



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

La sostenibilità nel luxury fashion: strategie a confronto

Relatrice

Chiar.ma Prof.ssa Anna Cabigiosu

Correlatore

Chiar.mo Prof. Zirpoli Francesco

Laureanda

Eva Pettenò

Matricola

872498

Anno Accademico

2022 / 2023

Ai miei genitori che mi hanno ascoltata e sostenuta in ogni momento. “I am because You are”, quello che sono è grazie a voi e non potrei esserne più fiera.

A mio nonno, persona unica al mondo: da sempre la mia ispirazione e motivazione.

A mia nonna, che ha sempre trovato una parola per incoraggiarmi.

Alla nonna Giuliana e al nonno Gianni, che da lassù mi hanno seguita in ogni mio passo.
So che sareste fieri di me.

Alle mie migliori amiche , Federica e Chiara: da una vita al mio fianco, cresciute assieme e che mai hanno lasciato che cadessi nelle difficoltà.

Alla gioia più grande della mia vita, piccola Aury: da quando sei nata hai riempito il mio cuore e mi dato la forza di affrontare i momenti più bui.

Alla mia amica Elena, con cui ho condiviso gioie e dolori di questo percorso e della vita e che ha sempre trovato la parola giusta per aiutarmi.

Alla pazza Alessia, con la sua simpatia e la sua spensieratezza mi ha alleviata dai problemi.

Ai miei compagni di università, che tra una sessione di studio ed uno spritz mi sono sempre stati accanto in questo percorso.

A tutti coloro che ho incontrato in questi anni, ognuno di loro ha dato un contributo unico per farmi diventare la persona che sono ora. In particolare a te Nico.

Un ringraziamento particolare alla mia relatrice Cabigiosu Anna per la sua disponibilità e tempestività nella stesura della tesi.

Ma soprattutto a me stessa, alla determinazione con cui ho affrontato questo percorso, durante il quale sono diventata una persona nuova.

Grazie a me e grazie a tutti voi!

Vi voglio bene

Sommario

| | |
|---|-----|
| Introduzione | 1 |
| 1.La sostenibilità nel settore luxury | 3 |
| 1.1 La sostenibilità nel settore luxury fashion | 3 |
| 1.1.1 Materiali sostenibili | 7 |
| 1.1.2 Economia circolare | 9 |
| 1.1.3 Innovazione e tecnologia | 11 |
| 2. Strategie di sostenibilità dei leader del settore del luxury fashion | 13 |
| 2.1.1 I brand all'interno del gruppo : Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine | 21 |
| 2.2 Kering | 26 |
| 2.2.1 I brand all'interno del gruppo : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga .. | 32 |
| 2.3 Richemont | 39 |
| 2.3.1 I brand all'interno del gruppo: Chloe | 42 |
| 2.4 Chanel | 45 |
| 2.5 Hermès | 48 |
| 2.6 Prada | 51 |
| 2.7 Bùrberry | 55 |
| 2.8 Moncler | 58 |
| 2.9 Armani | 62 |
| 2.10 OTB | 64 |
| 2.10.1 I brand all'interno del gruppo: Maison Margiela | 68 |
| 3. Le certificazioni di sostenibilità nel settore luxury fashion: analisi dei dati e strategie a confronto | 70 |
| 3.1 Metodologia della ricerca | 70 |
| 3.2 Le principali certificazioni di sostenibilità | 71 |
| 3.3 Le certificazioni ottenute dai brand | 79 |
| Conclusioni | 106 |
| Bibliografia e sitografia | 109 |

La sostenibilità nel luxury fashion: strategie a confronto

Introduzione

Il settore della moda ha sempre seguito i cambiamenti culturali e sociali, reinventandosi nel corso del tempo per adeguarsi ai nuovi contesti. Negli ultimi anni, uno dei cambiamenti più significativi è stato l'adozione della sostenibilità come principio guida, che ha spinto i consumatori ad un consumo più responsabile ed i brand a innovare i propri processi produttivi per renderli più sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale. La sostenibilità richiede ai brand di assumersi la responsabilità di mantenere la qualità e la riproducibilità delle risorse naturali e di garantire il benessere umano, inclusa la sicurezza, la salute e la giustizia sociale.

Per approfondire la questione della sostenibilità ed in particolare delle certificazioni di sostenibilità, il presente documento esamina le strategie dei principali brand del settore luxury fashion. Questa tesi si propone di esplorare l'importanza della sostenibilità ambientale nel settore del lusso, focalizzandosi in particolare sulle pratiche e le certificazioni di sostenibilità adottate dalle aziende. L'obiettivo è analizzare come il settore del lusso sta rispondendo alle sfide ambientali, identificare e comparare le strategie di sostenibilità delle principali imprese del lusso attraverso lo studio delle certificazioni di sostenibilità rilasciate da enti esterni accreditati.

Il settore del luxury fashion si è evoluto nel corso degli anni, passando da un'attenzione esclusiva alla qualità e all'esclusività dei prodotti, ad un impegno crescente verso la sostenibilità. Il primo capitolo fornirà una panoramica sul concetto di sostenibilità nel contesto del luxury fashion, evidenziando l'importanza di adottare pratiche sostenibili per preservare l'ambiente, promuovere il benessere sociale e garantire un'etica aziendale responsabile con una particolare attenzione al tema dell'economia circolare.

Nel secondo capitolo, saranno selezionate le dieci maggiori realtà nel settore luxury fashion e andranno analizzate le strategie adottate da queste aziende per integrare la sostenibilità all'interno del loro modello di business. Il capitolo permette inoltre di discutere le strategie delle imprese analizzate utilizzando la teoria dell'isomorfismo istituzionale e la razionalità collettiva nei campi organizzativi (Di Maggio e Powell). In particolare, si analizzerà se il comportamento osservato è di isomorfismo mimetico oppure se emergono delle strategie distintive.

Nel settore luxury fashion, le certificazioni di sostenibilità svolgono un ruolo cruciale nel fornire un riconoscimento ufficiale delle pratiche sostenibili adottate dalle aziende. Nel terzo capitolo verrà svolta un'analisi più dettagliata dei brand, andando ad identificare le principali certificazioni di sostenibilità rilasciate da enti terzi per definire e comparare le strategie di sostenibilità dei diversi brand.

Le conclusioni dell'elaborato contengono inoltre indicazioni manageriali e di policy.

1.La sostenibilità nel settore luxury

Il settore della moda è stato tradizionalmente associato a una produzione su larga scala, a consumi insostenibili e a impatti ambientali significativi. Tuttavia, negli ultimi anni, si è osservata una crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale e sociale nel settore della moda. Questo cambiamento di prospettiva è stato guidato dalla consapevolezza dei consumatori e dalle pressioni per ridurre l'impatto negativo dell'industria sulla salute umana e sull'ambiente.

L'obiettivo principale di questo capitolo è esplorare l'importanza della sostenibilità nel settore della moda. Analizzeremo i progressi compiuti verso la sostenibilità ambientale e sociale nel settore del luxury fashion, concentrandoci su modelli di business e pratiche innovative che stanno emergendo.

Inizieremo definendo il concetto di sostenibilità ambientale e il suo ruolo nel preservare le risorse naturali e l'ecosistema. Successivamente, esamineremo le diverse prospettive con cui il rapporto tra lusso e sostenibilità può essere considerato. Da un lato, vedremo come la sostenibilità possa essere un attributo supplementare dell'offerta di prodotti di lusso, rafforzando l'immagine di prestigio del marchio. Dall'altro lato, esploreremo come la sostenibilità possa essere la fonte stessa del lusso, creando prodotti esclusivi basati su risorse sostenibili.

Valuteremo gli impatti ambientali specifici del settore della moda, mettendo in evidenza le criticità comuni e la necessità di adottare un approccio olistico lungo l'intera catena del valore per mitigare tali impatti negativi.

Infine, esploreremo i modelli di business correlati alla sostenibilità nel luxury fashion, come l'uso di materiali sostenibili, l'adozione di un'economia circolare e l'innovazione tecnologica.

1.1 La sostenibilità nel settore luxury fashion

Negli ultimi anni, l'attenzione verso la sostenibilità ambientale è cresciuta in modo significativo in vari settori, tra cui quello del lusso e della moda. L'industria della moda di lusso, in particolare, ha iniziato a riconoscere l'importanza di adottare pratiche sostenibili per preservare l'ambiente e rispondere alle crescenti esigenze dei consumatori consapevoli.

La sostenibilità ambientale si caratterizza per la sua capacità di preservare e garantire nel tempo le tre funzioni principali dell'ambiente: fornire risorse, agire come ricettore di rifiuti e inquinanti, e offrire utilità dirette. Un'attività sostenibile dal punto di vista ambientale è quella che viene ripetuta in modo costante e che permette alle risorse di rigenerarsi naturalmente. Nel corso degli anni, numerose prove scientifiche hanno evidenziato che l'umanità non sta vivendo in modo ecologicamente sostenibile, poiché stiamo utilizzando le risorse naturali a una velocità maggiore rispetto alla capacità rigenerativa della Terra, considerando che queste risorse sono limitate.

Secondo alcuni autori, la sostenibilità ambientale è fondamentale per raggiungere la sostenibilità economica, poiché quest'ultima non può essere ottenuta a discapito della prima. Per conseguire lo sviluppo sostenibile, è quindi necessario riconoscere l'interdipendenza tra ambiente ed economia. Si tratta di un'interazione bidirezionale: il modo in cui gestiamo

l'economia ha un impatto sull'ambiente, e viceversa, la qualità dell'ambiente influisce sui risultati economici. È evidente che il danneggiamento ambientale porta inevitabilmente a un deterioramento dell'economia. Pertanto, proteggere l'ecosistema non è un lusso, ma una necessità.

Un aspetto di notevole rilevanza riguarda le diverse modalità in cui si può definire il rapporto tra lusso e sostenibilità. Da un lato, la sostenibilità può essere vista come un fattore che rafforza l'immagine di prestigio di un prodotto di lusso, aumentando l'esclusività del marchio e il suo valore percepito. In questo caso, la sostenibilità viene vista come un attributo supplementare dell'offerta di prodotti di lusso, che in qualche modo ne favorisce il consolidamento. Molte grandi aziende, come Gucci ed Hermès, hanno intrapreso questa strada. D'altro canto, la sostenibilità può essere vista come la fonte originaria del lusso. Questa tendenza sembra emergere in esperienze imprenditoriali di nicchia che si concentrano sulla valorizzazione di aspetti sostenibili della filiera produttiva (come ad esempio una particolare materia prima di alta qualità), intorno ai quali viene creato un brand di lusso. In questo caso, la risorsa sostenibile alla base del lusso non aumenta il valore percepito di un prodotto preesistente, ma genera un prodotto esclusivo.

Quest'ultimo aspetto appare particolarmente rilevante e può portare alla definizione di nuovi modelli di business a partire dalle risorse naturali esistenti e dal loro collegamento con le realtà territoriali (Banathy, 1996) e con gli attori locali. In questo caso, la definizione di innovative soluzioni interorganizzative per la creazione di proposte di offerta sostenibili può rappresentare un driver per valorizzare nuove marche realizzate all'insegna della sostenibilità, sia sul piano ecologico che sociale (KPMG International, 2011).¹

I brand nel settore della moda, dell'automotive, della gioielleria e altre categorie simili, insieme alle associazioni che li rappresentano, hanno individuato ciascuno la propria visione di sviluppo sostenibile, in cui possono agire. Questa sostenibilità è basata su regole comportamentali, principi etici, mercati di riferimento e nuove prospettive di business.

Il settore della moda è caratterizzato da una vasta gamma di schemi di certificazione, marchi di sostenibilità e iniziative multi-stakeholder che mirano a guidare l'industria verso una maggiore sostenibilità. Con l'aumento della consapevolezza pubblica e politica riguardo all'impatto ambientale e sociale significativo dell'industria della moda, così come l'intensificarsi della vigilanza sui marchi, la visibilità di questi schemi di certificazione e iniziative volontarie è aumentata notevolmente.

L'esistenza di tali schemi serve a due scopi per i marchi. Da un lato, poiché l'industria della moda è uno dei settori meno regolamentati a livello mondiale, questi schemi sono un tentativo sincero di spostarsi verso la sostenibilità in assenza di una legislazione ambientale vincolante. D'altro canto, questi schemi permettono anche la diffusione su larga scala della pratica del "greenwashing". Questo può manifestarsi attraverso l'utilizzo di etichette di certificazione su singoli prodotti, che rassicurano i consumatori e consentono loro di fare acquisti in linea con i propri valori, o attraverso marchi che vantano con orgoglio la loro

¹ Patrizia Gazzola, Enrica Pavione, Matteo Dall'Ava, *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*, <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2005/2142>

partecipazione a varie iniziative volontarie nel campo della moda. In definitiva, l'esistenza di questi schemi e la mancanza intrinseca di responsabilità all'interno di essi costituiscono un elemento fondamentale nel meccanismo di greenwashing dell'industria della moda moderna.

Inoltre, la quantità di influenza esercitata dai marchi di moda su queste iniziative e la mancanza di un controllo indipendente efficace comportano inevitabilmente che tali iniziative finiscano per promuovere gli interessi stessi dell'industria della moda.

In un recente studio dedicato ad esaminare in modo approfondito l'approccio del settore della moda verso la sostenibilità, Todeschini e collaboratori (2017) hanno condotto una revisione sistematica della letteratura, individuando diverse macro-tendenze che possono fungere da base per l'innovazione dei modelli di business nel settore moda. Queste tendenze possono essere riassunte nei seguenti punti:

- a) Un crescente interesse dei consumatori di moda verso tematiche legate alla sostenibilità ambientale e sociale;
- b) Il riconoscimento dell'importanza dell'economia circolare nell'ambito dei prodotti di abbigliamento;
- c) L'adozione diffusa di pratiche di responsabilità sociale d'impresa all'interno del sistema moda nel suo complesso;
- d) La promozione di pratiche di condivisione tra i consumatori, sostenute dalla crescita dell'economia collaborativa;
- e) Le opportunità offerte dall'adozione di nuove tecnologie nel settore moda.

In sostanza, l'adozione dell'innovazione attraverso la sostenibilità rappresenta un importante motore di sviluppo aziendale, poiché il mercato sta sempre più riconoscendo il suo valore potenziale. In particolare, si nota un crescente interesse da parte dei consumatori, soprattutto tra le nuove generazioni (Hill e Lee, 2012), nei confronti delle tematiche legate alla sostenibilità. Infatti, l'etica del marchio diventa per molti un elemento di impegno nei confronti del brand stesso e un modo per esprimere la propria personalità (Das et al., 2019). Inoltre, c'è una richiesta da parte dei consumatori di un ruolo più attivo, desiderosi di essere coinvolti nelle fasi di ideazione e produzione del prodotto (Hirscher et al., 2018).

Nel contesto del settore moda, Di Benedetto (2017) mette in evidenza l'importanza che la sostenibilità assuma come componente centrale nel modello di business delle imprese.

La diffusione della sostenibilità si manifesta in diversi livelli e attraverso varie pratiche all'interno delle imprese del settore moda. Tra queste pratiche, si osservano sempre più esperienze legate all'assortimento di prodotti proposti.

Nel settore moda, è evidente un processo di espansione del marchio verso collezioni sostenibili che mirano principalmente ad ottenere apprezzamento dalle nuove generazioni (Hill e Lee, 2015). Inoltre, alcune imprese stanno aderendo ai principi dell'economia circolare, aumentando l'utilizzo di materiali riciclati e avviando programmi di raccolta di capi usati presso i loro punti vendita. Inoltre, l'esperienza empirica ha dimostrato che ci sono aziende che hanno progettato l'intero modello di business con l'obiettivo di raggiungere la sostenibilità. Allo stesso modo, esistono organizzazioni non profit nel settore della moda che

presentano marchi sviluppando modelli di business che aderiscono ai principi etici lungo l'intera catena del valore.²

La storia dell'industrializzazione è stata caratterizzata da contaminazioni, inquinamento e conflitti legati al controllo delle forniture. Di conseguenza, l'economia circolare e l'approccio alla sostenibilità rappresentano la base per generare benefici duraturi, garantendo un sistema economico capace di sostenere una crescita a lungo termine, creando reddito e lavoro per il sostentamento. La sostenibilità e l'economia circolare hanno un impatto su tutti i settori dell'economia, e il settore della moda in particolare è fortemente influenzato da questi nuovi approcci allo sviluppo economico.

Valutare gli impatti ambientali del settore della moda risulta una sfida complessa, data la loro vasta gamma e la diffusione a livello globale. Gli impatti ambientali variano a seconda dei prodotti, ma attraverso un'analisi del ciclo di vita è possibile individuare alcune criticità comuni.

Per quanto riguarda le materie prime, emergono diversi problemi. Nel caso delle fibre naturali, i principali fattori di preoccupazione sono il consumo di energia, acqua e suolo, nonché l'uso di biocidi. Le fibre sintetiche, invece, sono associate a problematiche come il consumo di risorse non rinnovabili, le emissioni in atmosfera, gli scarichi idrici e le emissioni di CO₂.

Tuttavia, va sottolineato che gli impatti ambientali specifici possono variare notevolmente a seconda delle pratiche di produzione, dell'efficienza dei processi e delle politiche aziendali adottate. Pertanto, è importante considerare una prospettiva olistica e adottare approcci sostenibili lungo l'intera catena del valore della moda al fine di mitigare tali impatti negativi.

Nel settore del luxury fashion, i modelli di business correlati alla sostenibilità stanno diventando sempre più rilevanti e adottati dalle aziende. Le case di moda di lusso stanno riconoscendo l'importanza di integrare la sostenibilità nelle loro pratiche commerciali per rispondere alle crescenti aspettative dei consumatori e per affrontare le sfide ambientali e sociali del settore.

Alcuni modelli di business correlati alla sostenibilità ambientale nel settore luxury fashion includono:

-Materiali sostenibili: Le aziende del luxury fashion stanno cercando di utilizzare materiali sostenibili nelle loro collezioni. Questi materiali possono includere fibre organiche, riciclate o innovative a basso impatto ambientale. L'obiettivo è ridurre l'utilizzo di materiali dannosi per l'ambiente e promuovere una produzione più responsabile.

-Economia circolare nel lusso: Secondo la definizione classica, un'economia circolare è progettata per rigenerarsi utilizzando due tipi di materiali: quelli organici o rinnovabili, progettati per essere riutilizzati e ritornare nella biosfera alla fine del loro ciclo di vita, e quelli tecnici o non rinnovabili, progettati per essere ciclicamente utilizzati dalla produzione al consumo con una minima perdita di qualità o valore. L'approccio dell'economia circolare si oppone al tradizionale modello lineare dell'economia industriale, in cui le risorse vengono utilizzate e poi eliminate, e mette in discussione la visione del consumismo di massa nel

² Andrea Runfola, Marina Gigliotti, Antonio Picciotti, *Modelli di business emergenti nella moda sostenibile: l'innovazione nel caso di un'organizzazione nonprofit*, <https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2815/2491>

contesto di un'economia circolare che si basa sull'utilizzo continuo di nuovi fattori di produzione. Il riutilizzo e il riciclo rappresentano principi fondamentali per evitare sprechi significativi di risorse e per ridurre le conseguenti impatti negativi sull'ambiente circostante.³ Le aziende stanno implementando strategie per il riutilizzo, il riciclo e il ripristino dei prodotti di lusso. Ciò può includere programmi di ritiro e rivendita di articoli usati, riparazione e rinnovo di prodotti per estenderne la durata.

-Innovazione e tecnologia: Le aziende del luxury fashion stanno sfruttando l'innovazione e la tecnologia per sviluppare nuovi modelli di business sostenibili. Ciò include l'utilizzo di nuovi processi di produzione a basso impatto ambientale, l'adozione di soluzioni digitali per ridurre gli sprechi e migliorare la gestione delle risorse, nonché l'utilizzo di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e la blockchain per tracciare e garantire la trasparenza lungo la catena di approvvigionamento.

-Collaborazioni e partenariati: Nel settore luxury fashion, sono sempre più comuni le collaborazioni e i partenariati tra marchi di moda e organizzazioni sostenibili. Queste partnership consentono di unire le competenze e le risorse per sviluppare nuove iniziative sostenibili, condividere conoscenze e promuovere una maggiore consapevolezza tra i consumatori.

L'adozione di modelli di business sostenibili nel settore luxury fashion offre alle aziende l'opportunità di differenziarsi e di creare un valore aggiunto per i clienti. Inoltre, dimostra l'impegno delle aziende verso la sostenibilità ambientale e sociale, contribuendo a preservare il lusso in modo responsabile e a costruire un futuro più sostenibile per l'industria della moda.

1.1.1 Materiali sostenibili

Tra i fattori che contribuiscono al successo dei brand emergono l'alta qualità, l'esclusività, la percezione dell'eredità e l'autenticità. La garanzia di possedere tali attributi nei capi di abbigliamento deriva dalla particolare attenzione delle organizzazioni nella selezione delle materie prime.

I materiali riciclati stanno guadagnando sempre più attenzione nel settore della moda di lusso. Le aziende di moda di lusso stanno adottando materiali riciclati come una strategia per ridurre l'impatto ambientale della produzione e soddisfare la crescente domanda dei consumatori orientati alla sostenibilità.

Uno dei materiali riciclati più comuni utilizzati nel settore della moda di lusso è il poliestere riciclato, che viene ottenuto da bottiglie di plastica PET riciclate. Questo materiale offre prestazioni simili al poliestere vergine ma richiede meno risorse naturali per la produzione e contribuisce alla riduzione dei rifiuti di plastica.

Un altro materiale riciclato popolare è il nylon riciclato, che può essere ottenuto da scarti di produzione industriale o reti da pesca abbandonate. Il nylon riciclato offre caratteristiche di resistenza e durata simili al nylon vergine, ma richiede meno energia e risorse per la produzione.

³ Patrizia Gazzola, Enrica Pavione, Roberta Pezzetti e Daniele Grechi, *Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach*, <file:///C:/Users/user/Downloads/sustainability-12-02809.pdf>

Oltre ai materiali sintetici, anche i materiali naturali possono essere riciclati nel settore della moda di lusso. Ad esempio, il cotone riciclato può essere ottenuto da vecchi abiti o scarti di produzione e successivamente utilizzato per creare nuovi tessuti.

L'uso di materiali riciclati nel settore della moda di lusso offre diversi vantaggi. Innanzitutto, consente di ridurre la dipendenza dalle materie prime vergini e di evitare l'estrazione e la produzione di nuovi materiali. Inoltre, l'utilizzo di materiali riciclati contribuisce alla riduzione dei rifiuti e dell'inquinamento ambientale.

Tuttavia, nonostante i vantaggi, ci sono ancora sfide da affrontare nell'adozione di materiali riciclati nel settore della moda di lusso. Alcune di queste sfide includono la disponibilità limitata di materiali riciclati di alta qualità, la complessità dei processi di riciclaggio e la necessità di educare i consumatori sull'importanza e i benefici dell'utilizzo di materiali riciclati.

Nonostante le sfide, sempre più marchi di moda di lusso stanno abbracciando l'uso di materiali riciclati come parte della loro strategia di sostenibilità. Questa tendenza indica un cambiamento positivo nell'industria della moda verso pratiche più sostenibili e responsabili.

Le case di moda di lusso orientano la scelta delle materie prime e dei tessuti verso fornitori altamente specializzati. In particolare, nel rispetto dell'etichetta "made in Italy" e dei benefici in termini di percezione per il consumatore che ne derivano⁴, le organizzazioni dell'alta moda italiana privilegiano soprattutto la fornitura di pelli da fornitori italiani in grado di garantire un'alta qualità, come ad esempio nel distretto delle concerie del vicentino.

Tuttavia, la scelta di materiali di massima qualità spinge spesso le aziende dell'alta moda a stipulare contratti di fornitura con imprese estere, come nel caso del cashmere proveniente principalmente dalla Cina, o per la fornitura di semilavorati e lavorazioni speciali.

L'analisi dei due elementi del Manifesto della Sostenibilità applicati all'alta moda evidenzia come il primo concetto rilevante sia la preferenza delle organizzazioni per la qualità delle materie prime, indipendentemente dall'impatto ambientale. Questa scelta è giustificata dalla propensione all'acquisto dei clienti nel segmento della moda di lusso. La letteratura sottolinea il trade-off presente nella percezione dei consumatori nel segmento dell'alta moda tra la qualità della materia prima e la sostenibilità, con una prevalenza della preferenza per la qualità percepita⁵.

Questa dinamica organizzativa si riflette anche nelle pratiche di produzione sostenibile, specialmente nell'adozione di tecniche di remanufacturing e riciclaggio. Tuttavia, le aziende dell'alta moda incontrano difficoltà nell'implementare tali pratiche a causa della percezione dei consumatori che associano l'uso di materiali riciclati a una qualità inferiore.⁶ Pertanto, le organizzazioni si concentrano principalmente sulle materie prime vergini, poiché l'utilizzo di materiali riciclati non soddisferebbe l'esigenza di esclusività e autenticità, considerate elementi fondamentali nel settore.

⁴ 3 V. Tamperini, G. L. Gregori, P. Palanga, *The Brand Made In Italy: A Critical Analysis*, Management Studies, Vol. 4, 2016, pag. 93-103

⁵ 4 L. L. M. Turunen, *Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective*, Springer, 2017, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-60870-9>

⁶ S. Rahman, A. Yadlapalli, *Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry*, Chapter in Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion, Vol.1, 2015, https://www.researchgate.net/publication/294285195_Sustainable_Practices_in_Luxury_Apparel_Industry

Se inizialmente sembra che nel settore della moda di lusso il profilo di sostenibilità, in relazione all'uso delle materie prime, abbia risultati limitati a causa dell'importanza attribuita dai consumatori alla qualità rispetto alle questioni ambientali, è altrettanto vero che la stessa qualità, vista dal punto di vista della relazione tra le organizzazioni e i fornitori, può contribuire a migliorare le performance sociali e ambientali.

Questa considerazione si basa sulle peculiarità della catena di approvvigionamento delle aziende nel settore dell'alta moda. In tutte le fasi della catena di approvvigionamento e produzione, il controllo della qualità dei materiali e dei prodotti svolge un ruolo estremamente significativo. Se le operazioni critiche per la creazione del valore dell'articolo sono svolte dai fornitori dei marchi di moda di lusso, un ruolo importante è svolto dagli ispettori di qualità dell'organizzazione, che monitorano costantemente i laboratori e gli assemblatori esterni.

Tuttavia, le aziende dell'alta moda tendono a esternalizzare principalmente le fasi non considerate critiche nella determinazione del valore del prodotto. Tuttavia, anche in questi casi, il controllo della qualità è garantito attraverso una selezione attenta dei fornitori. In tal senso, un ruolo fondamentale è svolto dal codice di condotta applicato dalle organizzazioni, che viene esteso a tutti i fornitori.⁷

La conformità a specifiche performance sociali e ambientali è considerata una condizione necessaria per la stipula e il mantenimento del contratto di fornitura con l'organizzazione dell'alta moda, che ha il compito di monitorare tali performance. Risulta evidente come, in questo caso, il monitoraggio dei fornitori per quanto riguarda la qualità delle materie prime si estenda anche al monitoraggio delle performance di sostenibilità previste nel contratto di fornitura.

1.1.2 Economia circolare

Da tempo la sostenibilità è stata oggetto di dibattito scientifico e istituzionale. L'importanza di adottare un approccio orientato allo sviluppo sostenibile è stata ribadita nell'Agenda 2030. Questo programma impegna i governi dei Paesi membri a preservare il benessere delle persone e del nostro pianeta. L'Agenda comprende 17 obiettivi noti come Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), accompagnati da 169 traguardi da raggiungere entro il 2030. Entro tale termine, le nazioni sono chiamate a conformarsi agli standard stabiliti per il raggiungimento di tali obiettivi. Il documento che contiene l'Agenda 2030, intitolato "Transforming Our World" (Trasformare il nostro mondo), si concentra sui tre pilastri dello sviluppo sostenibile: crescita economica, inclusione sociale e protezione dell'ambiente.

Hák, Janoušková e Moldan (2016) hanno sottolineato l'importanza di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità per migliorare la qualità della vita. L'impegno che ogni Stato dovrà assumere per raggiungere tale scopo è fondamentale per il bene comune attuale e futuro. Considerare in modo equilibrato le tre dimensioni delineate nei 17 obiettivi - sviluppo economico, sociale ed ecologico - richiederà una visione e una politica trasformativa per ciascuno Stato. Questo approccio comporta inevitabilmente la transizione da un sistema industriale lineare a uno

⁷ R. E. Cerchia, K. Piccolo, *The Ethical Consumer and Codes of Ethics in the Fashion Industry*, *Laws*, Vol. 8, 2019, pag. 1-19, <https://www.mdpi.com/2075-471X/8/4/23>

circolare, che può essere promosso attraverso l'adozione di un nuovo modello di business, con un ciclo di produzione orientato alla sostenibilità economica ed ambientale.

L'ottimizzazione del consumo di risorse, la riduzione degli sprechi energetici e dei rifiuti offrono opportunità di risparmio di capitale e risorse, con impatti sia all'interno che all'esterno dell'azienda. La circolarità sfida i modelli di business tradizionali, spingendo le aziende a concentrarsi sulla gestione delle risorse all'interno dei mercati, piuttosto che solo sulla produzione. Le imprese sono spinte a focalizzarsi su ciò che è davvero prezioso per i clienti. L'economia circolare diventa quindi un paradigma che bilancia lo sviluppo economico con la protezione dell'ambiente e delle risorse.⁸

L'economia circolare è un tema di grande attualità che sta attirando l'attenzione degli studiosi e delle istituzioni. Si tratta di un argomento multidisciplinare che la letteratura sta affrontando da diverse prospettive.

L'attuale modello di economia lineare, basato sul prendere, fare e smaltire, sta mostrando chiaramente dei limiti sostanziali e sembra incapace di raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile che attualmente dominano l'agenda politica globale. Di conseguenza, sta emergendo un crescente interesse nello sviluppo di politiche che favoriscano una transizione verso un modello di economia circolare.

Considerando le numerose definizioni di economia circolare disponibili, come punto di partenza potremmo prendere in considerazione la definizione fornita dal Piano d'azione della Commissione europea per l'economia circolare, secondo cui essa consiste in "un'economia in cui il valore dei prodotti, dei materiali e delle risorse viene mantenuto il più a lungo possibile nell'economia stessa, e la produzione di rifiuti viene ridotta al minimo" (Commissione europea 2015).

In poche parole, il modello di economia circolare propone l'utilizzo prolungato delle risorse prelevate dalla natura al fine di ridurre la necessità di accedere a risorse primarie in futuro e di ridurre la produzione di rifiuti (Murray et al. 2017; Winans et al. 2017). Si tratta di un concetto multidimensionale che presenta diverse aree di intervento: in primo luogo, l'adozione di una gerarchia nella gestione dei rifiuti, dove lo smaltimento in discarica rappresenta l'ultima opzione; in secondo luogo, la valorizzazione dei sottoprodotti e il collegamento dei rifiuti alla produzione e all'utilizzo di nuove materie prime (fine-dei-rifiuti); infine, l'attenzione alla fase di produzione e la transizione verso un modello di bioeconomia sostenibile, in cui le materie prime provenienti da fonti rinnovabili sostituiscono quelle ottenute da risorse non rinnovabili, come i combustibili fossili, al fine di abbandonare il modello lineare di "prendere-usare-smaltire". In termini semplici, il concetto di economia circolare può essere descritto utilizzando i principi delle 3R (ridurre, riutilizzare, riciclare) che dovrebbero essere applicati in tutte le fasi del ciclo di produzione, consumo e recupero delle risorse (Koszewska, 2018).

I limiti del modello di economia lineare diventano evidenti nel settore dell'abbigliamento, dove la necessità di adottare un modello di economia circolare è sottolineata non solo dagli esperti, ma anche dagli operatori del settore. L'economia circolare è infatti considerata una

⁸ Patrizia Gazzola, Enrica Pavione, Roberta Pezzetti and Daniele Grechi, Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach, <file:///C:/Users/user/Downloads/sustainability-12-02809.pdf>

delle aree strategiche di innovazione per il futuro sviluppo del settore tessile e dell'abbigliamento in Europa e oltre.⁹

Nel contesto dell'industria della moda, l'adozione di una prospettiva circolare implica promuovere la durata estesa dei prodotti tessili e dell'abbigliamento, nonché il loro riciclo e riutilizzo in altri cicli produttivi, da un lato, e l'utilizzo di materie prime ecologiche e sostenibili, dall'altro. In pratica, la moda circolare si impegna a minimizzare gli sprechi e a mantenere i materiali all'interno del ciclo di produzione e consumo per il più lungo periodo possibile. Attraverso l'utilizzo di materie prime specifiche, insieme al riutilizzo e al riciclo all'interno di un sistema basato sull'economia circolare, l'obiettivo è ridurre e, eventualmente, eliminare i rifiuti.

1.1.3 Innovazione e tecnologia

Nel settore della moda di lusso, la tecnologia riveste un ruolo di grande importanza sia all'interno delle organizzazioni che nello sviluppo da parte dei fornitori.

Tuttavia, l'implementazione di nuove tecnologie sembra avere un ruolo marginale rispetto alla strategia di sostenibilità. Nell'ambito della creazione di un'immagine autentica ed esclusiva, che svolge un ruolo cruciale nel processo di acquisto, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella fase creativa e nel design dei capi di abbigliamento.

Per le aziende di moda di lusso, l'innovazione non contribuisce direttamente a migliorare il profilo di sostenibilità, ma viene indirizzata, anche attraverso partnership con fornitori esperti, verso l'adozione di nuove tecniche produttive e materiali che mirano a migliorare la percezione del valore da parte dei consumatori.¹⁰

Tuttavia, un trend recente tra le aziende di moda di lusso è quello di concentrare le proprie risorse tecnologiche e competenze organizzative per creare valore per il cliente attraverso l'implementazione di prodotti caratterizzati da un elevato profilo di sostenibilità. Queste pratiche si focalizzano in particolare sull'adozione di un approccio circolare nei confronti dei prodotti.

In conclusione, l'importanza della sostenibilità nel settore del lusso non può essere sottovalutata. Mentre tradizionalmente il lusso è stato associato a un'immagine di eccesso e consumismo sfrenato, è sempre più evidente che il modello lineare di "prendere, fare e smaltire" non è più sostenibile. Il settore del lusso si trova quindi di fronte alla sfida di abbracciare un nuovo modello di economia circolare, che mira a massimizzare l'utilizzo delle risorse, ridurre gli sprechi e mantenere i materiali all'interno del ciclo di produzione e consumo il più a lungo possibile.

Le aziende del lusso stanno dimostrando un crescente impegno per l'integrazione di pratiche sostenibili nelle loro strategie e operazioni. Dalla scelta di materie prime ecologiche e sostenibili alla promozione della trasparenza lungo la catena di approvvigionamento, queste

⁹ Valentina Jacometti, *Circular Economy and Waste in the Fashion Industry* file:///C:/Users/user/Downloads/laws-08-00027.pdf

¹⁰ S. Rahman, A. Yadlapalli, *Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry*, Chapter in Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion, Vol.1, 2015

<https://it.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211IT885G91645&p=%3A+S.+Rahman%2C+A.+Yadlapalli%2C+Sustainable+Practices+in+Luxury+Apparel+Industry%2C+Chapter+in+Handbook+of+Sustainable+Luxury+Textiles+and+Fashion%2C+Vol.1%2C+2015>

aziende stanno cercando di ridefinire il concetto stesso di lusso, abbracciando valori di responsabilità sociale e ambientale.

La sostenibilità nel settore del lusso non solo rappresenta una sfida, ma anche un'opportunità. L'adozione di pratiche sostenibili può consentire alle aziende del lusso di differenziarsi, creare valore per i consumatori e guadagnarsi la fiducia di una nuova generazione di clienti sempre più attenti all'impatto ambientale e sociale dei loro acquisti.

Tuttavia, è importante sottolineare che il percorso verso la sostenibilità nel settore del lusso è un processo in continua evoluzione. Le aziende devono continuare a innovare, collaborare con i fornitori e coinvolgere i consumatori per creare un cambiamento duraturo. Solo attraverso uno sforzo collettivo e un impegno costante sarà possibile realizzare una trasformazione significativa e positiva nel settore del lusso.

In conclusione, la sostenibilità rappresenta un'opportunità per il settore del lusso di abbracciare un nuovo modo di fare affari, basato su principi di responsabilità sociale e ambientale. Solo attraverso l'adozione di pratiche sostenibili, le aziende del lusso potranno preservare il proprio valore nel tempo e contribuire a un futuro più sostenibile per l'intero settore.

2. Strategie di sostenibilità dei leader del settore del luxury fashion

La ricerca condotta nel presente lavoro, attraverso un'accurata selezione delle dieci maggiori realtà imprenditoriali appartenenti al settore del lusso e della moda, intende analizzare i vari brand e le loro strategie di sostenibilità

Attraverso un'analisi dettagliata, verranno esplorati i principali gruppi/brand del lusso e i progetti intrapresi da questi al fine di valutare le strategie di sostenibilità ambientale.

L'obiettivo è fornire una fotografia completa e obiettiva della situazione attuale, evidenziando le pratiche sostenibili implementate dalle aziende di lusso.

Le strategie delle aziende verranno analizzate inoltre secondo la teoria dell'isomorfismo istituzionale e la razionalità collettiva nei campi organizzativi. (Di Maggio, Powell). Secondo la descrizione di Hawley (1968), l'isomorfismo istituzionale è il processo attraverso cui le organizzazioni tendono a diventare simili nel tempo a causa delle pressioni ambientali e delle influenze culturali.

Gli autori sostengono che la razionalità collettiva, intesa come l'adesione a regole e logiche condivise all'interno di un campo organizzativo, può portare alla formazione di una "gabbia di ferro" che limita la capacità delle organizzazioni di adattarsi e innovare. Questa gabbia di ferro è costituita da norme, valori e pratiche che diventano dominanti nel campo e che vengono perpetuate attraverso l'isomorfismo istituzionale.

Vengono esaminate tre forme di isomorfismo istituzionale: l'isomorfismo coercitivo, normativo e mimetico.

Isomorfismo coercitivo: si riferisce alla pressione esercitata dalle istituzioni o dagli attori esterni per aderire a determinate norme o pratiche. Le realtà imprenditoriali subiscono l'isomorfismo coercitivo quando devono conformarsi a leggi, regolamenti o standard imposti dal governo o da altre autorità. Ad esempio, le imprese devono aderire alle norme fiscali, alle leggi del lavoro e agli standard ambientali.

Isomorfismo mimetico: si verifica quando le imprese imitano le pratiche delle altre organizzazioni con cui sono in contatto. Le realtà imprenditoriali possono adottare modelli di business, strategie o pratiche operative simili a quelle di altre imprese di successo nel settore. Questo può accadere perché le imprese cercano di ridurre l'incertezza imitando modelli affermati o perché si trovano in situazioni di dipendenza da altre organizzazioni o attori chiave del settore.

Isomorfismo normativo: si basa sull'internalizzazione delle norme e dei valori da parte delle realtà imprenditoriali. Le imprese adottano determinate pratiche o strutture organizzative perché credono che siano corrette o legittime per il loro settore o per il perseguimento dei loro obiettivi. Questo tipo di isomorfismo si sviluppa attraverso processi di socializzazione, formazione e condivisione delle conoscenze all'interno del settore o dell'industria.

Va notato che queste tre forme di isomorfismo possono interagire tra loro e che la classificazione di una specifica realtà imprenditoriale può comprendere elementi di più di una forma di isomorfismo. Inoltre, la classificazione delle realtà imprenditoriali secondo queste forme di isomorfismo dipende dal contesto specifico e dalle influenze esterne che agiscono su di esse.¹¹

Ogni realtà imprenditoriale verrà classificata., ove possibile, secondo queste tre forme di isomorfismo.

La selezione delle 10 maggiori realtà è avvenuta in base al fatturato ottenuto nell'anno 2022. La principale fonte consultata per stilare la classifica è il report "Monitor for Circular fashion 2022", il quale vede ai primi 10 posti i seguenti principali gruppi del lusso europei : LVMH, Kering, Richemont, Chanel, Hermès, Prada, Bùrberry, Moncler, Armani, OTB

Nell'analisi dei gruppi per questa classifica, sono stati presi in considerazione solo i brand con un fatturato superiore a 1 miliardo di euro, poiché si è deciso di analizzare solo i maggiori brand nel mercato del lusso. Tuttavia, si fa eccezione per il brand Maison Margiela all'interno del gruppo OTB, poiché rappresenta il brand con il maggior fatturato all'interno del gruppo e sarà rilevante nell'analisi delle certificazioni nel capitolo successivo.

2.1 LVMH

LVMH è nata nel 1987 dalla fusione di Louis Vuitton e Moët Hennessy, seguendo un modello di marchio aziendale federale (Balmer e Gray, 2003). Entrambe le società madri vantavano un ricco patrimonio che poteva essere condiviso con LVMH, ma mantengono comunque la propria identità distintiva come marchi di prodotto. LVMH, come marchio aziendale a sé stante, è relativamente più giovane rispetto alla maggior parte dei suoi marchi di prodotto. Attualmente, LVMH sta vivendo una fase di trasformazione. Inizialmente, il nome LVMH era utilizzato principalmente per le comunicazioni finanziarie, mentre nel corso del tempo il marchio aziendale è diventato sempre più rilevante ed è entrato in contatto con un numero crescente di stakeholder. Con i successori del CEO che si preparano a assumere ruoli di leadership, l'azienda sta adottando una strategia mirata a incrementare il riconoscimento del marchio aziendale (Schroeder et al., 2015). LVMH rappresenta dunque un esempio di marchio aziendale in evoluzione, con oltre 70 marchi di prodotto o "case" distribuite in cinque diverse unità di business: vini e liquori, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielli, e vendita al dettaglio selettiva.

Oggi, il Gruppo LVMH comprende 75 Maison d'eccellenza, ognuna delle quali crea prodotti che incarnano una maestria unica, radicata nel proprio ricco patrimonio e nella creatività

¹¹ Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, file:///C:/Users/user/Downloads/DiMaggio-IronCageRevisited-1983.pdf

contemporanea. Attraverso le loro creazioni e i loro valori storici, queste Maison fungono da ambasciatrici della cultura e dell'art de vivre per cui il Gruppo è rinomato in tutto il mondo.¹²

Le principali caratteristiche emerse su un'analisi dell'heritage del gruppo si possono riassumere in tre punti: continuità intergenerazionale, identità di ruolo aumentate e omni-temporalità.

Per continuità intergenerazionale, si intende che LVMH fa riferimento ad aziende più vecchie e utilizza il loro patrimonio nella sua comunicazione istituzionale. Da almeno il 1998, tre tratti organizzativi fondamentali si sono mantenuti: creatività, eccellenza e imprenditorialità. La comunicazione del gruppo si concentra sempre di più sulla famiglia come elemento centrale dell'azienda, in relazione alla natura dei suoi marchi di prodotto orientati all'eternità. A partire dal 2013, è stata istituita una struttura finanziaria chiamata Protectinvest, che tutela gli interessi della famiglia Arnault in LVMH. Inoltre, due dei figli maggiori di Arnault sono entrati nel consiglio di amministrazione all'inizio degli anni 2000. LVMH ha servito almeno due generazioni di azionisti ed è fortemente impegnata a sostenere gli artigiani, ad esempio attraverso il regime di apprendistato IME.

Per quanto riguarda l'identità di ruolo, ci sono diversi aspetti che si ampliano:

Ruolo finanziario: LVMH agisce come sostenitore della redditività, ponendo l'accento sulle strategie finanziarie volte a garantire la prosperità delle sue Maison.

Ruolo socioculturale: LVMH svolge un ruolo di mecenate nell'arte, ad esempio attraverso il Premio LVMH per giovani stilisti. Questo dimostra il suo impegno nel sostenere e promuovere la creatività e l'innovazione nel settore della moda.

Ruolo ancestrale: LVMH si impegna nella tutela e nella trasmissione del savoir-faire artigianale. Questo si riflette nell'integrazione verticale con fornitori minori, al fine di preservare e valorizzare l'artigianato tradizionale.

Ruolo territoriale: LVMH assume il ruolo di ambasciatore dell'art de vivre francese ed europeo a livello internazionale. Inoltre, agisce come protettore dei mestieri e delle tradizioni all'interno, contribuendo a preservare e promuovere il patrimonio culturale.

In sintesi, LVMH si presenta come un attore responsabile del futuro delle sue aziende, del loro savoir-faire e delle loro tradizioni. Di conseguenza, si ritiene responsabile di preservare un pezzo del patrimonio collettivo della Francia e dell'Europa.

Nel corso del 2022, il gruppo ha registrato un fatturato di €79,2 miliardi. Nel periodo compreso tra il 2018 e il 2022, i ricavi sono aumentati del 69,10%, mentre l'EBITDA è passato da €12.156 miliardi a €27.190 miliardi, con un incremento del margine del 8,38%. Il risultato operativo è cresciuto del 112,75%, raggiungendo i €20.964 miliardi, mentre il risultato netto ha raggiunto €14.084 miliardi. Riguardo agli indici di redditività, il ROI è salito dallo 0,83% al 25,81%, mentre il ROE è aumentato dal 5,88% al 25,56%. Sul fronte del

¹²Pedro Mir Bernal · Fabien Pecot · Bradford Hudson · Virginie de Barnier, *Inducing omni-temporality: product heritage appropriation in corporate heritage brand construction* file:///C:/Users/user/Downloads/s41262-022-00303-8%20(1).pdf

patrimonio, il rapporto debito/equity è peggiorato, passando da 0,16 a 0,44, a causa di un patrimonio netto di €56.604 miliardi e un indebitamento finanziario netto di €24.609 miliardi.

LVMH ha da sempre ancorata la sostenibilità nell'ideologia dell'azienda, a partire dal 1992, anno in cui Bernard Arnault creò il primo dipartimento di sostenibilità.

LVMH ha sempre adottato una mentalità familiare con una visione orientata al lungo termine. Il CEO Arnault preferisce obiettivi che si sviluppano nel tempo e ha attuato una strategia che riflette questa prospettiva per l'azienda. Questo approccio consente alle singole Maison di crescere individualmente, preservando la propria identità e autonomia, mentre collettivamente si rafforzano come Gruppo. LVMH si impegna a fornire alle Maison tutte le risorse necessarie per svolgere le proprie attività, creando prodotti e offrendo servizi di eccellenza. Le missioni di lungo termine più importanti promosse da LVMH, e condivise da tutte le imprese della famiglia, includono:

- Promuovere la creatività e l'innovazione;
- Offrire eccellenza in ogni ambito;
- Coltivare uno spirito imprenditoriale.

A queste si aggiunge l'impegno per la tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale nei confronti dei dipendenti dell'azienda.

Fin dalla sua fondazione, la holding francese ha posto lo sviluppo sostenibile come uno dei pilastri principali della sua strategia aziendale. Il rispetto dei valori sociali, economici e legali rappresenta uno dei fattori di successo per le Maison. “Oggi questo suo impegno fornisce una risposta forte e chiara all'importanza che assume il tema della responsabilità, identificandola come un esempio per tutte le imprese di lusso presenti sul mercato mondiale grazie a queste indicazioni fornite dalla Holding e alla collaborazione di ciascun soggetto attivo (fornitori, dipendenti, acquirenti)”

“Il nostro modello di business si fonda su una visione a lungo termine, valorizza l'eredità delle nostre Maison e stimola la creatività e l'eccellenza. Esso è il motore del successo del nostro Gruppo, il viatico per un futuro promettente.”

(Bernard Arnault)

Tutti gli impegni presi dal gruppo e dai loro partner li ha portati, da un lato, ad adottare importanti documenti di riferimento come il Global Compact delle Nazioni Unite, sottoscritto dal Gruppo nel 2003, e, dall'altro lato, a sviluppare codici e documenti interni al Gruppo che fungono da punto di riferimento per tutte le nostre Maison. Esempi di questi sono la Carta per l'Ambiente del 2001 e il Codice di Condotta per i Fornitori del 2008.

Approfondendo ulteriormente, analizzeremo le iniziative adottate dalla Holding riguardo ai temi della responsabilità, che sono state finora elogiate.

Il Codice di Condotta rappresenta un accordo che stabilisce le norme interne della Società e gli standard etici, sociali e ambientali che devono essere rispettati da tutti i membri della famiglia internazionale del lusso. La prima versione del Codice è stata redatta nel 2009 e successivamente aggiornata nel 2017 sotto la responsabilità del Comitato per lo Sviluppo

Etico e Sostenibile che si è occupato la sua elaborazione e dell'assicurazione del rispetto delle sue disposizioni, coinvolgendo sia le Maison nel loro insieme che i singoli dipendenti. Questo accordo non solo stabilisce le regole aziendali, ma fornisce anche linee guida e piani d'azione che le Maison possono adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati, nel rispetto dei principi promossi. Entrambe le versioni del Codice di Condotta sono state sottoscritte da tutti i membri del Comitato Esecutivo e dai Presidenti di ciascuna Maison. Tuttavia, il Gruppo ha affrontato situazioni in cui alcuni Presidenti delle Maison non hanno concordato sulla sottoscrizione del contratto e hanno rifiutato di farlo. Ogni firmatario si impegna a rispettare le disposizioni del documento, garantendo e monitorando la loro attuazione e promuovendo i valori e i principi all'interno della propria Maison..

Il Codice assicura un continuo miglioramento delle pratiche responsabili in tutte le Maison del gruppo, identificando sei principi fondamentali:

- Agire in modo responsabile e con consapevolezza sociale.
- Fornire un ambiente di lavoro gratificante e valorizzare i talenti.
- Impegnarsi nella protezione dell'ambiente.
- Guadagnarsi la fiducia dei clienti.
- Ottenere la fiducia degli azionisti.
- Impegnarsi e agire con integrità nella gestione del business.

Il Gruppo ha altresì aderito al Global Compact delle Nazioni Unite, presentando, nel novembre 2018, la sua relazione di progresso sociale e ambientale. LVMH ha ottenuto un'ampia serie di riconoscimenti per i risultati conseguiti nei diversi ambiti in cui si impegna. Tra di essi, spiccano valutazioni non finanziarie di grande prestigio: il Gruppo è stato inserito nella Top 10 delle società in Francia per i punteggi ottenuti negli indici MSCI Europe e MSCI France, ottenendo una valutazione di "A" negli investimenti ESG (Environmental, Social, Government). Nel corso degli ultimi anni, LVMH ha inoltre ricevuto diversi premi per gli impegni sostenuti nei fondi di investimento socialmente responsabili (SRI).

Il suo modello operativo si basa su sei pilastri:

-un'organizzazione decentrata: questa modalità operativa garantisce l'autonomia e la reattività delle Maison, consentendo all'azienda di avvicinarsi maggiormente ai clienti, garantendo un processo decisionale rapido, efficace e corretto. Inoltre, questo permette una motivazione continua dei collaboratori, incoraggiandoli ad abbracciare il proprio spirito imprenditoriale.

-crescita interna: il Gruppo pone la massima priorità nel garantire lo sviluppo continuo delle sue Maison, attraverso il sostegno e la protezione della creatività. I collaboratori rappresentano un elemento fondamentale all'interno di questa organizzazione. Pertanto, è necessario fornire loro un costante supporto lungo il percorso della loro carriera e incoraggiarli a superarsi costantemente.

-integrazione verticale: per garantire un'eccellenza completa, viene adottata l'integrazione verticale per gestire tutti gli aspetti della catena del valore, compresi l'approvvigionamento

delle materie prime, la produzione e la distribuzione selettiva. Questo approccio gestionale consente un controllo rigoroso sull'immagine delle Maison.

-attuazione di sinergie: la condivisione di risorse a livello di Gruppo per creare sinergie intelligenti avviene nel pieno rispetto dell'identità e dell'autonomia delle Maison. La forza rappresentata da LVMH è finalizzata a beneficio di ciascuna di esse.

-perpetuazione dei savoir-faire: le Maison del Gruppo si inseriscono in una storia di lunga data. Al fine di preservare la loro identità e l'eccellenza, LVMH ha sviluppato diversi strumenti per trasmettere il savoir-faire e valorizzare i mestieri artigianali e creativi alle generazioni più giovani.

-equilibrio di attività e sedi internazionali: l'azienda ha sviluppato le risorse necessarie per progredire costantemente, grazie a un equilibrio tra le sue diverse attività e una presenza globale adeguatamente distribuita. Questo gli consente di affrontare in modo più efficace le incertezze dell'economia.

L'azienda ha come obiettivo attuale e futuro l'integrazione dei "Principi di approvvigionamento animale" all'interno dei contratti con i fornitori. Questi principi si basano sul rispetto delle cinque libertà stabilite dall'OIE (Organizzazione Mondiale per la Salute Animale) e sulla protezione delle specie in pericolo di estinzione. L'impegno dell'azienda è quello di acquistare esclusivamente da allevamenti che rispettino il benessere degli animali attraverso processi certificati, controllati o programmi di miglioramento delle pratiche. Questo impegno si traduce nella ricerca di fornitori che adottino pratiche rispettose degli animali e che rispettino gli standard di salute e benessere animale stabiliti.¹³

PROGRAMMA LIFE

Da 27 anni, la politica ambientale di LVMH costituisce un pilastro della sua strategia di crescita. Nel 2012, questa politica ha visto un'accelerazione con la creazione del programma LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) che inserisce lo sviluppo durevole nel piano strategico di ogni Maison del Gruppo.

Nel 2016, LVMH ha consolidato il suo impegno verso l'eccellenza ambientale attraverso l'iniziativa LIFE, stabilendo quattro obiettivi condivisi da tutte le Maison da raggiungere entro il 2020, che riguardavano il miglioramento delle prestazioni ambientali dei prodotti, l'implementazione dei migliori standard nelle catene di approvvigionamento, il miglioramento degli indicatori chiave dell'efficacia ambientale per i siti produttivi e la riduzione delle emissioni di CO2.

Nonostante il conseguimento e il superamento di tali traguardi, LVMH ha deciso di continuare e ampliare le sue ambizioni attraverso un nuovo piano chiamato LIFE 360. Questa strategia si basa su tre importanti tappe temporali (2023, 2026 e 2030) e si sviluppa attorno a quattro pilastri fondamentali.

1. Il primo pilastro si concentra sulla tutela della biodiversità, con un impegno per sostenere il programma "Man and Biosphere" in collaborazione con l'UNESCO e

¹³ https://r.lvmh-static.com/uploads/2023/03/lvmh_2022_annual-report.pdf

l'attuazione di progetti pilota come l'agricoltura rigenerativa nel settore dei Vini e Alcolici. LVMH si dedica anche alla conservazione delle foreste attraverso la partnership con l'iniziativa Canopy.

2. Il secondo pilastro affronta la sfida del cambiamento climatico, impegnandosi a migliorare le prestazioni energetiche dei siti e delle boutique di LVMH. Questo impegno si concentra sulle emissioni di CO2 correlate al trasporto, all'approvvigionamento, all'utilizzo dei prodotti e alla produzione stessa.
3. Il terzo pilastro riguarda l'economia circolare, che prevede l'implementazione di un sistema di riciclo delle scorte, la produzione di abiti utilizzando materiali già esistenti e la ricerca di alternative sostenibili.
4. Il quarto pilastro riguarda la trasparenza, per rispondere alla crescente domanda di informazioni sulla tracciabilità dei prodotti da parte della società.

LIFE 360 ha già ottenuto risultati significativi nel 2021, raggiungendo gli obiettivi prefissati in tutti i settori. Durante lo scorso anno, il Gruppo ha compiuto importanti progressi nella certificazione di diverse filiere di approvvigionamento, garantendo ad esempio che il 100% della pelle esotica acquistata dalla conceria Heng Long provenga da allevamenti certificati secondo gli standard più recenti per il benessere dei cuccioli d'allevamento.

Nel corso del 2022, LIFE 360 ha introdotto nuovi strumenti e risorse per evidenziare le performance ambientali all'interno del Gruppo LVMH. Sono stati sviluppati quattro piani d'azione strategici che si concentrano sulla biodiversità, il design circolare, la tracciabilità e il clima. L'offerta di programmi di formazione è stata ampliata, con una particolare enfasi sulla progettazione sostenibile per migliorare una serie di processi produttivi. L'adozione di nuove soluzioni tecnologiche ha contribuito all'utilizzo dei dati ambientali per una gestione più efficace delle operazioni, incrementando la tracciabilità e la trasparenza.

Un importante riconoscimento per gli sforzi compiuti è arrivato nel dicembre 2022, quando LVMH ha ricevuto una tripla A (clima, foreste, acqua) dal CDP (Carbon Disclosure Project). Tale riconoscimento testimonia l'impegno di LVMH nella gestione sostenibile delle risorse naturali e l'attenzione dedicata alla riduzione delle emissioni di gas serra, alla conservazione delle foreste e alla gestione responsabile dell'acqua.

Carbon Found

Nel novembre 2015, LVMH ha istituito un fondo interno per il carbonio, segnando un'importante iniziativa nella storia del Gruppo con l'obiettivo di creare un ciclo virtuoso per ridurre le emissioni di gas serra prodotte sia da LVMH che dalle sue Case. Attraverso il fondo, LVMH contribuisce agli sforzi internazionali per limitare il riscaldamento globale.¹⁴

Dal lancio del LVMH Carbon Fund nel 2016, sono stati finanziati diversi progetti basati sull'idea che l'attribuzione di un valore monetario alle emissioni di gas serra incentivi tutti a assumersi maggiori responsabilità nella riduzione di tali emissioni. Queste azioni hanno già permesso a LVMH di ridurre le proprie emissioni di gas a effetto serra derivanti dal consumo

¹⁴ <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-internal-carbon-fund-a-1-minute-tour/>

di energia del 13% tra il 2019 e il 2021 (su base comparabile), progredendo verso l'obiettivo del 55% di riduzione entro il 2030 come parte della loro traiettoria di sostenibilità.¹⁵

Nel contesto ambientale, l'obiettivo della Società è preservare gli ecosistemi e le risorse ambientali, lavorando in sinergia attraverso la stretta collaborazione tra la Holding, i fornitori, gli investitori e i clienti.

Il processo di analisi delle materie prime comprende una fase iniziale di verifica sulla natura delle materie lavorate e la loro conformità con la lista degli elementi stilata da LVMH, chiamata Restricted Substances List (RSL), che vieta o limita la presenza di determinate sostanze all'interno dei prodotti venduti. In caso di utilizzo di tali sostanze, si valuta se il loro impiego è vietato o limitato. Per determinare se queste sostanze sono effettivamente dannose, vengono effettuati test predefiniti. Qualora risultassero presenti fattori non idonei alla produzione, si procede sostituendoli con alternative, senza compromettere la qualità del prodotto o del servizio offerto.

Il Gruppo LVMH richiede che i suoi fornitori rispettino le leggi e i regolamenti ambientali locali e internazionali e i migliori standard professionali, ottengano tutti i permessi ambientali richiesti e siano in grado di dimostrare l'effettiva attuazione di quanto segue:

- Applicazione di un sistema di gestione ambientale: ad esempio la certificazione LWG per le conterie, il programma ZDHC per i fornitori di moda e pelletteria o la certificazione ISO 14001;

- Miglioramento delle prestazioni ambientali dei siti e delle risorse produttive, in particolare attraverso una corretta gestione dei rifiuti, l'eliminazione dell'inquinamento dell'aria, delle acque reflue e del suolo (comprese le falde acquifere), la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra con particolare attenzione all'uso di energie rinnovabili, la riduzione del consumo di acqua ed energia;

- Misure per assicurare che i lavoratori che svolgono attività con un impatto ambientale diretto siano adeguatamente formati, qualificati e dotati delle risorse necessarie per svolgere efficacemente il loro lavoro, tenendo conto degli impegni ambientali dell'azienda.

Negli ultimi anni, il Gruppo ha sostenuto o sottoscritto diversi standard internazionali, di cui promuove l'attuazione nella propria sfera di influenza, oltre a mettere in atto i propri standard interni.

Sulla base delle informazioni raccolte, non è possibile classificare LVMH come un esempio di isomorfismo coercitivo, normativo o mimetico.

L'isomorfismo coercitivo si riferisce a situazioni in cui le organizzazioni sono costrette a conformarsi a determinate pratiche o norme a causa di leggi, regolamenti o pressioni esterne. Non sembra che LVMH sia soggetta a coercizione esterna per adottare pratiche specifiche di sostenibilità.

¹⁵ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/acting-on-climate-change>

L'isomorfismo normativo riguarda l'adesione a norme, standard o modelli comuni che emergono all'interno di un settore o di una comunità. Dalle informazioni raccolte non risulta che LVMH aderisce a standard o iniziative di sostenibilità comuni all'interno del settore del lusso.

L'isomorfismo mimetico riguarda l'adozione di pratiche o modelli di altre organizzazioni ritenute di successo. Dai dati relativi ai progetti di sostenibilità, non risulta che LVMH si è ispirata ad altre aziende o ha adottato iniziative di sostenibilità simili a quelle di altre organizzazioni di lusso.

In conclusione, LVMH non viene valutata come un esempio di isomorfismo.

2.1.1 I brand all'interno del gruppo : Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine

LVMH conta 75 illustri Maison profondamente radicate in sei diversi settori. Per quanto riguarda il settore moda e pelletteria, le principali Maison all'interno del gruppo sono: Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine, Givenchy.

Come già affermato in precedenza, il gruppo adotta un'organizzazione decentrata in cui la struttura e i principi operativi permettono alle sue Maison di essere autonome e reattive. Inoltre, possiede una struttura con integrazione verticale che permette di promuovere l'eccellenza a monte e a valle, garantendo il controllo su ogni anello della catena del valore, dalla produzione alla vendita al dettaglio selettiva. Questa integrazione garantisce anche il completo controllo sull'immagine delle Maison del gruppo.

La condivisione delle risorse a livello di Gruppo crea sinergie intelligenti rispettando le singole identità e l'autonomia delle Maison. Il Gruppo LVMH sfrutta la sua forza combinata a vantaggio di ciascuna delle sue Maison.

Tutti i progetti di sostenibilità del gruppo si estendono ai singoli brand.. Inoltre, ogni singola Maison attua autonomamente ulteriori progetti specifici per il proprio marchio.

LOUIS VUITTON

Louis Vuitton, fondata a Parigi nel 1854, mantiene viva l'ambiziosa visione dei suoi fondatori. Inizialmente noti come pellettieri e artigiani specializzati nella creazione di contenitori per l'uso quotidiano o per gli abiti, Louis Vuitton e i suoi successori hanno introdotto molte innovazioni nel settore della valigeria, tra cui i bauli con coperchio piatto, l'utilizzo di tela leggera, motivi distintivi e l'uso del lucchetto. Oggi, Louis Vuitton continua a seguire questa tradizione attraverso il suo spirito di innovazione rigoroso, la creatività audace e la costante ricerca dell'eccellenza assoluta.¹⁶

Le collezioni di Louis Vuitton sono concepite come preziosi ricordi, progettate per resistere nel tempo grazie a un savoir-faire eccezionale e all'utilizzo di tecniche innovative che ne ottimizzano la durata.

La Maison si impegna attualmente nella riparazione di oltre 600.000 pezzi ogni anno. Questo processo di riparazione innovativo non solo permette di preservare le creazioni di Louis

¹⁶ <https://www.lvmh.it/le-maison/moda-e-pelletteria/louis-vuitton/>

Vuitton per tramandarle di generazione in generazione, ma rappresenta anche un impegno nei confronti del savoir-faire e dell'arte artigianale. Attraverso il restauro completo dei bauli storici, la Maison preserva la propria eredità e dimostra la sua dedizione alla maestria artigianale.¹⁷

Per quanto riguarda l'impegno nella sostenibilità, Louis Vuitton ha attuato diversi programmi.

La maggior parte delle materie prime utilizzate per la realizzazione e la produzione dei prodotti Louis Vuitton proviene dalla natura, sia essa di origine animale, vegetale o minerale. Louis Vuitton si impegna a creare catene di approvvigionamento che abbiano un impatto positivo sulla biodiversità, preservando le risorse e il clima, rispettando il benessere degli animali, evitando la deforestazione, eliminando l'uso di sostanze chimiche pericolose e riducendo l'inquinamento dell'aria e dell'acqua.

In ogni fase del processo creativo, il brand analizza l'impatto ambientale delle creazioni lungo il loro intero ciclo di vita. L'obiettivo è ridurre l'utilizzo di materie prime tramite:

- prototipazione 3D
- riutilizzo di materiali riciclati e di origine biologica
- riutilizzo di materiali esistenti
- upcycling dei prodotti : l'arte di trasformare un prodotto non più in uso in un prodotto completamente nuovo con un valore estetico o funzionale migliorato.
- ottimizzare la fine del ciclo di vita dei prodotti¹⁸

Una delle iniziative sostenibili riguarda la borsa Keepall in jacquard di lana riciclata, progettata dal compianto Virgil Abloh, si ispira alle coperte in movimento ed è stata uno dei capi più significativi presentati alla sfilata Louis Vuitton Autunno/Inverno 2021-2022. La Maison ha ulteriormente ampliato la sua iniziativa di upcycling presentando la collezione Louis Vuitton Felt nel 2021. I tre modelli di borsa sono realizzati con lo stesso materiale ecologico, composto per il 43% da cotone organico certificato, per il 20% da lana riciclata e poliestere riciclato. La fodera delle borse è stata ottenuta da stock esistenti di poliestere riciclato al 100%. Per quanto riguarda gli angoli e le catene, sono stati utilizzati il 70% di plastica riciclata, mentre le cinghie e i manici sono in pelle certificata dal Leather Working Group (LWG).

Nel corso dell'anno scorso, Louis Vuitton ha istituito una rete globale di 16 ambasciatori attraverso il programma Ever Greener. L'obiettivo di questo programma, incentrato sulla qualità del servizio clienti e del retail, è quello di diffondere le migliori pratiche in tutto il mondo, con incontri bimestrali in collaborazione con il Dipartimento Ambiente della Maison.

Per proseguire nell'impegno per la sostenibilità, Louis Vuitton ha collaborato con l'associazione scientifica People For Wildlife in una partnership ambientale. L'obiettivo di questa collaborazione è rigenerare la biodiversità all'interno di una riserva naturale di 400.000 ettari situata in Australia.

¹⁷ Louis Vuitton, *Servizio riparazione Louis Vuitton*, <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/louis-vuitton-repairs>

¹⁸ Louis Vuitton, *Impegno per la Creatività Circolare*, <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/committing-to-circular-creativity>

Louis Vuitton è fermamente impegnata nell'eliminazione di tutte le sostanze pericolose dalla propria catena di fornitura attraverso l'attuazione di un rigoroso Piano di Eliminazione, che è stato lanciato per la prima volta nel 2014. Ai fornitori viene richiesto di seguire un Elenco delle Sostanze Limitate (RSL) che supera i requisiti normativi, come gli obiettivi REACH e Prop65. La conformità viene costantemente verificata attraverso test condotti su materie prime e prodotti finiti. A partire dal 2021, Louis Vuitton ha assunto l'impegno di eliminare completamente gli scarichi di sostanze chimiche pericolose (ZDHC). Inoltre, si sta incoraggiando attivamente i fornitori che utilizzano processi produttivi che richiedono l'uso di acqua a aderire a questa nuova iniziativa entro il 2023.¹⁹

https://r.lvmh-static.com/uploads/2023/03/lvmh_2022_annual-report.pdf

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

CHRISTIAN DIOR

Christian Dior ha scritto: "Qualunque cosa tu faccia, sia per lavoro che per piacere, falla con passione! Vivi con passione". Questo messaggio è stato espresso molto prima che intraprendesse il suo destino di couturier. Infatti, il giovane originario della Normandia era affascinato dall'arte e ha aperto una galleria d'arte insieme ad alcuni amici quando aveva solo 23 anni. Nel 1938 ha imparato il mestiere di modellista da Robert Piguet e tre anni dopo ha iniziato a lavorare come designer per Lucien Lelong.

Fin dalla fondazione della sua Maison nel 1946, Christian Dior con il suo spirito visionario ha celebrato e incantato le donne di tutto il mondo. In soli dieci anni, Dior ha rivoluzionato le convenzioni dell'eleganza e della femminilità, disegnando collezioni intrise di sogno.

La sostenibilità di Dior ha alla base un programma principale: "Dream in green".

Dream in Green si basa su tre pilastri:

-La tutela delle risorse naturali, dal cotone alla seta, dalla lana al cashmere, grazie all'eco-design – dalle loro collezioni ai packaging – ma anche attraverso circolarità creative e innovazioni nel riciclo tessile di alta qualità.

-Contribuire a rallentare il cambiamento climatico riducendo le loro emissioni di gas serra. Le loro azioni rispondono a questa urgenza, a partire dalla ristrutturazione delle boutique Dior per ottenere le certificazioni ambientali.

-L'impegno quotidiano dei dipendenti: dai fornitori agli artigiani, tutta la filiera è coinvolta. Viene data a tutti i nostri dipendenti l'opportunità di essere pienamente coinvolti e di sviluppare progetti di propria iniziativa grazie al programma interno My Dream in Green.²⁰

La maison si impegna nella sostenibilità anche attraverso altri programmi.

Nell'ambito dell'esclusivo programma di mentoring Women@Dior, lanciato nel 2017, Christian Dior ha unito le forze con l'UNESCO per organizzare un evento pionieristico nel

¹⁹ Louis Vuitton, *Approvvigionamento Responsabile*, <https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/sourcing-responsibly>

²⁰ Dior, *Dior sustainability*, https://www.dior.com/en_us/fashion/news-fashion-shows/folder-news-and-events/dior-sustainability

2021, ribadendo il proprio impegno a favore di una società sostenibile e inclusiva. Realizzata sotto forma di spettacolo digitale, questa conferenza, intitolata "Dream for Change", si è svolta nel prestigioso anfiteatro delle Nazioni Unite e ha visto la partecipazione di numerosi ospiti illustri, tra cui Audrey Azoulay, Direttore Generale dell'UNESCO.

Dior Couture ha sviluppato un'iniziativa per la seconda vita dei prodotti, in collaborazione con la startup WeTurn, che mira a trasformare i tessuti in nuovi filati di alta qualità, che vengono poi utilizzati per creare nuovi capi. Inoltre, Dior ha aperto un laboratorio per smontare le sue scarpe, rendendo più facile il riciclaggio di ogni componente.

FENDI

La Maison Fendi, fondata a Roma nel 1925 da Adele ed Edoardo Fendi, ha guadagnato nel tempo fama per la sua abilità artigianale e la sua innovazione radicata nelle sue origini romane. A distanza di oltre 90 anni, Fendi è riconosciuta come un simbolo di tradizione, sperimentazione e audace creatività.

Il patrocinio di Fendi è iniziato con l'istituzione del programma Fendi for Fountains nel 2013.

La Fontana di Trevi è stata la prima beneficiaria del mecenatismo di Fendi e ha subito lavori per 2,1 milioni di euro in 16 mesi. Al termine dei lavori, Fendi ha ospitato una sfilata di moda presso la fontana per presentare la linea "Legends and Fairytales" e per celebrare il novantesimo anniversario della Maison.²¹

Come parte del Gruppo LVMH, dal 2019 Fendi collabora con la Fondazione ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals).

La Maison si impegna a garantire lo scarico zero di inquinanti chimici. Per raggiungere questo obiettivo, è essenziale seguire pratiche di gestione chimica sostenibile in tutta la catena di approvvigionamento.

Fendi, così come il Gruppo, adottano un approccio sistemico olistico alla gestione chimica sostenibile, implementando le seguenti pratiche nella loro catena di fornitura:

-ZDHC Manufacturing Restricted Substances List (MRSL): elenco delle sostanze vietate nei processi di produzione e dei limiti di concentrazione consentiti;

-ZDHC Chemical Management System (CMS) : un quadro di buone pratiche commerciali incentrato sui processi che consentono buone pratiche di gestione dei prodotti chimici.

-ZDHC Wastewater Guidelines (WW) : Linee guida e indicatori per misurare la qualità delle acque reflue, dei fanghi e dell'aria delle aree di ingresso e di processo e per determinare se l'acqua e l'aria in uscita sono più sicure.

ZDHC Foundation ha implementato ZDHC Gateway , una piattaforma per garantire trasparenza e collaborazione ed eliminare le sostanze nocive dalle catene di approvvigionamento globali. È il più grande database al mondo dedicato a consentire scelte più sicure di prodotti chimici per l'industria tessile, dell'abbigliamento e delle calzature.

²¹ Stephanie Hagan, Fashion Benefaction: Luxury and Brand Heritage in the Eternal City, file:///C:/Users/user/Downloads/astrikl,+Hagan_Fashion_Benefaction_FINAL_29april_AKL.pdf

Fendi ha implementato diverse strategie e iniziative lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti per ridurre lo spreco di eccedenze pre-consumo e materiali di fine produzione.

Pensando alla circolarità, hanno sviluppato un ambizioso sistema di gestione dei rifiuti per riciclare e dare nuova vita alle materie prime esaurite e ai prodotti finiti invenduti. Per fare ciò, è stata stabilita una partnership sia con Green Line che con Reverso™. Green Line è un'azienda italiana, partner della filiera circolare e sostenibile Reverso™, che raccoglie e ricicla tessuti e prodotti tessili.

Grazie a questa preziosa collaborazione, sono stati in grado di riciclare lana, lana pregiata, cotone e denim e reimmetterli nella filiera Reverso™. I tessuti in fibre miste vengono trasformati in un materiale innovativo che viene poi rimesso nel ciclo dell'industria della moda o dell'automotive.²²

FENDI Fur Atelier e i suoi artigiani sono alimentati dall'esperienza e dalla creatività, e si impegnano a ridurre l'impatto ambientale della pelliccia attraverso un approccio circolare. Ogni anno, circa 50 pellicce vengono trasformate e rinnovate, dando nuova vita a questo materiale nobile e realizzando i sogni dei clienti di FENDI. Questo servizio è disponibile in boutique selezionate per tutte le pellicce FENDI.

Fendi utilizza le Collezioni Couture come massima espressione della creatività e del savoir-faire della Maison, dimostrando come i materiali preziosi possano essere riutilizzati in modo sostenibile. Nella Collezione Fendi Couture Autunno/Inverno 2020-2021, sono state incluse pellicce vintage riciclate, evidenziando un impegno sempre maggiore verso la circolarità. I pezzi di pelliccia riciclati stanno diventando sempre più presenti all'interno delle collezioni, come dimostrato dalla passerella Autunno-Inverno 2021-2022. In particolare, le creazioni in pelliccia presentate durante la mostra raccontano una storia di creatività sostenibile e promozione della lavorazione tradizionale. Gli artigiani della pelliccia hanno realizzato i capi partendo da tavoli patchwork realizzati con frammenti di pelliccia riciclati, raccolti e cuciti a mano insieme da laboratori artigianali a conduzione familiare in Grecia. Ciò ha contribuito a sostenere l'economia delle piccole comunità locali e a preservarne le tradizioni.²³

Nel 2021, FENDI ha presentato il progetto "Peekaboo Spa" con l'obiettivo di ridare nuova vita alla sua iconica borsa Peekaboo. I clienti sono invitati a partecipare a un evento in boutique dedicato alla cura della borsa, dove gli esperti artigiani aiutano a ripristinare la bellezza originale del prodotto.

CELINE

Celine (precedentemente scritto Céline e stilizzato in maiuscolo) è un marchio francese di prêt-à-porter e pelletteria di lusso di proprietà del gruppo LVMH dal 1996. È stato fondato nel 1945 da Céline Vipiana.

Nel 1945, Céline Vipiana (1915-1997) e suo marito Richard fondarono uno dei primi marchi di lusso del settore, Céline, una ditta specializzata in calzature su misura per bambini. La

²² Fendi, *Circularity @Fendi*, <https://www.fendi.com/sustainability/responsible-product/circularity-fendi>

²³ Fendi, *Circular Services*, <https://www.fendi.com/sustainability/responsible-product/circular-services>

prima boutique fu aperta al numero 52 di rue Malte a Parigi. Il marchio divenne noto per il suo logo, l'elefante rosso disegnato da Raymond Peynet.

Nel 1960 il marchio decide di cambiare la sua posizione focalizzando la propria attività sulla moda prêt-à-porter per donna con un approccio sportswear. Da quel momento, il marchio ha offerto una vasta gamma di prodotti in pelle come borse, mocassini, guanti e vestiti.

Bernard Arnault decide di entrare nel capitale di Celine nel 1987. Tuttavia, è stato solo nel 1996 che il marchio è stato integrato nel gruppo LVMH per 2,7 miliardi di franchi francesi (equivalenti a \$540 milioni). Grazie all'apertura di una boutique al 36 di avenue Montaigne a Parigi, LVMH ha reso il marchio ancora più famoso.²⁴

Celine, a livello di singola maison non ha attuato particolari progetti sostenibili, ma ha sostenuto quelli del gruppo LVMH.

2.2 Kering

Nel 1963, François Pinault fondò l'Établissements Pinault a Rennes, un'azienda specializzata nel commercio di legname per l'edilizia. Nel corso degli anni, attraverso rapidi acquisti nel settore, l'azienda si espanse e nel 1988 fu quotata in Borsa a Parigi. Nel 1990, il Gruppo intraprese una mossa strategica diversificandosi nel settore della distribuzione specializzata. Successivamente, il focus dell'azienda si spostò verso l'industria del lusso alla fine degli anni '90, grazie all'acquisizione di Gucci e Yves Saint-Laurent. A partire dal 2005, François-Henri Pinault, figlio del fondatore François Pinault, assunse la guida dell'azienda, che nel 2013 venne rinominata Kering.

Il 1999 vide i primi movimenti verso il mondo del lusso grazie all'acquisizione di una partecipazione pari al 42% in Gucci, aumentata poi fino al 99.4% nel 2004. Negli anni tra il 2000 e il 2004 PPR aumentò la sua presenza nel mondo della moda acquisendo Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta e Balenciaga; e firmando degli accordi di collaborazione con Stella McCartney e Alexander McQueen. Nel 2005 François-Henri Pinault, figlio di Henri Pinault, divenne CEO del gruppo e nel 2007 acquisì una partecipazione del 62.1% in Puma. Tra il 2008 e il 2014 PPR implementò una serie di acquisizioni nel mondo della gioielleria e dell'orologeria e continuò con i disinvestimenti delle attività di retail inviati già nel 2003 (Kering, 20182). Nel 2013 il gruppo decide di cambiare nome in Kering, nome che, come spiega Pinault, "...riflette chi siamo adesso e come gestiamo il nostro business. Kering viene pronunciato come la parola inglese "caring" poiché volevo un nome che descrivesse l'attitudine che abbiamo verso i nostri brand, le nostre persone, i nostri consumatori ed investitori e anche verso l'ambiente. Il cambio di nome rappresenta sia la nostra dimensione internazionale che le origini bretoni del nostro business. Nel linguaggio bretone "KER" significa casa [...] e Kering è la casa di famiglia dove si ritrovano i nostri brand e i nostri lavoratori. Il nostro nuovo nome è associato al simbolo del gufo che simboleggia la saggezza e rappresenta il lato visionario del gruppo e la nostra capacità di individuare talenti e potenziali. Essendo un animale discreto e protettivo, è l'immagine di un gruppo che guida e coltiva i suoi brand e le sue persone. [Con il nuovo nome] Kering non rappresenta più dunque un conglomerato con attività differenziate ma un gruppo internazionale coeso ed integrato, un leader dell'industria dell'abbigliamento e degli accessori di lusso." (Clarisson le Hérisson, 2013). Proseguendo con la storia del gruppo, da non dimenticare è il lancio di Kering

²⁴ [https://en.wikipedia.org/wiki/Celine_\(brand\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Celine_(brand))

Eyewear nel 2015, svolta importante che consentirà nel 2017 di stipulare un accordo tra Richemont e il gruppo per la produzione di occhiali Cartier da parte di Kering Eyewear. Concludendo, nel 2018 Kering ha annunciato la fine dei rapporti con Puma e Volcom e l'uscita dal gruppo di Stella McCartney, Christopher Kane e Thomas Maier (Kering, 2018).

Kering adotta un approccio di integrazione verticale e mostra una forte propensione all'acquisizione, con l'obiettivo di valorizzare e sviluppare le peculiarità delle aziende acquisite, in particolare stimolando il loro potenziale creativo e fornendo loro le risorse necessarie per migliorare l'organizzazione.

Il pionieristico EP&L di Kering misura e valuta in termini economici gli impatti ambientali delle loro attività e dell'intera catena di fornitura. L'EP&L (Environmental Profit and Loss)²⁵ è uno strumento di gestione aziendale che consente un'analisi approfondita degli impatti ambientali derivanti dalle attività di un'azienda. Questo strumento fornisce preziose informazioni che permettono ai responsabili delle decisioni di valutare l'impatto ambientale insieme alle tradizionali metriche finanziarie. L'EP&L offre una prospettiva olistica, consentendo alle aziende di comprendere meglio le implicazioni ambientali delle proprie operazioni e di adottare strategie mirate per una gestione sostenibile.

Nel corso del 2022, Kering ha riportato un fatturato di 20.351 miliardi di euro, dimostrando una solida performance finanziaria. Il Margine Operativo Lordo ha raggiunto i 15.198 milioni di euro, segnando un incremento del 16,3% rispetto all'anno precedente. Inoltre, l'EBIT ha raggiunto i 5.395 milioni di euro, evidenziando una crescita del 12,5% rispetto all'anno precedente.

“Abbracciare la creatività per una visione del lusso audace e moderna”²⁶ è la vision di Kering. L'obiettivo è stabilire una nuova tendenza verso un lusso responsabile, che risponda alle esigenze dei consumatori desiderosi di esprimere la propria individualità, mantenendo al contempo l'attenzione sulla tradizione e il patrimonio delle case all'interno del gruppo. Kering, con il suo spirito imprenditoriale, si impegna ad assumersi rischi e a proporre idee ambiziose e innovative che suscitino emozioni ed entusiasmo, garantendo sempre il rispetto per l'ambiente e contribuendo a un impatto positivo per un mondo più sostenibile.

Al fine di massimizzare il pieno potenziale di crescita nel settore del lusso, Kering ha adottato una strategia basata su due pilastri fondamentali: la crescita organica e lo sviluppo di sinergie tra le diverse Case all'interno del gruppo. Questa strategia mira a sfruttare le opportunità di crescita attraverso l'espansione interna delle singole Case e allo stesso tempo a promuovere collaborazioni sinergiche che permettano di massimizzare i benefici reciproci tra le varie entità del gruppo.²⁷

Il gruppo Kering, uno dei maggiori gruppi di lusso al mondo, ha introdotto la sostenibilità come parte integrante della sua strategia aziendale nel 2008, sotto la guida dell'allora CEO

²⁵ Kering, *ENVIRONMENTAL PROFIT & LOSS (EP&L)* <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5edba9133d460b06/original/Kering-Environmental-Profit-and-Loss-Report-2021-EN-Only.pdf>

²⁶ Kering, *Our Strategy*, <https://www.kering.com/en/group/discover-kering/our-strategy/>

²⁷ Kering, *Activity Report*, <https://activity-report.kering.com/pc/files/2023/kering-2022-activity-report-en.pdf>

François-Henri Pinault. Il gruppo ha riconosciuto il ruolo chiave che la sostenibilità avrebbe svolto nel futuro dell'industria della moda e ha adottato una serie di iniziative per promuoverla a tutti i livelli dell'organizzazione.

La strategia di Kering pone la sostenibilità al centro delle sue attività. Essa rappresenta un elemento fondamentale nella visione del Gruppo, che mira a promuovere un lusso creativo, moderno e responsabile.

La sostenibilità viene considerata una fonte di innovazione e creazione di valore, e guida numerosi progetti in tutte le attività e dipartimenti di Kering. Nel 2022, sono state lanciate importanti iniziative volte a ridurre ulteriormente l'impatto ambientale del Gruppo e promuovere la finanza sostenibile. Queste iniziative testimoniano l'impegno costante di Kering nel perseguire una via sostenibile e responsabile verso il futuro.

In un contesto in cui i criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) stanno acquisendo sempre più rilevanza nella comunità finanziaria, Kering si distingue per aver integrato da tempo tali tematiche nel proprio modello di business. Nel 2022, Kering ha istituito un Dipartimento di Finanza Sostenibile²⁸, riflettendo così il suo impegno continuo verso la sostenibilità. Questo dipartimento ha il compito di gestire le performance extra-finanziarie, guidare la strategia e le azioni di Kering in risposta alle sfide presenti e future, nonché garantire la conformità normativa relativa alla rendicontazione extra-finanziaria e alla finanza verde. Inoltre, il dipartimento si impegna a integrare le questioni sociali e ambientali nei processi decisionali e gestionali, in particolare per quanto riguarda gli investimenti.

Durante la 15a Conferenza delle Parti della Convenzione sulla Diversità Biologica a Montreal²⁹, Kering ha annunciato la creazione del Fondo per il Clima per la Natura in collaborazione con il Gruppo L'Occitane. Questo fondo ambizioso mobilita le risorse dei settori del lusso e della bellezza per proteggere e ripristinare la biodiversità, promuovendo al contempo l'empowerment delle donne. I due gruppi hanno già impegnato 140 milioni di euro per questo fondo, con l'obiettivo a lungo termine di raggiungere 300 milioni di euro.

Inoltre, l'impegno di Kering per l'azione collettiva si riflette nei progressi del Patto della Moda³⁰, una coalizione globale di aziende del settore moda e tessile che è stata istituita nel 2019 per ridurre l'impatto ambientale del settore. Nel 2022, la coalizione ha lanciato il Collective Virtual Power Purchase Agreement, un progetto che mira ad accelerare l'adozione delle energie rinnovabili attraverso investimenti in nuove infrastrutture energetiche pulite, inizialmente in Europa.

La strategia di sostenibilità di Kering si estende sia al gruppo nel suo complesso che ai singoli brand che lo compongono.

Il modello di business del gruppo si suddivide in tre caratteristiche principali: agilità, equilibrio e responsabilità.

- In termini di agilità il gruppo assicura ai suoi brand una struttura organizzativa che ne esalti il potenziale grazie alla costanza dei suoi stakeholder, la famiglia Pinault, e alla flessibilità del gruppo, che è stato in grado di trasformarsi da un conglomerato con attività di retail

²⁸ Kering, *Governance*, <https://www.kering.com/it/sostenibilita/crafting-tomorrow-s-luxury/governance/>

²⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020IP0015>

³⁰ The Fashion Pact, <https://www.thefashionpact.org/?lang=en>

diversificate in un gruppo di brand di lusso e, grazie alla chiarezza nel definire obiettivi ed assicurare che la performance dei brand sia allineata con la vision del gruppo.

-Per quanto riguarda l'equilibrio, nonostante il diverso posizionamento, i brand assumono ruoli complementari ed evocano un insieme di emozioni e creazioni coerenti tra loro. Kering non solo consente l'accesso ad un vasto numero di canali di distribuzione e rafforza l'esperienza dei consumatori specialmente nei canali digitali, ma aiuta anche lo sviluppo di identità distintive per ogni brand, incoraggiando ciascuno a condividere le migliori pratiche e guidando l'innovazione per consentire il raggiungimento del massimo potenziale di crescita. Kering, inoltre, grazie alla sua presenza in diverse regioni geografiche, è in grado di resistere a condizioni avverse del mercato e di cogliere nuove opportunità.

-La responsabilità è il terzo punto su cui si basa il modello di business di Kering. Uno dei focus principali del gruppo è l'attenzione verso l'ambiente: la sostenibilità è infatti vista non solo come un'opportunità economica, ma anche come una fonte d'ispirazione e innovazione

Il gruppo non trascura nemmeno il tema dell'etica, assicurando trattamenti egualitari tra persone e mettendo in piedi diverse iniziative tra cui la "Kering Foundation"³¹, che combatte la violenza verso le donne, e la "Global Parental Policy"³², che garantisce 5 giorni di ferie pagate ai padri e 14 settimane alle madri dopo la nascita o adozione del figlio anche nei paesi dove tale agevolazione non è prevista. Kering inoltre premia il potenziale dei dipendenti incitando la mobilità interna, non solo nel brand stesso ma anche tra i diversi brand del gruppo.

L'obiettivo del gruppo è sviluppare una strategia che sfrutti appieno il potenziale del settore del lusso per crescere a un ritmo più veloce rispetto al mercato stesso. Ciò viene realizzato attraverso i seguenti approcci:

1. Miglioramento delle sinergie e delle integrazioni: l'integrazione verticale, lo sviluppo di talenti eccellenti, l'esperienza trasversale tra le diverse attività e la condivisione delle risorse sono utilizzati per massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni.
2. Promozione della crescita organica: l'obiettivo è superare le performance del mercato in tutte le categorie, stimolare le aspettative dei clienti tramite innovazioni di prodotto che creino desiderio, migliorare la performance e l'efficienza delle vendite, offrire un'esperienza di qualità ai consumatori prima, durante e dopo l'acquisto, investire nell'innovazione e nella digitalizzazione, e garantire un approccio omnicanale per mantenere connessioni con i clienti attraverso diversi canali, come i social media, l'e-commerce, il travel retail e la comunicazione digitale.

Queste caratteristiche attraggono e motivano i singoli brand a far parte del gruppo, preservando l'autonomia creativa e produttiva delle singole case e cogliendo l'opportunità di adattarsi ai ritmi frenetici di un mercato sempre più dinamico. Inoltre, ciò consente investimenti specifici per preservare il patrimonio delle singole case e rimanere all'avanguardia.

³¹ Kering, Kering Foundation, <https://www.keringfoundation.org/en/>

³² Kering, Global Parental Policy, <https://www.kering.com/it/news/press-kit-global-parental-policy>

Il Gruppo Kering si impegna fortemente per integrare la sostenibilità in tutte le sue attività e promuovere una filiera della moda e del lusso basata sull'innovazione sostenibile. La sostenibilità è presente a tutti i livelli dell'amministrazione e il Gruppo è al secondo posto tra le aziende più virtuose in campo di sviluppo sostenibile secondo la Global 100 di Corporate Knights, ed è l'unico gruppo del lusso nella classifica. Kering è quotato al Dow Jones Sustainability Index³³ per il settimo anno consecutivo e si concentra sull'impatto sul pianeta, sul cambiamento climatico e sull'uso sostenibile delle risorse naturali. Il Gruppo ha lanciato una strategia di sostenibilità nel 2017 con l'obiettivo di ridurre del 40% l'impatto ambientale lungo tutta la catena del valore entro il 2025 e diventare entro il 2050 un gruppo a zero emissioni di carbonio. La strategia si basa su tre pilastri: "Care" (avere cura), "Collaborate" (collaborare) e "Create" (creare).³⁴

- Il pilastro "Care" si focalizza sulla riduzione dell'impatto ambientale attraverso l'adozione di strumenti e processi innovativi, pratiche nuove, metodi originali e standard rigorosi. Il Gruppo incoraggia le Maison a optare per un design sostenibile, fare scelte mirate riguardo alle materie prime, ai processi di lavorazione e ai metodi di trasporto. L'obiettivo è ridurre del 40% l'impatto ambientale entro il 2025 lungo l'intera catena di approvvigionamento e raggiungere il 100% di trasparenza nelle fasi di approvvigionamento e produzione.
- "Collaborate": il secondo pilastro dello sviluppo sostenibile si concentra su una performance sociale ed etica di alto livello, al fine di promuovere l'uguaglianza e la diversità, diventando un punto di riferimento per tutti gli stakeholder. Il Gruppo crede che una collaborazione di qualità con gli stakeholder porti a migliori risultati economici, ambientali, etici e sociali, proteggendo il suo prezioso patrimonio umano da disparità sociali e promuovendo la diversità come fattore critico di successo. Questo tipo di collaborazione è fondamentale per il successo della sua strategia 2025. Di seguito sono elencate le principali iniziative del Gruppo in questo ambito. Il Gruppo si impegna per l'uguaglianza di genere e la parità salariale in tutte le posizioni, e fa parte dell'iniziativa Bloomberg Gender-Equality. Attraverso il programma Leadership Gender Diversity, il Gruppo promuove una cultura dell'uguaglianza e favorisce pari opportunità nell'accesso a posizioni manageriali, risultando uno dei gruppi con la percentuale più elevata di donne in ruoli dirigenziali.

Inoltre, il gruppo partecipa attivamente ad iniziative internazionali per rafforzare la sostenibilità, anche attraverso partnership con scuole ed università prestigiose. Ad esempio, il gruppo ha collaborato con il London College of Fashion³⁵ per creare il primo MOOC interamente dedicato alla sostenibilità e alla moda di lusso, che è stato reso disponibile gratuitamente a 33.500 studenti provenienti da 150 Paesi in soli 12 mesi.

Kering ha inoltre introdotto il Fashion Pact, un'iniziativa che ha coinvolto i principali protagonisti dell'industria della moda e dei tessuti per promuovere una collaborazione mirata

³³Dow Jones Sustainability World Index, <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>

³⁴Kering, 2020-2023 Progress Report, <https://www.kering.com/en/sustainability/crafting-tomorrow-s-luxury/2017-2025-roadmap/2020-2023-progress-report/>

³⁵<https://www.arts.ac.uk/colleges/london-college-of-fashion>

a implementare strategie sostenibili fondamentali per l'intero settore. Attualmente, il Fashion Pact conta 63 firmatari, rappresentanti di oltre 250 marchi, il che corrisponde a circa il 30% dell'industria della moda.

Un'altro programma adottato dal gruppo è denominato "Clean by Design"³⁶, un programma sviluppato inizialmente dal Natural Resources Defense Council (NRDC), la più grande organizzazione americana per la difesa dell'ambiente, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza idrica ed energetica delle fabbriche tessili. Poiché le fasi iniziali del ciclo di produzione dei tessuti hanno un impatto significativo sull'ambiente, l'approccio adottato è quello di affrontare il problema direttamente alla fonte. Questo approccio si è dimostrato sia logico che efficace sia dal punto di vista ambientale che economico.

Grazie a Clean by Design, le cartiere tessili hanno registrato una riduzione del 25% nell'uso dell'acqua e del 30% nel consumo di carburante. Questi risultati si sono tradotti in un ritorno sull'investimento in soli 8 mesi, dimostrando l'efficacia delle misure adottate sia in termini di sostenibilità ambientale che di benefici economici.

In sintesi, l'obiettivo del pilastro è mettere al centro l'individuo, ripensando le relazioni con gli Stakeholders e garantendo equità e responsabilità in tutte le componenti dell'ecosistema del gruppo.

"Create" è il pilastro finale della strategia di sostenibilità del gruppo Kering. Guidato dallo slogan "Empowering imagination"³⁷, Kering si impegna a promuovere soluzioni innovative e alternative per stimolare il cambiamento e influenzare il settore del lusso mediante un approccio basato sulla condivisione delle conoscenze attraverso un sistema open source, il che gli permette di selezionare soluzioni e processi innovativi che favoriscono l'adozione di pratiche sostenibili. In collaborazione con startup innovative e università Kering sviluppa nuove soluzioni per l'approvvigionamento e nuove materie prime. L'innovazione è principalmente guidata dalle biotecnologie e dai principi di economia circolare come il riciclo e l'upcycling dei rifiuti organici. Kering ha sempre più inclusi nel ciclo produttivo sia la rigenerazione dei tessuti che l'upcycling, considerati essenziali. Il gruppo ha stretto una partnership strategica con ECONYL³⁸ per intensificare l'approvvigionamento e la produzione di nylon ricavato dai rifiuti di plastica e microplastica, che rappresentano un inquinamento oceanico. Inoltre, grazie alla collaborazione con Worn Again Technologies³⁹, Kering è diventato pioniere per sviluppare un processo innovativo che permette di separare i polimeri di poliestere e la cellulosa dai tessuti in cotone non più utilizzabili. Questo processo consente di ottenere materiale grezzo che può essere riutilizzato per creare nuove fibre, contribuendo così alla promozione dell'economia circolare e alla riduzione degli sprechi nell'industria tessile. Kering ha lanciato il "Materials Innovation Lab" (MIL)⁴⁰, Kering ha inaugurato il "Materials Innovation Lab" (MIL), un laboratorio dedicato alla ricerca e sviluppo di tessuti sostenibili, in cui la creatività si unisce alla sostenibilità. Il MIL si impegna nell'identificazione, classificazione e accessibilità di materiali e processi sostenibili per i

³⁶ NRDC, *Clean by Design, Apparel Manufacturing and Pollution*, <https://www.nrdc.org/resources/clean-design-apparel-manufacturing-and-pollution>

³⁷ Kering, *Empowering imagination*, <https://www.kering.com/it/il-gruppo/scopri-kering/empowering-imagination/>

³⁸ <https://www.econyl.com/it/chi-siamo/>

³⁹ <https://wornagain.co.uk/>

⁴⁰ Kering, *MIL: a laboratory for more sustainable materials*, <https://www.kering.com/en/news/mil-a-laboratory-for-more-sustainable-materials>

designer delle diverse Maison del gruppo. Il laboratorio vanta una collezione di oltre 3800 tessuti all'avanguardia, alternativi e di alta qualità, a sostegno della visione di Kering di promuovere la sostenibilità sin dal processo di design.

In linea con questo impegno, Kering ha anche avviato l'iniziativa "Clean by design" che, dal 2015 al 2018, ha contribuito a risparmiare 8000 tonnellate di CO2 all'anno, riducendo in media del 19% le emissioni di gas serra. L'obiettivo di Kering è integrare queste pratiche all'interno di un modello di business che favorisca il flusso circolare, garantendo così un'impronta ambientale ridotta e un approccio sostenibile nell'intera catena del valore.

Dai dati raccolti, Kering può essere classificata come un'azienda che adotta un isomorfismo normativo e mimetico.

Kering adotta un approccio normativo all'integrazione della sostenibilità nella sua strategia aziendale. Nel 2008, il gruppo ha introdotto la sostenibilità come parte integrante della sua strategia, riconoscendo il ruolo chiave che avrebbe svolto nel futuro dell'industria della moda. Ha adottato una serie di iniziative per promuovere la sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione. La sostenibilità è vista come una fonte di innovazione e creazione di valore, e guida numerosi progetti in tutte le attività e dipartimenti di Kering. Il gruppo si impegna anche a integrare le questioni sociali e ambientali nei processi decisionali e gestionali, incluso gli investimenti.

Inoltre, Kering adotta un approccio mimetico all'integrazione della sostenibilità. Il gruppo si impegna a seguire le migliori pratiche del settore della moda e del lusso in termini di sostenibilità. È attivo in diverse iniziative e coalizioni globali, come il Patto della Moda e il Bloomberg Gender-Equality Index, per contribuire al raggiungimento di obiettivi sostenibili comuni. Kering si impegna a collaborare con altre aziende e a condividere conoscenze e risorse per promuovere una filiera della moda sostenibile.

In conclusione, Kering può essere considerata come un'azienda che adotta un isomorfismo normativo e mimetico nella sua strategia di sostenibilità.

2.2.1 I brand all'interno del gruppo : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga

Gruppo globale del lusso, Kering gestisce lo sviluppo di una serie di rinomate case di moda, pelletteria e gioielleria: Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, oltre a Kering Eyewear. Ponendo la creatività al centro della sua strategia, Kering permette alle sue Maison di fissare nuovi limiti in termini di espressione creativa e di creare il lusso di domani in modo sostenibile e responsabile. Queste convinzioni sono racchiuse nella loro firma: "Dare forza all'immaginazione".

GUCCI

Gucci è uno dei marchi più rinomati e prestigiosi del mondo, punto di riferimento del mercato internazionale del settore della moda di lusso e punta di diamante del gruppo Kering. Il marchio è caratterizzato da una gestione moderna che ha fatto della innovazione e sostenibilità il suo business. Fondata a Firenze nel 1921 da Guccio Gucci, la Maison è da sempre famosa per le sue creazioni eclettiche e contemporanee, simbolo dell'eccellenza del Made in Italy, della qualità insuperabile e del design innovativo. Oggi, Gucci continua a

ridefinire i confini della moda di lusso, guidata da due personalità di spicco: Alessandro Michele, Direttore Creativo, e Marco Bizzarri, CEO. La creatività di Michele ha saputo fondere e reinterpretare il patrimonio culturale della moda attraverso un approccio poliedrico che ha dato vita a universi all'apparenza opposti, ma potenzialmente di grande innovazione e modernità. Ad esempio, una collezione ha unito lo stile del Rinascimento italiano e il look punk. Il messaggio che la direzione creativa di Gucci vuole comunicare è quello di dare spazio e valorizzare le diversità culturali.

Nel 2019, Gucci ha registrato un fatturato di circa 9,6 miliardi di euro, il che rappresenta un aumento del 13% rispetto all'anno precedente. Tale valore è quasi triplicato rispetto al 2015, quando Marco Bizzarri è stato nominato presidente del Consiglio di Amministrazione. In linea con gli obiettivi del gruppo a cui appartiene, Gucci ha adottato una strategia sostenibile a lungo termine attraverso il suo piano decennale di sostenibilità, chiamato Equilibrium⁴¹, che si basa sulla "Culture of Purpose"⁴² e che è stato introdotto nel 2018. Tale piano mira a guidare il cambiamento e a ridurre contemporaneamente l'impatto ambientale. Gucci Equilibrium è un progetto che si concentra sugli obiettivi del marchio e analizza i risultati raggiunti. Gucci ha una forte cultura della Purpose, dove ogni azione è motivata da un preciso scopo. Attraverso questo piano, Gucci intende utilizzare in modo responsabile le risorse limitate del pianeta e promuovere una cultura di innovazione, creazione ed evoluzione basata sul rispetto.

Secondo Danielle Alléres, una delle pioniere della teoria del lusso, il concetto stesso è organizzato secondo una struttura piramidale che comprende tre universi distinti: il lusso inaccessibile (o extra-lusso), il lusso intermedio e il lusso accessibile. Ogni universo del lusso ospita una clientela con caratteristiche diverse.⁴³

Gucci ha adottato importanti iniziative per innovare i propri processi produttivi e le materie prime, al fine di gestirli in modo sostenibile e ottenere risultati positivi in termini di risparmio di materiali ed energia. Il brand fiorentino è un partner fondamentale del Material Innovation Lab (MIL), fornito da Kering, dove i designer di Gucci possono acquisire materiali e idee per sviluppare innovazioni di prodotto in un ambiente stimolante. Inoltre, Gucci è stato il primo marchio di Kering e del settore del lusso in generale a utilizzare il nylon riciclato ECONYL nelle collezioni ready-to-wear. Al fine di massimizzare l'efficacia di questo materiale all'avanguardia, Gucci ha avviato il progetto "ECONYL®-GUCCI pre consumer fabric take back program"⁴⁴ in collaborazione con i propri fornitori, attraverso il quale la Maison è in grado di recuperare gli scarti di ECONYL dalla produzione e trasformarli in un nuovo filato di alta qualità. Inoltre, Gucci ha introdotto recentemente il poliestere NewLife, una fibra realizzata al 100% con bottiglie riciclate tramite un processo meccanico non chimico. La filiera di fornitura di questo nuovo materiale è completamente tracciata. La pelletteria di Gucci è la rappresentazione iconica del brand, con borse, scarpe e cinture rinomate in tutto il mondo .

⁴¹ Gucci, *Gucci Equilibrium*, <https://equilibrium.gucci.com/it/>

⁴² Gucci, *Una "Culture of purpose"*, <https://www.gucci.com/it/it/st/our-commitment>

⁴³ The Pineapple Philosophy, *La piramide del lusso*, <https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>, disponibile dal 07/11/2020,

⁴⁴ Gucci, *ECONYL®-GUCCI pre consumer fabric take back program*, <https://www.econyl.com/blog/fashion/econyl-gucci-pre-consumer-fabric-take-back-program/>

Gucci ha posto come obiettivo la costruzione e l'ottimizzazione dell'efficienza nella produzione e nella manifattura, implementando approcci creativi come il programma "Gucci Scrap-less"⁴⁵, che è in costante espansione. Questo programma si concentra sull'utilizzo ridotto di acqua e agenti chimici nel processo di concia della pelle, nonché sull'adozione di tecniche di lavorazione più sostenibili, come la concia senza l'uso di metalli o cromo. Inoltre, sono state eliminate sostanze chimiche pericolose dai processi di manifattura.

Il programma Gucci Scrap-less rappresenta un esempio del costante impegno della maison nell'ottimizzare l'efficienza nella produzione delle sue collezioni, riducendo in modo significativo l'impronta ambientale associata alla produzione della pelle rispetto ai metodi tradizionali. Questo viene raggiunto mediante un processo di taglio su misura prima della concia, che consente di utilizzare solo la quantità di pelle necessaria per la produzione degli articoli, riducendo così l'utilizzo di acqua, energia e sostanze chimiche. Inoltre, questa pratica riduce anche le emissioni di gas serra associate al trasporto della pelle dalle concerie alle fabbriche.

Tra il 2018 e il 2021, il programma Gucci Scrap-less ha permesso di risparmiare 21 milioni di litri di acqua e acque reflue, oltre a evitare la produzione di 450 tonnellate di scarti di pelle. Inoltre, sono state evitate 32.400 kg di rifiuti, 13.500 kg di emissioni atmosferiche e 2.328 tonnellate di anidride carbonica. Nel solo anno 2021, il programma ha coinvolto 13 concerie, permettendo di risparmiare circa 9,5 milioni di litri d'acqua e 253 tonnellate di scarti di pelle. Ciò ha contribuito a evitare la produzione di circa 15.730 kg di rifiuti, 6.140 kg di emissioni atmosferiche e 1.085 tonnellate di anidride carbonica.

Gucci, a partire dalla collezione Primavera-Estate 2018, ha deciso di eliminare completamente l'utilizzo di pellicce animali e di introdurre un sistema di tracciabilità delle materie prime basato sulla tecnologia Blockchain. Inoltre, Gucci si è impegnato a ridurre l'impatto dei metalli all'interno del Gruppo Kering, adottando un programma volto a produrre accessori con metalli riciclati, evitando l'estrazione di materiale grezzo e utilizzando materiali di scarto ospedalieri. L'obiettivo per il 2025 è quello di utilizzare il 100% di metalli riciclati per la realizzazione degli accessori e dei componenti ausiliari. In linea con la sua filosofia di offrire una "luxury experience" completa, Gucci ha progettato il packaging in maniera efficiente, utilizzando esclusivamente carta proveniente da fonti rinnovabili e sostenibili. A partire dal 2017, il 100% della carta utilizzata per le confezioni è certificato FSC.

Come per tutti i marchi del gruppo Kering, Gucci produce le custodie delle borse e delle scarpe esclusivamente in cotone biologico, impegnandosi a ridurre l'uso della plastica. In particolare, la società si impegna a eliminare l'uso di plastica non riciclabile o non riutilizzabile, come il PVC, al fine di monitorare e intervenire più facilmente su eventuali dispersioni di sostanze tossiche durante la produzione, incoraggiando l'uso di plastica riciclata o bioplastiche. Un grande progresso è stato fatto a partire dal 2015, quando Gucci ha iniziato a sostituire gradualmente la plastica vergine utilizzata per i tacchi delle calzature con plastica riciclata. Dal 2018, il 50% della plastica utilizzata è bio-plastica. Inoltre, Gucci ha sempre dato grande attenzione e interesse ai propri stakeholder, instaurando vere e proprie relazioni con le comunità locali. A tal proposito, il progetto "I Was a Sari"⁴⁶ ha ottenuto un notevole apprezzamento poiché ha coniugato l'impegno di Gucci verso l'economia circolare con

⁴⁵ Gucci Equilibrium, *Gucci Scrap-less*, <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-scrap-less/>

⁴⁶ Gucci Equilibrium, *I Was a Sari*, <https://equilibrium.gucci.com/it/i-was-sari/>

l'empowerment sociale. Questa iniziativa prevede una collaborazione con donne provenienti da comunità svantaggiate di Mumbai, le quali, attraverso l'upcycling dei Sari, tradizionali abiti indiani, trasformano capi in fase finale del loro ciclo di vita, aggiungendo valore e significato. Il progetto ha offerto una nuova possibilità di vita e di riscatto a 70 artigiane, che hanno ricevuto un salario equo e acquisito una serie di competenze chiave per diventare potenziali collaboratrici di Gucci. Questa iniziativa ha meritato a Gucci il prestigioso riconoscimento del Circular Design Challenge Award nel 2019.

A partire dal 2020, Gucci ha intrapreso un impegno nell'ambito dell'agricoltura rigenerativa al fine di ristrutturare la propria catena di approvvigionamento. La Maison sta sostenendo una serie di progetti sia in Italia che nel resto del mondo, con l'obiettivo di includere queste preziose materie prime all'interno delle sue collezioni. In linea con questa visione, Gucci sta contribuendo alla rinascita delle comunità agricole italiane. Ad esempio, in Calabria, sta supportando la cooperativa agricola Nido di Seta nel suo sviluppo di una nuova filiera rigenerativa locale per la coltivazione della seta. I fili prodotti grazie a questo progetto saranno successivamente utilizzati per tessere le prime sciarpe di seta rigenerativa di Gucci.

A livello internazionale, Gucci ha avviato un programma di agricoltura rigenerativa chiamato NATIVA™⁴⁷ in Uruguay, in collaborazione con Chargeurs Luxury Fibers. Questo programma mira a fornire 50 tonnellate di lana rigenerativa all'anno, utilizzate nelle collezioni Gucci. Il progetto coinvolge 10 aziende agricole che si estendono su un territorio di 100.000 ettari, tra cui spicca la Fattoria la Soledad.

SAINT LAURENT

La maison è stata fondata nel 1961 ed è considerata una delle case di moda più influenti del XX secolo. Ha rivoluzionato il concetto di moda introducendo il prêt-à-porter di lusso, che differenzia la produzione di abbigliamento di alta qualità attraverso taglie standard dalla moda sartoriale su misura. Il marchio ha sempre esercitato una forte influenza sia all'interno che all'esterno dell'industria della moda. Yves Saint Laurent ha sempre promosso la creatività senza timore di provocare, sostenendo una visione che favorisce la libertà di pensiero e l'espressione culturale. Oggi il marchio compete con successo nel mercato internazionale del lusso, grazie agli sviluppi recenti e alla guida del gruppo Kering, che ha avuto un notevole impatto anche in termini di politiche etiche e sostenibili.

La Maison francese ha sperimentato una straordinaria crescita negli ultimi anni, soprattutto sotto la guida di Francesca Bellettini, che ricopre la carica di Presidente e CEO dal 2013. Durante il suo mandato, l'azienda è riuscita a stabilire solide fondamenta per lo sviluppo e a rafforzare ulteriormente la sua posizione di leadership nel settore della moda. Al momento del suo arrivo nel 2013, il fatturato della società era di 518 milioni di euro; nel corso di 5 anni, è riuscita a quadruplicare i ricavi, grazie anche alla visione creativa di Anthony Vaccarello, il direttore creativo che è stato in grado di portare l'alta moda nelle strade con uno stile contemporaneo senza perdere di vista la storia del marchio. Nel 2019, il marchio francese ha raggiunto un traguardo significativo con un fatturato di 2 miliardi di euro.

⁴⁷ Gucci Equilibrium, *A Gucci il The Climate Action Award*, <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-wins-the-climate-action-award/>

Uno degli obiettivi principali di Saint Laurent è quello di costruire un futuro innovativo e sostenibile, basandosi sulla tradizione dei migliori talenti e promuovendo l'uguaglianza di genere. Il marchio pone una forte attenzione nel valorizzare le diversità e ha sviluppato un modello di business sostenibile che preserva l'artigianato. La casa di moda si attiene rigorosamente agli standard imposti da Kering, in particolare per quanto riguarda il sistema di tracciabilità della pelle, e partecipa attivamente alla strategia 2025. Nel 2019, ha avviato due progetti pilota innovativi basati su sistemi di trasparenza e tracciabilità delle materie prime. Il primo utilizza la tecnologia laser per tracciare la provenienza della pelle, dal momento in cui viene prodotta fino al prodotto finito, mentre il secondo coinvolge l'utilizzo della tecnologia Blockchain per monitorare l'origine delle materie prime.

Saint Laurent adotta un approccio circolare focalizzato sull'utilizzo efficiente dei materiali, il riutilizzo e il riciclo. La divisione pelletteria ha avviato programmi dedicati a questi concetti.

Inizialmente, la maggior parte del processo di taglio delle pelli è stata spostata gradualmente negli atelier di Saint Laurent per poter accedere alle tecnologie più avanzate e migliorare l'efficienza globale del taglio. Le eccedenze di pelle provenienti dalla produzione di borse vengono riutilizzate per creare articoli di piccola pelletteria come portafogli e astucci. Ad esempio, la linea Monogram ha adottato questa pratica e attualmente si sta sviluppando per altre linee di prodotti.

Negli ultimi anni, Saint Laurent ha cercato soluzioni innovative e sostenibili, dando una seconda vita agli avanzi di taglio delle pelli attraverso una partnership esclusiva per la produzione di nuovi materiali in pelle riciclata, riducendo così l'uso di materiali vergini.

Questo approccio innovativo non riguarda solo i prodotti, ma si estende anche ai negozi di Saint Laurent. La maggior parte dei nuovi negozi aperti in Europa, Medio Oriente e Africa sono dotati di pavimenti realizzati con scarti di pelle delle collezioni precedenti. Grazie a questa pratica, il marchio dà una seconda vita agli avanzi di taglio delle pelli e evita di utilizzare materiali vergini, riducendo così significativamente l'impatto ambientale.

Saint Laurent, nel rispetto dei diritti umani e per la loro protezione, richiede ai suoi fornitori di soddisfare gli standard imposti da Kering su questioni come le condizioni di lavoro, la tutela ambientale e l'uso responsabile di prodotti chimici che potrebbero essere dannosi per le persone o per l'ambiente.

-Clean by Design. Partecipando all'iniziativa "Clean by Design" di Kering sin dal 2015, la maison promuove pratiche sostenibili legate al consumo di acqua ed energia, all'inquinamento delle acque e dell'aria, ai rifiuti e all'uso del suolo lungo tutta la catena di approvvigionamento.

-Materials Innovation Lab. Saint Laurent lavora in stretta collaborazione con il Materials Innovation Lab (MIL), creato nel 2013 a Milano da Kering, per supportare l'integrazione di materiali sostenibili nelle catene di approvvigionamento. Con particolare attenzione al cotone, alla seta, al cashmere e alla viscosa, il MIL fornisce a Saint Laurent e ai suoi principali fornitori risorse, strumenti e nuove soluzioni per aiutarli a compiere scelte più sostenibili nello sviluppo dei prodotti.

-Assicurare la conformità dei fornitori. La maison monitora attivamente la conformità ai suoi rigorosi standard attraverso controlli condotti da Kering o da terze parti. Tutti i fornitori della produzione sono stati controllati almeno una volta, e nel 2020 sono state effettuate 737 verifiche. Qualsiasi violazione alla conformità viene gestita da un team di Saint Laurent specializzato nella relativa categoria di prodotti.⁴⁸

<https://www.ysl.com/it-it/sustainability-supply-chain>

BOTTEGA VENETA

Bottega Veneta, fondata a Vicenza nel 1966, ha introdotto un nuovo standard nel mondo del lusso. Ispirandosi alla cultura italiana con una prospettiva globale, la Maison è caratterizzata da uno stile decisamente raffinato. Utilizza materiali pregiati per creare opere d'arte bilanciate che diventano parte della vita di chi le possiede. Bottega Veneta adotta una filosofia basata su stile, innovazione e lusso che si riflette in tutta la sua offerta per uomo, donna e casa.⁴⁹

Bottega Veneta è un marchio del gruppo Kering. In linea con la filosofia del gruppo Kering, Bottega Veneta persegue obiettivi chiari e adotta pratiche di sostenibilità consapevoli.

Il loro obiettivo è lavorare insieme, coinvolgendo fornitori, produttori, prodotti, magazzini, negozi e uffici, per superare gli obiettivi di sostenibilità.

- Ridurre al minimo le emissioni di carbonio
- Adottare una cultura basata sulla sostenibilità
- Preservare il loro patrimonio di innovazione e maestria artigianale

Bottega Veneta si impegna a garantire la trasparenza dell'intera catena di produzione dei suoi articoli in pelle per garantire un approvvigionamento responsabile. La tracciabilità delle informazioni, dall'azienda agricola che fornisce la pelle fino al processo di concia e alla lavorazione artigianale, assicura un ridotto impatto ambientale e svela la storia completa dei prodotti.

Questa completa trasparenza è possibile grazie a rapporti di collaborazione con tutti i fornitori, che sono continuamente stimolati a migliorare le loro pratiche e a tenere sistematicamente traccia di tutte le informazioni rilevanti.

Bottega Veneta, nel 2022, ha presentato Bottega Series⁵⁰, una sezione di e-commerce dedicata alla vendita di accessori d'archivio, dimostrando il suo impegno verso un consumo responsabile e mostrando le molteplici applicazioni della lavorazione Intrecciato, che contraddistingue il brand. Inoltre, la Maison ha introdotto il Certificato di Artigianato, un servizio unico che riflette l'attenzione del marchio verso materiali di alta qualità e la preservazione dell'artigianato d'eccellenza. Il servizio di assistenza gratuito garantisce la durata dell'artigianato distintivo di Bottega Veneta. Simile a un programma di garanzia a vita, il Certificato di Artigianato offre un servizio illimitato di aggiornamento e riparazione delle

⁴⁸ YSL, *Sostenibilità catena di approvvigionamento*, <https://www.ysl.com/it-it/sustainability-supply-chain>

⁴⁹ Kering, *Le nostre maisons, La storia*, <https://www.kering.com/it/maisons/moda-e-pelletteria/bottega-veneta/storia/>

⁵⁰ Bottega Veneta, *Bottega series*, <https://www.bottegabeneta.com/it-it/bottega-series/bottega-series.html>

borse iconiche, con l'obiettivo di offrire un servizio di conservazione a lungo termine superiore e di incoraggiare l'uso multigenerazionale di pezzi progettati per durare per sempre.⁵¹

Inoltre, la Maison sta sviluppando un processo di tracciabilità della pelle, dall'allevamento alla boutique. Finora il marchio italiano, nelle mani di Kering, ha ottenuto il certificato di tracciabilità ICEC da un organismo indipendente che garantisce l'origine della pelle (dal grezzo alla finitura) utilizzata per produrre la borsa Cabat della collezione Croisière 2014/2015. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-09-2020-0214/full/pdf?title=how-legitimate-are-the-environmental-sustainability-claims-of-luxury-conglomerates>

BALENCIAGA

Balenciaga è una casa di moda fondata nel 1917 dallo stilista spagnolo Cristóbal Balenciaga a San Sebastián, Spagna, e con sede a Parigi. Conosciuto come "il maestro di tutti noi"⁵² dal collega Christian Dior, Balenciaga ha goduto di una grande reputazione come couturier, con le sue gonne a campana e le silhouette moderniste che sono diventati i segni distintivi della casa di moda. Dopo la sua chiusura nel 1972, l'azienda è stata rilanciata sotto una nuova direzione nel 1986. Nel 2001, il marchio è entrato a far parte del gruppo multinazionale francese Kering.

La casa di moda si è guadagnata una reputazione eccezionale grazie alla maestria delle tecniche e all'eccelsa abilità artigianale. Balenciaga si distingue per il suo design radicale, caratterizzato da tagli innovativi dei modelli, l'utilizzo di nuovi materiali e audaci forme architettoniche. Cristóbal Balenciaga ha plasmato un nuovo concetto di modernità ed eleganza che ancora oggi rimane una fonte di ispirazione nella moda.⁵³

Balenciaga nel 2020 ha avviato una collaborazione con il World Food Programme per sostenere la lotta alla fame nel mondo. Nel 2018, la Maison si era già impegnata con l'agenzia umanitaria e di sviluppo, creando una collezione di abbigliamento con il logo del PAM e il suo slogan "Saving Lives, Changing Lives", parte del ricavato di ogni vendita era stata donata al PAM. Nel 2019 e 2020 Balenciaga ha continuato a raccogliere fondi e sensibilizzare l'opinione pubblica sulla lotta alla fame, attraverso una nuova collaborazione. La Maison ha contribuito alla missione del PAM con una linea di abbigliamento e accessori, che ha permesso di raccogliere fondi per sostenere le maggiori necessità dell'organizzazione e di alleviare la fame e la malnutrizione nelle comunità vulnerabili in tutto il mondo. A partire da dicembre 2019, Balenciaga ha continuato a sostenere il World Food Programme con una nuova collezione.

⁵¹ Kering, *Kering Sustainability progress report 2020-2023*, <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/68dc96d6a4ef361c/original/Kering-Sustainability-Progress-Report-2020-2023.pdf>

⁵² Miuccia Prada, *The mistress of us all*, <https://web.archive.org/web/20070311030353/http://www.iht.com/articles/2006/02/26/opinion/rprada.php>

⁵³ Ornella K. Pistilli, *The Heritage-Creativity Interplay. How Fashion Designers are Reinventing Heritage as Modern Design: The French Case*, <https://zmj.unibo.it/article/view/8223/8212>

La collezione di Balenciaga ha continuato a promuovere la consapevolezza e a sostenere il World Food Programme nelle aree in cui è maggiormente necessario, poiché il marchio aumenta al 20% la donazione per ogni prodotto designato come tale. Questa iniziativa evidenzia l'impegno di Balenciaga nei confronti degli obiettivi dell'organizzazione umanitaria, incorporando il suo messaggio in alcuni degli articoli più popolari del marchio. La collezione utilizza tessuti sostenibili, come il cotone certificato GOTS e il poliestere riciclato certificato GRS. La collezione è stata lanciata, nel 2019, in tutto il mondo presso i negozi al dettaglio e online.

Un altro progetto riguarda il programma di rivendita di Balenciaga, che mira a promuovere la riduzione, il riutilizzo e il riciclaggio dei capi di abbigliamento e ad incentivare i clienti a partecipare a queste pratiche sostenibili. In collaborazione con Reflaunt, la Maison offre ai propri clienti l'opportunità di dare una seconda vita ai loro abiti e, in cambio, di ricevere un compenso finanziario o un credito negozio. Gli articoli possono essere consegnati presso i negozi Balenciaga aderenti all'iniziativa o prelevati tramite un servizio di ritiro disponibile su [balenciaga.com](https://www.balenciaga.com). I prodotti vengono documentati, autenticati, fotografati in modo professionale, prezzati e quotati su una vasta rete mondiale di oltre 25 mercati secondari appartenenti a Reflaunt.

Un altro esempio è la collezione invernale 2022 di Balenciaga, per l'inverno 2022, che presentava un cappotto realizzato in EPHEA®⁵⁴, un materiale biobased ricavato dal micelio dei funghi.

2.3 Richemont

La nascita della Compagnie Financière Richemont (di seguito "Richemont") nel 1988 fu il risultato dell'incontro tra gli imprenditori francesi che avevano rilevato la gioielleria Cartier e un investitore sudafricano, Anton Ruppert (Donzé 2017). Fin dalla sua fondazione a metà del XIX secolo a Parigi, Cartier era una piccola azienda familiare specializzata nella produzione e nella vendita di gioielli per clienti facoltosi.

Il gruppo Richemont è una holding finanziaria fondata in Svizzera nel 1988, quotata alla Borsa di Zurigo e con sede a Ginevra. Il loro spirito familiare permette alle loro Maison e aziende di crescere rimanendo fedeli al loro patrimonio.

Il portafoglio del gruppo, unico nel suo genere, comprende prestigiose Maison e distributori online che coltivano la cura di esperti e l'innovazione tecnologica per offrire i più alti standard di servizio.

Dopo la ristrutturazione del 2008, l'organizzazione di Richemont si presenta piuttosto semplice. Essa si configura come una holding con tre divisioni che raggruppano i vari marchi: la Maison di gioielleria, gli orologiai specializzati e le altre attività. La holding svolge un ruolo di controllo e coordinamento tra i marchi, fornendo loro servizi centralizzati

⁵⁴ [RACHEL CERNANSKY, Balenciaga releases coat made with Ephea, a leather alternative, Vogue Business, https://www.voguebusiness.com/sustainability/balenciaga-releases-coat-made-with-ephea-a-leather-alternative](https://www.voguebusiness.com/sustainability/balenciaga-releases-coat-made-with-ephea-a-leather-alternative)

come quelli finanziari, legali, logistici, di produzione, di marketing, immobiliari e altri ancora, inclusi servizi post-vendita, risorse umane, logistica e gestione immobiliare.⁵⁵

Il fatturato totale di Richemont risale al 2022 a 19.181; rispetto all'anno precedente, le vendite sono cresciute del 46% a tassi di cambio effettivi e del 44% a tassi di cambio costanti.

L'utile lordo di 12 027 milioni di euro ha registrato un aumento del 53% rispetto all'anno precedente, evidenziando una solida crescita. Inoltre, il margine lordo relativo corrispondente è salito al 62,7% delle vendite, riflettendo l'efficienza e la redditività dell'azienda.⁵⁶

Negli ultimi anni, il gruppo Richemont, uno dei principali attori nel settore del lusso a livello mondiale, ha integrato la sostenibilità come parte della sua strategia aziendale. Nel 2015, Richemont ha presentato il suo primo rapporto sulla sostenibilità, evidenziando le iniziative già in atto per ridurre l'impatto ambientale delle sue attività e migliorare le condizioni di lavoro nella catena di fornitura. La Chief Sustainability Officer, Dr Bérangère Ruchat, ha sottolineato come l'approccio del gruppo alla sostenibilità sia radicato nei suoi valori e nella sua missione: "We Craft the Future"⁵⁷. Nel rapporto, sono stati illustrati i progressi compiuti in linea con il Piano di Trasformazione di Richemont, dimostrando come gli SDGs siano la bussola per le azioni del gruppo. Le ambizioni di Richemont sono simili a quelle dei suoi omologhi del lusso, soprattutto nell'ambito della rivendita. Pertanto la strategia di sostenibilità del gruppo può definirsi imitativa.

<https://wwd.com/feature/circularity-way-forward-says-richemont-sustainability-paper-1234881132/>

<https://www.richemont.com/en/home/sustainability/our-strategy/>

Le ambizioni ESG (Environment, Social e Governance) del gruppo continueranno a basarsi sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. Questa visione globale ha già stimolato azioni concrete da parte delle sue Maison, volte a promuovere l'innovazione per un futuro migliore.

Di seguito sono elencate alcune delle azioni intraprese per raggiungere gli SDG:

-SDG 12: Garantire un consumo e modelli di produzione sostenibili

In particolare SDG 12.2: "Raggiungere la gestione sostenibile e l'utilizzo delle risorse naturali", SDG 12.5: "Ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riuso"⁵⁸ e SDG 12.6: "Incoraggiare le imprese transnazionali ad adottare pratiche sostenibili e a integrare le informazioni sulla sostenibilità nel loro ciclo di rendicontazione".

-SDG 17: Partenariati per gli Obiettivi.

⁵⁵ Pierre-Yves Donzé Rika Fujioka, *Global Luxury Organizational Change and Emerging Markets since the 1970s*, [file:///C:/Users/user/Downloads/978-981-10-5236-1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/978-981-10-5236-1%20(1).pdf)

⁵⁶ <https://www.analiscorporate.net/richemont-risultati/>

⁵⁷ Richemont, *At Richemont, we craft the future*, <https://www.richemont.com/en/home/>

⁵⁸ Richemont, ESG Report 2023, <https://www.richemont.com/media/5c3fp4x0/richemont-esg-report-2023-en.pdf>

La loro collaborazione con le organizzazioni che definiscono gli standard gli permette di costruire capacità al di là delle loro operazioni. Tali organizzazioni promuovono il dialogo e la collaborazione multilaterale al fine di raggiungere progressi concreti verso gli Obiettivi globali.

La gestione dei problemi legati al cambiamento climatico aiuta Richemont a ridurre il proprio impatto ambientale e a cercare soluzioni per affrontare la più grande sfida che il pianeta deve affrontare.

Nel novembre 2019, Richemont ha avviato un progetto per definire gli obiettivi basati sulla scienza (SBT) per la riduzione delle emissioni di gas serra. Inizialmente, il progetto ha mirato a identificare le categorie di emissioni di gas serra (GHG) dell'Ambito 3 che sono rilevanti per il Gruppo, ma che sono state parzialmente considerate nei precedenti cicli di rendicontazione. Il progetto è stato completato all'inizio del 2021 con l'audit dell'anno di riferimento del SBT 2019 e la formulazione degli obiettivi SBT per il 2030. Nel luglio 2021, i loro obiettivi SBT sono stati convalidati da un Comitato scientifico esterno.

Richemont calcola l'impronta di carbonio utilizzando il Protocollo GHG del World Business Council for Sustainable Development, che è riconosciuto a livello internazionale.

Richemont ha compensato parte delle sue emissioni di CO₂e (Ambito 1, 2 e 3 - viaggi di lavoro e distribuzione) attraverso tre progetti:

-Conservazione delle foreste a sostegno delle aree di conservazione transfrontaliere, promossa dalla Fondazione Peace Parks: In particolare, sono stati coinvolti il Progetto REDD+ del Basso Zambesi e il Progetto Foreste Comunitarie di Luangwa Community Forests Project. La partecipazione a questi progetti permette a Richemont di ottenere crediti di carbonio e di contribuire all'efforts di conservazione sostenibile su larga scala. Questa collaborazione si sviluppa all'interno di un accordo di sette anni con BioCarbon Partners, un rilevante sviluppatore africano. Acquistando direttamente dal promotore, Richemont fornisce maggiore sicurezza finanziaria a lungo termine sia alle comunità locali che si dedicano alla protezione delle foreste che alla Fondazione Peace Parks.

-Aumentare la sicurezza energetica e migliorare la qualità dell'aria per le comunità locali in Cina: Questo progetto si propone di contribuire all'aumento della sicurezza energetica e alla riduzione dell'inquinamento atmosferico in alcune comunità cinesi. Attraverso iniziative specifiche, Richemont mira a fornire alternative energetiche sostenibili e a promuovere pratiche che riducano le emissioni nocive.

-Impedire il disboscamento e ridurre le emissioni per aiutare a proteggere la foresta pluviale brasiliana: Richemont si impegna a sostenere la conservazione della foresta pluviale amazzonica in Brasile, prendendo misure per prevenire il disboscamento e ridurre le emissioni di gas serra associate a questa attività distruttiva. Attraverso questa iniziativa, Richemont contribuisce alla protezione di uno degli ecosistemi più importanti del pianeta.

Attraverso la partecipazione a questi progetti, Richemont dimostra il suo impegno nell'affrontare il cambiamento climatico e la tutela dell'ambiente, contribuendo a mitigare le emissioni di CO₂e e sostenendo la conservazione ambientale e la sostenibilità a livello globale.

Dal 2021, Richemont ha assunto un ruolo attivo come membro di diverse iniziative consortili nel settore della sostenibilità, tra cui il Centro Internazionale di Riferimento per il Ciclo di Vita di Prodotti, Processi e Servizi (CI). Inoltre, l'azienda partecipa e contribuisce attivamente allo sviluppo del World Apparel & Footwear Life Cycle Assessment Database (WALDB). Attraverso la collaborazione con il CI, il WALDB e altre iniziative, i dati raccolti saranno utilizzati per migliorare l'accuratezza delle valutazioni dell'impatto ambientale nel settore del lusso. L'impegno di Richemont in queste iniziative consortili evidenzia la sua volontà di promuovere la trasparenza e l'innovazione nell'ambito della sostenibilità, contribuendo a guidare l'industria verso pratiche più ecocompatibili.⁵⁹

Sulla base dei dati raccolti, Richemont può essere classificata come un esempio di isomorfismo normativo e mimetico.

L'isomorfismo normativo si riferisce all'adesione a norme, standard o modelli comuni che emergono all'interno di un settore o di una comunità. Nel caso di Richemont, l'azienda ha dichiarato che le sue ambizioni ESG si basano sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. Richemont ha intrapreso azioni specifiche per contribuire a diversi SDG. Questo indica che Richemont si allinea con le norme e gli standard globali definiti dalle Nazioni Unite, evidenziando un esempio di isomorfismo normativo.

L'isomorfismo mimetico riguarda l'adozione di pratiche o modelli di altre organizzazioni ritenute di successo. Richemont ha avviato un progetto per definire gli obiettivi basati sulla scienza (SBT) per la riduzione delle emissioni di gas serra, seguendo il modello di altre aziende che hanno adottato obiettivi basati sulla scienza per affrontare il cambiamento climatico. Inoltre, Richemont ha compensato parte delle sue emissioni di CO₂e attraverso progetti specifici, come la conservazione delle foreste e la prevenzione del disboscamento. Queste azioni riflettono l'adozione di pratiche sostenibili basate su modelli di successo, indicando un esempio di isomorfismo mimetico.

In conclusione, Richemont può essere classificata come un esempio di isomorfismo normativo e mimetico sulla base dei dati forniti, in quanto aderisce alle norme e agli standard globali delle Nazioni Unite e adotta pratiche sostenibili basate su modelli di successo di altre organizzazioni.

2.3.1 I brand all'interno del gruppo: Chloe

CHLOE

⁵⁹ <https://www.richemont.com/media/414nn140/richemont-group-presentation-en.pdf>

Chloé fu fondata nel 1952 da Gaby Aghion, un'affascinante parigina di origini egiziane, con l'obiettivo di liberare il corpo femminile dalle restrizioni della moda e delle convenzioni dell'epoca. La sua visione innovativa si manifestò attraverso una collezione prêt-à-porter di lusso, rivoluzionando così il settore della moda.⁶⁰

Dal 1966 al 1983 principale stilista di Chloé è Karl Lagerfeld, e il marchio diventa uno dei più noti nel mondo della moda.

Dal 1985 Chloé entra a far parte del gruppo Richemont, mentre altri giovani stilisti si alternano alla direzione artistica della maison fra cui Martine Sitbon (dal 1988), Karl Lagerfeld (dal 1992) e Stella McCartney (dal 1997), Phoebe Philo (dal 2001), Paulo Melim (dal 2006), Hannah MacGibbon (dal 2008), Clare Waight Keller (dal 2011) e Natacha Ramsay-Levi (dal 2017).

Nel corso degli anni, Chloé ha ampliato la sua produzione nel campo degli accessori di moda in pelle, come scarpe e borse, oltre che nel settore dei profumi. Attualmente, Chloé è distribuito in tutto il mondo attraverso una vasta rete di filiali che si estende alle principali capitali globali.

La World Fair Trade Organization (WFTO) rappresenta una comunità internazionale di imprese sociali che si impegnano pienamente nel commercio equo. Il sistema di garanzia della WFTO costituisce l'unico modello di verifica internazionale focalizzato sulle imprese sociali, che pongono al centro gli interessi delle persone e del pianeta.

In seguito alla firma di una collaborazione con la WFTO nel settembre 2020, Chloé ha lanciato, nel marzo 2021, le prime due collezioni di lusso equo e solidali, entrambe caratterizzate da un'impronta ecologica sostenibile e da produzioni etiche. Nel futuro, l'azienda si impegna ad aumentare il numero di prodotti equi e solidali all'interno delle sue collezioni, mantenendo la massima qualità nel lusso e creando prodotti belli con un impatto significativo.

Nel 2021, il 14% dell'offerta Chloé nel settore prêt-à-porter includeva prodotti con la certificazione equo e solidale. L'obiettivo è aumentare questa percentuale. Pertanto, Chloé sta lavorando per stabilire nuove partnership con imprese sociali per la fornitura, supportando i propri fornitori nell'ottenimento delle certificazioni equo e solidali e continuando le collaborazioni con i partner che hanno già integrato la catena di approvvigionamento nel corso del 2021.

Nel 2017, Chloé ha stretto una partnership con il Leather Working Group al fine di sostenere una produzione più sostenibile di pelli. Il Leather Working Group rappresenta un'organizzazione internazionale composta da stakeholder all'interno della catena di approvvigionamento del settore pellettiero, impegnata nella promozione di pratiche ambientali migliori nella lavorazione delle pelli e nelle industrie correlate.

Nel giugno 2022, Chloé ha pubblicato per la prima volta il suo Rapporto di Sostenibilità. Questo rapporto globale illustra l'intera strategia dell'azienda e i progressi compiuti finora su ciascuno dei quattro pilastri: Persone, Approvvigionamento, Comunità e Pianeta. Il rapporto fornisce una panoramica dettagliata delle iniziative e degli impegni di Chloé in termini di

⁶⁰ Richemont, Chloé, <https://www.richemont.com/en/home/our-maisons/chloe/>

sostenibilità, evidenziando gli obiettivi raggiunti e le azioni intraprese per promuovere la responsabilità sociale e ambientale.

Di seguito verranno illustrati i principali dati emersi da un'analisi del report .

La Maison si impegna a ridurre la propria impronta ambientale entro il 2023 attraverso i seguenti obiettivi:

- Riduzione assoluta delle emissioni nei settori 1 e 2 rispetto al 2019.
- Riduzione delle emissioni globali di CO2e per prodotto entro il 2022 rispetto al 2019.
- Riduzione del consumo totale di acqua nella produzione, comprese le materie prime.
- Bilanciamento del 100% delle emissioni nei settori 1 e 2 e del 45% delle emissioni nel settore 3 tramite la rimozione o il sequestro di carbonio nelle diverse attività, al fine di contribuire alla neutralità del carbonio.

Chloé prevede di raggiungere questi obiettivi mediante il lancio della prima linea di prodotti che supportano pratiche di agricoltura rigenerativa e collaborando con un partner per migliorare le pratiche, valutandone l'impatto sulla biodiversità.

Chloé si impegna a lanciare entro la fine del 2023 almeno una borsa realizzata con materiali derivati da fonti di origine vegetale. Questo impegno mira a promuovere l'adozione di alternative sostenibili alle pelli tradizionali, dimostrando la volontà dell'azienda di esplorare e utilizzare materiali che abbiano un impatto ambientale ridotto.

Nel febbraio 2023, Chloé ha introdotto l'ID Digitale, aprendo un nuovo capitolo caratterizzato da trasparenza e consentendo la piena circolarità con la rivendita istantanea, una novità assoluta nel settore del lusso. Questo innovativo ID Digitale unico consente ai clienti di scannerizzare le etichette dei prodotti utilizzando uno smartphone. L'iniziativa ha tre obiettivi principali: garantire l'autenticità, la tracciabilità e agevolare la cura e la riparazione degli articoli.

Quando i clienti scannerizzano l'ID Digitale unico dell'articolo, vengono reindirizzati a una pagina dedicata. In questa pagina, possono trovare informazioni dettagliate sull'intero processo di produzione, le istruzioni per la cura e la riparazione, nonché il certificato di autenticità dell'articolo, che include un codice di proprietà unico. Attraverso la sezione del certificato, i clienti possono accedere a un link che facilita la futura rivendita dell'articolo di seconda mano sulla piattaforma Vestiaire Collective. L'ID Digitale di Chloé offre quindi ai clienti un'esperienza di shopping più trasparente e consapevole, garantendo la genuinità dei prodotti e agevolando la loro cura, riparazione e rivendita.⁶¹

Attualmente, Chloé sta rivedendo la propria strategia in linea con la NET ZERO INITIATIVE⁶² al fine di raggiungere una serie di obiettivi, quali la riduzione e l'eliminazione le emissioni sia interne che esterne lungo l'intera catena del valore e la contribuzione alla neutralità del carbonio attraverso progetti di sequestro del carbonio. Chloé desidera svolgere un ruolo attivo nell'accelerazione della decarbonizzazione collettiva, offrendo supporto agli

⁶¹ Chloé, *Sourcing*, https://www.chloe.com/it/chloe/donna/subhome/sourcing_section

⁶² <https://www.net-zero-initiative.com/en>

altri nel ridurre le loro emissioni e contribuendo finanziariamente ai progetti di assorbimento del carbonio al di fuori della propria catena del valore.

2.4 Chanel

Chanel è un marchio statunitense che è emerso nel 1910 grazie all'audacia di una donna all'avanguardia, una pioniera che ha dato vita all'azienda con il suo stile unico: Coco Chanel. Sin dalla sua fondazione ad, l'impegno di Coco Chanel nel creare abiti dallo stile sobrio ed elegante non è mai diminuito. Nel 1910, introdusse il celebre cappello noto come "Chanel Modes", che contribuì a farsi conoscere e a diventare popolare a Parigi. Nel corso del XX secolo, Coco Chanel si impose come guida delle tendenze della moda mondiale, proponendo una vasta gamma di abiti, accessori, gioielli e profumi per le donne.

Oggi, numerosi prodotti iconici incarnano lo spirito e la storia di Chanel, il suo stile e il suo design, tra cui la collezione di borse Chanel 2.55, la fragranza Chanel No.5 e l'elegante tailleur di tweed⁶³ bianco e nero.

La strategia di marketing della maison si focalizza sull'obiettivo di creare un'immagine più autentica e vicina ai consumatori del marchio, andando oltre la mera ricerca del profitto immediato, pur mantenendo un tono elitario caratteristico dei marchi di lusso.

Un elemento chiave del successo del brand è stata la capacità di bilanciare sapientemente tradizione e autenticità con ricerca, innovazione e differenziazione, permettendo di evidenziare costantemente la propria competenza e l'uso di materiali pregiati in ogni prodotto.

Questo approccio ha consentito e continua a consentire al marchio di distinguersi dalla concorrenza, stabilendo una reputazione di affidabilità e soddisfacendo le diverse aspettative dei clienti.

Fin dal suo inizio, questa azienda ha avuto una forte connessione con il mondo dello spettacolo, fornendo i suoi prodotti alle attrici più celebri, tra cui Marilyn Monroe.

Chanel si distingue dagli altri brand grazie a diversi elementi strategici che le conferiscono un vantaggio competitivo:

-Know-how: Chanel ha una profonda conoscenza e competenza nel settore della moda e dell'artigianato di lusso, che si riflette nella qualità e nell'eccellenza dei suoi prodotti.

-Notorietà: Chanel è uno dei marchi di lusso più famosi e riconoscibili al mondo, con una reputazione consolidata che attira i consumatori e crea un forte legame emotivo con il marchio.

-Forte portafoglio marchi: Chanel possiede un portafoglio di marchi che si estende oltre la moda, includendo profumi, cosmetici e accessori. Questa diversificazione le consente di raggiungere un pubblico più ampio e di sfruttare sinergie tra i diversi settori.

-Innovazione: Chanel si impegna costantemente nella ricerca, nell'innovazione e nella sperimentazione per creare nuovi prodotti e anticipare le tendenze del mercato. Questa

⁶³ <https://www.vanityfair.it/fashion/abbigliamento/14/4/8/chanel-storia-del-tweed>

capacità di innovare le consente di restare al passo con i cambiamenti e di offrire esperienze uniche ai consumatori.

-Distribuzione: Chanel gestisce una rete di distribuzione esclusiva che le consente di controllare l'esperienza di acquisto dei clienti e di mantenere un elevato livello di servizio e cura nei confronti dei consumatori.

Chanel, uno dei marchi di lusso più antichi, si differenzia dai suoi concorrenti non solo per la sua linea di prodotti altamente innovativi, ma anche per la sua strategia di distribuzione selettiva, che conferisce al marchio una credibilità distintiva nel mercato del lusso. La distribuzione dei prodotti Chanel non è casuale, ma è il risultato di approfonditi studi e decisioni aziendali. La selezione dei punti vendita è estremamente accurata, con pochi negozi scelti attentamente in base a criteri specifici come la posizione e le dimensioni del luogo. Ogni boutique Chanel è progettata e curata per creare un'esperienza di lusso, immergendo i clienti in un'atmosfera raffinata ed esclusiva.

Ogni dettaglio, dall'allestimento degli spazi all'arredamento, è pensato per creare un vero paradiso del lusso, trasmettendo un senso di prestigio e unicità. Questa attenzione al dettaglio e all'eccellenza si riflette anche nell'offerta di servizi personalizzati e di alto livello per soddisfare le esigenze dei clienti più esigenti.

La strategia di distribuzione di Chanel si basa anche su una politica di vendita distintiva, che promuove la vicinanza e la complicità con i clienti. I "consulenti di vendita" vengono appositamente formati dall'azienda e accompagnano i clienti durante i loro acquisti, offrendo un servizio personalizzato e di alta qualità.

In linea con il suo carattere esclusivo e la sua reputazione, Chanel ha scelto di non vendere online, mantenendo i suoi prodotti come un'esperienza eccezionale riservata a pochi. Questa scelta contribuisce a preservare l'aura di eccellenza che circonda il marchio e la sua reputazione di prestigio.

Chanel ha adottato un assetto organizzativo mirato alla distribuzione che è strettamente interconnesso con la sua presenza globale. La casa ha istituito strutture specifiche in ogni continente al fine di garantire l'efficacia della diffusione e lo sviluppo delle sue attività a livello internazionale. Questa strategia permette di controllare e garantire la qualità lungo l'intera filiera produttiva, mantenendo l'allineamento con il posizionamento aziendale di Chanel. La presenza globale rappresenta quindi un elemento essenziale per assicurare il controllo qualitativo e la coerenza aziendale.

L'azienda ha registrato nell'anno 2021 un fatturato pari a €15,6 miliardi, in crescita del 49,6% rispetto al 2020 e del 22,9% rispetto al 2019 su base comparabile a valuta costante. L'EBITDA è in aumento e pari a €5,555 milioni.

Per quanto riguarda la sostenibilità, Chanel ha sempre dimostrato un impegno nel riconoscere le problematiche legate all'ambiente e alla produzione, offrendo soluzioni all'interno della propria catena di produzione.

Nel corso dell'ultimo decennio, Chanel si è impegnata attivamente nel promuovere il proprio programma di sostenibilità. Questo marchio di lusso ha recentemente sostenuto diverse iniziative volte a contrastare il cambiamento climatico e ha coinvolto esperti qualificati per

guidare le proprie ambizioni di sostenibilità. La strategia di sostenibilità della maison si può definire imitativa.

Nel 2020, Chanel ha presentato CHANEL Mission 1.5⁶⁴ come un'iniziativa per allinearsi con gli obiettivi dell'Accordo sul clima di Parigi del 2015, che mira a limitare l'aumento della temperatura media globale a 1,5° Celsius.

In linea con il calendario delle Nazioni Unite, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, la Mission 1.5° di CHANEL rappresenta un piano d'azione per il prossimo decennio che stabilisce gli obiettivi da raggiungere entro il 2030.

CHANEL si impegna a ridurre l'impronta di carbonio, riducendo le loro emissioni e quelle generate nella loro catena di valore globale. Si propongono di realizzare la loro ambizione per un futuro a basse emissioni di carbonio attraverso due impegni: ridurre e accelerare.

→ Ridurre:

Chanel si impegna a ridurre il più rapidamente possibile l'impatto delle proprie operazioni e della propria catena del valore, e ha stabilito obiettivi basati sulla scienza per aiutare a raggiungere tale scopo.

- L'azienda mira a ridurre la propria impronta di carbonio (ambiti 1 e 2) del 50% entro il 2030, corrispondente a una riduzione del 66% per unità venduta.

- Chanel punta a diminuire le emissioni della propria catena del valore (ambito 3) del 40% per unità venduta.

- Inoltre, Chanel ha l'obiettivo di adottare al 100% l'utilizzo di elettricità proveniente da fonti rinnovabili per le proprie attività entro il 2025. L'azienda ha scelto di aderire a RE100 come parte del suo impegno in questo ambito.

→ Accelerare:

Al di là dei confini della propria attività, Chanel ha l'obiettivo di contribuire ad accelerare la velocità di transizione verso un mondo a basse emissioni di carbonio e più resiliente. Per raggiungere questo scopo, l'azienda :

- bilancia la propria impronta di carbonio attraverso investimenti in soluzioni basate sulla natura per rimuovere ed evitare il carbonio in quantità almeno pari alle proprie emissioni globali. L'azienda ha raggiunto la neutralità di carbonio nel 2019.

- Inoltre, sostiene iniziative volte a preservare e ripristinare l'ambiente, nonché a costruire la resilienza dei paesaggi e delle comunità per adattarsi ai cambiamenti climatici.

L'ambizione di CHANEL si basa sui progressi già compiuti per ridurre gli impatti ambientali. Dal 2019, l'azienda ha raggiunto la neutralità delle emissioni di carbonio attraverso investimenti in soluzioni basate sulla natura per compensare l'impatto ambientale complessivo (obiettivi 1, 2 e 3). Attualmente, il 41% dell'elettricità globale di CHANEL è generata da fonti rinnovabili. L'azienda si è unita all'iniziativa "Obiettivi basati sulla scienza" (SBTi) per garantire che la metodologia di calcolo delle emissioni di carbonio descritta in

⁶⁴ <https://www.chanel.com/us/climate-report/>

questo rapporto sia ambiziosa e abbia ricevuto validazione esterna, al fine di essere allineata con l'Accordo sul clima di Parigi.⁶⁵

In base ai dati raccolti, Chanel non può essere classificata come un esempio di isomorfismo coercitivo, normativo o mimetico.

L'isomorfismo coercitivo si riferisce a situazioni in cui le organizzazioni sono costrette a conformarsi a determinate pratiche o norme a causa di leggi, regolamenti o pressioni esterne. Non sembra che Chanel sia soggetta a coercizione esterna per adottare le pratiche di sostenibilità che ha implementato.

L'isomorfismo normativo riguarda l'adesione a norme, standard o modelli comuni che emergono all'interno di un settore o di una comunità. Anche se Chanel si impegna a seguire gli obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite e ad allinearsi all'Accordo sul clima di Parigi, non sembra che stia aderendo a norme o standard specifici all'interno del settore del lusso.

L'isomorfismo mimetico riguarda l'adozione di pratiche o modelli di altre organizzazioni ritenute di successo. Chanel potrebbe essere influenzata da altre aziende di lusso che hanno adottato iniziative di sostenibilità, ma non è possibile determinare con certezza se l'isomorfismo mimetico sia un fattore predominante nella sua strategia di sostenibilità.

In generale, Chanel sembra adottare una strategia di sostenibilità basata su obiettivi misurabili e specifici, che possono essere considerati come un'azione volontaria dell'azienda per affrontare le sfide ambientali. Quindi, Chanel non può essere facilmente classificata come uno specifico tipo di isomorfismo.

2.5 Hermès

Hermès è un'azienda francese di moda nata nel 1837.

Fin dagli arbori, la maison Hermès ha seguito una doppia trama, generazione dopo generazione: quella del lavoro meticoloso degli artigiani e quella degli stili di vita dei propri clienti. Guidata da uno spirito di libertà e creatività inarrestabile, Hermès dimostra una sensibilità e un'attenzione costanti nei confronti delle evoluzioni della società e delle sue esigenze.

Hermès è un'azienda indipendente sostenuta da azionisti familiari. La sua strategia si fonda su tre principi fondamentali: creazione, artigianato e una rete di distribuzione esclusiva.

Fin dal 1837, il Gruppo ha mantenuto la sua fedeltà ai valori di libertà, maestria artigianale di alto livello, autenticità e crescita responsabile. Il suo modello di business, basato sull'integrazione dell'artigianato, mette al centro la qualità e la sostenibilità.

Hermès, nata originariamente come officina di finimenti, ha rivoluzionato l'equipaggiamento per l'equitazione. Spinta dalla libertà creativa, la Maison continua a innovare e reinterpretare i suoi modelli senza tempo. Nel suo impegno per l'eccellenza, Hermès utilizza, rispetta e preserva i materiali più pregiati, garantendo una gestione responsabile delle sue forniture e cercando di limitare l'impatto sulla biodiversità. L'azienda sviluppa e protegge il suo savoir-faire artigianale, spesso unico nel suo genere. L'eccellenza delle tecniche artigianali viene

⁶⁵ <https://impakter.com/chanel-sustainability-or-greenwashing/>

tramandata attraverso una politica proattiva di formazione interna. Hermès adotta un approccio unico nello sviluppo della sua rete di distribuzione, che comprende sia negozi fisici che flagship digitali. L'approccio artistico e poetico permea la creatività dei negozi e delle vetrine, offrendo un'esperienza unica ai clienti.

Hermès si distingue coniugando l'esigenza estetica e la funzionalità, offrendo creazioni di elevata qualità che combinano savoir-faire d'eccezione e praticità. In tutto il mondo, gli atelier di riparazione della maison si dedicano a garantire la durabilità di questi oggetti, che si arricchiscono di patina e vengono tramandati nel tempo. Nel 2022, gli atelier di riparazione hanno restituito nuova vita a 202.000 prodotti Hermès. La maison è impegnata a produrre nel modo migliore possibile, integrando i principi di economia circolare nel proprio processo di fabbricazione. Allo stesso tempo, Hermès si dedica alla ricerca e allo sviluppo per concepire materie alternative innovative.⁶⁶

Il modello distributivo di Hermès si basa su una rete di negozi, la maggior parte dei quali gestiti direttamente, e su innovativi siti di vendita e-commerce, che consentono di rispondere ai rapidi cambiamenti della domanda e di mantenere un rapporto privilegiato con i clienti.⁶⁷

Nel 2022, il fatturato consolidato del Gruppo ha raggiunto gli 11,6 milioni di euro, con un aumento del 23% a tassi di cambio costanti e del 29% a tassi di cambio correnti rispetto al 2021.

Di conseguenza, sia l'EBITDA che l'EBIT dell'anno 2022 per Hermès ammontano a €4,697 milioni, registrando un aumento del 33% rispetto all'anno precedente.⁶⁸

Hermès si distingue per l'utilizzo di materiali di alta qualità come pelle, seta, cashmere e legno, che sono tutti di origine naturale, rinnovabili e ottenuti con un'impronta ambientale ridotta al minimo. La Maison, ispirata dal modello e dai valori dell'artigianato, promuove da sempre un utilizzo attento e rispettoso di questi materiali rari e preziosi.

Gli artigiani di Hermès si impegnano a non sprecare risorse, utilizzando solo ciò che è necessario e ottimizzando l'uso dei materiali. Il Gruppo si impegna a non utilizzare materiali provenienti da specie a rischio di estinzione o ottenuti illegalmente. Inoltre, l'impiego di materiali riciclati è sempre più diffuso nella produzione. Hermès individua canali per il recupero e il riciclo dei residui di produzione in tutti i settori, inclusa l'attività emblematica di petit h, che ha pionieristicamente operato in questo campo fin dal 2010

Hermès ha costruito un solido rapporto di fiducia con i suoi fornitori industriali, che in media dura da diciannove anni per i 50 principali fornitori diretti. Queste partnership stabili, basate su valori condivisi, garantiscono l'affidabilità delle forniture del gruppo e assicurano la necessaria tracciabilità delle materie prime. Hermès e i suoi partner condividono una dinamica comune, progredendo insieme nei loro impegni verso la responsabilità sociale d'impresa. Per ciascuna delle sue catene di approvvigionamento, Hermès stabilisce un obiettivo di certificazione da parte di organismi terzi. L'obiettivo del gruppo per il 2024 è

⁶⁶ Hermès, Sviluppo sostenibile, <https://www.hermes.com/it/it/story/187256-sviluppo-sostenibile/>

⁶⁷ https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2023-04/1681832248/hermes_2022_urd_csr-extract_en.pdf

⁶⁸ <https://hermes.fcst.tv/ag2023/en>

ottenere la certificazione per il 100% delle catene di approvvigionamento relative ai tessuti e alle pelli.

Nel corso del 2022, il Gruppo ha fatto importanti progressi riguardo alle principali questioni legate ai materiali, con l'obiettivo di apportare un cambiamento significativo a lungo termine attraverso miglioramenti strutturali dall'impatto costante e significativo. Di seguito sono riportati alcuni elementi selezionati che rappresentano in modo esemplificativo gli sviluppi di quest'anno in questa area:

- Ampliamento di tutti i briefing delle catene di approvvigionamento (12 nuovi materiali integrati, per un totale di 62);
- Implementazione dell'approccio LCA (Life Cycle Assessment) nei mestieri emblematici della Maison;
- Esplorazione di nuovi materiali, come la borsa Victoria realizzata con "Fine Mycelium"⁶⁹ ottenuto tramite biotecnologie dai funghi o la pelle riciclata Vulcanium;
- Attuazione operativa dell'obiettivo di "distruzione zero" per gli articoli invenduti in Francia, conformemente alla legge Agec;
- Introduzione di un questionario di autovalutazione CSR (Corporate Social Responsibility) per i fornitori;
- Audit di rinnovo per il terzo periodo della certificazione RJC COP ("Code of Practices");
- Inclusione nella prestigiosa lista CDP A List (classificazione A per CDP Water e A- per CDP Climate);
- Rafforzamento delle azioni interne di sensibilizzazione sulla biodiversità.

La politica del Gruppo si focalizza sull'avanzamento costante dell'eco-design dei propri prodotti, mirando a utilizzare il meno possibile risorse non rinnovabili e privilegiando l'impiego di risorse rinnovabili, rispettando il loro tasso di rigenerazione e combinandole con processi di recupero dei rifiuti per favorire il riutilizzo, la riparazione e il riciclaggio. Questo approccio proattivo e innovativo, supportato da strumenti appositi come l'LCA (Life Cycle Assessment), contribuisce a minimizzare l'impatto ambientale dei prodotti lungo l'intero ciclo di vita, preservando al contempo le loro caratteristiche e prestazioni durante l'utilizzo.

Hermès, insieme ad altri marchi del settore del lusso, partecipa all'iniziativa collettiva Cuir de Veau Français Responsable (Pelle di vitello francese responsabile), che ha l'obiettivo di riunire e diffondere audit di verifica del benessere animale in tutto il settore della produzione di pelle di vitello francese, in collaborazione con gli attori del settore (allevatori, integratori, macellatori) in Francia.

Hermès è impegnata in un partenariato con l'associazione FECNA (Filière d'Excellence des Cuirs de Nouvelle-Aquitaine), che riunisce diversi prestigiosi marchi di lusso francesi, la regione, gli abbattatoi, i conciatori, le cooperative agricole e gli allevatori indipendenti di "vitelli da latte". Questo approccio si basa sulla consapevolezza che la qualità del bestiame influisce direttamente sul miglioramento della qualità delle pelli. Concretamente, sono state

⁶⁹ <https://www.vogue.it/moda/article/hermes-prima-borsa-pelle-naturale-foto>

avviate iniziative per sensibilizzare gli allevatori sulle migliori pratiche e fornire loro formazione adeguata. Il prossimo passo prevede l'attuazione su vasta scala di trattamenti sanitari per combattere la tigna e i pidocchi. Infine, il progetto mira a garantire la tracciabilità completa dell'intero processo, dall'allevamento del bestiame fino alla produzione delle pelli.

Quattro anni dopo l'introduzione del Fashion Pact, durante il G7, con l'obiettivo di promuovere un cambiamento radicale nell'approccio del settore della moda nei confronti dell'ambiente, l'organizzazione sta perdendo il sostegno di alcuni importanti marchi tra cui Hermès. Secondo quanto riportato, il brand ha la coalizione a causa dei progressi limitati finora raggiunti, che si sono limitati a un progetto pilota e a programmi di analisi preliminari.

Sulla base dei dati forniti, Hermès può essere classificata principalmente come un esempio di isomorfismo normativo e mimetico, con elementi di isomorfismo coercitivo.

Hermès adotta un approccio sostenibile e responsabile nella selezione e nell'utilizzo dei materiali, privilegiando quelli di origine naturale, rinnovabili e con un'impronta ambientale ridotta. L'azienda promuove anche l'ottimizzazione dell'uso delle risorse e l'impiego di materiali riciclati, evidenziando un impegno per la riduzione dell'impatto ambientale.

La Maison stabilisce obiettivi di certificazione per le sue catene di approvvigionamento e ha instaurato rapporti di fiducia e partnership a lungo termine con i fornitori, basati su valori condivisi e responsabilità sociale d'impresa. Inoltre, Hermès adotta un approccio di eco-design per i suoi prodotti, mirando a utilizzare il meno possibile risorse non rinnovabili e promuovendo pratiche di riutilizzo, riparazione e riciclaggio.

Tuttavia, è importante notare che la partecipazione di Hermès al Fashion Pact potrebbe indicare anche elementi di isomorfismo coercitivo, poiché l'adesione all'iniziativa potrebbe essere influenzata da pressioni esterne, come le aspettative dei consumatori o la necessità di mantenere una buona reputazione nell'industria della moda.

In definitiva, Hermès dimostra una combinazione di aderenza a norme e valori condivisi nel settore del lusso (isomorfismo normativo) e l'adozione di pratiche sostenibili simili ad altre aziende di moda di successo (isomorfismo mimetico).

2.6 Prada

La Prada S.p.A., azienda italiana di lusso, è stata fondata a Milano nel 1913 da Mario Prada e suo fratello Martino Prada con il nome Fratelli Prada. L'azienda si distingue per la sua specializzazione nella produzione di borse in pelle, accessori da viaggio, scarpe, abbigliamento prêt-à-porter, profumi e altri accessori.

Il Gruppo detiene alcuni dei marchi più prestigiosi nel campo del lusso, tra cui Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe, Marchesi 1824 e Luna Rossa, e mira a valorizzarle ulteriormente aumentandone la visibilità e il desiderio nel corso del tempo.

Il saper fare è un elemento fondamentale del patrimonio storico del Gruppo Prada e rappresenta un aspetto centrale della sua identità. Questo concetto si traduce in una

combinazione armoniosa tra creatività e rigore, tradizione e innovazione tecnologica, produzione artigianale e industriale.

In sostanza, il Gruppo adotta due principi chiave nel suo processo produttivo. Innanzitutto, valorizza la vocazione artigianale, che rappresenta un'eredità fondamentale per la produzione e costituisce il valore fondante di ogni brand. Inoltre, promuove la costante innovazione, che garantisce una continua evoluzione delle abilità e competenze.

Il modello di business di Prada, che ha dimostrato il suo successo e la sua espansione come Gruppo, si basa su due pilastri principali: abilità artigianale e qualità combinata con la produzione industriale. Il Gruppo ha fondato il proprio vantaggio competitivo sulla solida tradizione industriale che lo contraddistingue. Questo è stato possibile grazie al consolidamento delle strutture produttive, all'ampliamento progressivo delle competenze manifatturiere interne e al maggiore controllo sulla rete di fornitori con cui collabora.

Drivers of Change⁷⁰ è un progetto di narrazione aziendale che mira a diffondere i valori dell'Azienda, i quali costituiscono una parte integrante del DNA dell'organizzazione.

Il Manifesto del Gruppo Prada definisce i valori dell'azienda e guida tutte le scelte, sia interne che esterne. Essere Drivers of Change implica assumersi la responsabilità di diventare il motore del cambiamento. I sei pilastri del Gruppo Prada sono i seguenti:

RIPENSARE LE REGOLE: Il Gruppo si impegna ad ampliare costantemente gli orizzonti del lusso, affrontando senza timore le contraddizioni.

TRADIZIONI INNOVATIVE: Il Gruppo combina la sua tradizione centenaria con una solida conoscenza industriale, incarnando così la ricerca e l'innovazione.

OLTRE I CONFINI: Il Gruppo cerca di progettare scenari inaspettati, guardando a diverse discipline culturali come fonti continue di ispirazione.

SPIRITO DI ECCELLENZA: Il Gruppo mira alla perfezione nel suo lavoro quotidiano, affinando e superando costantemente i risultati precedentemente raggiunti.

UNICITÀ DEI TALENTI: Il Gruppo coltiva la sua ricchezza come un universo variegato di culture e qualità.

PERCORSI SOSTENIBILI: Il Gruppo si impegna per una crescita sostenibile in armonia con i luoghi, le persone e l'ambiente. Inoltre, si propone di contribuire al dibattito culturale contemporaneo.

L'azienda presenta un basso turnover del personale, con la maggioranza dei dipendenti che vantano un'esperienza decennale. Ciò garantisce un elevato livello di specializzazione, nonché una profonda conoscenza e rispetto dei valori e del concept aziendale. Questa impostazione produttiva ha portato il Gruppo Prada a internalizzare molte fasi della catena produttiva, in particolare quelle più complesse e critiche per il successo del prodotto.

Negli ultimi anni, la strategia industriale del Gruppo Prada si è concentrata sulla forte integrazione verticale della filiera produttiva, sostenuta anche dagli investimenti di oltre 140 milioni di euro dal 2019. Ciò ha comportato una progressiva internalizzazione di fasi delicate

⁷⁰ https://www.pradagroup.com/driversofchange/wp-content/uploads/2021/12/EN_Drivers_Of_Change_Booklet.pdf

del processo produttivo e l'acquisizione di competenze considerate strategiche. Queste scelte hanno dimostrato chiaramente i significativi benefici in termini di velocità di reazione ai rapidi cambiamenti di mercato e di adattabilità del modello di business. Infatti, la competitività si gioca sempre di più su questi fattori.

L'anno 2022 ha presentato sfide macroeconomiche a seguito dell'esplosione della guerra in Ucraina, dell'aumento dei tassi di interesse e dell'impatto continuo dell'emergenza sanitaria da Covid-19 in alcuni paesi, in particolare in Cina. Nonostante ciò, il settore dei beni di lusso ha dimostrato resilienza, sostenuto da una forte domanda interna e da una parziale ripresa dei flussi turistici a livello globale, offrendo opportunità di sviluppo.

Il Gruppo Prada ha registrato una notevole crescita nei ricavi netti (+21,3% a tassi di cambio costanti rispetto al 2021), con una crescita a doppia cifra sia per il marchio Prada che per Miu Miu, e ha mostrato una solida redditività (EBIT Adjusted +69,2% rispetto al 2021, rappresentando il 20,1% dei ricavi netti). Ciò è stato reso possibile grazie agli investimenti nel campo della creatività e dell'innovazione, della catena di approvvigionamento e dei negozi.

Inoltre, il Gruppo ha concentrato l'attenzione sulla centralità del cliente e sull'aumento della produttività della propria rete di vendita al dettaglio, continuando ad ottimizzare i processi industriali e ottenendo un significativo miglioramento della redditività.

Nel 2013, molto prima che diventasse una richiesta obbligatoria, il Gruppo Prada ha presentato il suo primo Rapporto di Sostenibilità, documentando le iniziative intraprese nell'ambito dell'ambiente, della responsabilità sociale e della governance sostenibile. Nel 2015, il Report di Sostenibilità del Gruppo è stato preparato per la prima volta seguendo gli Standard GRI (Global Reporting Initiative), riconosciuti come best practice a livello internazionale. La strategia della maison si può quindi definire di tipo distintivo.

Nel 2019, il Gruppo Prada ha formalizzato il proprio impegno per la sostenibilità attraverso la redazione e la pubblicazione di una Politica dedicata. Lo stesso anno è stato istituito il Diversity and Inclusion Advisory Council, che coinvolge figure di spicco provenienti da autorevoli istituzioni accademiche e culturali internazionali, al fine di guidare il Gruppo soprattutto sui temi della sostenibilità sociale.

Sempre nel 2019, Prada S.p.A. ha sottoscritto il The Fashion Pact come uno dei primi firmatari, riconoscendo che solo un'azione collettiva può modificare l'impatto ambientale dannoso dell'industria della moda. Inoltre, il Gruppo ha lanciato la prima capsule collection di borse e accessori realizzata interamente in Re-Nylon e ha comunicato che a partire dalle collezioni Donna Primavera/Estate 2020 non verranno più utilizzate pellicce animali per la produzione di nuovi prodotti.

Nello stesso anno, Prada S.p.A. è stata la prima azienda nel settore del lusso a sottoscrivere un "sustainability-linked loan"⁷¹ con il Gruppo Crédit Agricole. Nello stesso anno, ha debuttato Sea Beyond, un programma educativo promosso con la Commissione Oceanografica Intergovernativa (IOC) dell'UNESCO, che mira a sensibilizzare sulle tematiche della sostenibilità e della preservazione degli oceani.

⁷¹ <https://www.pradagroup.com/en/sustainability/environment-csr/esg-loan.html>

Nel 2020, il Gruppo Prada ha misurato per la prima volta la propria impronta di carbonio, un passo fondamentale per definire una strategia climatica. Nel 2021, la Società ha definito la propria strategia climatica, presentando gli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra alla Science-Based Targets initiative (SBTi) e partecipando per la prima volta al questionario Climate Change del CDP (Carbon Disclosure Project), presentando i notevoli risultati di questo percorso di lungo termine durante il Capital Markets Day tenutosi a novembre.

Infine, nel 2021, il Gruppo ha completato la transizione totale al Re-Nylon e ha presentato la seconda edizione di Sea Beyond, in partnership con UNESCO-IOC. Il filato ECONYL® è un nylon rigenerato che può essere riciclato infinite volte senza compromettere la qualità del materiale. Viene prodotto attraverso il riciclaggio di plastiche raccolte dalle zone di smaltimento e dagli oceani di tutto il mondo. Nella collezione Prada Re-Nylon, la scelta del filato ECONYL® svolge un ruolo attivo nella riduzione delle emissioni di gas serra, contribuendo a ridurre il riscaldamento globale fino al 90%* rispetto all'utilizzo di nylon vergine.

Nel 2022, il Gruppo Prada ha annunciato la propria adesione al progetto Collective Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA) insieme ad altri firmatari del The Fashion Pact, che contribuirà a promuovere l'uso di energia rinnovabile investendo in nuove infrastrutture di energia verde in Europa a partire dal 2023.

Il tema della gestione dei rifiuti tessili ricopre un ruolo centrale nella strategia di sostenibilità del Gruppo.

A ottobre 2022, in occasione del Venice Sustainable Fashion Forum, è stato presentato Re.Crea, il Consorzio fondato su base volontaria dal Gruppo Prada, Dolce&Gabbana, MaxMara Fashion Group, Gruppo Moncler, Gruppo OTB ed Ermenegildo Zegna Group. L'obiettivo principale di Re.Crea è gestire i prodotti tessili e di moda a fine vita e promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni di riciclo innovative. Queste soluzioni mirano a valorizzare le risorse e le materie prime, garantendo la tutela dell'ambiente e della salute.⁷²

Sulla base dei dati forniti, Prada può essere classificata principalmente come un esempio di isomorfismo normativo e mimetico, con elementi di isomorfismo coercitivo.

Le iniziative e politiche prima descritte dimostrano un impegno costante di Prada per la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa, evidenziando elementi di isomorfismo normativo. Allo stesso tempo, Prada segue anche le tendenze del settore della moda, come l'adesione al The Fashion Pact e l'utilizzo di materiali sostenibili come il Re-Nylon, mostrando elementi di isomorfismo mimetico. Potrebbe anche essere presente un elemento di isomorfismo coercitivo, con l'adesione a iniziative collettive come il The Fashion Pact, che potrebbe essere influenzata da pressioni esterne e aspettative del settore.

⁷² https://www.pradagroup.com/driversofchange/wp-content/uploads/2021/12/EN_Drivers_Of_Change_Booklet.pdf

2.7 Burberry

Burberry è un prestigioso marchio di moda britannico specializzato nella creazione di abbigliamento, accessori e cosmetici di lusso. La caratteristica distintiva del marchio è il suo iconico motivo a tartan, che appare spesso sui suoi prodotti ed è diventato il suo simbolo più riconoscibile e imitato. L'azienda gestisce sia negozi di proprietà che negozi in franchising in tutto il mondo, oltre a vendere i suoi prodotti tramite concessioni in negozi di terze parti. Un riconoscimento di grande prestigio per Burberry è la Royal Warrant, concessa sia da Sua Maestà la Regina Elisabetta II che dal Principe Carlo.

Nel 2006, Burberry ha adottato una nuova visione volta a diventare "la prima azienda completamente digitale" e a "costruire un'impresa sociale", come affermato da Ahrendts (2013), all'epoca CEO dell'azienda. Questa nuova visione è emersa in seguito a una perdita di profitti netti, all'espansione delle linee di moda e di bellezza e a una strategia di marketing incoerente a livello globale.

L'obiettivo principale di questa visione era offrire ai clienti un accesso completo a Burberry attraverso qualsiasi dispositivo, ovunque e in qualsiasi momento, consentendo loro di vivere le stesse esperienze del marchio e la stessa cultura, indipendentemente da dove, quando e come interagiscono con il brand, come sottolineato da Ahrendts (2013).

Il modello di business di Burberry si basa sulla sua identità di "marchio di lusso globale e distintivo" (Burberry.com, 2015). La strategia principale dell'azienda si concentra sulla costante realizzazione delle sue strategie, che hanno sostenuto la sua crescita nel tempo.

Burberry ha dedicato impegno e risorse per integrare la tecnologia digitale in ogni aspetto del suo business, creando una presenza online solida e una connessione diretta con i clienti attraverso diverse piattaforme digitali. Questo approccio innovativo ha contribuito a trasformare l'esperienza del cliente, consentendo loro di interagire con il marchio in modi nuovi e coinvolgenti.

Sono state identificate delle strategie fondamentali, cui nel 2015 è stata aggiunta la strategia "Build our Culture", riconoscendo così "l'importanza della cultura e dei valori di Burberry, e come questi siano fondamentali per il suo successo complessivo", come affermato da Burberry.com (2015). L'obiettivo di questa strategia era comunicare con i clienti attraverso una voce del marchio autentica e coinvolgente, ogni volta che entravano in contatto con il marchio (Burberry.com, 2015).

1. mission statement: Essere "la prima azienda completamente digitale" e "costruire un'impresa sociale".
2. ispirare : Per garantire una comunicazione coerente e autentica con i consumatori, Burberry si impegna affinché il marchio parli con una voce unica, stimolante e autentica in ogni interazione con i clienti.
3. Massimizzare il potenziale dei prodotti: Ottimizzare l'assortimento di prodotti per garantire un bilanciamento appropriato e opportunità di crescita in tutte le categorie di prodotti di Burberry.
4. ottimizzare i canali: Riconoscere il successo dell'evoluzione del loro modello operativo verso il canale retail e la crescente importanza dell'ottimizzazione di tutte le vie di accesso al mercato, sia gestite internamente che tramite partner esterni, sia online che offline.

5. sbloccare le opportunità di mercato: Sfruttare le opportunità per evolvere e rafforzare la presenza dell'azienda sia nei mercati sviluppati che in quelli emergenti.
6. perseguire l'eccellenza operativa: Ampliare la focalizzazione storica sulle operazioni per includere sforzi volti a promuovere maggiore efficienza e produttività in tutti i settori dell'azienda.
7. costruire la loro cultura: una nuova strategia che rispecchia il costante impegno di Burberry nel costruire la propria cultura unica, garantendo che i suoi valori si riflettano in ogni aspetto delle sue attività.⁷³

Il brand ha realizzato nell'anno 2022 un fatturato pari a €3,3 miliardi, con vendite comparabili in crescita del 18%, trainate dal full-price. L'Ebitda è pari a 836 milioni di euro, in aumento rispetto all'anno 2021. L'Ebit ha raggiunto i 523 milioni di euro, anche questo in aumento rispetto all'anno precedente.⁷⁴

Nel contesto della sostenibilità, Burberry ha recentemente dichiarato il suo sostegno ai Fashion Avengers, una coalizione di organizzazioni di moda a livello globale unite nell'ispirare azioni concrete per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. Attraverso questa collaborazione, Burberry si impegna attivamente a contribuire agli sforzi collettivi volti a generare un impatto positivo nell'industria della moda e oltre, promuovendo un futuro sostenibile.

Burberry ha annunciato il suo impegno per diventare Climate Positive⁷⁵ entro il 2040, stabilendo così uno standard di settore che va oltre l'obiettivo zero netto attuale dell'azienda per il 2040. Per raggiungere questo traguardo, Burberry agirà lungo tutta la sua catena del valore, basandosi sulle conoscenze scientifiche in materia di clima. I principali punti del loro impegno includono:

1. Accelerare l'ambizione di ridurre le emissioni in tutta la catena di fornitura estesa, con l'obiettivo di ridurle del 46% entro il 2030 (aumentando il precedente obiettivo del 30%). Questo significa che gli obiettivi di Burberry saranno allineati al percorso di limitazione dell'aumento della temperatura globale a 1,5°C, come stabilito nell'accordo di Parigi.
2. Diventare Net-Zero entro il 2040, raggiungendo così la neutralità climatica 10 anni prima del percorso di 1,5°C stabilito dall'accordo di Parigi.
3. Accelerare lo sviluppo di soluzioni future a basse emissioni di carbonio e investire in progetti basati sulla natura. Questi progetti contribuiranno a ripristinare e proteggere gli ecosistemi naturali, fornendo benefici in termini di carbonio. Inoltre, contribuiranno al miglioramento delle condizioni di vita delle comunità globali. Burberry realizzerà tali investimenti attraverso il Burberry Regeneration Fund.⁷⁶

⁷³ Karla Straker and Cara Wrigley, *Emotionally engaging customers in the digital age: the case study of "Burberry love"*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-10-2015-0077/full/pdf?title=emotionally-engaging-customers-in-the-digital-age-the-case-study-of-burberry-love>

⁷⁴ <https://it.marketscreener.com/quotazioni/azione/BURBERRY-GROUP-PLC-4003938/fondamentali/>

⁷⁵ <https://www.greenplanner.it/2023/01/19/life-climatepositive-soluzione-virtuosa-per-salvare-ambiente-e-clima/>

⁷⁶ <https://www.burberryplc.com/en/news/sustainability/2021/burberry-to-be-climate-positive-by-2040.html>

Nel corso del 2020, Burberry ha istituito il Burberry Regeneration Fund, un fondo dedicato a sostenere una serie di progetti verificati di compensazione del carbonio e insetting. Attraverso tali progetti, Burberry è in grado di compensare le proprie emissioni di carbonio e di immagazzinare il carbonio stesso, contribuendo anche alla promozione della biodiversità, al ripristino degli ecosistemi e al sostegno delle comunità locali per garantire mezzi di sussistenza sostenibili.

Come primo progetto di insetting, Burberry sta collaborando con PUR Projet per implementare un programma agricolo rigenerativo con i produttori di lana in Australia. Questo progetto lavora a livello di singola azienda agricola per migliorare la capacità di assorbimento del carbonio nel suolo, rafforzare i bacini idrografici, promuovere la salute del suolo e sostenere la biodiversità degli habitat.

Le iniziative di Burberry per affrontare il cambiamento climatico sono molteplici e impegnate. Ecco un riepilogo delle azioni che l'azienda ha intrapreso:

-Burberry è sulla buona strada per diventare carbon neutral entro il 2022, attraverso una combinazione di riduzione delle emissioni, miglioramento dell'efficienza energetica e transizione a fonti di elettricità rinnovabile. Gli eventi di Burberry sono già carbon neutral dal 2019, e l'azienda ha ridotto le emissioni basate sul mercato del 92% rispetto al 2016.

-L'azienda si è posta obiettivi basati sulla scienza per le emissioni di ambito 1 e 2 (dalle proprie operazioni e dal consumo energetico) e le emissioni di ambito 3 (dalla catena di fornitura estesa). In collaborazione con South Pole, un fornitore di soluzioni climatiche, Burberry sta aggiornando i suoi obiettivi basati sulla scienza e sviluppando una roadmap per raggiungere l'azzeramento delle emissioni entro il 2040.

-Burberry sta aumentando l'uso di elettricità proveniente da fonti rinnovabili e si avvicina all'obiettivo del 100% di elettricità rinnovabile entro il 2022. L'azienda ha anche sviluppato una guida personalizzata sulle energie rinnovabili per i suoi fornitori italiani.

-In collaborazione con l'Apparel Impact Institute e partner del settore, Burberry ha lanciato un programma per coordinare, finanziare e scalare programmi ambientali misurabili per i produttori italiani.

-Burberry è membro di RE100 e ha ricevuto riconoscimenti per il suo impegno nell'utilizzo di energia rinnovabile lungo la sua catena di fornitura globale. È stato incluso nel Dow Jones Sustainability Index (DJSI) per sei anni consecutivi e ha raggiunto il punteggio più alto nel 2020.

-Come firmatario della Carta dell'industria della moda delle Nazioni Unite per l'azione per il clima, Burberry sostiene gli sforzi delle Nazioni Unite nel settore della moda. Inoltre, attraverso il suo ruolo nel Manufacturing Energy Working Group, l'azienda ha sviluppato una formazione online sull'azione per il clima per l'industria della moda.

-Nel settembre 2020, Burberry è stato il primo marchio di lusso a emettere un'obbligazione di sostenibilità, ottenendo il supporto degli investitori per finanziare progetti ambiziosi legati alla sostenibilità.

Sulla base dei dati forniti, Burberry può essere classificata principalmente come un esempio di isomorfismo coercitivo e normativo, con alcuni elementi di isomorfismo mimetico.

Complessivamente, Burberry dimostra un impegno coerente verso la sostenibilità e l'azione climatica attraverso una serie di iniziative e azioni concrete. L'azienda segue standard normativi e si allinea a coalizioni e iniziative del settore, mostrando elementi di isomorfismo coercitivo e normativo. Allo stesso tempo, adotta anche soluzioni e iniziative che rispecchiano le tendenze del settore, mostrando elementi di isomorfismo mimetico.

2.8 Moncler

Moncler è un'azienda italiana di lusso con origini francesi che si specializza nella produzione di abbigliamento e accessori.

Fondata nel 1952 nel comune francese di Monestier-de-Clermont, una località sciistica vicino a Grenoble, Moncler è il risultato della collaborazione tra René Ramillon, un artigiano francese specializzato nell'equipaggiamento da montagna, e André Vincent. Nel 2003, l'azienda è stata acquisita da Remo Ruffini, che ricopre il ruolo di presidente e amministratore delegato.

Ad oggi, le collezioni di Moncler sono in grado di soddisfare una vasta gamma di esigenze, che spaziano dal capospalla alle esigenze quotidiane in città. Moncler ha scelto di adottare un modello di business integrato e flessibile, che consente di supervisionare direttamente le fasi organizzative per apportare un valore aggiunto significativo. Allo stesso tempo, Moncler pone il cliente al centro di ogni decisione, garantendo una ricerca continua della qualità del marchio al fine di soddisfare ogni loro desiderio.

Il gruppo Moncler si distingue per il suo Heritage unico e la sua posizione nel settore. Con oltre 60 anni di storia, il marchio collega il suo DNA (Visione, Missione, Valori) a prodotti originali e versatili che non seguono le mode passeggere, ma rimangono senza tempo nonostante le continue trasformazioni. Indossando i loro capi d'abbigliamento, possiamo percepire non solo uno stile e un'eccellenza qualitativa, ma anche i valori dell'amore per la natura e dello sport in particolare.⁷⁷

Il marchio si posiziona in modo chiaro e unico nel mercato, mostrando la propria identità distintiva. Grazie a un solido patrimonio, è aperto al mercato mondiale del lusso, grazie a una strategia di crescita basata sul controllo del business e sulla stretta relazione con i propri clienti, ai quali è in grado di offrire diverse tipologie di prodotti della categoria prêt-à-porter. Nonostante ciò, rimane leader nel settore dei capispalla.

L'obiettivo principale della maison è quello di "comprendere l'eccezionale e scoprire il genio". Questo obiettivo si basa su cinque principi fondamentali.

1. "Push for higher peaks" rappresenta l'atteggiamento di ridefinire le regole, ispirato dalla continua ricerca dell'eccellenza.

⁷⁷ http://tesi.luiss.it/30772/1/235841_RICCO_MIRIAM.pdf

2. "Embrace crazy" rappresenta una realtà non convenzionale basata sull'unicità e la creatività, dove si dà spazio al genio interiore in grado di trasformare in realtà sogni e idee che sembrano irraggiungibili.

3. "Plan beyond tomorrow" indica che tutte le iniziative vengono intraprese adottando una visione coraggiosa e responsabile del futuro, superando le convenzioni e affrontando concretamente le sfide che il mondo deve affrontare.

4. "Keep warm" sottolinea il bisogno umano di ricercare il calore per proteggersi dal freddo, e la stessa attitudine viene applicata alle relazioni umane.

5. "Bring other voices in" riflette la filosofia di Moncler, secondo cui la diversità è armonia, e si permette che il talento di ciascuno venga espresso e celebrato, incoraggiando le prospettive di tutti.

Moncler è quotata nell'indice FTSE MIB della Borsa di Milano. Nel 2022, l'azienda ha registrato un fatturato superiore a 2,61 miliardi di euro e un utile netto di 606,697 milioni di euro.

Moncler ha annunciato i risultati finanziari relativi all'anno 2022, evidenziando un notevole incremento dei ricavi. Nel corso dell'esercizio, l'azienda ha registrato ricavi pari a 2,61 miliardi di euro, rappresentando un aumento del 27% rispetto ai 2,05 miliardi di euro dell'anno precedente. A tassi di cambio costanti, l'aumento del fatturato sarebbe stato del 25%.

Inoltre, il risultato operativo di Moncler ha mostrato un significativo miglioramento, passando da 603,07 milioni di euro a 774,55 milioni di euro. Di conseguenza, la marginalità aziendale si è attestata al 29,85%.

Il risultato finale dell'anno è stato altrettanto positivo, con un utile di 606,7 milioni di euro, rispetto all'utile di 411,37 milioni di euro registrato nel 2021. Questi risultati finanziari indicano una performance solida e positiva per Moncler nel corso dell'anno 2022.⁷⁸

Moncler, per i suoi capi da sci, ha preso l'iniziativa di rendere i propri prodotti sostenibili. In questo ambito, per la realizzazione della seconda collezione "Moncler Born To Protect"⁷⁹, sono stati utilizzati esclusivamente materiali a basso impatto ambientale.

La missione originaria di Moncler, quella di proteggere le persone dal freddo, si è evoluta nel tempo trasformandosi nella promessa di proteggere l'intero pianeta. La nuova campagna di comunicazione recita: "Eravamo abituati a scalare le montagne. Ora dobbiamo spostarle".

La gamma della nuova collezione si è espansa per includere non solo giacche, ma anche una vasta selezione di abbigliamento e accessori per uomo, donna e bambino. Questi prodotti sono realizzati utilizzando materiali e componenti a basso impatto ambientale, come ad esempio quelli provenienti da riciclo, biologici o certificati secondo rigorosi standard di

⁷⁸ <https://www.soldionline.it/notizie/azioni-italia/conti-moncler-bilancio-2022-dividendo-2023>

⁷⁹ <https://www.moncler.com/it-it/stories/born-to-protect.html>

sostenibilità. In questo modo, si promuove la consapevolezza ambientale e si mira a offrire opzioni di moda che rispettino l'ambiente.

I tessuti e gli altri componenti sono realizzati con nylon e poliestere riciclati, cotone biologico e altre materie prime come lana e piume certificate secondo standard di sostenibilità. Anche l'imballaggio è realizzato con materiali sostenibili, come carta riciclata e proveniente da foreste gestite responsabilmente. Le borse della spesa e le scatole regalo sono realizzate in carta riciclata, i manici sono in cotone biologico e i portabiti sono ottenuti da bottiglie di plastica riciclate.

Nel 2015 Moncler predispose il suo primo Piano e Bilancio Sostenibilità.

Inoltre, l'azienda ha annunciato la decisione di eliminare la pelliccia da tutti i suoi capi a partire dalla collezione Autunno-Inverno 2023.

Il progetto di sviluppo sostenibile avviato dalla Maison prende il nome di "Moncler Born to Protect". La collezione omonima è presentata attraverso un coinvolgente video che alterna immagini d'archivio a spettacolari panorami alpini, celebrando l'identità di Moncler, il suo legame con la montagna e l'importanza di un impegno condiviso per un futuro sostenibile. Il manifesto della collezione proclama: "Moncler Born To Protect. La nostra promessa per il futuro inizia oggi, con una determinazione incrollabile nel creare un domani migliore e proteggere le persone e il pianeta".

Questa collezione fa parte del Piano di Sostenibilità di Moncler e si concentra su cinque priorità strategiche:

- “Act on climate change”: ridurre le emissioni e adottare energie rinnovabili;
- “Think circular”: creare prodotti pensati per durare, utilizzare materiali a basso impatto ambientale e ridurre gli sprechi;
- “Be fair”: promuovere una catena di fornitura tracciata e responsabile;
- “Nurture genius”: coinvolgere i dipendenti, rafforzare la cultura dell'inclusione e valorizzare la diversità;
- “Give back”: supportare le comunità locali, donare tempo e valore.⁸⁰

Nel 2020, Moncler ha compiuto importanti progressi nella lotta ai cambiamenti climatici. Ha ridotto le emissioni di CO₂ (Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 7) utilizzando energia proveniente per il 50% da fonti rinnovabili, coinvolgendo paesi come Italia, Romania, Brasile, Cina continentale, Russia e Turchia. Sono state implementate soluzioni logistiche a minor impatto ambientale e il monitoraggio delle emissioni di CO₂ nei flussi logistici è stato incrementato.

Moncler si impegna anche a salvaguardare la biodiversità (Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 15), essendo firmataria del Fashion Pact e partecipando a gruppi di lavoro su questo importante tema. L'azienda integra la sostenibilità nel prodotto attraverso l'economia circolare (Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 12), vietando o limitando l'uso di sostanze inquinanti nella

⁸⁰ <https://www.hitechambiente.com/2022/02/16/la-promessa-sostenibile-di-moncler/>

produzione. Inoltre, si impegna a estendere la durabilità del prodotto mediante il riciclo della piuma certificata DIST e il recupero degli scarti di produzione.

La casa di moda si impegna anche per una catena di fornitura responsabile, rafforzando i sistemi di tracciabilità delle materie prime e cercando di ottenere il 100% di fornitori di piuma conformi ai nuovi moduli sui diritti umani e l'ambiente previsti dal Protocollo DIST.⁸¹

Moncler è stato nuovamente riconosciuto come leader del settore dei beni di lusso nel campo della sostenibilità, ottenendo il primo posto negli indici Dow Jones Sustainability (DJSI) World and Europe per il secondo anno consecutivo nel settore Tessile e Abbigliamento. Questo risultato testimonia i notevoli progressi compiuti da Moncler nell'ambito della sostenibilità e conferma il suo impegno costante per promuovere pratiche e iniziative responsabili nell'industria della moda.

In base ai dati forniti, la strategia di sostenibilità adottata da Moncler sembra essere una combinazione di isomorfismo coercitivo e normativo.

L'isomorfismo coercitivo si manifesta nel fatto che Moncler ha preso l'iniziativa di rendere i propri prodotti sostenibili e ha adottato pratiche volte a ridurre l'impatto ambientale, come l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale e l'eliminazione della pelliccia da tutti i suoi capi. L'azienda si impegna a ridurre le emissioni di CO₂, utilizzare energie rinnovabili e promuovere una catena di fornitura tracciata e responsabile. Questi sforzi sono guidati da norme e pressioni esterne, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e la partecipazione a gruppi di lavoro sul tema della biodiversità.

Allo stesso tempo, Moncler adotta anche un approccio normativo alla sostenibilità. L'azienda ha sviluppato un Piano di Sostenibilità che si concentra su cinque priorità strategiche, tra cui ridurre le emissioni, creare prodotti pensati per durare, promuovere una cultura dell'inclusione e supportare le comunità locali. Questo piano rappresenta una serie di norme interne che l'azienda si è autoimposta per migliorare la sua sostenibilità e agire in modo responsabile.

Inoltre, il fatto che Moncler sia stata riconosciuta come leader del settore tessile e abbigliamento di lusso nei Dow Jones Sustainability Indices indica che l'azienda ha ottenuto notevoli progressi nella sostenibilità e che le sue azioni sono allineate con le migliori pratiche del settore.

Quindi, la strategia di sostenibilità di Moncler può essere considerata come un approccio combinato di isomorfismo coercitivo e normativo, in quanto l'azienda risponde alle pressioni esterne e adotta norme interne per migliorare la sua performance sostenibile.

⁸¹ <https://dist.moncler.com/it/>

2.9 Armani

La Giorgio Armani S.p.A. è un'azienda italiana leader nel settore della moda, del design e del lusso, fondata nel 1975 da Giorgio Armani e Sergio Galeotti.

Il gruppo si occupa di tutte le fasi del processo, dal design alla distribuzione, offrendo una vasta gamma di prodotti che comprende moda, abbigliamento, accessori, occhiali, orologi, gioielli, cosmetici, profumi, mobili e complementi d'arredo. Questi prodotti sono commercializzati attraverso diverse etichette, come Giorgio Armani Privé, Giorgio Armani, Armani Collezioni, Emporio Armani (compreso EA7), Armani Jeans, Armani Junior e Armani Exchange. Il marchio sfrutta la rinomata reputazione del nome Armani nel campo dell'alta moda, beneficiando del prestigio che il marchio ha acquisito nel settore. La struttura organizzativa del Gruppo Armani, al 31 dicembre 2020, è composta da 20 società presenti in tutto il mondo e controllate al 100% dalla capogruppo Giorgio Armani S.p.A., con sede centrale a Milano, che coordina le funzioni operative e di staff a livello globale.

Nel 2004, l'*Economist* ha riconosciuto Giorgio Armani come uno dei marchi più diversificati nell'ambito della moda. Grazie a una ben eseguita brand extension e a un'architettura strutturata, Armani è in grado di applicare il suo marchio a nuove attività senza diluire il suo valore. Questi stessi fattori gli consentono di espandere con successo il marchio anche nella categoria di moda di fascia più accessibile, poiché Armani è alla ricerca di opportunità commerciali a tutti i livelli, dall'alto alla base del mondo della moda (Michaels 2008).⁸²

Giorgio Armani, con coerenza e costanza nel corso degli anni, ha creato uno stile che esplora le molteplici mutazioni e possibilità. Questo stile rappresenta una visione precisa fino al più piccolo dettaglio ed è autentico nel vero senso del termine: è un modo di essere e di presentarsi che va oltre ciò che si indossa.

Armani è convinto che l'etica e l'estetica debbano coincidere, e tramite il suo stile esprime valori duraturi e fondamentali. Lo fa creando oggetti senza tempo, caratterizzati da un design puro ed essenziale, impreziositi da materiali pregiati e lavorazioni artigianali. Questi oggetti sfuggono all'effimera moda del momento.

Gli abiti di Armani favoriscono una fluidità che si manifesta sia nella morbidezza delle costruzioni sia nella naturale e progressiva fusione dei codici maschili e femminili. Questo connubio permette di trasmettere un senso di femminilità misteriosa e personale, insieme a una mascolinità delicata e consapevole.

La visione unica di Giorgio Armani si concretizza attraverso la disciplina estrema di un designer intransigente, che si pone come primo sfidante di se stesso, sempre alla ricerca di un miglioramento continuo. Ma soprattutto, questa visione prende forma grazie all'indipendenza, un tratto distintivo che viene strenuamente difeso e che rappresenta l'essenza stessa dell'espressione libera e personale. È grazie a questa indipendenza che Armani ha trasformato il suo stile in uno stile di vita autentico e unico.

Nel 2022, il fatturato dell'azienda ha raggiunto circa miliardi di dollari.

I dati economico-finanziari risalgono all'anno 2021.

⁸² [Rasa Stankeviciute & Jonas Hoffmann, The Impact of Brand Extension on the Parent Luxury Fashion Brand: The Cases of Giorgio Armani, Calvin Klein and Jimmy Choo, https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/20932685.2010.10593064?needAccess=true](https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/20932685.2010.10593064?needAccess=true)

Sotto la guida di Giorgio Armani, il gruppo si distingue per la sua unica diversificazione nell'industria della moda italiana e globale. I risultati finanziari del gruppo richiedono una distinzione tra i ricavi netti consolidati e il fatturato generato: ciò permette di valutare sia la performance economica della gestione, sia la capacità del gruppo di creare le condizioni per distribuire il valore economico generato ai suoi stakeholder. Il valore economico viene suddiviso in tre categorie: generato, distribuito e trattenuto dal gruppo.

Quest'ultimo consentirà di aumentare la sua stabilità finanziaria ed economica permettendogli di perdurare nel tempo. Il fatturato indotto comprende le vendite dei prodotti a marchio Armani effettuate sia direttamente dal gruppo che dai licenziatari terzi. Entrambi i dati relativi al 2021 sono estremamente positivi e hanno superato in anticipo gli obiettivi di ripresa post-pandemia. I ricavi netti sono aumentati del 26,3% a 2,019 miliardi di euro, mentre il fatturato indotto ha raggiunto i 4,056 miliardi di euro, raddoppiando i risultati precedenti e registrando un aumento del 23,7% rispetto ai 3,278 miliardi di euro del 2020.⁸³

Gli indici di redditività hanno subito un'inversione totale: nel 2021, l'EBIT (risultato operativo) è stato di 171,2 milioni di euro, a differenza del dato negativo di 29,5 milioni di euro registrato nel 2020. Ancora più positivo è l'utile netto consolidato (depurato dagli effetti della gestione finanziaria e degli oneri fiscali), che nell'anno 2020 ha raggiunto i 169,9 milioni di euro (corrispondenti all'8,4% dei ricavi netti). Un valore significativamente superiore anche rispetto al 2019, quando la pandemia era ancora impensabile: in quell'esercizio l'utile netto era stato di 119 milioni di euro, con un'incidenza sui ricavi inferiore di tre punti percentuali (5,5%) rispetto al 2021.⁸⁴

Fin dal 1996, Armani ha dimostrato un impegno costante verso la sostenibilità, quando ha presentato un modello di jeans riciclato presso il Museo della Scienza e della Tecnica di Milano. Nel 2021, il Gruppo ha preso importanti misure per rafforzare la sua governance in materia di sviluppo sostenibile e responsabilità. Ciò ha comportato l'ampliamento del Dipartimento di Sostenibilità, con l'assunzione di un Direttore a livello di Gruppo, e l'introduzione di una nuova strategia di sostenibilità basata su tre pilastri fondamentali: "Persone, Pianeta, Prosperità". Al fine di adottare un approccio ESG (Ambientale, Sociale, Governance) e perseguire gli obiettivi del Fashion Pact, un'iniziativa cui il Gruppo si è unito nel 2019, sono stati stabiliti obiettivi concreti che coinvolgono l'intera catena del valore dell'azienda.

In linea con l'impegno assunto e con ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra (GHG), approvati dalla Science Based Targets Initiative (SBTi), il Gruppo ha adottato una serie di azioni concrete. Queste azioni sono in sintonia con la strategia e la filosofia del "meno è di più", e mirano a una distribuzione più selettiva, con collezioni più contenute, una significativa riduzione delle varianti di prodotto (SKU) e un adeguamento dei tempi di consegna più in linea con i ritmi delle stagioni, evitando anticipazioni eccessive.

⁸³ https://ddf95m9s3iunr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/01/Sustainability-Report-2021_Summary-IT.pdf

⁸⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/fatturato-gruppo-armani-sopra-2-miliardi-l-utile-2021-cresce-43per cento-rispetto-pre-covid-AEVH2XnB>

Di seguito sono riportati alcuni dei principali risultati ottenuti nel corso degli ultimi tre anni dal Gruppo Armani, suddivisi nei tre ambiti di interesse: Persone, Pianeta e Prosperità.

- **People:** Il Gruppo ha raggiunto l'obiettivo di avviare l'analisi della soddisfazione riguardante le iniziative di benessere per i dipendenti. Inoltre, è stato completato il processo di definizione del regolamento per il lavoro agile.
- **Planet:** Il Gruppo ha completato la mappatura delle emissioni di CO2 e sta attualmente implementando un piano di mitigazione per ridurre tali emissioni. È stata inoltre consolidata la mappatura dei contratti di fornitura di energia elettrica per l'Italia. Il Gruppo continuerà ad identificare e attuare azioni per mitigare l'impatto ambientale. È importante sottolineare che nel 2021 è stato raggiunto due anni prima del previsto l'obiettivo di acquistare energia elettrica al 100% da fonti rinnovabili per le sedi e i negozi italiani del Gruppo. Nel corso del 2021, il Gruppo ha rafforzato il proprio impegno nel contenimento del riscaldamento globale, in linea con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi. A tal fine, sono stati stabiliti obiettivi ambiziosi di riduzione delle emissioni di gas serra. Rispetto ai dati del 2019, il Gruppo Armani si è impegnato a ridurre del 50% le emissioni assolute di gas serra di Scope 1 e 2 entro il 2030, e a diminuire del 42% le emissioni assolute di gas serra di Scope 3 derivanti dagli acquisti di beni e servizi, nonché dal trasporto e dalla distribuzione entro il 2029. Tali obiettivi sono stati approvati dalla Science Based Targets Initiative (SBTi).
- **Prosperity:** Per quanto riguarda i collaboratori della filiera produttiva del Gruppo, è stato creato un Codice di Sostenibilità per i fornitori, mirato a aumentare gradualmente la consapevolezza e l'engagement. Inoltre, è stata condotta un'approfondita analisi della filiera in termini sociali ed ambientali, migliorando la metodologia di monitoraggio e audit. Le iniziative per il supporto e il coinvolgimento delle comunità occupano un ruolo centrale nella strategia del Gruppo Armani.⁸⁵

In base ai dati raccolti, Armani può essere classificata come un esempio di isomorfismo normativo nel contesto della sostenibilità.

Tutte le azioni prima elencate indicano che Armani ha una strategia normativa ben definita e si impegna attivamente nella sostenibilità, seguendo principi e norme definite all'interno del settore della moda.

2.10 OTB

Il gruppo OTB (Only The Brave) è stato fondato nel 2002 dall'imprenditore italiano Renzo Rosso.

OTB è un rinomato Gruppo internazionale nel settore della moda e del lusso, che comprende un portafoglio di marchi iconici e non convenzionali. Tra i marchi di spicco del Gruppo ci sono Diesel, Jil Sander, Maison Margiela, Marni e Viktor&Rolf. Oltre a questi, OTB controlla e gestisce anche le aziende Staff International e Brave Kid, che svolgono un ruolo chiave nella produzione e distribuzione dei prodotti dei marchi del Gruppo. Inoltre, OTB

⁸⁵ <https://ddf95m9s3iunr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/11/Sustainability-Report-2021-Armani-Group-IT.pdf>

detiene una quota di minoranza nel marchio californiano Amiri, ampliando così la sua presenza e il suo raggio d'azione nel mercato della moda di lusso.

Il Gruppo OTB (Only The Brave) adotta un modello organizzativo basato su una struttura decentralizzata. Questo significa che il gruppo è composto da diverse aziende e marchi indipendenti che operano sotto l'ombrello di OTB, ciascuno con una propria autonomia decisionale e gestionale. Ogni brand all'interno del gruppo ha la responsabilità di sviluppare e gestire le proprie strategie di business, mentre OTB fornisce supporto e risorse condivise per favorire la collaborazione e il raggiungimento degli obiettivi comuni. Questo modello organizzativo permette al Gruppo OTB di adattarsi alle specifiche esigenze e dinamiche di ogni brand e di promuovere la diversità e l'innovazione all'interno dell'intero portfolio aziendale.

La struttura organizzativa del Gruppo OTB è articolata in diverse "Funzioni" o "Corporate Functions", ciascuna delle quali è composta da risorse umane e materiali che lavorano in stretta coordinazione per raggiungere obiettivi aziendali specifici.

Il gruppo di moda non convenzionale si dedica alla costruzione di marchi per una nuova generazione di consumatori. Il suo obiettivo è consentire lo sviluppo, sfidare le regole e promuovere la creatività.

Fra le missioni dichiarate dal gruppo si trova quella di costruire nuovi brand per una nuova "specie" di consumatori, incentivando lo sviluppo, sfidando le regole e incoraggiando la creatività. L'obiettivo non è solo la creazione di un semplice portafoglio di marchi fashion, ma piuttosto un percorso di sviluppo e crescita mirato a ottenere risultati migliori. Come gruppo, OTB si impegna a fornire competenze, strumenti, servizi e direttive per agevolare la crescita dei brand e delle aziende ad esso affiliati. Sono quattro le principali competenze che il gruppo afferma di offrire ai propri brand: marketing innovativo, una vasta rete di distribuzione, un portafoglio di marchi diversificato e un solido know-how produttivo.

Nella presentazione del proprio gruppo, OTB si definisce come innovativo, iconico, unico e audace. In linea con questa definizione, il gruppo ha stabilito quattro valori fondamentali che devono essere trasmessi a tutti i membri che desiderano farne parte:

"RESPECT - people first": Essendo un ambiente multinazionale e multiculturale, OTB enfatizza nella sua "carta dei valori" come le differenze tra le persone e il loro contributo individuale siano altamente valorizzati. I manager sono incoraggiati a far crescere i propri team attraverso obiettivi sfidanti ma realizzabili, riconoscendo e valorizzando le migliori performance, sostenendo la crescita professionale e offrendo opportunità educative e professionali all'interno del gruppo. Inoltre, viene garantita l'uguaglianza di opportunità per tutti i collaboratori.

"EXCELLENCE - raise the bar": Un altro valore fondamentale dichiarato dal gruppo è l'attenzione ossessiva per l'esecuzione e i dettagli. Consapevoli che la costante ricerca dell'eccellenza, combinata con l'ambizione di raggiungere obiettivi sempre più sfidanti, sia la chiave per ottenere risultati significativi.

"EVOLUTION - make things happen": L'innovazione e la creatività sono al centro del gruppo OTB. Pertanto, si pone grande importanza nel mantenere un ambiente stimolante, spingendo costantemente le persone a superare i propri limiti immaginativi. Il gruppo sottolinea che nessuno dovrebbe operare secondo la mentalità del "abbiamo sempre fatto così", ma piuttosto cambiare, evolversi e creare nuovi e migliori modi di lavorare e pensare. Questo è il modo in cui OTB guarda al futuro.

"COURAGE - try different perspectives": Per guardare al futuro, è necessario essere disposti a evolvere, e ognuno deve assumersi la responsabilità delle proprie idee, scelte e azioni. OTB intende creare una comunità in cui ciascuno possa agire al meglio delle proprie capacità, sentendosi libero di sostenere le proprie idee e di esplorare e sperimentare "il nuovo".

Nel corso del 2022, OTB ha registrato una crescita a due cifre rispetto all'anno precedente, con ricavi che hanno raggiunto l'importante cifra di 1,7 miliardi di euro, segnando un aumento del 14%. Questo risultato dimostra la solidità e la competitività del Gruppo nel mercato della moda e del lusso. Grazie a una strategia di business solida e all'impegno nel soddisfare le esigenze dei clienti, OTB ha conseguito un notevole successo finanziario, consolidando così la sua posizione come attore chiave del settore. L'incremento dei ricavi testimonia l'apprezzamento dei consumatori per i brand del Gruppo e conferma la capacità di OTB di adattarsi alle sfide del mercato e di continuare a crescere in modo sostenibile.

L'Ebitda del Gruppo è pari a 314 milioni di euro (+22% rispetto all'anno 2021 gestionale e +65% rispetto al 2019). L'Ebit del Gruppo ha raggiunto i 134 milioni di euro – in crescita di 40 milioni di euro rispetto al 2021 gestionale e di 116 milioni di euro sul 2019.⁸⁶

Nel 2021, OTB ha presentato la sua Strategia di Sostenibilità di Gruppo intitolata "Be Responsible. Be Brave.", segnando l'apice di un percorso volto ad adottare un approccio strutturato verso la sostenibilità, già avviato negli anni precedenti.. La Strategia "Be Responsible. Be Brave."⁸⁷ Questa strategia sottolinea l'intenzione di OTB di assumere un ruolo guida nel settore della moda e del lusso, adottando pratiche sostenibili e responsabili per preservare l'ambiente, promuovere prodotti sostenibili e contribuire al benessere delle comunità in cui opera. Si focalizza su tre aree chiave che riflettono l'impegno del Gruppo nei confronti dell'ambiente, della sostenibilità del prodotto e della comunità:

1. Protecting our Planet: Con l'obiettivo di ridurre al minimo l'impatto ambientale e l'impronta di carbonio, il Gruppo si impegna a raggiungere l'obiettivo di Net Zero entro il 2030 per le sue operazioni interne e entro il 2050 per l'intera catena del valore. Al fine di raggiungere tali obiettivi, il Gruppo si impegna a stabilire target specifici in linea con l'iniziativa Science Based Targets e a monitorare attentamente la sua impronta di carbonio. Questo permetterà di sviluppare una strategia di decarbonizzazione precisa e coerente per l'intero Gruppo, garantendo un progresso concreto verso una maggiore sostenibilità ambientale.

⁸⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/otb-ricavi-17-miliardi-divisione-lusso-103percento-2019-AEJp8kmC>

⁸⁷ <https://www.otb.net/en/social-responsibility/index.html>

→ OTB si è unita al programma "Roadmap to Zero" della Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) Foundation, impegnandosi a eliminare gradualmente l'uso di sostanze chimiche pericolose all'interno dei suoi processi produttivi.

→ Nel dicembre 2021, OTB Group ha avviato una collaborazione strategica con Leather Working Group (LWG), un'organizzazione senza scopo di lucro che rappresenta la principale certificazione ambientale nell'industria manifatturiera della pelle. LWG si impegna a valutare la conformità ambientale e le capacità di prestazione dei produttori di pelle, promuovendo nel contempo pratiche sostenibili. Attraverso questa partnership, OTB Group mira a sviluppare e mantenere un protocollo rigoroso per valutare la conformità ambientale e le prestazioni dei produttori di pelle, promuovendo così l'adozione di pratiche sostenibili nel settore.

2. **The New Fashion System:** Come Gruppo, OTB si impegna a contribuire all'evoluzione del modello di business convenzionale nel settore della moda, aprendo la strada a un nuovo sistema basato sulla sostenibilità. Ogni Brand del Gruppo ha il compito di sviluppare prodotti innovativi e responsabili, prendendo in considerazione l'intero ciclo di vita, dalla fase di progettazione a quella di smaltimento, al fine di ridurre il proprio impatto ambientale e promuovere la circolarità dei prodotti sin dalle prime fasi del processo produttivo. OTB si dedica attivamente alla promozione della collaborazione, della trasparenza e della tracciabilità all'interno della propria catena di approvvigionamento, nonché allo sviluppo di programmi specifici per responsabilizzare i suoi fornitori. L'obiettivo di OTB è creare un settore della moda più sostenibile, in cui le pratiche responsabili diventano la consuetudine e contribuiscono a un futuro migliore per l'intera industria.
3. **Brave Together:** La OTB Foundation, fondata nel 2008, si impegna attivamente a combattere le disuguaglianze sociali e a contribuire allo sviluppo sostenibile in Italia e nel resto del mondo. La missione della fondazione è di promuovere un cambiamento positivo, sostenendo progetti e iniziative che mirano a migliorare le condizioni di vita delle persone svantaggiate, promuovendo l'uguaglianza, l'accesso all'istruzione, la tutela dell'ambiente e la sostenibilità economica. Attraverso il suo impegno, la OTB Foundation si pone come un agente di cambiamento sociale, cercando di fare la differenza e ispirando altri a seguire il percorso verso un futuro più equo e sostenibile.⁸⁸

Nel corso del 2022, OTB ha sottoscritto l'impegno a favore dell'ambiente aderendo, insieme a tutti i suoi brand, a The Fashion Pact. Questa coalizione globale riunisce aziende del settore della moda che si impegnano a condividere le migliori pratiche e a collaborare per trovare soluzioni innovative per ridurre l'impatto ambientale dell'intera industria. L'adesione di OTB a questa iniziativa dimostra il suo impegno nel promuovere la sostenibilità nel settore moda e nel contribuire a un cambiamento positivo a livello globale.

Inoltre, OTB ha svolto un ruolo di primo piano nella creazione del Consorzio Re.Crea, fondato all'interno della Camera Nazionale della Moda, in collaborazione con le principali eccellenze del settore del lusso in Italia. Questo consorzio è stato creato per rispondere prontamente alla direttiva europea sulla Responsabilità Estesa del Produttore riguardante i

⁸⁸ <https://www.sustainabilityreport.otb.net/it/read/>

rifiuti tessili. L'obiettivo del Consorzio Re.Crea è quello di promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni innovative per il riciclo dei materiali nel settore della moda. Attraverso questa iniziativa, OTB si impegna attivamente a promuovere la sostenibilità e a contribuire alla creazione di un'economia circolare nel settore della moda, affrontando in modo proattivo le sfide ambientali e lavorando per trovare soluzioni a lungo termine.

In base ai dati forniti, OTB può essere classificata come un esempio di isomorfismo normativo nel contesto della sostenibilità.

Tutte le azioni qui sopra elencate, indicano che OTB ha una strategia normativa ben definita e si impegna attivamente nella sostenibilità, seguendo principi e norme definite all'interno del settore della moda.

2.10.1 I brand all'interno del gruppo: Maison Margiela

MAISON MARGIELA

Maison Margiela, precedentemente conosciuta come Maison Martin Margiela, è una prestigiosa casa di moda francese fondata nel 1988 dal designer belga Martin Margiela e Jenny Meirens . La sede principale è situata a Parigi . La Maison produce una vasta gamma di collezioni, che includono sia capi artigianali ispirati all'haute couture che collezioni prêt-à-porter. L'influenza del design delle prime si riflette nelle creazioni delle seconde.

Celebre per il suo design decostruttivo e all'avanguardia, utilizzando materiali non convenzionali⁸⁹, Maison Margiela si è sempre distinta per la scelta di spettacoli dal vivo in luoghi insoliti, come stazioni della metropolitana disabitate o angoli di strada . Spesso, i volti delle modelle vengono oscurati con tessuti o capelli lunghi, allo scopo di concentrare l'attenzione sui capi d'abbigliamento e sul design.

I segni distintivi di Maison Margiela, come l'etichetta bianca con le quattro cuciture, il codice numerico e l'uso della vernice bianca a pennellate, continuano a rappresentare la firma unica della Maison anche oggi.

Dopo la sua quotazione in borsa nel 2002, la maggioranza delle azioni di Maison Martin Margiela è stata acquisita dal gruppo OTB.

Maison Margiela ha introdotto una nuova forma di espressione creativa che unisce il carattere distintivo della Maison a uno spirito innovativo di grande impatto. Attraverso l'upcycling, la Maison ha rivoluzionato il concetto di riutilizzo dei materiali, trasformando tessuti destinati a diventare camicie in nuove forme e combinando strisce di seta per creare abiti innovativi.

Oltre a ciò, Maison Margiela rinnova capi d'abbigliamento vintage e pezzi unici, conferendo loro nuovi volumi e reinventandone l'utilizzo. Utilizzando materiali originariamente concepiti per scopi diversi, al di fuori del mondo della moda, la creatività e l'ingegno della Maison superano i confini del riciclaggio tradizionale. Alcuni esempi tangibili includono giacche realizzate con sacchi di caffè e cabane create a partire da coperte militari o oggetti di uso quotidiano, come camicie create da asciugamani da cucina o sciarpe vintage.

⁸⁹ <https://www.vogue.co.uk/gallery/martin-margiela>

Nel 2020, Maison Margiela ha lanciato la linea Recicla⁹⁰, ampliando così il concetto esistente della linea Replica, che consiste nella riproduzione di oggetti vintage all'interno delle collezioni della Maison. Gli articoli contrassegnati dall'etichetta bianca Recicla sono pezzi autentici e originali, attentamente selezionati dal direttore creativo John Galliano. Questi articoli vengono restaurati e riconcepiti come capi d'abbigliamento o accessori in edizione limitata.

Recicla è il termine con cui Maison Margiela identifica i capi e gli accessori che vengono riutilizzati e riproposti ai clienti, attraverso un processo di taglio che libera l'energia intrinseca nel capo e dà nuova vita al tessuto.

Nella collezione Primavera/Estate 2021, MM6 ha presentato una serie di prodotti in edizione limitata, che consistono in versioni patchwork di pezzi iconici realizzati con materiali di scarto. Questa collezione è stata creata durante il periodo di lockdown, quando le opportunità di accedere alla vasta gamma di materiali tipicamente disponibili nell'industria della moda erano drasticamente limitate. Rappresenta una riflessione sulla sorprendente creatività che può emergere dall'apparentemente ordinario. I pezzi che incarnano maggiormente questo concetto sono inclusi nella capsule collection di icons MM6, che utilizza materiali patchwork riciclati, come la distintiva borsa giapponese e lo stivale 6 con tacco cilindrico.

Sviluppando una tecnica intrinsecamente sostenibile, i tessuti in eccesso dalle stagioni precedenti, altrimenti destinati alla distruzione, vengono conservati, tagliati e ri-assemblati. Questo approccio consente di ridurre gli sprechi e di dare nuova vita ai materiali esistenti.

Verso la fine del 2021, Maison Margiela ha introdotto la sua esclusiva borsa 5AC in una versione ecologica realizzata in gomma biodegradabile. La 5AC rappresenta una reinterpretazione moderna di un classico, sfruttando la tecnica dell'anonimato della fodera per svelare la sua struttura interna: un'estensione della fodera che trasforma la forma della borsa e rivela una spaziosa tasca decorata con le caratteristiche quattro cuciture distintive della Maison. La fodera esposta nella variante Rubber 5AC è realizzata in cotone riciclato con una stampa "torchon", creando un connubio tra l'idea di "snobismo al contrario" e la promozione di un dialogo tra materiali di pregio e umili.

⁹⁰ <https://www.maisonmargiela.com/it-it/search?cgid=mm-allgender-featured-recicla>

3. Le certificazioni di sostenibilità nel settore luxury fashion: analisi dei dati e strategie a confronto

Il seguente studio si inserisce nel filone di ricerca che mira ad analizzare la sostenibilità ambientale delle aziende, in particolare sulle certificazioni di sostenibilità attribuite loro da terze parti. Come noto, negli ultimi anni si è prestata molta attenzione all'aspetto di sostenibilità, con particolare attenzione rispetto al tema del greenwashing.

Lo scopo di questo elaborato sarà pertanto quello di far emergere le principali certificazioni di sostenibilità ottenute dai principali brand del lusso e le loro strategie sostenibili. L'indagine mira a fornire una panoramica esaustiva su questo tema, esaminando le pratiche adottate dalle aziende di lusso per valutare e migliorare le proprie performance ambientali.

L'obiettivo principale di questo capitolo consiste nell'analisi delle certificazioni disponibili riguardanti i materiali utilizzati e i processi di lavorazione nell'industria. Pertanto, nel processo di selezione della ricerca, non saranno prese in considerazione e saranno escluse le certificazioni relative alle condizioni dei lavoratori (come ad esempio Fairtrade), al confezionamento/etichettatura (come ad esempio FSC) o alle certificazioni aziendali (come ad esempio SA 8000 o ISO 14000, ecc.).

Inizialmente, è stata condotta un'indagine preliminare sulle certificazioni di sostenibilità ambientale attribuite ai brand da enti terzi, relative ai materiali, concentrandosi sulla loro diffusione nel settore. Successivamente, queste certificazioni sono state descritte al fine di comprendere i loro obiettivi e requisiti specifici. Infine, le certificazioni sono state confrontate tra loro per creare una classifica che potrebbe risultare utile alle aziende che desiderano orientare le loro scelte di business in un panorama così complesso.

3.1 Metodologia della ricerca

L'analisi dettagliata dello stato attuale della gestione nelle varie case di moda, per rilevare le strategie e le certificazioni riguardanti la sostenibilità, viene effettuata attraverso una raccolta di dati e informazioni disponibili attraverso diversi approcci e metodi quali:

- analisi dei report di Sostenibilità di tutti i gruppi e brand;
- analisi delle case di moda di tutti i gruppi e brand;
- la proposta di ulteriori iniziative concrete dei marchi in ambito sostenibile e sociale e sociale.

La metodologia utilizzata nella selezione delle certificazioni per questa analisi si basa sull'analisi di fonti secondarie, in particolare di articoli accademici, rapporti e articoli relativi all'industria della moda e alle certificazioni di sostenibilità.

La ricerca ha incluso le seguenti parole chiave o una loro combinazione: luxury, moda, fashion, sostenibilità, certificazioni (anche in lingua inglese). Inoltre, queste parole chiave sono state combinate con i nomi di ogni singolo brand/gruppo.

3.2 Le principali certificazioni di sostenibilità

Nell'industria tessile, vi sono molte certificazioni e standard che sono utili per gestire la sostenibilità all'interno della supply chain. Alcuni di questi si concentrano sulla protezione dell'ambiente, mentre altri si focalizzano sulla dimensione sociale. Alcune certificazioni riguardano i prodotti, mentre altre riguardano i vari processi di produzione.

Uno standard rappresenta un insieme di specifiche, criteri o linee guida che descrivono come svolgere una determinata operazione e come i processi devono essere condotti. D'altra parte, una certificazione è un requisito di natura legale o contrattuale. Di conseguenza, un materiale o un processo possono essere certificati in base a uno standard specifico o a diversi standard, sia nella dimensione sociale che ambientale. La certificazione rappresenta una garanzia quando la normativa non impone obblighi specifici in materia.

Le certificazioni ambientali rappresentano eco-etichette che attestano la sostenibilità ambientale di un prodotto. Nel corso degli anni, l'introduzione e l'utilizzo di tali certificazioni sono aumentati gradualmente, grazie alla crescente sensibilità dei consumatori verso le questioni legate alla sostenibilità. In particolare, ci concentreremo sulla sostenibilità ambientale nella produzione di tessuti e pelli.

A seguito della ricerca, sono emerse le seguenti principali certificazioni ottenute dai brand:

- I. GOTS (Global Organic Textile Standards) è una certificazione che attesta che un prodotto è stato realizzato rispettando rigorosi criteri ambientali. Questa certificazione conferma l'uso di fibre naturali provenienti da agricoltura biologica nella creazione del prodotto, ad esempio cotone o lana biologici. GOTS garantisce che i processi di produzione, lavorazione e confezionamento siano conformi agli standard globali per l'ecologia e la sostenibilità. Questo marchio offre ai consumatori la sicurezza che il prodotto che stanno acquistando rispetti elevati standard ambientali e promuove la conservazione delle risorse naturali.⁹¹
- II. BCI (Better Cotton Initiative) è una certificazione per la produzione di prodotti tessili realizzati utilizzando cotone proveniente da coltivazione sostenibile. Questa certificazione rappresenta un'evoluzione della certificazione precedente, in quanto va oltre l'utilizzo di cotone proveniente da agricoltura biologica. Oltre a garantire che la materia prima sia coltivata in modo sostenibile, la certificazione BCI richiede anche che le lavorazioni successive siano responsabili e sostenibili dal punto di vista ambientale. In questo modo, la certificazione BCI promuove la produzione di prodotti tessili che rispettano elevati standard di sostenibilità lungo l'intera filiera di produzione del cotone.⁹²

⁹¹ <https://icea.bio/certificazioni/non-food/prodotti-tessili-biologici-e-sostenibili/global-organic-textile-standard/>

⁹² <https://www.coats.com/it/sustainability/sustainability-certifications/better-cotton-initiative>

- III. RWS (Responsible Wool Standards) e RMS (Responsible Mohair Standards) sono due certificazioni che si concentrano sulla tutela degli animali nell'industria della lana, assicurando il benessere degli animali e una gestione sostenibile degli allevamenti e del territorio.⁹³

La certificazione RWS è specificamente applicata alla lana, mentre la certificazione RMS è applicata al mohair. Entrambe le certificazioni pongono un'enfasi sul garantire che gli animali siano trattati con rispetto e dignità durante il processo di produzione della lana. Ciò implica che gli allevamenti aderenti alle norme RWS e RMS devono garantire condizioni di vita adeguate per gli animali, fornire cure veterinarie appropriate e adottare pratiche di gestione che proteggano l'ambiente circostante.

Le certificazioni RWS e RMS sono importanti per i consumatori che desiderano acquistare prodotti finiti realizzati con materiali provenienti da allevamenti che rispettano elevati standard di benessere animale e sostenibilità. Queste certificazioni promuovono una maggiore consapevolezza e responsabilità nell'industria della lana, contribuendo a creare un approccio più etico e sostenibile nella produzione tessile.

- IV. OEKO-TEX è una delle certificazioni più rinomate utilizzate dai marchi per garantire la qualità dei loro prodotti e la non presenza di sostanze nocive. Questa certificazione offre ai consumatori la massima sicurezza durante l'acquisto.

OEKO-TEX ha un catalogo di criteri standardizzati a livello mondiale, in cui vengono definiti i requisiti specifici per ciascun tipo di prodotto. Questi criteri vengono aggiornati annualmente per garantire l'allineamento con le ultime conoscenze e normative.

I requisiti di OEKO-TEX prendono in considerazione un'ampia gamma di sostanze nocive per la salute umana, anche se non sono ancora regolamentate dalla legge. Ad esempio, vengono effettuate verifiche sulle tinture azoiche, la formaldeide, il pentaclorofenolo e il nichel, solo per citarne alcuni.

La certificazione OEKO-TEX rappresenta un'impronta di sicurezza per i consumatori, poiché garantisce che i prodotti sono stati testati e che soddisfano gli elevati standard di qualità e sicurezza. Acquistando prodotti con la certificazione OEKO-TEX, i consumatori possono essere certi di fare scelte più consapevoli per la loro salute e l'ambiente.⁹⁴

- V. Il Responsible Down Standard (RDS) è una certificazione che garantisce il rispetto del benessere degli animali e la tracciabilità delle piume e del piumino utilizzati come imbottitura in vari prodotti. Questa certificazione implica il rilascio di una

⁹³ <https://textileexchange.org/responsible-wool-standard/>

⁹⁴ <https://www.oeko-tex.com/en/>

dichiarazione ambientale verificata da organismi indipendenti, che attesta l'origine delle piume da uccelli acquatici come oche e anatre, o da uccelli terrestri come polli e tacchini, e conferma che questi animali non sono stati sottoposti a trattamenti che causano dolore, sofferenza o stress. Inoltre, il RDS richiede la tracciabilità durante l'intero processo produttivo, garantendo la trasparenza lungo ogni fase.

La certificazione RDS copre l'intera filiera produttiva, inclusi gli allevamenti degli uccelli, la macellazione, la raccolta e la lavorazione delle piume (selezione, depolverizzazione, lavaggio accurato, rimozione dell'acqua in eccesso, essiccazione), nonché la produzione di abbigliamento e manufatti tessili. Sono ammessi alla certificazione RDS il piumino, le piume, i prodotti tessili contenenti almeno il 5% di piume e piumino certificati, e le attività manifatturiere che adottano modelli e procedure gestionali conformi ai requisiti stabiliti.

Il Responsible Down Standard assicura che le piume e il piumino provengano da allevamenti responsabili che rispettano il benessere animale, che i prodotti tessili contengano almeno il 5% di piume e piumino certificati, e che le attività e i processi manifatturieri adottino modelli e procedure gestionali in conformità ai requisiti stabiliti. Questa certificazione offre ai consumatori la fiducia che i prodotti che acquistano soddisfino elevati standard di responsabilità sociale e ambientale nel settore delle piume e del piumino.⁹⁵

- VI. La certificazione LWG (Leather Working Group) è un riconoscimento ambientale di livello mondiale per l'industria manifatturiera del cuoio. Questa certificazione è rilasciata dall'omonima organizzazione no-profit con l'obiettivo di migliorare l'impatto ambientale del settore della lavorazione della pelle. La certificazione LWG attesta gli sforzi verso una produzione ecologica e una gestione sistematica della qualità, dell'ambiente, della sicurezza e dell'etica, in risposta alle richieste del mercato. Il protocollo LWG valuta la conformità ambientale e le capacità di performance dei conciatori e dei produttori di pelle, promuovendo pratiche commerciali sostenibili e adeguate all'interno dell'industria del cuoio.

Il processo di ottenimento della certificazione LWG si basa su un sistema di punteggi premiali. Questo sistema è implementato utilizzando alcuni concetti utilizzati dall'International Safety Rating System, uno dei migliori sistemi di gestione della salute e della sicurezza a livello mondiale. Il sistema prevede una serie di audit che coprono diverse sezioni e comprendono circa 600 domande. Ogni risposta viene valutata individualmente e i punteggi vengono accumulati. Le domande vanno dalla sostenibilità dei fornitori esterni alla tecnologia utilizzata dall'azienda per ridurre l'emissione di sostanze nocive come il solfuro. Viene anche dato spazio a un questionario incentrato sulla tutela dell'ambiente, senza trascurare altre tematiche importanti come il benessere dei dipendenti.

⁹⁵ <https://www.centroarredotessile.com/rds/>

Al termine dell'audit ambientale, alla conceria viene conferita una delle tre medaglie: oro, argento o bronzo. Nel caso in cui l'azienda non raggiunga queste medaglie nella prima fase, può comunque essere classificata come "auditata".

L'obiettivo principale di LWG è quello di garantire la tracciabilità del materiale dalla macellazione fino al produttore del prodotto finale. La tracciabilità viene valutata separatamente dal punteggio ambientale e non ha alcun impatto sul punteggio finale o sulla valutazione della medaglia. Solo la percentuale di materiale che può essere ricondotta alla macellazione tramite marcatura fisica e documentazione viene indicata sul certificato di audit.⁹⁶

- VII. La certificazione ambientale FSC (Forest Stewardship Council) è un riconoscimento di valore internazionale che attesta il corretto e responsabile utilizzo delle foreste e la produzione di prodotti ecologici derivati da materie prime provenienti da queste foreste. FSC, acronimo di Forest Stewardship Council, è un'organizzazione internazionale non governativa che promuove un sistema di certificazioni ambientali e forestali.

Attraverso la certificazione forestale FSC, si garantisce che i materiali utilizzati per la produzione di prodotti in legno o carta provengano da foreste gestite in modo sostenibile. Lo stesso principio si applica alla certificazione FSC per la carta riciclata, assicurando che il materiale utilizzato sia proveniente da fonti sostenibili.

In sostanza, la certificazione FSC promuove la gestione responsabile delle risorse forestali e offre ai consumatori la possibilità di fare scelte informate, optando per prodotti che provengono da foreste gestite in modo sostenibile e rispettoso dell'ambiente.

- VIII. L'ICFA (International Crocodile Farmers Association) ha utilizzato le proprie "buone pratiche operative" come fondamento per lo sviluppo di uno standard formale che definisce i requisiti obbligatori per l'allevamento di coccodrilli: lo Standard ICFA 1001:2019.

Questo standard stabilisce una serie di requisiti che coprono diversi aspetti dell'allevamento dei coccodrilli, tra cui la salute, il benessere e la biosicurezza degli animali, l'uso responsabile dei farmaci veterinari, la tracciabilità e l'integrità del prodotto, la gestione organizzativa e le competenze del personale, nonché la tutela della biodiversità, dell'ambiente e la gestione delle emergenze.

Lo Standard ICFA si basa sui risultati, consentendo agli allevamenti di coccodrilli di tutto il mondo di adottare approcci flessibili per dimostrare che hanno raggiunto i risultati richiesti dallo standard. In questo modo, l'ICFA promuove pratiche

⁹⁶ <https://www.leatherworkinggroup.com/>

responsabili nell'allevamento di cocodrilli, garantendo il benessere degli animali, la sicurezza dei prodotti e la conservazione dell'ambiente.⁹⁷

- IX. Il Global Recycle Standard (GRS) è una certificazione di rilievo sostenuta da Textile Exchange, un'organizzazione internazionale no-profit impegnata nello sviluppo responsabile e sostenibile nel settore tessile. Questo standard riconosce l'importanza del riciclo nel promuovere un modello di produzione e consumo sostenibile, con l'obiettivo di ridurre l'utilizzo di risorse come materie prime vergini, acqua ed energia, e di migliorare la qualità dei prodotti ottenuti attraverso il riciclo.

Il GRS richiede una dichiarazione ambientale verificata da terze parti, che attesta la presenza di materiali riciclati nei prodotti intermedi e finiti, garantendo la tracciabilità lungo l'intero processo produttivo. Inoltre, stabilisce restrizioni sull'uso di determinate sostanze chimiche e promuove criteri ambientali e sociali in tutte le fasi della catena di produzione, dal riciclo dei materiali alle successive fasi manifatturiere, fino all'etichettatura del prodotto finito. Tuttavia, è importante sottolineare che la raccolta dei rifiuti, la selezione, la separazione e il raggruppamento dei materiali non rientrano nel campo di applicazione della certificazione GRS.

La certificazione GRS può essere ottenuta da prodotti e attività manifatturiere che soddisfano i requisiti stabiliti. Essa garantisce che i prodotti contengano almeno il 20% di materiale proveniente da riciclo pre-consumo e post-consumo. Inoltre, richiede che le attività e i processi manifatturieri impiegino il materiale riciclato per la produzione di prodotti intermedi, come filati e tessuti, o di prodotti finiti destinati ai consumatori, utilizzando modelli e procedure gestionali conformi agli standard fissati dal GRS.⁹⁸

- X. DownPass: I prodotti etichettati con il Downpass garantiscono un'elevata qualità e la certezza che il piumino e le piume utilizzate come riempimento provengano da fonti etiche e da filiere rigorosamente controllate e tracciabili. La certificazione Downpass rappresenta un impegno per la produzione etica di piumini e cuscini d'oca, sostenendo il benessere degli animali durante la raccolta delle piume e garantendo che le penne non provengano da animali vivi o maltrattati.

Le aziende che forniscono la piuma Downpass sono soggette a continue ispezioni senza preavviso, che vengono condotte in tutto il mondo. Queste ispezioni hanno lo scopo di garantire le migliori condizioni di allevamento e cura per le anatre e le oche presso gli allevamenti.⁹⁹

⁹⁷ <https://internationalcrocodilian.com/>

⁹⁸ <https://icea.bio/certificazioni/non-food/prodotti-tessili-biologici-e-sostenibili/global-recycle-standard/>

⁹⁹ <https://downpass.com/en/homepage/>

- XI. ICEC: l'istituto di certificazione accreditato da Accredia, certifica dal 1994 tutte le tipologie di aziende dell'industria della pelle, secondo i più importanti standard internazionali e nazionali. Inoltre, ICEC include alcune specifiche tecniche relative a requisiti richiesti dal mercato, che permettono alle imprese di promuovere adeguatamente i loro prodotti di eccellenza. L'obiettivo principale di ICEC è certificare l'intera filiera della pelle, fino al consumatore finale.

La certificazione di prodotto ICEC, rilasciata in conformità alle norme nazionali UNI per la destinazione d'uso della pelle finita o agli standard internazionali di riferimento per l'industria della pelle, o secondo specifiche tecniche del produttore, consente di comunicare chiaramente al cliente le prestazioni del prodotto (chimiche, fisiche, di resistenza) e di garantirne la continuità nel tempo. La certificazione comprende anche la valutazione del sistema di garanzia della qualità dell'azienda (come ad esempio la certificazione ISO 9001), con particolare attenzione all'approvvigionamento e alle caratteristiche produttive dell'articolo, per fornire un ulteriore controllo e garanzia di conformità al cliente e standardizzazione della produzione.

Inoltre, la certificazione ICEC garantisce il rispetto dei principali requisiti chimici legati alla tutela della salute e della sicurezza del consumatore, che rappresentano caratteristiche essenziali delle norme volontarie di riferimento per l'industria della pelle.

La certificazione di prodotto è applicabile a ogni tipo di pelle finita, poiché esiste un riferimento normativo per ogni destinazione d'uso (ad esempio, calzature, pelletteria, arredamento, abbigliamento). In alternativa, la certificazione può essere personalizzata in base alle specifiche richieste dell'azienda attraverso una specifica tecnica ad hoc.¹⁰⁰

- XII. PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) : è un sistema di certificazione forestale che promuove la gestione sostenibile delle foreste. PEFC è un'organizzazione internazionale non governativa che lavora per promuovere la gestione responsabile delle risorse forestali attraverso la certificazione e l'etichettatura dei prodotti legnosi provenienti da foreste gestite in modo sostenibile.

PEFC si impegna a garantire che la gestione delle foreste rispetti rigorosi criteri ambientali, sociali ed economici. Attraverso un processo di audit indipendente condotto da entità di certificazione accreditate, PEFC valuta e certifica le aziende forestali e le filiere che lavorano con il legno e i prodotti forestali, garantendo che rispettino gli standard di gestione sostenibile delle foreste.

La certificazione PEFC fornisce un'etichetta riconosciuta a livello internazionale che può essere apposta sui prodotti legnosi provenienti da foreste certificate. Questa

¹⁰⁰ <http://www.icec.it/tools/aziende-certificate/#tabaziende>

etichetta fornisce ai consumatori l'assicurazione che il legno utilizzato nei prodotti proviene da foreste gestite in modo sostenibile e rispettoso dell'ambiente.¹⁰¹

XIII. Butterfly Mark: è un riconoscimento che viene assegnato alle aziende che dimostrano un impegno significativo nei confronti della sostenibilità e del benessere. È un marchio di certificazione che viene assegnato dall'organizzazione non profit Positive Luxury. Per ottenere il Butterfly Mark, le aziende devono superare un rigoroso processo di valutazione che considera una serie di criteri, come l'impatto ambientale, l'etica aziendale, l'innovazione e il coinvolgimento della comunità. Il Butterfly Mark è un simbolo di eccellenza e un segno distintivo per i consumatori che cercano prodotti e servizi sostenibili e socialmente responsabili.¹⁰²

XIV. La certificazione B Corp, o B Corporation, è un riconoscimento assegnato alle aziende che soddisfano rigorosi criteri di sostenibilità sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità aziendale. Le B Corp sono imprese che si impegnano a creare un impatto positivo sulla società, sull'ambiente e sui propri dipendenti.

Per ottenere la certificazione B Corp, un'azienda deve sottoporsi a un'ampia valutazione condotta da B Lab, un'organizzazione no-profit indipendente. La valutazione considera diversi aspetti, tra cui la governance aziendale, le pratiche di gestione dei dipendenti, l'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali, la trasparenza e l'accountability.

Le aziende certificate come B Corp si impegnano a bilanciare la loro missione di generare profitti con l'impegno per il benessere della società e dell'ambiente. Questa certificazione offre un marchio distintivo che aiuta i consumatori a riconoscere e scegliere aziende che soddisfano elevati standard di responsabilità sociale e ambientale.

Le B Corp sono parte di un movimento globale di imprese che desiderano utilizzare il loro potere economico per creare un impatto positivo e promuovere un modello di business più sostenibile e responsabile.¹⁰³

XV. RCS: La certificazione RCS (Recycled Claim Standard) viene utilizzata nella catena di custodia per tracciare le materie prime riciclate lungo l'intera filiera. Questo standard è stato sviluppato dal Materials Traceability Working Group, che fa parte dell'OIA Sustainability Working Group. RCS si basa sui requisiti della catena di custodia stabiliti dal Content Claim Standard. La certificazione RCS verifica la presenza e la quantità di materiale riciclato nel prodotto finito attraverso una verifica di terza parte della catena di custodia. Questo

¹⁰¹ <https://pefc.it/>

¹⁰² <https://www.positiveluxury.com/butterfly-mark/>

¹⁰³ https://bcorporation.eu/country_partner/italy-it/

processo consente un' valutazione e una verifica indipendente, trasparente, coerente e completa delle dichiarazioni sul contenuto di materiale riciclato sui prodotti. RCS rappresenta uno strumento di comunicazione affidabile e trasparente sia per le aziende che per i consumatori.

Le aziende coinvolte nella sgranatura, filatura, tessitura, maglieria, tintura, stampa e cucitura possono beneficiare della certificazione RCS. Questo standard offre alle aziende gli strumenti necessari per garantire la vendita di prodotti di qualità e facilita una comunicazione efficiente e onesta con i consumatori.¹⁰⁴

- XVI. La certificazione RMS (Responsible Mohair Standard) è un'accreditazione sviluppata da Textile Exchange, un'organizzazione no-profit che promuove la sostenibilità nel settore tessile. Il suo scopo è quello di incoraggiare pratiche sostenibili e responsabili nella produzione di mohair.

La certificazione RMS impone rigidi standard per garantire il benessere degli animali, il rispetto dei diritti dei lavoratori e la gestione sostenibile dell'ambiente. Gli allevatori e i produttori che desiderano ottenere la certificazione RMS devono conformarsi a tali standard e sono soggetti a controlli regolari da parte di organismi di certificazione indipendenti.¹⁰⁵

- XVII. Il Responsible Alpaca Standard (RAS) è uno standard responsabile per l'allevamento degli alpaca, che mira a garantire il benessere degli animali, la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale nella produzione di fibre di alpaca. Questa certificazione promuove l'adozione di pratiche di allevamento etiche, la gestione sostenibile delle terre e delle risorse idriche, nonché il rispetto dei diritti dei lavoratori e delle comunità locali coinvolte nella filiera della fibra di alpaca.¹⁰⁶

- XVIII. La certificazione Welfur è uno standard di benessere animale per le pellicce di animali allevati in cattività, sviluppato dall'Associazione Europea delle Industrie delle Pellicce (Fur Europe). Questa certificazione mira a garantire il benessere degli animali nell'allevamento delle specie utilizzate per la produzione di pellicce, attraverso l'implementazione di criteri specifici e il monitoraggio indipendente.

La certificazione Welfur valuta diversi aspetti del benessere degli animali, tra cui le condizioni di vita, la nutrizione, la salute e la gestione delle malattie, nonché le pratiche di allevamento e la manipolazione degli animali. Gli allevatori che desiderano ottenere la certificazione Welfur devono rispettare i requisiti stabiliti e sottoporsi a regolari audit da parte di enti di certificazione indipendenti.

¹⁰⁴ <https://www.controlunionitalia.com/certificazione-rcs-recycled-claim-standard/>

¹⁰⁵ <https://lanificioraphael.com/certificazione-rms/>

¹⁰⁶ <https://textileexchange.org/responsible-alpaca-standard/>

L'obiettivo della certificazione Welfur è promuovere standard di benessere animale elevati nell'industria delle pellicce, fornendo agli acquirenti e ai consumatori informazioni trasparenti sulla provenienza delle pellicce e sul trattamento degli animali.¹⁰⁷

3.3 Le certificazioni ottenute dai brand

Le certificazioni di sostenibilità vengono assegnate direttamente ai singoli brand da enti terzi. Di conseguenza, a certificazione si estende poi al gruppo in base al fatturato del singolo brand. In seguito alle ricerche condotte, è stato rilevato che i diversi brand hanno acquisito le certificazioni di seguito elencate.

LVMH

Louis Vuitton ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, RDS, RWS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC, GRS in fase di certificazione, DownPass

Dior a ottenuto le seguenti certificazioni: RDS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC, Butterfly Mark.

Fendi a ottenuto le seguenti certificazioni: RDS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX.

Celine ha ottenuto le seguenti certificazioni: RDS.

Complessivamente, all'interno del gruppo, i brand considerati hanno ottenuto un totale di 11 certificazioni. Di seguito sono riportate le certificazioni ottenute da ciascun brand:

- Louis Vuitton in totale ha ottenuto 7 certificazioni mentre 1 è in fase di certificazione.
- Dior ha ottenuto in totale 5 certificazioni.
- Fendi ha ottenuto in totale 3 certificazioni.
- Celine, in totale ha ottenuto 1 certificazione.

Se consideriamo ogni tipo di certificazione una sola volta, il gruppo ha ottenuto complessivamente 9 certificazioni: GOTS, RDS, RWS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC, GRS, BCI e ICEC.

Inoltre,

Il Gruppo LVMH richiede ai propri fornitori di conformarsi alle leggi e ai regolamenti ambientali locali e internazionali, nonché agli standard professionali più elevati. Inoltre, si richiede che i fornitori ottengano tutte le necessarie autorizzazioni ambientali e dimostrino di attuare effettivamente le seguenti misure:

¹⁰⁷ <https://www.furmark.com/certification-programs/welfur>

-Implementazione di un sistema di gestione ambientale, come la certificazione LWG per le conerie, il programma ZDHC per i fornitori di moda e pelletteria o la certificazione ISO 14001.

-Miglioramento delle prestazioni ambientali dei siti e delle risorse produttive, con un focus particolare sulla corretta gestione dei rifiuti, l'eliminazione dell'inquinamento dell'aria, delle acque reflue e del suolo (compresi i rischi per le falde acquifere), la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra con una particolare attenzione all'utilizzo di energie rinnovabili e la riduzione del consumo di acqua ed energia.

-Adozione di misure per garantire che i lavoratori le cui attività hanno un impatto ambientale diretto siano adeguatamente formati, qualificati e dotati delle risorse necessarie per svolgere efficacemente il proprio lavoro, tenendo conto degli impegni ambientali.

Negli ultimi anni, il Gruppo LVMH ha sostenuto o aderito a diversi standard internazionali, promuovendone l'implementazione all'interno della propria sfera di influenza, oltre a stabilire i propri standard interni.

KERING

Gucci ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, RDS, RWS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC, GRS, BCI

Saint Laurent ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, RDS, RWS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC, GRS, BCI

Bottega Veneta ha ottenuto le seguenti certificazioni: RDS, RWS, LWG, GRS, BCI, ICEC

Balenciaga ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, RDS, RWS, Standard 100 OEKO-TEX, BCI

Complessivamente, all'interno del gruppo, i brand considerati hanno ottenuto un totale di 27 certificazioni. Di seguito sono riportate le certificazioni ottenute da ciascun brand:

- Gucci ha ottenuto un totale di 8 certificazioni.
- Saint Laurent ha ottenuto un totale di 8 certificazioni.
- Bottega Veneta ha ottenuto un totale di 6 certificazioni.
- Balenciaga ha ottenuto un totale di 5 certificazioni.

Se consideriamo ogni tipo di certificazione una sola volta, il gruppo ha ottenuto complessivamente 9 certificazioni: GOTS, RDS, RWS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC, GRS, BCI e ICEC.

Il Gruppo Kering ha sviluppato standard e criteri che delineano il quadro in cui Kering e i marchi del Gruppo operano e mettono in atto il loro impegno e le loro azioni. Gli Standard Kering si basano su tre criteri fondamentali: integrità, circolarità e applicazione del principio di precauzione.

Gli Standard Kering sono definiti in modo specifico e sono basati su requisiti ben definiti. A partire dal 2017, Kering valuta l'aderenza ai principi di sostenibilità di tutti i nuovi fornitori per dimostrare il proprio impegno. Inoltre, viene fornito supporto ai fornitori attuali per soddisfare gli specifici Standard Kering. Le varie certificazioni richieste sono suddivise in base al tipo di tessuto utilizzato.

Pelle

I fornitori di pelle sono fortemente incoraggiati a utilizzare i sistemi di tracciabilità già esistenti, come quelli forniti da ICEC (Istituto di Certificazione della Qualità per l'Industria Conciaria), LWG (Leather Working Group) o CSCB (Certificação de Sustentabilidade do Couro Brasileiro).

Pellicce

Per quanto riguarda le pellicce, riportiamo di seguito le certificazioni e le valutazioni raccomandate da Kering:

-WelFur¹⁰⁸ è un programma scientificamente fondato per valutare il benessere degli animali, avviato volontariamente dal settore europeo della pellicceria nel 2009.

-La Finnish Fur Breeders' Association (STKL)¹⁰⁹, nota anche come Profur, richiede una documentazione specifica e promuove lo sviluppo continuo degli standard di allevamento che superano i requisiti della legislazione europea.

Lana

I fornitori sono tenuti a collaborare con Kering, dando la priorità alla lana proveniente da allevamenti impegnati in pratiche più sostenibili, con particolare attenzione alla tracciabilità, al benessere animale e alla gestione del suolo. Attualmente, Kering ha identificato le seguenti fonti come le più sostenibili:

-Allevamenti certificati secondo il Responsible Wool Standard (RWS), che include la lana merino certificata ZQ.

-Allevamenti certificati biologici in conformità con il Global Organic Textile Standard (GOTS).

-Allevamenti certificati Nativa.

Seta

I marchi del Gruppo Kering sono fortemente incoraggiati a utilizzare il più possibile seta

¹⁰⁸ <https://www.eesc.europa.eu/en/policies/policy-areas/enterprise/database-self-and-co-regulation-initiatives/146>

¹⁰⁹ <https://fifur.fi/en/fifur>

biologica certificata, garantendo la certificazione delle fibre all'interno dei propri prodotti, attraverso l'utilizzo di filati e tessuti certificati GOTS e la certificazione OCS o GOTS per le altre fasi, come tintura, finissaggio e così via.

Cotone

I fornitori sono incoraggiati a preferibilmente acquistare cotone biologico certificato GOTS lungo l'intera filiera di approvvigionamento dei tessuti, ma nel caso in cui ciò non sia possibile, è accettabile utilizzare una combinazione di cotone biologico certificato GOTS e OCS (Organic Content Standard). Ad esempio, i prodotti possono avere una certificazione GOTS per i filati e i tessuti, mentre una certificazione OCS può essere utilizzata per gli altri processi come la tintura e la rifinitura, fino al prodotto finito. Questo approccio assicura l'integrità del cotone biologico lungo ogni livello della filiera di produzione.

Carta e legno

Per i prodotti di carta e derivati dal legno riciclati, le certificazioni preferenziali sono FSC (Forest Stewardship Council) recycled e Blue Angel.

Piume

Kering preferisce l'uso di piume riciclate come alternativa sostenibile, a condizione che siano accompagnate da una certificazione di catena di custodia, come ad esempio le piume riciclate certificate GRS (Global Recycled Standard), che rappresentano un'opzione eccellente. A partire dal 2020, i marchi del Gruppo Kering si impegnano ad acquistare esclusivamente da fornitori che possiedono una catena di custodia certificata conforme agli standard RDS (Responsible Down Standard) e/o TDS (Traceable Down Standard), richiedendo prove evidenziando i relativi certificati, documentando la tracciabilità delle piume e dimostrando l'effettuazione di controlli recenti.

Fibre cellulosiche

Per ottenere fibre cellulosiche vergini, è richiesto ai fornitori di aderire agli standard del Forest Stewardship Council (FSC), che promuovono una gestione responsabile delle foreste. È importante notare che questo standard consigliato differisce dalla certificazione di catena di custodia FSC, che si applica alle aziende coinvolte nella produzione o vendita di prodotti derivati dalla foresta. La certificazione di catena di custodia FSC attesta che il materiale certificato FSC viene gestito e tracciato correttamente lungo l'intera filiera di approvvigionamento.

Fibre sintetiche

I fornitori devono approvvigionarsi preferibilmente di fibre sintetiche in possesso di una delle seguenti certificazioni:

- Certificazione del Global Recycled Standard (GRS),
- Una o più delle seguenti certificazioni per i tessuti di origine biologica:

- Certificazione del contenuto di origine biologica secondo lo standard EN 16785-1:2015¹¹⁰
- OK biobased TÜV¹¹¹
- Certificazione Roundtable on Sustainable Biomaterials (RSB)¹¹²
- Etichetta USDA Certified Biobased Product del Ministero dell'agricoltura degli Stati Uniti d'America¹¹³

RICHEMONT

Chloè ha ottenuto le seguenti certificazioni: LWG, Standard 100 OEKO-TEX, BCI

Complessivamente, all'interno del gruppo, i brand valutati, in questo caso solo Chloè, hanno ottenuto un totale di 3 certificazioni.

Il Gruppo Richemont ha implementato un codice di condotta per i propri fornitori. Per proteggere i clienti, i dipendenti e gli altri portatori di interesse, nonché per adempiere agli obblighi di tutela ambientale, i fornitori di Richemont sono tenuti a condurre una valutazione di conformità dei prodotti forniti. Tale valutazione di conformità, secondo la definizione fornita dalla norma ISO/IEC 17000-2020¹¹⁴, viene effettuata in conformità ai regolamenti e agli standard industriali applicabili. Inoltre, se pertinente, i fornitori devono conservare e mettere a disposizione, su richiesta, prove di conformità pertinenti e altri documenti di supporto relativi al prodotto e alla sua valutazione di conformità, come rapporti di prova, dichiarazioni di conformità, certificati di conformità, elenchi dei materiali utilizzati, schede di sicurezza, guide per l'uso, e così via. I fornitori sono tenuti a condurre le proprie operazioni nel pieno rispetto delle norme internazionali sul commercio e degli standard ad esse correlati, che includono, ad esempio, la legislazione doganale, le barriere non tariffarie, gli accordi internazionali, le convenzioni sui trasporti, le sanzioni commerciali ed economiche, nonché la legislazione antiboicottaggio.

Per promuovere l'etica e l'impatto ambientale positivo, si invita vivamente i fornitori di cuoio a ottenere certificazioni ambientali riconosciute come la ISO 14001 o la LWG. È altrettanto incoraggiata l'adozione di misure per ridurre l'impatto ambientale nei processi di lavorazione del cuoio. Nel caso del cuoio di coccodrillo, si preferisce che provenga da allevamenti certificati ICFA (International Crocodilian Farmers Association). Qualora fosse richiesto, i fornitori devono fornire informazioni a Richemont riguardo al paese di origine dell'allevamento, nonché alla localizzazione di mattatoi e concerie.

L'utilizzo delle pellicce è consentito solamente se si può garantire il benessere degli animali attraverso rigorosi controlli della catena di approvvigionamento o mediante l'adesione a programmi di certificazione internazionali come WelFur. Inoltre, si promuove attivamente l'utilizzo di pellicce provenienti da fonti riciclate.

¹¹⁰ <https://www.betalabservices.com/italiano/biobased/en-16785.html>

¹¹¹ <https://it.tuvaustria.com/ok-biobased/>

¹¹² <https://rsb.org/>

¹¹³ http://www.bio-on.it/immagini/comunicati-finanziari/BioBased_USDA_PRESS_RELEASE_Bio-On_ITA_24062015.pdf

¹¹⁴ <https://certifico.com/normazione/358-news-normazione/11590-uni-cei-en-iso-iec-17000-2020>

I fornitori sono tenuti a contribuire attivamente a un sistema di moda sostenibile. È richiesta l'utilizzo di materiali di alta qualità, e si incoraggia i fornitori a seguire i seguenti criteri:

1. Si dà preferenza ai materiali biologici conformi agli standard Global Organic Textile Standards (GOTS) o ai materiali riciclati in conformità allo standard Global Recycled Standard (GRS).
2. Le fibre naturali dovrebbero provenire preferibilmente da fonti biologiche.
3. Le fibre artificiali devono essere provenienti da fonti certificate FSC (Forest Stewardship Council) o prodotte in un sistema di produzione a ciclo chiuso.
4. Le fibre sintetiche dovrebbero provenire preferibilmente da fonti riciclate o a base biologica. Nel caso di fonti a base biologica, è necessario dimostrare che le materie prime non competono con la produzione di cibo o altri materiali, né contribuiscono alla deforestazione, ad esempio adottando lo standard Content Claim Standard (CCS).
5. La lana dovrebbe essere conforme al Responsible Wool Standard (RWS) o a uno standard equivalente, vietando la pratica del mulesing sulle pecore.
6. Le piume dovrebbero essere conformi al Responsible Down Standard (RWS) o a uno standard equivalente. È strettamente vietato lo spiumaggio di animali vivi.

CHANEL

Chanel ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, FSC

Complessivamente, Chanel ha ottenuto un totale di 2 certificazioni.

Chanel attualmente non ha un codice di condotta che si applica a tutti i suoi fornitori e subappaltatori in conformità alle normative stabilite dall'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO).

HERMES

Hermès ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, RDS, PEFC, RAS, RWS, LWG, GRS, FSC

Complessivamente, Hermès ha ottenuto un totale di 8 certificazioni.

Hermès ha implementato un codice di condotta che si estende a tutti i suoi fornitori e subappaltatori, conformemente alle norme stabilite dall'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO).

Hermès valuta l'aderenza al proprio codice di condotta tramite visite informali o audit di terze parti, sia con che senza preavviso.

Le certificazioni richieste ai fornitori sono:

- RWS/RAS/RMS per lana e pelliccia
- RDS per la piuma/piumino
- LWG per la pelle
- IFCA certification for crocodile farms, SAOBCS certification for ostrich farms, LPPS certification for the Lizard sector per pelli preziose
- GOTS per la seta

PRADA

Prada ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, FSC, Standard 100 Oeko-Tex

Complessivamente, Prada ha ottenuto un totale di 3 certificazioni

Prada ha implementato un codice di condotta che si estende a tutti i suoi fornitori e subappaltatori. Tuttavia, non richiede specifiche certificazioni ai fornitori.

BURBERRY

Burberry ha ottenuto le seguenti certificazioni: RWS, LWG, BCI

Complessivamente, Burberry ha ottenuto un totale di 8 certificazioni

La Politica di approvvigionamento responsabile di Burberry viene comunicata a tutti i partner della catena di fornitura e riflette l'impegno dell'azienda nel preservare le risorse naturali, garantire il benessere degli animali e proteggere le persone e le comunità.

Per quanto riguarda le pelli esotiche, Burberry collabora con i principali stakeholder per promuovere la conservazione della biodiversità e l'uso sostenibile di materie prime sensibili nell'industria della moda. L'azienda sostiene anche gli sforzi per aumentare la trasparenza nelle catene del valore e migliorare la tracciabilità dei materiali dalla loro origine. Un team di esperti doganali è dedicato alla gestione della conformità alla CITES.¹¹⁵

Nel caso dei piumini, Burberry adotta lo standard Responsible Down, sviluppato da Textile Exchange nel 2014, per garantire il benessere degli uccelli lungo l'intero processo, dalla schiusa alla macellazione. L'azienda collabora con i partner della catena di fornitura per aumentare la percentuale di piumino certificato nei prodotti Burberry e richiede un'autodichiarazione annuale sulle pratiche umanitarie.

Per quanto riguarda le pellicce, Burberry utilizza esclusivamente pellicce provenienti da allevamenti regolamentati in Norvegia e nell'UE, con un sistema di tracciabilità consolidato. L'azienda lavora in collaborazione con colleghi e altre parti interessate per promuovere la

¹¹⁵ https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/politica_europea/politica-commerciale-internazionale/import-export/cites-commercio-internazionale/

certificazione di terze parti degli allevamenti di pellicce europei. Vengono coinvolti esperti di allevamento e benessere per sviluppare protocolli specifici per il benessere degli animali. Inoltre, Burberry è un membro fondatore della Tavola rotonda dell'industria del lusso della pelliccia, coordinata dal BSR, al fine di migliorare gli standard di benessere e i sistemi di tracciabilità nel settore della pellicceria.

Infine, per la lana, Burberry lavora a stretto contatto con Textile Exchange, colleghi e l'industria laniera per promuovere il Responsible Wool Standard, che riconosce le migliori pratiche dei produttori di lana per il benessere degli animali e la gestione ambientale.

MONCLER

Moncler ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, RWS, RDS, FSC.

Complessivamente, Moncler ha ottenuto un totale di 4 certificazioni

Moncler ha implementato un codice di condotta che si estende a tutti i suoi fornitori e subappaltatori. Tuttavia, non richiede specifiche certificazioni ai fornitori.

ARMANI

Armani ha ottenuto le seguenti certificazioni: GOTS, GRS, RCS, FSC.

Complessivamente, Armani ha ottenuto un totale di 4 certificazioni.

Armani ha implementato un codice di condotta che si estende a tutti i suoi fornitori e subappaltatori. Tuttavia, non richiede specifiche certificazioni ai fornitori.

OTB

Maison Margiela ha ottenuto le seguenti certificazioni: RDS, GRS.

Complessivamente, all'interno del gruppo, i brand valutati, in questo caso solo Maison Margiela, hanno ottenuto un totale di 2 certificazioni.

Il gruppo OTB ha implementato un codice di condotta che si estende a tutti i suoi fornitori e subappaltatori. Tuttavia, non richiede specifiche certificazioni ai fornitori.

3.4 Analisi dei dati

Nella Tabella 1 viene presentato un confronto tra diversi brand e il loro heritage, oltre ad analizzare le strategie di sostenibilità adottate negli ultimi anni.

Secondo la definizione presente nell'Enciclopedia Treccani, il termine "heritage" rappresenta: "<hèritiĝ> s. ingl., usato in it. al masch. – Il patrimonio ereditato dal passato negli ambiti più diversi: sia naturale (in termini di flora, fauna, paesaggio e risorse naturali

cui venga riconosciuto un elevato valore scientifico in termini di caratteristiche fisiche, biologiche o geologiche, o di rischio di estinzione, ecc.), sia culturale (in termini di artefatti tangibili e intangibili, dal cibo alle tradizioni, dall'artigianato alle arti, cui venga riconosciuto un elevato valore storico, estetico, archeologico, scientifico, etnologico o antropologico). In architettura e urbanistica, h. designa il patrimonio storico costruito (Built h.), sia alla scala del singolo edificio sia alla scala urbana.”¹¹⁶

Tabella 1. Confronto heritage e strategie dei brand.

¹¹⁶ [https://www.treccani.it/enciclopedia/heritage_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/heritage_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)

| Gruppo | Brand | Fatturato | Modello: | Timing of entry nella sostenibilità | Isomorfismo (coercitivo, mimetico e/o normativo) | Principi fondamentali (a livello di gruppo) | Heritage | Sostenibilità ambientale | | | | Adesione al The Fashion Pact |
|--------|---------------|---------------------|---|-------------------------------------|--|---|--|---|---|--|---|------------------------------|
| | | | | | | | Valori fondanti e simboli della maison | Progetti | | | | |
| LVMH | | 79,2 mld | -Organizzazione decentrata -Crescita interna -Integrazione verticale -Attuazione di sinergie -Perpetuazione del savoir faire -Equilibrio di attività e sedi internazionali | 1992 | Nessuno | -Agire in modo responsabile e con consapevolezza sociale; -Fornire un ambiente di lavoro appagante e valorizzare i talenti; -Impegno a proteggere l'ambiente; -Conquistare la fiducia dei clienti; -Ottenerne la fiducia degli azionisti; -Impegnarsi ed agire per l'integrità nella conduzione del business | -Continuità intergenerazionale, -Identità di ruolo aumentate -Omni-temporalità | Programma Life 360: -protezione della biodiversità -lotta al cambiamento climatico -economia circolare -trasparenza | Carbon Fund-> obiettivo: creare un circolo virtuoso che permetta di ridurre le emissioni di gas serra. | Integrazione dei "Principi di approvvigionamento animale" nei rapporti contrattuali con i fornitori. | Impegno nell'acquistare esclusivamente da allevamenti che rispettano il benessere animale attraverso processi certificati, controllati o programmi di rafforzamento delle capacità. | NO |
| | Louis Vuitton | €20 mld | | | | | -Logo -Longevità dei prodotti -Restauro prodotti: savoir faire e maestria artigianale | Partnership ambientale con l'associazione scientifica People For Wildlife-> Scopo: rigenerare la biodiversità in una riserva naturale di 400.000 ettari in Australia. | Collaborazione con Fondazione ZDHC per eliminare gli scarichi di sostanze chimiche pericolose; incoraggia i fornitori che utilizzano processi produttivi che richiedono L4 di acqua a aderire a questa nuova iniziativa | Riduzione dell'utilizzo di materie prime tramite prototipazione 3D, uso di materiali riciclati, di origine biologica, di materiali esistenti, upcycling dei prodotti, ottimizzare la fine del ciclo di vita dei prodotti | | NO |
| | Dior | €6,4 mld (nel 2020) | | | | | - "New look" -Profumi iconici -Attenzione all'artigianato di qualità -Stile senza tempo | Programma "Dream in green": -tutela delle risorse naturali, dal cotone alla seta, dalla lana al cashmere -Contribuire a rallentare il cambiamento climatico riducendo le emissioni di gas serra -impegno quotidiano dei dipendenti | Programma di mentoring Women@Dior per una società sostenibile e inclusiva. | Second hand: iniziativa per la seconda vita dei prodotti, in collaborazione con la startup WeTurn | | NO |
| | Fendi | €1 mld (nel 2018) | | | | | -Baguette Fendi -Pellicce -Fendi to Fountains | Collaborazione con la Fondazione ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) | Partnership con Green Line e con Reverso™ per lo sviluppo di un sistema di gestione dei rifiuti per riciclare materie prime esaurite e prodotti finiti invenduti. | | | NO |
| | Celine | €2,2 mld | | | | | -Prêt-à-porter femminile con un approccio sportivo -Logo doppia C per l'Arc de Triomphe-> onore ai parigini | | | | | NO |

| Gruppo | Brand | Fatturato | Modello: | Timing of entry nella sostenibilità | Isomorfismo (coercitivo, mimetico e/o normativo) | Principi fondamentali (a livello di gruppo) | Heritage | Sostenibilità ambientale | | | | Adesione al The Fashion Pact | |
|--------|----------------|------------|---|-------------------------------------|--|---|--|---|--|---|---|------------------------------|----|
| | | | | | | | Valori fondanti e simboli della maison | Progetti: | | | | | |
| KERING | | €20,3 mld | -Organizzazione decentrata -Crescita organica -Sviluppo di sinergie tra le case | 2008 | -Normativo -Mimetico | -Care: riduzione dell'impatto ambientale -Collaborate: conseguimento di un'elevata performance sociale ed etica -Create: incoraggiare il cambiamento e influenzare il settore | -Lusso creativo, moderno e responsabile | Istituzione del Dipartimento di Finanza Sostenibile-> compiti: -gestire le performance extra-finanziarie, -guidare la strategia e le azioni di Kering in risposta alle sfide presenti e future, -garantire la conformità normativa relativa alla rendicontazione extra-finanziaria e alla finanza verde. | Creazione del Fondo per il Climate per la Natura-> mobilita le risorse dei settori del lusso e della bellezza per proteggere e ripristinare la biodiversità, promuovendo al contempo l'empowerment delle donne. | Clean by Design-> obiettivo: migliorare l'efficienza idrica ed energetica delle fabbriche tessili. | Lancio del Fashion Pact-> iniziativa che ha riunito i principali attori della moda e del tessile per discutere e prendere in carico una collaborazione al fine di implementare strategie sostenibili fondamentali per tutto il settore. | SI | |
| | Gucci | €9,73 mld | | | | | -Approccio poliedrico -Artigianalità italiana -Lusso "per tutti" | Gucci Scrap-less: -utilizzo ridotto di acqua e agenti chimici nel processo di concia della pelle, -adozione di tecniche di lavorazione più sostenibili | ECONYL®-GUCCI pre consumer fabric take back program-> recupera gli scarti di ECONYL dalla produzione e li trasforma in un nuovo filato di alta qualità | Poliesteri NewLife-> fibra realizzata al 100% con bottiglie riciclate tramite un processo meccanico non chimico. | Agricoltura rigenerativa-> progetto NATIVA™ | SI | |
| | Saint Laurent | €2,521 mld | | | | | | -Prêt-à-porter di lusso | Progetti pilota: -utilizza la tecnologia laser per tracciare la provenienza della pelle -coinvolge l'utilizzo della tecnologia Blockchain per monitorare l'origine delle materie prime | Partnership esclusiva per la produzione di nuovi materiali in pelle riciclata-> scopo: ridurre l'uso di materiali vergini | | | SI |
| | Bottega Veneta | €1,5 mld | | | | | | -Artigianato d'eccellenza | Bottega Series: sezione di e-commerce dedicata alla vendita di accessori d'archivio-> Scopo: dimostrare il suo impegno verso un consumo responsabile | Certificato di Artigianato: servizio illimitato di aggiornamento e riparazione delle borse iconiche->Obiettivo: offrire un servizio di conservazione a lungo termine superiore e di incoraggiare l'uso multigenerazionale di pezzi | | | SI |
| | Balenciaga | €1,189 mld | | | | | | -Design radicale con un taglio innovativo -Audaci forme architettoniche | Re-seil program-> scopo: promuovere la riduzione, il riutilizzo e il riciclaggio dei capi di abbigliamento e incentivare i clienti a partecipare a queste pratiche sostenibili | | | | SI |
| OTB | | €1,7 mld | -Struttura decentralizzata -Articolato per funzioni | 2021 | -Normativo | -"RESPECT - people first" -"EXCELLENCE - raise the bar" -"EVOLUTION - make things happen" -"COURAGE - try different perspectives" | -Unconventional -Creatività e innovazione | -Protecting our Planet-> obiettivo: ridurre al minimo l'impatto ambientale e l'impronta di carbonio | -The New Fashion System: si impegna attivamente a promuovere la collaborazione, la visibilità e la tracciabilità della catena di fornitura, nonché a sviluppare programmi specifici per responsabilizzare i propri fornitori | -Brave Together: missione -> promuovere un cambiamento positivo, sostenendo progetti e iniziative che mirano a migliorare le condizioni di vita delle persone svantaggiate, promuovendo l'uguaglianza, l'accesso all'istruzione, la tutela dell'ambiente e la sostenibilità economica | Creazione del Consorzio Re. Crea-> obiettivo: promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni innovative per il riciclo dei materiali nel settore della moda. | SI | |

| OTB | Brand | Fatturato | Modello: | Timing of entry nella sostenibilità | Isomorfismo (coercitivo, mimetico e/o normativo) | Principi fondamentali (a livello di gruppo) | Heritage | Sostenibilità ambientale | | | | Adesione al The Fashion Pact |
|-----|-----------------|------------|--|-------------------------------------|--|--|---|---|---|---|---|------------------------------|
| | | | | | | | Valori fondanti e simboli della maison | Progetti: | | | | |
| | Maison Margiela | | | | | | -Design decostruttivo e all'avanguardia -spettacoli live -Materiali non convenzionali -Etichetta bianca con le quattro cuciture, -Codice numerico -Vernice bianca a pennellate | Upcycling-> riutilizzo di materiali per dare nuova vita ai capi -serie di prodotti in edizione limitata che consistono in versioni patchwork di pezzi iconici realizzati con materiali di scarto -borsa SAC in gomma biodegradabile | Recicla-> riproduzione di oggetti vintage all'interno delle collezioni della Maison | | | |
| | Richemont | €19,18 mld | -Holding con 3 divisioni -La holding controlla e coordina i marchi, fornendo loro servizi centralizzati | 2015 | -Normativo -Mimetico | Missione: "We craft the future" ->obiettivo: crescere in modo sostenibile e responsabile, coltivando le loro Maison e le loro attività per ottenere prestazioni elevate e durature e attingendo al loro patrimonio distintivo. | -Artigianalità distintiva | Si basa sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile: -SDG 12: Garantire un consumo e modelli di produzione sostenibili -SDG 17: Partenariati per gli Obiettivi. | Progetto per definire gli obiettivi basati sulla scienza (SBT) -> scopo: riduzione delle emissioni di gas serra | Compensazione di parte delle sue emissioni di CO2e attraverso tre progetti: -Conservazione delle foreste a sostegno delle aree di conservazione transfrontaliere -Aumentare la sicurezza energetica e migliorare la qualità dell'aria per le comunità locali in Cina -Impedire il disboscamento e ridurre le emissioni per aiutare a proteggere la foresta pluviale brasiliana | Ruolo attivo come membro di diverse iniziative consortili nel settore della sostenibilità, tra cui il Centro Internazionale di Riferimento per il Ciclo di Vita di Prodotti, Processi e Servizi (CI). | NO |
| | Chloé | | | | | | -Luxury prêt-à-porter -Universo femminile | Partnership con il Leather Working Group-> scopo: sostenere una produzione più sostenibile di pelli | Lancio di almeno una borsa realizzata con materiali derivati da fonti di origine vegetale. | ID Digitale-> obiettivi: -garantire l'autenticità -la tracciabilità -agevolare la cura e la riparazione degli articoli. | | SI |
| | Prada | 4,2 mld | -Integrazione verticale -Basso turnover del personale | 2013 | -Normativo -Mimetico -con tratti di coercitivo | "Be drivers of the change": -RIPENSARE LE REGOLE -TRADIZIONI INNOVATIVE -OLTRE I CONFINI -SPIRITO DI ECCELLENZA -UNICITÀ DEI TALENTI -PERCORSI SOSTENIBILI | -Vocazione artigianale -Costante innovazione -Qualità combinata con la produzione industriale | -Capsule collection di borse e accessori realizzata interamente in Re-Nylon -Dalle collezioni Donna Primavera/Estate 2020 non vengono più utilizzate pellicce animali per la produzione di nuovi prodotti. | "Re.Crea"-> obiettivo: -gestire i prodotti tessili e di moda a fine vita -promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni di riciclo innovative. | Adesione al progetto Collective Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA)-> obiettivo: promuovere l'uso di energia rinnovabile investendo in nuove infrastrutture di energia verde in Europa | | SI |
| | Moncler | 2,61 mld | -Strategia omnicale -Modello di business integrato e flessibile | 2015 | -Normativo -Mimetico | "comprendere l'eccezionale e scoprire il genio": -"Push for higher peaks" -"Embrace crazy" -"Plan beyond tomorrow" -"Keep warm" -"Bring other voices in" | -Piumino -Capacità di soddisfare varie esigenze -Moda senza tempo | "Born to protect": -ridurre le emissioni e adottare energie rinnovabili; -creare prodotti pensati per durare, utilizzare materiali a basso impatto ambientale e ridurre gli sprechi; -promuovere una catena di fornitura tracciata e responsabile; | | | | SI |

| Gruppo | Brand | Fatturato | Modello: | Timing of entry nella sostenibilità | Isomorfismo (coercitivo, mimetico e/o normativo) | Principi fondamentali (a livello di gruppo) | Heritage | Sostenibilità ambientale | | | Adesione al The Fashion Pact | |
|--------|----------|-----------|--|-------------------------------------|--|---|---|---|--|---|---|----|
| | | | | | | | Valori fondanti e simboli della maison | Progetti: | | | | |
| | Hermès | 11,6 mld | -Azienda indipendente -Strategia omnicanaile | 2010 | -Normativo -Mimetico -con tratti di coercitivo | Principi fondamentali: -creazione, artigianato -rete di distribuzione esclusiva. | -Coniugazione tra esigenza estetica e funzionalità -Alta qualità -Combinazione tra savoir-faire d'eccezione e utilità | Partecipa all'iniziativa collettiva Cuir de Veau Français Responsible-> obiettivo: riunire e diffondere audit di verifica del benessere animale in tutto il settore della produzione di pelle di vitello francese | Partenariato con l'associazione FECNA-> obiettivo: sensibilizzare gli allevatori sulle migliori pratiche e fornire loro formazione adeguata -garantire la tracciabilità completa dell'intero processo | -Ampliamento di tutti i briefing delle catene di approvvigionamento -Implementazione dell'approccio LCA nei mestieri emblematici della Maison; -Esplorazione di nuovi materiali; -Attuazione operativa dell'obiettivo di "distruzione zero" per gli articoli invenduti in Francia; -Introduzione di un questionario di autovalutazione CSR (Corporate Social Responsibility) per i fornitori; | -Audit di rinnovo per il terzo periodo della certificazione RJC COP ("Code of Practices"); -Inclusione nella prestigiosa lista CDP A List -Rafforzamento delle azioni interne di sensibilizzazione sulla biodiversità. | NO |
| | Chanel | 15,6 mld | -Distribuzione selettiva -Politica di vendita distintiva -Controllo dell'intera filiera produttiva | ultimo decennio | Nessuno | -Sviluppare un'immagine più umana, che si concentri meno sulla ricerca del profitto immediato e si avvicini di più ai consumatori del marchio, pur mantenendo un tono elitario che è rappresentativo dei marchi di lusso. | - Notorietà - Innovazione -Alta qualità -Estetica raffinata | CHANEL Mission 1.5°-> obiettivo: limitare l'aumento della temperatura media globale a 1,5° Celsius. | Bilancia la propria impronta di carbonio attraverso investimenti in soluzioni basate sulla natura per rimuovere ed evitare il carbonio in quantità almeno pari alle proprie emissioni globali | Sostiene iniziative volte a preservare e ripristinare l'ambiente, nonché a costruire la resilienza dei paesaggi e delle comunità per adattarsi ai cambiamenti climatici. | | SI |
| | Burberry | 3,3 mld | -Tecnologia digitale integrata in ogni aspetto del business -Identità di marchio di lusso globale e distintivo -Costante realizzazione delle strategie | 2010 | -Normativo -Mimetico -con tratti di coercitivo | -Mission statement -Ispirare -Massimizzare il potenziale dei prodotti -Ottimizzare i canali -Sbloccare le opportunità di mercato -Perseguire l'eccellenza operativa -Costruire la loro cultura | -Motivo a tartan -Marchio di lusso globale e distintivo | Punta a diventare Climate Positive entro il 2040 tramite: - riduzione del 46% delle emissioni lungo l'intera catena di approvvigionamento entro il 2030, -sviluppo di progetti volti a sostenere gli altri nel loro cammino verso la riduzione delle emissioni di carbonio -Diventare Net-Zero entro il 2040 | Burberry Regeneration Fund -> obiettivo: sostenere una serie di progetti verificati di compensazione del carbonio e insetting | Collabora con PUR Projet per implementare un programma agricolo rigenerativo con i produttori di lana in Australia. | -Sulla buona strada per diventare carbon neutral -Sta aumentando l'uso di elettricità proveniente da fonti rinnovabili e si avvicina all'obiettivo del 100% di elettricità rinnovabile -Programma per coordinare, finanziare e scalare programmi ambientali misurabili per i produttori italiani. -Incluso nel Dow Jones Sustainability Index (DJSI) per sei anni consecutivi e ha raggiunto il punteggio più alto nel 2020. -Sostiene gli sforzi delle Nazioni Unite nel settore della moda. | SI |
| | Armani | 2 mld | -Architettura strutturata -Brand extension | 1996 | -Normativo | -Persone -Planeta -Prosperità | -Stile autentico-> un modo di essere -Designer intransigente -Indipendente -Eleganza senza tempo | Filosofia "less is more" -> obiettivi: -distribuzione più selettiva, -con collezioni più contenute, -significativa riduzione delle varianti di prodotto (SKU) -adeguamento delle tempistiche di consegna più in linea con i ritmi delle stagioni, evitando eccessive anticipazioni. | -People-> obiettivo: avviare l'analisi di gradimento delle iniziative di welfare per i dipendenti: raggiunto | -Planet: -> mappatura delle emissioni di CO2 del Gruppo: completata -> implementazione del piano di mitigazione delle emissioni climateranti: in corso -> contribuisce al contenimento del riscaldamento globale | -Prosperity-> creato un Codice di Sostenibilità per i fornitori: ->obiettivo: incrementare la consapevolezza e l'engagement. | NO |

Molti dei brand menzionati adottano iniziative significative per promuovere la sostenibilità all'interno delle loro attività. Molti di loro si concentrano sulla protezione della biodiversità, sulla lotta al cambiamento climatico, sull'economia circolare, sulla trasparenza e sulla riduzione delle emissioni di gas serra. Alcuni brand hanno anche intrapreso azioni specifiche per garantire il benessere animale e ridurre l'utilizzo di sostanze chimiche pericolose.

Tra i vari brand, LVMH ha sviluppato iniziative come il Carbon Fund per ridurre le emissioni di gas serra e l'acquisto da allevamenti che garantiscono il benessere animale. LV si impegna a ridurre l'utilizzo di materie prime attraverso l'adozione di materiali riciclati e di origine biologica, la prototipazione 3D e l'ottimizzazione del ciclo di vita dei prodotti. Dior si concentra sulla tutela delle risorse naturali e sul contributo alla lotta al cambiamento climatico, mentre Fendi punta su un ambizioso sistema di gestione dei rifiuti per il riciclo delle materie prime esaurite e dei prodotti invenduti.

Si può notare come Celine sia l'unico a non aver attuato progetti di sostenibilità a livello di singolo brand.

Kering ha creato il Fondo per il Clima per la Natura per proteggere la biodiversità e migliorare l'efficienza idrica ed energetica nelle fabbriche tessili attraverso l'iniziativa Clean by Design. Gucci adotta tecniche di lavorazione più sostenibili, recupera materiali riciclati e promuove l'agricoltura rigenerativa. Saint Laurent utilizza tecnologie come il laser e la blockchain per monitorare l'origine delle materie prime e ridurre l'uso di materiali vergini. Bottega Veneta si impegna per un consumo responsabile attraverso la vendita di accessori d'archivio e offre un servizio di riparazione per le borse iconiche.

Anche altri brand come Balenciaga, Prada e Hermès stanno implementando strategie di sostenibilità. Balenciaga promuove la riduzione, il riutilizzo e il riciclaggio dei capi di abbigliamento attraverso il programma di rivendita. Prada ha lanciato una collezione interamente realizzata in Re-Nylon e ha adottato l'obiettivo di "distruzione zero" per gli articoli invenduti. Hermès partecipa a iniziative per garantire il benessere animale, implementa l'approccio LCA nei mestieri emblematici e sensibilizza i fornitori sulla sostenibilità.

Alcuni brand come Chanel e Moncler stanno adottando iniziative più recenti. Chanel ha lanciato CHANEL Mission 1.5° per limitare l'aumento della temperatura globale e bilanciare le emissioni di carbonio tramite investimenti in soluzioni basate sulla natura. Moncler si impegna a ridurre le emissioni, a creare prodotti durevoli, a promuovere una catena di fornitura responsabile e a sostenere le comunità locali.

È importante notare che, mentre alcuni brand sembrano adottare strategie più distinte e innovative, altri brand si stanno ancora muovendo verso una maggiore sostenibilità e potrebbero essere considerati più "imitativi" nella loro adozione di misure sostenibili. Tuttavia, è positivo vedere che molte aziende del settore del lusso stanno prendendo in considerazione l'impatto ambientale e stanno intraprendendo azioni per affrontare le sfide della sostenibilità.

Analizzando i dati presenti nella Tabella 1, è evidente che esiste una connessione tra l'heritage e le strategie di sostenibilità ambientale in molti brand/gruppi.

L'heritage di LVMH, che comprende marchi di moda, cosmetici, gioielli, orologi e alcolici, influenza la sostenibilità dell'intero gruppo in diverse modalità ad esempio attraverso

-Preservazione dell'artigianato e delle tradizioni: LVMH, inclusa Dior ed altre maison, si impegna a preservare l'artigianato tradizionale e le tecniche di lavorazione artigianale che sono alla base della produzione dei loro prodotti di lusso. Questo impegno contribuisce alla sostenibilità sociale e culturale, poiché aiuta a mantenere le competenze artigianali tradizionali e a sostenere le comunità locali. Un esempio concreto di come l'heritage si rifletta nei progetti di sostenibilità ambientale è Louis Vuitton. Il marchio Louis Vuitton è riconosciuto per il suo savoir-faire e la maestria artigianale, e questo viene valorizzato tramite dei progetti che mirano all'ottimizzazione del ciclo di vita dei prodotti, mettendo in evidenza l'importanza della durabilità e della longevità dei loro articoli.

-Materiali sostenibili: LVMH ha posto un'enfasi crescente sull'uso di materiali sostenibili e sulla gestione responsabile delle forniture. Ciò include l'adozione di pratiche di sourcing etico, la promozione di materiali provenienti da fonti sostenibili e la riduzione dell'impatto ambientale delle materie prime utilizzate nella produzione dei prodotti di lusso. Questo approccio mira a ridurre l'impatto ambientale dell'industria della moda e del lusso nel suo complesso.

Anche il rapporto tra heritage di Kering ed i suoi progetti di sostenibilità ambientale possono essere riassunti sotto due aspetti:

-Impegno con l'eredità del marchio: Kering riconosce che l'heritage dei suoi marchi è una fonte di ispirazione e innovazione per affrontare le sfide della sostenibilità. I valori e l'estetica unica di ogni marchio vengono utilizzati come base per sviluppare soluzioni sostenibili che rispettino l'integrità e il DNA del brand. Inoltre, ogni gruppo all'interno di Kering sviluppa progetti specifici che prendono il nome della maison corrispondente. Questi progetti mirano a promuovere la sostenibilità in modo unico per ciascun marchio, utilizzando l'heritage e l'identità del brand come punto di partenza. In questo modo, Kering sfrutta l'eredità dei suoi marchi per creare iniziative sostenibili che riflettano le caratteristiche distintive e i valori di ciascuna maison.

-Preservazione dell'artigianato tradizionale: Kering riconosce il valore dell'artigianato tradizionale e lavora per preservarlo. I marchi del gruppo promuovono e sostengono i maestri artigiani, fornendo loro supporto e opportunità di sviluppo. Questo impegno aiuta a preservare le antiche tecniche di lavorazione e a garantire che le competenze artigianali tramandate da generazioni non vengano perse. Inoltre, Kering incoraggia l'integrazione di pratiche sostenibili nei processi artigianali. Ciò include l'utilizzo di materiali sostenibili, l'adozione di metodi di produzione a basso impatto ambientale e la riduzione degli sprechi. L'obiettivo è combinare l'eccellenza artigianale con l'attenzione alla sostenibilità ambientale. Un esempio è Bottega Veneta con il certificato di artigianato che prevede un servizio illimitato di aggiornamento e riparazione delle borse iconiche.

Il gruppo OTB si distingue per l'heritage creativo e innovativo, che trova espressione nella sua costante ricerca di soluzioni all'avanguardia nel settore della moda. Un esempio tangibile di questa creatività e innovazione è rappresentato dalla creazione del consorzio Re.Crea, il cui obiettivo è promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni innovative per il riciclo dei materiali nel settore della moda.

All'interno delle maison di OTB, come Maison Margiela, la creatività si manifesta in modo evidente attraverso il design all'avanguardia e l'utilizzo di materiali non convenzionali. Questo si collega direttamente ai progetti di upcycling, in cui vengono riutilizzati materiali esistenti per creare nuovi capi di alta moda. L'heritage di OTB come gruppo che valorizza la creatività e l'innovazione si riflette nel suo impegno per l'utilizzo di materiali sostenibili e nel promuovere approcci di produzione responsabili.

Il rapporto tra l'heritage e i progetti di sostenibilità di Richemont si basa sulla preservazione dell'artigianalità distintiva e sull'utilizzo di materie sostenibili. Il gruppo si impegna a promuovere l'adozione di materiali sostenibili nelle sue collezioni, riflettendo così la sua attenzione alla sostenibilità.

Richemont dimostra il suo impegno verso la sostenibilità agendo come membro attivo di diverse iniziative consortili. Partecipando a tali iniziative, il gruppo collabora con altre aziende e organizzazioni per condividere conoscenze, esperienze e risorse, al fine di promuovere pratiche sostenibili a livello industriale.

Inoltre, Richemont attua numerosi progetti sostenibili, che mirano a ridurre l'impatto ambientale delle sue attività.

Prada integra l'heritage nel perseguire progetti di sostenibilità, preservando la sua identità distintiva, utilizzando materiali sostenibili e promuovendo l'innovazione. Prada è un marchio con una ricca storia e un patrimonio di design e innovazione. Nel perseguire progetti di sostenibilità, Prada si impegna a preservare e valorizzare il proprio heritage. Ciò include il recupero di tecniche di produzione artigianale tradizionali e l'incorporazione di elementi distintivi del marchio nei progetti sostenibili ad esempio con il progetto "Re.Crea" che ha gli obiettivi di gestire i prodotti tessili e di moda a fine vita e promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni di riciclo innovative. Inoltre, Prada si impegna a utilizzare materiali sostenibili nelle sue collezioni. Ciò comprende l'adozione di tessuti eco-friendly, come il nylon riciclato o il cotone organico, al fine di ridurre l'impatto ambientale della produzione enfatizzando la sua identità distintiva di qualità combinata con la produzione industriale.

Il rapporto tra l'heritage di Moncler e i progetti di sostenibilità si possono collegare nel seguente modo:

-Piumino: L'heritage di Moncler è fortemente associato al piumino, che rappresenta uno dei suoi simboli distintivi. Nel perseguire progetti di sostenibilità, Moncler si impegna a garantire che le piume utilizzate nei suoi prodotti provengano da fonti responsabili. Ciò può includere l'adozione di standard di benessere animale e la tracciabilità delle piume, assicurando che non provengano da pratiche cruente o di produzione intensiva.

-Capacità di soddisfare varie esigenze: L'heritage di Moncler si basa sulla capacità di creare capi d'abbigliamento che soddisfino diverse esigenze, sia in termini di funzionalità che di

stile. Nel perseguire progetti di sostenibilità, Moncler si impegna a creare prodotti che rispondano alle esigenze degli individui senza compromettere l'impatto ambientale. Ciò può significare l'adozione di tecnologie e materiali innovativi che migliorano le prestazioni dei capi, garantendo al contempo un minor impatto sull'ambiente.

-Moda senza tempo: L'heritage di Moncler è caratterizzato da un'estetica senza tempo, che trascende le mode effimere. Nel perseguire progetti di sostenibilità, Moncler si impegna a creare prodotti pensati per durare nel tempo. Ciò può includere la scelta di materiali di alta qualità e resistenti, nonché l'adozione di pratiche di produzione che favoriscono la longevità dei capi. Moncler si impegna a contrastare la cultura dello scarto promuovendo la moda sostenibile e il concetto di "slow fashion".

Il rapporto tra l'heritage e i progetti di sostenibilità di Hermès si basa sull'integrazione dei valori tradizionali del marchio con iniziative innovative volte a promuovere la sostenibilità. L'heritage di Hermès, caratterizzato dalla coniugazione tra esigenza estetica e funzionalità, l'alta qualità e la combinazione di savoir-faire d'eccezione e utilità, si riflette nei progetti di sostenibilità dell'azienda. Ecco come si sviluppa il rapporto:

-Coniugazione tra estetica e funzionalità: L'heritage di Hermès mette in risalto l'importanza di combinare l'estetica con la funzionalità. Nei progetti di sostenibilità, ciò si traduce nell'utilizzo di materiali e tecniche sostenibili che rispettano l'ambiente senza compromettere il design e la qualità dei prodotti. L'obiettivo è creare soluzioni sostenibili che siano esteticamente piacevoli e funzionali allo stesso tempo.

-Alta qualità: Hermès si impegna per l'alta qualità dei suoi prodotti, un elemento centrale del suo heritage. Nei progetti di sostenibilità, ciò si traduce nella scelta di materiali sostenibili e di elevata qualità che possano garantire la durabilità e la resistenza nel tempo. L'azienda si impegna a promuovere prodotti durevoli che riducano il consumo e lo spreco di risorse.

-Combinazione di savoir-faire d'eccezione e utilità: L'heritage di Hermès si basa sulla combinazione di un savoir-faire artigianale eccezionale con l'utilità dei prodotti. Nei progetti di sostenibilità, questa combinazione si traduce nell'adozione di pratiche di produzione responsabili che preservano e valorizzano l'artigianalità, mantenendo al contempo un approccio pratico ed efficiente.

Il rapporto tra l'heritage e i progetti di sostenibilità ambientale di Chanel si basa sull'integrazione dei valori tradizionali del marchio con l'impegno per la protezione dell'ambiente. L'heritage di Chanel, caratterizzato da un'estetica raffinata, l'attenzione ai dettagli e l'innovazione, si riflette nei progetti di sostenibilità ambientale dell'azienda. Chanel unisce l'estetica raffinata alla sostenibilità ambientale nei suoi progetti. L'azienda cerca di sviluppare soluzioni sostenibili senza compromettere l'eleganza e la qualità dei suoi prodotti. L'obiettivo è creare un equilibrio tra il rispetto per l'ambiente e la creazione di prodotti che riflettano l'heritage estetico di Chanel. La Maison, inoltre, si impegna nell'innovazione e nella ricerca per sviluppare soluzioni sostenibili nel settore della moda e del lusso, ad esempio attraverso il sostegno ad iniziative volte a preservare e ripristinare l'ambiente. L'azienda cerca costantemente nuovi materiali e tecnologie sostenibili per migliorare le proprie pratiche produttive. L'heritage di Chanel fornisce una base solida di conoscenze e competenze artigianali che si combinano con l'innovazione per affrontare le sfide ambientali.

L'heritage di Burberry, caratterizzato dalla sua iconica estetica britannica, un lusso globale e distintivo e l'innovazione, si riflette nei progetti di sostenibilità ambientale dell'azienda. Principalmente, nei progetti di sostenibilità, l'azienda cerca di combinare l'innovazione con la responsabilità ambientale, adottando nuove tecnologie e processi produttivi sostenibili. Questo include l'utilizzo di materiali riciclati, la riduzione dell'impatto delle emissioni di carbonio e l'adozione di pratiche di produzione più efficienti dal punto di vista energetico.

L'heritage di Armani, caratterizzato da uno stile autentico, da un designer intransigente, dall'indipendenza e dall'eleganza senza tempo, è strettamente collegato ai progetti di sostenibilità ambientale dell'azienda. Ecco come si sviluppa il rapporto:

-Stile autentico e sostenibilità: Armani si impegna a promuovere uno stile autentico e raffinato, che si riflette nei suoi prodotti e nel modo in cui vengono realizzati. Nei progetti di sostenibilità ambientale, l'azienda si concentra sull'adozione di una filosofia "less is more" (meno è meglio) per ridurre l'impatto ambientale della produzione e distribuzione. Ciò include una distribuzione più selettiva, con collezioni più contenute e una significativa riduzione delle varianti di prodotto, evitando eccessive anticipazioni e allineando le tempistiche di consegna alle stagioni, riducendo così gli sprechi.

-Designer intransigente e sostenibilità: Armani è noto per essere un designer intransigente, attento ai dettagli e alla qualità dei suoi prodotti. Nei progetti di sostenibilità, l'azienda si impegna a utilizzare materiali e processi produttivi a basso impatto ambientale, senza compromettere la qualità e l'eleganza dei suoi capi. Ciò include ad esempio l'adozione di materiali sostenibili, come tessuti organici o riciclati, e l'implementazione di pratiche di produzione responsabili.

-Indipendenza e sostenibilità: L'indipendenza di Armani come marchio di moda le permette di avere un maggiore controllo sulle proprie decisioni e di adottare una visione a lungo termine verso la sostenibilità ambientale. L'azienda si impegna a ridurre le emissioni di CO₂ attraverso la mappatura e la mitigazione delle emissioni, contribuendo così al contenimento del riscaldamento globale. Inoltre, Armani ha sviluppato un Codice di Sostenibilità per i fornitori per aumentare la consapevolezza e l'engagement nella sostenibilità.

In conclusione, l'analisi dei dati presenti nella Tabella 1 evidenzia chiaramente una connessione tra l'heritage e le strategie di sostenibilità ambientale in molti brand e gruppi. Queste aziende valorizzano il loro patrimonio storico e la loro identità distintiva per promuovere la sostenibilità attraverso diverse modalità.

Un elemento comune tra queste aziende è l'impegno per la preservazione dell'artigianato tradizionale. Questo si traduce nella salvaguardia delle competenze artigianali e delle tradizioni, contribuendo alla sostenibilità sociale e culturale.

Oltre alla preservazione dell'artigianato, queste aziende adottano materiali sostenibili e pratiche di sourcing responsabile. L'uso di materiali provenienti da fonti sostenibili e la gestione responsabile delle forniture contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale dell'industria della moda e del lusso nel suo complesso.

Inoltre, queste aziende integrano l'innovazione nei loro progetti di sostenibilità. Sfruttando la loro creatività e l'heritage come base, cercano soluzioni all'avanguardia nel settore della moda

e del lusso. Ciò include la ricerca e lo sviluppo di nuovi materiali, tecnologie e processi produttivi sostenibili.

Complessivamente, l'heritage di queste aziende è un elemento fondamentale nel perseguire la sostenibilità. Sfruttando la loro storia, identità e conoscenze artigianali, creano iniziative sostenibili che riflettono le caratteristiche distintive e i valori di ciascun brand.

Nella Tabella 2 sono riportate le certificazioni ottenute dai singoli brand. Le certificazioni già ottenute sono evidenziate in verde, mentre quelle in fase di certificazione sono segnate in arancione.

Tabella 2. Certificazioni di sostenibilità ottenute dai brand.

| Brand | Certificazioni | | | | | | | | | | | | | | DownPass | ICEC | Butterfly Mark | B Corp | RCS |
|-----------------|----------------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----------------------|-----|------|--------|-----|-----|--|----------|------|----------------|--------|-----|
| | GOTS | RDS | PEFC | RMS | RAS | RWS | LWG | Standard 100 OEKO-TEX | FSC | ICFA | Welfur | GRS | BCI | | | | | | |
| Louis Vuitton | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | ■ | | | ■ | | | | |
| Dior | | ■ | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | | |
| Fendi | | ■ | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Celine | | ■ | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Gucci | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | | | | |
| Saint Laurent | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | | | | |
| Bottega Veneta | | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | ■ | | | ■ | | | |
| Balenciaga | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | ■ | | | | | | |
| Maison Margiela | | ■ | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Chloe | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | ■ | | | | | ■ | |
| Prada | ■ | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Moncler | ■ | ■ | | | | ■ | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Hermès | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Chanel | ■ | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Burberry | | | | | | ■ | ■ | | | | | | ■ | | | | | | |
| Armani | ■ | | | | | | | | ■ | | | ■ | | | | | | ■ | |

Tabella 3. Totale certificazioni ottenute dai brand/gruppi



Nell'ambito dell'industria della moda di lusso, sia il Gruppo LVMH che il Gruppo Kering, insieme alle loro rinomate marche di moda, si sono impegnati a raggiungere e aderire a una serie di certificazioni di sostenibilità. Questo impegno è finalizzato a dimostrare la loro responsabilità verso l'ambiente e il benessere degli animali. Le certificazioni coprono una vasta gamma di materiali e processi utilizzati nella produzione di prodotti di moda, offrendo una garanzia di pratiche sostenibili.

Tra le marche appartenenti al Gruppo LVMH, numerose certificazioni sono state ottenute. Ad esempio, c'è la certificazione LWG per le concerie, che attesta l'utilizzo di pratiche sostenibili nell'industria del cuoio. Poi c'è la certificazione GOTS per il cotone, che assicura che il cotone utilizzato sia stato prodotto in modo biologico e rispettoso dell'ambiente. Inoltre, ci sono certificazioni come FSC per la carta e il legno, RDS per la lana e molte altre. Queste certificazioni rappresentano l'impegno di LVMH nel garantire l'utilizzo di materiali provenienti da fonti sostenibili e rispettose dell'ambiente. Inoltre, LVMH richiede ai suoi fornitori di conformarsi alle leggi ambientali e di attuare misure per migliorare le prestazioni ambientali dei loro siti produttivi. In questo modo, il Gruppo LVMH si impegna a promuovere una produzione responsabile e a ridurre l'impatto ambientale nell'industria della moda.

Anche il Gruppo Kering ha ottenuto diverse certificazioni significative per le sue marche di moda di lusso, come Gucci, Saint Laurent, Balenciaga e altre. Proprio come LVMH, Kering ha aderito alla certificazione LWG per le concerie, garantendo così l'utilizzo di pratiche sostenibili nel trattamento del cuoio. Allo stesso modo, la certificazione GOTS per il cotone assicura che il cotone utilizzato sia stato prodotto in modo biologico e rispettoso dell'ambiente. Inoltre, Kering si impegna a supportare i propri fornitori nell'aderire agli standard di sostenibilità del gruppo. Queste certificazioni riguardano una varietà di materiali utilizzati nella produzione di moda, come pelle, lana, seta, cotone e altre fibre. Il Gruppo

Kering si impegna a garantire che i materiali utilizzati siano provenienti da fonti sostenibili e a promuovere la responsabilità ambientale in tutta la sua catena di approvvigionamento.

Entrambi i gruppi, LVMH e Kering, hanno anche sviluppato i propri standard interni per promuovere l'integrità, la circolarità e l'applicazione del principio di precauzione nella produzione di moda sostenibile. Questi standard stabiliscono criteri specifici per i fornitori e incoraggiano l'uso di materiali biologici, riciclati e provenienti da fonti certificate. Ciò evidenzia l'impegno di entrambi i gruppi nel perseguire la sostenibilità in modo globale e coerente.

Passando ad altre marche di lusso, possiamo notare che il Gruppo Richemont si impegna a proteggere i clienti, i dipendenti e gli altri stakeholder, oltre a rispettare gli obblighi di tutela ambientale. Richiede ai fornitori una valutazione di conformità dei prodotti e incoraggia l'adozione di certificazioni ambientali. Inoltre, stabilisce che le pellicce possano essere utilizzate solo se il benessere degli animali è garantito attraverso verifiche affidabili o l'uso di pellicce riciclate. Questo impegno dimostra la responsabilità del Gruppo Richemont verso la sostenibilità e il benessere degli animali.

Chanel, d'altra parte, ha ottenuto le certificazioni GOTS e FSC, riconoscendo l'utilizzo di materiali organici e provenienti da foreste gestite in modo sostenibile. Tuttavia, al momento non ha un codice di condotta applicabile a tutti i fornitori, il che indica un'opportunità di miglioramento per garantire pratiche sostenibili in tutta la sua catena di fornitura. D'altra parte, Hermes ha implementato un codice di condotta che si estende a tutti i fornitori e subappaltatori. Attraverso visite informali o audit di terze parti, Hermes valuta e verifica il rispetto delle sue norme. Hermes richiede inoltre diverse certificazioni specifiche ai fornitori, come RWS, RDS, LWG, GRS e FSC, evidenziando il loro impegno per pratiche sostenibili e responsabili.

Prada ha implementato un codice di condotta che si applica a fornitori e subappaltatori, garantendo il rispetto di standard etici e ambientali. Tuttavia, non richiede certificazioni specifiche ai fornitori. Allo stesso modo, Burberry ha ottenuto le certificazioni RWS, LWG e BCI e comunica la sua politica di approvvigionamento responsabile a tutti i partner della catena di fornitura. Mettendo l'accento sulla conservazione delle risorse naturali e sul benessere degli animali, Burberry dimostra il suo impegno per una produzione sostenibile.

Moncler, da parte sua, ha ottenuto diverse certificazioni importanti, come GOTS, RWS, RDS e FSC. Anche se non richiede certificazioni specifiche ai fornitori, Moncler dimostra un impegno per l'utilizzo di materiali sostenibili nella produzione di prodotti di lusso. Allo stesso modo, Armani ha le certificazioni GOTS, GRS, RCS e FSC, dimostrando un impegno per pratiche sostenibili e responsabili. Inoltre, Armani ha implementato un codice di condotta per i fornitori al fine di garantire il rispetto degli standard etici e ambientali.

Infine, OTB, il gruppo che comprende Maison Margiela e altre marche, ha implementato un codice di condotta che si applica a fornitori e subappaltatori. Attraverso audit periodici, OTB valuta il rispetto delle sue norme e si impegna a migliorare la sostenibilità nella produzione dei suoi prodotti di moda di lusso.

Confrontando le certificazioni ottenute dalle diverse marche di lusso, possiamo notare che molte di esse hanno adottato un approccio simile per perseguire la sostenibilità e la

responsabilità sociale nelle loro operazioni. Alcune certificazioni sono comuni a diverse marche, mentre altre sono specifiche di una determinata azienda.

Se consideriamo il numero complessivo di certificazioni, LVMH sembra avere un numero significativo di riconoscimenti, con Louis Vuitton che ne ha ottenuti il maggior numero, seguito da Dior, Fendi e Celine. Tuttavia, è importante notare che LVMH è un conglomerato con diverse marche, quindi è comprensibile che abbiano una gamma più ampia di certificazioni.

Kering, un altro importante conglomerato nel settore del lusso, ha anche un numero considerevole di certificazioni. Gucci e Saint Laurent sono le marche all'interno del gruppo con il maggior numero di certificazioni, seguite da Bottega Veneta e Balenciaga. Kering ha anche una forte presenza di certificazioni come GOTS, RDS, RWS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC e BCI, evidenziando il loro impegno per pratiche sostenibili e responsabili in diverse aree.

Le marche di LVMH hanno ottenuto una serie di certificazioni che coprono diversi aspetti della sostenibilità. Questo indica un impegno generale di LVMH per adottare pratiche sostenibili e responsabili in diverse aree. D'altra parte, Kering ha anche un numero significativo di certificazioni, ma in confronto con LVMH, sembra avere una concentrazione maggiore su alcune marche specifiche all'interno del gruppo. Gucci e Saint Laurent, ad esempio, sono le marche di Kering che hanno ottenuto il maggior numero di certificazioni. Entrambe le marche condividono diverse certificazioni con LVMH, come RDS, RWS, LWG, Standard 100 OEKO-TEX, FSC e BCI. Tuttavia, Kering ha anche certificazioni uniche, come il Butterfly Mark, che evidenziano il loro impegno per la sostenibilità e la responsabilità sociale.

Richemont, Chanel, Prada, Burberry, Moncler, Armani e OTB hanno un numero più limitato di certificazioni rispetto a LVMH e Kering. Tuttavia, ci sono ancora diverse certificazioni importanti rappresentate tra queste marche, come GOTS, FSC, LWG, RDS e BCI.

È interessante notare che molte delle marche menzionate hanno ottenuto le certificazioni comuni come LWG (valutazione ambientale del settore conciario) e Standard 100 OEKO-TEX (certificazione per prodotti tessili privi di sostanze nocive). Questo indica una consapevolezza diffusa dell'importanza di queste certificazioni nel garantire la sostenibilità dei materiali utilizzati nei prodotti di lusso.

Le differenze principali tra le certificazioni riguardano il focus delle marche su specifici aspetti della sostenibilità, come l'uso di materiali organici, il benessere animale, la gestione responsabile delle foreste, la riduzione dell'impatto ambientale nell'industria della moda e l'utilizzo di materiali riciclati.

Complessivamente, emerge l'importanza delle certificazioni e dei codici di condotta nell'industria della moda per garantire pratiche sostenibili e il rispetto degli standard sociali ed ambientali. Mentre alcune aziende hanno implementato rigorosi codici di condotta e richiedono certificazioni specifiche ai fornitori, altre potrebbero avere ancora spazio per migliorare le proprie politiche di sostenibilità.

Analizzando più in dettaglio le differenze tra le certificazioni ottenute dai brand dei gruppi analizzati:

1. Certificazione RDS (Responsible Down Standard) che si concentra sulla tracciabilità e l'etica nel settore del piumino, garantendo che il piumino utilizzato nei prodotti provenga da fonti responsabili
 - Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine, Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Moncler, Armani, Maison Margiela hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Chanel, Hermes, Prada, Burberry, Bottega Veneta.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che questi brand potrebbero non avere un sistema di tracciabilità e controllo etico adeguato per il piumino utilizzato nei loro prodotti. Ciò solleva interrogativi sulle condizioni di produzione del piumino e sulla provenienza delle materie prime utilizzate.
2. Certificazione LWG (Leather Working Group) che valuta e promuove le migliori pratiche ambientali nell'industria conciaria, inclusa la gestione delle sostanze chimiche, l'uso dell'acqua e l'efficienza energetica:
 - Louis Vuitton, Dior, Fendi, Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Chloè, Burberry hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Chanel, Hermes, Prada, Moncler, Armani, Maison Margiela.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione suggerisce che questi brand potrebbero non adottare le migliori pratiche ambientali nell'industria conciaria. Ciò potrebbe indicare un uso meno responsabile delle sostanze chimiche, una minore gestione dell'acqua e una minore efficienza energetica nella produzione dei loro prodotti in pelle.
3. Certificazione Standard 100 OEKO-TEX che garantisce che i tessuti utilizzati nei prodotti siano privi di sostanze nocive per la salute umana:
 - Louis Vuitton, Dior, Fendi, Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Chloè hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Chanel, Hermes, Prada, Burberry, Bottega Veneta, Moncler, Armani, Maison Margiela.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione solleva dubbi sulla sicurezza dei tessuti utilizzati da questi brand. Senza questa certificazione, non vi è una garanzia indipendente che i tessuti siano privi di sostanze nocive per la salute umana.
4. Certificazione FSC (Forest Stewardship Council) che promuove la gestione forestale responsabile e la tracciabilità delle materie prime provenienti da foreste sostenibili:
 - Louis Vuitton, Dior, Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Chanel, Hermes, Prada hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Chloè, Burberry, Moncler, Armani, Maison Margiela.

- Limiti: La mancanza di questa certificazione suggerisce che questi brand potrebbero non garantire la gestione forestale responsabile e la tracciabilità delle materie prime provenienti da foreste sostenibili. Ciò solleva interrogativi sulle pratiche di approvvigionamento legate al legno utilizzato nei loro prodotti.
5. Certificazione GOTS (Global Organic Textile Standard) che riguarda i tessuti biologici e assicura che le materie prime siano coltivate e lavorate in conformità con rigidi standard ambientali e sociali.
- Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Hermes, Prada, Moncler, Armani hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Dior, Fendi, Celine, Balenciaga, Chloè, Burberry, Bottega Veneta, Maison Margiela.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che questi brand potrebbero non utilizzare tessuti biologici coltivati e lavorati in conformità con rigidi standard ambientali e sociali. Ciò solleva interrogativi sulla sostenibilità delle loro filiere tessili e sull'impatto ambientale associato alla produzione di tessuti.
6. Certificazione GRS (Global Recycled Standard) che si concentra sull'uso di materiali riciclati e la tracciabilità nella catena di approvvigionamento:
- Louis Vuitton, Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta, Hermes, Armani, Maison Margiela hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Dior, Fendi, Celine, Saint Laurent, Chanel, Prada, Chloè, Burberry, Moncler.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione suggerisce che questi brand potrebbero non prestare particolare attenzione all'uso di materiali riciclati e alla tracciabilità nella catena di approvvigionamento. Ciò solleva dubbi sulla loro adesione alle pratiche sostenibili e alla riduzione dell'impatto ambientale attraverso il riciclaggio dei materiali.
7. Certificazione BCI (Better Cotton Initiative) che promuove la produzione sostenibile del cotone, riducendo l'impatto ambientale e migliorando le condizioni di lavoro dei produttori di cotone:
- Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Burberry, Chloè, Moncler, Armani hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine, Chanel, Hermes, Prada, Maison Margiela.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che questi brand potrebbero non impegnarsi nella produzione sostenibile del cotone, inclusa la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento delle condizioni di lavoro dei produttori di cotone. Ciò solleva dubbi sulle pratiche di approvvigionamento del cotone utilizzato nei loro prodotti.

8. Certificazione ICEC (Institute for Ethical and Environmental Certification) che si concentra sugli standard etici e ambientali nella lavorazione del cuoio:
 - Gucci, Bottega Veneta hanno ottenuto questa certificazione.
 - Non è stata ottenuta da Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine, Saint Laurent, Balenciaga, Chanel, Hermes, Prada, Chloè, Burberry, Moncler, Armani, Maison Margiela.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che questi brand potrebbero non avere standard etici e ambientali adeguati nella lavorazione del cuoio. Ciò solleva interrogativi sulle condizioni di lavoro dei lavoratori del settore del cuoio e sull'impatto ambientale delle pratiche di concia.
9. Certificazione PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) garantisce che il legno e i prodotti forestali provengano da foreste gestite in modo sostenibile, rispettando gli standard ambientali, sociali ed economici stabiliti dall'organizzazione:
 - Solo Hermès ha ottenuto questa certificazione.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che i brand non garantiscono la provenienza del legno e dei prodotti forestali da foreste gestite in modo sostenibile, rispettando gli standard ambientali, sociali ed economici stabiliti dall'organizzazione.
10. Certificazione RMS (Responsible Mohair Standard) che promuove la sostenibilità nel settore tessile con lo scopo di incoraggiare pratiche sostenibili e responsabili nella produzione di mohair:
 - Solo Hermès ha ottenuto questa certificazione.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che gli altri brand potrebbero non adottare pratiche sostenibili e responsabili nella produzione di mohair. Ciò solleva dubbi sul benessere degli animali e sulla sostenibilità dell'industria del mohair.
11. Certificazione Responsible Alpaca Standard (RAS) è uno standard responsabile per l'allevamento degli alpaca, che mira a garantire il benessere degli animali, la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale nella produzione di fibre di alpaca:
 - Solo Hermès ha ottenuto questa certificazione.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione suggerisce che gli altri brand potrebbero non garantire il benessere degli animali, la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale nella produzione di fibre di alpaca.
12. Certificazione RWS (Responsible Wool Standard) che assicura il benessere degli animali e la gestione responsabile delle risorse nell'allevamento di animali da fibra, promuove la tracciabilità e la trasparenza lungo la catena di approvvigionamento:
 - Louis Vuitton, Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Moncler, Hermès, Burberry hanno ottenuto questa certificazione.

- Non è stata ottenuta da Dior, Fendi, Celine, Maison Margiela, Chloe, Prada, Chanel, Armani.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che questi brand potrebbero non adottare pratiche responsabili nell'allevamento di animali da fibra, nel benessere degli animali e nella gestione delle risorse. Ciò solleva interrogativi sulla trasparenza e sulla tracciabilità delle loro forniture di lana.
13. Certificazione ICFA (International Crocodile Farmers Association) stabilisce standard per la gestione etica e responsabile delle fattorie di coccodrilli, promuovendo la conservazione degli habitat naturali, il benessere degli animali e la tracciabilità delle pelli di coccodrillo lungo la catena di approvvigionamento:
- Solo Hermès ha ottenuto questa certificazione.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione suggerisce che gli altri brand potrebbero non seguire standard etici e responsabili nella produzione di prodotti in pelle di coccodrillo. Ciò solleva dubbi sulla gestione etica delle fattorie di coccodrilli e sulla tracciabilità delle pelli di coccodrillo utilizzate.
14. Certificazione Welfur che mira a garantire il benessere degli animali nell'allevamento delle specie utilizzate per la produzione di pellicce, attraverso l'implementazione di criteri specifici e il monitoraggio indipendente:
- Solo Hermès ha ottenuto questa certificazione.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che gli altri brand potrebbero non garantire il benessere degli animali nell'allevamento delle specie utilizzate per la produzione di pellicce. Ciò solleva interrogativi sulla sostenibilità e sulla responsabilità delle loro pratiche di produzione di pellicce.
15. Certificazione DownPass che è uno standard per il piumino e le piume, che garantisce che il loro processo di produzione rispetti determinati criteri di sostenibilità e responsabilità:
- Solo Louis Vuitton ha ottenuto questa certificazione.
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che gli altri brand potrebbero non adottare determinati criteri di sostenibilità e responsabilità nel processo di produzione del piumino e delle piume. Ciò solleva dubbi sulla provenienza e sul trattamento etico degli animali da cui provengono il piumino e le piume utilizzate.
16. Certificazione Butterfly Mark che attribuita alle aziende che dimostrano di avere un impatto positivo nel settore della sostenibilità e dell'impatto sociale:
- Solo Dior ha ottenuto questa certificazione
 - Limiti: La mancanza di questa certificazione suggerisce che gli altri brand potrebbero non dimostrare un impatto positivo nel settore della sostenibilità e dell'impatto sociale.
17. Certificazione B Corp che è un riconoscimento assegnato alle aziende che soddisfano elevati standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità:
- Solo Chloe ha ottenuto questa certificazione

- Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che gli altri brand potrebbero non soddisfare elevati standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità.

18. Certificazione RCS (Recycled Claim Standard) è uno standard globale che verifica la presenza e la percentuale di materiale riciclato in un prodotto:

- Solo Armani ha ottenuto questa certificazione
- Limiti: La mancanza di questa certificazione indica che gli altri brand potrebbero non fornire informazioni verificate sulla presenza e sulla percentuale di materiale riciclato nei loro prodotti. Ciò solleva dubbi sull'impegno di questi brand verso il riciclaggio e l'utilizzo di materiali riciclati.

Da questa analisi, emerge che i brand dei gruppi analizzati presentano differenze significative nelle certificazioni ottenute. Alcuni brand hanno una maggiore diversità di certificazioni, come Louis Vuitton e Gucci, che hanno ottenuto certificazioni in diverse aree, come responsabilità animale, sostenibilità ambientale e tracciabilità delle materie prime. Altri brand, come Chanel e Prada, hanno un numero più limitato di certificazioni. Le differenze possono riflettere diverse strategie aziendali, aree di focus o requisiti specifici delle catene di approvvigionamento di ciascun brand.

Tuttavia, è importante notare che la mancanza di certificazioni non significa automaticamente che un marchio non stia adottando pratiche sostenibili o responsabili. Alcuni marchi potrebbero avere iniziative interne o standard che non sono coperti da specifiche certificazioni esterne.

Conclusioni

Il settore del lusso ha abbracciato la sostenibilità come principio guida per affrontare le sfide ambientali e sociali. Le aziende del lusso stanno adottando pratiche sostenibili e cercando di ridefinire il concetto stesso di lusso, integrando valori di responsabilità sociale e ambientale nelle loro strategie e operazioni. La spinta verso l'adozione di un'economia circolare, che mira a massimizzare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, a ridurre gli sprechi e a prolungare la vita dei materiali nel ciclo produttivo e di consumo, rappresenta una sfida stimolante e un'opportunità preziosa per l'industria.

Le certificazioni di sostenibilità giocano un ruolo cruciale nel fornire un riconoscimento ufficiale delle pratiche sostenibili adottate dalle aziende del lusso. Nel contesto di questa tesi, è stato condotto un processo di ricerca e analisi delle certificazioni di sostenibilità assegnate da enti terzi alle dieci principali aziende del settore del lusso. Marchi come LVMH e Kering hanno ottenuto diverse certificazioni che attestano l'utilizzo di materiali provenienti da fonti sostenibili e l'adozione di pratiche responsabili lungo la catena di approvvigionamento. Queste certificazioni dimostrano l'impegno delle aziende verso l'ambiente e il benessere degli animali.

L'analisi delle strategie delle aziende nel settore del lusso secondo la teoria dell'isomorfismo istituzionale e la razionalità collettiva nei campi organizzativi dimostra che molte marche stanno adottando iniziative significative per promuovere la sostenibilità all'interno delle loro attività. Sono evidenti i loro sforzi per proteggere la biodiversità, contrastare il cambiamento climatico, adottare l'economia circolare, garantire la trasparenza e ridurre le emissioni di gas serra. Alcune marche si concentrano anche sul benessere animale e sulla riduzione dell'utilizzo di sostanze chimiche pericolose. Tuttavia, la motivazione alla base di queste scelte può variare. Alcune aziende sembrano essere spinte da una coercizione esterna, come l'adesione a norme e standard globali definiti da organizzazioni come le Nazioni Unite. Questo tipo di isomorfismo coercitivo implica che le aziende si sentano obbligate a seguire queste direttive per evitare critiche o sanzioni. Altre aziende adottano invece un approccio normativo, cercando di allinearsi a principi e standard comuni nel settore della moda. Questo tipo di isomorfismo normativo può derivare da un desiderio di coerenza con le aspettative dei clienti, di mantenere una buona reputazione o di dimostrare un impegno verso la sostenibilità. Inoltre, alcune aziende sembrano essere influenzate dal cosiddetto isomorfismo mimetico, cioè imitano pratiche di sostenibilità adottate da altre aziende di successo nel settore. Questo può derivare dalla volontà di rimanere competitive e di non essere lasciate indietro rispetto ai rivali.

LVMH, ad esempio, ha sviluppato iniziative come il Carbon Fund per ridurre le emissioni di gas serra e ha adottato criteri per garantire il benessere animale. Anche il Gruppo Kering ha implementato progetti come il Fondo per il Clima per la Natura e promuove l'utilizzo di

tecniche di lavorazione sostenibili e materiali riciclati. Allo stesso modo, altre marche come Chanel, Prada e Hermès stanno implementando strategie di sostenibilità attraverso l'adozione di materiali organici, certificazioni specifiche e la promozione di una catena di fornitura responsabile.

Tuttavia, non tutte le marche sono allo stesso punto nel percorso verso la sostenibilità. Mentre molte stanno adottando strategie più distintive e innovative, altre possono essere considerate più "imitative" nella loro adozione di misure sostenibili. È importante notare che alcune marche potrebbero ancora trovarsi in una fase di transizione verso una maggiore sostenibilità.

Inoltre, l'analisi dei dati presenti nella tabella che confronta heritage con le strategie di sostenibilità rileva una connessione significativa tra l'eredità storica e le strategie di sostenibilità ambientale in vari brand/gruppi. Ciascuno di essi integra la propria eredità nel perseguire progetti di sostenibilità, utilizzando l'identità distintiva e i valori tradizionali come fondamento per promuovere iniziative sostenibili. Gli elementi comuni principali tra queste aziende includono la valorizzazione dell'artigianato, che si traduce nella salvaguardia delle competenze artigianali e delle tradizioni, contribuendo così alla sostenibilità sociale e culturale e l'adozione di materiali sostenibili e pratiche di sourcing responsabile: l'utilizzo di materiali provenienti da fonti sostenibili e la gestione responsabile delle forniture contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale complessivo dell'industria della moda e del lusso.

In sintesi, l'industria della moda di lusso sta affrontando le sfide della sostenibilità e molte aziende stanno adottando strategie per ridurre l'impatto ambientale e promuovere una produzione responsabile. Nonostante alcuni marchi siano più avanzati di altri nel percorso verso la sostenibilità, è positivo osservare che l'attenzione all'impatto ambientale sta diventando sempre più diffusa nel settore. Con l'adozione di certificazioni e l'implementazione di iniziative specifiche, le aziende del lusso stanno dimostrando il loro impegno per un futuro sostenibile.

In base ai dati analizzati, emerge che molti dei brand di lusso presi in considerazione non hanno ottenuto diverse certificazioni chiave nel settore della sostenibilità e della responsabilità sociale. Questa mancanza di certificazioni rappresenta una limitazione significativa e potrebbe sollevare dubbi sulle pratiche sostenibili adottate da questi brand.

La mancanza di certificazioni come GOTS, GRS, BCI, ICEC, PEFC, RMS, RAS, RWS, ICFA, Welfur, DownPass, Butterfly Mark, B Corp e RCS solleva preoccupazioni riguardo a diversi aspetti, tra cui l'utilizzo di materiali sostenibili e riciclati, l'approvvigionamento etico del cotone e del cuoio, la gestione sostenibile delle foreste, il benessere degli animali e la tracciabilità delle forniture di pelli esotiche e pellicce.

La mancanza di queste certificazioni potrebbe indicare una mancanza di trasparenza, impegno e responsabilità da parte dei brand di lusso nell'adottare pratiche sostenibili e nel mitigare l'impatto ambientale e sociale della loro produzione. Questo solleva interrogativi

sulle condizioni di lavoro, la gestione delle risorse, la tutela degli animali e la tracciabilità delle forniture.

Tuttavia, va sottolineato che alcuni brand, come Hermès, hanno ottenuto alcune delle certificazioni prese in considerazione, dimostrando un maggiore impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale.

In conclusione, l'assenza di certificazioni sostenibili nei brand di lusso indica una necessità di miglioramento e un'opportunità per questi brand di adottare pratiche più responsabili, trasparenti e sostenibili. I consumatori sempre più attenti alle tematiche ambientali e sociali richiedono una maggiore responsabilità e tracciabilità nella produzione di beni di lusso. Pertanto, l'ottenimento di certificazioni riconosciute può aiutare i brand a dimostrare il loro impegno verso la sostenibilità e ad aumentare la fiducia dei consumatori nella loro marca.

Bibliografia e sitografia

R.E.Cerchia, K.Piccolo, The Ethical Consumer and Codes of Ethics in the Fashion Industry, Laws, Vol. 8, 2019, pag. 1-19

Doyle, M.W.; Stiglitz, J.E. Eliminating extreme inequality: A sustainable development goal, 2015–2030. Ethics Int. Aff. 2014, 28, 5–13.

Hák, T.; Janoušková, S.; Moldan, B. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. Ecol. Indic. 2016, 60, 565–573.

Leal Filho, W.; Azeiteiro, U.; Alves, F.; Pace, P.; Mifsud, M.; Brandli, L.; Disterheft, A. Reinvigorating the sustainable development research agenda: The role of the sustainable development goals (SDG). Int. J. Sustain. Dev. World Ecol. 2018, 25, 131–142.

Birkie, S.; Feldmann, A.; Nuur, C.; Korhonen, J. Circular economy as an essential contested concept. J. Clean. Prod. 2017, 175, 544–552. 41.

Ruiz-Real, J.L.; Uribe-Toril, J.; De Pablo Valenciano, J.; Gázquez-Abad, J.C. Worldwide research on circular economy and environment: A bibliometric analysis. Int. J. Environ. Res. Public Health 2018, 15, 2699.

Blomsma, F.; Brennan, G. The emergence of circular economy: A new framing around prolonging resource productivity. J. Ind. Ecol. 2017, 21, 603–614.

Pomponi, F.; Moncaster, A. Circular economy for the built environment: A research framework. J. Clean. Prod. 2017, 143, 710–718.

Lieder, M.; Rashid, A. Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. J. Clean. Prod. 2016, 115, 36–51

Patrizia Gazzola, Enrica Pavione, Matteo Dall'Ava, *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*,

<http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2005/2142>

Andrea Runfola, Marina Gigliotti, Antonio Picciotti, *Modelli di business emergenti nella moda sostenibile: l'innovazione nel caso di un'organizzazione nonprofit*,

<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2815/2491>

Pedro Mir Bernal · Fabien Pecot · Bradford Hudson · Virginie de Barnier, *Inducing omni-temporality: product heritage appropriation in corporate heritage brand construction*

[file:///C:/Users/user/Downloads/s41262-022-00303-8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/s41262-022-00303-8%20(1).pdf)

Valentina Jacometti, *Circular Economy and Waste in the Fashion Industry*

<file:///C:/Users/user/Downloads/laws-08-00027.pdf>

S. Rahman, A. Yadlapalli, *Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry*, Chapter in Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion, Vol.1, 2015

<https://it.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211IT885G91645&p=%3A+S.+Rahman%2C+A.+Yadlapalli%2C+Sustainable+Practices+in+Luxury+Apparel+Industry%2C+Chapter+in+Handbook+of+Sustainable+Luxury+Textiles+and+Fashion%2C+Vol.1%2C+2015>

Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell , *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* , <file:///C:/Users/user/Downloads/DiMaggio-IronCageRevisited-1983.pdf>

Karla Straker and Cara Wrigley, *Emotionally engaging customers in the digital age: the case study of "Burberry love"* , <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-10-2015-0077/full/pdf?title=emotionally-engaging-customers-in-the-digital-age-the-case-study-of-burberry-love>

<https://it.marketscreener.com/quotazioni/azione/BURBERRY-GROUP-PLC-4003938/fondamentali/>

<https://www.greenplanner.it/2023/01/19/life-climatepositive-soluzione-virtuosa-per-salvare-ambiente-e-clima/>

<https://www.burberryplc.com/en/news/sustainability/2021/burberry-to-be-climate-positive-by-2040.html>

<http://changingmarkets.org/wp-content/uploads/2022/03/LICENCE-TO-GREENWASH-FULL-REPORT.pdf>

<http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2005/2142>

<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2815/2491>

<file:///C:/Users/user/Downloads/sustainability-12-02809.pdf>

<file:///C:/Users/user/Downloads/laws-08-00027.pdf>

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317301015?casa_token=KHG91jrjk-kAAAAA:1BpnggkMSYM1_XyG1jdE8TVLshMYVEUHIvRae5fFUrZbIDWwLHCQ-6zekv4H48Uf-Hzgqa

file:///C:/Users/user/Downloads/Finalpublished_8_Chapter_PDF.pdf

<file:///C:/Users/user/Downloads/laws-08-00027.pdf>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthurFoundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

.

<file:///C:/Users/user/Downloads/sustainability-12-02809.pdf>

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/18753/853128-1242371.pdf?sequence=2>

<file:///C:/Users/user/Downloads/DiMaggio-IronCageRevisited-1983.pdf>

[file:///C:/Users/user/Downloads/s41262-022-00303-8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/s41262-022-00303-8%20(1).pdf)

<https://www.evaluation.it/aziende/bilanci-aziende/lvmh/>

https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/21570/1/Bessegato_Dora.pdf

http://tesi.luiss.it/27780/1/218601_MONACO_FRANCESCO.pdf

richemont-sustainability-report-2022-1

<https://www.analiscorporate.net/richemont-risultati/>

<https://www.richemont.com/media/pead1wrdrichemont-fy22-annual-report-en-2.pdf>

<https://wwd.com/feature/circularity-way-forward-says-richemont-sustainability-paper-1234881132/>

<https://www.richemont.com/en/home/sustainability/our-strategy/>

<https://www.richemont.com/media/414nn140/richemont-group-presentation-en.pdf>

<https://www.richemont.com/media/agondiwh/richemont-sustainability-report-2022-1.pdf>

https://www.chloe.com/it/chloe/donna/subhome/sourcing_section

https://www.chloe.com/cloud/chloewp/uploads/2022/10/Chloe_Environmental_report_2021.pdf

http://tesi.luiss.it/24748/1/215771_GATTUSO_EMANUELA.pdf

<https://impakter.com/chanel-sustainability-or-greenwashing/>

https://services.chanel.com/medias/Chanel-Climate-Publication.pdf?context=bWFzdGVyfHBkZnw1NjQ0ODc5fGFwcGxpY2F0aW9uL3BkZnxzeXMtbWFzdGVyL3BkZi9oMTgvaDlmLzgzOTcwNzc1MzY3OTgvQ2hhbmVsX0NsaW1hdGVfUHViGjYXRpb24ucGRmfDUxMTY2OTIxNDE0MzBiNTIINGU5YzNmZGUwYTnkMzI2MTY2ZDE2MTYxZTBkZmY1YjViMjM5OTVmNGI5Y2JmN2E&_gl=1*vqr377*_ga*NjEzODM5NjAzLjE2MTk2ODU1NjA.*_ga_FNK4X913R4*MTYyMzY4NzA4Mi4xMDAuMS4xNjIzNjg4NzAxLjA

<https://www.hermes.com/it/it/story/187256-sviluppo-sostenibile/>

https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2023-04/1681832248/hermes_2022_urd_csr-extract_en.pdf

https://www.pradagroup.com/driversofchange/wp-content/uploads/2021/12/EN_Drivers_of_Change_Booklet.pdf

https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Responsabilita_sociale/2023/Report-CSR-2023/i-Gruppo_Prada_Report_di_Sostenibilit%C3%A0_2022.pdf

http://tesi.luiss.it/32141/1/724601_IANNUCCI_MARIPIA.pdf

<https://it.wikipedia.org/wiki/Burberry>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-10-2015-0077/full/pdf?title=emotionally-engaging-customers-in-the-digital-age-the-case-study-of-burberry-love>

http://tesi.luiss.it/31964/1/233871_CAROPRESE_VALERIA.pdf

<https://it.wikipedia.org/wiki/Moncler>

<https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/04/Relazione-Finanziaria-2022.pdf>

<https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/strategia/piano-di-sostenibilita>

<https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/think-circular-bold/qualita-e-sicurezza-del-prodotto>

https://www.ilsole24ore.com/art/moncler-accelera-sostenibilita-il-primo-piumino-carbon-neutral-ACZFqw4?refresh_ce=1

<https://www.fashionmagazine.it/community/per-il-quarto-anno-consecutivo-moncler-si-conferma-al-vertice-del-corporate-sustainability-assessment-di-sp-110431>

<https://www.hitechambiente.com/2022/02/16/la-promessa-sostenibile-di-moncler/>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Giorgio_Armani_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Giorgio_Armani_(azienda))

https://ddf95m9s3iunr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/01/Sustainability-Report-2021_Summary-IT.pdf

<https://www.ilsole24ore.com/art/fatturato-gruppo-armani-sopra-2-miliardi-l-utile-2021-cresce-43percento-rispetto-pre-covid-AEVH2XnB>

<https://ddf95m9s3iunr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/11/Sustainability-Report-2021-Armani-Group-IT.pdf>

https://thesis.unipd.it/retrieve/2ee7ad92-ca00-440e-8f00-24b55dcc88c4/Battistella_Valentina.pdf

<https://www.sustainabilityreport.otb.net/it/>

<https://www.sustainabilityreport.otb.net/it/read/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/otb-ricavi-17-miliardi-divisione-lusso-103percento-2019-AEJp8kmC>

<https://www.vipiu.it/leggi/bilancio-otb-2022-in-crescita-tra-fatturato-investimenti-e-sostenibilita/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Maison_Margiela

<https://sustainabilityreport.otb.net/it/read/>

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/16277/836512-1214234.pdf?sequence=2>

<https://tcocertified.com/it/iso-14024/>

<https://www.sfridoo.com/blog/le-6-certificazioni-ambientali-che-devi-conoscere-e-utilizzare-per-il-successo-del-tuo-business/>

<https://www.sfridoo.com/blog/cosa-significa-ecolabel-e-come-si-ottiene-la-certificazione-3-esempi-di-prodotti-certificati/>

<https://www.consorziotox.it/index.php/2020/07/17/le-certificazioni-di-sostenibilita-per-un-azienda-tessile/>

https://www.oeti.biz/it/oeko-tex/oeko-tex-standard-100?gclid=Cj0KCQjwuLShBhC_ARIsAFod4fIukE3fMoGtF5CA7BrOBgf5FJmBu6qypmI-JnugT1WN61Pouah2w0oaAijSEALw_wcB

<https://icea.bio/certificazioni/non-food/prodotti-tessili-biologici-e-sostenibili/responsible-down-standard/>

<https://www.e-labo.it/certificazione-lwg-che-cose-e-come-ottenerla/>

<https://www.quality-net.it/certificazione-lwg/>

<https://www.gruppolupi.com/certificazione-LWG.php>

<https://pensoinverde.it/blogs/sostenibilita/certificazione-fsc-cose-e-a-cosa-serve>

<https://internationalcrocodilian.com/standard-development/>

<https://icea.bio/certificazioni/non-food/prodotti-tessili-biologici-e-sostenibili/global-recycle-standard/>

<https://www.downpass.com/en/homepage.html>

<https://www.zenonicolombi.com/blogs/news/il-benessere-degli-animali-al-primo-posto>

<https://www.icec.it/it/certificazioni>

<https://www.icec.it/it/certificazioni/sostenibilita-economica-prodotto/prodotto-pelli-finite>

<https://www.pefc.it/cosa-facciamo/il-nostro-approccio/che-cosa-e-la-certificazione>

<https://www.positiveluxury.com/butterfly-mark/>

[https://it.wikipedia.org/wiki/B_Corporation_\(certificazione\)](https://it.wikipedia.org/wiki/B_Corporation_(certificazione))

https://keringcorporate.dam.kering.com/m/6a6389d60eaeac75/original/kering_standards_it.pdf

https://www.panaprium.com/blogs/i/chanel?_pos=1&_sid=546d47fa8&_ss=r

https://www.panaprium.com/blogs/i/hermes?_pos=1&_sid=b0bf9aca6&_ss=r

https://www.panaprium.com/blogs/i/prada?_pos=1&_sid=13f3bb856&_ss=r

https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Responsabilita_sociale/2023/Gruppo%20Prada_Codice%20di%20Condotta%20fornitori.pdf

https://www.panaprium.com/blogs/i/burberry?_pos=1&_sid=93adc59a0&_ss=r

https://www.panaprium.com/blogs/i/moncler?_pos=1&_sid=7446f795d&_ss=r

https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/07/2021_Codice-di-Condotta-Fornitori_Gruppo-Moncler_ITA.pdf

https://www.panaprium.com/blogs/i/armani?_pos=1&_sid=7eb794c5f&_ss=r

https://www.panaprium.com/blogs/i/maison-margiela?_pos=4&_sid=9831f8333&_ss=r