi driver di innovazione.

Per ogni driver esistono infatti dei fattori chiave da considerare nel processo di cambiamento, alcuni possono essere più facilmente modificabili, altri possono richiedere un maggiore sforzo in termini di risorse ma anche e soprattutto per quanto riguarda un cambiamento di mindset.

Fattori come la customer relationship, ad esempio, richiedono una presa di posizione chiara e trasparente, che permetta al consumatore di comprendere a pieno i valori dell'azienda e la sua proposta al mercato, al fine di poter essere premiati dalle scelte dello stesso; ritorna quindi il fenomeno della comunicazione di sostenibilità, che ancora una volta, necessita di chiarezza e trasparenza.

Tabella 1 - Trends and drivers of sustainability-related business model innovation for fashion businesses

Macro-trend	Driver of sustainable innovation	Where does it drive innovation in the business model?
Circular economy	Recycling	Cost structure, key activities, key partners
	Vegan	Key partners, key resources, channels, value proposition
	Upcycling	Key resources, key activities, value proposition
Corporate social responsibility	Sweatshop free	Customer relationship, key resources, key activities
	Fair trade	Customer relationship, key partners
	Locally sourced	Customer relationship, value proposition, key partners
Sharing economy and collaborative consumption	Fashion library	Customer relationship, value proposition, revenue streams
	Second hand	Value proposition, channels, customer relationship, key activities, revenue streams
	Collaboration	Key partners, key activities, key resources, delivery channels, customer relationship
Technological innovation	Sustainable raw materials	Key resources, customer relationship, cost structure

Macro-trend	Driver of sustainable innovation	Where does it drive innovation in the business model?
	Zero waste	Key resources, key activities, cost structure
	Wearables	Key resources, key activities, key partners, value proposition, cost structure
Consumer awareness	Capsule wardrobe	Customer relationship, value proposition, revenue streams
	Lowsumerism	Customer relationship, value proposition, revenue streams
	Slow fashion	Value proposition, customer relationship

Fonte: Todeschini et al., 2017

Risulta quindi importante, dopo essersi immersi nel settore fashion, ed aver vagliato alcuni dei possibili modelli di business sostenibili, affrontare un'analisi sul consumatore green e sulle sue possibili scelte in ottica di acquisto e preferenza di brand.

2.2 Il consumatore Green

Nel seguente paragrafo, verrà eseguita un'analisi del consumatore green, per comprendere al meglio la risposta che il cliente dà ad un settore che sta attraversando una profonda evoluzione.

L'industria della moda, negli ultimi decenni, ha subito una vasta espansione, creando varie correnti che giocano in antitesi con lo sviluppo sostenibile per definizione, una di questa, senz'altro la più conosciuta, è il fast fashion. Questo modus operandi enfatizza il ciclo di vita lineare del prodotto per consumo di materiali, vita del prodotto e scarti finali; per essere più chiari, se di base il settore moda risulta insostenibile a causa della sua stessa natura, il fast fashion porta ad un livello successivo questa insostenibilità (Fletcher, 2010).

Sebbene questa sia una tendenza negli ultimi due decenni ancora in voga, è pur vero che i consumatori sono sempre più attenti verso prodotti verdi. In risposta, grandi marchi della distribuzione stanno investendo sempre più nel sostenibile, ed è molto probabile che questa tendenza aumenterà (Todeschini et al., 2017).

Alla base delle scelte di mercato ci sono certamente i consumatori e, come più volte rimarcato, essi sono sempre più attenti alle tematiche di sostenibilità che le aziende propongono; esistono però tante tipologie di consumatori *green*, contraddistinti non solo da grado con cui analizzano l'impatto dei prodotti prima dell'acquisto, ma anche dalle motivazioni che li spingono a generare tali comportamenti (Richards, 2013).

Da una ricerca degli autori Cervellon e Shammass (2013), avvenuta su un campione estremamente ampio ed eterogeneo per nazionalità su consumatori di prodotti ecosostenibili, sono emerse tre tipologie di consumatori, differenti tra loro per modalità di acquisto e valori alla base delle scelte. Ai fini di individuare un target per la comunicazione sostenibile delle aziende, credo possa essere importante avere un quadro più ravvicinato sui consumatori stessi:

- la prima categoria individuata dagli autori riguarda quei consumatori ecosostenibili, che sono mossi da valori personali e culturali. In questo caso, il sentimento che porta all'acquisto di un prodotto *green* nasce dai gruppi sociali a cui si appartiene o dai propri valori che contraddistinguono la persona, prima che

il consumatore. A conferma di ciò, questi soggetti si sentono unificati dalle scelte che fanno, quasi a costruzione di una *community green*;

- la seconda categoria individuata dalle autrici riguarda quei soggetti definibili come “Ego-centred”, essi sono mossi per prima cosa dal soddisfacimento di un bisogno personale. Sono vari i bisogni che possono portare un soggetto a compiere un acquisto di prodotti eco-friendly; uno di questi è legato ai prodotti definibili come “guilt-free”, quelli acquistati quando il consumatore prende coscienza del fatto che le proprie azioni possono avere un impatto positivo anche nell’acquisto, provocando un senso di soddisfacimento in se stessi.

Altri bisogni che vengono ricercati sempre più riguardano la salubrità e la qualità del prodotto. L’attenzione in crescita verso i prodotti green è data proprio dal fatto che di base, essi dovrebbero essere prodotti di una qualità certamente maggiore rispetto alla media, e sicuramente salubri e non nocivi per l’utilizzo;

- la terza ed ultima categoria riguarda quei consumatori che danno massima centralità all’elemento sostenibilità per il prodotto, questi consumatori vengono definiti come “Eco-centred”. L’idea alla base delle scelte di questi soggetti è quella di cercare di fare del bene tramite le proprie scelte di consumo: acquistando prodotti sostenibili dal punto di vista ambientale ci si rende protagonisti di un gesto che va a migliorare la condizione dell’uomo e della natura.

Di seguito verranno riportate due preposizioni legate alle tipologie di consumatori green; gli studiosi Choi e Cheng (2015) derivano che: i consumatori definibili come responsabili sono anche quelli più abili in processi di adattamento per quanto riguarda le novità nel mondo della moda sostenibile. Il secondo riguarda i soggetti più consapevoli riguardo i processi e i prodotti nel settore moda, essi saranno infatti quelli più predisposti all’acquisto di prodotti sostenibili, poiché consci della correlazione positiva tra moda e sostenibilità (Choi e Cheng, 2015).

2.2.1 Strategie comunicative nel settore: emozionale o funzionale

Una volta stabilite le scelte sostenibili in relazione a prodotti e processi, è fondamentale segmentare il mercato in modo tale da colpire esattamente il target ricercato; in base quindi agli interessi e alle abitudini dei consumatori, sarà importante stabilire una strategia comunicativa efficace. Ogni segmento target avrà differenti bisogni informativi, e la strategia dovrà essere tarata in modo diverso per ogni segmento (Rinaldi e Testa, 2013).

Più nel dettaglio, per quanto riguarda la categoria di consumatori green, è diventato estremamente sfidante negli ultimi anni per i brand di moda, rendere attraenti prodotti che hanno al loro interno valori di sostenibilità (Rinaldi e Testa, 2013).

I trend che riguardano l'eco-fashion stanno toccando sempre più consumatori e aziende, stimolando entrambe le parti a sviluppare e trasmettere una cultura di sostenibilità e responsabilità. In particolare, è dimostrato che tanto più i consumatori sono "educati" ad un modo di pensare ed agire più responsabile, tanto più essi saranno incentivati ad attuare acquisti green (Shen et al., 2012). Il fattore che fa la differenza in questo processo decisionale che coinvolge il consumatore sta nel fatto che esso riesce a riconoscere il vero valore aggiunto che da l'acquisto di un prodotto sostenibile rispetto ad un qualunque altro; così facendo, il consumatore sarà anche maggiormente motivato a pagare per prodotti che appartengono ad una categoria green (Shen et al., 2013).

Al fine di comunicare al meglio al potenziale cliente il proprio messaggio contenente il prodotto, è importante scegliere una modalità approccio comunicativo: verranno di seguito presentate due strategie comunicative derivanti dagli studi degli autori Yoo e MacInnis (2005). Le due strategie vengono chiamate come: strategia comunicazionale emozionale ed informativa.

La prima strategia presa in analisi è quella emozionale: essa ha l'obiettivo di sollecitare la parte più profonda del pubblico, toccando corde legate all'emotività estremamente intime di ogni soggetto (Yoo e MacInnis, 2005). Un caso di certo emblematico dell'utilizzo di tale strategia è quello del brand Stella McCartney nella collezione autunno/inverno del 2017.

L'azienda è da sempre impegnata in ambito di sostenibilità, ma nella collezione invernale 2017 si supera per forza del messaggio:

Figura 10 - Campagna autunno/inverno 2017



Fonte: <https://www.theitalianreve.com/>

In figura 4 è presente una locandina tratta dal video promozionale della collezione. La scelta del brand è stato quello di dar voce è immagine ad una delle tematiche principali per il futuro del pianeta e del settore moda in particolare: il consumismo. La campagna, che è stata realizzata in collaborazione con l'artista Urs Fischer e la fotografa Harley Weir, è ambientata in una discarica di rifiuti abbandonati della Scozia (<https://www.theitalianreve.com/>).

L'obiettivo della designer, in accordo con il brand, è quello di enfatizzare le azioni dell'uomo in termini di spreco: l'impatto che esse avranno si riverserà direttamente sulle generazioni future ma soprattutto sul pianeta. Il messaggio sembra voler far presagire che in un futuro prossimo, se non verranno prese sufficienti contromisure, "sfoggeremo" i nostri nuovi abiti firmati in un contesto desolante e privo di vita come quello in figura (www.fashionblog.it).

Ritornando alla definizione utilizzata dagli autori, si può notare come il risultato di una strategia comunicativa emozionale sia effettivamente raggiunto: attraverso un messaggio

forte e di impatto, il brand va a toccare il rapporto azienda-cliente, dimostrando il proprio impegno per la causa, fornendo informazioni implicite sui valori che si intendono perseguire.

D'altra parte, è pur vero che utilizzando una strategia puramente emozionale, ci sia il rischio di risultare poco credibili, non avendo condiviso con il consumatore alcun tipo di informazione, bensì solo messaggi d'impatto (Yoo e MacInnis, 2005).

Per quanto riguarda il secondo approccio, quello di comunicazione informativa, si può affermare che esso tenda a toccare la parte più razionale del potenziale cliente: si forniscono infatti obiettivi, scadenze, dati riguardo i consumi o i materiali utilizzati e così via. Viene quindi data maggiore enfasi alle informazioni sul prodotto, per rendere il consumatore consapevole dei benefici che comporterà l'acquisto. Proprio per questo, una campagna di comunicazione che intende utilizzare questo genere di messaggi, risulterà di certo più credibile anche se meno impattante a livello emotivo (Yoo e MacInnis, 2005)

La famosissima campagna di Patagonia: "Don't buy this jacket" è sicuramente calzante come esempio. Il brand outdoor votato alla sostenibilità, ha deciso in occasione del Black Friday del 2011 di lanciare questa nuova campagna, per mettere un paletto ben chiaro sui valori che l'azienda intende perseguire. L'invito dell'azienda è quello di puntare su modalità di acquisto più meditate, puntando effettivamente a "non comprare quella giacca".

Figura 11 - Campagna "Don't buy this jacket"

DON'T BUY THIS JACKET



COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear
that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of
the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take
only what nature can replace

Fonte: <https://eu.patagonia.com/it/it/story-18615.html>

In questo caso, troviamo sicuramente un messaggio più freddo e meno espressivo, ma molto più formativo rispetto all'utilizzo di un capo d'abbigliamento, e soprattutto a come l'azienda intende operare. I messaggi lanciati sono atti a educare il consumatore riguardo l'economia circolare, di cui fa ampio uso Patagonia, tramite le parole: REDUCE, REPAIR, REUSE, RECYCLE e REIMAGINE. Anche tramite questo tipo di comunicazione sorgono delle problematiche non trascurabili: il messaggio anche se d'impatto, è distaccato e freddo, punta esclusivamente a indurre il consumatore a attuare un modus operandi più responsabile riguardo l'uso dei capi. Così facendo, si educa il consumatore, ma si rischia di non impattare sufficientemente a livello emotivo, lasciandolo distaccato dalla tematica (Yoo e MacInnis, 2005). Gli autori sottolineano però, che l'utilizzo della sola comunicazione informativa rischia di incidere poco sui ricordi dei consumatori, non avendo alcun tipo di messaggio emotivo e fornendo solo consigli o informazioni riguardanti il prodotto.

Queste due modalità di approccio sono ben note nel mondo accademico, e uno studio successivo ritiene che non debbano essere considerate come strategie di comunicazione alternative, bensì complementari; utilizzando a pieno l'impatto di entrambe (Hartmann et al., 2005).

Dallo studio, emergono infatti diversi benefici riscontrati dai consumatori stessi:

- la soddisfazione della persona, in quanto riconosce di agire per un bene superiore che riguarda pianeta e collettività;
- l'autocompiacimento legato allo sfoggio di prodotti green, fungendo anche da esempio per le altre persone;
- affinità con la natura, i consumatori si sentono maggiormente legati al pianeta ed in relazione con essa.

Una strategia comunicazionale che riesca ad unire le due modalità di approccio avrà certamente maggiori possibilità di colpire in modo netto un potenziale consumatore, fornendo da un lato informazioni utili a comprendere il mondo della sostenibilità e dall'altro messaggi provocatori che suscitino in lui forte empatia verso il pianeta. Un'ottima combinazione permetterà ai consumatori di ottenere i benefici sopra elencati (Rinaldi e Testa, 2013).

CAPITOLO 3: IL MODELLO SHADES OF GREEN

Il capitolo 1 si è concentrato, come visto, sulla sostenibilità in senso ampio, addentrandosi poi nelle sue applicazioni più specifiche quali pratiche di charity, CSR e Shared Value. Di seguito sono state presentate le pratiche di comunicazione della sostenibilità, atte a coinvolgere gli stakeholders nei propri programmi green; gli strumenti quali certificazioni esterne o pratiche interne di marketing sono lo strumento più diretto in mano alle aziende per comunicare la propria responsabilità. Per concludere, è stata presentata una overview sul settore moda, dal quale verranno prese in analisi le aziende nel capitolo 3, e sugli approcci comunicativi presenti nello stesso.

In questo capitolo, verrà presentato il modello Shades of Green (da qui in avanti SOG), il quale fungerà da framework per l'analisi dei casi, fornendo un punto di vista che riesca a colmare i limiti degli approcci comunicativi precedentemente presentati.

Turunen e Halme espongono in prima battuta una serie di tentativi pratici che si possono avvicinare al modello, per dare una prima idea del loro approccio. Esistono sempre più casi di aziende coinvolte nella creazione di una etichettatura uniforme che fornisca al consumatore una chiara idea dell'impegno dell'azienda e del valore del prodotto, indipendentemente dalle conoscenze specifiche dello stesso (OECD, 2016). Casi come Decathlon, il quale ha creato una propria etichettatura ambientale per classificare la sostenibilità dei propri prodotti, o Ivalo.com e Weecos che similarmemente hanno individuato criteri di comunicazione per la sostenibilità dei marchi da loro venduti, sono solo alcuni come prova di questa tendenza (Decathlon 2020; Ivalo.com, 2020; Weecos, 2020). Esistono poi realtà ONG come Greenpeace che ha creato un proprio rating per i marchi dell'elettronica di consumo (Greenpeace, 2017), e Rank-a-Brand che ha creato un sistema di punteggio per il confronto dalla comunicazione di sostenibilità basata sui siti web delle aziende (Rank-a-Brand, 2020). O ancora, applicazione come "Good on You" (2020), che valutano l'impatto dei marchi di moda in base al loro impatto su ambiente, persone ed animali.

I sopracitati metodi e approcci sono sicuramente utili al consumatore al fine di comprendere al meglio l'impegno delle aziende in ambito di sostenibilità; le autrici però, sostengono che un approccio più olistico, che fornisca diversi piani di valutazione, e agisca da catalizzatore sia per gli aspetti di sostenibilità sia per il modo di comunicarli, sia

funzionalmente più efficace. Per questo, il modello SOG prova a fornire una soluzione alternativa, applicabile anche alle piccole aziende e a prodotti fuori dal settore (Turunen e Halme, 2021).

3.1 Introduzione allo strumento

Come precedentemente accennato, lo strumento nasce in risposta all'esigenza di rispondere al sovraccarico di informazioni che i vari brand esternano agli stakeholders in modo non sempre preciso, in particolare, le etichette di sostenibilità affrontano sempre un aspetto specifico della sostenibilità limitando quindi il loro scopo informativo, mentre le azioni di marketing spesso finiscono per passare messaggi ridondanti o inesatti, creando incertezza e sfiducia (Turunen e Halme, 2021).

SOG può essere inteso come uno strumento di mezzo, che equilibra i differenti modi di comunicare, ponendosi in una posizione neutrale:

- rispetto alle etichette, le quali come detto si concentrano su specifiche aree di analisi, esso è più flessibile e olistico nelle misure di analisi. Copre svariati aspetti della sostenibilità dei prodotti, indicando anche il livello che essi raggiungono per ogni parametro;
- rispetto alla comunicazione in forma libera delle aziende, SOG fissa dei requisiti che devono essere rispettati prima della comunicazione, ponendo dei paletti che di fatto limitano la comunicazione ad aspetti veritieri e "certificati".

Inoltre, lo strumento prende in considerazione come base di partenza il rapporto Brundtland e la definizione di sostenibilità che propone: <<...uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri>> (WCED, 1987). I punti salienti che vengono ripresi dal modello sono l'inclusione delle 3P in ogni strategia aziendale e la necessità di uno sviluppo continuo che punti nel lungo periodo.

Analizzando ora la parte più pratica dello strumento, è importante dire che presenta due aree di analisi: l'impatto ambientale e quello sociale, legate tra loro dalla creazione di valore economico. In secondo luogo, SOG presenta quattro livelli di sostenibilità per classificare l'operato e ciò che viene comunicato dal brand (Wu et al., 2018).

L'impatto preso in esame per l'assegnazione di uno dei livelli, si riferisce ai risultati ottenuti lungo tutta la supply chain dal prodotto a livello ambientale (impatti su materia prime, consumi, sprechi lungo la filiera) e sociale (garantendo e supervisionando le condizioni dei lavoratori così come lo stato delle retribuzioni) (Halme et al., 2018).

Utili alla comprensione dello strumento sono poi due approcci in letteratura che definiscono come un'azienda agisce in ottica di sostenibilità. Il primo riguarda un concetto già presentato nel capitolo primo, secondo il quale esistono tre modi per un'organizzazione di agire in modo sostenibile: (1) attività di filantropia tramite azione esterne al proprio core business e limitate alla fornitura di risorse; (2) attività di sostenibilità integrate nell'insieme azienda, ogni operazione è condotta in modo più responsabile; (3) innovazione, lo step più avanzato in cui l'azienda rivedere e ripensa i propri prodotti e processi in ottica sostenibile (Halme e Laurila, 2009).

Il secondo approccio affronta la sostenibilità dal punto di vista degli impatti delle azioni, si vuole sottolineare quindi la conseguenza più che l'azione stessa. La suddivisione delle opere di sostenibilità è la seguente: quelle che danneggiano meno le comunità e/o l'ambiente e quelle che creano valore, facendo del bene per comunità e/o ambiente (Voegtlin e Scherer, 2017).

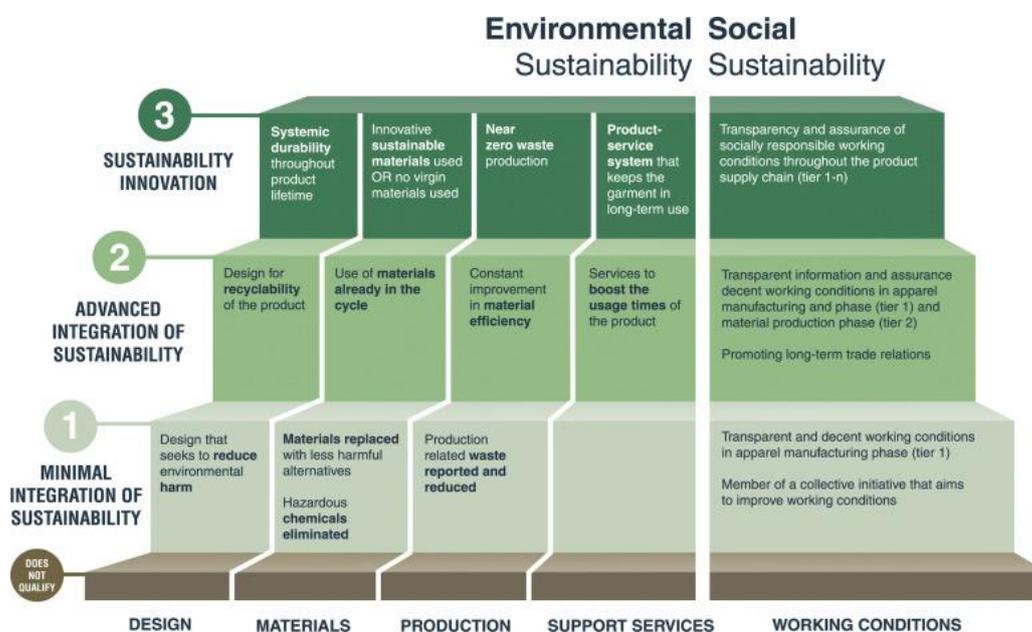
Una possibile chiave di lettura incorpora entrambi i modelli, portando a considerare la riduzione di attività dannose come "filantropia" o "integrazione", mentre svolgere opere atte a fare del bene può considerarsi come "innovazione". Inoltre, le azioni di danneggiare meno l'ambiente esterno, e di creare valore condiviso possono essere valutate a seconda che l'impatto sia positivo nel breve termine o nel lungo periodo (Wu et al., 2018).

3.2 Lo sviluppo dello strumento SOG e le sue applicazioni

Alla base di quanto presentato nel paragrafo precedente, verrà ora analizzato il modello SOG, il quale, come affermato in precedenza, fungerà da strumento chiarificatore per il consumatore, fornendo un'unica chiave di lettura che comprenda ogni aspetto analizzabile riguardo la sostenibilità del prodotto e dell'azienda.

Il modello, si sviluppa su tre livelli più uno, aiutando quindi a classificare i prodotti e i brand in base al loro impatto a livello ambientale e sociale. L'obiettivo alla base è la possibilità di fornire al consumatore un'idea chiara sulla qualità e la sostenibilità dei prodotti, classificando ceti prodotti come migliori di altri a seconda che siano meno dannosi nel breve termine o che apportino del bene nel lungo termine, tramite processi di innovazione (Voegtlin e Scherer, 2017; Halme e Laurila, 2009; Wu et al., 2018). Anche se verrà fatto un passaggio più approfondito successivamente, risulta importante sottolineare che non tutti i prodotti ed i brand si qualificano come green nei tre livelli, ma potrebbero essere assegnati al quarto livello, il quale non riconosce alcun apporto positivo in termini di sostenibilità. Di seguito la rappresentazione grafica del modello Shades of Green:

Figura 12 - Shades of Green Model for Fashion Industry



Fonte: Turunen e Halme, 2021

La logica del modello in figura 6 prevede di classificare i prodotti su 4 colori: dal verde chiaro ad un verde più scuro, prevedendo poi una colorazione marrone alla base per prodotti interamente non sostenibili; il tutto segmentato per l'area ambientale e quella sociale.

La costruzione è stata prevista in modo particolare per il settore tessile ed i suoi prodotti, in quanto mette a matrice con le varie tonalità di verde una serie di parametri di valutazione. Per l'area ambientale i parametri sono i seguenti: Design, Materiali (compreso la fase di approvvigionamento), Produzione e Servizi di supporto (tutti i servizi offerti dal brand per prolungare la vita utile del prodotto e ridurre sprechi inutili). Per quanto riguarda l'area sociale l'unico parametro di valutazione riguarda le condizioni di lavoro nelle diverse fasi della filiera.

Di seguito, una veloce introduzione ai tre livelli di green:

- il primo livello verde chiaro, o di "*integrazione minima*" d'ora in avanti, rappresenta quella fascia di azioni e soluzioni che riducono i potenziali danni al sistema esterno l'azienda. È importante sottolineare che il reale impatto riguarda il breve termine o azioni mirate verso le ultime fasi del sistema di approvvigionamento o vendita.

In particolare, nel settore moda, azioni aderenti a questo livello possono riguardare la scelta di utilizzare materiali biologici (come, ad esempio, il cotone) o imporre una riduzione degli sprechi in fase di produzione. Dal lato sociale, un esempio è sicuramente la richiesta ai fornitori di adottare misure che preservino la dignità del lavoro a livello basico;

- il secondo livello di un verde più scuro, d'ora in avanti chiamato di "*integrazione avanzata*", include un range più ampio di azioni, le quali si basano sull'uso efficiente ed efficace delle risorse, adottando principi di circolarità per i materiali. In questo caso si tratta di pensare prodotti, già in fase di progettazione, che presuppongano l'utilizzo di materiali interamente riciclabili, includendo di pari passo materiali che siano derivanti da altri cicli, quindi riciclati. Inoltre, altre attività di integrazione avanzata riguardano il miglioramento dell'efficienza della materia prima stessa, con importanti azioni di ricerca e sviluppo.

Per quanto riguarda la sfera sociale, l'integrazione avanzata può essere ricondotta ad azioni quali la trasparenza sui prodotti, riguardo le condizioni di lavoro che saranno richieste di livello 2;

- il livello di sostenibilità maggiore è il verde scuro, d'ora in avanti "*innovazione sostenibile*", il quale prevede di affrontare le problematiche ambientali e sociali tramite nuove soluzioni innovative, che rompano gli schemi e creino nuovi modelli di fare business nel settore moda. Di fatto, rappresenta tutte quelle azioni o iniziative progettate per creare valore (o fare del bene) nel lungo periodo, invece che diminuire gli impatti negativi nel breve (Voegtlin e Scherer, 2017).

A livello ambientale si tratta di un passo ulteriore riguardo la durabilità dei capi, fondamentale dunque aumentarla sia dal punto stilistico (promuovendo capi non per forza stagionali) sia in termini di durabilità fisica dei tessuti (utilizzando materiali riciclati e riciclabili di qualità, pensando i capi in modo che durino il più a lungo possibile). Riguardo la sfera sociale, il livello di innovazione sostenibile si riferisce ad una trasparenza totale delle condizioni di lavoro lungo tutta la supply chain.

I diversi livelli di green, o di integrazione, forniscono uno strumento estremamente flessibile ed in evoluzione continua, adattabile ai contesti richiesti e a differenti livelli di sostenibilità. È importante sottolineare che le varie fasce di integrazione di sostenibilità sono da intendersi come una sorta di processo, in cui esistono delle fasi e dei punti di riferimento da poter seguire; non si può considerare la sostenibilità solo in bianco o nero, bensì attraverso varie sfumature per l'appunto (Gasparatos, 2010). SOG. infatti, mira ad incoraggiare le organizzazioni ad integrare sempre di più la sostenibilità nel proprio business, fornendo come detto degli step da seguire, ad aiutando il brand a comunicare con il consumatore, fornendo una chiara chiave di lettura sulla responsabilità dell'azienda.

Il modello è quindi concentrato sul prodotto, fornendo una chiave di lettura sulla sostenibilità del brand che lo produce e consentendo al consumatore di comprendere effettivamente l'impegno dell'azienda; inoltre, i diversi livelli sono ostruiti in modo tale da essere progressivi l'uno sull'altro: in altre parole, i requisiti al livello di integrazione minima saranno soddisfatti prima che il prodotto venga considerato "verde scuro".

3.3 Considerazioni finali sul modello SOG

La logica che si evince dai precedenti paragrafi riguardo lo strumento Shades of Green è sicuramente quella di fornire una risposta concreta all'incertezza del consumatore; lo strumento ha infatti l'obiettivo di unire nel modo più semplice possibile il sempre più frammentato mondo della comunicazione di sostenibilità. In termini operativi quindi, SOG dovrà rendere fruibile la sostenibilità dei brand e dei loro prodotti a tutti i consumatori, indistintamente dalle loro conoscenze pregresse. Ne deriva che quindi il principale vantaggio dell'utilizzo di SOG rispetto ad altri sistemi di comunicazione, riguarda proprio la semplicità del messaggio che però va a toccare tutti gli aspetti chiave della sostenibilità di un prodotto del settore fashion; inoltre, viene assai ridotta la mole di informazioni con cui si devono confrontare ogni giorno i consumatori. Il processo decisionale che guida i consumatori nella maggior parte delle volte è di carattere cognitivo, basato quindi sulle informazioni ricevute la enorme quantità di marchi di sostenibilità o di messaggi pubblicitari. In questo modo lo strumento si va a posizionare nel mezzo, attingendo dalla concretezza delle etichette di sostenibilità e dalla flessibilità della comunicazione libera.

Lo studio di Turunen e Halme per la realizzazione del modello SOG porta con sé alcuni contributi metodologici che vale la pena sottolineare. Il primo, come già accennato più volte, è sicuramente la nuova logica che lo strumento introduce per la comunicazione dei principali aspetti di sostenibilità di un prodotto, lo fa infatti in modo semplice e chiaro, semplificando la vita al consumatore finale. Il secondo è in parte collegato al precedente: il lavoro individua come causa del divario atteggiamento – comportamento nel consumo di prodotti sostenibili la mancanza di informazioni che arrivano al consumatore finale. Le autrici, in questo caso, suggeriscono che al fine di una comunicazione efficace ed efficiente, sia necessario vedere la sostenibilità del prodotto come parte integrante del prodotto stesso, e quindi, come caratteristica chiave per una classificazione dei prodotti, creando quindi prodotti più o meno sostenibili a diversi livelli.

Un'ulteriore considerazione da effettuare riguarda la creazione di valore soprattutto per le piccole e medie imprese. Come accennato in precedenza, risulta spesso troppo dispendioso in termini di esborsi finanziari e di tempi, per le PMI adottare certificazioni terze, o affidarsi a società che curino la propria comunicazione. SOG risulta essere quindi un ottimo strumento che richiederà molti meno sforzi da parte delle organizzazioni e che si porrà in modo estremamente semplice nei confronti del consumatore. In aggiunta, SOG,

oltre a essere un potente mezzo di comunicazione verso i consumatori, può risultare un ottimo indicatore delle proprie performance; da esso si potrà quindi identificare quali sono le aree che presentano maggiori problematiche, e quali invece sono quelle che portano più valore. Di fatto, SOG può quindi spingersi oltre il solo compito di comunicatore.

In ultima analisi, lo strumento crea certamente valore per i consumatori; la sua forma semplice e completa crea un filtro direttamente comprensibile per ogni potenziale cliente. La matrice proposta, creata dai tre livelli di integrazione sostenibile e le due dimensioni (ambientale e sociale), è un modello che può supportare a pieno il processo decisionale del consumatore, e ducandolo e permettendogli di capire quale sia il prodotto più sostenibile in una certa categoria. Il passaggio ulteriore però, che crea reale valore per la società, è la capacità che lo strumento ha, di educare il consumatore sulla natura estremamente varia e ampia della sostenibilità di un prodotto, riducendo dunque la mole di informazioni false e confuse che giungono dall'esterno. Vengono sottolineate tutte le fasi chiave del processo, dalla progettazione del design, alla scelta dei materiali, passando per gli impatti della produzione e i servizi offerti per una vita duratura del prodotto. Inoltre, sotto l'aspetto sociale, il consumatore viene informato ed educato riguardo le condizioni dei lavoratori lungo la filiera, conoscendo quindi la effettiva provenienza dei prodotti e le condizioni in cui sono stati fabbricati.

CAPITOLO 4: UN CASO VIRTUOSO NELLA MODA ITALIANA: OVS S.p.A.

Nel seguente capitolo, verrà presentata la nota azienda di moda italiana OVS S.p.A. come caso virtuoso di sostenibilità e di comunicazione applicando, seppur in parte, il modello SOG a questa organizzazione.

L'azienda nasce nell'anno 1972 con denominazione "Magazzini Oviessa", come divisione a sé stante della società Coin S.p.A. che era già attiva nella gestione di grandi magazzini. Durante tutti gli anni '70 e '80 si sviluppa un nuovo modello di vendita nei grandi magazzini, comprendendo prodotti di abbigliamento applicato a vari settori merceologici (articoli casalinghi, sportivi e così via). Nel 2005 avviene il conferimento della società Oviessa S.r.l. come ramo d'azienda delle società Coin. Negli anni seguenti, troviamo varie acquisizioni (La Standa, Tre.bi S.p.A., Upim s.r.l., Iana, Bernardi Go Kids) che vanno ad implementare l'estensione nel gruppo. Nel 2014 il ramo costituito da OVS S.p.A. e Upim viene staccato dal Gruppo Coin S.p.A. costituendo una nuova società: OVS s.r.l. la quale nello stesso anno viene trasformata in S.p.A.

L'azienda risulta uno dei casi di maggior successo per quanto riguarda il proprio business, ma anche e soprattutto come ambasciatore della sostenibilità nel panorama italiano. La prima vera iniziativa che OVS porta avanti in tema di sostenibilità arriva nel 2010, quando viene aperta una collaborazione con Save the Children. La campagna posta in essere aveva come obiettivo il "salvataggio" di oltre 500.000 bambini del Mozambico da contesti di povertà e guerra. Il processo continua nel 2012 con il progetto Kids Creative Lab, nella sua prima edizione, rivolto ai bambini delle scuole elementari, proponendo loro un programma su misura per sensibilizzarli sul rispetto per l'ambiente e le persone. L'anno successivo, nel 2013, viene lanciata la campagna "New life to your clothes for a better world", prima sfida sul tema dell'economia circolare, al fine di ridare nuova vita agli abiti usati. Un ulteriore passo viene affrontato nel 2014, quando tramite il progetto "Relamping", sono stati ricondizionati tutti i sistemi di illuminazione andando a diminuire drasticamente tutti quegli eccessivi consumi di energia ed emissioni di CO2. Nello stesso anno, inoltre, OVS aderisce al programma "Accord of Fire and Building Safety in Bangladesh" per il miglioramento delle condizioni di lavoro negli stabilimenti produttivi in Bangladesh. Nell'anno seguente, si avvia la collaborazione con Nativa, per la definizione di un programma di sostenibilità, e partecipa all'Expo Milano proponendo una nuova t-

shirt fatta totalmente di cotone biologico. Nel 2016 un punto chiave nell'evoluzione di OVS, viene creata la divisione *Corporate Sustainability* per dare ancora più concretezza all'impegno preso. Vengono subito lanciate iniziative green legate soprattutto al prodotto: la prima riguarda la totale adesione del proprio packaging al marchio FSC, mentre a novembre dello stesso anno viene presentato il programma #wecare. Nello stesso periodo OVS entra a far parte della *Better Cotton Initiative*, prima azienda italiana ad aderirvi. Il mese seguente, viene creato il Sustainability Team, al fine di sponsorizzare e sensibilizzare gli stakeholders sia all'esterno che all'interno dell'azienda. Negli anni successivi i programmi sono diventati veri e propri obiettivi con scadenze mirate, aumentando ancor di più l'impegno preso.

È evidente, prendendo traccia delle iniziative proposte negli anni, che OVS stia facendo dello sviluppo sostenibile la propria filosofia di azione. Come si potrà appurare nei prossimi paragrafi, la strategia si è in poco tempo fusa con la responsabilità sociale dell'impresa, creando un tutt'uno con il core business.

4.1 La Vision e la strategia di sviluppo sostenibile

Prima di passare ad uno studio più approfondito della comunicazione di sostenibilità dell'azienda, è importante sottolineare quale sia la visione nel lungo periodo dell'azienda e quali gli obiettivi di carattere strategico collegati ad essa.

Uno dei primi punti nel Sustainability Report di OVS 2021 è la dichiarazione in grande della propria visione:

“Uno stile su misura del pianeta. Chi disegna abiti sa bene quanto sia importante prendere bene le misure. Oggi, finalmente, l'industria della moda ha capito che questo vale anche per il proprio impatto sull'ambiente e le persone. Che la stessa cura che mettiamo nel disegno di una manica o di un risvolto deve andare anche nella progettazione di un business sostenibile e, soprattutto, nella sua misurazione onesta e rigorosa.” (OVS Sustainability Report, 2021)

L'enfasi viene posta fin da subito sul rapporto prodotto (e quindi core business del gruppo) – pianeta. Le due cose, infatti, non possono più andare separate, e anzi, risulta fondamentale pensare gli abiti su misura del pianeta. Il secondo punto che emerge è la costruzione di un business sostenibile che deve andare di pari passo con l'operatività dell'azienda; di fatto, si fa bene attenzione, non si fa mai riferimento a due business differenti, o ad uno core e uno di minore importanza: questa sta a significare sicuramente la capacità di OVS di comunicare che per l'azienda, non esistono due strade da percorrere simultaneamente, bensì un'unica strada che incorpori a pari merito sostenibilità e core business. Il terzo punto su cui vorrei soffermarmi riguarda la misurazione rigorosa e onesta del proprio business sostenibile. OVS ha preso certamente atto che non è più sufficiente comunicare i propri interessi e le proprie azioni, rischiando di cadere in futuri luoghi comuni visti con estrema diffidenza dal pubblico; bensì è ormai necessario fornire a tutti gli stakeholder in causa una serie di conferme alle azioni intraprese. Il report di sostenibilità è una di queste, e se redatto con coscienza e trasparenza, risulta sicuramente un plus nella comunicazione e nel proprio sviluppo sostenibile, poiché essere trasparenti significa non solo comunicare i propri dati migliori, ma anche tutte quelle aree in cui ad oggi c'è difficoltà di crescita.

A conferma di ciò, le parole riportate sempre nel report da parte dell'Amministratore delegato Stefano Baraldo, il quale ha posto l'enfasi su una filosofia di condivisione interna basata sulla trasparenza:

“Il primo passaggio che abbiamo fatto è di natura concettuale, quasi filosofica, quando cinque anni fa ho chiesto alla mia squadra di condividere con me un primo obiettivo: la trasparenza” (OVS Sustainability Report, 2021)

Gli sforzi del gruppo sono stati ripagati con il primo posto in classifica del Fashion Transparency Index 2021, anche grazie ad iniziative quali l'apposizione sul 100% dei capi del set di indicatori Eco Valore, fornendo al consumatore informazioni chiare, e che permettano di compiere scelte consapevoli.

Per quanto concerne la strategia di sostenibilità, OVS propone sia su canali più accessibili al grande pubblico come il proprio sito web o social media, sia nel proprio report di sostenibilità il programma #wecare.

Il programma #wecare è la sintesi perfetta per tutto il sistema sostenibilità legato al mondo OVS, poiché condensa tutti quei principi cardini di uno sviluppo responsabile con il proprio business. Alla base di tutto viene comunicato quello che è risultato essere il focus di ogni operazione, la trasparenza. Inoltre, altro punto focale, è la ricerca di un sempre possibile misurabilità degli impatti, fornendo quindi a tutti gli stakeholder sempre dati certi. Passaggio che parte alla base da una sensibilizzazione dall'interno tramite programmi di formazione e training coinvolgendo tutti i possibili collaboratori. Il programma tocca infatti tutte le aree aziendali e si basa su un framework scientifico sviluppato da The Natural Step (partner legato alla transizione nel sostenibile), rientrando nel paradigma del B Impact Assessment. Si tratta in effetti di un piano estremamente strutturato su livelli di evoluzione interdipendenti che si sviluppano in una serie di ondate in successione, in grado quindi di aumentare in modo progressivo il profilo di sostenibilità di OVS.

L'approccio adottato si rafforza anche a livello governance, infatti nell'ottobre del 2021 viene emesso un prestito obbligazionario sustainability-linked senior unrated; il quale ha permesso ad OVS di attivare nuove ed ingenti risorse finanziarie ottenendo nuova capacità di spinta all'interno dell'innovazione sostenibile. La scelta, anche in questo caso, non è frutto della semplice raccolta di risorse finanziarie, ma anche della ricerca di continue sinergie tra l'area operativa e quella finanziaria al fine di raggiungere gli stessi obiettivi.

OVS utilizza strumenti di valutazione efficaci ed efficienti in grado di supportare la programmazione nel breve, medio e lungo termine. SDG Action Manager, ad esempio, è

uno strumento sviluppato di B Lab e UN Global Compact che permette all'organizzazione di individuare il contributo degli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle proprie aree di intervento. Gli SDGs in evidenza sul sito web sono 4: consumo e produzione responsabili (12), acqua pulita ed igiene (6), lavoro dignitoso e crescita economica (8), città e comunità sostenibili (11).

Gli ultimi due strumenti a sostegno del programma sono l'Higg BRM e il Benefit Impact Assessment. Il primo è il tool applicato dalla Sustainable Apparel Coalition (di cui OVS fa parte) per misurare il livello di sviluppo nelle aree ambiente e sociale di brand e retailer. OVS ne fa uso dal 2019.

Figura 13 - Aree di azione dell'Higg BRM

Total score	Section score
<p>80.2%</p> <p>Environmental</p> <p>Verified Total</p>	100% Management System
	78.1% Brand
	83.3% Store
	59.5% Operations & Logistics
<p>84.1%</p> <p>Social</p> <p>Verified Total</p>	100% Management System
	74.3% Brand
	92.3% Store
	69.7% Operations & Logistics

Fonte: ovs.com

Il secondo strumento, il Benefit Impact Assessment, è sviluppato da B Lab, e viene utilizzato da OVS per misurare gli impatti positivi generati dal proprio business nelle aree di governance, HR, comunità, ambiente e consumatore. Il BIA è lo strumento alla base dell'ottenimento della certificazione B Corp.

Per concludere la parte introduttiva legata al programma #wecare, OVS definisce quelli che sono i punti focali e le aree di impegno in cui focalizzare le proprie forze:

- **PRODOTTI E SUPPLY CHAIN.** L'azienda vuole creare prodotti che abbiano un impatto positivo sul pianeta e sulle persone, minimizzando quindi l'utilizzo di risorse per la realizzazione dei capi e rimanendo a stretto contatto con le persone

lungo la filiera di produzione. Importante però fissare degli obiettivi, così già nel sito web dell'azienda, vengono forniti 4 macro target da attuare entro il 2025: più del 90% dei capi prodotti dovrà essere realizzato con materiali appartenenti a filiere certificate o a basso impatto; il 100% dei prodotti denim dovrà essere realizzato a partire da processi produttivi waterless; il 100% della produzione dovrà provenire da fornitori attivi nei programmi di miglioramento HIGG; eliminazione totale di plastica vergine per la composizione del packaging;

- **PERSONE.** L'inclusività è alla base di quest'area di intervento; OVS vuole infatti sensibilizzare e coinvolgere tutti i propri collaboratori nel proprio sviluppo sostenibile, rendendoli veri e propri ambasciatori di questa filosofia. Sono state applicate politiche atte all'eliminazione del Gender Paygap nel triennio 2021-2023; in programma l'ottenimento della certificazione SA8000 (legata all'etica sul lavoro); l'adozione di programmi per il coinvolgimento e la soddisfazione dei propri collaboratori; un piano di formazione inclusivo che tocca il Codice Etico, i Diritti umani e la Diversità; programma di completamento riguardo gli interventi organizzativi per l'implementazione stabile dello smart working presso le sedi;
- **NEGOZI E SEDE.** La volontà di OVS in questo ambito è quella di valorizzare l'impegno verso la sostenibilità attraverso scelte di gestione attente a minimizzare l'impatto delle attività. Anche in questo caso vengono forniti obiettivi concreti e realizzabili: stabilito un piano per la riduzione delle emissioni di CO2 di un quantitativo pari almeno al 30% entro il 2030; una riduzione su ampia scala per i consumi di acqua e produzione rifiuti; il 100% dei negozi valutati secondo uno specifico indice di sostenibilità entro la fine del 2021; l'ottenimento della certificazione ISO14001;
- **I CLIENTI.** L'intenzione, già tanto richiamata nei precedenti punti, è quella di creare un rapporto stretto e trasparente con il cliente, aiutandolo e sensibilizzandolo sulle tematiche chiave dello sviluppo sostenibile. In questo caso ci si prepone di aumentare la trasparenza legata alla supply chain; fornire un tracciamento del 100% dei prodotti con l'indice EcoValore entro la fine dello scorso anno; la stesura di programmi atti alla sensibilizzazione dei clienti.

Il programma #wecare è estremamente ampio ed articolato, ma mantiene un suo ordine preciso, affinché ogni soggetto interessato possa comprendere a pieno l'impegno di OVS nello sviluppo sostenibile.

4.2 La comunicazione tramite il Sito ufficiale

La prima comunicazione al giorno d'oggi verso il cliente, è certamente tramite il canale dei social media, ed in particolare, tramite il proprio sito web. Come è stato analizzato nel capitolo 1, in tema di comunicazione, i messaggi lanciati tramite un mezzo come il proprio sito possono essere a volte fuorvianti o addirittura cadere nel greenwashing; di conseguenza, è importante che la comunicazione risulti chiara e di semplice comprensione, ma anche trasparente, supportata quindi da dati o da progetti nel breve o medio termine che diano sostanza alle parole.

Proprio per questo, la prima analisi che verrà effettuata sarà sulla sezione “sostenibilità” all'interno del sito web di OVS S.p.A., di seguito le voci presenti nella sezione e una loro breve analisi.

PRODOTTI DI VALORE

Far leva sul prodotto in prima battuta può risultare molto d'impatto, ma i dati che vengono riportati in apertura descrivono uno scenario non perfetto: viene stimato che l'industria tessile consumi all'anno oltre 132 milioni di tonnellate di carbone ed un consumo d'acqua che supera i 6000 miliardi di litri.

La volontà di OVS è quella di lavorare attivamente su queste cifre, tentando di diminuirle drasticamente; come? Attraverso ricerca e sviluppo sempre più avanzata che permetta di lavorare oggi senza creare danni futuri e migliorando sempre di più la qualità. La volontà è quella di costruire un'identità ed una forza competitiva avendo la sostenibilità come elemento caratterizzante in tutti i capi, e non solamente in alcune collection selezionate.

Ad oggi, il 50% dei capi proviene da filiera certificata OEKO-TEX, un sistema indipendente che valuta i capi e li controlla, fornendo al consumatore finale una soluzione sicura al 100%. Esistono varie classi con diversi parametri da rispettare: la classe I si riferisce agli articoli per neonati o bambini fino ai 3 anni, la classe II per gli articoli che vanno a contatto con la pelle, la classe III per gli articoli non a contatto con la pelle, la classe IV per i materiali da arredamento. Un altro dato importante riguarda il cotone, il materiale viene utilizzato su oltre il 70% dei capi ed è tutto certificato, con una copertura del 100%.

Il passaggio successivo comunicato da OVS riguarda la scelta di adottare un design sostenibile: pensare un prodotto dalle prime fasi, contando materiali, processi prodotti,

tempi di smistamento e situazione di fine vita è certamente fondamentale al giorno d'oggi. Questo processo viene attuato tramite il sostegno di The Natural Step, ONG già citata in precedenza; ed ogni prodotto verrà monitorato a livello di impatto grazie l'indicatori ECO Valore. I principali rischi legati alla progettazione del prodotto sono in fase di produzione e si riferiscono al consumo d'acqua, le emissioni di CO2 e l'utilizzo di sostanze potenzialmente nocive. Per quanto riguarda il cotone, esiste un paragrafo a sé che successivamente verrà analizzato, mentre vengono affrontati subito i materiali sintetici, il denim e i materiali cellulosici.

Materiali Sintetici: una grande parte della carbon footprint che l'azienda produce deriva dall'utilizzo di questi materiali. Ad oggi i dati sono in miglioramento, con oltre il 300% in più di capi con sintetici riciclati nel 2021. L'obiettivo fissato è quello di arrivare a sostituire il 100% di poliestere e poliammide con materiali riciclati o biodegradabili. Da segnalare in questo spazio l'iniziativa Healthy Seas, per la realizzazione di costumi da bagno con filato rigenerato, a protezione degli oceani e dei rifiuti in mare.

Il Denim: dal 2019 in poi, il 100% del denim prodotto viene realizzato senza l'utilizzo di Permanganato di Potassio (sostanza pericolosa per ambiente e persone). Inoltre, visto le grandi quantità di acqua che vengono sprecate durante la produzione del denim, è evidenziato come obiettivo entro il 2025 di attuare solamente processi a basso utilizzo d'acqua.

Materiali Cellulosici: derivano essenzialmente dall'abbattimento di foreste, e sono, seppur in minima parte, presenti in quasi tutti i capi d'abbigliamento a livello mondiale. Il messaggio di OVS è quello di non voler in alcun modo offendere gli ecosistemi ed essere dannoso per il pianeta; l'obiettivo è quello che ogni fornitore utilizzi solamente cellulosa FSC o PEFC entro il 2030, per avere una copertura totale dei propri prodotti.

OVS ad oggi non ha il 100% di prodotti sostenibili, e per questo ritiene giusto comunicare al pubblico quali siano quelli da considerarsi tali. I prodotti che quindi ad oggi hanno impatto positivo su pianeta e persone vengono etichettati come "prodotti #wecare" in perfetta sintonia con la propria strategia di sostenibilità. Per essere definiti tali esistono 5 criteri che l'azienda valuta:

- 1) sostenibilità nel materiale principale;
- 2) origine più sostenibile del materiale certificato;
- 3) sostenibilità nei processi che hanno portato alla realizzazione del capo

- 4) certificazioni a capo ultimato;
- 5) capi prodotti da progetti con valenza etica.

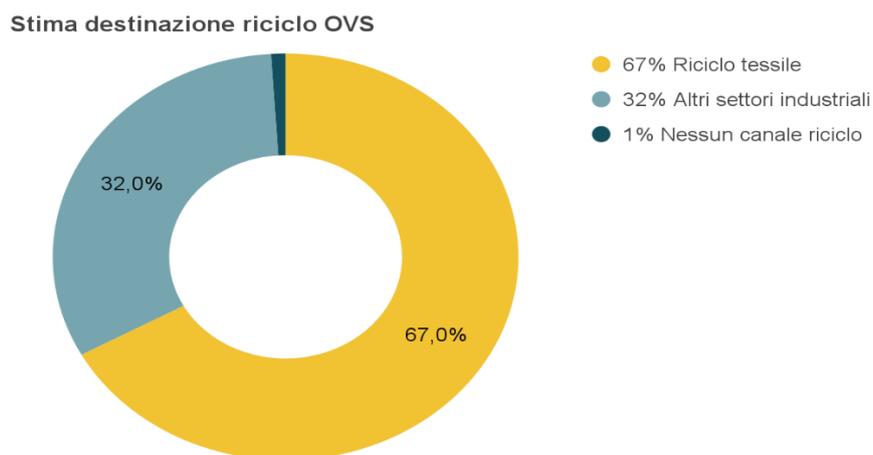
Infine, OVS segnala nella sezione presente i controlli che vengono effettuati sui prodotti, affermando che il 100% delle referenze raccolte di prodotto viene testato al fine di garantire sicurezza e qualità. Vengono infatti adottati limiti più restrittivi riguardo i test chimico – fisici in maniera assolutamente volontaria da parte di OVS.

APPROCCIO CIRCOLARE

Anche in questa sezione, OVS apre comunicando dati assai preoccupanti riguardo i consumi e gli sprechi nel settore riportando dati da “Italia del riciclo 2021”: in Italia, nel 2019, il livello di rifiuti post consumo è cresciuto di quasi il triplo rispetto al 2010, toccando le 156.943 tonnellate. L’impegno quindi di OVS è quello di staccarsi il prima possibile dal modello lineare di compra-usa-getta, ad un modello circolare, pensando a fasi di riprogettazione a monte e di recupero a valle.

Viene quindi spiegato in maniera più approfondita il set di indicatori Eco Valore. Si tratta di 3 indicatori lanciati nel 2020 dall’azienda, con il compito di fornire al consumatore un’idea semplice e chiara riguardo il livello di sostenibilità del prodotto. Uno dei tra indicatori, riguarda il livello di circolarità del prodotto, con un punteggio da 1 a 10. Nella figura di seguito, OVS riporta i dati sulla capacità di recupero dei propri prodotti.

Figura 14 - Stima destinazione riciclo OVS



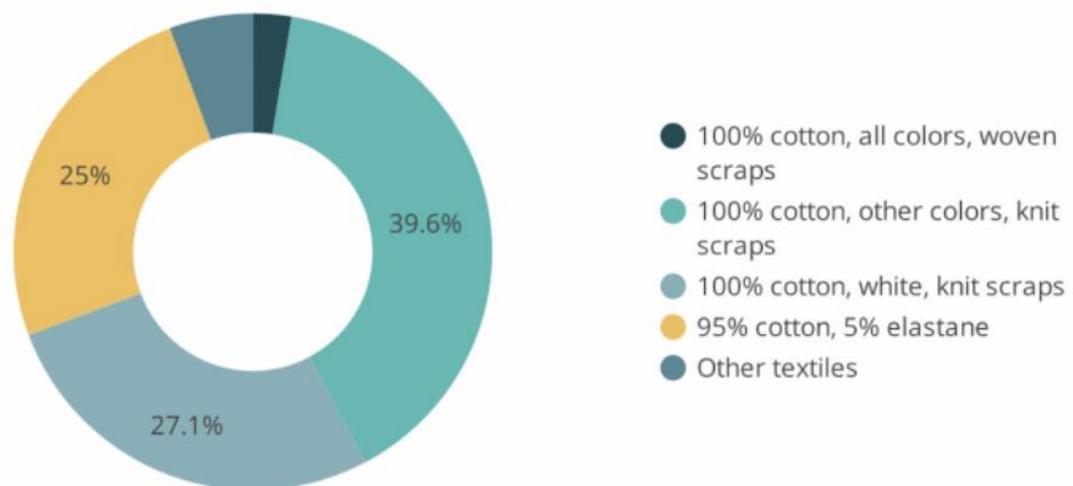
Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

Il 67% dei prodotti è predisposto per un riciclo nel settore tessile, il 32% è destinato ad un riciclo che comprende altri settori mentre il solo 1% dei propri prodotti non ha alcun canale di riciclo.

Le problematiche che derivano da un utilizzo sconsiderato dei materiali non sono solo a fine vita, ma anche e soprattutto durante le fasi di produzione. OVS stima, grazie ad Higg Analytics, che la realizzazione dei loro capi produce oltre 10.00 tonnellate di rifiuti post-produzione. Uno dei progetti apportati nel 2020 riguarda la collaborazione con BGMEA (Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association), una coalizione di brand e produttori in situata in Bangladesh, con il fine di utilizzare tutto il filato di scarto per la produzione di nuove collezioni. OVS rende poi noto che dopo un anno di attività, sono registrate 1328 tonnellate di scarti reperite da oltre 45 fabbriche in Bangladesh registrate alla piattaforma.

Figura 15 - Breakdown of waste by composition, 2021

Breakdown of waste by composition registered in 2021



Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

Un ulteriore soluzione per dare nuova vita a capi utilizzati è certamente la via delle donazioni, tramite quindi canali filantropici di ONG, per aiutare persone in gravi situazioni di disagio. Quando quindi ci si ritrova con quantità stock di merce non commercializzabile a causa di difetti insanabili, allora in quel caso ci si affida a partner specializzati per le donazioni: basti pensare che nel biennio 2018 - 2019 oltre 138.687 pezzi sono stati indirizzati al macero, mentre nell'ultimo 2020 - 2021 la quantità registrata al macero è di

zero. È inoltre presente un programma di ricondizionamento, oltre 11 milioni di capi rimanenze sono state ricondizionate e ridistribuite nei punti vendita nel solo 2021.



È inoltre presente un programma di cura del capo che mira direttamente al consumatore finale. Nel sito è possibile reperire suggerimenti per prendersi cura di certe particolarità di alcuni capi. Inoltre, nel 2021, sono saliti a 7 i punti vendita che offrono servizi di sartoria e ricondizionamento. Infine, grazie al programma di recupero capi usati presente negli store, dal 2013, è stato evitato l'accumulo in discarica di oltre 1.278.268 kg di capi.

PRODUZIONE RESPONSABILE

La produzione di OVS spazia in 16 paesi, coinvolgendo più di 600 fornitori e oltre 90.000 dipendenti. La volontà di OVS è proprio quella di cogliere opportunità commerciali unendo anche una missione sociale: quella di offrire posti d'impiego lì dove l'industria tessile è motore principale di sviluppo economico e sociale. Negli anni OVS ha richiesto standard sempre più elevati ai propri fornitori sulle condizioni dei lavoratori, impegnandosi così a monitorare in via stretta tutto lo sviluppo della propria catena di fornitura.

Figura 16 - % uomo - donna nei ruoli ricoperti

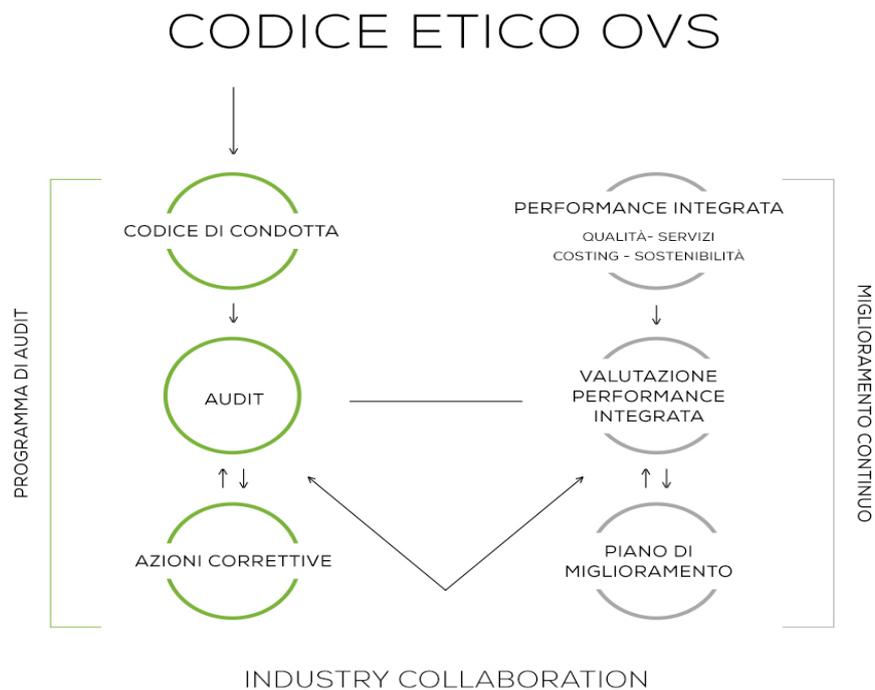
	Males	Females
Workers	31%	69%
Assistants	68%	32%
Supervisors	82%	18%
Line Chiefs	82%	18%
Support personnel	81%	19%
Cleaning	54%	46%
Administration & Management	73%	27%

Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/>

OVS ha voluto specificare che sì la maggioranza dei propri dipendenti è di sesso femminile, ma questo deve poi fare fronte al 27% di presenza nei ruoli di supervisione e direzione, dove la presenza maschile è certamente maggiore. Per questo, OVS ha deciso di promuovere direttamente nei paesi fornitori grazie ai propri uffici di sourcing, progetti all'istruzione e all'empowerment femminile, per aprire nuove possibilità di lavoro.

Esiste poi un Codice di Condotta sul quale OVS basse il proprio rapporto di fiducia con ogni fornitore; il codice è vincolante, e permettere di condividere un'assunzione di responsabilità generando un circolo virtuoso sia a livello economico, che sociale ed ambientale. Di seguito l'iter per una sana collaborazione con i fornitori

Figura 17 - Codice etico di OVS



Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

OVS impone quindi la sottoscrizione del codice di condotta e la sua apposizione in alcuni locali selezionati degli stabilimenti, tradotti in lingua locale. Periodicamente durante l'anno, l'azienda invia personale in visita alla fabbrica per monitorare il reale impegno verso i principi sottoscritti. Un ottimo indice di riuscita è sicuramente la mancata ricezione di alcun tipo di segnalazione nel 2021.

OVS intende poi implementare questa relazione con i fornitori andando a colmare tutti i gap; tramite programmi di suppliers evaluation, purchasing practices, condizioni salariali e diritti umani lungo la supply chain:

- *suppliers evaluation.* Nella valutazione del fornitore, la componente sostenibilità, conta quanto la qualità, il servizio ed il costo. Questo sempre per mantenere una filosofia aziendale ben salda e trasparente. Inoltre, dal 2020, ogni fornitore viene

abilitato a collaborare con OVS solamente se egli aderisce all'Higg Index online. Per verificare il reale adempimento degli obblighi da seguire, OVS durante l'anno pianifica degli audit semi-annunciati (561 nel 2021), e dove necessario, audit non annunciati (3 nel 2021). Tramite poi l'utilizzo della piattaforma Higg Index Online, è stato possibile valutare oltre il 66% dei fornitori (rappresentanti il 90% della produzione) sotto vari aspetti di carattere ambientale e sociale. Per incentivare il miglioramento continuo, sono stati invitati i migliori fornitori per il 2021 ad un evento con consegna di una targa premio: Montex Fabrics Limited in Bangladesh, Zhejiang Yige in Cina, Master Textile Mills Limited in Pakistan and KPR Mill Limited in India;

- *purchasing practices*. In primo luogo, OVS sottolinea che sono adottate pratiche di acquisto responsabile lungo tutta la catena, riducendo ogni impatto di carattere sociale o economico sui lavoratori delle industrie locali. Inoltre, nonostante le problematiche e i ritardi di pagamento dovuti dal covid specialmente nel 2020, oltre il 93% dei fornitori si dichiara soddisfatto o più che soddisfatto del rapporto di fornitura con OVS;
- *condizioni salariali*. OVS ritiene di avere una grande responsabilità nelle condizioni salariali lungo la catena di fornitura per questo motivo le pressioni ad una condizione salariale minima negli anni hanno portato i loro frutti: oltre il 79% dei lavoratori è pagato tramite bonifico bancario, nessun lavoratore è pagato al di sotto dei minimi salariali di legge, il 70% dei lavoratori percepisce un salario superiore mediamente del 33% rispetto ai minimi di legge. Esistono però varie situazioni in cui il living wage (il salario minimo per vivere dignitosamente) è decisamente più elevato rispetto al minimum wage (il salario minimo per vivere), di conseguenza, anche tramite programmi che promuovono gli organi di rappresentanza, OVS si impegna a riallineare le due soglie entro il 2040 presso tutti i fornitori, consci della grandissima ambizione dell'obiettivo. Di seguito, uno schema rappresentante l'influenza di OVS sui propri fornitori, e le aree di intervento stabilite.

Figura 18 - influenza ed aree di intervento in relazione ai fornitori

Influenza di OVS su i fornitori	Area di intervento di OVS
<ul style="list-style-type: none"> → adeguamento salari all'inflazione → implementazione politiche di equal pay → sistema di rewarding delle performance dei lavoratori anche sulla base dell'esperienza. → suggerire e supportare i fornitori per poter fornire ai lavoratori, nell'arco della giornata lavorativa, tempo e spazi per l'attività sindacali. 	<ul style="list-style-type: none"> → lavorare sul miglioramento delle Purchasing Practice nel sistema di acquisto: relazioni di lungo termine con i fornitori strategici (che rappresentano almeno 80% della produzione di OVS); solidi impegni di volume di ordini e con una buona programmazione da passare alla fabbrica) → training ai fornitori per favorire il dialogo con trade unions → promozione della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva, preferendo nelle scelte di acquisto quei fornitori che favoriscono la rappresentanza dei lavoratori, e in assenza, in cui ci sia un grievance systems valido per segnalare le violazioni derivanti dall'assenza di libero associazionismo.

Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

Per concludere, un estratto dal codice di condotta che OVS richiede di far affiggere presso le sedi di tutti i fornitori. La seguente versione è in lingue italiana.

Figura 19 - Codice di condotta OVS



PER LE PERSONE

6.5 Gli straordinari devono essere concordati in modo consensuale e retribuiti in misura maggiore rispetto al lavoro ordinario. I dipendenti hanno diritto a un minimo di 24 ore di riposo consecutive ogni sette giorni.

7.2 Tutti i lavoratori devono avere un posto di lavoro sicuro e salubre: la temperatura e l'aerazione dell'ambiente lavorativo devono essere adeguate in tutte le stagioni dell'anno, l'illuminazione deve essere sufficiente in relazione all'attività effettuata e per tutte le ore di lavoro; i servizi sanitari devono essere puliti, adeguati al numero dei lavoratori e separati per uomini e donne. I lavoratori devono poter avere accesso a essi senza irragionevoli restrizioni.

7.9 I fornitori OVS devono mettere a disposizione dei lavoratori idonei dispositivi di protezione individuale, come richiesto dalle leggi locali e dagli standard di settore, senza costi per il lavoratore. Tutti i lavoratori dovranno usare i dispositivi di protezione obbligatori durante le ore di lavoro.

7.11 Nei paesi in cui non esiste un ente di previdenza pubblica che tuteli i lavoratori da incidenti sul lavoro, i fornitori si devono far carico delle eventuali spese mediche in caso di infortuni occorsi durante le ore lavorative.



PER LA TRASPARENZA

2.1 I fornitori OVS possono impiegare solo lavoratori che abbiano compiuto l'età minima di ammissione al lavoro prevista dalla legge locale, in accordo con le convenzioni ILO n. 138 e 142.

2.2 Tutti i giovani lavoratori, con età compresa tra l'età minima legale e i 18 anni, devono essere identificati in un apposito registro e non possono essere impiegati in attività pericolose né svolgere straordinari o turni notturni. Le attività lavorative non devono interferire con la loro educazione, la loro salute e il loro sviluppo fisico, mentale, spirituale, morale e sociale.

3.1 I fornitori OVS non devono ricorrere direttamente o indirettamente a lavoro forzato di alcun genere. Sono vietati in particolare il lavoro sotto minaccia, l'utilizzo di carcerati non consenzienti, il ricorso al c.d. Sumangali Scheme o il lavoro vincolato per pagamento di debiti.

3.6 I datori di lavoro non possono trattenere i documenti di identità dei lavoratori.

4.3 Non sono accettate discriminazioni legate a una eventuale gravidanza (ad esempio, la richiesta di test di gravidanza e/o pressioni psicologiche in sede di assunzione e/o durante il rapporto di lavoro).

5.1 I fornitori OVS devono assicurare ai lavoratori il diritto di iscriversi a qualsiasi organizzazione sindacale o associazione da essi scelta e aderire a trattative collettive, nell'ambito delle forme legalmente riconosciute nel paese in cui operano.

6.3 I fornitori OVS devono riconoscere la corretta retribuzione a titolo di salario ordinario e straordinario ai lavoratori e pagarli in modo tempestivo secondo la legge locale e qualsiasi contratto collettivo esistente. I lavoratori devono ricevere una busta paga chiara.



PER L'AMBIENTE

11.2 I lavoratori che gestiscono rifiuti pericolosi devono essere messi nelle condizioni di comprendere il pericolo associato ai rifiuti pericolosi e di proteggere loro stessi e l'ambiente da eventuali danni causati da una gestione impropria di tali rifiuti.

17.1 I fornitori sono tenuti a non praticare né tollerare alcun tipo di corruzione, estorsione o appropriazione indebita. Non possono, inoltre, offrire incentivi illegali ai propri partner d'affari, né accettarli. I fornitori OVS devono mettere a disposizione dei propri dipendenti i mezzi necessari per segnalare sospette irregolarità o attività potenzialmente illegali sul luogo di lavoro.

20.2 Se un fornitore non rispettasse uno degli elementi del Codice, è possibile segnalarlo inviandoci una e-mail all'indirizzo: sustainability@ovs.it. OVS si impegna ad accogliere con serietà e trasparenza le segnalazioni, anche di ONG locali, su eventuali comportamenti difformi dal codice, a verificarle e a sanzionare nei modi opportuni le violazioni accertate. Le informazioni ricevute saranno strettamente riservate così come l'identità del segnalante.

Per saperne di più visita wecare.ovscorporate.it



Usa il QR Code per scaricare la versione integrale del Codice di Condotta

Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

79

Com'è evidente, vengono sottolineati svariati punti per le aree “persone”, “ambiente” e “trasparenza”.

COTONE SOSTENIBILE

Come riportato dal sito, ogni anno OVS acquista più di 25 mila tonnellate di cotone, in quanto materiale principale per la composizione dei capi: rappresenta infatti il 70% dei materiali usati per i prodotti. È però chiaro da anni che nonostante il cotone sia un materiale di origine naturale, esso porti con sé una serie di problematiche ambientali non indifferenti, come ad esempio lo spreco d'acqua e l'utilizzo prodotti chimici tossici. Per questa ragione, nella stagione Autunno/Inverno 2021, tutto il cotone utilizzato derivava da fonti sostenibili (cotone biologico, riciclato o Better Cotton Initiative).

I nuovi approcci di coltivazione promossi da OVS riguardano processi etici: con essi, viene risparmiato oltre il 90% di acqua e vengono rimosse in maniera definitiva le sostanze chimiche ritenute dannose.

Una dei grandi passi compiuti da OVS negli anni è certamente l'adesione alla Better Cotton Initiative. Un'iniziativa nata a livello mondiale, per il miglioramento dei processi di coltivazione del cotone, riducendo gli impatti sull'ambiente e sulle persone. L'ente fornisce continua formazione agli agricoltori di tutto il mondo sulle buone pratiche di coltivazione e di uso dei pesticidi: ad esempio, in India, vi è stata una riduzione nel 2021 riguardo l'uso dei pesticidi di oltre il 20% con un profitto medio superiore del 23% rispetto a chi non coltiva con tecniche BCI.

RISPETTO PER GLI ANIMALI

OVS si impegna, dove possibile, nell'utilizzo di materiali che non siano di origine animale, adottando soluzioni che siano sempre più di carattere etico e responsabile. I materiali di origine animale, oltre ad avere impatto negativo sull'ambiente, si associano ancora oggi a cattive pratiche e maltrattamenti nei confronti degli animali.

Per questo, OVS ha deciso di orientare quasi tutta la produzione verso soluzioni animal free, eliminando materiali di origine animale dal 99% dei prodotti. Questo è possibile negli ultimi anni adottando alternative di origine vegetale o sintetica. Nei rarissimi casi ove vengono ancora utilizzati materiali di origine animale, OVS si assicura che essi provengano da processi certificati che escludano ogni tipo di maltrattamento e sofferenza degli animali.

Sono inoltre utilizzati alcuni standard per il monitoraggio di questo particolare problema: tramite il programma Fur-Free, alleanza per la protezione di animali, viene sponsorizzato il divieto di utilizzo di pellicce. Mentre tramite la certifica Downpass, si conferma che il 100% della piuma utilizzata è di qualità e rispettosa degli animali.

NEGOZI SOSTENIBILI

Gestendo una rete di oltre 1800 ed essendo il più grande retailer italiano, OVS ha necessità di creare con il cliente un rapporto diretto estremamente forte, dedicando spazi sempre più accoglienti e sostenibili. Il messaggio che traspare maggiormente è la ricerca della creazione di un rapporto con il cliente, trasmettendo valori caratterizzando gli spazi con messaggi legati alla sostenibilità.

La grande ampiezza della rete determina però la maggior parte degli impatti diretti in termini ambientali e per questo, OVS sottolinea la ricerca di soluzioni di green building. Per rispettare i propri principi e minimizzare quindi l'impatto che tali store possono avere, la scelta è stata quella di uniformare tutte le nuove aperture e le ristrutturazioni con i nuovi standard di green building:

- applicare un approccio integrato che vada ad unire i criteri di sostenibilità durante tutto il processo di creazione dello store, a partire dalla progettazione, la costruzione e la gestione del negozio una volta ultimato. Per il contenimento dei consumi, viene fatto presente, che esistono accordi con fornitori specializzati;
- la necessità di minimizzare il dispendio di energia e di emissioni;
- aumentare la qualità dell'ambiente ed il confort percepito dal cliente, partendo dalla qualità dell'aria e della luce fino ad arrivare alla scelta dei materiali impiegati e alla pulizia degli ambienti;
- avere un impatto positivo sulla produttività e sulla retention del personale, monitorando in particolare l'efficienza degli impianti, avendo quindi cura delle condizioni ambientali interne.

Il novo store concept è stato applicato a partire dal 2020 ad oltre 30 nuove aperture, e delinea un design semplice con pulizie delle linee, rendendo visibile da subito l'impegno verso la sostenibilità del marchio. La totalità dell'arredamento è composta ad incastro, pensata a partire dalla progettazione iniziale per facilitare l'assemblaggio e il recupero a fine vita. Inoltre, il pacchetto materiali per la costruzione è stato drasticamente diminuito,

in ottica di sprechi, ed ottimizzato, vengono infatti utilizzati solamente: vetro, legno 100% certificato FSC e alluminio al 95% riciclato e riciclabile.

Uno degli esempi più virtuosi di ricondizionamento riguarda lo store di Treviso. Radicalmente rinnovato nel 2021, esso è stato trasformato in un luogo decisamente più accogliente e a basso impatto per l'ambiente. Lo store ha ottenuto la certificazione LEED che riconosce l'elevata efficienza in termini di energia, illuminazione, acqua e pulizia dell'aria.

PERSONE OVS

Il coinvolgimento deve essere esteso tutti, questo è il motto che riguarda le persone in OVS. D'altronde, con oltre 7000 dipendenti sparsi tra sede centrale, negozi e divisioni operative, il rischio di disallineamento è davvero alto. Il coinvolgimento si crea attraverso una filosofia di collaborazione e di partecipazione, che vengono riflessi su tutti i processi aziendali.

A sostegno di ciò, dal 2018, sono nati programmi di formazione e training, per i dipendenti situati in Italia, su tematiche di innovazione sostenibile per acquisire conoscenze di base e soprattutto per riflettere e fornire nuove idee di sviluppo. Da queste sessioni sono infatti emersi svariati spunti per il miglioramento del profilo di sostenibilità dell'azienda in termini di impatto su natura e persone. Nel 2021 per esempio, una delle tematiche principali al centro dei programmi di formazione è stata la tutela dei diritti umani lungo la supply chain. Tramite un'associazione specializzata in questi temi, sono stati sensibilizzati oltre cento collaboratori tra product manager e sourcing manager sulla supply chain e il diritto del lavoro.

Sono stati inoltre predisposti dei programmi di MBO per la misurazione delle performance, riguardo quelle funzioni aziendali quali prodotto, supply chain, progettazione punti vendita e risorse umane. È quindi stata varata questa soluzione di incentivazione, che aumenta il compenso dei propri collaboratori su base variabile anche e soprattutto per questioni legate alla sostenibilità.

Esistono poi attività quotidiane di rafforzamento del programma #wecare che impattano direttamente sulla vita di tutti i giorni dei dipendenti. Piccoli gesti che possono però influire sul benessere delle persone e dell'ambiente:

- piattaforma per i dipendenti che fornisce servizio di car pooling per diminuire le emissioni di gas serra nel tragitto casa lavoro;
 - fornitura ad ogni dipendente di una borraccia per la riduzione delle bottigliette usa e getta di acqua. OVS fa sapere che sono stati ridotti i rifiuti nelle sedi del 60%, con un risparmio di più di una tonnellata di CO2;
 - un programma dedicato al benessere della persona sul posto di lavoro: il programma "Percorso Salute & benessere". Esso è incentrato su tematiche quali la nutrizione, il fumo e gli impatti sulla salute, gli esercizi di concentrazione e quelli per lo stato fisico, nonché corso di primo soccorso in ambito domestico.
- La sede è inoltre area "smoke free", di conseguenza non è consentito fumare nelle aree interne o esterne all'azienda.

OVS ci tiene a sottolineare che il lavoro principale è fatto di piccoli gesti delle persone che ci lavorano, e sono proprio loro che mantengono un ambiente di lavoro inclusivo, dove non c'è spazio per alcuna discriminazione. È riconosciuto sempre al primo posto il valore delle persone, indipendentemente da etnia, religione, opinioni, nazionalità, sesso, condizioni fisiche o status sociale.

Questo approccio, in occasione del "Diversity Media Awards", è stato particolarmente apprezzato, con la vincita del premio come miglior campagna pubblicitaria a tema inclusione: "Love People. Not Labels", riuscendo a centrare perfettamente il punto su tematiche estremamente attuali e complesse.

OVS ci tiene a sottolineare la gestione di uno dei temi più discussi degli ultimi anni, il Pay Gaps. I dati sono estremamente incoraggianti, perché anche laddove sembra esserci un leggero gap, OVS fa sapere che riguarda solo certi tipi di figure professionali, condite da fattori quali anzianità, funzioni e responsabilità, le quali possono aver influito sulla leggera differenza.

Di seguito verranno proposte alcune tabelle riguardanti il rapporto di gender pay gap in media annua, in relazione al ruolo di store manager, e riguardo la nazionalità. OVS fa notare che non emergono criticità di alcun genere, e dove presenti situazioni dubbie o di possibile analisi, si impegna a effettuare analisi approfondite per evitare potenziali rischi futuri.

Figura 20 - RAL media annua

RAL media annua	
Cluster	Rapporto donne/uomini
Dirigenti*	106%
Middle management	100%
Professional	84%
Store manager	88%
Altri ruoli in negozio	98%

Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

Come si può notare, l'unico gap presente nelle figure professional, ma causato come precedentemente citato, da situazioni di diversa anzianità, funzioni o responsabilità.

Figura 21- RAL media annua per uno Store manager

RAL media annua Store manager	
Cluster anzianità	Rapporto donne/uomini
< 5	100%
5 - 10	95%
10+	83%

Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

Per quanto riguarda il ruolo di store manager, le uniche variazioni avvengono nel caso in cui l'anzianità sia > di 5 anni. Di conseguenza avvengono scatti che possono portare ad una leggera o più marcata differenza salariale.

OVS segnala tre ulteriori punti riguardo la dimensione "persone" nella propria organizzazione:

- le assunzioni in Sud Italia. Parlare di inclusione è anche questo, leggere situazioni di difficoltà dai dati reperibili e provare ad attuare politiche che mirino ad un miglioramento generale della situazione sociale. OVS prende atto del crescente tasso di disoccupazione in Sud Italia, e promuove percorsi di formazione ed

assunzione per giovani e per donne con piani qualificati e mirati all'inserimento. Inoltre, tramite il programma Corso Allievi, la formazione è orientata ai giovani nuovi manager del futuro;

- l'attivazione di un servizio gratuito per supporto e consulenza legale con il fine di contrastare violenza gender – based, proteggendo le donne che lavorano all'interno del gruppo;
- work – life balance. Il diritto alle ferie pagate è una garanzia della valorizzazione del capitale umano, favorisce il recupero psico fisico e accresce le motivazioni personali professionali. Inoltre, ci sono agevolazioni riguardanti le chiusure aziendali per le festività e la possibilità di autogestirsi i momenti di lavoro straordinario.

RISORSE NATURALI

La sezione si apre con una frase del CEO, Stefano Baraldo, che mira a colpire il lettore riguardo l'impegno e la progettualità che OVS intende adottare riguardo l'utilizzo delle risorse naturali:

“Abbiamo strutturato un programma di innovazione guidata da principi di sostenibilità, che tocca tutte le dimensioni: dalla cultura aziendale al design e al prodotto, dai materiali alla supply chain, dalla logistica ai punti vendita” Stefano Baraldo, CEO OVS S.p.A.

La volontà è certamente quella di riprendere una strada il più vicina possibile all'economia circolare. Il primo passo riguarda il consumo di energia, le emissioni e lo spreco d'acqua, e l'obiettivo collegato, è quello di eliminare o compensare tutte le emissioni dirette e indirette entro il 2040. Per quanto riguarda l'energia utilizzata per le sedi e i negozi, essa è certificata e rinnovabile al 100%, inoltre, le emissioni scope 1 e 2 sono state rimosse di oltre l'85% dal 2016. Il punto dolente però riguarda l'energia utilizzata dai fornitori, secondo una stima Higg, solo il 2,5% risulta rinnovabile: per questo, OVS, tramite un'agenzia specializzata di consulenza, ha fatto partire nel 2022 un programma nel Bangladesh di sensibilizzazione e di ricerca di soluzioni rinnovabili per i propri fornitori. In seguito, il programma sarà anche esteso agli altri paesi. Per quanto riguarda il consumo d'acqua lungo la supply chain, OVS sta lavorando in modo attento secondo due strade: la prima riguarda la selezione di materie prime a basso impatto sulla scarsità dell'acqua e fornendo ai fornitori degli obiettivi di efficientamento per l'uso

dell'acqua. Il secondo riguarda la costruzione di rapporti stretti e consolidati con i fornitori, così da permettere loro di utilizzare sistemi di riciclo ad oggi troppo costosi. Tralasciando la sezione sui consumi degli store, poiché già affrontata in precedenza, è fondamentale soffermarsi su ciò che viene comunicato in relazione al packaging, che come noto, è una delle più grandi fonti di sprechi nel settore. OVS ritiene fondamentale l'utilizzo di un modello circolare riguardo la vita degli imballaggi; il loro design è infatti pensato per un riutilizzo nei processi distributivi mantenendo il valore e abbattendo gli sprechi. Nel corso del solo 2020, il programma RIUTILIZZAMI, ha consentito il riuso di 1.697.473 cartoni con provenienza dei fornitori, pari al 62% del totale ricevuto. Presso il deposito Pontenure, è in corso un processo di ricondizionamento dei bancali una volta guastati; inoltre, come già sottolineato precedentemente, OVS ha avviato un piano di eliminazione dell'utilizzo di plastica vergine dagli imballaggi entro il 2025.

Il passo successivo riguarda il consumo della plastica. In particolare, una grande attenzione è stata posta sugli appendini, con una gestione a ciclo chiuso. OVS, infatti, non consegna gli appendini alla vendita, ma li rientra, e grazie ad una collaborazione con un partner, essi vengono riutilizzati se in buone condizioni, altrimenti ricondizionati oppure riciclati. Nel 2021 sono stati riciclati appendini per 228.000 kg. Questo grazie all'obbligo posto anche ai fornitori di utilizzare solo appendini riciclati e riciclabili a loro volta.

COMUNITA'

OVS intende creare progetti che portino valore condiviso alle comunità, poiché si ritiene necessario che i propri collaboratori, clienti e fornitorientino su comunità circostanti coese e animate da senso di responsabilità. Per questo, OVS sostiene tutte quelle nobili iniziative che possono creare valore intorno al territorio dove si opera. L'obiettivo ultimo però, è quello di rendere questi progetti di inclusione sociale sempre più integrati all'interno della strategia. Le principali collaborazioni riguardano:

- *progetto Quid*. In collaborazione che Progetto Quid Moda Etica Made in Italy, OVS ha realizzato borse donna in occasione della giornata internazionale della violenza sulle donne. Il progetto va a promuovere l'integrazione sociale di donne in difficoltà nel mondo del lavoro e rischio discriminazione (<https://www.ovs.it/donna/editorials/progetto-quid>);

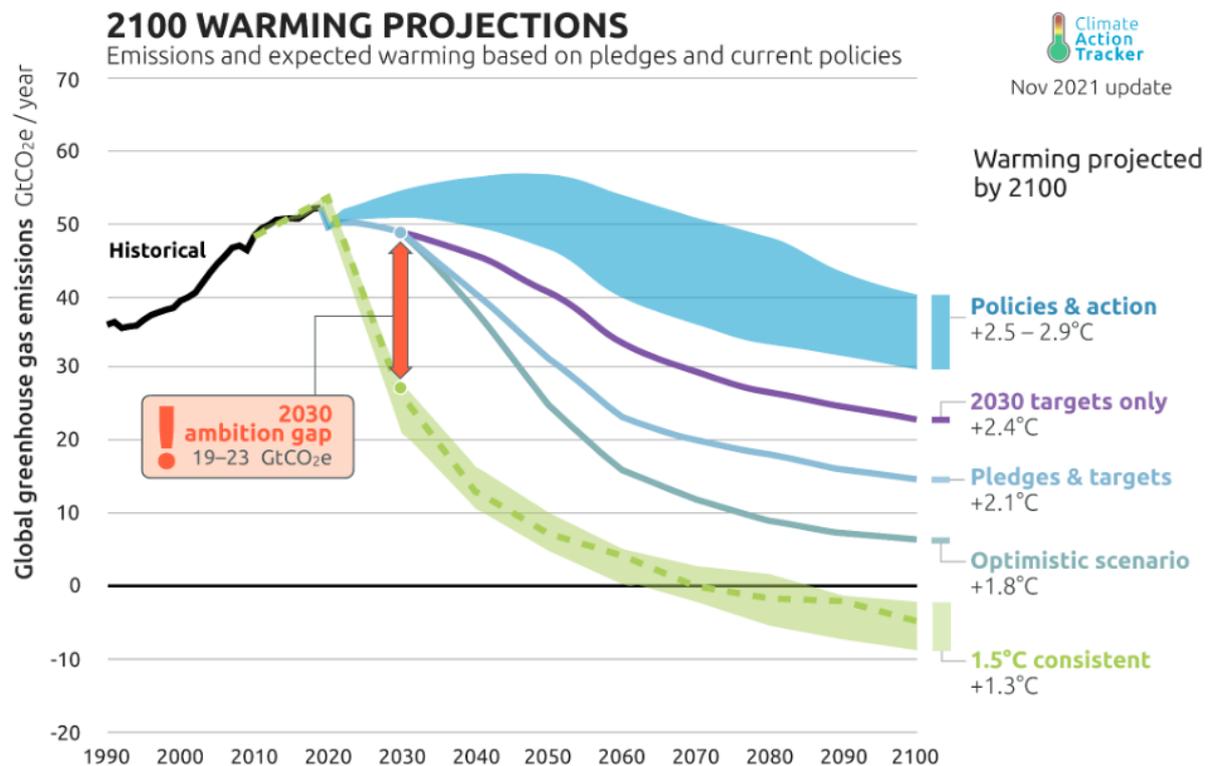
- *kids Creativa Lab*. Si tratta di un progetto educativo dedicato ai piccoli delle scuole primarie in Italia promosso da OVS e dalla Collezione Peggy Guggenheim. L'iniziativa fornisce spunti e strumenti atti alla realizzazione di laboratori creative nelle scuole. L'obiettivo è quello di sviluppare la creatività nel bambino, favorendo un approccio multidisciplinare con uno sguardo verso importanti tematiche attuali (<https://kidscreativelab.ovs.it/>);
- *arts of Italy*. Iniziativa di OVS per la sensibilizzazione e la tutela delle opere artistiche del nostro paese. Il progetto vuole stimolare la sensibilità e la conoscenza dell'arte italiana, e tramite la collaborazione con il team creativo Davide Rampello & Partners, è stata proposta una collezione particolare che si ispirasse all'arte centenaria della nostra penisola (<https://artsofitaly.ovs.it/>);
- *bullisNO*. Progetto di OVS contro il bullismo e il cyberbullismo in collaborazione con Fare x Bene Onlus, associazione che sostiene e promuove i diritti fondamentali della persona. Il progetto si rivolge a genitori e docenti, fornendo loro gli strumenti utili a comprendere il compito così complesso dell'educatore, capace di contrastare gli effetti del bullismo (<https://www.ovsekids.it/bullisno-progetto/>);
- *una classe di tutto rispetto*. Progetto promosso da Upim in collaborazione con Giunti "una classe di tutto rispetto". Campagna educativa dedicata al valore di qualità quali rispetto e gentilezza;
- *bimbi in ufficio*. OVS partecipa da molti anni a questa splendida iniziativa, aprendo le porte dell'azienda ai più piccoli di ogni famiglia.

CARBON FOOTPRINT

Di carbon footprint sente parlare molto al giorno d'oggi in relazione agli impatti negativi che l'uomo sta apportando al nostro pianeta, ma che cos'è realmente? OVS per prima cosa fornisce al lettore una definizione, per orientarlo a comprendere meglio l'argomento: di fatto è l'impatto che ogni processo o prodotto lascia sul pianeta in termini di emissioni di gas serra (GHG). Questa misura può essere utilizzata non solo per prodotti o processi, ma anche per misurare l'impatto di un'intera organizzazione. Gli studi condotti da OVS sono iniziati nel 2018 e da allora hanno preso sempre più corpo nei ragionamenti riguardanti la sostenibilità.

Il contesto che OVS decide di sottolineare è quello del Cambiamento Climatico, fenomeno che sta apportando sempre più conseguenze negative alla vita sulla terra. Negli ultimi anni, inoltre, Il Cambiamento Climatico ha subito una forte impennata, legata soprattutto alla crescente emissione di gas serra derivanti dall'utilizzo di combustibili fossili.

Figura 22 - 2100 warming projections



Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

La figura mostra in modo chiaro che le emissioni globali siano in un trend di crescita costante, mettendo in chiaro che l'uomo necessita di azioni sempre più forti e obiettivi sempre più sfidanti per evitare un peggioramento su larga scala in futuro.

A conferma di quanto riportato da OVS, l'immagine sottostante appresa da una ricerca del World Economic Forum riguardo i principali rischi globali individuati nel 2022.

Figura 23 - Principali rischi globali futuri



Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/it/>

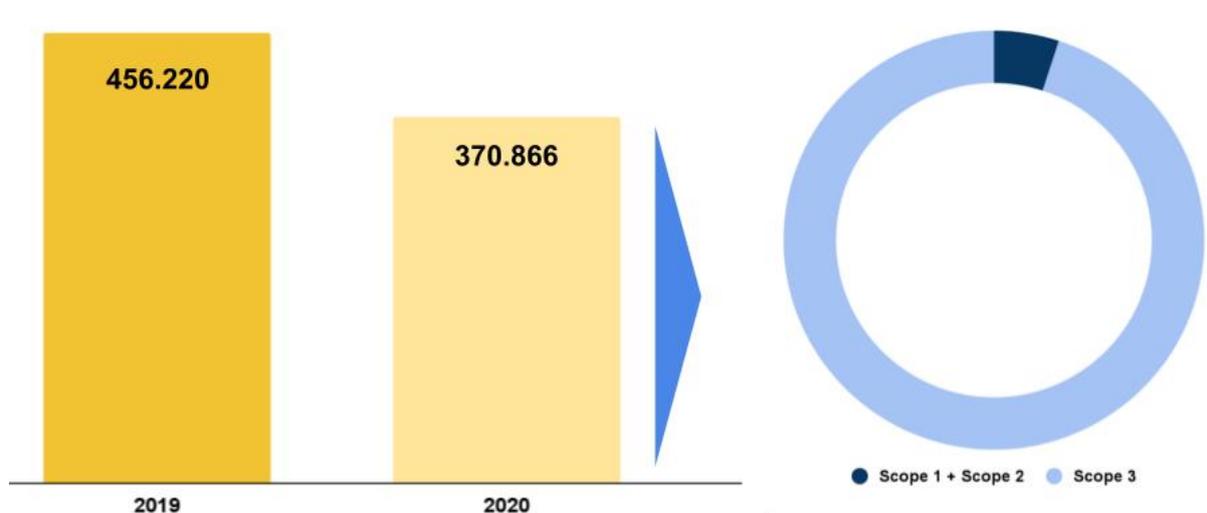
Ai primi posti troviamo infatti rischi legati all'ambiente, con particolare riferimento alla crisi climatica e alla perdita di biodiversità.

OVS fa inoltre sapere che, secondo uno studio della European Environment Agency, il settore del tessile risulta il quarto al mondo tra i più inquinanti, solamente dopo il settore food, costruzioni e trasporti. L'impatto stimato del settore dell'abbigliamento è del 10% delle emissioni mondiali di gas serra.

Per avere un ruolo attivo nell'invertire questo terribile trend, OVS dal 2018, ha deciso di aderire al Programma Nazionale per il calcolo dell'Impronta Ambientale. Si tratta di una semplice iniziativa promossa dal Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del Mare per sensibilizzare e coinvolgere maggiormente il mondo delle imprese italiane a calcolare la propria impronta legata alle proprie attività. Così facendo, si invogliano le aziende non solo a capire quanto impattano sul nostro pianeta, ma anche e soprattutto ad avere traccia dei dati, così da poterli migliorare di anno in anno.

Dopo aver fornito al lettore un breve ma esaustivo inquadramento sullo scenario attuale e futuro, OVS fornisce i propri dati riguardo gli impatti che ha all'esterno. I dati sono incoraggianti rispetto al 2019, in quanto si riscontra un sostanzioso miglioramento.

Figura 24 - Variazione di emissioni tra 2019 e 2020



Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/>

La Carbon Footprint nel 2020 è stata pari a 370.866 ton CO₂ comprensive di emissioni dirette ed indirette. Inoltre, è possibile apprendere che solamente il 5% delle emissioni sono di natura diretta, il rimanente è indotto dalle attività di OVS. Sempre per mantenere un livello di trasparenza elevato, viene fatto presente che i dati sono in parte differenti rispetto al report 2020; questo perché c'è stata una rivalutazione del calcolo delle emissioni includendo anche quelle relative al centro di distribuzione.

Nella figura seguente, il dettaglio delle emissioni dell'ultimo biennio:

Figura 25 - Analisi delle emissioni 2019-2020

Emissioni in tCO ₂ e	2019	2020
Scope 1	11.780	8.779
Scope 2	8.009	9.862
Totale parziale	19.789	18.641
Scope 3	436.431	352.225
Totale	456.220	370.866

Fonte: <https://wecare.ovscorporate.it/>

OVS tiene a precisare in modo specifico le fonti dalle quali sono poi prodotte le emissioni Scope 1, 2 e 3:

- lo Scope 1 è costituito dalle emissioni dirette di gas ad effetto serra, le quali derivano dalle attività operative di OVS, con particolare attenzione alla combustione stazionaria per il riscaldamento delle strutture (gas naturale e gasolio) e alla combustione mobile dei trasporti OVS (GPL, benzina e gasolio), così come le emissioni derivanti dal magazzino centrale, la sede centrale e dai negozi gestiti direttamente in Italia.
- lo Scope 2 è costituito dalle emissioni provocate per il consumo di elettricità e teleriscaldamento nelle attività operative.
- lo Scope 3 infine comprende le emissioni relative a beni e servizi acquistati, altri materiali, trasporti logistici, smaltimento rifiuti e il fine vita dei prodotti venduti.

OVS ha però idee concrete, dopo aver reso noti i dati che la rappresentano in quanto ad emissioni, per migliorare l'andamento della propria carbon footprint nel futuro più immediato.

Il piano di riduzione prevede quindi dei target specifici da raggiungere man mano, selezionati in base ad un livello di ambizione: ossia alla capacità effettiva di miglioramento e alla coerenza tanto ricercata con la strategia di sostenibilità aziendale:

- la riduzione delle emissioni assolute di CO₂ per le categorie Scope 1 e 2 del 46,2% entro il 2030 partendo dall'anno fiscale di base 2019;
- aumentare l'utilizzo e l'approvvigionamento di energia elettrica rinnovabile dal 91,4% al 100% entro il 2030 sempre partendo dall'anno fiscale 2019;
- ridurre le emissioni di tipo Scope 3 relative a beni e servizi acquistati e a trasporto e distribuzione del 46,2% entro il 2030 sempre partendo dal 2019.

Il Target Validation Team ha confermato che gli obiettivi per Scope 1 e 2 sono in linea con il piano globale di contenimento dell'aumento della temperatura. Inoltre, tutti i target di riduzione sono in linea con gli obiettivi definiti nel novembre 2021 tramite il Sustainability Performance target, incrementando il commitment di OVS verso azioni già avviate.

All'interno della strategia di sostenibilità, OVS ha infatti definito piani per ridurre gli impatti negativi nell'ambiente secondo diversi tipi di approccio:

- *a livello di prodotto.* Aumentare l'utilizzo di materiali considerati più sostenibili, di processi produttivi e trattamenti dei capi a minor impatto. Oltre alla sostituzione definitiva di imballaggi in plastica vergine;
- *a livello di strutture aziendali e negozi.* Aumentare l'utilizzo di sistemi fotovoltaici migliorando l'efficienza energetica, coinvolgendo anche i proprietari degli store non di proprietà a passare a soluzioni più green;
- *a livello di supply chain.* Collaborare e sostenere ancora di più i propri fornitori nell'adozione di soluzioni e tecnologie più sostenibili grazie anche al coinvolgimento della piattaforma Higg;
- *a livello di trasporto.* Aggiornare progressivamente il proprio parco veicoli adottando soluzioni a minor impatto (autoveicoli ibridi o elettrici), aumentando la possibilità di offrire percorsi di lunga durata diminuendo così l'utilizzo degli aerei.

OVS conclude segnalando la metodologia utilizzata per il calcolo dell'impronta ambientale. I riferimenti utilizzati sono i seguenti:

- ISO 14040 e 14044 (ISO, 2006a, b)
- ISO 14064-1 (ISO, 2018)
- GHG Corporate Standard Protocol
- Apparel and Footwear sector: Science Based Targets Guidance (SBT, 2019)

La metodologia è basata su principi di responsabilità nei confronti dell'ambiente e trasparenza nella comunicazione dei risultati.

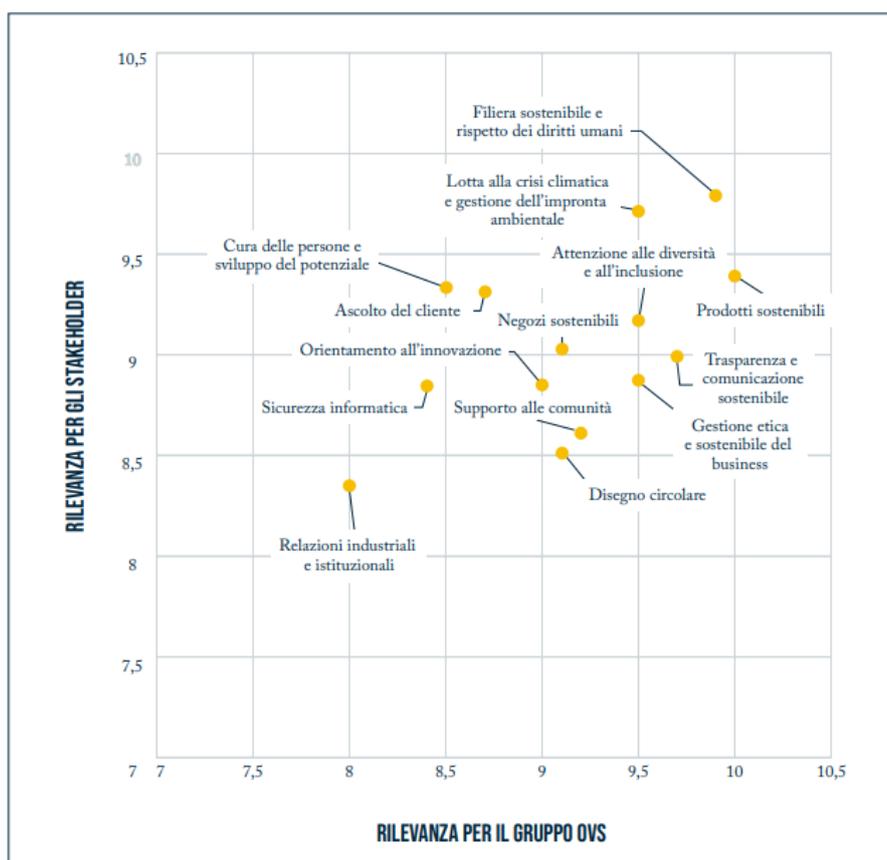
4.3 La matrice di materialità per OVS

Un ulteriore indicatore, oltre ai dati e le iniziative che OVD fornisce nel proprio sito web è la Matrice di Materialità. La matrice permette di individuare in modo preciso, quei fattori che hanno o possono avere un forte impatto sul business dell'azienda. Il termine materialità indica quindi l'importanza, la concretezza e la misurabilità di tali fattori, i quali, uniti sotto un unico intento, dimostrano l'impegno che l'azienda adotta per essere più sostenibile. La parte principale per la costruzione della matrice riguarda la presenza è l'impegno di tutti gli stakeholders: parte fondamentale è quindi quella dello *stakeholder engagement*, ovvero il reale coinvolgimento di tutti i portatori di interesse che hanno influenza o che possono essere influenzati dall'azienda (www.esg360.it).

Le principali tematiche vengono successivamente messe sotto una valutazione di importanza per l'azienda e per gli stakeholders, andandole successivamente ad inserire nella matrice, avendo ognuna di esse un punteggio.

Di seguito viene riportata la matrice che illustra la sintesi delle valutazioni effettuati dal management di OVS e da tutti gli stakeholder dell'azienda:

Figura 26 - Matrice di materialità, OVS, 2021



Fonte: OVS Sustainability Report, 2021

Come si può facilmente evincere dal grafico, è emersa una chiara correlazione di intenti sui temi materiali per il Management di OVS e il gruppo degli stakeholder: questo sta certamente ad indicare una sostanziale coincidenza tra gli interessi interni ed esterni dell'azienda.

Si rileva una particolare rilevanza riguardo i temi di "Filiera sostenibile e rispetto dei diritti umani", "Lotta al cambiamento climatico e gestione dell'impronta ambientale", "Prodotti sostenibili" e "Attenzione alla diversità e all'inclusione". In particolare, OVS sottolinea all'interno del report, che per la categoria di stakeholder di clienti fidelizzati con età inferiore ai 25 anni è stata espressa una forte attenzione verso il tema "Attenzione alla diversità e all'inclusione".

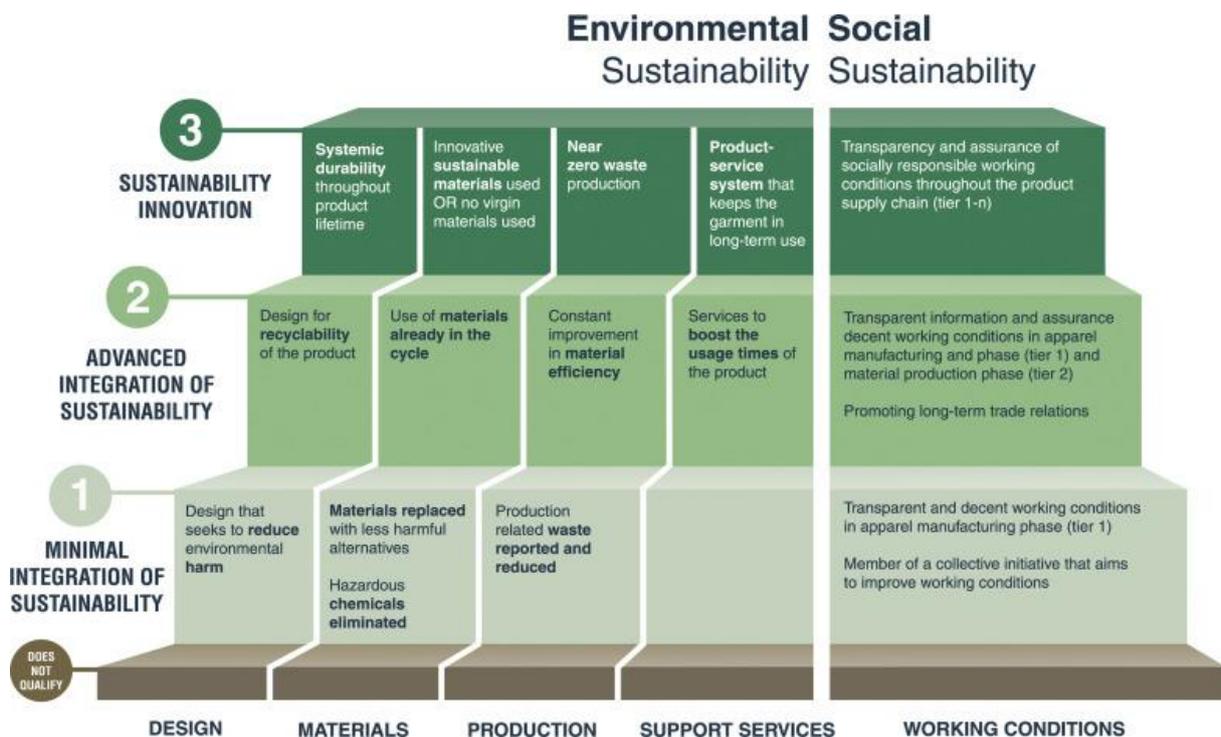
È quindi evidente che tutte le tematiche principali affrontate dal programma #wecare siano effettivamente di vitale importanza per l'azienda e per i suoi stakeholder, andando ancora una volta a enfatizzare l'impegno di OVS in campo di sostenibilità.

4.4. Analisi di OVS secondo la matrice SOG

Provando a dare un'ottica di concretezza al programma di comunicazione ed in particolare ai prodotti OVS, può risultare sicuramente interessante applicare il modello SOG all'azienda e alle sue pratiche.

Riprendendo ora la matrice SOG verrà dato un giudizio alla comunicazione e ai prodotti OVS.

Figura 27 - Modello Shades of Green



Fonte: Turunen e Halme, 2021

Riguardo la componente DESIGN la valutazione più corretta da assegnare è 3 (verde acceso): i prodotti sono concepiti infatti per essere duraturi, con materiali di qualità che vanno oltre le stagioni della moda. Il lavoro di progettazione del design è altamente complesso e tiene conto di tutte le fasi della vita del prodotto, pensando ad un prodotto con materiali il più sostenibili possibile, adottando soluzioni che gli permettano poi di perdurare nel tempo e verso la fase di fine vita, pensandolo come recuperabile nella sua totalità anche in parte.

Sulla componente MATERIALS il punteggio più corretto sarebbe di 2 (verde tenue) ma con una forte tendenza al 3 (verde acceso). Non sono ancora presenti solo materiali riciclati o riciclabili all'interno della produzione OVS, ma il progetto è quello di arrivarci nel breve. Vengono certamente utilizzati materiali sostenibili o quantomeno riciclabili, ma non si fa riferimento a grandi innovazioni che potrebbero cambiare in tutto e per tutto la produzione e la vendita di OVS.

Per quanto riguarda la sezione PRODUCTION la votazione segue le orme della sezione MATERIALS, in quanto la giusta votazione sarebbe di 2 (verde tenue), con una forte tendenza al 3 (verde acceso). Il lavoro per la selezione dei materiali in fase di produzione è certamente ottimo in quanto si va verso una efficienza dei processi; il livello di "zero waste" è però lontano dal raggiungimento, ma un reale obiettivo per il futuro prossimo.

Per l'area di SUPPORT SERVICES la votazione è di 3 (verde acceso). I servizi di supporto per il mantenimento dei capi sono tanti e quasi sempre presenti negli store. Dal servizio di ricucitura dei capi rovinati a tutti i consigli forniti per il trattamento di quei prodotti considerati particolari. Anche in questo caso, OVS, pone altissima attenzione alla durabilità dei capi, e i servizi di supporto offerti al cliente sono certamente un fattore fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo.

Riguardo la sfera sociale invece, la votazione nell'area WORKING CONDITIONS è di 3 (verde acceso). L'attenzione che OVS ha voluto enfatizzare lungo tutta la sua comunicazione per le condizioni lavorative lungo la supply chain è davvero alta. Operando in così tanti paesi, i sistemi di controllo e di supporto ai fornitori e quindi alle condizioni dei lavoratori sono certamente tra i top nel settore. La piattaforma HIGG ne è la prova, in quanto permette un continuo feedback tra le realtà, fornendo tutti gli strumenti e le norme corrette di lavoro anche ai fornitori più a rischio, portandoli così a migliorare in qualità e trasparenza.

La valutazione è quindi senz'altro positiva, in quanto la votazione media è tra il 2 (verde tenue) ed il 3 (verde acceso). Il fattore che deve però far ben sperare per il futuro è la mole di progetti e soprattutto gli obiettivi sempre sfidanti che OVS si pone, andando a ricercare una sostenibilità totale sotto ogni area aziendale.

CONCLUSIONI

Lo scopo dell'elaborato è quello di fornire una panoramica sulla sostenibile e sulla comunicazione legata ad essa, utilizzando come strumento il modello Shades of Green ed il caso virtuoso di OVS.

La sostenibilità è diventata per le aziende una tematica che non può essere più ignorata; la crescente attenzione verso una gestione accurata della sfera economica, ambientale e sociale, unita ad una prudenza negli acquisti sempre maggiore da parte del pubblico fanno sì che essa venga posta alla base di ogni strategia futura (Lombardi, 2011). Le pratiche adottate nella quotidianità sono essenzialmente tre: la filantropia o charity, che rappresenta un forte fattore di incentivazione allo sviluppo di ambiente e comunità, ma richiede pressoché un solo sforzo economico, limitando quindi il coinvolgimento con le reali problematiche (Fernandez, 2011). Il secondo riguarda le pratiche di CSR, o corporate social responsibility, che le aziende adottano per aumentare il benessere di collaboratori e comunità circostanti così come la salute del pianeta; in questo caso il coinvolgimento è certamente maggiore, vista la necessità di intervenire in prima persona anche con iniziative semplici (Ariales e Mundy, 2013). La terza è la ricerca di soluzioni di valore condiviso; di fatto, significa ripensare al proprio modello di business, creando una proposta di valore che integri allo stesso tempo prosperità economica dell'organizzazione, ambientale e sociale (Porter e Kramer, 2011).

Il successivo passo che è richiesto al giorno d'oggi è quello di creare una comunicazione di sostenibilità chiara e trasparente. L'obiettivo è quello di creare un rapporto stretto con gli stakeholders: un rapporto di fiducia che vada oltre il semplice rapporto commerciale. La comunicazione è il tramite con cui l'azienda fa sapere all'interno, ma soprattutto all'esterno, le proprie iniziative e piani per il futuro, fornendo un quadro chiaro riguardo la propria posizione per un futuro sostenibile (Rossi e Persico 2016).

Gli strumenti sono svariati, il primo è certamente il reporting di sostenibilità, il quale fornisce una documentazione precisa e attuale sull'andamento dell'azienda a tutti gli stakeholders. Esso contiene varie tipologie di indicatori e standard di riferimento, uno su tutti il sistema dei GRI Standards, il quale fornisce indicatori riferenti alle aree Economia, Pianete e Persone (GRI, 2016). Altri metodi meno "formali" riguardano la comunicazione interna, quella adottata tramite politiche di marketing con messaggi e

pubblicità sul proprio sito web, nei propri store, o acquistando spazi pubblicitari esterni. Un ulteriore strumento è quello delle certificazioni di sostenibilità. Esse sono svariate e riguardano tutti gli aspetti che caratterizzano un prodotto. Possono certamente fornire al consumatore un'idea più chiara delle caratteristiche, derivando da fonti autorevoli, ma sono estremamente variegata e costose (Turunen e Halme, 2021).

Esistono poi delle problematiche legate alla comunicazione una su tutte quella del Greenwashing, quella pratica di pubblicazione di informazioni fasulle riguardo le reali attività di sostenibilità che adotta un'azienda. Esse possono screditare un'organizzazione in modo totale se scoperte dall'opinione pubblica. Organi d'intervento come lo IAP (Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria) possono certamente aiutare in tal senso.

Il focus sul settore moda ha messo alla luce i reali problemi di un'industria che ad oggi è quasi totalmente insostenibile. Esistono però svariati modelli di business che ad oggi stanno cercando di portare un cambiamento in poco tempo, supportati anche dalla crescente attenzione dei consumatori al green fashion (Todeschini et al., 2017). Risulta quindi importante comunicare nel settore le pratiche utilizzate, così come i nuovi modelli di business, per fare notare all'esterno la volontà del cambiamento. Pratiche di comunicazione quali quelle di carattere emozionale o funzionale possono colpire e fornire al consumatore dettagli chiave per orientarlo verso scelte più consapevoli (Yoo e MacInnis, 2005).

Un ulteriore step in tema di comunicazione è dato dalla possibilità di utilizzare strumenti ibridi, rispetto alla comunicazione tramite certificazioni oppure tramite azioni di marketing interno. Il modello Shades of Green in particolare può risultare per il futuro un ottimo prototipo di comunicazione completa: in quanto fornisce al consumatore un punteggio al capo di abbigliamento in relazione a varie componenti facenti parte delle sfere ambiente e sociale. SOG sarà quindi una soluzione che potrà dare il la in futuro ad altrettanti modelli o sistemi di comunicazione trasparente e chiara, fornendo al consumatore poche ma fondamentali informazioni (Turunen e Halme, 2021)

Il caso OVS in Italia può risultare certamente emblematico riguardo la tematica affrontata. L'azienda affronta tutti i temi percorribili legati ad un discorso di sostenibilità nel settore moda; lo fa con chiarezza e trasparenza, dichiarando sia le note positive che

quelle negative, alle quali però vengono sempre allegati gli obiettivi di miglioramento per il futuro.

Il tema della sostenibilità e la sua comunicazione sono assai complessi e ricchi di insidie, soprattutto in un settore come quello del fashion: l'elaborato vuole quindi fornire un breve resoconto su come sia possibile comunicare la sostenibilità per un'azienda e sulle possibili soluzioni future che questa componente porterà con sé nella strategia delle organizzazioni. Il Modello Shades of Green in particolare offre una soluzione intermedia tra quella che può essere la comunicazione interna e quella tramite le certificazioni. In quest'ottica, il modello vuole fornire al consumatore una visione il più chiara e semplice possibile del prodotto e dell'azienda. Per il futuro, sarebbe certamente una soluzione da provare a percorrere, predisponendo un ente, agile e indipendente che possa applicare questo strumento alle aziende del settore, regolamentando le pratiche e semplificando le scelte dei consumatori.

BIBLIOGRAFIA

A. Gasparatos. (2010). Embedded value systems in sustainability assessment tools and their implications. *J. Environ. Manag.*, 91 (8), 1613-1622

Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.

Baguley, P. (1994). *Effective Communication for Modern Business*. U.K.: Mc Graw Hill Book.

Balzaretti E., Gargiulo B. (2009). *La comunicazione ambientale: sistemi: scenari e prospettive*. FrancoAngeli, Milano.

Bazillier R., Vauday J. (2010). *"CSR and Greenwashing", Corporate Social Responsibility: from Compliance to Opportunity?* Ecole Polytechnique, Paris.

Bourland , J. (2011), "Cos'è la moda lenta? ", *Slow Fashioned*, disponibile su: www.slowfashioned.com/archives/4909

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.

C. Bratt, S. Hallstedt, K.H. Robèrt, G. Broman, J. Oldmark. (2011). Assessment of eco-labelling criteria development from a strategic sustainability perspective. *J. Clean. Prod.*, 19 (14), 1631-1638

C. Leire, Å. Thidell. (2005). Product-related environmental information to guide consumer purchases—a review and analysis of research on perceptions, understanding and use among Nordic consumers. *J. Clean. Prod.*, 13 (10–11), 1061-1070

C. Voegtlin, A.G. Scherer. (2017). Responsible innovation and the innovation of responsibility: governing sustainable development in a globalized world. *J. Bus. Ethics*, 143 (2), 227-243.

Carey , L. e Cervellon , M.-C. (2014), "Dimensioni etiche della moda: rappresentazioni pittoriche e uditive attraverso tre prospettive culturali", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 18 (4), 483-506

[Carroll](#). (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.

Cervellon M., e Shammass L., (2013). The value of sustainable luxury in mature markets. *The Journal of Corporate Citizenship*, 52, 90-101.

Choi T. M. e Cheng E., (2015). *Sustainable fashion supply chain management*. Berlino: Springer.

Du, X. (2015), "In che modo il mercato valuta il greenwashing? Prove dalla Cina", *Journal of Business Ethics*, 128 (3), 547-574

Ertekin, Z.O. e Atik, D. (2014), "Mercati sostenibili: fattori motivanti, barriere e rimedi per la mobilitazione della moda lenta", *Journal of Macromarketing*, 35 (1), 53-69

Eurobarometer. (2013). Attitudes of Europeans towards building the single market for green products. Reperibile al sito:

https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_367_en.pdf

European Commission. (2019a). Clearer and simple energy labels will help consumers save money and contribute to the Energy Union's objectives. Reperibile al sito:

https://ec.europa.eu/info/news/clearer-and-simple-energy-labels-will-help-consumers-save-money-and-contribute-energy-unions-objectives-2019-mar-11_en

F. Baldassarre, R. Campo. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, 59 (4), 421-429

F. Testa, F. Iraldo, A. Vaccari, E. Ferrari. (2015). Why eco-labels can be effective marketing tools: evidence from a study on Italian consumers. *Bus. Strat. Environ.*, 24 (4), 252-265.

F. Testa, F. Iraldo, S. Tessitore, M. Frey. (2011). Strategies and approaches green advertising: an empirical analysis of the Italian context. *Int. J. Environ. Sustain Dev.*, 10, 375-395.

FairTrade. (2020). The FairTrade marks. Reperibile al sito:

<https://info.fairtrade.net/what/the-fairtrade-marks>

Fernandez, J.M. (2011). Pathways to Sustainability: Philanthropy Charity, CSR. In: Williams, G. (eds) *Responsible Management in Asia*. Palgrave Macmillan, London.

Fiameni, M., & Riva, P. (2020). La DNF, ossia le informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Un'analisi storica. In Riva, P., *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF* (pp. 528-565). Milano, Italia: Egea Editore, Università Bocconi.

Fletcher K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *The Journal of Design, Creative Process, and the Fashion Industry*, 2 (2), 259-265.

G. Dissanayake, P. Sinha. (2015). An examination of the product development process for fashion remanufacturing. *Resources, Conservation, and Recycling*, 104 (Part A), 94-102

Gatti L., Seele P. (2015). "Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies". *Business Strategy and the Environment*. 26 (2), 239-252

Genç. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies.

Goworek , H. , Hiller , Al. , Fischer , T. , Cooper , T. e Woodward , S. (2013), "Atteggiamenti dei consumatori verso la moda sostenibile: utilizzo e smaltimento dell'abbigliamento", in Gardetti , MA e Torres , AL (a cura di),Sustainability in Fashion and Textiles,Editoria Greenleaf,Sheffield.

GRI (2016). *GRI 101: principi di rendicontazione*. Reperibile al sito: <https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf>.

GRI (2016). *GRI 102: Informativa generale*. Reperibile al sito: <https://www.globalreporting.org/standards/media/2122/italian-gri-102-general-disclosures-2016.pdf>.

GRI (2016). *GRI 103: Modalità di gestione*. Reperibile al sito: <https://www.globalreporting.org/standards/media/2123/italian-gri-103-management-approach-2016.pdf>.

Hall e Slaper. (2011). The Triple Bottom Line: What is it and how does it work.

Halme M., Turunen Linda Lisa M. (2021). Communicating actionable sustainability information to consumers: The Shades of Green instrument for fashion.

Hammer, J., & Pivo, G. (2017). The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. *Economic Development Quarterly*, 31(1), 25-36.

Hartman P., Ibanez V. A. e Sainz F. J. F., (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 9-29.

Henninger , CE (2015), "Tracciabilità il nuovo marchio di qualità ecologica nell'industria slow fashion? – Percezioni dei consumatori e risposte delle micro-organizzazioni",*Sostenibilità*, 7 (5), 6011-6032

Iraldo F., Melis M. (2012). Green Marketing, come evitare il green washing comunicando al mercato il valore della sostenibilità. Gruppo 24 Ore.

Joergens , C. (2006), "Moda etica: mito o tendenza futura? ",*Giornale di marketing e gestione della moda*, 10 (3), 360-371,

Johnston , A. (2012), "I primi passi verso un design attento che incorpora i principi Cradle to Cradle",London College of Fashion, Londra, disponibile all'indirizzo: http://innovatingsustainablefashion.files.wordpress.com/2012/07/cradle-to-cradle_copenhagen_final_small.pdf

Jung , S. e Jin , B. (2014), "Un'indagine teorica sulla moda lenta: futuro sostenibile dell'industria dell'abbigliamento",*International Journal of Consumer Studies*, 38 (5), 510-519

- K. Webster. (2015). *The circular economy: A wealth of flows*. Ellen MacArthur Foundation Publishing, Cowes, UK
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- L. Evans, C. Nuttall, S. Gandy, F. Iraldo, M. Barberio, A. Paglialunga, F. Gasparro, B. Nucci. (2015). Project to support the evaluation of the implementation of the EU ecolabel regulation. Reperibile al sito: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/67ba4716-5499-11e7-a5ca-01aa75ed71a1>
- L. Wu, N. Subramanian, A. Gunasekaran, M.D.A. Abdulrahman, K.S. Pawar, D. Doran (2018). A two-dimensional, two-level framework for achieving corporate sustainable development: assessing the return on sustainability initiatives. *Bus. Strat. Environ.*, 27 (8), 1117-1130.
- M. Halme, J. Laurila. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *J. Bus. Ethics*, 84 (3), 325-339.
- Macinnis D. e Yoo C., (2005). The brand attitude formation process of emotional and informational advertisements. *Journal of Business Research*, 58, 1397-1406.
- Matuszczyk, I., & Rymkiewicz, B. (2018). Integrated Reporting and Sustainable Development Reporting-Comparison of Guidelines IIRC and GRI G4. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 6(1), 31-43.
- McNeill , L. e Moore , R. (2015), "Il consumo di moda sostenibile e l'enigma del fast fashion: consumatori alla moda e atteggiamenti verso la sostenibilità nella scelta dell'abbigliamento", *International Journal of Consumer Studies*, 39 (3), 212-222
- OECD. (2016). OECD. Environmental labelling and information schemes. Reperibile al sito: <https://www.oecd.org/env/policy-perspectives-environmental-labelling-and-information-schemes.pdf>
- Pearson J. (2010). Turning point. Are we doing the right thing? Leadership and prioritization for public benefit. *Journal of Corporate Citizenship* 37, 37- 40.
- Peattie and Crane. (2005). Green marketing: legend, myth, farce, or prophesy? *Qual. Mark. Res. Int. J.*, 8, 357-370.
- Persico e Rossi. (2016). Comunicare la sostenibilità: comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo. Franco Angeli/Manuali.
- Pomering, A., & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 420-439.

Pookulangara , S. e Shephard , A. (2013), "Movimento della moda lenta: comprensione delle percezioni dei consumatori – uno studio esplorativo", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20 (2), 200-206

Richards L., (2013). Examining green advertising and its impact on consumer scepticism and purchasing patterns. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 4, 78-90.

Rinaldi F. R. e Testa S., (2013). *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*. Milano: Egea.

Scherer AG, Palazzo G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies* 48(4), 899– 931.

Seele P, Lock I. (2014). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools. *Journal of Business Ethics*.

Shen B., Wang Y., Lo C. e Shum M., (2012). The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16, 234-245.

Todeschini B. V., Cortimiglia M. N., Callegaro-de-Menezes D., Ghezzi A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60 (6), 759-770.

Vollero A. (2013). "Il rischio di Greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali", *Sinergie*, rivista di studi e ricerche n. 92, Salerno.

Watson , MZ e Yan , R.-N. (2013), "Uno studio esplorativo sui processi decisionali dei consumatori di moda veloce e lento", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17 (2), 141-159

WCED. (1987). WCED. World commission on environment and development. *Our common future*, 17 (1), 1-91.

World Commission for Environment and Development, 1987, p. 43

SITOGRAFIA

<http://sustainability.decathlon.com/action-areas/products-services/environmental-labelling/>

<https://artsofitaly.ovs.it/>

https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_367_en.pdf

https://ec.europa.eu/info/news/clearer-and-simple-energy-labels-will-help-consumers-save-money-and-contribute-energy-unions-objectives-2019-mar-11_en

<https://eu.patagonia.com/it/it/story-18615.html>

<https://goodonyou.eco/how-we-rate/>

<https://info.fairtrade.net/what/the-fairtrade-marks>

<https://ivalo.com/pages/sustainability-framework>

<https://kidscreativelab.ovs.it/>

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/67ba4716-5499-11e7-a5ca-01aa75ed71a1>

<https://rankabrand.org/home/what-we-do>

<https://www.greenpeace.org/usa/reports/greener-electronics-2017/>

<https://www.otbfoundation.org/project/ponte-di-rialto/>

<https://www.ovs.it/donna/editorials/progetto-quid>

<https://www.ovsekids.it/bullisno-progetto/>

<https://www.theitalianreve.com/>

<https://www.weecos.com/en/weecos-stamps>

www.fashionblog.it

www.iap.it