



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
in Economia e gestione  
delle aziende

Tesi di Laurea

# **Strategie di branding e di sostenibilità:**

Il caso Benetton

**Relatore**

Prof.ssa Annalisa Colombino

**Laureando**

Paolo Piovesan

Matricola 878122

**Anno Accademico**

2023 / 2024

## Indice

<b>Lista delle figure</b>	p. 1
<b>Introduzione</b>	p. 3
<b>Capitolo I Branding nella società dei consumi</b>	p. 7
1.1 La società dei consumi	p. 7
1.2 Branding	p. 13
<b>Capitolo II Tecniche di marketing</b>	p. 19
2.1 Marketing come elemento di differenziazione	p. 19
2.2 Comunicazione	p. 23
2.3 Tecniche	p. 27
<b>Capitolo III Geo-branding ed experience economy</b>	p. 31
3.1 Geo-branding	p. 31
3.2 Experience economy	p. 36
<b>Capitolo IV Sostenibilità</b>	p. 39
4.1 Sostenibilità	p. 39
4.2 Il bisogno di sostenibilità	p. 43
<b>Capitolo V Strategie delle aziende in ambito di sostenibilità</b>	p. 46
5.1 Strategie a impatto negativo	p. 46
5.2 Strategie a impatto positivo	p. 51
5.3 Sustainability as End Strategy e Sustainability as Mean Strategy	p. 58
<b>Capitolo VI Certificazioni di sostenibilità</b>	p. 61
6.1 L'importanza delle certificazioni	p. 61
6.2 Certificazioni di sostenibilità ambientale	p. 65
6.3 Certificazioni di sostenibilità sociale	p. 67
6.4 Il mercato delle certificazioni	p. 69
<b>Capitolo VII Benetton e la sua comunicazione</b>	p. 71
7.1 L'azienda	p. 71
7.2 I valori	p. 79
7.3 Il brand	p. 81
7.4 Marketing e campagne	p. 91
<b>Capitolo VIII Filiera sostenibile</b>	p. 102
8.1 La filiera Benetton	p. 102

8.2 Il lavoro	p. 110
8.3 Follow the things	p. 116
<b>Capitolo IX Strategia di sostenibilità Benetton</b>	p. 121
9.1 Sostenibilità Benetton	p. 121
9.2 Strategia di sostenibilità	p. 124
9.3 Riconoscimenti	p. 130
<b>Conclusione</b>	p. 133
<b>Bibliografia</b>	p. 138

## Lista delle figure

Figura 1: Modello di Kano	p. 20
Figura 2: La scelta dei canali di comunicazione	p. 24
Figura 3: Credibilità Versus Controllo delle comunicazioni di marketing	p. 26
Figura 4: The Four Realms of an Experience	p. 37
Figura 5: How many Earths would we need if the world's population lived like...	p. 40
Figura 6: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile	p. 42
Figura 7: Influence of Greenwashing Strategy on Profits	p. 48
Figura 8: Influence of Product Quality on Pricing	p. 48
Figura 9: COME VARIA L'AGENDA DI SOSTENIBILITÀ IN BASE AL TIPO DI STRATEGIA E POSTURA?	p. 60
Figura 10: Differences between Well-being and LOHAS	p. 66
Figura 11: EMAS	p. 66
Figura 12: EU Ecolabel	p. 66
Figura 13: Social Sustainability Metrics by Stakeholders Categories	p. 67
Figura 14: Attività/ schemi di valutazione delle conformità oggetto dell'analisi	p. 70
Figura 15: THE GROUP GOVERNANCE	p. 77
Figura 16: Integrated report 2022	p. 77
Figura 17: Benetton Group	p. 78
Figura 18: logo Benetton	p. 82
Figura 19: Tutti i colori del mondo	p. 82
Figura 20: JEAN'S WEST Benetton 1972	p. 85
Figura 21: MAGLIA IN MISTOLANA	p. 85
Figura 22: Nudi come	p. 86
Figura 23: Container	p. 87
Figura 24: immagine migranti	p. 87
Figura 25: Tribù	p. 87
Figura 26: Flags	p. 88
Figura 27: microcredit Africa works	p. 88
Figura 28: PLAYLIFE	p. 89
Figura 29: Atlantia Spa	p. 90
Figura 30: materie prime a Benetton Group S.r.l., Benetton India	

Private Ltd. e Benetton Korea Inc	p. 92
Figura 31: Punti vendita	p. 92
Figura 32: Donna che allatta	p. 98
Figura 33: Coperta	p. 98
Figura 34: Prete e suora	p. 98
Figura 35: Angelo e diavolo	p. 99
Figura 36: HIV-positivo	p. 99
Figura 37: Cavalli	p. 99
Figura 38: Presidente Repubblica Popolare Cinese - Presidente Stati Uniti d'America	p. 99
Figura 39: Presidente Autorità Nazionale Palestinese - Primo Ministro Israele	p. 100
Figura 40: Sentenced to death	p. 100
Figura 41: Soldato bosniaco	p. 100
Figura 42: intensità emissioni	p. 105
Figura 43: Nuovi fornitori valutati secondo criteri ambientali, impatti ambientali negativi nella supply chain e azioni correttive	p. 106
Figura 44: rischio fisico e reputazionale	p. 107
Figura 45: rifiuti	p. 107
Figura 46: consumi di energia	p. 108
Figura 47: emissioni	p. 108
Figura 48: composizione della forza lavoro in base al contratto in Italia	p. 110
Figura 49: rapporto salario base e remunerazione tra uomini e donne in Italia	p. 110
Figura 50: tasso di rientro e di retention dopo il congedo parentale	p. 111
Figura 51: infortuni sul lavoro	p. 112
Figura 52: results by region	p. 114
Figura 53: SDGs su cui si concentra Benetton	p. 122

## Introduzione

Questa tesi tratta delle strategie di promozione e di branding messe in piedi dalle multinazionali per differenziarsi rispetto ai competitors, allo scopo di aumentare la propria quota di mercato e, quindi, i profitti.

Queste strategie seguono in parte i desideri del consumatore. La tesi analizza l'evoluzione che le strategie di promozione e branding hanno avuto soprattutto per quanto riguarda le tematiche di sostenibilità che interessano sempre di più ai consumatori del Nord del Mondo.

Infine, la tesi concretizza queste tematiche in un caso studio prendendo in esame una multinazionale dell'abbigliamento veneta, famosa a livello internazionale, cioè la Benetton.

Le strategie di promozione e branding della sostenibilità di un'azienda sono, a mio avviso, un argomento molto importante, perché oggi le aziende devono presentarsi al pubblico e ai clienti come operatori economici sostenibili per poter vendere i propri prodotti in un mercato sempre più competitivo.

Un sistema di consumo insostenibile, come la società dei consumi tipica del mondo a capitalismo avanzato, è difficile da tenere in piedi. Pertanto, le imprese devono diventare sempre più competitive e soprattutto gestire in modo efficiente le risorse impiegate (comprese quelle finanziarie) per riuscire a farsi notare (e soprattutto preferire) da un consumatore sempre più abituato ad essere bombardato da messaggi pubblicitari.

Per fare ciò, le imprese devono diventare sempre più innovative, mettendo in atto tutta una serie di accorgimenti per distinguersi sul mercato e acquisire un numero maggiore di acquirenti. Oggi, di fronte all'evidenza dei cambiamenti climatici, il tema della sostenibilità diventa importante sia a livello di mitigare gli impatti della produzione che per quanto riguarda la promozione dei prodotti.

Questa tesi, infatti, tratta anche l'importante tema della sostenibilità, di cui oggi sentiamo sempre più spesso parlare, un importante fattore di cambiamento socio-economico, ma anche un'emergenza a livello internazionale, a cui i governi di tutto il pianeta stanno cercando, chi più chi meno, di dare una risposta, nel tentativo di prevenire un disastro planetario.

Questo elaborato ha anche lo scopo di discutere la situazione di cambiamento che sta vivendo il nostro attuale sistema socio-economico, parlando di come le imprese modifichino la loro strategia in funzione dei cambiamenti che avvengono nell'ambiente che le circonda, allo scopo di adeguarvisi, sopravvivere e differenziarsi dalla concorrenza.

Infine, ho deciso di parlare di una realtà internazionale molto importante nel Veneto e soprattutto nel trevigiano: della Benetton, l'azienda di Ponzano-Veneto, comune in cui io stesso risiedo.

Ho deciso di sviluppare la tesi in nove capitoli, partendo da un'analisi dell'attuale scenario socio-economico, descrivendo il fenomeno della società dei consumi, tipica del Nord del Mondo e dell'importanza del branding nello scenario contemporaneo.

Ho parlato poi delle tecniche di marketing adottate dalle imprese, allo scopo di attuare delle strategie di branding, per poi analizzare due fenomeni specifici, ovvero il geo-branding e l'experience economy.

Ho deciso poi di parlare della sostenibilità e della sua crescente importanza, concentrandomi poi sulle azioni, più o meno positive, delle aziende; per concentrarmi infine sulla crescente importanza delle certificazioni.

Inoltre, discuto della Benetton, concentrandomi sulla sua strategia di marketing, sulla sostenibilità della sua filiera e sulla sua strategia di sostenibilità.

Nel primo capitolo "Branding nella società dei consumi" analizzo il sistema socio-economico in cui vivono i cittadini dei Paesi del Nord Globale: cioè la società dei consumi. Discuto inoltre del branding: una serie di tecniche con cui le aziende si differenziano rispetto alla concorrenza, allo scopo di farsi preferire dai consumatori rispetto ai competitors, col fine ultimo di aumentare la quota di mercato e trarne un beneficio di carattere economico.

Nel secondo capitolo "Tecniche di marketing" tratto dell'importanza del marketing come strumento per differenziarsi, rispetto alla concorrenza. In particolare mi concentro sul marketing mix, ovvero uno strumento con cui le aziende impostano la loro strategia di marketing, agendo sulle 4P: Product, Place, Price e soprattutto Promotion. Infine, propongo un approfondimento su una serie di tecniche di marketing, molto diffuse fra le imprese.

Nel terzo capitolo “Geo-branding ed experience economy” tratto di due fenomeni particolari e rilevanti nel mercato del Nord Globale: il Geo-branding e l’experience economy. Il Geo-branding consiste nello sfruttare le ‘imaginative geographies’ allo scopo di attuare strategie di branding, mentre l’experience economy utilizza le esperienze per differenziarsi e aumentare i profitti.

Nel quarto capitolo “Sostenibilità” inizio parlando della crescente importanza che sta avendo il tema della sostenibilità a livello internazionale e delle sue caratteristiche, soffermandomi poi sulla sua storia, sui suoi pilastri e sulle iniziative adottate a livello internazionale. Inoltre, il capitolo tratta del crescente bisogno di sostenibilità, da parte di alcuni gruppi di consumatori, parlando anche dei prodotti pensati per la fascia di consumatori comunemente chiamata ‘LOHAS’ e del recente fenomeno del commercio equo e solidale.

Nel quinto capitolo “Strategie delle aziende in ambito di sostenibilità” discuto delle strategie che le imprese adottano per soddisfare la voglia di sostenibilità che alcuni consumatori hanno. Inizialmente parlo delle strategie che hanno un impatto negativo, analizzando in particolare il fenomeno del greenwashing e le sue caratteristiche. Analizzo poi invece le strategie ad impatto positivo, focalizzandomi in particolare sulla Corporate Social Responsibility (CSR) e sullo shared value. Infine, descrivo le diverse posture strategiche che un’impresa può adottare, ovvero la SAES (Sustainability as End Strategy) e la SAMS (Sustainability as Mean Strategy), includendo poi le variabili di staticità e di sviluppo nel corso del tempo.

Nel sesto capitolo “Certificazioni di sostenibilità” analizzo la crescente importanza delle certificazioni che aiutano il consumatore ad evitare il greenwashing e scegliere prodotti realmente sostenibili. Parlo poi delle certificazioni che attestano la sostenibilità ambientale e sociale. Infine, il capitolo tratta della crescente importanza assunta dal mercato delle certificazioni e dei rischi che vi si annidano.

Nel settimo capitolo “Benetton e la sua comunicazione” inizialmente presento l’impresa, per poi inserirla all’interno della tradizione tessile italiana. Parlo poi della strategia di branding dell’impresa, con particolare riferimento ai suoi valori dichiarati e alle caratteristiche del brand. Infine, parlo delle strategie di marketing di Benetton, con

riferimento alle 4P, per poi passare alle campagne pubblicitarie fatte dall'azienda, nel corso della sua storia che l'hanno resa famosa a livello internazionale.

Nell'ottavo capitolo "Filiera sostenibile" analizzo la sostenibilità della filiera Benetton, inizialmente in merito alle varie fasi del processo produttivo, utilizzando i dati forniti dall'impresa, per poi analizzare la sostenibilità sociale dell'impresa, sia nei confronti dei suoi dipendenti che dei lavoratori dei soggetti con cui opera, sempre utilizzando i dati forniti dall'azienda. Infine, utilizzando il metodo 'Follow the things' discuto dell'effettiva sostenibilità aziendale.

Nel nono capitolo "Strategia di sostenibilità Benetton" parlo del significato che la sostenibilità ha per l'azienda e delle azioni adottate dall'impresa in ambito di sostenibilità, analizzandone le eventuali attività di greenwashing, le politiche di CSR e di shared value, per poi classificarne la postura. Infine, parlo dei riconoscimenti ricevuti da Benetton nel corso del tempo e delle iniziative prese dall'impresa.

Questa tesi ha lo scopo di dare al lettore una chiave di lettura (anche attraverso l'analisi di un caso concreto) sulle varie strategie adottate dalle imprese per differenziarsi rispetto ai competitors. Saper capire l'ambiente che ci circonda è importante, soprattutto in un mondo in continuo mutamento, dove le imprese sfruttano sempre di più la sostenibilità, per ottenerne un tornaconto unicamente di tipo economico, non curandosi delle conseguenze delle loro azioni.

Nelle conclusioni affermo che il consumatore deve diventare più consapevole dell'ambiente in cui vive e dell'impatto che le sue scelte di consumo hanno su di esso, soprattutto in un sistema economico dove le imprese cercano di differenziarsi con ogni mezzo a loro disposizione.

## **I) Branding nella società dei consumi**

Questo capitolo discute della crescente importanza di tutte quelle attività, riconducibili al branding, nell'ambito della società dei consumi tipica dei Paesi del Minority World. Il capitolo è diviso in due paragrafi: il paragrafo 1.1 fa una panoramica sulla società dei consumi; il paragrafo 1.2 tratta le attività di branding.

### **1.1 La società dei consumi**

I Paesi del nord del mondo, negli ultimi decenni, stanno sperimentando una crescita dei consumi esponenziale; ciò è dovuto principalmente a:

- Aumento del benessere e dell'accesso al credito al consumo;
- Maggiore disponibilità di prodotti, provenienti da tutto il mondo, all'interno dei mercati;
- Offerta dei prodotti a prezzi contenuti.

Questo aumento dei consumi non è stato caratterizzato dall'aumento dei consumi di beni primari; invece, sono cresciuti gli acquisti inerenti ai beni (e servizi) atti allo scopo di soddisfare dei bisogni non essenziali, il tutto per migliorare le proprie condizioni di vita e/o 'togliersi qualche sfizio'.

È inoltre importante notare che non sono solo aumentati i consumi, ma soprattutto i beni che vengono consumati; ciò è dovuto in particolare a:

- globalizzazione: 'l'abbattimento' dei confini nazionali che ci ha permesso di consumare beni, fino a prima difficilmente ottenibili, provenienti da tutto il pianeta (come per esempio l'avocado);
- al progresso tecnologico che ci ha permesso di interconnetterci col mondo intero, attraverso internet e la creazione di dispositivi, con i quali ci si possa connettere in rete, favorendo così la creazione e lo sviluppo di un mercato globale;
- l'evoluzione dei trasporti: grazie allo sviluppo dei mezzi di trasporto (in particolare il trasporto aereo e soprattutto quello marittimo) si è creato un vasto traffico globale di merci;

- strategie delle imprese che, attraverso la continua segmentazione del mercato, creano una sempre più vasta quantità di beni personalizzati, il tutto per aumentare la quota di mercato e i profitti.

Nella società dei consumi è ormai predominante il fenomeno economico e sociale dell'overconsumption, cioè il crescente acquisto di beni, da parte dei consumatori finali, in modo sempre più facile, veloce e meno ponderato; ciò porta i consumatori ad acquistare beni, di cui non hanno una reale necessità.

Nella società dei consumi il concetto di feticismo della commodity diventa rilevante: il consumatore si concentra esclusivamente sul prezzo e sulle informazioni fornitigli dalle pubblicità, per valutare un prodotto; senza curarsi di tutte quelle relazioni e quegli scambi che hanno permesso, a quel determinato prodotto, in quel momento e in quel luogo. I consumatori stanno, sempre più, sostituendo le proprie relazioni, con degli oggetti (MacKinnon e Cumbers, 2018).

Nella società dei consumi, lo sviluppo tecnologico ha fatto sì che le operazioni di acquisto venissero semplificate, rendendo così il mercato mondiale di commodity estremamente dinamico. Difatti, nel nord del Mondo, gli acquisti di natura fisica sono stati nettamente superati dagli acquisti fatti in via telematica.

Ciò ha giocato un fattore estremamente importante, nell'affermazione della società dei consumi, perché, oltre a mettere in contatto clienti e fornitori, provenienti da ogni parte del pianeta, ha desensibilizzato i consumatori i quali, facendo compere tramite un dispositivo, hanno iniziato a fare acquisti d'impulso, quasi in modo automatico e inconsapevole.

Basti pensare che il famoso colosso dell'e-commerce, Amazon, complice l'epidemia di covid-19, nel solo 2020, ha visto crescere il proprio valore di ben 684 miliardi di dollari; una crescita di 64 punti percentuali rispetto all'anno precedente (Kantar, 23/06/2021).

Grazie alla globalizzazione dell'economia e all'abbattimento dei confini nazionali, si è assistito all'ascesa delle multinazionali: queste imprese operano in maniera transnazionale. Queste imprese mantengono le funzioni dirigenziali, amministrative e di marketing nei loro quartier generali (situati nel nord del Mondo) e trasferiscono la produzione, nei Paesi del sud, per usufruire dei minori costi della

manodopera di questi Paesi; inoltre, il miglioramento trasporti e delle comunicazioni, ne ha favorito il successo (De Matteis et al., 2010).

In questi Paesi del Sud del Mondo, l'arrivo delle multinazionali ha avuto un impatto enorme che ha persino modificato l'urbanizzazione delle città: è il caso di Giacarta (capitale indonesiana) oramai circondata da un vasto anello di aziende, dove migliaia di giovani donne vengono sfruttate in condizioni disumane, per portare a casa un salario che permette a malapena la sussistenza (lavorano ad una temperatura di circa 40° e a volte non tornano a casa per 36 ore).

Queste imprese, inoltre, hanno anche pesanti conseguenze ambientali, in quei paesi in cui non ci sono normative e controlli a contrasto dell'inquinamento (Anderson, 2013).

In questo scenario, le imprese hanno deciso di ottenere il massimo profitto possibile, per fare ciò, una delle azioni che hanno intrapreso è la creazione di prodotti progettati per non durare nel tempo. In particolare, le due azioni principali in questo ambito sono l'obsolescenza programmata e lo sviluppo dell'industria dell'usa e getta che discuto dopo.

Attraverso l'obsolescenza programmata, le imprese riducono volontariamente la durata, della vita utile, di un determinato prodotto, al fine ultimo di spingere il consumatore ad un successivo riacquisto dello stesso, incrementando in questo modo i volumi di produzione e quindi i profitti.

Questo risultato può essere ottenuto in due modi:

- Alterando le caratteristiche tecnico-fisiche del prodotto, abbassandone quindi la qualità, a discapito del consumatore, in modo tale che dopo un certo periodo di tempo, il prodotto cessi di funzionare (come il caso del cartello Phoebus <sup>1</sup>);

---

<sup>1</sup> Cartello Phoebus: un caso significativo di obsolescenza, riguardante la qualità del prodotto, è quello delle lampadine: fino ai primi anni del Novecento, le lampadine avevano una durata media di circa 2500 ore; ciò faceva sì che le imprese dovessero aspettare molto prima di un riacquisto da parte dello stesso consumatore. E fu così che nel 1924 quasi trenta aziende, a Ginevra, crearono il cartello Phoebus (considerato il primo caso documentato di obsolescenza programmata) che, con l'unico scopo di aumentare i volumi di vendita, diminuì la durata di funzionamento delle lampadine, facendola passare dalle 2500 ore iniziali a 1000 ore. Per fare ciò le aziende intervennero sul filamento interno alle lampadine, sostituendolo con uno più sottile che si consumava prima e più facilmente. (Della Casa, 15/07/2016)

- Facendo credere al consumatore, grazie a grandi campagne promozionali, che il prodotto sia diventato obsoleto, non tanto per diminuzioni di funzionalità, ma perché è uscita la versione successiva, la quale è superiore a quella precedente, in termini di funzionalità; in questo caso si parla di obsolescenza simbolica o percepita (ad esempio i prodotti Apple che i consumatori sostituiscono periodicamente) (Wikipedia).

Le imprese possono spingere i consumatori a sostituire il prodotto: oltre all'utilizzo di parti di scarsa qualità, le imprese possono pianificare costi di riparazione e manutenzione così alti, da rendere più conveniente il riacquisto piuttosto che la riparazione del prodotto (come l'avvitatore Bosch, per esempio). Questo processo va sia a discapito dei consumatori (che acquistano un prodotto inferiore) sia a discapito dell'ambiente, perché vengono consumate più risorse e creati più rifiuti, con tutte le conseguenze che ne derivano a livello di inquinamento e di riscaldamento globale (wikipedia).

Un importante caso di obsolescenza simbolica è quello dell'iPhone: è ormai un dato di fatto che una gran parte degli acquirenti iPhone cambi cellulare dopo circa due o tre anni di utilizzo. Questo cambio di device non è dovuto ad un calo di funzionalità ma, alla percezione indotta di obsolescenza, la quale spinge il consumatore a sentire la necessità di sostituirlo. Tra un modello di iPhone e quello successivo non ci sono grandi differenze tecnico-qualitative, anzi sono pressoché identici (addirittura gli ultimi modelli non hanno nemmeno il caricatore) ma i consumatori comunque lo cambiano. Avere l'ultimo modello di iPhone è considerato un indicatore di benessere sociale (status quo) e porta ad un riconoscimento collettivo. Ciò è stato possibile dalle ingenti campagne di promozione attuate dalla Apple, attraverso le quali è riuscita a convincere i consumatori che acquistando il nuovo iPhone, ne avrebbero avuto un beneficio così grande, da soppiantare il modello precedente. Beneficio materiale o funzionale che come spiegato in precedenza è pressoché nullo.

Come il primo tipo di obsolescenza, anche quella simbolica va sia a svantaggio dei consumatori (i quali vengono indotti a fare riacquisti inutili basati più sulla moda che sulle effettive esigenze) sia a svantaggio dell'ambiente, per l'impatto ambientale causato dalla produzione di questo inutile surplus di prodotti.

Un altro elemento che ha contraddistinto la società dei consumi è stata la crescita dell'industria dell'usa e getta, questa industria è un chiaro esempio, dell'insostenibilità della società dei consumi. L'usa e getta è presente in svariati settori, dall'abbigliamento alle posate, dall'estetica ai prodotti igienico-sanitari, dai packaging ai prodotti per la pulizia, ecc.

Un'importante industria usa e getta è quella delle plastiche monouso, basti pensare che nel solo nel 2019, 130 milioni di tonnellate metriche di plastica monouso siano state gettate via in tutto il mondo, rispettivamente il 35% è stato bruciato, il 31% è finito nelle discariche e almeno 19% è stato disperso nell'ambiente (Talighani, 18/05/2021).

Questa industria rappresenta alla perfezione le nostre scellerate abitudini di consumo; piuttosto che prendere e lavare ogni volta poche posate, preferiamo comprare più e più volte prodotti senza pensare agli impatti negativi sull'ambiente.

Nel mondo, ad oggi, venti aziende sono responsabili di più della metà (55%) di tutti i rifiuti di plastica monouso (*idem*).

Un altro problema ambientale è sorto con la pandemia di Covid19; infatti, non siamo riusciti a smaltire in maniera adeguata i DPI (dispositivi di protezione individuale), riempiendone così i mari. Ogni mese, globalmente, venivano usati 65 miliardi di guanti e 129 miliardi di mascherine (3 milioni al minuto); mentre venivano gettati via quotidianamente 3,4 miliardi di mascherine o schermi facciali (di cui la Cina ne getta via quasi 702 milioni) (Parker, 25/04/2021).

Un altro fenomeno importante da ricordare è il fast fashion, cioè l'offerta di capi d'abbigliamento poco durevoli, di bassa qualità, a prezzi bassi (prodotti spesso in Paesi meno sviluppati sfruttando manodopera a basso costo, sottoponendoli a condizioni di lavoro precarie) e il continuo lancio di nuove collezioni in tempi ravvicinati; esempi di aziende che seguono questa logica di mercato sono Zara e H&M. Gli acquirenti di queste marche tendono a rinnovare il guardaroba abbastanza frequentemente. Così facendo vengono consumate molte risorse, generando così molti rifiuti; infatti l'industria della moda è la seconda industria più inquinante dopo il petrolio. Questo deriva anche dall'utilizzo di pesticidi, formaldeide, agenti cancerogeni nei tessuti usati per produrre i vestiti (Amato, 25/01/2022).

Basti pensare che l'industria della moda sia responsabile dell'8-10% delle emissioni di CO2 e del 20% di tutte le acque reflue (con un PH più alto del consentito, solidi sospesi che le rendono torbide e ne impediscono la biodegradazione) a livello mondiale. Inoltre, sono state individuate circa 1900 sostanze chimiche utilizzate lungo tutta la filiera (Bailey et al, 2022)

Le industrie del tessile e dell'abbigliamento utilizzano annualmente 93 miliardi di metri cubi di acqua annualmente (di cui 62 solo l'industria dell'abbigliamento).

Dal 1950 al 2008 il consumo pro capite di fibre è quasi triplicato, passando da 3,7kg a 10,4kg. Dal 2007 al 2014, la produzione di fibre tessili è passata da 70,6 a 90,8 milioni di tonnellate, con una stima di crescita annuale del 3,7% su base annua.

Nel 2015 il settore del fashion ha generato 92 milioni di tonnellate di rifiuti e si prevede che entro il 2030 esse possano aumentare di oltre 56 milioni. Basti pensare che nel 2018 H&M aveva in magazzino merce invenduta per un valore di oltre 4,3 miliardi di dollari. I rifiuti tessili vengono riciclati per una misura pari solamente al 20-25%, mentre il rimanente 75-80% viene gettato in discarica o incenerito (*idem*).

## 1.2 Branding

In questo scenario, caratterizzato da altissimi consumi, la concorrenza tra le imprese, per accaparrarsi la maggior quota di mercato possibile (e conseguentemente i maggiori profitti) è diventata spietata.

Le imprese cercano di differenziarsi dalla concorrenza, cercando così di attirare e soprattutto fidelizzare il cliente, allo scopo di farsi preferire dallo stesso, rispetto ai competitors.

Va fatta una premessa: ad oggi le commodities sono un modo per partecipare attivamente alla vita socio-culturale e un fattore di integrazione sociale; sono diventate dei veri e propri status quo.

Per riuscire a differenziarsi, le imprese applicano delle strategie di branding: ovvero il posizionamento nella mente del consumatore, del proprio prodotto o dell'impresa, fornendo loro un'immagine positiva (del prodotto e/o dell'impresa), al fine di renderli immediatamente identificabili, rispetto alla concorrenza, dal consumatore stesso.

Questa immagine positiva, oltre a rendere distinguibile il prodotto, rispetto a quelli concorrenti, ha come fine, soprattutto, quello di rendere il proprio marchio, preferibile rispetto ai competitors. Più un brand è forte, più potere di mercato ha l'impresa, più essa può imporre le proprie condizioni di vendita.

Per avere strategie di branding di successo, i clienti devono essere convinti che ci siano differenze significative tra i marchi esistenti in una categoria.

Molte volte il brand è così forte che i consumatori comprano il bene, non tanto per ottenere l'oggetto in sé, ma per avere il riconoscimento sociale che consegue al suo acquisto. I consumatori sono disposti a pagare molto questo valore aggiunto, basti pensare che le persone siano persino disposte a pagare 350€ per una t-shirt Gucci che qualitativamente parlando, non ha nulla di più di una normalissima maglietta in cotone acquistabile per 10€.

Grazie alla globalizzazione, molte marche rappresentano uno status quo a livello internazionale (avere una Ferrari è simbolo di ricchezza sia in Italia, sia negli USA). Molti consumatori con disponibilità di denaro sono ormai diventati schiavi dello status quo e dell'apparenza, per cercare di impressionare e di avere un riconoscimento da chi gli sta attorno, anche se non li conoscono (MacKinnon e Cumbers, 2018).

Ma come si fa il branding?

Secondo il Centro Studi SAMO, il branding può essere realizzato attraverso elementi sia tangibili che intangibili come ad esempio:

- associando al proprio prodotto un insieme di valori e una determinata vision (come la multietnicità per Benetton);
- definendo la mission e lo scopo del brand (ad esempio la mission di Nike è quella di portare ispirazione e innovazione a ogni atleta);
- facendo brand positioning, ovvero posizionando il prodotto sia nella mente del consumatore, sia nel mercato;
- facendo brand identity, ovvero cosa racconta il prodotto, che valori trasmette e come dovrebbe interagire il consumatore con esso;
- decidendo il nome sia del prodotto che dell'azienda e il tone of voice, ovvero le modalità con cui l'azienda si rapporta col pubblico;
- creando un logo (o un simbolo) caratteristico, con un design che sia originale, accattivante e soprattutto immediatamente riconoscibile (come ad esempio il logo della Nike o la mela di Apple);
- attraverso la creazione di uno slogan che rimanga impresso (come "Just do it" di Nike, "Redbull ti mette le ali" della omonima bevanda energetica, o anche un motivetto orecchiabile come "Carglass ripara, Carglass sostituisce");
- attraverso la scelta dei canali di comunicazione con l'esterno. Negli ultimi anni hanno preso sempre più importanza i canali digitali e i social media, questi ultimi vanno scelti tenendo in considerazione a che tipo di canali è più esposto il cliente target;
- attraverso sponsorizzazioni e partnership (ad esempio Rolex, per rafforzare la propria immagine di eleganza, ha sponsorizzato il tennista svizzero Roger Federer, un'icona di eleganza);
- anche l'occhio vuole la sua parte, allora è utile fare branding anche attraverso il design sia del prodotto sia dell'imballaggio, questi ultimi, oltre a renderlo immediatamente riconoscibile (e soprattutto preferibile) aiutano anche il cliente a interfacciarsi meglio con esso;
- attraverso l'esperienza che il cliente vive nel negozio, come ad esempio Eataly che, nelle proprie filiali, cerca di "portare la persona in Italia" e farle provare

l'italianità, oppure McDonald che ha creato l'immagine di un ristorante adatto per le famiglie, dove poter mangiare qualcosa al volo;

- anche il modo in cui l'azienda tratta il suo personale e lo stile di management che adotta, possono attirare il cliente, inoltre una buona reputazione, in questo ambito aiuta ad attrarre e soprattutto a mantenere in azienda persone di talento che, per l'azienda, sono certamente un valore aggiunto e una fonte di vantaggio competitivo;
- attraverso un buon servizio clienti si può fidelizzare il consumatore e attraverso il passaparola, derivante dall'esperienza positiva dello stesso, si riesce ad allargare la base clienti (ad esempio i clienti apprezzano il servizio clienti di Apple, in particolare i clienti interagiscono direttamente in negozio, con personale altamente formato);
- anche la strategia di prezzo gioca un ruolo fondamentale per la creazione del brand (come il prezzo di scrematura, adottato da Apple con i suoi prodotti, che crea un'immagine di ricchezza, oppure dare l'immagine di una società che vende prodotti a prezzi bassi e conveniente, anche se nella realtà non è proprio così, come IKEA) (CENTRO STUDI SAMO SRL, 23/04/2020).

Sempre secondo il Centro Studi SAMO oltre che i consumatori, è importante riuscire a creare un brand forte, anche per altri soggetti come:

- dipendenti: se il dipendente è fidelizzato al brand si pensa che lavorerà in modo più efficiente e con maggiore motivazione;
- azionisti: più forte e conosciuto è un brand, più gli azionisti ambiscono ad ottenere una quota degli utili, aumentando così il capitale azionario;
- finanziatori: più un brand è forte, più i finanziatori sono disposti a fare credito, all'azienda, perché la recepiscono come maggiormente solida e solvibile, rispetto ad un brand sconosciuto;
- fornitori: più un brand è forte, più i fornitori sono disposti a lavorare con esso, sia perché lo ritengono un partner affidabile e solvibile, sia per aumentare il volume di affari, sia perché, lavorando con un brand famoso, ne ottengono visibilità;
- distributori: più un brand è forte, più i distributori sono sicuri di riuscire a rivendere la merce, diminuendo così l'incertezza (*idem*).

Oggigiorno per le imprese è essenziale riuscire a creare alto valore, per il cliente, allo scopo di fidelizzarlo al brand.

La customer loyalty è la preferenza che il consumatore ha, rispetto a un prodotto (o servizio) di un determinato brand (che talvolta lo spinge a successivi riacquisti di prodotti della stessa marca) rispetto ai concorrenti. Quando un cliente è fidelizzato non risente delle azioni delle altre imprese, volte a convincerlo a scegliere la loro offerta.

Alla base della customer loyalty c'è la proposta di valore per il cliente (o value proposition) ovvero l'insieme di benefici (funzionali, psicologici, sociali ed esperienziali) che l'impresa promette al cliente, con l'acquisto dei suoi beni, confrontandoli, invece, con ciò che il consumatore dà, per ottenerli, ovvero il prezzo (Kotler et al., 2018).

La fedeltà può essere o attiva (il consumatore non vuole cambiare brand), oppure passiva (il consumatore acquista dal brand, ma è aperto a considerare anche i prodotti di altri brand).

Il consumatore fa le sue valutazioni, basa i suoi atteggiamenti, quindi poi i comportamenti, su diverse configurazioni di valore che, secondo Kotler, sono suddivise in quattro fasi temporali:

1. fase di soddisfazione e accumulazione della fiducia: la soddisfazione è il confronto che il consumatore fa, una volta acquistato il prodotto, tra il valore atteso/desiderato e quello percepito. Ciò porta alla fiducia, ovvero il consumatore è in una condizione di "debolezza", con la presenza di asimmetrie informative che portano il consumatore a riscegliere il brand, usando meno dati, rispetto ad una situazione, di assenza di fiducia;
2. fase della fedeltà comportamentale: al crescere della fiducia, il consumatore è meno propenso a cambiare brand ed è più propenso a successivi riacquisti;
3. fase di fedeltà mentale: il consumatore ha la percezione che il brand offra un valore maggiore (al netto dei costi) superiore, rispetto a quello offerto dai competitors;
4. fase di lealtà: il consumatore è fedele all'impresa e cerca di conoscere meglio la stessa e la sua offerta.

È importante riuscire a creare customer loyalty, perché i clienti fidelizzati costituiscono la maggior parte del fatturato di un'impresa (Kotler et al., 2018) (Busacca B. et. Bertoli G., 2017).

Per fare branding è essenziale creare una marca, ovvero “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e li differenzia da quelli concorrenti”. Infatti, il branding è la differenziazione dei prodotti, dell'azienda, che si ottiene sfruttando la forza della marca (Kotler et al., 2018).



Un altro tipo di branding, è il branding interno, ovvero la cultura aziendale. La cultura aziendale è un set di valori condivisi, che deve essere progettato preventivamente, rivolti al personale che:

- guida i comportamenti dei dipendenti, aiutandosi anche con dei regolamenti interni che aiutino il personale a capire come comportarsi;
- allinea il personale ad affrontare i problemi in modo costruttivo, grazie a dei principi condivisi;
- attrae e soprattutto trattiene persone di talento.

Le culture possono essere più o meno forti, avere una cultura d'impresa forte aiuta: a creare un senso di appartenenza e di orgoglio, a concentrarsi sul lungo periodo (portando avanti gli obiettivi di lungo termine) e soprattutto detta l'immagine esterna, aiutando così l'impresa a differenziarsi, rispetto ai competitors, e a farsi scegliere dal consumatore (Pinelli M., 2021).

## **Conclusione**

In questo capitolo ho discusso del branding nella società dei consumi, ponendo l'attenzione sulle caratteristiche della società dei consumi e su quelle del branding. Nel prossimo capitolo tratto delle tecniche di marketing volte a differenziare l'azienda, rispetto ai suoi competitors.

## II) Tecniche di marketing

Questo capitolo tratta di come le imprese usino tecniche di marketing per attuare le strategie di branding. Il capitolo è diviso in tre paragrafi: il paragrafo 2.1 parla del marketing come elemento di differenziazione, rispetto ai competitors; il paragrafo 2.2 tratta dei vari canali di comunicazione che le imprese usano, per raggiungere il consumatore; il paragrafo 2.3 tratta delle varie tecniche di marketing che le imprese usano, per trasmettere il loro messaggio al consumatore.

### 2.1 Marketing come elemento di differenziazione

Intanto che cos'è il marketing? Il marketing è tutto quell'insieme di attività, piani, strumenti e tecniche che l'impresa utilizza allo scopo di raggiungere e farsi conoscere dal mercato.

Un primo modo che le imprese hanno per differenziarsi è quello di scegliere il gruppo di consumatori, al quale vogliono rivolgersi, allo scopo di riuscire a rispondere al meglio ai bisogni di quel gruppo, facendosi così preferire rispetto alla concorrenza. Per fare ciò l'impresa utilizza l'STP (Segmentation-Targeting-Positioning), ovvero un percorso formato da tre fasi:

- **segmentation:** l'azienda divide il mercato in segmenti omogenei che devono essere misurabili, accessibili, sostanziali (abbastanza grandi per essere profittevoli) e differenziabili tra di loro. Per fare ciò l'impresa utilizza diversi tipi di criteri, che possono essere demografici, psicografici o comportamentali;
- **targeting:** una volta diviso il mercato in segmenti, si sceglie quello più adatto alle esigenze dell'impresa;
- **positioning:** bisogna posizionare l'azienda nella mente dei componenti del segmento target, in modo da creare una buona percezione dei prodotti dell'azienda rispetto alle soluzioni proposte dai concorrenti (Kotler et al., 2018).

L'impresa, sempre allo scopo di differenziarsi, agisce sul marketing mix, ovvero quell'insieme di variabili controllabili dall'impresa, che la stessa usa allo scopo di raggiungere il segmento di consumatori preselezionato.

Il marketing mix è composto dalle 4P: prodotto (Product), distribuzione (Place), prezzo (Price) e promozione (Promotion).

Nell'ambito della prima P, il prodotto, l'azienda cerca di differenziarsi, agendo sul prodotto offerto. Per fare ciò deve innanzitutto capire quali sono gli elementi del prodotto che il target ritiene più importanti e agire su di essi, si veda Fig. 1 (idem).

È necessario comprendere il rapporto che c'è tra le funzionalità del prodotto e la soddisfazione dell'acquirente; queste relazioni vengono chiamate attributi e possono essere classificate grazie al modello di Kano.

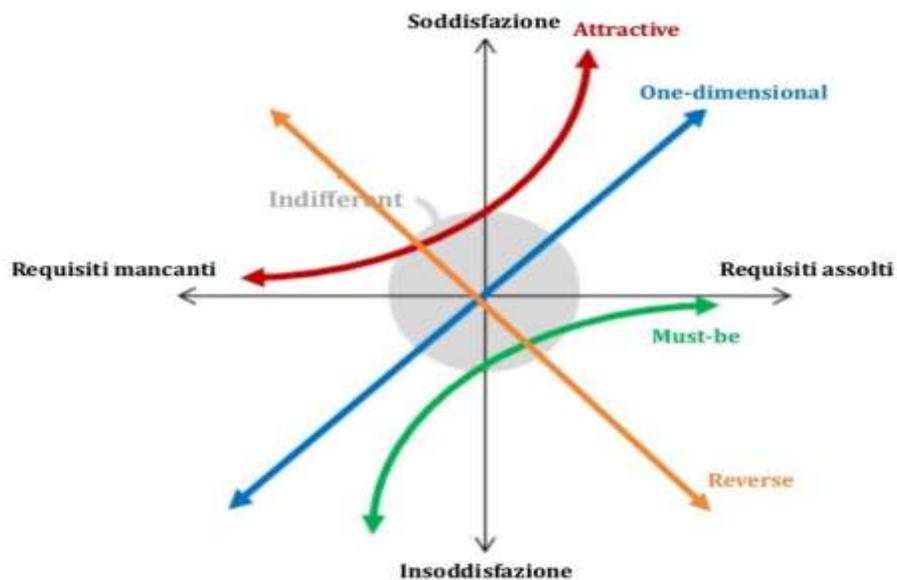


Figura 1: Modello di Kano (Slideshare)

Il diagramma di Kano classifica gli attributi, secondo l'importanza che essi hanno per il consumatore; in particolare li divide in:

- indifferenti: sono quegli attributi che nel caso ci siano o meno, al consumatore non cambia nulla (ad esempio colori e forme particolari), quindi non ha senso differenziare su questi;
- one-dimensional: la soddisfazione del cliente aumenta al crescere della performance di questo attributo (ad esempio la velocità di un processore), migliorare questi è una buona strategia;
- reverse: la soddisfazione del cliente diminuisce al crescere della performance di questo attributo (come la semplicità degli interni), incrementare questi risulta controproducente;
- must-be: attributi che sono considerati minimi, non soddisfano se ci sono, ma la loro mancanza crea insoddisfazione (come la compatibilità di un software), bisogna averli ma serve differenziarsi su questi;

- attractive: sono quegli attributi che se non ci sono è indifferente, ma se ci sono attirano il cliente (come il finanziamento a tasso 0), differenziarsi su questi è un'ottima strategia.

Il prodotto di può differenziare anche attraverso: la varietà, la qualità, il design, le caratteristiche, la marca, il packaging, le taglie, le misure, il servizio clienti, la garanzia e i resi (Busacca e Bertoli, 2017).

Nell'ambito della seconda P, la distribuzione, l'azienda differenzia il prodotto, a seconda di come e dove viene distribuito, cercando di scegliere il tipo migliore di distribuzione, allo scopo di raggiungere nel miglior modo possibile il target scelto.

La distribuzione serve a far arrivare le merci dal produttore al consumatore, in termini spaziali (il trasporto da un luogo all'altro), temporali (la conservazione) e quantitativi (il magazzino) (Kotler et al., 2018).

I canali possono essere classificati a seconda della loro lunghezza:

- diretto: il produttore vende direttamente al consumatore (come le automobili);
- indiretto: il produttore si avvale di intermediari per raggiungere il consumatore (come nel caso dei supermercati);
- lungo: il prodotto per arrivare dal produttore al consumatore passa per vari soggetti;
- corto: il prodotto per arrivare dal produttore al consumatore passa per un numero limitato di soggetti.

I canali possono essere classificati poi per numero di intermediari:

- intensivo: il produttore cerca di coprire la più vasta area possibile per raggiungere più consumatori possibili. Questa strategia è consigliata per i prodotti a basso costo unitario (ad esempio il cibo nei supermercati);
- selettivo: il produttore seleziona un piccolo numero di distributori ai quali permette di vendere il suo prodotto. Questa strategia è consigliata per mantenere alta l'immagine dei prodotti di lusso, di qualità elevata e di alta moda;
- esclusivo: il produttore seleziona un unico distributore, al quali permette di vendere il suo prodotto. Questa strategia serve a dare un'immagine di ulteriore esclusività, del prodotto; un esempio sono gli articoli di design.

I canali si possono differenziare anche attraverso: la copertura degli stessi, l'assortimento offerto, la localizzazione dei punti vendita, le scorte e i mezzi di trasporto impiegati (*idem*).

Per quanto riguarda la terza P, il prezzo, le aziende possono attuare diverse strategie per attrarre il consumatore, soprattutto per il lancio del prodotto e per aumentare la quota di mercato:

- prezzo di penetrazione: l'impresa applica inizialmente un prezzo basso, per farsi conoscere dai consumatori e, aumentata la quota di mercato, lo alza velocemente (ad esempio Starbucks e Netflix);
- prezzo di scrematura: si applica inizialmente un prezzo alto, per dare l'immagine di esclusività, per abbassarlo in seguito (ad esempio i prodotti Apple);
- prezzo concorrente: applica il prezzo medio nel mercato;
- mediante la concessione di sconti;
- mediante dei ribassi;
- concedendo condizioni di pagamento e di credito vantaggiose, soprattutto per quegli ordini di alto valore monetario (*idem*).

Il prezzo può essere fissato, seguendo dei metodi basati su:

- costo: si calcola il costo del prodotto e, successivamente, si aggiunge un mark-up (ovvero il profitto);
- concorrenza: l'azienda fissa il prezzo uguale a quello presente sul mercato, o in alternativa copia quello del leader di mercato, oppure un po' più basso dei concorrenti, allo scopo di aggiudicarsi un contratto (tipico del B2B);
- marketing: si fissa il prezzo a seconda del valore percepito dal consumatore, e dalla sua disponibilità a pagare (Busacca e Bertoli, 2017).

Le strategie di prezzo hanno principalmente tre scopi:

- posizionamento nel mercato rispetto ai competitors;
- aumentare le vendite nel breve termine per incrementare la quota di mercato, per poi riuscire a fidelizzare il cliente;
- aumentare i profitti (*idem*).

## 2.2 Comunicazione

Per quanto riguarda la quarta P, la promozione, è un elemento del marketing mix che, anche grazie all'avvento dell'internet, sta assumendo sempre più una maggiore importanza.

In quest'ambito, le imprese hanno grande possibilità di differenziarsi rispetto ai competitors, sia per quanto riguarda lo stile di comunicazione adottato, sia per quanto riguarda il canale di comunicazione utilizzato per trasmettere il messaggio.

La comunicazione serve non solo per fissare nella mente del consumatore i prodotti delle imprese (e le stesse imprese), ma anche per informarlo e influenzarne le scelte di acquisto (Kotler et al., 2018).

Per riuscire a sviluppare una comunicazione efficace, l'impresa, dopo aver scelto il target, deve definire i suoi obiettivi di comunicazione che sono innanzitutto capire i desideri del target, poi creare un posizionamento efficace (sia per quanto riguarda il farsi riconoscere dai consumatori, sia per quanto riguarda l'atteggiamento, del consumatore nei confronti dell'azienda e dei suoi prodotti), infine spingere il consumatore ad acquistare (*idem*).

Per fare ciò bisogna creare un messaggio che, tenendo conto del posizionamento del brand, fissi nella mente del consumatore, le affinità e soprattutto gli elementi di differenziazione dei prodotti, rispetto a quelli della concorrenza.

L'impresa deve decidere:

- cosa dire (strategia del messaggio);
- come dirlo: questa parte è definita strategia creativa, ovvero, la traduzione del messaggio in comunicazione. La comunicazione ha come obiettivi quello di informare il consumatore riguardo le caratteristiche del prodotto (richiamo informativo) e al contempo creare un'immagine positiva del prodotto, non direttamente collegata ad esso (richiamo trasformativo) come ad esempio l'immagine della famiglia felice che mangia al McDonald;
- a chi farlo dire (fonte del messaggio) (*idem*).

Per quanto riguarda il canale di comunicazione utilizzato, innanzitutto è importante fare una prima distinzione, i canali di comunicazione possono dividersi in:

- personali: questi canali di comunicazione mettono in contatto diretto (tramite telefono, e-mail o posta) una persona con un'altra, o con un pubblico. I canali personali si suddividono a loro volta in:
  1. Canali di parte: dove il personale di vendita si mette in contatto con i potenziali acquirenti, preselezionati;
  2. Canali degli esperti: dove un team di esperti, terzo, si mette in contatto con i potenziali clienti;
  3. Canali sociali: sfruttano le conoscenze personali (amici, parenti, conoscenti, followers, vicini etc.);
- non personali: questi canali non mettono in contatto delle persone, ma mettono in contatto l'azienda con un pubblico. Esempi di canali non personali sono la pubblicità, gli eventi, i cartelloni pubblicitari, la promozione negli spazi pubblici e le promozioni di vendita;
- integrazione di entrambi: per colpire al meglio il consumatore bisogna usare più canali; soprattutto i mass media che sono uno strumento molto efficace per indirizzare i comportamenti dei consumatori. Le informazioni, nell'ambito dei mass media, passano prima per canali non personali (come televisione, radio e stampa) per poi arrivare agli opinion leader (canale personale) che ha come pregio quello di raggiungere persone che, altrimenti, non verrebbero raggiunte dai mass media, si veda Fig. 2 (*idem*).

### La scelta dei canali di comunicazione

	CONTROLLABILI DALL'IMPRESA	NON CONTROLLABILI
NON PERSONALI (di massa)	Mass media, promozione vendite, social dell'impresa, eventi, sponsorizzazioni	Articoli su riviste di associazione
PERSONALI	Dimostratori, vendita personale, PR, marketing diretto	Blogger, passaparola tra consumatori, leader d'opinione

Figura 2: La scelta dei canali di comunicazione (Kotler et al., 2018)

Un altro strumento è la promozione delle vendite, ovvero un insieme di strumenti volti ad incentivare l'acquisto immediato da parte del consumatore. È uno strumento di breve termine (visti gli alti costi che comporta).

La promozione delle vendite può essere rivolta: al consumatore, ai rivenditori, alla forza di vendita e alle altre imprese.

Anche gli eventi e le sponsorizzazioni sono utili allo scopo, in primis bisogna scegliere un evento che colpisca, significativamente, il pubblico obiettivo. L'evento, oltre a ciò, deve avere abbastanza visibilità da riuscire a influenzare il consumatore; deve avere un potere simbolico in linea con l'immagine che l'impresa vuole trasmettere e deve riuscire ad offrire buoni contatti (*idem*).

Gli obiettivi degli eventi e delle sponsorizzazioni sono:

- identificare il target;
- trasmettere e migliorare l'immagine dell'impresa e dei suoi prodotti;
- aumentare la visibilità;
- associare l'azienda a sensazioni e ad emozioni;
- mostrare interesse a una causa condivisa;
- avere opportunità di vendita;
- ricompensare personale e clienti (*idem*).

Le pubbliche relazioni (PR) sono canali personali che hanno lo scopo di migliorare e preservare l'immagine aziendale e della sua offerta; un esempio di pubbliche relazioni sono le conferenze stampa. Oltre a ciò, le pubbliche relazioni aiutano nell'aumentare la credibilità aziendale, creare un entusiasmo diffuso e fare promozione a prezzi contenuti (*idem*).

Altri tipi di marketing personale sono il passaparola e gli influencer che, grazie all'avvento dei social media, dei blog e dei forum, stanno prendendo sempre più spazio e credibilità. I consumatori li ritengono ormai una fonte d'informazione sempre più affidabile, sia rispetto alle imprese che ai canali di comunicazione impersonali, in quanto sono comunicazioni peer to peer, da consumatore a consumatore.

Le imprese, consapevoli di ciò, hanno iniziato a fare delle ricerche per capire chi fossero i soggetti più influenti nella rete (detti anche opinion leader) per poi assoldarli, allo scopo di sponsorizzare i loro prodotti, si veda Fig. 3 (*idem*).



Figura 3: Credibilità Versus Controllo delle comunicazioni di marketing (Kotler et al., 2018)

Grazie ad internet si è sviluppato il marketing interattivo, ovvero un marketing dove place e promotion diventano un tutt'uno, rendendo possibile lo shopping online attraverso varie piattaforme, come il sito e i social network sia dell'azienda che dei distributori, le pubblicità e le e-mail (idem).

Con la diffusione dell'utilizzo di internet si è venuto a creare un luogo dove le imprese possono attuare le loro strategie di vendita; ad oggi l'industria dell'e-commerce vale oltre i 300 miliardi di dollari (Ajayi Olalekan A., 04/06/2021).

La rete è un mercato così popolato che le imprese hanno dovuto creare dei siti di vendita all'avanguardia, per riuscire a reggere l'elevato numero di visite. Un buon sito permette di fare acquisti in modo facile e veloce, potendo pagare direttamente dallo stesso. L'E-commerce ha dato il via all'e-purchasing (gli acquisti B2B di beni, informazioni e servizi) e all'e-marketing (attività di marketing online).

Grazie agli e-commerce le vendite al dettaglio online crescono di oltre il 30% annualmente, mentre i distributori possono personalizzare l'offerta e fornire al cliente maggiori informazioni riguardanti i prodotti. Inoltre i distributori possono risparmiare sui costi di magazzino e sui costi per il personale vendendo a prezzi inferiori e a mercati di nicchia (idem).

### 2.3 Tecniche

Per riuscire a creare un'efficace politica di marketing le imprese attuano tutta una serie di strategie volte a questo scopo. Queste tecniche si sono evolute nel tempo, soprattutto con la diffusione di internet.

Alcune tecniche "classiche" di marketing, ma che possono comunque essere implementate grazie alla rete, sono:

- l'ambient marketing: questa tecnica sfrutta l'ambiente circostante, allo scopo di attirare l'attenzione del consumatore (come fare le strisce pedonali a forma di bara). I problemi di questa strategia sono: la limitazione ad un ambiente circoscritto, e che il messaggio rischia di passare in secondo piano, rispetto all'originalità della campagna;
- il neuro marketing: questa tecnica utilizza strumenti neuro scientifici avanzati, come brain imaging, strumenti biofisici e eye tracking per ottenere dei dati più oggettivi possibili, non influenzati quindi dal bias dell'intervistatore. I problemi di questo strumento sono: l'elevato costo e che può essere usato su poche persone per volta. Per questi motivi dovrebbe essere usato a supporto di altri strumenti;
- il tribal marketing: con questa tecnica si cerca di creare una comunità appassionata del prodotto che condivide gli stessi valori (come chi guida le Harley Davidson). Il problema è che le imprese possono incentivarlo ma sta poi ai consumatori creare queste comunità;
- lo stealth marketing: una tecnica di marketing in cui il consumatore non si rende conto di essere colpito dal marketing. Esso comprende il product placement (ad esempio l'inserimento di un prodotto in un film) e l'undercover marketing (passanti che ti fermano per strada per parlare di un prodotto, o di un servizio, che in realtà sono attori pagati). Il lato negativo è che può essere molto costoso, oppure nel caso gli attori vengano coinvolti in uno scandalo, questo potrebbe ripercuotersi sull'azienda;
- il retro marketing: questa tecnica sfrutta il fascino del passato, per vendere prodotti basati su esso (come ad esempio, i vestiti nuovi prodotti nello stile degli anni ottanta) (Busacca e Bertoli, 2017).

Le imprese, oggi, fanno sempre più ricorso a tecniche di marketing da utilizzare online.

Un primo concetto da approfondire è quello di marketing intelligence: ovvero l'insieme delle informazioni ottenute, studiando i dati derivanti dai processi decisionali di marketing.

Per fare marketing intelligence si ricorre al data mining (ovvero quelle pratiche volte a scoprire informazioni utili, sui singoli individui, per conoscerli meglio e fare quindi pubblicità personalizzata), si creano modelli e si cerca, attraverso delle banche dati di prevedere i comportamenti dei consumatori (Lies, 09/05/2019).

Grazie agli sviluppi tecnologici si è riusciti ad automatizzare la raccolta dei dati di mercato, e la loro classificazione. La marketing intelligence può essere vista sotto due aspetti:

- come insieme di tecniche di marketing;
- come ingegneria sociale (*idem*).

Per quanto riguarda la marketing intelligence come insieme di tecniche di marketing, la digitalizzazione ha reso possibile, a coloro che fanno digital marketing, poter sperimentare tutta una serie di nuove tecniche di marketing, come:

- il big data (o data driven) marketing: l'allineamento delle strategie di marketing volto a raccogliere, registrare e analizzare i dati digitali;
- il search engine marketing (SEM): il posizionamento del proprio sito in alto dei risultati delle pagine di ricerca (visto che Google ha una quota di mercato maggiore al 90%, viene anche detto Google marketing);
- il social media marketing e la personalizzazione: si raccolgono i dati degli utenti dei social network, si analizzano e si propongono prodotti (o servizi) in linea con essi;
- la personalizzazione di massa e il micro-targeting: analizzando in modo efficiente una grande quantità di dati si riesce ad individuare dei target molto piccoli (anche costituiti da un singolo individuo), con bisogni specifici, creando poi pubblicità personalizzata;

- il recommendation marketing: sfruttando le recensioni positive dei clienti, le imprese si fanno pubblicità, cercando di convincere i consumatori ad acquistare i loro prodotti;
- le strategie di prezzo dinamiche: si creano fasce di prezzo personalizzate, allo scopo di aumentare i profitti. Esiste poi la pricing intelligence che ottimizza il prezzo autonomamente (repricing);
- il marketing di prossimità: sfruttando la geo localizzazione si pubblicizzano attività vicino al consumatore;
- il marketing semantico: anche grazie a nuovi strumenti, come il riconoscimento vocale, il consumatore riesce ad avere conversazioni in tempo reale con dei bot (chatbots);
- il predictive marketing: attraverso gli andamenti passati ed il calcolo delle probabilità, si stabiliscono i prezzi allo scopo di massimizzare i profitti;
- il touchpoint marketing: si raccolgono e si analizzano le “tracce” lasciate dai consumatori (cronologia, acquisti fatti, post, pagamenti online, geo-localizzazione etc.);
- la marketing automation: grazie ai software di canali di marketing, le imprese pianificano le attività di marketing, le vendite e le pubbliche relazioni, minimizzando tempo e costi (*idem*).

Per quanto riguarda la marketing intelligence come ingegneria sociale (un insieme di metodi applicati che inducono il consumatore a basare le proprie decisioni sulle fonti informative desiderate) sono state create varie tecniche:

- content marketing: creare contenuti integrativi allo scopo di informare e intrattenere chi ci entra in contatto;
- influencer marketing/social media marketing: con il primo si sfrutta la notorietà di un influencer per raggiungere un vasto pubblico; con il secondo si creano contenuti pubblicitari da diffondere sui social network. Il social media marketing fa parte del viral marketing, ovvero un marketing basato sul passaparola, che i social media hanno incrementato esponenzialmente;
- marketing creativo: la marketing intelligence viene usata come intelligenza collettiva allo scopo di trovare soluzioni creative;

- innovation marketing: si sfruttano le informazioni accessibili al pubblico come spunto per innovare un prodotto (o un servizio);
- customer journey marketing: si raggiunge il consumatore più volte, durante il suo percorso decisionale, allo scopo di convincerlo a diventare un cliente;
- conversational marketing: i consumatori possono entrare in contatto con l'impresa, quando e come preferiscono (mail, chiamate, chatbox etc.);
- ciclo di vita personalizzato: si influisce sul ciclo di vita del prodotto in modo da raggiungere gli obiettivi di marketing (ad esempio nel fast fashion i capi sono fabbricati per durare meno, rispetto ad un capo fatto per durare a lungo);
- performance marketing: monitorando i risultati ottenuti dalla campagna di marketing, si cerca di migliorare i profitti, facendo investimenti più mirati;
- marketing 4.0 e 5.0: indicano, rispettivamente, le azioni di marketing basate sulla digitalizzazione e le azioni di marketing basate sulla fiducia (block chain) (*idem*).

Questa tipologia di marketing intelligence, si focalizza maggiormente sul consumatore e può essere considerata un'evoluzione dell'altra, basata principalmente sulla digitalizzazione (*idem*).

## **Conclusione**

In questo capitolo ho discusso delle strategie di marketing che le imprese utilizzano, allo scopo di raggiungere il consumatore nel modo più efficace ed efficiente, ponendo l'attenzione sulle strategie di marketing mix e sulle tecniche utilizzate, anche grazie all'ausilio delle nuove tecnologie. Nel prossimo capitolo tratto di geo-branding ed experience economy.

### III) **Geo-branding ed experience economy**

Questo capitolo approfondisce una particolare strategia di branding e un tipo di mercato che si dimostra sempre più rilevante. Il capitolo è diviso in due paragrafi: il paragrafo 3.1 tratta del geo-branding, come strategia di differenziazione; il paragrafo 3.2 tratta della crescita della experience economy.

#### **3.1 Geo-branding**

Come detto in precedenza, le imprese applicano tutta una serie di strategie di branding, allo scopo di differenziarsi rispetto alla concorrenza. Una di queste è il geo-branding, un'attività di branding che sfrutta l'immagine (e quindi la forza) di un territorio, per attirare il consumatore. Il termine geo-branding è un termine che ho coniato rifacendomi al crescente sviluppo e all'evoluzione che ha avuto il branding geographies, concetto introdotto da Pike nel 2009 nella letteratura in seguito ai suoi studi, nel mercato durante il corso degli anni.

Le strategie di branding sono state largamente usate dalle multinazionali per omogeneizzare i consumi a livello mondiale. Basti pensare alla diffusione planetaria dei prodotti di grandi imprese, come ad esempio la Coca-Cola, Starbucks e McDonald's. A causa di queste azioni, i consumatori si sono sempre più omologati a livello globale, mettendo da parte la loro cultura e le loro tradizioni (prova ne sia che oggi giorno anche in Giappone vengono celebrate festività tipicamente occidentali, come Natale e san Valentino) (Crang et Cook, 2012).

Questi prodotti sono identici in tutto il Mondo (la Coca-Cola ha lo stesso sapore, sia in Italia che in Australia e l'interno di un McDonald's è uguale, sia negli Stati Uniti che in Corea del sud). Si è venuto così a creare la figura di un 'consumatore globale', ovvero un consumatore omogeneo a livello planetario, che può essere considerato come un potenziale cliente dalle imprese sparse in tutto il globo.

In questo scenario, molte culture rischiano di essere messe da parte, fino, secondo alcuni critici, a scomparire; dimenticate da tutti coloro che hanno preferito diventare un ingranaggio della globalizzazione, piuttosto che farle loro e tramandarle alle generazioni future (*idem*).

Un fenomeno opposto, ma usato anch'esso dalle multinazionali, allo scopo di aumentare le vendite, è quello della eterogeneizzazione. L'eterogeneizzazione, a differenza dell'omogeneizzazione, tiene conto delle differenze culturali e dei gusti dei vari tipi di consumatori presenti nel Mondo, e offre loro beni e servizi personalizzati secondo le loro esigenze. Basti pensare che in Giappone siano in vendita ben 400 gusti di KitKat tra cui anche al tè verde (matcha), tipico gusto giapponese.

Nell'eterogeneizzazione le differenze culturali invece di essere appianate, vengono enfatizzate e usate per creare commodities di massa. Le differenze culturali diventano così parte della cultura consumista, seguendo un processo di assorbimento top-down.

L'eterogeneizzazione e la mercificazione delle differenze culturali sono elogiate nella società dei consumi, come un'opportunità d'interculturalità e di conoscenza delle altre culture, come se attraverso il consumo di commodities 'esotiche' si potesse conoscere il mondo (*idem*).

Le imprese hanno iniziato a sfruttare le 'imaginative geographies', ovvero l'idea che le persone hanno di una certa cultura, o di un certo luogo, allo scopo di fare branding e attirare il consumatore. Le 'imaginative geographies' creano nel consumatore delle sensazioni e delle emozioni che le aziende sfruttano allo scopo di vendergli facilmente i loro prodotti.

Ci sono vari tipi di geo-branding che vengono fatti attuando particolari tecniche di marketing, alcuni esempi sono:

- L'inserimento di un luogo, o di un oggetto, che identifica una determinata cultura direttamente nel prodotto;
- Creare un'atmosfera piacevole che ricordi un determinato luogo, o una determinata cultura, dentro l'ambiente di vendita. Questa atmosfera deve avere il potere di trasportare il consumatore, grazie alla sua immaginazione, in quel luogo (*idem*);
- Dare al prodotto un nome che ricordi un determinato luogo, o cultura;
- Inserire un luogo, o i costumi di una determinata cultura, all'interno dei vari tipi di campagne promozionali adottate.

Per quanto riguarda il primo tipo di geo branding (l'inserimento di un luogo o di un oggetto direttamente all'interno del prodotto) un famoso esempio è quello della birra inglese Newcastle Brown Ale's; la particolarità di questa birra sta nella sua etichetta, in essa è infatti presente l'immagine di un ponte di Newcastle sul fiume Tyne.

La Newcastle Brown Ale's è stata immessa nel mercato alla fine degli anni Venti, per andare incontro alle esigenze dei consumatori inglesi, offrendo loro una birra scura che fosse corposa, esteticamente bella, ad alto grado alcolico, imbottigliata in modo da renderla facilmente trasportabile e che i consumatori erano disposti a pagarla di più, rispetto alle altre birre (Pike, 2011).

La Newcastle Breweries si è stabilita sulle rive del fiume Tyne, creando così nell'immaginario collettivo un'associazione tra la birreria e il fiume Tyne, generando così il mito delle acque del Tyne, essenziali per dare alla Newcastle Brown Ale's il suo sapore caratteristico.

La Newcastle Breweries è riuscita a creare così un legame indissolubile col territorio, anche attraverso l'utilizzo di materie prime come l'orzo, il malto e il luppolo prodotti localmente (idem).

Nel 2008 è stata acquisita dalla Henineken che l'ha resa un suo marchio premium, evitando cambiamenti per adattarla al mercato di massa, ma conservandola come un prodotto di 'nicchia'. Anche la bottiglia e il suono che produce la birra mentre viene versata sono distintivi; danno al consumatore l'impressione di 'bere all'inglese'.

Tutto ciò ha fatto sì che si riuscisse a creare un brand forte che infatti ha dominato in un mercato in lento declino. Basti pensare che nel 2003 la sua quota di mercato è aumentata del 42% (idem).

Per quanto riguarda il geo branding fatto attraverso l'ambiente di vendita, l'obiettivo è quello di creare un luogo, in cui il cliente possa sentirsi come se fosse in un altro.

Per fare ciò le imprese inseriscono, all'interno dei loro spazi vendita, degli oggetti, o comunque dei richiami, al paesaggio e alla cultura di un certo luogo, al fine di far risaltare i prodotti offerti e aumentare le vendite.

L'ideale è che l'arredamento crei nel consumatore delle sensazioni e delle emozioni piacevoli che lo inducano in uno stato di 'assuefazione', spingendolo così a

trascorrere più tempo all'interno nel negozio e di tentarlo ad aumentare gli acquisti in modo emotivo, mentre si trova sotto l'influenza di quelle sensazioni positive.

Un esempio di questo tipo di geo branding è dato dalla catena Eataly. Eataly è una compagnia che ha come scopo quello di offrire al consumatore un pezzo d'Italia immaginata (Colombino, 2018).

L'idea di Eataly è quella di fornire al consumatore degli strumenti essenziali, volti a capire, per poi comprare, non solo i prodotti italiani in sé, ma soprattutto lo stile di vita italiano. Eataly prende l'italianità e la mercifica, con l'intento di riuscire a venderla.

Eataly vuole anche educare il consumatore all'italianità trasformandolo in un gastronomo. Per fare ciò cerca di offrire prodotti italiani di qualità coinvolgendo anche i fornitori nelle sue scelte.

Talvolta questi prodotti non sono proprio autentici, basti pensare che si avvalgano di fornitori locali, invece che importare esclusivamente prodotti dall'Italia. Questo ha lo scopo di abbassare i costi e servire piatti che vadano incontro ai gusti dei consumatori locali non italiani (ad esempio in Giappone mettono lo zenzero nell'insalata e negli Stati Uniti servono il Black Angus) (idem).

Un altro modo in cui Eataly cerca di educare il consumatore è quello di fornirgli delle esperienze, ad esempio nelle sue filiali offre corsi su come preparare la pasta, organizza degustazioni di vini e formaggi con spiegazione degli stessi, da nozioni su quali sono le merende tipiche italiane e più in generale insegna come scoprire e godersi il cibo italiano, facendo sperimentare ai clienti tutta una serie di prodotti e gusti, tipici dell'Italia.

Anche l'occhio vuole la sua parte, per questo Eataly crea degli allestimenti che ricordano l'Italia, come ad esempio una piazza o un mercato di un piccolo paesino (idem).

Per quanto riguarda il geo-branding fatto attraverso il nome del prodotto, le imprese sfruttano il nome del prodotto stesso, per creare nell'inconscio del consumatore un collegamento tra il luogo e l'articolo che vede, dandogli così un senso di autenticità e fiducia.

Un esempio di questa pratica è l'italian sounding: produttori provenienti da ogni parte del Mondo danno ai loro prodotti un nome che li faccia apparire, come se fossero autentici prodotti italiani.

Alcuni esempi di italian sounding sono l'americano 'Parmesan' che imita il Parmigiano Reggiano, il francese Jambon de Parme che richiama il Prosciutto di Parma, o ancora la tedesca Zottarella che imita la Mozzarella, o la carbonara francese fatta con uova crude, panna e pancetta (Bonaiuto et al, 2021).

Come dimostrato da tre differenti studi, questo tipo di azione influisce sulla psiche dei consumatori che, consci dell'ottima reputazione dei prodotti made in Italy (soprattutto in Cina e Stati Uniti), sono disposti a pagarli di più per questa 'qualità', perché convinti di comprare un prodotto italiano.

Per quanto riguarda il geo-branding fatto inserendo elementi geografici all'interno delle campagne promozionali, l'impresa cerca di rafforzare l'immagine del prodotto sfruttando ambientazioni geografiche particolari, allo scopo di rafforzare l'immagine del prodotto stesso rendendolo più attraente agli occhi del consumatore, con lo scopo di creare nella sua mente un collegamento tra il prodotto e il luogo mostrato.

Un esempio è lo spot della birra Ichnusa del 2017 che parte mostrando alcuni scorci dell'isola, per poi concludere facendo vedere le varie bottiglie che ha adottato nel corso degli anni, con la scritta 'ANIMA SARDA', creando così l'associazione attraente tra la birra Ichnusa e la Sardegna.

### 3.2 Experience economy

Al giorno d'oggi i consumatori sono sempre più interessati ad acquistare esperienze rispetto al passato; si sta sviluppando così un mercato basato sulla compravendita di esperienze chiamato experience economy.

L'esperienza, a differenza dei beni e dei servizi che sono estrinseci al cliente, è intrinseca e puramente personale. Le esperienze infatti, esistono nella mente di chi le ha vissute, da un punto di vista emotivo, fisico, spirituale o intellettuale.

L'esperienza è qualcosa di soggettivo, variabile da persona a persona; anche se due persone hanno fatto la stessa cosa, la percezione dell'esperienza stessa varia a seconda di come il consumatore si pone in quel momento e dal suo stato d'animo.

I venditori di esperienze si avvalgono dei beni e dei servizi, per migliorare l'esperienza dei clienti ed aumentarne il valore (come i servizi di food e beverage ad un festival musicale) (Pine & Gilmore, 07-08/1998).

Le esperienze offerte dalla experience economy possono essere classificate sotto quattro dimensioni:

- Educative: come una classe di un corso di cucina; hanno lo scopo di educare il consumatore e quest'ultimo deve essere attivo e deve cercare di assorbire gli insegnamenti;
- Evasive: come le educative hanno lo scopo di insegnare qualcosa, ma invece di avere un approccio volto all'assorbimento, il consumatore deve immergersi nell'esperienza, ad esempio un gruppo di teatro, dove le persone si calano in un ruolo;
- Estetiche: l'approccio è di tipo immersivo, ma la partecipazione è passiva, come ad esempio l'assistere ad una esibizione artistica.
- Volte all'intrattenimento: la partecipazione è passiva e l'approccio è più di assorbimento che di tipo immersivo, come ad esempio l'andare a un concerto, o guardare uno spettacolo in televisione, si veda Fig. 4 (*idem*).



Figura 4: The Four Realms of an Experience (Pine & Gilmore, 07-08/1998)

Una buona esperienza viene progettata seguendo cinque principi chiave:

- Tema dell'esperienza: un'esperienza con un tema ben definito è immediatamente riconoscibile e crea nella mente del consumatore il binomio tema-esperienza (ad esempio negli Hard Rock Cafe, il tema rock è chiaramente ben definito);
- Lasciare una buona impressione: l'impressione è ciò che il cliente si porta dietro dopo la fine dell'esperienza, questo può essere fatto anche attraverso piccoli accorgimenti che facciano sentire il cliente desiderato e speciale (come quando un barista impara chi sei e appena entri ti accoglie dicendo 'il solito?');
- Eliminare gli elementi negativi: oltre a lasciare impressioni positive, è importante eliminare gli elementi negativi che potrebbero compromettere l'esperienza del cliente (ad esempio, al cliente non piace quando sta parlando con il personale del front office e quest'ultimo lo interrompe per rispondere ad una chiamata);
- Vendere souvenir: alle persone piace avere un ricordo tangibile di un'esperienza fatta, come cartoline calamite, foto ricordo e gadget; è quindi importante dare la possibilità ai clienti di poterne comprare;
- Stimolare tutti i cinque sensi: un'esperienza che stimola più sensi ha un impatto maggiore sulle persone, rispetto a delle esperienze uni-sensoriali (ad esempio

alcuni supermercati convogliano, grazie al sistema di aerazione, gli odori dei prodotti da forno, per stimolare i clienti attraverso l'olfatto) (*idem*).

Nella società dei consumi lo shopping non viene fatto per semplice sussistenza o utilità, ma anch'esso è diventato un'esperienza: i consumatori ricavano un senso di gratificazione dallo shopping, questo li spinge a fare acquisti d'impulso e non ponderati.

Un esempio di mercato esperienziale che si è sviluppato molto negli ultimi anni è quello del clubbing: basti pensare che solo a Londra ci sono settimanalmente, oltre 500 eventi in discoteca e che l'industria, nel solo Regno Unito, fattura 1,8 miliardi di sterline l'anno (Mintel 2004 e 2006 cit in Crang e Cook 2015, p. 390).

Un altro mercato esperienziale sempre legato alla music, è quello dei festival musicali: eventi di più giorni dove le persone, oltre ad ascoltare i loro artisti preferiti, consumano beni e servizi (soprattutto trasporti, food & beverage e hospitality), portando ingenti somme di denaro nelle località limitrofe al festival.

Basti pensare che il solo Tomorrowland (il più importante festival di musica elettronica che si tiene annualmente in Belgio) lo scorso anno ha contato 600 mila presenze e che il biglietto base (solo per l'accesso al festival) costava circa 350€ (djmag, 2022).

Un esempio di experience economy legato al settore della moda è la Nike Town, ovvero una città creata da Nike allo scopo di costruire l'immagine del marchio e incrementare gli acquisti negli altri punti vendita. Qui lo scopo di Nike è quello di mostrare il prodotto, non di venderlo (Pine & Gilmore, 2011).

Un altro settore della experience economy è l'offerta di esperienze outdoor adrenaliniche e non, come canyoning, bungee jumping, sky diving, rafting, giro in super car etc.

## **Conclusione**

In questo capitolo ho discusso del geo branding e dell'experience economy, ponendo l'attenzione sulle varie strategie con cui creare campagne di geo branding e sulla crescente importanza delle esperienze nel mercato, sviscerandone le caratteristiche. Nel prossimo capitolo parlerò della sostenibilità.

## **IV) Sostenibilità**

Questo capitolo approfondisce un tema che negli ultimi anni è sempre più rilevante per la società. Il capitolo è diviso in due paragrafi: il paragrafo 4.1 tratta della sostenibilità e delle sue caratteristiche; il paragrafo 4.2 tratta del crescente bisogno di sostenibilità per alcuni gruppi di consumatori.

### **4.1 Sostenibilità**

A causa dell'azione degli esseri umani il nostro pianeta sta morendo: tra deforestazione, inquinamento, aumento delle temperature, cambiamento climatico, desertificazione, scioglimento dei ghiacciai e sfruttamento sconsiderato delle risorse; bisogna al più presto cambiare rotta e di questo ne siamo ormai ben consapevoli, infatti si parla sempre più di sostenibilità e di sviluppo sostenibile.

Nel 1987 Gro Harlem Brundtland (presidente della commissione mondiale ambiente e sviluppo) presenta il rapporto 'Our common future', in cui evidenzia l'insostenibilità del sistema economico occidentale e la povertà dei Paesi del sud del Mondo. Per questo, aggiunge Brundtland, bisogna creare un nuovo tipo di sistema economico ovvero lo sviluppo sostenibile, di cui lo stesso Brundtland dà una definizione:

“Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.” (Brundtland, 1987).

Nel rapporto di Brundtland sono presenti anche i concetti di:

- Capacità di carico: ovvero la quantità di biomassa che un sistema è in grado di sostenere, visto l'impatto ambientale che gli esseri umani hanno rispetto agli altri esseri viventi, che corrisponde alla popolazione che un territorio riesce a sostenere. La capacità di carico si distingue in semplice (quella tipica degli animali che dipende dalle risorse disponibili in un dato territorio) e culturale (tipica dell'essere umano che varia a seconda dei suoi bisogni e delle sue preferenze);
- Rigenerazione delle risorse: ovvero il tempo che ci impiega l'ambiente a rigenerare una certa risorsa; non è quindi sostenibile usare risorse che

l'ambiente ci mette migliaia, se non addirittura milioni di anni a rinnovare, come i combustibili fossili (*idem*).

Ormai è consuetudine consumare più risorse di quante il pianeta riesca a rigenerarne, infatti ogni anno l'Overshoot day (ovvero il giorno in cui si stima abbiamo consumato tutte le risorse che il pianeta sia riuscito a rigenerare nell'anno in corso) cade sempre mesi prima della fine dell'anno (l'Overshoot day 2023 è stato il 2 agosto), portandoci così a impoverire sempre di più il nostro pianeta.

Un possibile indicatore per misurare la capacità di carico di un determinato territorio è dato dall'impronta ecologica. Questa misura esprime in ettari di territorio il consumo individuale delle persone che ad oggi è superiore alla quantità del suolo terrestre, soprattutto nei Paesi del nord del Mondo (basti pensare che se tutti i Paesi consumassero quanto gli Stati Uniti, sarebbero necessari 5 globi terrestri), si veda Fig.

5. Questa misura tiene conto di quattro tipologie di territorio:

- Territorio utilizzato per la produzione di energia;
- Territorio edificato;
- Territorio agricolo e boschivo sempre sfruttato come tale;
- Territorio sfruttato in maniera limitata (come deserti o ghiacciai) (Moretti, 2021).

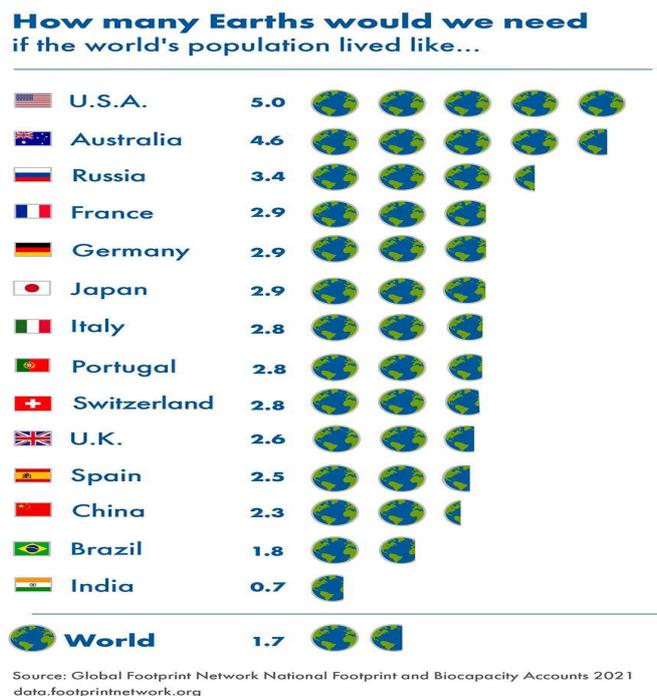


Figura 5: How many Earths would we need if the world's population lived like...

La sostenibilità può essere vista sotto tre punti di vista, detti anche pilastri della sostenibilità:

- **Sostenibilità economica:** questo pilastro si concentra sulla creazione di un benessere economico a lungo termine, sfruttando responsabilmente le risorse, impattando il meno possibile sull'ambiente e generando meno rifiuti possibili, durante le attività produttive;
- **Sostenibilità sociale:** questo pilastro si concentra sulle condizioni di vita delle persone e sul loro benessere, ponendo l'attenzione su temi come i diritti umani, la sanità, il lavoro, l'istruzione e l'equità sociale;
- **Sostenibilità ambientale:** questo pilastro si concentra su l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, in modo che rimangano disponibili anche per le generazioni future, tenendo conto della capacità di rigenerazione del sistema ambientale e della capacità di carico dello stesso. Inoltre, questo pilastro si concentra anche sulla preservazione dell'ambiente (Brundtland, 1987).

Durante la conferenza delle Nazioni unite Rio+10 del 2002 sono stati definiti i millennium development goals (MDGs), ovvero un insieme di obiettivi che l'ONU si è data, per riuscire a risolvere vari problemi del Mondo classificati in sei macro aree dipendenti (per risolvere i problemi di un'area bisogna risolvere anche quelli delle altre cinque, attraverso azioni coordinate):

- Crescita economica e sviluppo;
- Democrazia e diritti umani;
- Risorse ed energia;
- Qualità ambientale;
- Popolazione;
- Politica del territorio (Moretti, 2021).

Nel 2015 le Nazioni Unite hanno adottato l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (chiamata anche Agenda 2030), ovvero un piano di sviluppo dove i Paesi membri si impegnano a portare avanti contemporaneamente obiettivi di tipo sociale (come riduzione della povertà, riduzione delle disuguaglianze, miglioramento della sanità e dell'istruzione), economico (inteso come benessere) e ambientale (l'adozione

di azioni per contrastare il cambiamento climatico, preservando gli ecosistemi) (UN, 25/09/2015).

In quest'agenda i millennium development goals sono stati tradotti nei sustainable development goals (SDGs). Gli SDGs sono costituiti da diciassette obiettivi e cento sessantanove sotto obiettivi per lo sviluppo sostenibile, connessi tra loro, che riguardano rispettivamente: povertà, fame, salute e benessere, istruzione, parità di genere, acqua pulita e servizi igienico sanitari, energia pulita, lavoro e crescita economica, imprese e infrastrutture, disuguaglianze, città sostenibili, consumo e produzione, cambiamento climatico, vita marina, vita terrestre, pace e giustizia, partnership e collaborazione per raggiungere gli obiettivi, si veda Fig. 6 (idem).



Figura 6: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile (Wikipedia)

## 4.2 Il bisogno di sostenibilità

I consumatori sono insaziabili e i loro desideri praticamente infiniti. I bisogni del consumatore possono essere classificati e messi all'interno della piramide dei bisogni di Maslow vanno da quelli più basilari (messi alla base della piramide) a quelli di auto-realizzazione (messi in cima). Partendo dalla base della piramide, i bisogni sono classificati in:

- Bisogni fisiologici: tutti quei bisogni che sono subordinati a necessità di mera sopravvivenza come l'acqua e il cibo;
- Bisogni di sicurezza: tutti quei bisogni che danno sicurezza alla persona come la salute, la stabilità e la famiglia;
- Bisogni di appartenenza: tutti quei bisogni che fanno sentire la persona 'meno sola' come affetto, amicizia e amore;
- Bisogni di stima: tutti quei bisogni che fanno sentire l'individuo apprezzato come il rispetto e l'autostima;
- Bisogni di autorealizzazione: tutti quei bisogni che fanno provare all'individuo un senso di realizzazione del proprio io e lo fanno sentire importante (Maslow, 1954).

Oggi, viste le massicce campagne d'informazione sui problemi ambientali e sulla sostenibilità, alcuni gruppi di consumatori si stanno sempre più sensibilizzando su questi temi e cercano, chi più chi meno, di cambiare le proprie abitudini di consumo allo scopo di essere più sostenibili.

Alcuni consumatori, soprattutto quelli del Nord del Mondo, ricercano la sostenibilità in vari tipi di prodotti, basti pensare ad esempio alla crescente attenzione negli acquisti di generi alimentari (i consumatori guardano se sono biologici, senza conservanti e coloranti artificiali, senza pesticidi o antibiotici e che vengano da filiera controllata), o dei capi di abbigliamento (i consumatori prestano particolare attenzione ai metodi di produzione dei capi e ai materiali impiegati nel processo produttivo) (Morais, 2011).

Un fattore che ha contribuito al cambiamento degli schemi di consumo è stata, secondo alcuni, la pandemia di Covid-19: stando confinati in casa a causa del lockdown, le persone hanno aumentato i loro acquisti online a discapito di quelli fisici (tendenze che è rimasta anche dopo la pandemia) (Ludin, 2022).

Alcuni consumatori spesso si auto-informano sulle tematiche di sostenibilità e più un consumatore è consapevole, più tenderà ad acquistare prodotti rispettosi per l'ambiente e adottare comportamenti più sostenibili.

Il settore di mercato più suscettibile a questo tipo di cambiamento è chiamato 'LOHAS' (Lifestyle of Health and Sustainability) ovvero quel settore dedicato a tutti quei consumatori che vogliono seguire uno stile di vita incentrato sul benessere psicofisico, attenti anche alle proprie relazioni sociali e al loro benessere interiore (Morais, 2011).

Questa tipologia di consumatori è solita adottare comportamenti più sostenibili ad esempio: fanno la raccolta differenziata, consumano alimenti non industriali, acquistano prodotti delle aziende che adottano iniziative volte alla salvaguardia ambientale, riducono gli sprechi e i rifiuti, usano energia pulita e alcuni di loro acquistano vestiti prodotti con materiali ecologici e/o riciclati (*idem*).

Alcuni consumatori oltre ad essere sempre più sensibili alle tematiche di tipo ambientale, prestano particolare attenzione anche a quelle di tipo sociale; per questa ragione sta prendendo sempre più piede il commercio equo e solidale (Khan et al, 2018).

Ma cos'è il commercio equo e solidale? È un'iniziativa sociale a livello globale che ha lo scopo di contrastare lo sfruttamento dei lavoratori, in aree svantaggiate del pianeta che caratterizza l'attuale sistema mondiale di produzione e commercio (*idem*).

L'obiettivo del commercio equo e solidale è quello di garantire ai lavoratori di questi Paesi condizioni lavorative e retributive più eque rimodellando e controllando la supply chain, facendo così in modo che una maggiore quota dei ricavi di vendita finisca nelle tasche dei lavoratori. Facendo ciò chiaramente il prezzo del prodotto sale, ma i consumatori di prodotti fair trade, allo scopo di garantire il successo della causa, sono ben disposti a pagare questo sovrapprezzo (*idem*).

Il commercio equo e solidale è contraddistinto da cinque elementi:

- Un prezzo minimo che garantisce ai lavoratori condizioni di vita dignitose;
- Un premium price che i consumatori pagano per realizzare gli obiettivi del fair trade;

- Un pre-finanziamento che permetta alle aziende di questi Paesi di acquistare le materie prime necessarie per la produzione;
- Formazione del personale per la fase di controllo qualità e il marketing, allo scopo di aumentare le vendite e diffondere un'immagine positiva;
- L'aiuto da parte delle cooperative, per rendere possibile il commercio internazionale di questi prodotti (idem).

Nel consumismo occidentale sono però presenti delle contraddizioni: se da un lato il consumatore si riempie la bocca di belle parole sull'importanza della sostenibilità e del rispetto dell'ambiente, decidendo di fare acquisti eco compatibili; dall'altro non intende cambiare seriamente il suo stile di vita consumista, ad esempio rinunciando a tutte le comodità e sfizi, a vantaggio di uno stile di vita più sobrio e sostenibile (Jackson, 2004).

Basti considerare che anche i 'consumatori LOHAS', i quali hanno chiaramente uno stile di consumo più sostenibile rispetto alla maggior parte dei consumatori, non riducono i loro consumi, ma bensì li sostituiscono con delle alternative più eco compatibili (Morais, 2011).

Questo fatto è chiaramente positivo ma, a mio avviso, è insufficiente per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, i quali possono essere raggiunti sì cambiando i propri stili di consumo, ma c'è anche bisogno di limitare i consumi, facendo delle rinunce.

## **Conclusione**

In questo capitolo ho discusso della sostenibilità e del crescente bisogno di essa da parte dei consumatori, ponendo l'attenzione sulle sue caratteristiche, sullo sviluppo sostenibile, sulle azioni prese a livello globale per creare un Mondo più sostenibile, sui bisogni dei consumatori e sul loro cambiamento legato alle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale. Nel prossimo capitolo tratto delle azioni delle aziende.

## **V) Strategie delle aziende in ambito di sostenibilità**

Questo capitolo approfondisce alcune azioni che le imprese adottano per andare incontro alla voglia di sostenibilità di alcuni gruppi di consumatori. Il capitolo è diviso in tre paragrafi: il paragrafo 5.1 tratta delle strategie a impatto negativo che le imprese mettono in atto, per soddisfare la voglia di sostenibilità di alcuni consumatori; 5.2 tratta delle strategie a impatto positivo che le imprese adottano, per soddisfare la voglia di sostenibilità di alcuni consumatori; il paragrafo 5.3 tratta della SAES (Sustainability as End Strategy) e della SAMS (Sustainability as Mean Strategy).

### **5.1 Strategie a impatto negativo**

Le aziende sono ben consapevoli della crescente voglia di sostenibilità da parte di alcuni gruppi di consumatori (di cui ho parlato nel precedente capitolo) e cercano di soddisfarla allo scopo di farsi preferire rispetto ai competitori.

Tali azioni però non sono sempre realmente sostenibili, ma anzi talvolta trattasi di semplice ostentazione che nascondono pratiche tutt'altro che sostenibili. Queste imprese ingannano i consumatori seguendo esclusivamente la logica del profitto, senza curarsi dell'impatto che esse hanno sulle persone e sull'ambiente.

Un esempio di questi comportamenti negativi è dato dal greenwashing, ovvero la discrepanza tra le dichiarazioni dell'azienda riguardo al suo operato in termini di sostenibilità ecologico-sociale, rispetto alle azioni effettivamente adottate (Zhang et Yang, 2022).

Questo fenomeno è stato favorito dal basso tasso di controlli governativi e dalla mancanza di strumenti adeguati che permettessero ai consumatori di distinguere le azioni di sostenibilità vere, da quelle false.

Un altro fattore che spinge le aziende a fare greenwashing è la crescente attenzione di finanziatori ed istituti di credito alle pratiche di CSR (Corporate Social Responsibility). Questi soggetti sono più propensi a fornire capitali e finanziamenti ad aziende con buone politiche di CSR, rispetto a quelle che non le mettono in pratica (*idem*).

Il greenwashing ha effetti economici positivi di breve termine per le aziende; appena questo fatto viene alla luce, l'immagine dell'azienda ne risente pesantemente. Questo comporta un calo delle vendite e un crollo della fiducia non solo dei

consumatori, ma anche degli azionisti e degli istituti di credito; quindi ne risente anche dal punto di vista della performance finanziaria, sia per quanto riguarda il valore delle azioni, sia per quanto riguarda l'accesso a prestiti e finanziamenti, volti a supportare le aziende green (*idem*).

Secondo uno studio fatto da Zhang e Yang, le politiche di greenwashing adottate da un'impresa incidono sul prezzo di vendita che essa applica e conseguentemente sui profitti. L'impatto che queste strategie hanno sul prezzo e sui profitti può essere influenzato da tre variabili:

- Tasso di successo delle politiche di greenwashing;
- Qualità del prodotto offerto;
- Benefici del greenwashing (*idem*).

La loro ricerca ha portato a diversi risultati:

- Innanzitutto è essenziale per le imprese controllare il tasso di successo delle politiche di greenwashing nel mercato e abbassare la tolleranza del pubblico rispetto alle stesse;
- Il green marketing (quella tipologia di marketing volta ad attirare i consumatori concentrandosi sulla sostenibilità) attira consumatori e nel breve termine aumenta i profitti, ma con l'aumentare della concorrenza sui prezzi l'impresa deve ridurre il prezzo, aumentando la qualità del prodotto, allo scopo di sostenere la crescita della domanda;
- Solo se il tasso di successo delle politiche di greenwashing è alto le imprese riusciranno ad aumentare i ricavi grazie ad esse;
- Le imprese tradizionali (che cioè non fanno greenwashing) devono abbassare il tasso di successo delle politiche di greenwashing, per scoraggiare le altre imprese ad attuarle, riguadagnando così quota di mercato, si vedano Fig. 7 e Fig. 8 (*idem*).

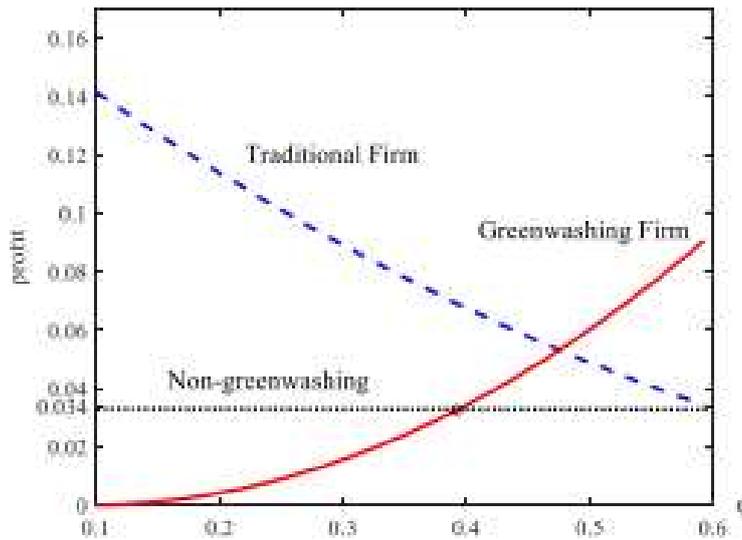


Figure 1. Impact of  $\varphi$  on the profit of firms.

Figura 7: Influence of Greenwashing Strategy on Profits (Zhang and Yang)

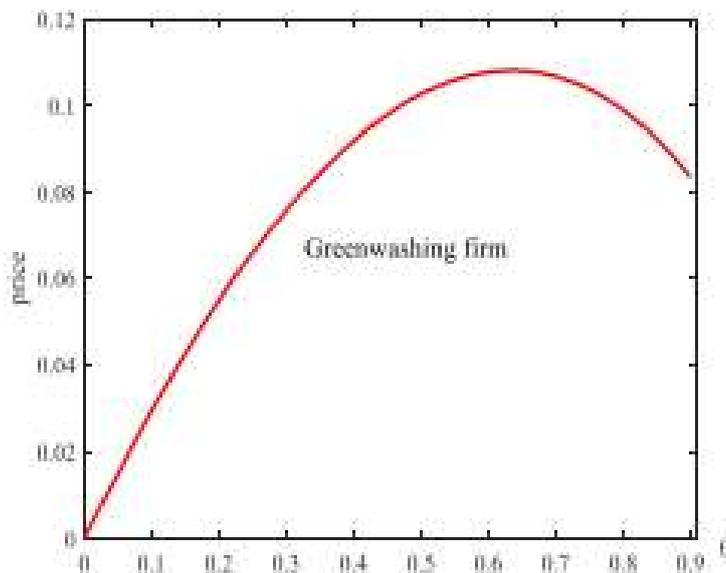


Figure 2. Impact of  $\theta$  on the profit of firms.

Figura 8: Influence of Product Quality on Pricing (Zhang and Yang)

La compagnia statunitense Terrachoice Environmental Marketing Inc. ha individuato i cosiddetti '7 peccati del greenwashing' ovvero sette modalità in cui si possono manifestare pratiche di greenwashing, allo scopo di fornire ai consumatori uno strumento per riconoscerle e dargli la possibilità evitare i prodotti di queste imprese (TerraChoice, 2010).

I sette peccati del greenwashing sono rispettivamente:

- Il peccato del compromesso nascosto: in questo caso l'azienda risolve, solo in apparenza, un problema ambientale ma nel contempo contribuisce ad accrescerne un altro. Si pensi ad esempio alle auto elettriche che da un lato non producono emissioni durante l'utilizzo, ma dall'altro la produzione di energia necessaria ad alimentarle è un processo altamente inquinante;
- Il peccato della mancanza di prove: in questo caso le imprese attribuiscono ai propri prodotti benefici ambientali fasulli, non dimostrati da fatti o da certificazioni di terzi. Ad esempio un'azienda nel settore dell'abbigliamento potrebbe dire che i suoi capi hanno al loro interno una certa percentuale di tessuto riciclato, senza però fornire ulteriori dettagli o prove a sostegno di quanto affermato;
- Il peccato della vaghezza: in questo caso le aziende fanno affermazioni di carattere ambientale prive di specificità ed astratte, e attraverso l'uso compulsivo e ridondante di termini che richiamano alla sostenibilità (come eco, bio, green, naturale, sostenibile etc.) senza supportarne l'uso con spiegazioni adeguate. L'abuso di questi termini fa perdere loro significato, generando confusione ai consumatori riguardo a cosa sia realmente sostenibile e cosa no;
- Il culto delle etichette false: descrive una situazione in cui le aziende creano etichette o certificazioni false allo scopo di trarre in inganno i consumatori, convincendolo che il prodotto stesso sia sostenibile e che ciò sia stato provato sottoponendo il prodotto ad opportune verifiche. Questo fenomeno ha colpito spesso il settore della pesca marittima;
- Il peccato dell'irrelevanza: in questo caso le aziende pubblicizzano un impatto ambientale positivo del proprio prodotto, il quale però è una caratteristica ovvia, priva di qualsiasi tipo d'importanza; queste peculiarità così elogiate non rappresentano un cambiamento strategico, culturale o di valori. Un esempio sono i prodotti esaltati dalle imprese per essere privi di clorofluorocarburi, trasmettendo così un'immagine di sostenibilità, anche se questi composti sono vietati da oltre un trentennio. Oltre a far apparire il prodotto sostenibile per l'ambiente, questa strategia lo fa apparire migliore rispetto alle soluzioni dei concorrenti, anche se sotto questo punto di vista sono pressoché identici;

- Il peccato del minore tra due mali: con questa strategia le imprese affermano la sostenibilità del loro prodotto, non tanto perché abbia caratteristiche eco-compatibili, ma perché migliore di un altro prodotto che soddisfi i medesimi bisogni. Produrre beni consuma risorse ed energia ed è dannoso per l'ambiente è chiaramente innegabile che alcuni settori siano più nocivi rispetto ad altri; ma spacciare questi prodotti come sostenibili perché 'meno dannosi' è un'azione che trae in inganno i consumatori. Si pensi ad esempio alla campagna pubblicitaria di Burger King del luglio 2020, la quale sponsorizzava la vendita di carne di manzo a ridotto contenuto di metano. Burger King sosteneva che, modificando la dieta del bestiame, era possibile ridurre le emissioni di metano di un terzo, rendendo i loro prodotti più sostenibili rispetto a quelli concorrenti (anche se per gli esperti ciò è trascurabile in un'industria così dannosa per l'ambiente);
- Le menzogne: in questa tipologia di greenwashing le imprese fanno affermazioni palesemente false, che non hanno il minimo fondamento di verità. L'esempio più comune è il mentire riguardo il possesso di una determinata certificazione (idem) (TerraChoice 2010 cit in Green Business Bureau, 2021).

## 5.2 Strategie a impatto positivo

Se da un lato alcune aziende mettono in atto il greenwashing, allo scopo di andare incontro alle esigenze di sostenibilità dei consumatori sensibili ad essa mentendo loro e, seguendo solo la logica del profitto, dall'altro ci sono imprese che realmente adottano condotte sostenibili.

Quest'ultime adottano tutta una serie di azioni al fine di dimostrare, non solo ai consumatori ma anche agli stakeholders, di avere a cuore e di includere nel proprio processo decisionale tematiche socio-ambientali che per loro sono così importanti.

Per questo motivo sta prendendo sempre più piede la CSR (Corporate Social Responsibility), ovvero un senso di responsabilità che le imprese sentono nei confronti dei loro stakeholders che le porta ad includere tematiche di sostenibilità all'interno dei loro processi decisionali, sia per quanto riguarda la loro azione all'interno dei confini dell'impresa che all'esterno (Yoo & Lee, 2018).

La CSR consiste nell'integrazione volontaria degli aspetti ambientali e sociali, durante lo svolgimento delle attività aziendali e all'interno delle relazioni con gli stakeholders. In altri termini è un approccio reattivo alla sostenibilità, dovuto a scelte volontarie dell'impresa, o in risposta a pressioni esterne (Mio, 2013).

Sebbene da un lato queste attività comportino un aumento di costi per l'impresa (perché man mano che ci si scosta dalla logica del profitto, si diventa via via meno efficienti) dall'altro sono premiate dagli stakeholders preferendo i loro prodotti a quelli concorrenti e investendo su queste società. Minori introiti vengono ricompensati in termini di reputazione e di rafforzamento del brand.

La CSR è l'impegno che un'azienda assume, volto ad eliminare o minimizzare gli effetti dannosi e massimizzare il suo impatto positivo nei confronti della società. Le aziende stanno adottando varie iniziative per raggiungere gli obiettivi della CSR, ad esempio facendo beneficenza, utilizzando di materiali ecologici e/o riciclati, promuovendo iniziative a sostegno della diversità (*idem*).

Un fattore determinante al successo delle politiche di CSR è la coerenza tra l'attività ordinaria dell'azienda e le politiche di CSR messe in atto. Solitamente più questo fit è forte e coerente, più è facile per l'impresa averne un ritorno positivo in termini d'immagine. Un esempio di buon fit è l'impegno di Coca Cola in materia di imballaggi e riciclaggio (come l'uso di materiali riciclati per le sue bottiglie) (*idem*).

Nonostante ciò, ci sono molti casi in cui anche in assenza di questa coerenza, i consumatori rispondono positivamente alle azioni dell'impresa. Un esempio è la sponsorizzazione da parte di Audi del Festival di Salisburgo che nonostante abbia ben poco a che fare con l'attività di Audi, la stessa azienda ne ha tratto benefici (*idem*).

I consumatori riflettono maggiormente se notano elementi di incoerenza tra le loro aspettative sull'azienda e le informazioni presentate dalla stessa: maggiore è la differenza tra i due, maggiori perplessità nutriranno i consumatori, portarli ad avere dubbi sulle reali motivazioni delle attività di CSR dell'azienda, mettendone in dubbio la sincerità (*idem*).

D'altro canto più le politiche di CSR sono coerenti con l'attività aziendale, più consumatori tendono a rafforzare l'autostima o l'identità personale acquistando prodotti da essa.

La coerenza induce anche i consumatori a crearsi aspettative sull'azienda: se la CSR aziendale è coerente l'azienda diventa maggiormente credibile agli occhi dei consumatori, il quale si aspetta che continui su questa strada. Tuttavia, una CSR incoerente fa sì che i consumatori la percepiscano come temporanea, non pianificata e casuale, considerandola quindi come un mero specchietto per le allodole (*idem*).

Secondo Drumwright, se i consumatori hanno un alto livello di familiarità con le politiche di CSR, la loro probabilità di successo aumenta. Inoltre, se le tematiche oggetto della CSR aziendale sono considerate significative per l'individuo, anche il livello di sostegno ad esse aumentano.

Oltre a ciò, l'azienda riesce a fidelizzare più facilmente la clientela, traendo vantaggio dal supporto mostrato alla politica aziendale (Drumwright 1996 cit in Yoo & Lee, 2018).

Per questo motivo per le imprese è fondamentale capire a quali tematiche sia più sensibile il proprio target di riferimento; lo deducono attraverso la raccolta e l'analisi di dati riguardanti gli interessi e i desideri dei consumatori. Questo può aiutare a raggiungere altri potenziali clienti, oltre a ottenere un ulteriore feedback positivo, da parte della clientela esistente (Yoo & Lee, 2018).

Secondo lo studio svolto da Yoo e Lee (usando la coerenza, il supporto e l'idoneità della CSR a fornire buoni risultati), il sostegno dei consumatori alla politica

aziendale ha un'influenza positiva e significativa sulle motivazioni e sulle valutazioni aziendali.

Anche le campagne di marketing volte a promuovere la CSR aziendale aiutano a migliorare la coerenza, percepita dai consumatori. Un esempio sono i nomi attribuiti dalla Hyundai alle sue numerose iniziative, come "Dream move" che ha lo scopo di sostenere i giovani e i gruppi sociali meno avvantaggiati, "Easy move" che vuole migliorare la mobilità delle persone con disabilità, "Safe move" che vuole sensibilizzare in materia di sicurezza, "Green move" volta alla tutela ambientale e "Happy move" che promuove attività di volontariato (*idem*).

Infatti le grandi aziende hanno creato al loro interno dipartimenti appositamente dedicati, per implementare le attività di CSR e pubblicare i loro risultati, allo scopo di mostrare sia consumatori che agli altri stakeholders l'impegno dell'azienda in determinate tematiche (Royo-Vela and Lizama, 2022).

Tuttavia, nel corso del tempo in generale le critiche alla CSR sono comunque aumentate, perché è considerata un mezzo per ridurre le critiche mosse nei confronti dell'azienda è vista come una strategia a mero scopo commerciale, utilizzata dalle imprese per migliorare la propria immagine.

Negli ultimi anni le imprese hanno subito anche pressioni esterne, per quanto concerne l'impatto delle loro attività sull'ambiente e sulle comunità locali. I consumatori e i vari stakeholders hanno iniziato a farsi influenzare dal valore morale che ha assunto per loro il marchio, un'importanza pari a criteri di valutazione tradizionali come qualità e prezzo (*idem*).

La moralità del brand è diventata un criterio così importante, che quelli ritenuti 'immorali' sono stati 'puniti' con boicottaggi da parte dei consumatori e in generale hanno visto un calo della loro reputazione (*idem*).

Negli anni si è così passati dalla CSR allo shared value che, secondo Kramer e Porter, è l'insieme delle policy e delle pratiche operative che un'impresa adotta allo scopo di portare avanti un duplice obiettivo: aumentare la sua competitività nel mercato (obiettivi di tipo economico) e contemporaneamente migliorare le condizioni economiche, ambientali e sociali delle comunità in cui operano. Anche se nella realtà dei fatti le aziende hanno anche peggiorato queste (Porter et Kramer, 2011 cit in Mio, 2013).

*‘Il cluster è un insieme di imprese e di attività complementari alla produzione (pubbliche e private), specializzate nella produzione di un bene/servizio o più beni servizi collegati fra loro e generalmente localizzate in una specifica area geografica’ (Di Tommaso et al, 2021).*

Sempre secondo Porter e Kramer, le imprese possono creare shared value attraverso la costituzione di cluster di aziende e di attività complementari, allo scopo di migliorare la produttività aziendale, affrontando i problemi presenti all’interno del cluster stesso. Inoltre, la creazione di cluster aiuta le imprese a superare i limiti individuali, derivanti dalle dimensioni e dal ridotto budget; facilitandole così ad adottare politiche di stampo sostenibile (Porter & Kramer 2011 cit in Royo-Vela and Lizama, 2022).

Lo sviluppo di network aziendali offre opportunità alle aziende di trarre benefici di produttività e d’innovazione collaborativa (Porter & Kramer 2011 cit in Royo-Vela and Lizama, 2022).

Lo shared value si prefigge come obiettivo quello di creare valore (inteso sia come remunerazioni economiche per gli azionisti, sia come benefici economici e non per gli stakeholders) nel lungo periodo, sia per l’impresa (in termini economico-finanziari e non, come ad esempio la reputazione aziendale) sia per i suoi stakeholders (Mio, 2013).

Nella CSR l’impresa si sente sì moralmente responsabile (e conseguentemente cerca di adottare azioni a favore degli stakeholders), ma solo in parte: l’azienda non si sente responsabile per grandi sfide come l’inuguaglianza e la povertà; infatti agisce solo nella fase finale del processo produttivo, focalizzandosi sulla sua relazione con la comunità in cui opera (*idem*).

È possibile creare valore condiviso (CSV: Creating Shared Value) attraverso tre differenti modalità:

- Sviluppando nuovi prodotti e/o nuovi mercati: l’azienda può, attraverso la creazione di nuovi prodotti, sia soddisfare le esigenze dei consumatori più sensibili a queste tematiche, sia portare vantaggio agli altri stakeholders;

- Agendo sulla propria catena del valore: l'azienda può portare vantaggi ai suoi dipendenti migliorando i suoi processi, ciò ha un impatto positivo sull'azienda che vedrà i suoi costi diminuire e/o aumentare la produttività;
- Creando dei cluster locali: attraverso queste strutture l'azienda può crescere supportandosi a vicenda con i suoi clienti (aziende), i propri fornitori e i concorrenti, generando reciprocamente valore, portando così vantaggi sia agli stakeholder sia alla società (*idem*).

La CSV si basa sulla teoria della 'Service-Dominant Logic' in cui si riesce a creare valore attraverso la collaborazione e l'interazione tra più soggetti come imprese, clienti e altri stakeholder. Nell'ambito del CSV questo tipo di collaborazione crea valore non solo di tipo economico, ma anche di tipo socio-ambientale.

Si propone così una co-creazione di valore che mette al centro il lato relazionale dell'azienda, con tutte le interazioni che ha, ha avuto e avrà con gli stakeholders e con i clienti. Questi soggetti sono infatti inclusi nei processi aziendali, allo scopo di creare un ciclo virtuoso e continuo di innovazione e apprendimento (*idem*).

Da questo punto di vista anche la creazione di reti di tipo B2B con gli stakeholders ha la sua utilità: attraverso l'integrazione e la condivisione di risorse, le aziende facilitano l'innovazione e la generazione di valore, creando così maggiori opportunità di crescita.

Ciò è favorito dalla coesistenza, ovvero quella particolare situazione in cui si trovano i soggetti appartenenti ai cluster, caratterizzata dalla coesistenza di cooperazione e competizione tra i suoi membri (*idem*).

La crescita di un'impresa ha effetti benefici sulle condizioni delle comunità locali in termini di aumento dell'occupazione, di aumento del reddito, delle migliori condizioni di salute, dell'istruzione, di aumento della domanda di beni e servizi complementari. Le aziende puntano a trovare punti di intersezione tra i loro interessi e quelli della collettività.

Ampliando le reti, le aziende diventano più flessibili, riuscendo così a rispondere più facilmente ad eventuali problemi e fallimenti di mercato, attraverso l'adozione di soluzioni creative (*idem*).

Secondo Håkansson e Snehota (1995) nessuna azienda ha a disposizione tutte le risorse di cui ha bisogno per svolgere la sua attività, le ottiene quindi attraverso lo scambio. Queste risorse vengono classificate in: finanziarie, umane, legali, relazionali, organizzative, informative e fisiche.

Queste risorse provengono non solo dalle imprese, ma anche da altri soggetti presenti nel cluster come università, centri di ricerca, enti pubblici e finanziatori che collaborano con le imprese allo scopo di raggiungere gli obiettivi di natura ambientale, sociale ed economica prefissati (Håkansson e Snehota, 1995 cit in Rojo-Vela and Lizama, 2022).

Secondo uno studio condotto da Rojo-Vela e Lizama (2022), i dirigenti intervistati concordano sul fatto che l'appartenenza ad un cluster permette loro di accedere a tutta una serie di risorse, delle quali non avrebbero potuto beneficiare operando singolarmente.

I dirigenti hanno poi elencato le risorse ottenibili come segue:

- Formazione aziendale;
- Supporto alla gestione aziendale;
- Strategie aziendali;
- Network;
- Supporti finanziari;
- Visibilità;
- Aumento della scalabilità aziendale (Rojo-Vela and Lizama, 2022).

Per quanto concerne le attività di formazione aziendale, le aziende hanno trovato molto utili le consulenze interne al cluster che vengono considerate un ottimo strumento di formazione e crescita professionale.

Ad esempio le nuove imprese vengono aidate in materia di progettazione del modello di business, strategia aziendale, pianificazione, attività di marketing, gestione finanziaria, gestione delle risorse umane e raccolta di capitale di terzi. Inoltre i cluster sono visti come un buon incubatore e acceleratore di start up grazie al facile accesso alle reti fornito da essi stessi (*idem*).

I finanziamenti aiutano molto nelle prime fasi di vita di un'impresa, nel cluster possono essere presenti sia finanziamenti di carattere interno (come nel caso di concorsi interni), sia di carattere esterno (il cluster può essere usato come piattaforma per gli investitori esterni).

Per quanto riguarda invece la questione della visibilità, anche le piccole imprese possono beneficiare dell'immagine del cluster per farsi conoscere sia all'interno, ma soprattutto all'esterno del cluster, avendo così l'opportunità di farsi conoscere da chi difficilmente sarebbe mai riuscito a farlo (*idem*).

Il CSV può essere attuato anche da imprese che operano singolarmente al di fuori di un cluster. In questo caso lo shared value viene creato attraverso la collaborazione, portando benefici economico-sociali ai suoi stakeholders e attuando azioni a difesa dell'ambiente.

In questo caso, la creazione del valore generato per la clientela e per il personale si focalizza nel miglioramento dei processi aziendali e sulla fornitura del miglior prodotto possibile (*idem*).

Nel cluster invece, il focus del CSV si sposta sull'instaurazione di proficue relazioni aziendali, cercando di generare maggiori benefici possibili per i soggetti appartenenti al cluster, attraverso solidi legami di cooperazione.

Il CSV inoltre si può basare sulla diffusione di valori ambientali e sociali che verranno poi condivisi tra tutti i membri del cluster.

Secondo i partecipanti allo studio di Rojo-Vela e Lizama il CSV si basa non solo sulla relazione con gli stakeholders aziendali, ma anche sui benefici economico-sociali che l'azienda riesce a dar loro. Inoltre gli intervistati ritengono che la costante comunicazione e cooperazione con gli stakeholders sia fondamentale per riuscire a creare dei benefici per loro (*idem*).

Lo studio ha anche confermato quanto concluso da Porter e Kramer, cioè che l'azienda può creare valore condiviso sia per i clienti, attraverso la fornitura di beni e servizi, sia all'interno della catena del valore, attuando azioni a favore del personale e creando relazioni proficue con i membri del cluster di appartenenza (*idem*).

### 5.3 Sustainability as End Strategy e Sustainability as Mean Strategy

Le aziende nell'intraprendere azioni di sostenibilità differiscono tra loro a seconda del loro obiettivo. Infatti ci sono imprese che avviano politiche di sostenibilità perché credono in esse, mentre altre le adottano come mezzo per arrivare al fine ultimo del profitto.

Da questo punto di vista la strategia aziendale si può classificare in due modi:

- SAES (Sustainability as End Strategy): gli obiettivi di sostenibilità sono integrati nella strategia aziendale, allo scopo di diminuire l'impatto negativo dell'impresa sull'ambiente e sulla società. Le aziende che utilizzano questo tipo di strategia hanno un maggiore mandato socio-ambientale, hanno obiettivi multidimensionali e considerano maggiormente gli interessi degli stakeholders;
- SAMS (Sustainability as Mean Strategy): le strategie di sostenibilità sono usate come un mezzo per rispondere alle esigenze del mercato e averne un tornaconto economico. Le aziende che utilizzano questo tipo di strategia hanno un ristretto mandato socio-ambientale e puntano a migliorare la posizione strategica dell'impresa, attraverso specifiche azioni come la differenziazione, la creazione di nuovi prodotti e servizi, migliorando le relazioni con la clientela e motivando i dipendenti (Pinelli, 2021).

Le aziende che adottano la SAES incontrano varie difficoltà nel capire in che modo agire, perché devono riuscire a conciliare gli obiettivi economici a quelli di sostenibilità.

Mentre, le aziende che adottano SAMS basano le proprie scelte sulla base del principio di razionalità economica, applicando la sostenibilità solo se riesce a portare un vantaggio di tipo economico (*idem*).

Un concetto importante da considerare è quello di 'postura' ovvero il grado di responsabilità che un'impresa si prende, nei confronti degli interessi dei suoi stakeholders. Le posture possono variare dalla negligenza (poca considerazione di questi interessi), alla conformità (adeguamento passivo a questi interessi, dovuto alle pressioni esterne), fino alla proattività (anticipare le azioni di sostenibilità, facendo qualcosa 'in più' per gli stakeholders).

Le posture sono considerate delle fasi progressive e crescenti del grado del mandato socio-ambientale che si dovrebbe evolvere nel tempo, includendo via via sempre più politiche a favore degli stakeholders (*idem*).

A seconda dell'evoluzione delle posture, si possono identificare due tipi di modelli:

- **Developmental models:** prevedono un progressivo allargamento del mandato socio-ambientale che porta ad una trasformazione culturale dell'azienda. La sostenibilità diventa via via sempre più importante, occupando conseguentemente una quota crescente delle risorse disponibili, promuovendo così lo sviluppo di nuove competenze in materia di sostenibilità, cooperando e coordinandosi con gli stakeholders e gli agenti presenti all'interno del cluster;
- **Static models:** l'azienda non può farsi carico di tutti i mali del globo e pretendere di riuscire a cambiare il mondo da sola, per questo motivo deve limitarsi a concentrarsi su un problema specifico e fare il possibile, a seconda delle risorse, capacità, conoscenze e competenze a sua disposizione e dell'urgenza che ha il problema per gli stakeholders. Un'azienda non è identificata da una singola postura, può essere negligente in un ambito e contemporaneamente proattiva in un altro (*idem*).

Unendo queste due classificazioni in una matrice, è possibile ottenere quattro tipi di strategie:

1. **SAMS + Developing posture:** l'azienda usa la sostenibilità come mezzo per arrivare al profitto e per fare ciò, diventa via via sempre più attenta alle esigenze degli stakeholders. La sostenibilità assume un peso sempre maggiore nella strategia aziendale, occupando sempre più risorse;
2. **SAMS + Static posture:** l'azienda usa la sostenibilità come mezzo per arrivare al profitto e nel contempo sceglie le tematiche di sostenibilità su cui concentrarsi, a seconda delle sue competenze e delle sue risorse. Il grado di mandato socio-ambientale non è determinato dalle pressioni esterne, ma è scelto internamente allo scopo di diventare più competitivi;
3. **SAES + Developing models:** la sostenibilità è un obiettivo dell'impresa e perciò aumenta sempre più il suo mandato socio-ambientale e, conseguentemente, le risorse volte a raggiungere i suoi scopi di natura non economica. Queste

aziende sono chiaramente molto apprezzate dagli stakeholders e ciò porta a queste aziende dei vantaggi;

4. SAES + Static models: l'impresa cerca di raggiungere i suoi obiettivi di sostenibilità, sfruttando al meglio la sua dotazione di risorse e competenze utili allo scopo, cercando di massimizzare l'impatto sociale. In specifiche tematiche, sviluppando competenze ad hoc, si veda Fig. 9 (idem).

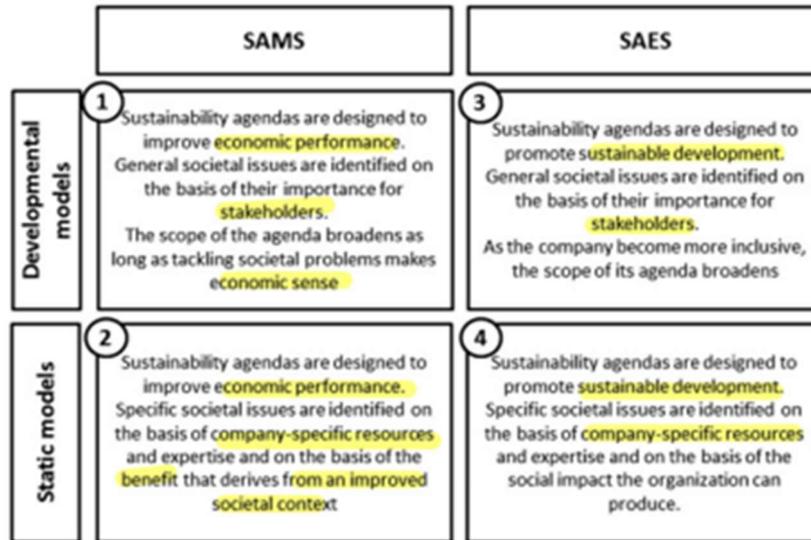


Figura 9: COME VARIA L'AGENDA DI SOSTENIBILITÀ IN BASE AL TIPO DI STRATEGIA E POSTURA? (Pinelli, 2021)

## Conclusion

In questo capitolo ho discusso delle azioni delle aziende in materia di sostenibilità, ponendo l'attenzione sia su quelle negative, riportando come esempio il greenwashing, sia su quelle positive parlando della corporate social responsibility e del shared value; infine ho posto l'attenzione sugli atteggiamenti che l'impresa può avere nei confronti delle tematiche di sostenibilità. Nel prossimo capitolo parlerò delle certificazioni di sostenibilità.

## **VI) Certificazioni di sostenibilità**

Questo capitolo approfondisce le certificazioni che hanno la finalità di attestare i comportamenti sostenibili da parte delle aziende, allo scopo di evitare truffe. Il capitolo è diviso in quattro paragrafi: il paragrafo 6.1 tratta dell'importanza delle certificazioni; il paragrafo 6.2 tratta delle certificazioni riguardanti i risultati di sostenibilità ambientale; il paragrafo 6.3 tratta delle certificazioni riguardanti i risultati di sostenibilità sociale; il paragrafo 6.4 tratta del mercato delle certificazioni.

### **6.1 L'importanza delle certificazioni**

In un mercato dove i consumatori danno sempre più importanza alle tematiche di sostenibilità, il raggiro è sempre in agguato, come abbiamo visto nel caso del greenwashing, alcune imprese sono sempre pronte ad ingannare il consumatore allo scopo di trarne un profitto.

Per questo motivo sono state create tutta una serie di certificazioni che hanno il duplice scopo di aiutare il consumatore a riconoscere i prodotti sostenibili, riuscendo così ad evitare le truffe, e quello di premiare le aziende più sostenibili che possono così fregiarsi di un titolo riconoscibile dal grande pubblico, ottenendone possibilmente un tornaconto in termini di vendite.

Le certificazioni vengono date basandosi sui criteri forniti dagli schemi di certificazione che a loro volta si fondano su un quadro normativo formato da standard/criteri/indicatori (Majer et al, 2017).

La caratteristica più importante degli schemi di certificazione è la verifica, da parte di terzi, dei criteri di sostenibilità presenti al loro interno.

Il processo di certificazione si basa anch'esso su degli standard precisi (come l'ISO 19011) ed è garantito dalla separazione tra la valutazione e la certificazione. Questo fa sì che la certificazione di un prodotto sia attendibile e garanzia di conformità ai requisiti vigenti (*idem*).

Normalmente le aziende si candidano volontariamente per ottenere le certificazioni, allo scopo di trarne un beneficio d'immagine. Anche se ci sono settori dove la certificazione è una condizione essenziale per la commercializzazione del prodotto stesso, basti pensare alla vendita di biocarburanti all'interno dell'Unione europea (*idem*).

Le certificazioni non certificano solo i prodotti ma anche le imprese stesse, sono molto importanti per esse perché le fa preferire non solo dai clienti ma anche dagli enti governativi e finanziatori, permettendo loro di accedere a vari fondi e finanziamenti, inoltre permette loro di attrarre e mantenere talenti.

Un esempio di certificazione aziendale è la B Corp (Benefit Corporation) ovvero una certificazione che viene data a livello globale alle imprese più sostenibili.

Questa certificazione attesta le performance e la trasparenza aziendale in diversi ambiti, come le condizioni dei lavoratori, materiali impiegati per la produzione e composizione della supply chain (B Lab).

Per riuscire ad ottenere la certificazione B Corp, un'impresa deve:

- Dimostrare di avere alte performance socio-ambientali, ottenendo almeno 80 punti in uno specifico test di valutazione preparato ad hoc, superando la loro revisione del rischio (inteso come possibile impatto negativo dell'azienda);
- Prendersi un impegno legale di responsabilità a favore degli stakeholders e, se presente nella giurisdizione del Paese di appartenenza, cambiare la propria struttura societaria in società benefit;
- Intraprendere azioni di trasparenza, permettendo al B Lab di esporre i dati delle sue misurazioni di performance fatte sull'azienda (presenti nel suo profilo B Corp) nel sito del B Lab (*idem*).

Le B Corp inoltre devono rinnovare la certificazione ogni tre anni, questo fa sì che continuino a rispettare i requisiti e che siano spronate a migliorare continuamente.

Il processo per ottenere la certificazione è lungo e rigoroso, coinvolge vari ambiti aziendali e si concentra su più aspetti della sostenibilità.

Inoltre gli standard di valutazione del rischio sono in continua evoluzione, allo scopo di valutare sempre più efficacemente gli impatti negativi d'impresa, politiche e azioni (*idem*).

Per verificare il rispetto dei requisiti, all'azienda candidata vengono richieste la documentazione riguardante la sua struttura, le informazioni inerenti alle operazioni aziendali, ai processi aziendali, eventuale revisione dei reclami pubblici e visite in loco (*idem*).

Ad oggi le certificazioni di sostenibilità sono sempre più numerose e importanti, basti pensare che nell'Ecolabel Index sono presenti ben 455 ecolabel, decisamente troppe perché il consumatore possa riconoscerle tutte e questo facilita azioni di greenwashing, provocando vari tipi di danno (Sigurdsson, 2022).

Un tipo di greenwashing, come detto in precedenza, è l'uso di terminologia fuorviante, come 'testato' o 'prodotto in modo sostenibile', allo scopo di far credere al consumatore che il prodotto venduto sia veramente sostenibile. Così facendo si riesce ad ottenere lo stesso effetto di un prodotto opportunamente certificato, a discapito del consumatore (*idem*).

Sia le certificazioni autentiche che quelle false vengono messe in risalto sia nella vendita di tipo fisico, come in quella online.

Le certificazioni sono paragonabili ad un marchio dei soggetti preposti al controllo e dovrebbero riuscire ad instaurare un rapporto di fiducia tra questi e il consumatore.

Perciò i consumatori dovrebbero imparare a riconoscere autonomamente le certificazioni di enti terzi, allo scopo di riuscire a valutare al meglio le alternative offerte dal mercato.

Le label sono un buon indicatore per la valutazione della sostenibilità, ma la loro efficacia è limitata dall'ignoranza del consumatore (*idem*).

Un altro valore fondamentale che le certificazioni cercano di tutelare è la salute, un elemento sempre più preponderante nel palcoscenico internazionale, da dopo che rispettivamente Organizzazione Mondiale della Sanità nel 1977 e rapporto Brundtland nel 1987, ne hanno sottolineato l'importanza.

Vista la loro grande rilevanza, le certificazioni in materia di salute sono convalidate da dichiarazioni basate su una serie di criteri e standard preventivamente approvati da organizzazioni indipendenti, quali ad esempio governi nazionali, organi sovranazionali e organizzazioni di carattere privato.

Ciò le rende di gran lunga più affidabili rispetto ad autodichiarazioni fornite dai produttori (*idem*).

Per facilitare la comprensione del consumatore, le certificazioni riguardanti la salute si presentano sotto forma di loghi e simboli, invece che sotto forma di tabelle e

descrizioni dettagliate, riducendo così il tempo impiegato dal consumatore per elaborare le informazioni e scegliere.

Questo è anche dovuto al fatto che la salubrità sia qualcosa di astratto e difficilmente valutabile autonomamente dal consumatore, quindi va comunicata in breve e in modo facilmente riconoscibile (*idem*).

Inoltre, visto che il consumatore difficilmente passa molto tempo a valutare un prodotto di consumo, si affida spesso alle autocertificazioni individuali, facilitando così pratiche di greenwashing.

Un problema che riguarda questi loghi e simboli è il design: talvolta a causa della bassa attenzione prestata alla parte visiva, per il consumatore è difficile riuscire a comprenderne il significato, rendendo così di fatto queste certificazioni inadatte al loro scopo (*idem*).

Le certificazioni sono comunque un importante strumento per aiutare i consumatori più attenti, sia nel ridurre le asimmetrie informative, sia come strumento per cambiare i propri schemi di consumo.

Le certificazioni aiutano le imprese a incrementare i ricavi di vendita sia perché la willingness to pay dei consumatori che si possono permettere prodotti sostenibili e che sono attenti alle tematiche di sostenibilità è maggiore rispetto a quelli che non lo sono, sia perché le aiuta a differenziarsi rispetto alla concorrenza (*idem*).

## 6.2 Certificazioni di sostenibilità ambientale

Nell'ambito delle certificazioni di sostenibilità sono molto importanti quelle riguardanti la sostenibilità di tipo ambientale.

Queste certificazioni attestano che i prodotti approvati riducono al minimo l'impatto ambientale durante le fasi di sviluppo, produzione, distribuzione, utilizzo e smaltimento degli stessi (Jang et al, 2014).

L'impatto delle certificazioni ambientali sugli schemi di consumo dei consumatori è stato approfondito da uno studio di Jang et al, svoltosi in Corea del Sud nel 2014. Questo studio ha portato ai seguenti risultati:

- I consumatori rispondono positivamente alle certificazioni di eco-compatibilità e sono maggiormente interessati ad acquistare questi prodotti, rispetto a quelli sprovvisti di certificazione;
- Le certificazioni 'di benessere' e le certificazioni 'LOHAS' hanno il medesimo effetto d'influenza nei consumatori, fanno preferire prodotti maggiormente sostenibili;
- Per quanto concerne il rapporto tra l'esistenza delle certificazioni e l'atteggiamento del consumatore nei confronti dei prodotti certificati, solo il grado di consapevolezza ambientale del consumatore è determinante, mentre l'altruismo dell'individuo è una variabile trascurabile;
- Per quanto riguarda il rapporto tra l'esistenza delle certificazioni e l'intenzione di acquisto del consumatore, sia il grado di consapevolezza ambientale del consumatore che il suo altruismo si sono rivelate variabili determinanti;
- Nel rapporto tra il tipo di certificazioni e l'intenzione di acquisto del consumatore, né il grado di consapevolezza ambientale del consumatore né il suo altruismo si sono rivelate variabili significativamente determinanti, si veda Fig. 10 (*idem*).

**<Table 1> Differences between Well-being and LOHAS**

	Well-being Consumption	LOHAS Consumption
1	I select products beneficial to health of my family.	I prefer environment- friendly products.
2	I am active in the improvement of residential environment and the indoor air quality.	I am active in environmental protection(Joining environmental group activities and etc.).
3	I live a pretty relaxed life(exercise, yoga, charitable activities and etc.).	I live a conscious life, considering the whole society(Donation, service, NGO activities and etc.).
4	I am willing to pay 20% more additional cost for products helpful to health.	I am willing to pay 20% more additional cost for products based on sustainability.
5	I actively promote the expected effect of health food.	I actively promote the expected effect of environment-friendly products.
6	I decide purchases after considering physical and mental health.	I decide purchases after considering the influence on the earth ecosystem.
7	I prefer qualified products to temporary trend.	I reject habitual consumption as every consumption is based on information.

\* source : Go, Jung won, Lee Seong Lim and Kim Min Joung (2010)

Figura 10: Differences between Well-being and LOHAS (Jang et al, 2014)

Nell'ambito dell'Unione Europea esistono due principali certificazioni di eco-compatibilità:

- EMAS (Eco-Management & Audit Scheme) che certifica le organizzazioni su base volontaria. Ha lo scopo di promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso la responsabilizzazione delle organizzazioni. Questa certificazione si ottiene superando delle soglie minime, ma è basata sul miglioramento continuo, si veda Fig. 11;
- EU Ecolabel è un marchio di eco-compatibilità che certifica volontariamente i prodotti. Questa label certifica il basso impatto ambientale di un prodotto, durante tutto il suo ciclo di vita e il rispetto di determinati standard ambientali (Busacca e Bertoli, 2017), si veda Fig. 12.



Figura 11: EMAS (Isprambiente)



Figura 12: EU Ecolabel (European Commission)

### 6.3 Certificazioni di sostenibilità sociale

Sempre nell'ambito delle certificazioni, stanno diventando sempre più rilevanti le certificazioni che verificano la sostenibilità sociale.

Le certificazioni sociali toccano diversi temi che vanno dal rispetto dei diritti umani, alle politiche d'inclusione, fino alle condizioni di lavoro dei lavoratori.

Questo tipo di certificazione aiuterebbe a rendere il mercato fair trade più attraente per le imprese, ma vista la mancanza di un marchio universalmente riconosciuto, risulta difficile riuscire a diffondere questi prodotti nel grande pubblico. Inoltre, l'assenza di un marchio universalmente riconosciuto mette il consumatore ha difficoltà durante le decisioni d'acquisto.

Ciò fa sì che il fair trade rimanga un'attività di nicchia all'interno del sistema capitalista occidentale (Khan et al, 2018).

Le certificazioni sociali si basano sull'impatto che le decisioni aziendali hanno sui vari stakeholders, i quali sono impattati in maniera diversa da esse. Per questo motivo esistono varie misure volte a pesare ognuno di questi impatti (Andare-Rhor et al, 2019), si veda Fig. 13.

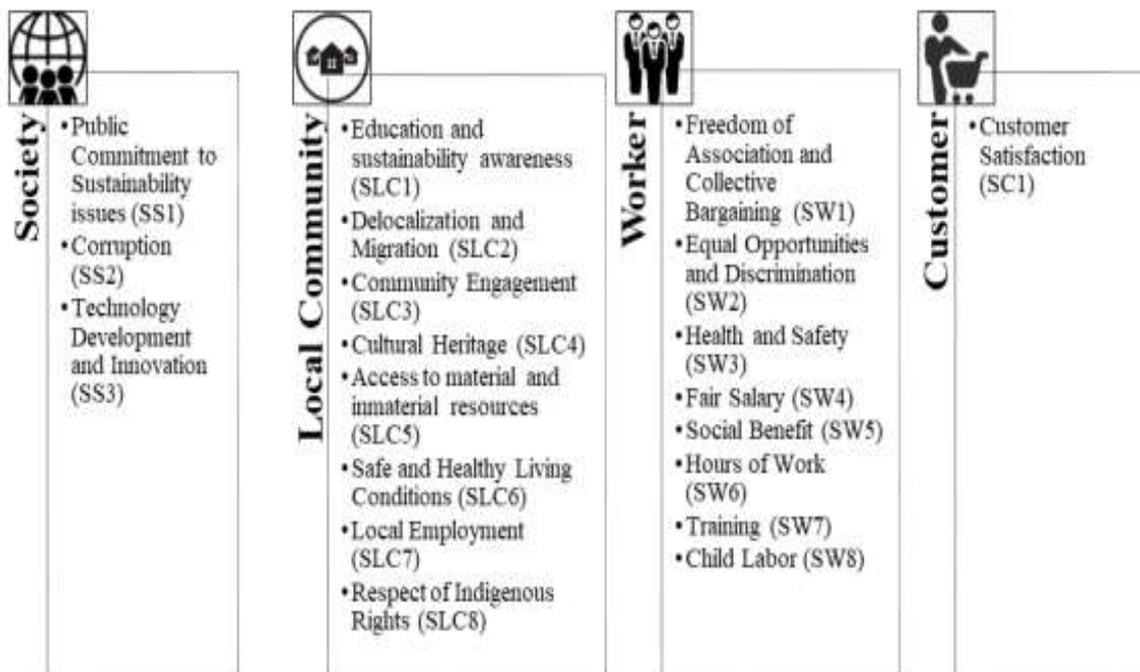


Figura 13: Social Sustainability Metrics by Stakeholders Categories (Andare-Rhor et al, 2019)

Un'importante certificazione sociale è la Certificazione Etica SA8000 (Social Accountability 8000), uno standard internazionale che concerne tematiche di tipo sociale basato su importanti documenti di carattere internazionale, come la

Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo e altre convenzioni ONU (Social Accountability 8000, 2014).

Questi standard sono caratterizzati da parametri di eticità inerenti:

- Lavoro minorile;
- Lavoro obbligato;
- Sicurezza e salute;
- Discriminazione;
- Diritto alla contrattazione collettiva e libertà di associazione;
- Orari di lavoro;
- Pratiche disciplinari;
- Sistema di gestione;
- Retribuzioni (*idem*).

Un'altra importante certificazione riconosciuta a livello internazionale è l'ISO 30415, uno standard riguardante la diversità e l'inclusione (ISO 30415, 2021).

Questa certificazione aiuta le imprese ad adottare politiche volte a creare un ambiente di lavoro sereno, capace d'includere al suo interno diverse tipologie di realtà e di culture, senza pregiudizi di sesso, religione, etnia, opinioni politiche ed orientamento sessuale. Questo standard ha l'obiettivo di ridurre/prevenire i comportamenti discriminatori all'interno delle imprese, promuovendo politiche attive d'inclusione, rappresenta un'importante garanzia per gli stakeholders attenti alle tematiche sociali (*idem*).

#### 6.4 Il mercato delle certificazioni

In un mercato in cui sono presenti asimmetrie informative i produttori non sono in grado di comunicare in modo efficace le qualità dei propri prodotti, mentre i consumatori non sono in grado di accertarsene.

Per queste ragioni sono necessarie delle certificazioni che aumentino la trasparenza del mercato, cosicché i produttori riescano ad adottare una comunicazione efficace e i consumatori riescano ad accertarsi dell'effettiva qualità dei prodotti, evitando così di acquistare beni e servizi di bassa qualità (Stahl & Strausz, 2014).

Per garantire la reale trasparenza del mercato sia produttori che consumatori vanno alla ricerca di certificatori indipendenti che facciano da garante per l'effettiva qualità del prodotto, attraverso il rispetto di alcuni standard.

Un altro motivo per cui, sia il lato della domanda che quello dell'offerta necessitano delle certificazioni, ovvero il prezzo: i produttori usano le certificazioni per vendere i loro prodotti ad un prezzo maggiore, considerato anche che le certificazioni vanno pagate, mentre i consumatori non vogliono pagare un prezzo alto per prodotti di qualità inferiore (*idem*).

Se sia i produttori che i consumatori necessitano di certificazioni, quale tra le due parti paga i soggetti certificatori?

Innanzitutto, secondo Stahl e Strausz (2014) la certificazione può assumere un duplice ruolo: se è pagata dal produttore essa assume la funzione di segnalazione, in caso invece che sia il consumatore a pagarla, essa assume il ruolo di ispezione (*idem*).

Sempre secondo lo studio di Stahl e Strausz (2014) non solo ai certificatori conviene offrire i propri servizi alle imprese piuttosto che ai consumatori, prevalentemente per ragioni di tipo economico ma, avere un sistema basato sulle certificazioni pagate dai produttori, in teoria, massimizza il benessere sociale e soprattutto la trasparenza di mercato.

Questo è dovuto all'aumento dei profitti dei produttori derivante dagli effetti positivi che le certificazioni hanno sulle vendite (*idem*).

Questi risultati portano a chiaramente a determinate conclusioni di policy: se il controllore è pagato dal controllato, allo scopo di ottenere un maggiore profitto economico e una buona reputazione tra i possibili futuri clienti, viene messa in dubbio

la reale onestà delle certificazioni, a discapito del livello di trasparenza nel mercato (*idem*).

Secondo il rapporto di ACCREDIA (l'ente italiano di accreditamento) nel 2018 in Italia, il fatturato degli enti di certificazione, ispezione e verifica è ammontato a 833 milioni di euro, contro i 756 del 2017, con un aumento di circa dieci punti percentuali (ACCREDIA, 2018).

Questo dato evidenzia la crescente importanza che le certificazioni hanno nel mercato, con conseguente aumento del volume d'affari degli enti certificatori.

L'oggetto delle attività di certificazione può essere classificato in cinque macro-categorie, che a loro volta si dividono in tredici sottocategorie, si veda Fig. 14.

Sistemi di gestione	SGQ	Sistemi di gestione per la qualità
	SGA	Sistemi di gestione ambientale
	SCR	Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro
	SGE	Sistemi di gestione dell'energia
	FSM	Sistemi di gestione per la sicurezza alimentare
	ITX	Sistemi di gestione per i servizi informatici
	SSI	Sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni
Prodotto	PRD	Certificazione di prodotti/servizi
Personale	PRS	Certificazione di personale
Ispezione	ISP	Ispezione
Ambiente	DAP	Dichiarazione ambientale di prodotto
	EMAS	Certificazione per l'attività di verifica ambientale (Reg. CE 1221/2009)
	GHG	Verifica delle emissioni di gas a effetto serra

Figura 14: Attività/ schemi di valutazione delle conformità oggetto dell'analisi (ACCREDIA, 2018)

## Conclusione

In questo capitolo ho discusso dell'importanza delle certificazioni di sostenibilità, ponendo l'attenzione sull'importanza che esse hanno sia per le aziende che per i consumatori, inoltre mi sono concentrato sulle certificazioni di sostenibilità ambientale e sociale. Nel prossimo capitolo parlerò della Benetton, il caso di studio preso in esame da questa tesi.

## **VII) Benetton e la sua comunicazione**

Questo capitolo presenta un'importante azienda veneta, ovvero la Benetton, per approfondirne poi le strategie di comunicazione, concentrandosi in particolari sui valori dell'impresa, sulla sua strategia di branding e sulle campagne fatte da essa nel corso del tempo. Il capitolo è diviso in quattro paragrafi: il paragrafo 7.1 fa una presentazione della tradizione tessile italiana e dell'azienda; il paragrafo 7.2 tratta dei valori intrinseci a Benetton; il paragrafo 7.3 tratta delle caratteristiche del brand Benetton; il paragrafo 7.4 tratta delle strategie di marketing di Benetton e delle campagne che l'azienda ha fatto nel corso degli anni.

### **7.1 L'azienda**

Ripercorriamo le principali tappe della storia del tessile in Italia dall'unità in poi:

- Prima dell'unità la produzione tessile italiana era estremamente frammentata e i volumi di produzione erano bassi, fu con l'unità d'Italia e con la seconda rivoluzione industriale (anni Settanta dell'Ottocento) che arrivarono nel Paese i primi telai meccanizzati, portando così alla nascita di una prima industria tessile. In particolare nella parte nord-occidentale del Paese, infatti, nel 1911, circa tre quarti degli occupati del settore operava in Lombardia e Piemonte;
- Con lo scoppio della Prima guerra mondiale il tessile italiano fu influenzato negativamente dal blocco del commercio internazionale, mentre venne influenzato positivamente dalla scomparsa della concorrenza francese, austriaca e tedesca nel mercato e l'aumento degli ingegneri in periodo bellico è stato sfruttato nel dopo guerra, per la meccanizzazione dell'industria;
- Per fronteggiare la crisi degli anni Venti in Italia furono introdotte importanti innovazioni, come la creazione di sete miste più economiche, per affrontare il calo della domanda, vennero introdotte anche le fibre artificiali, mandando così in crisi il settore della seta;
- Durante gli anni tra le due guerre crebbero le industrie delle fibre artificiali, della lana e soprattutto del cotone, il quale divenne il tessuto predominante nell'industria tessile;

- Il settore entrò in crisi nel secondo dopo guerra per mancanza di manodopera, macchinari e valuta estera;
- Durante il miracolo economico degli anni Cinquanta, la produzione tessile si modernizzò e americanizzò, aumentando così i volumi di produzione sia grazie all'apertura di fabbriche più efficienti che di piccole imprese che utilizzavano i telai dismessi per obsolescenza. In questo periodo crebbe l'industria dell'abbigliamento di lusso e i lanifici italiani i cui prodotti diventano famosi a livello mondiale per la loro qualità, produzione e sofisticatezza. In questo periodo la moda italiana fu pubblicizzata nelle grandi sfilate internazionali, grazie alla presenza di giornalisti, acquirenti europei e nordamericani, invitati allo scopo di stimolare le esportazioni;
- Negli anni Cinquanta e Sessanta i disegnatori e i tessuti italiani crebbero di fama, i primi iniziarono a sviluppare tessuti appositamente per le proprie collezioni, apponendoci il proprio marchio, cosa che i produttori di tessuti non facevano visto che ai consumatori importava più dello stilista che realizzava l'abito che dei produttori dei tessuti; subordinando così di fatto l'industria dell'abbigliamento all'influenza della moda. Ciò modificò le strategie delle imprese che prima proponevano campioni di tessuto agli stilisti, ora invece hanno iniziato a collaborare con loro, al fine di far uscire collezioni stagionali, portando così all'integrazione delle varie fasi della produzione. Inoltre, le aziende di abbigliamento compravano i tessuti delle aziende tessili per poi apporci il proprio marchio, subordinando, di fatto, queste ultime;
- Negli anni Sessanta l'aumento degli oneri previdenziali portò le imprese a ridurre il personale, questo a cascata colpì la domanda. Le grandi imprese integrate verticalmente avevano bisogno di fondi per sopravvivere, venendo quindi accusati dalla CEE di concorrenza sleale; ciò portò queste grandi imprese a frammentarsi. In questo periodo aumentarono le esportazioni di prodotti d'abbigliamento italiani;
- Negli anni Settanta con lo shock petrolifero ci furono una diminuzione della domanda e un aumento dei costi, nel mercato dell'abbigliamento. Nei prodotti a basso prezzo unitario il potere contrattuale si spostò dai produttori ai grandi distributori, immettendo così nel mercato una grande quantità di articoli a

prezzi sempre più bassi; nacque così un mercato di massa dell'abbigliamento, iniziando ad offrire prodotti internazionali. Nel 1971 ci fu una sfilata a Milano di vari produttori italiani che diede una forte immagine di qualità al vestiario made in Italy; infatti, tra il 1981 e il 1991, il fatturato dell'industria tessile e dell'abbigliamento italiano triplicò. In questo periodo vennero introdotti telai più moderni, precisi e veloci che permettevano di usare più tipi di filati. Alcune aziende affidavano alcune fasi della lavorazione a piccole aziende specializzate oppure optavano per un'integrazione in entrambi i sensi, creando così un sistema di coesistenza tra piccole/medie imprese e imprese di grandi dimensioni. I piccoli produttori iniziarono a vendere direttamente ai consumatori riuscendo così a creare un loro marchio e delle proprie collezioni, differenziandosi dalla concorrenza e aggregandosi ad altri piccoli/medi produttori, riuscirono anche ad esportare (Ota, 2013).

Per quanto riguarda la seta, che vedeva il suo centro a Como, dagli anni Settanta subì un declino per colpa della concorrenza cinese e dagli anni Ottanta a causa delle tendenze minimalistiche. Infine, negli anni Novanta, subì la concorrenza della seta stampata che veniva venduta a basso prezzo.

La lana negli stessi anni, oltre a subire la concorrenza dei Paesi in via di sviluppo, vide un calo della domanda e variazioni di prezzo della materia prima (*idem*).

Gli imprenditori italiani sono riusciti a trasmettere un'ottima immagine dei prodotti made in Italy, riuscendo così a tener testa alla concorrenza globale, attraverso prodotti di qualità e alto design che rispettano la località (*idem*).

Benetton è un chiaro esempio di successo all'interno della storia tessile italiana, in quanto offre prodotti di qualità e di design ed è diventata famosa per la sua produzione di articoli in lana.

Nata a Ponzano Veneto nel 1965 dall'intuizione dei fratelli Luciano, Giuliana, Gilberto e Carlo Benetton; la Benetton è un'azienda di abbigliamento che nel corso del tempo è diventata una multinazionale.

Benetton è diventata famosa grazie ai suoi maglioni e al grande utilizzo di una vasta gamma di colori sgargianti nei suoi capi e grazie a delle campagne di comunicazione efficaci.

Com'è nato il successo di Benetton?

Fino agli anni Sessanta Benetton ricavava i suoi maglioni da filamenti precedentemente colorati, e se un determinato colore un anno non fosse particolarmente gradito alla clientela, i magazzini si riempivano di capi invenduti di quel colore.

Qui l'intuizione: Luciano Benetton si è chiesto se fosse possibile colorare i maglioni dopo la fase di produzione (Benetton).

Con l'aiuto di Aldo Montana, figlio di una famiglia di tintori, Luciano sperimenta su lane e tinte finché non ci riescono, nasce così il 'tinto in capo', un'innovazione importante nel campo dell'industria dell'abbigliamento.

Questo ha fatto sì che Benetton riuscisse ogni volta a fare stime più accurate dei capi da produrre, a seconda delle tendenze dell'anno, riducendo così le perdite derivanti dai costi di invenduto e dai costi di magazzino derivanti dal suo immagazzinamento.

Questo ha portato Benetton a differenziarsi rispetto ai concorrenti, ottenendo così un vantaggio competitivo (*idem*).

Ripercorriamo le tappe più importanti della sua storia:

- Nel 1965 viene fondata Benetton;
- Nel 1969 Benetton inaugura il suo primo punto vendita all'estero, precisamente a Parigi;
- Nel 1974 Sisley diventa parte dei marchi Benetton;
- Nel 1978 la maggior parte della produzione (circa il 60%) viene destinata alla vendita estera;
- Nel 1980 viene inaugurato il primo negozio a New York, precisamente in Madison Avenue;
- Nel 1982 viene inaugurato il primo negozio a Tokyo ed inizia la lunga collaborazione col fotografo Oliviero Toscani;
- Nel 1983 entra in Formula 1 e nel 1986 nasce Benetton Formula Limited che vincerà due campionati del mondo;
- Nel 1985 vince in Francia il 'Grand Prix de la Publicité', ricevendo critiche e censure in tutto il mondo;

- Nel 1986 Benetton entra alla borsa di Milano, per quotarsi successivamente a Francoforte nel 1988 e a New York nel 1989;
- Nel 1987 nascono Fondazione Benetton Studi e Ricerche e il Premio Internazionale Carlo Scarpa;
- Nel 1989 inizia l'entrata nei mercati a est della Cortina di ferro, Unione Sovietica compresa;
- Nel 1991 nasce la rivista COLORS ideata da Toscani e Tibor Kalman che vuole trasmettere la bellezza della diversità;
- Nel 1994 nasce Fabrica, ovvero il cardine della comunicazione di Benetton Group;
- Il 2003 vede la diminuzione di potere decisionale della famiglia a favore di manager professionisti;
- Nel 2005 Benetton è presente in ben centoventi Paesi, con ben cinquemila punti vendita e Alessandro Benetton (figlio di Luciano) diventa vicepresidente del gruppo Benetton;
- Il 10 ottobre 2006 si svolge la famosa sfilata al Centre Pompidou a Parigi 'Les Yeux Ouverts';
- Nel 2008 c'è stata la campagna Microcredit Africa Works;
- Nel 2010 è stato lanciato il casting di IT'S MY TIME che ha registrato in 36 giorni oltre 65000 partecipanti, il sito è stato visitato da oltre 4 milioni di persone e 60 milioni di pagine visitate. Inoltre viene lanciata IT'S MY TIME Global Fashion Community;
- Nel 2011 viene lanciata la campagna UNHATE che cerca di combattere l'odio tra gli uomini, per la campagna vengono create locandine con baci tra i più importanti leader mondiali;
- Nel 2012 Alessandro Benetton diventa presidente di Benetton Group S.p.A. e la società esce dalla borsa di Milano. Viene lanciata poi la campagna UNEMPLOYEE OF THE YEAR che ha lo scopo di aiutare i giovani disoccupati;
- Nel 2013 Greenpeace premia Benetton per i suoi prodotti sicuri e per il suo impegno nella tutela ambientale;

- Nel 2014 Benetton si divide in tre parti che gestiscono rispettivamente marchi, produzione e gestione immobiliare;
- Nel 2015 viene lanciato Benetton Women Empowerment Program, un progetto a favore dei diritti delle donne in tutto il mondo;
- Nel 2016 Benetton arriva prima nella campagna Detox di Greenpeace;
- Nel 2017 Benetton è la prima azienda della fashion europea ad entrare come membro associato nel IWTO (International Wool Textile Organisation). Inoltre viene lanciata una campagna sull'integrazione;
- Nel 2018 Luciano Benetton diventa presidente esecutivo e Greenpeace conferma Benetton nei primi posti di Detox. Ad agosto col crollo del ponte Morandi Benetton diventa il centro di uno scandalo politico;
- Nel 2019 ha annunciato di voler rendere tutti i suoi capi eco-sostenibili entro l'anno 2025;
- Nel 2021 durante la Giornata Mondiale della Terra, Benetton ha lanciato GREEN B, ovvero un progetto che raccoglie tutte le iniziative di sostenibilità del gruppo Benetton;
- Nel 2022 viene aperto PlayChange, segnando l'entrata di Benetton nel Metaverso. Inoltre dopo vari scontri politici, Atlantia vende quasi il 90% delle sue quote di Autostrade per l'Italia a Cassa Depositi e Prestiti per oltre otto miliardi di euro (*idem*).

Benetton S.r.l. è gestita dal Consiglio di Amministrazione a cui fanno capo il Comitato Investimenti, il Comitato per il Controllo, Rischi e Sostenibilità e il Comitato Risorse Umane e Remunerazione. Sotto vi è Benetton Group S.r.l. gestita da un Consiglio di Amministrazione a cui fa capo il Comitato di Sostenibilità.

Entrambe le società vedono la presenza una Società di revisione e il Collegio Sindacale, con la differenza che Benetton Group ha pure un Organismo di Vigilanza, si veda Fig. 15.

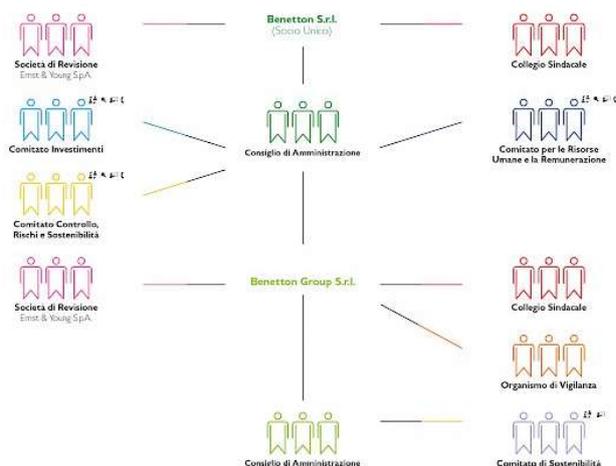


Figura 15: THE GROUP GOVERNANCE (Benetton)

I ricavi del gruppo nel 2022 ammontano a 1.139.530.000€ di cui 1.052.495.000€ sono stati distribuiti rispettivamente: 796.040.000€ per la copertura di costi operativi, 211.269.000€ per la remunerazione del personale, 37.300.000€ agli azionisti, 6.540.000€ alla pubblica amministrazione e 1.346.000€ alla comunità (i dati sono approssimati alle migliaia), si veda Fig. 16.



Figura 16: Integrated report 2022 (Benetton)

Sebbene i ricavi siano in crescita Benetton rimane da anni in perdita, anche se nell'esercizio 2023 il gruppo punta al pareggio di bilancio, per poi tornare in attivo dall'esercizio 2024 (idem), si veda Fig. 17.

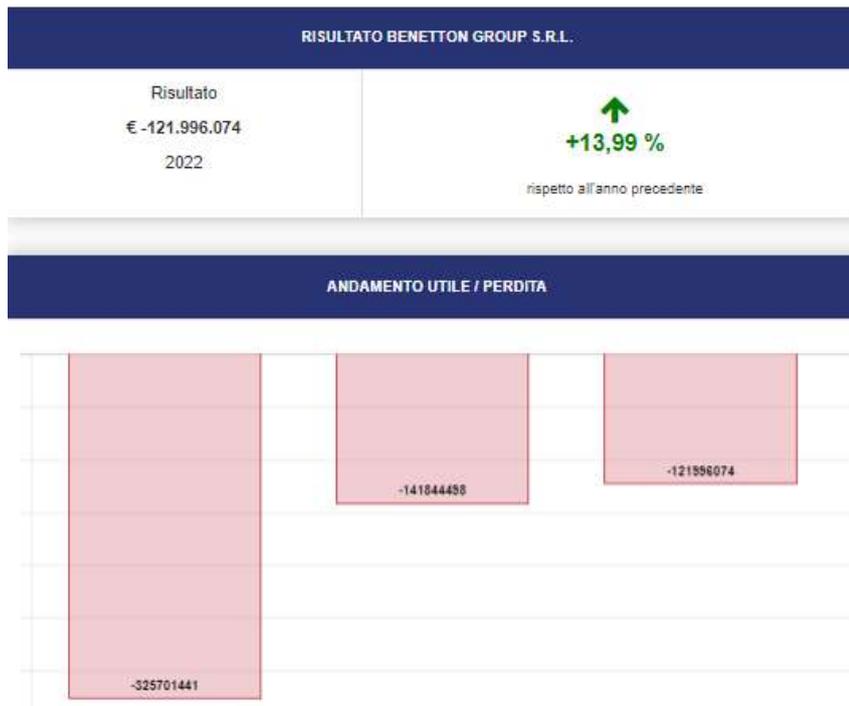


Figura 17: Benetton Group (Company reports)

## 7.2 I valori

Secondo quanto riportato da Benetton i suoi valori possono essere riassunti in sei categorie:

- **Colori:** Benetton è diventata famosa per il grande utilizzo che fa di colori accesi e sgargianti nei suoi capi di abbigliamento. Inoltre, i colori per Benetton non sono semplicemente delle tinte, ma simboleggiano la positività nell'affrontare le sfide quotidiane della vita e l'attaccamento alle sue radici italiane e all'italianità;
- **Qualità:** Benetton ha come obiettivo quello di offrire capi di alta qualità che durino nel tempo, non solamente una stagione finché la moda sussiste, rispettando così un elemento caratterizzante della tradizione tessile italiana. Inoltre Benetton cerca di garantire la massima qualità anche negli altri servizi offerti;
- **Libertà di espressione:** Benetton crede che fornendo agli individui degli strumenti che stimolino la riflessione e la possibilità di esprimersi liberamente, la società potrà progredire, garantendo così un maggiore scambio di opinioni e una maggiore tolleranza nei confronti di chi ha un'opinione diversa dalla propria;
- **Impegno sociale:** Benetton non si limita semplicemente alla produzione e alla commercializzazione di capi di abbigliamento ma è di più, Benetton è consapevole di essere un agente determinante nelle realtà in cui opera; perciò si prefigge gli obiettivi di aiutare lo sviluppo e il benessere delle comunità in cui opera, e di garantire il rispetto dei diritti umani, non solo in queste comunità, ma a livello planetario;
- **Internazionalità:** Benetton fa le proprie scelte secondo un'ottica internazionale sia per quanto riguarda le attività aziendali, sia per quanto riguarda gli altri tipi di attività. Benetton ha la visione di un pianeta in cui le barriere etniche, religiose, culturali vengano superate per lasciare il posto a un'unica grande comunità globale;
- **Cultura:** Benetton cerca sempre il dialogo con culture e realtà diverse, allo scopo di portare al suo interno degli strumenti basati sulla conoscenza del diverso, allo scopo di aumentare la consapevolezza degli individui e farli

crescere, sia dal punto di vista professionale che dal punto di vista umano (Benetton).

Benetton mette al centro l'impegno sociale e si fa portatrice di messaggi di tolleranza, inclusione e rispetto del prossimo.

Per fare ciò ha agito nella sua supply chain implementando i controlli, non solo per quanto riguarda temi tipicamente aziendali come qualità, trasparenza e competitività, ma anche per quanto riguarda il rispetto dei principi ambientali, dei diritti dei lavoratori e i principi etici (*idem*).

Benetton utilizza annualmente l'1% del proprio fatturato, per finanziare iniziative di sostenibilità, allo scopo di raggiungere i suoi obiettivi riguardanti sia la sostenibilità di tipo ambientale che quella di tipo sociale.

L'azienda inoltre vuole adottare dei sistemi produttivi e di consumo sostenibili, staccandosi in questo modo dall'efficienza produttiva e soprattutto dalla logica del profitto (*idem*).

Per riuscire a distaccarsi dalla mentalità 'fast fashion' Benetton ha deciso di commercializzare prodotti di qualità, eco-compatibili, che durino nel tempo, usando anche, dove possibile, materiali di recupero; questo ha determinato un grande aumento dei costi, costringendola negli ultimi anni ad aumentare il prezzo di vendita dei suoi capi di abbigliamento (*idem*).

Sempre secondo quanto dichiarato da Benetton, l'azienda ha deciso di passare da un sistema di produzione lineare ad uno circolare, dando nuova vita ai materiali allo scopo di ridurre gli sprechi e i rifiuti.

Infatti, Benetton prende parte alla Circular Fashion Partnership, un progetto che ha come obiettivo la spinta alla creazione dell'industria del riciclo dei tessuti in Bangladesh, allo scopo di dar loro nuova vita attraverso la produzione di capi d'abbigliamento (*idem*).

Anche lo sport è un elemento importante dei suoi valori: Benetton crede infatti che lo sport sia, oltre che impegno, uno strumento sociale che aiuta le persone a migliorarsi, a condividere e socializzare (*idem*).

### 7.3 Il brand

Come la maggior parte delle multinazionali, anche Benetton sfrutta delle strategie di branding per differenziarsi rispetto alla concorrenza e farsi riconoscere dal consumatore.

Secondo quanto esaminato in precedenza, in particolare nel primo capitolo dell'elaborato, esistono varie strategie che l'azienda può mettere in atto per realizzare le politiche di branding.

Riportando queste nozioni al caso Benetton è possibile individuare varie strategie di branding messe in atto dalla multinazionale veneta.

Per quanto riguarda l'associazione tra l'azienda e una serie di valori, Benetton ha sì assimilato nel suo brand valori come il rispetto del prossimo e l'integrazione, ma a mio parere i valori che contraddistinguono maggiormente il brand Benetton sono i colori e la multietnicità.

Per quanto riguarda i colori, come già detto, Benetton è famosa per il suo grande utilizzo di un vasto ventaglio di tinte, per racchiudere questa peculiarità nel suo brand, Benetton ha cambiato la sua denominazione da 'Maglierie Benetton' a 'United Colors of Benetton', facendo così emergere l'associazione tra l'azienda e colori solo attraverso la lettura del nome.

Questa denominazione aiuta Benetton a trasmettere anche l'altro importante messaggio che caratterizza il suo brand, ovvero la multietnicità usata nelle sue campagne pubblicitarie, basti pensare che i modelli per le sue campagne di comunicazione sono un mix di persone di etnie diverse fra loro.

Nella dicitura 'United Colors of Benetton' la parola 'Colors' può essere associata alle varie etnie, trasmettendo così un messaggio di armonia e condivisione tra persone diverse, provenienti da ogni parte del mondo.

Per quanto concerne la creazione di un logo immediatamente riconoscibile e identificabile dal consumatore, anche Benetton ha creato il proprio: un punto di maglia utilizzato solitamente nella produzione dei maglioni, soprannominato 'folpetto' (termine veneto usato per identificare un piccolo polipo) è stato stilizzato e poi apposto sui suoi capi di abbigliamento, è un simbolo relativamente semplice, formato da un'asola e da due linee diagonali, e ciò aiuta nella sua memorizzazione.

Il logo, disegnato nel 1971 da Franco Giacometti e Giulio Cittato, richiama alla produzione dei maglioni che hanno reso celebre l'impresa, si veda Fig. 18.

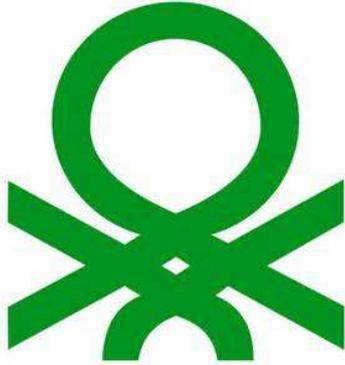


Figura 18: logo Benetton (Comune.info)

Per quanto riguarda il branding fatto attraverso la creazione di uno slogan, anche Benetton non fa eccezione.

Lo slogan di Benetton recita 'Tutti i colori del mondo' (che diventerà poi, col crescere del carattere internazionale dell'impresa, 'United Colors of Benetton') è stato ideato dal fotografo Oliviero Toscani durante la prima campagna fatta in collaborazione con Benetton nel 1984.

La campagna è caratterizzata da una foto potente per l'epoca: un insieme di persone di etnie differenti tutte vicine che indossano i capi firmati Benetton, con in cima lo slogan (Benetton), si veda Fig. 19.



Figura 19: Tutti i colori del mondo (Benetton)

Come già visto un altro metodo per avere un brand forte è quello di riuscire a fidelizzare la clientela, per fare ciò Benetton ad esempio ha creato una sua fidelity card, chiamata 'Family Card' (*idem*).

La Family card funziona a punti (uno per ogni euro speso), inoltre offre vari vantaggi tra cui un iniziale sconto di benvenuto del 15%, la conoscenza in anteprima di eventuali offerte e infine garantisce un regalo al cliente il giorno del suo compleanno.

Un'altra strategia di fidelizzazione che Benetton ha in mente di attuare è la creazione di un nuovo programma fedeltà con cui i clienti più affezionati avranno la possibilità di accedere a prodotti e servizi di brand partner (*idem*).

Anche un'efficiente assistenza clienti è un'ottima strategia di branding e Benetton non fa eccezione.

L'azienda, infatti, per garantire il miglior servizio clienti possibile vende i suoi prodotti principalmente nei suoi negozi in franchising (con qualche piccola eccezione come Sorelle Ramonda).

Benetton conta una rete di circa 3800 negozi e ciò garantisce all'impresa di poter formare adeguatamente il personale di vendita, controllando direttamente lo stile di vendita. Per incoraggiare l'apertura di nuovi punti vendita in franchising Benetton non richiede royalties e lascia l'inventario nelle mani dei franchisee (*idem*).

La multinazionale offre poi un'attenta assistenza clienti nell'ambito del suo e-commerce. Infatti, Benetton non solo aiuta il cliente con attività 'classiche' come informazioni utili, tracking, spedizioni, resi, restituzioni, metodi di pagamento e contatti; ma segue il cliente anche nella scelta delle taglie, nella cura dei capi e nello smaltimento dei suoi prodotti.

Inoltre fornisce al cliente informazioni riguardanti gli imballaggi impiegati, con particolare attenzione ai materiali utilizzati.

Per quanto concerne la brand identity, Benetton è riuscita a creare un'identità forte formata da due elementi distintivi coerenti fra loro: i colori (che come già detto in precedenza sono la caratteristica distintiva dell'offerta aziendale) e la multietnicità come società ideale, basata sull'inclusione, sulla condivisione e sull'accettare il prossimo.

Questi due elementi, come già esaminato, sono molto coerenti fra loro, quasi unificabili; ciò crea una forte identità aziendale, apprezzata dal consumatore.

Come già detto l'occhio vuole la sua parte, per questo motivo Benetton presta particolare attenzione al design dei suoi prodotti, allo scopo di attuare un'efficace strategia di branding.

In primis la grande selezione di colori attira l'attenzione del consumatore, infatti, nei suoi negozi gli indumenti sono sistemati quasi a formare un arcobaleno creando così un effetto visivo ad alto impatto.

Altri elementi di design a cui Benetton presta particolare attenzione sono la funzionalità del prodotto, la sua fattura, la sua lunga durata, il facile utilizzo e la manutenzione, trasmettendo così un'immagine di alta qualità e di affidabilità nella mente del consumatore, stimolandone così la fiducia nei confronti dell'azienda e dei suoi prodotti.

Un'altra strategia molto efficace per fare branding sono le sponsorizzazioni e le collaborazioni e Benetton nel corso del tempo ne ha avute diverse, soprattutto in ambito sportivo:

- Benetton Formula, nata nel 1986 e ceduta a Renault nel 2001, è stata una famosa scuderia italiana che nel 1991 ingaggiò il giovane pilota Michael Schumacher che le farà vincere ben due titoli mondiali, rispettivamente nel 1993 e nel 1994. Ciò ha fatto aumentare esponenzialmente la popolarità di Benetton nel mondo (*idem*);
- Benetton Rugby, fino al 1978 Associazione Sportiva Rugby Treviso prima dell'arrivo di Benetton, è una squadra conosciuta a livello internazionale. Dal cambio di gestione la squadra ha vinto ben quindici scudetti fino al 2010, anno in cui entra nell'allora PRO12, la Celtic League, torneo dove partecipano importanti squadre del Regno Unito;
- Altre squadre meno famose, ma che comunque hanno avuto i loro grandi successi nei rispettivi campionati sono la Benetton Basket che ha vinto cinque scudetti e la Sisley Treviso, squadra di pallavolo che ha vinto ben 33 titoli tra nazionali ed internazionali. Benetton ha rinunciato alla proprietà di entrambe le squadre nel 2012 per problemi finanziari (*idem*).

Come esaminato nel terzo capitolo esistono tecniche di marketing e di branding che permettono di differenziarsi, rispetto alla concorrenza, sfruttando elementi geografici: il geo-branding, tecnica cui l'azienda ha ricorso molto spesso.

Un esempio di geo-branding fatto attraverso la nomenclatura del prodotto è il maglione TV31100 (31100 è il codice di avviamento postale di Treviso) un capo che era

prodotto interamente nel trevigiano, ricollocando e adeguando trentasei macchinari nella sede di Treviso.

La particolarità di questo maglione era la produzione tramite Whole Garment Technology, ovvero la produzione del capo realizzata utilizzando un unico filamento, quindi privo di cuciture. La combinazione tra il nome del prodotto, la sua fattura e il fatto che sia stato prodotto per un breve periodo di tempo ha fatto sì che si creasse un'immagine di qualità del prodotto associata all'italianità dello stesso e ciò era spiegato nell'etichetta del prodotto.

Per quanto riguarda il geo-branding fatto inserendo un elemento geografico nel prodotto, un esempio è rappresentato dalla linea JEAN'S WEST, in seguito ceduta, che presentava nei suoi capi tre cavalli disposti in fila colorati col tricolore, allo scopo di trasmettere un'immagine d'italianità del prodotto. Inoltre, nelle locandine veniva riportato un luogo italiano, come ad esempio la torre di Pisa, stimolando così l'immaginazione del consumatore e portandolo con la mente in Italia, si veda Fig. 20.



Figura 20: JEAN'S WEST Benetton 1972 (Curiosando 70 80 90)



Figura 21: MAGLIA IN MISTOLANA (Benetton)

Un altro esempio di ciò è il maglione di lana con scritto Cortina e con sfondo le montagne del cortinese. Questo maglione oltre a sfruttare le imaginative geographies, portando quindi la mente del consumatore in Italia, crea anche un'atmosfera piacevole attraverso la coerenza dell'abbinamento tra il maglione e la fantasia scelta: il maglione di lana è un capo tipicamente invernale che si sposa bene con Cortina, una meta ambita durante la stagione sciistica, portando così il consumatore ad immaginare una giornata sugli sci nelle Alpi italiane. Quest'immagine così specifica rafforza l'effetto delle imaginative geographies che non solo porta il consumatore in Italia, ma anche in un luogo specifico e in una determinata situazione, si veda Fig. 21.

Per quanto riguarda il geo-branding fatto inserendo luoghi e costumi di varie culture, all'interno delle proprie campagne promozionali, è sicuramente la tipologia di geo-branding che Benetton ha sfruttato maggiormente e che sicuramente è stato un elemento essenziale del suo successo.

La maggior parte delle campagne pubblicitarie Benetton si basano sulla diversità e sull'utilizzo di elementi culturali di varie etnie provenienti da ogni parte del mondo. Questo tipo di geo-branding è presente in vari ambiti della comunicazione Benetton, in particolare:

- Nella scelta dei modelli per i servizi fotografici per le presentazioni delle nuove collezioni, Benetton predilige ingaggiare un insieme di modelli appartenenti ad etnie diverse fra loro, trasmettendo così un messaggio di multiculturalità e d'inclusione, dando così al consumatore un senso di appartenenza ad una "comunità globale", esprimendo valori di uguaglianza e fratellanza tra popoli, si veda Fig. 22;



Figura 22: Nudi come (Benetton, 2018)

- Nelle campagne di comunicazione spesso Benetton utilizza scatti fatti in vari Paesi del mondo, ritraenti la vita delle persone in questi luoghi, anche in situazioni infelici, includendo nelle foto sia i luoghi che i costumi di queste popolazioni. Così facendo Benetton sfrutta questi elementi allo scopo di trasmettere un'immagine di alto impegno e attenzione sociale. Ciò porta il consumatore a diventare maggiormente consapevole di quello che accade nel mondo portandolo non solo a viaggiare con la mente in quei luoghi, ma anche a provare un senso di empatia e di solidarietà nei confronti di tutte le popolazioni che per varie ragioni vivono in maniera meno agiata rispetto a

quelle di stampo consumista del Mondo occidentale, rafforzando così le imaginative geographies, si vedano Fig. 23 e Fig. 24;



Figura 23: Container (Benetton, 1992)



Figura 24: immagine migranti (Benetton, 2018)

- Nell'utilizzo di scatti raffiguranti elementi culturali, quali costumi e celebrazioni, di diverse etnie provenienti da varie parti del mondo. Ciò rafforza l'effetto delle imaginative geographies, perché non solo viaggia con la mente in questi luoghi ma prova anche un senso di autenticità, si veda Fig. 25;

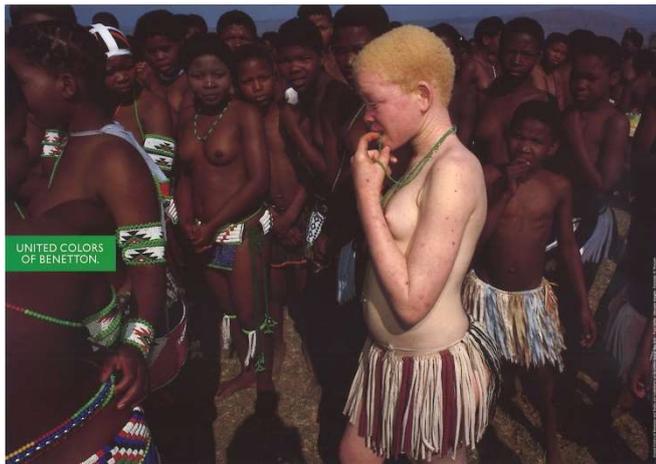


Figura 25: Tribù (Benetton, 1992)

- Anche l'utilizzo delle bandiere può essere ricondotto al geo-branding, perché la vista della bandiera di un determinato Paese porta la mente del consumatore ad immaginare e viaggiare nel Paese stesso. Questo è il caso della campagna 'Flags' del 1985 che, oltre a sfruttare l'immaginario collettivo che c'è su determinati Paesi, crea un contrasto accostando le bandiere dei Paesi che allora erano i principali avversari della Guerra fredda, ovvero Stati Uniti e Unione Sovietica, si veda Fig. 26.



Figura 26: Flags (Benetton, 1985)

Benetton nella sua strategia di comunicazione ha fatto molto uso delle imaginative geographies, con valori di pace e multietnicità che spingono l'immaginazione del consumatore nei posti più remoti, anche attraverso le campagne promozionali dell'azienda che più volte ritraggono persone da tutto il Mondo.

Infatti, quando prendiamo un capo Benetton, guardandone i colori ci immaginiamo subito luoghi e culture diverse, soprattutto in Africa, visto che gli scatti più famosi ritraggono persone di quel continente, si veda Fig. 27.

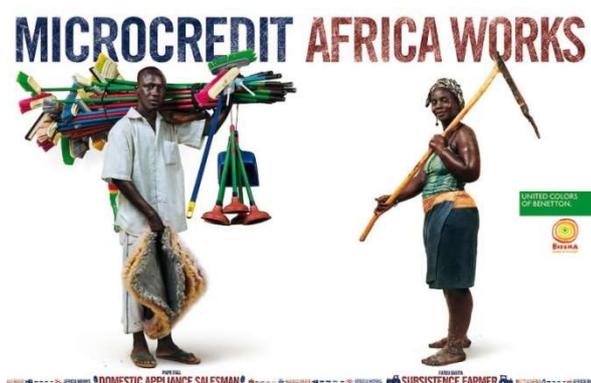


Figura 27: microcredit Africa works (Benetton, 2008)

Per quanto riguarda la differenziazione attuata tramite l'experience economy invece, anche Benetton ha fatto uso di questa strategia di branding.

Un esempio è il 'PLAYLIFE' ovvero un concept di punto vendita allestito come un appartamento di un giovane artista, completo anche di letto, tappeti e cucina, nato dall'idea di Alessandro Benetton nel 2011. Secondo quanto riportato da Benetton, l'allestimento dei negozi PLAYLIFE sono progettati allo scopo di emozionare, far divertire il consumatore e renderlo felice, portandolo così a godersi l'esperienza di acquisto, si veda Fig. 28.



Figura 28: PLAYLIFE (Benetton)

Un altro caso di experience economy adottato da Benetton è lo store nel Metaverso che ha aperto il 22 febbraio 2022 nel suo negozio in Corso Vittorio Emanuele a Milano, in occasione della fashion week.

La particolarità di questo store virtuale è il fatto che non permetta di fare acquisti al suo interno, il suo scopo infatti è unicamente quello di divertire il cliente.

Infatti, in questo virtual store i clienti devono giocare ad alcuni videogiochi allo scopo di accumulare dei QR code spendibili poi nel negozio fisico, per acquistare i prodotti.

Per l'occasione il negozio di Milano è stato dipinto interamente di rosa, comprese grucce e scaffali, al duplice scopo di enfatizzare i colori dei capi e di rendere l'esperienza di gaming ancora più immersiva e piacevole (*idem*).

Un altro caso di experience economy adottato da Benetton è stato nell'ambito del progetto 'Clothes for Humans', campagna lanciata da Benetton nel 2016 che in un mondo di omogeneizzazione, rimette al centro la persona e la sua individualità, nei vari momenti della sua vita quotidiana. Una delle particolarità di questa campagna era la shopping experience: all'interno dei negozi i clienti si orienteranno grazie a segnali e ambientazioni ritraenti abiti tradizionali e tradizioni (con didascalie di approfondimento) in merito ai vestiti indossati dalle varie popolazioni provenienti da ogni parte del mondo, che coinvolgevano emotivamente il consumatore (Benetton).

Com'è vero che azioni positive e di differenziazione possono far crescere un brand, è altrettanto vero che fatti negativi possono avere ripercussioni negative sul valore e sull'immagine dello stesso.

Questo è il caso di Atlantia, impresa operante nel settore delle infrastrutture e proprietaria di varie concessioni, controllata da Benetton attraverso Edizione, che è stata coinvolta in uno scandalo politico dopo il crollo del ponte Morandi.

Ciò ha portato a conseguenze economiche dirette, in particolare Atlantia il 16 agosto 2018 (giorno in cui il governo ha espresso l'intenzione di revocare le concessioni autostradali) il suo titolo ha perso il 22,26% del suo valore, bruciando ben quattro miliardi di euro (Repubblica, 16/08/2018).

Le ingenti perdite in borsa hanno portato Atlantia a ritirare il suo titolo da Piazza Affari il 9 dicembre del 2022 (Dal Maso E., 9/12/2022), si veda Fig. 29.



Figura 29: Atlantia Spa (Investing.com)

Tutto lo scandalo politico venutosi a creare dopo questo fatto di cronaca ha avuto, tra dichiarazioni di politici di spicco, stampa, media e opinione pubblica, conseguenze indirette, ma comunque ingenti, in termini d'immagine negativa sulla Benetton.

#### 7.4 Marketing e campagne

Come la stragrande maggioranza delle grandi imprese anche Benetton utilizza tecniche di marketing per differenziarsi rispetto alla concorrenza. Ma in cosa consiste la politica di marketing di Benetton?

Prima di tutto bisogna capire chi è il target di Benetton, ovvero il sottoinsieme di consumatori a cui si rivolge. Benetton ha deciso di smarcarsi dall'industria del fast fashion offrendo capi di abbigliamento di maggior qualità ad un prezzo un po' più alto, ma comunque alla portata di tutti; rivolgendosi a donne, uomini e bambini di tutte le età.

Analizziamo ora il marketing mix di Benetton, concentrandoci in particolare sull'utilizzo.

Per quanto riguarda la prima P, il prodotto, Benetton vuole offrire capi di alta qualità, funzionali rendendoli nel frattempo sempre più sostenibili, riducendo ulteriormente l'impatto ambientale. Rifacendosi al modello di Kano possiamo analizzare i prodotti Benetton per quanto concerne gli attributi:

- **Must-be:** la funzionalità dei capi è un elemento essenziale degli stessi, senza cui il consumatore non li comprerebbe;
- **One-dimensional:** la scelta di Benetton di aumentare la qualità dei suoi prodotti, smarcandosi dal fast fashion, fa crescere la soddisfazione del consumatore al crescere della stessa. Inoltre Benetton ha deciso di avviare i progetti B-Long e B-Care che hanno lo scopo di garantire rispettivamente la durata nel tempo del capo (attraverso il controllo e il test sui materiali e sulle tinte, verificando che i fornitori rispettino i suoi standard) e la corretta manutenzione dei capi (attraverso una guida online). Altri attributi One-dimensional sono il servizio clienti, la garanzia e i resi;
- **Attractive:** la composizione dei capi per l'80% di fibre di origine naturale, il fatto che metà dei capi sia più facile da riciclare grazie alla produzione in mono fibra, l'utilizzo di materiali di recupero con attenzione alla moda circolare, l'attenzione all'impatto ambientale dei prodotti durante tutto il loro ciclo di vita, sono attributi che attraggono il consumatore. Infatti, il cotone compone circa il 70% dei prodotti Benetton, e per ridurre l'impatto ambientale Benetton ha deciso di utilizzare cotone sostenibile o riciclato. Un altro elemento

importantissimo nell'industria della moda che permette di attrarre il consumatore è senz'altro il design. Infatti, oltre a puntare sul suo cavallo di battaglia ovvero i colori, Benetton ha deciso di migliorare la progettazione dei suoi capi, in modo da renderli più sostenibili, anche in fase di smaltimento (Benetton), si veda Fig. 30.

GRI 301-1 Materie prime	u.m.	2020	2021	2022
<b>Totale</b>	t	16 883	16 953	22 544
<b>Rinnovabili</b>				
Cotone	t	11 065	11 086	15 069
Lana	t	1 205	1 123	1 404
Lino	t	509	374	866
Misc (fibre naturali)	t	20	18	22
<b>Non rinnovabili</b>				
Fibre artificiali	t	1 037	1 175	1 373
Fibre sintetiche	t	2 828	2 970	3 810
Misc (fibre naturali/artificiali/sintetiche)	t	219	207	-

Figura 30: materie prime a Benetton Group S.r.l., Benetton India Private Ltd. e Benetton Korea Inc (Benetton)

Per quanto riguarda la seconda P, la distribuzione, Benetton adotta un mix tra il canale di vendita esclusivo e quello selettivo: oltre a vendere nei suoi flagship store in franchising la maggior parte della sua produzione, Benetton concede anche a pochi soggetti terzi di vendere i suoi prodotti; ad esempio Sorelle Ramonda e Zalando.

Sui circa tremila ottocento negozi quasi tremila quattrocento sono United Colors of Benetton e il rimanente sono targati Sisley.

Nell'ultimo anno i punti vendita in Italia e in Europa sono diminuiti, ma sono aumentati quelli nel resto del mondo, si veda Fig. 31.

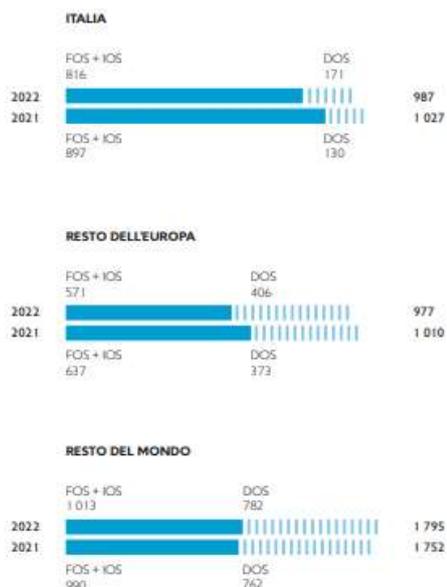


Figura 31: Punti vendita (Benetton)

Benetton nonostante venda attraverso dei flagship store adotta un canale di vendita indiretto, questo è dovuto al rapporto di franchising tra Benetton e i punti vendita. Infatti, nonostante il franchisee non paghi royalties deve comunque acquistare la merce da Benetton, per poi rivenderla successivamente al consumatore. Ci sono dunque due passaggi tipici del canale indiretto:

- Una compravendita business to business (B2B);
- Una compravendita business to consumer (B2C) (Benetton).

Benetton negli ultimi anni ha creato una piattaforma e-commerce per riuscire a vendere tramite canale telematico, l'ha poi implementata e migliorata durante gli anni della pandemia di Covid-19, per rispondere tempestivamente alle problematiche venute alla luce con essa. Ad oggi l'e-commerce Benetton ha superato le vendite fisiche per la fascia 18-43 anni.

L'e-commerce è stato implementato offrendo, oltre alla vendita e ai contatti, varie funzioni tra cui l'assistenza clienti, i resi e le restituzioni, le gift card e family card, assistenza nei pagamenti, informazioni utili, guide alla cura dei capi e alle taglie, informazioni inerenti allo smaltimento e agli imballaggi dei prodotti, informazioni legali e inerenti all'azienda, informazioni riguardanti i negozi, servizi di spedizione e di tracking degli ordini. Inoltre, l'e-commerce è stato implementato su base geografica; in particolare nel corso del 2022 è stato portato in Spagna e Portogallo e ora Benetton ha l'obiettivo di estenderlo in Cina e Singapore. Inoltre, in questa piattaforma è possibile pagare nelle seguenti valute: AUD, CHF, CZK, DKK, EUR, GBP, PLN, SEK e USD (*idem*).

Benetton ha deciso poi di avviare una strategia di omnicanalità, integrando la vendita fisica a quella online, allo scopo di incrementare le vendite e ridurre le rimanenze di magazzino.

Per fare ciò Benetton ha deciso di offrire al cliente servizi aggiuntivi come: un product locator che permette di sapere in quali negozi sia presente un certo prodotto; click&collect che permette di ordinare un prodotto online e ritirarlo successivamente in negozio; clickfrom-store che permette di acquistare in negozio un prodotto non disponibile al momento e ritirarlo successivamente appena tornato disponibile; reso in negozio per restituire o cambiare un prodotto acquistato digitalmente; reserve-in-store che permette di prenotare la prova dei capi in negozio (*idem*).

Benetton ha poi lanciato una sua app, scaricabile in tutti gli store che non solo permette di fare acquisti telematici, ma permette anche di tracciare i propri ordini.

Per quanto riguarda la terza P, il prezzo, Benetton adotta una strategia di prezzo volta a vendere prodotti di qualità a prezzi accessibili, favorendo così la diffusione degli stessi presso il grande pubblico.

Benetton fa spesso ricorso a sconti e ribassi allo scopo di incoraggiare l'acquisto, mettendolo anche in evidenza con scritte come 'saldi' esposte nelle vetrine dei punti vendita, o messe in primo piano nell'e-commerce e nel suo sito.

C'è stato un periodo dove anche Benetton, come tante altre aziende del settore abbigliamento, inseguiva le logiche del fast fashion, adeguando al ribasso i prezzi di vendita (come ad esempio faceva Zara).

Negli ultimi tempi Benetton oltre ad aver cambiato la sua strategia di offerta, ha deciso di modificare anche la strategia di prezzo: volendo offrire prodotti di alta qualità ad un vasto pubblico, Benetton applica una strategia di prezzo basata sul mark-up, ovvero decide il prezzo di vendita usando come base di partenza il costo di produzione dei suoi prodotti, aggiungendoci poi un supplemento che permetta all'impresa di coprire tutti gli altri costi e di ricavarci un profitto.

Per quanto concerne l'ultima P, ovvero la promozione, è sicuramente l'elemento del marketing mix che influisce maggiormente sulla differenziazione aziendale rispetto alla concorrenza; per questo motivo anche la Benetton vi presta particolare attenzione.

Essendo una grande azienda multinazionale che si rivolge ad un vastissimo pubblico internazionale, Benetton utilizza maggiormente canali promozionali non personali. In particolare Benetton ha utilizzato o usa i seguenti canali:

- Social media: Benetton, infatti, è presente e comunica attraverso varie piattaforme social come Instagram, Facebook, Tiktok e Snapchat, per riuscire a raggiungere un pubblico più giovane con i suoi contenuti e farsi pubblicità a prezzi contenuti, visto che queste piattaforme sono ad accesso e utilizzo gratuito;
- Televisione: Benetton nella sua storia ha fatto più volte uso di questo canale attraverso la creazione di spot pubblicitari e pubblicità indiretta, come quando

ha vestito i coristi dello Zecchino d'oro con i suoi capi per tutti gli anni Ottanta fino al 1992;

- Cartelloni pubblicitari: il canale di comunicazione con cui Benetton ha avuto maggiore successo grazie ai suoi scatti provocatori e ad alto impatto, disposti attraverso dei mega cartelloni nei centri delle maggiori città;
- Magazine: dal 1991 al 2014 Benetton ha prodotto il proprio magazine trimestrale chiamato COLORS, fondato da Oliviero Toscani e Tibor Kalman è arrivato a novanta numeri;
- Eventi: Benetton più volte si è fatta pubblicità attraverso la partecipazione e la sponsorizzazione di eventi, basti pensare ad esempio alla sponsorizzazione dell'Holi, la festa dei colori dove le persone fanno festa a ritmo di musica e svuotano ripetutamente sacchetti pieni di tinte accese secche, fino ad esserne completamente ricoperti, creando così una specie di arcobaleno umano;
- Sfilate di moda: essendo un'azienda dell'abbigliamento chiaramente pure Benetton utilizza le sfilate di moda per presentare le sue nuove collezioni al pubblico, in particolare invita esperti del settore, personaggi di spicco, influencer e la stampa;
- Bilancio d'esercizio integrato: strumento impersonale con cui Benetton comunica soprattutto con i soggetti interessati alla gestione economico-finanziaria dell'impresa.

Nonostante Benetton sia una grande multinazionale che fa uso principalmente di canali impersonali, fa comunque uso di canali di comunicazione personali, quali ad esempio:

- Press day periodici: canale attraverso cui Benetton comunica con giornalisti ed esperti del settore, allo scopo di presentare le nuove collezioni e comunicare le scelte strategiche per il futuro;
- Influencer: visto il peso sempre maggiore che questi soggetti stanno prendendo negli ultimi anni Benetton, come molte altre aziende nel campo della moda, ha deciso di avviare collaborazioni con influencer allo scopo di far raccomandare i suoi prodotti presso il vasto pubblico di followers di cui essi dispongono. Basti

pensare ad esempio alla collaborazione che Benetton ha avviato con la famosa influencer italiana Chiara Ferragni. Inoltre, ha sfruttato" la notorietà di alcuni personaggi, ad esempio Fedez, per far crear loro linea di abbigliamento in edizione limitata.

Una particolarità di Benetton è l'utilizzo dello sport come canale di comunicazione, infatti non solo ha una sua squadra di rugby, ma ha anche avuto una sua squadra di basket, di pallavolo e persino una sua squadra di Formula 1. Inoltre, ha costruito il centro sportivo denominato 'La Ghirada' e il 'Palaverde' nel trevigiano.

Per quanto riguarda le tecniche di marketing precedentemente analizzate, nella strategia utilizzata da Benetton nel corso del tempo se ne possono riconoscere tre:

- Tribal marketing: come spiegato in precedenza Benetton sta cercando di creare una piattaforma per metter in contatto i clienti più fedeli, cercando così di creare una 'comunità' di appassionati;
- Stealth marketing: in particolare col caso del product placement, ovvero l'inserimento di un prodotto in maniera più o meno palese, basti pensare ad esempio ai bambini del coro dello Zecchino d'oro vestiti con i prodotti Benetton;
- Retro marketing: ovvero la creazione di prodotti che sfruttino il fascino del passato richiamandosi ad esso; Benetton ha prodotto infatti vari capi con uno stile un po' retrò, allo scopo di renderli appetibili agli occhi dei consumatori che vogliono vestirsi con uno stile che richiami al passato.

Per quanto riguarda la marketing intelligence come insieme di tecniche di marketing, nel caso Benetton si possono individuare le seguenti tecniche:

- Big data marketing: secondo quanto riportato dall'intervista fatta ad Antonio Patrissi (Chief Digital Officer di Benetton Group), Benetton nel 2022 ha avviato una collaborazione con Google Cloud allo scopo di raccogliere i dati dei clienti attraverso la costituzione di un data lake di marketing per comprendere meglio loro e le loro preferenze. Quest'azione ha fatto aumentare le vendite del 7% rispetto a quelle non effettuate tramite il pannello di raccomandazioni e ha permesso di sestuplicare il tasso di conversione (Balocco V., 02/05/2023);
- Search engine marketing (SEM): se si prova a cercare 'Benetton' sulla barra di ricerca di Chrome si noterà che non solo il sito aziendale compare sopra altri siti

che parlano dell'azienda, ma in cima compariranno i prodotti dell'impresa con il relativo prezzo;

- Personalizzazione di massa e il micro-targeting: sempre attraverso il progetto Benetton-Google Cloud, Benetton sfrutta la Recommendations AI allo scopo di raccogliere dati sul cliente ed offrirgli raccomandazioni personalizzate (Balocco V., 02/05/2023);
- Touchpoint marketing: Benetton raccoglie e analizza i dati dei suoi clienti e dei suoi punti vendita per adattarvi la strategia aziendale, allo scopo di migliorare le sue performance, in ambito di vendite;
- Marketing automation: con la decisione di implementare l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nell'ambito delle vendite, Benetton sta automatizzando sempre più funzioni, allo scopo di spingere in maniera più efficace i consumatori all'acquisto (Balocco V., 02/05/2023).

Per quanto riguarda invece la marketing intelligence come ingegneria sociale, Benetton utilizza le seguenti tecniche:

- Uno strumento che Benetton usa molto è il content marketing, basti pensare alle innumerevoli campagne di sensibilizzazione in ambito sociale, fatte da Benetton nel corso dei decenni;
- Altri strumenti di cui Benetton si è avvalsa negli ultimi anni sono senza ombra di dubbio l'influencer marketing e il social media marketing. Basti pensare alla collaborazione che l'azienda intrattiene con Chiara Ferragni, oppure ai contenuti che l'impresa posta sulle varie piattaforme social in cui è presente;
- Attraverso conversational marketing i consumatori possono entrare in contatto con l'azienda in vari modi: sia attraverso canale personale (rivolgendosi al personale dei punti vendita) sia attraverso i vari sistemi di comunicazione, messi a disposizione dall'azienda, quali ad esempio mail e telefono con cui mettersi in contatto con l'ufficio clienti e l'ufficio commerciale, faq sul sito aziendale;
- Benetton ha utilizzato più volte il ciclo di vita personalizzato, sia quando aveva adottato una strategia basata sul fast fashion accorciandone la vita, sia quando

ha deciso di offrire capi di qualità maggiore, ad un prezzo maggiore, allungando ad essi la vita.

Non si può parlare di Benetton senza citare le sue campagne promozionali molto provocatorie che ha realizzato nel corso degli anni, entrate poi nella storia della moda italiana e internazionale. Il successo di queste campagne ha fatto sì che Benetton riuscisse ad avere visibilità internazionale e differenziarsi rispetto ai competitors.

Una delle più importanti è sicuramente 'Tutti i colori del mondo' (1984) che come sopra riportato ha poi portato alla creazione di 'UNITED COLORS OF BENETTON', campagna su cui l'azienda ha lanciato i propri valori di inclusione e interculturalità.

Altre campagne che hanno fatto la storia di Benetton sono:

- Donna che allatta: scatto del 1989 che ritrae una donna di colore che allatta un neonato bianco. Immagine che richiama alla schiavitù (in particolare, fa riferimento alla vecchia usanza di usare le schiave africane come nutrici) ha suscitato parecchio scalpore, si veda Fig. 32;
- Coperta: scatto del 1990 che ritrae una 'famiglia' multi-etnica e omo-genitoriale avvolta da una coperta, per andare contro a diversi tipi di pregiudizi, Fig. 33;
- Prete e suora: scatto del 1991 che raffigura un bacio tra un prete e una suora. Questa immagine è stata censurata, in Italia per le pressioni del Vaticano e anche in Francia, Fig. 34;



Figura 32: Donna che allatta (Benetton, 1989)



Figura 33: Coperta (Benetton, 1990)



Figura 34: Prete e suora (Benetton, 1991)

- Angelo e diavolo: scatto del 1991 che ritrae un bambino bianco biondo che assomiglia ad un angelo e un bambino nero, i cui capelli sono pettinati per far sì che ricordino le corna di un demonio, abbracciarsi. Questo scatto ha suscitato scalpore perché accusato di essere razzista, si veda Fig. 35;
- HIV-positivo: questo scatto del 1993 ritrae un braccio di un uomo con la scritta 'H.I.V. POSITIVE' è una delle immagini che Benetton ha usato per la sua campagna di Sensibilizzazione sull'AIDS (un'altra ritrae dei profilattici colorati). Questa campagna è stata criticata per aver usato il dolore delle persone a fini commerciali, si veda Fig. 36;
- Cavalli: scatto del 1996 che ritrae un cavallo marrone accoppiarsi con una cavalla bianca. Questo scatto ha sollevato critiche e accuse di razzismo e oscenità visto che era esposto in manifesti giganti, si veda Fig. 37;
- UNHATE: campagna del 2011 in cui diversi scatti raffigurano i principali leader mondiali mentre si baciano, per trasmettere un messaggio di pace volto a combattere l'odio in tutte le sue forme e avvicinare popoli, fedi e culture diverse. Questa campagna ha suscitato indignazione, infatti l'azienda ha dovuto rimuovere, sotto pressione del Vaticano l'immagine col



Figura 35: Angelo e diavolo (Benetton, 1991)



Figura 36: HIV-positivo (Benetton, 1993)



Figura 37: Cavalli (Benetton, 1996)



Figura 38: Presidente Repubblica Popolare Cinese - Presidente Stati Uniti d'America (Benetton, 2011)

bacio tra Papa Benedetto XVI e l'imam Sheik Ahmed el-Tayeb, Fig. 38 e Fig. 39.



Figura 39: Presidente Autorità Nazionale Palestinese - Primo Ministro Israele (Benetton,

Un elemento che ha influito al successo di queste campagne è stato il fattore sorpresa: questi scatti venivano allestiti sotto forma di gigantografie nei cartelloni pubblicitari, durante la notte.

Non si può parlare delle campagne Benetton senza parlare del loro principale artefice, ovvero il fotografo Oliviero Toscani, con cui Benetton ha lavorato dal 1982 fino al 2000, quando vi furono dei dissapori fra il fotografo e l'azienda in seguito alla campagna sulla pena di morte negli Stati Uniti, e dal 2018 al 2020, quando Benetton ha interrotto i rapporti col fotografo in seguito ad una sua frase infelice sul crollo del ponte Morandi.

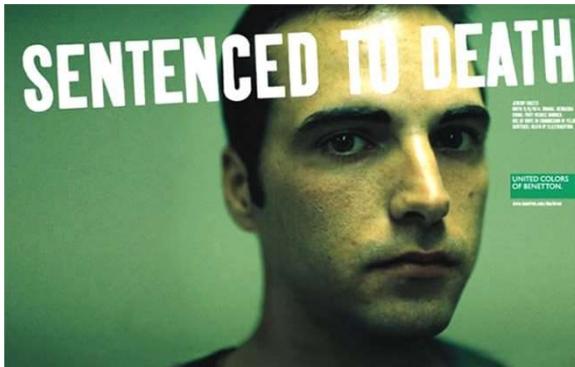


Figura 40: Sentenced to death (Oliviero Toscani, 2000)



Figura 41: Soldato bosniaco (Benetton, 1994)

Nel 1991 Toscani ha lanciato la rivista COLORS, mentre dal 1994 al 2000 e successivamente dal 2018 al 2020, Toscani è stato il direttore di Fabrica, il polo artistico di Benetton dove persone da tutto il mondo si incontrano, condividono e creano, si vedano Fig. 40 e Fig. 41.

Toscani, infatti, è la mente dietro la gran parte delle campagne provocatorie fatte da Benetton nel corso degli anni. I suoi scatti hanno lo scopo di suscitare emozioni forti in chiunque li guardi, facendo riflettere le persone su importanti temi quali l'AIDS, la pena di morte, l'uguaglianza tra i popoli, l'omofobia, la mafia, la pace e i

diritti umani; insomma un visionario che ha usato la moda per sensibilizzare il grande pubblico.

### **Conclusione**

In questo capitolo ho discusso della Benetton e della sua strategia di branding, ponendo l'attenzione sulla storia dell'impresa, nel contesto dell'industria tessile italiana, sui suoi valori, sulle caratteristiche del suo brand, per poi passare ad analizzare la sua strategia di marketing, presentando infine alcune delle sue campagne promozionali più famose. Nel prossimo capitolo analizzerò la sostenibilità in Benetton.

## VIII) Filiera sostenibile

Questo capitolo approfondisce la sostenibilità della filiera Benetton, partendo dai dati forniti dall'azienda in merito alle varie fasi della sua filiera e sul lavoro, per poi farne un'analisi usando il metodo 'follow the things'. Nel capitolo, inoltre, analizzerò la strategia di sostenibilità di Benetton, parlando anche dei suoi riconoscimenti e esaminerò le azioni poste in essere in merito alla sostenibilità sociale. Il capitolo è diviso in tre paragrafi: il paragrafo 8.1 analizza la sostenibilità ambientale di Benetton, prendendo in esame le varie fasi della sua filiera, ovvero l'acquisizione delle materie prime impiegate per la produzione, la logistica, la produzione e la distribuzione, con riferimento ai dati forniti dall'azienda; il paragrafo 8.2 tratta del lavoro in Benetton e della sostenibilità sociale, sempre prendendo in esame i dati forniti da Benetton; il paragrafo 8.3 analizza l'effettiva sostenibilità di Benetton facendo ricorso al metodo del 'follow the things'.

### 8.1 La filiera Benetton

Innanzitutto, analizziamo la sostenibilità della scelta delle materie prime utilizzate da Benetton, per la produzione dei suoi capi.

Secondo quanto riportato da Benetton, l'azienda si procura i materiali di cui ha bisogno impattando il meno possibile su ambiente e persone, tutelando l'ambiente, l'ecosistema e le comunità locali.

Inoltre, sempre secondo quanto dichiarato dall'azienda, Benetton si rifà ai seguenti standard internazionali, certificati da enti terzi, durante la fase di approvvigionamento:

- Better Cotton Initiative (BCI)<sup>2</sup>;
- Organic Content Standard (OCS)<sup>3</sup>;
- Global Organic Textile Standard (GOTS)<sup>4</sup>;
- Global Recycled Standard (GRS)<sup>5</sup>;

---

<sup>2</sup> Better Cotton Initiative: un gruppo di governance che ha l'obiettivo di promuovere standard migliori nella coltivazione e nella lavorazione del cotone.

<sup>3</sup> Organic Content Standard: certificazione tessile che certifica l'origine biologica delle fibre usate nella produzione.

<sup>4</sup> Global Organic Textile Standard: è il più importante standard internazionale che attesta l'utilizzo di fibre naturali derivanti da agricoltura biologica, per la produzione sostenibile di capi di abbigliamento e prodotti tessili.

- Recycled Claim Standard (RCS)<sup>6</sup>;
- Responsible Wool Standard (RWS)<sup>7</sup>;
- Responsible Down Standard (RDS)<sup>8</sup>;
- Forest Stewardship Council (FSC)<sup>9</sup> (Benetton).

Benetton sta inoltre seguendo il Material Change Index<sup>10</sup> e lo sviluppo della PFM matrix - Preferred Fiber and Material Matrix<sup>11</sup>.

Sempre secondo quanto riportato dall'azienda i suoi prossimi obiettivi di sostenibilità, in ambito di materie prime sono:

- 75% di materiali sostenibili entro il 2025;
- 100% cotone sostenibile entro il 2025;
- 30% lana riciclata entro il 2030;
- 100% di fibre sintetiche riciclate o di origine biologica entro il 2030;
- 100% di fibre sintetiche provenienti da fornitori a basso impatto entro il 2030.

Come già detto in precedenza, il cotone è alla base del 70% dei prodotti Benetton. Per ridurre il suo impatto ambientale (consumo d'acqua, pesticidi ed emissioni di CO2) e sociale (dalla tracciabilità al rispetto dei diritti dei lavoratori) Benetton ha deciso di utilizzare il cotone sostenibile o riciclato.

Per ridurre l'impatto ambientale, Benetton s'impegna ad utilizzare viscosa (che rappresenta il 6% del materiale utilizzato) di origine sostenibile e fibre sintetiche di origine naturale invece che di origine fossile, con particolare attenzione all'utilizzo di fibre riciclate. In particolare, Benetton vuole dare una seconda vita a nylon, poliestere e ovatta.

---

<sup>5</sup> Global Recycled Standard: standard internazionale che certifica l'utilizzo di prodotti riciclati, nella realizzazione di indumenti e tessuti, secondo modalità sostenibili.

<sup>6</sup> Recycled Claim Standard: certifica i capi prodotti con materiali riciclati, indicandone la composizione.

<sup>7</sup> Responsible Wool Standard: certificazione per allevatori di pecore e venditori di lana che certifica il benessere degli ovini e dei terreni in cui pascolano.

<sup>8</sup> Responsible Down Standard: attesta che i capi contenenti piume siano stati prodotti rispettando il benessere degli animali impiegati.

<sup>9</sup> Forest Stewardship Council: certifica che i prodotti provengano da foreste gestite in modo responsabile che ne salvaguardi l'integrità.

<sup>10</sup> Material Change Index: monitora la scelta dei materiali impiegati dal settore dell'abbigliamento, promuovendo l'uso di materiali sempre più sostenibili.

<sup>11</sup> Preferred Fiber and Material Matrix: uno strumento che aiuta le aziende a capire gli impatti delle fibre e dei materiali usati durante la produzione, incentivando l'uso di materiali a impatto inferiore.

Per quanto concerne l'esistenza di linee di prodotto più sostenibili di altre, durante tutto l'arco della filiera, l'Ufficio Sostenibilità di Benetton afferma che *“La durata di vita dei capi è un tema molto importante per la nostra azienda, poiché rappresenta una delle sfide più impegnative per il nostro settore. La sostenibilità del prodotto implica una serie di considerazioni che fanno parte sin dalle fasi iniziali della catena del valore, quando il capo viene immaginato. La scelta dei materiali rappresenta un aspetto cruciale in questa ottica, campo nel quale la nostra azienda si sta dedicando fortemente. Abbiamo stabilito degli obiettivi di materiali definiti “preferred”, ovvero meno impattanti, e ci impegniamo ad incrementare il loro utilizzo nelle nostre collezioni. Inoltre, più del 50% dei nostri capi è in materiale monofibra, facilitandone così il riciclo e permettendo un recupero più semplice al loro fine vita. Tutti i prodotti meno impattanti sono classificati con l'etichetta Green B, una collezione che include prodotti che utilizzano materiali o trattamenti più sostenibili”* (Ufficio Sostenibilità Benetton, intervista 15/11/2023).

Per quanto riguarda la logistica invece, sempre secondo quanto riportato da Benetton, l'azienda ha deciso di adottare un approccio basato sulle esigenze dei singoli punti vendita, allo scopo di ridurre l'impatto ambientale e aumentare la tracciabilità dei prodotti.

Allo scopo di ridurre le emissioni, Benetton ha deciso di privilegiare il trasporto intermodale, ad esempio preferendo il trasporto su rotaia a quello aereo. L'azienda ha infatti stimato che trasportando la merce sulla linea ferroviaria Shanghai/Dalian a Małaszewicze (Polonia), per poi arrivare allo stabilimento di Castrette, nel trevigiano, via gomma, permetterebbe di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> di circa il 90% (Benetton).

Inoltre, Benetton ha deciso di sfruttare al meglio lo spazio all'interno di ogni camion dedito al trasporto, utilizzando colli sfusi invece che pallet. Quest'opzione ha fatto sì che il contenuto di cinque camion possa essere trasportato utilizzandone quattro.

Quando acquista online, il cliente può scegliere se farsi spedire gli acquisti a casa o andare a ritirarli in negozio. Inoltre, in futuro il cliente potrà scegliere tra la consegna urgente tramite corriere, o standard in 3/4 giorni, tramite la logistica aziendale. Benetton sta valutando la consegna tramite mezzo ecologico, come ad esempio la bicicletta, soprattutto in grandi centri abitati.

GRI 305-4 GHG emissions intensity	u.m.	2020	2021	2022
Logistics	t CO <sub>2</sub>	10 997	16 566	18 557
Intensity of emissions	g CO <sub>2</sub> /item per km	0.032	0.049	0.053

2021-2022 data includes also the emissions generated by e-commerce and FCA shipments.

The increase in total emissions and logistics-related emissions intensity is due to the broader perimeter considered for the reporting, which makes the 2021-2022 data not comparable with previous years.

Figura 42: intensità emissioni (Benetton, 2022)

Sempre secondo quanto riportato dall'azienda, Benetton risparmia annualmente 300 tonnellate di cartone, grazie all'utilizzo di ceste di metallo riutilizzabili. Inoltre, Sia i colli da imballo che le buste per le spedizioni degli ordini fatti online sono certificati FSC. Utilizzare le buste, anziché scatole di cartone, dimezza il materiale utilizzato per l'imballaggio, occupa meno spazio e conseguentemente, grazie all'ottimizzazione dello spazio nei camion, riduce le emissioni di CO<sub>2</sub>, si veda Fig. 42.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale della supply chain, Benetton si rifà a tre linee guida:

- ZDHC Wastewater Guidelines: programma che analizza le acque residue dei processi dell'azienda, con cui Benetton ha esaminato oltre e l'80% della sua produzione coinvolta in processi a umido. Inoltre, Benetton richiede quest'analisi anche ai suoi fornitori;
- SAC e Higg Index: l'Higg Index<sup>12</sup> messo a disposizione da SAC (Sustainable Apparel Coalition) Benetton valuta i suoi fornitori attraverso un questionario di circa ottanta domande, in merito all'adozione di sistemi di gestione ambientale, all'utilizzo di acqua e di energia, alla gestione dei rifiuti, alle emissioni in atmosfera e all'utilizzo di sostanze chimiche. Questa valutazione si basa sul miglioramento continuo su base annuale, con cui Benetton è riuscita a valutare il 90% dei capi, si veda Fig. 43;
- Detox Commitment: Benetton continua ad aderire al Detox, infatti, l'eliminazione di 11 gruppi di sostanze chimiche pericolose, l'adozione della Restricted Substances List (RSL) e la pubblicazione dei risultati del ZDHC Wastewater Guidelines derivano da questo impegno.

<sup>12</sup> Higg Index: standard di autovalutazione usato nel settore dell'abbigliamento per valutare la sostenibilità socio-ambientale della supply chain.

	2022
<b>GRI 308-1 Nuovi fornitori valutati secondo criteri ambientali</b>	
Numero totale di nuovi fornitori di cui:	32
Nuovi fornitori sottoposti a valutazione rispetto al loro impatto ambientale	8
Percentuale di nuovi fornitori sottoposti a valutazione rispetto al loro impatto ambientale	25%
<b>GRI 308-2 Impatti ambientali negativi lungo la catena di fornitura e azioni intraprese</b>	
Numero totale di fornitori	223
di cui:	
Fornitori sottoposti a valutazione rispetto al loro impatto ambientale	118
Fornitori identificati come aventi significativi impatti ambientali negativi, reali e potenziali in relazione alla società	28
Fornitori identificati come aventi significativi impatti ambientali negativi, reali e potenziali in relazione alla società con i quali sono state concordate azioni di miglioramento per mitigare gli impatti ambientali	28
Percentuale di fornitori identificati come aventi significativi impatti ambientali negativi reali e potenziali in relazione alla società con i quali sono state concordate azioni di miglioramento	100%
Fornitori identificati come aventi significativi impatti ambientali negativi, reali e potenziali in relazione alla società con i quali i rapporti sono stati chiusi a seguito di valutazione	-
Percentuale di fornitori identificati come aventi significativi impatti ambientali negativi, reali e potenziali in relazione alla società con i quali i rapporti sono stati chiusi a seguito di valutazione	-

Il dato è limitato ai fornitori con processi a umido gestiti da Benetton Group S.r.l.

Figura 43: Nuovi fornitori valutati secondo criteri ambientali, impatti ambientali negativi nella supply chain e azioni correttive (Benetton, 2022)

Per quanto riguarda la produzione, il focus si sposta sulla gestione delle risorse idriche e della biodiversità, secondo quanto riportato da Benetton, l'azienda vuole ridurre l'utilizzo di acqua e avviare programmi volti a proteggere gli ecosistemi, affidandosi a tre iniziative:

- Wasatex: finanziamento dell'UE che ha permesso allo stabilimento di Osijek in Croazia di riutilizzare il 60% delle acque di processo, a seguito di un processo di depurazione;
- Riciclo delle acque industriali: un terzo della maglieria Benetton viene trattata in Croazia, dove lo stabilimento riutilizza il 60% delle acque di produzione, dopo un processo di depurazione. Allo scopo di ridurre l'impatto sulle aree sottoposte a stress idrico, l'azienda analizza la localizzazione dei suoi fornitori coinvolti nelle fasi ad umido e, a seconda della fragilità dei bacini idrici da cui questi attingono, gestiscono la quantità degli ordini. Per fare ciò l'azienda utilizza i dati dell'Higg FEM, secondo cui dei 578 mila metri cubi d'acqua

attribuibili alla produzione Benetton, il 6% viene da fornitori che attingono da bacini ad alto rischio;

- Grazie al Biodiversity Risk Filter Benetton ha compreso che il maggiore impatto che ha sulla biodiversità è nelle fasi di approvvigionamento delle materie prime e di lavorazione dei capi (Benetton), si veda Fig. 44.

GRI 304-1		
Livello di rischio fisico	Nr. di siti	% di siti
Basso	292	23%
Medio	951	77%
Livello di rischio reputazionale	Nr. di siti	% di siti
Basso	523	42%
Medio	720	58%

Figura 44: rischio fisico e reputazionale (Benetton, 2022)

Per quanto riguarda la produzione di rifiuti si veda Fig. 45, mentre per le emissioni si veda Fig. 47.

Per quanto riguarda l'energia utilizzata, Benetton stima che nel 2022 l'energia rinnovabile nella sua supply chain si aggiri attorno al 15% e il 27% di quella utilizzata negli stabilimenti provenga dal carbone, si veda Fig. 46.

GRI 306-3	u.m.	2020		2021		2022	
Produzione totale dei rifiuti - Campus		Totale	%	Totale	%	Totale	%
<b>Totale</b>	t	<b>1 488</b>	<b>100</b>	<b>1 581</b>	<b>100</b>	<b>1 947</b>	<b>100</b>
rifiuti non pericolosi	t	-	-	1 566	99	1 932	99
rifiuti pericolosi	t	-	-	15	1	15	1
rifiuti ricorrenti	t	1 465	98	1 567	99	1 931	99
rifiuti occasionali	t	23	2	14	1	16	1
rifiuti recuperati	t	1 324	89	1 241	78	1 764	91
rifiuti smaltiti	t	164	11	340	22	183	9

I rifiuti pericolosi sono riconducibili ad apparecchiature fuori uso, batterie al piombo, altre batterie e accumulatori, soluzioni acquose di lavaggio, scarti di inchiostro contenenti sostanze pericolose e fanghi prodotti dal trattamento delle acque di scarico industriali.

GRI 306-3	u.m.	2020		2021		2022	
Produzione totale dei rifiuti - Sedi estere e negozi		Totale	%	Totale	%	Totale	%
<b>Totale</b>	t	<b>1 587</b>	<b>100</b>	<b>1 559</b>	<b>100</b>	<b>1 514</b>	<b>100</b>
rifiuti non pericolosi	t	1 583	100	1 559	100	1 514	100
rifiuti pericolosi	t	4	-	-	-	-	-
rifiuti ricorrenti	t	1 584	100	1 559	100	1 514	100
rifiuti occasionali	t	3	-	-	-	-	-
rifiuti recuperati	t	1 460	92	1 467	94	1 366	90
rifiuti smaltiti	t	127	8	92	6	148	10

Figura 45: rifiuti (Benetton, 2022)

GRI 302-1 Consumi di energia	u.m.	2020	2021	2022
Totale elettricità centri direzionali	kWh	15 073 252	15 942 598	15 068 750
	GJ	54 264	57 394	54 248
Totale elettricità negozi	kWh	40 298 829	42 881 727	48 063 090
	GJ	145 076	154 374	173 027
Totale elettricità	kWh	55 372 081	58 824 325	63 131 840
	GJ	199 340	211 768	227 275
Totale gas naturale centri direzionali e negozi*	m <sup>3</sup>	-	-	-
	GJ	-	-	-
Totale gas	m <sup>3</sup>	1 218 893	1 393 164	1 213 151
	GJ	43 004	49 152	43 534
Diesel	l	273 970	348 085	342 953
	GJ	9 821	12 510	12 321
Benzina	l	20 440	30 457	47 372
	GJ	660	993	1 539
Teleriscaldamento	kWh	1 263 861	1 259 222	1 163 296
	GJ	4 550	4 533	4 188
Totale consumi energia	GJ	257 375	278 956	288 857

\* Non è disponibile la ripartizione tra centri direzionali e negozi per il gas naturale.

Il limitato aumento dei consumi energetici e delle relative emissioni è imputabile a una ripresa definitiva delle attività post-pandemia, bilanciata da una gestione più oculata delle risorse energetiche.

Figura 46: consumi di energia (Benetton, 2022)

GRI 305-1 / 305-2 / 305-3 Emissioni	u.m.	2020	2021	2022
<b>Emissioni Scope 1 (GRI 305-1)</b>				
Consumi di gas naturale nei centri direzionali e nei punti vendita diretti*	t CO <sub>2</sub>	2 418	2 763	2 446
Diesel	t CO <sub>2</sub>	723	925	877
Benzina	t CO <sub>2</sub>	48	72	102
F-gas	t CO <sub>2</sub>	62	41	293
<b>Totale</b>	<b>t CO<sub>2</sub></b>	<b>3 251</b>	<b>3 801</b>	<b>3 718</b>
<b>Emissioni Scope 2 (GRI 305-2) – Location Based</b>				
Teleriscaldamento	t CO <sub>2</sub>	218	215	198
Consumi di elettricità nei centri direzionali	t CO <sub>2</sub>	5 535	5 551	5 138
Consumi di elettricità nei punti vendita diretti	t CO <sub>2</sub>	16 260	16 259	19 573
<b>Totale</b>	<b>t CO<sub>2</sub></b>	<b>22 013</b>	<b>22 025</b>	<b>24 909</b>
<b>Emissioni Scope 2 (GRI 305-2) – Market Based</b>				
Teleriscaldamento	t CO <sub>2</sub>	218	215	198
Consumi di elettricità nei centri direzionali	t CO <sub>2</sub>	1 088	1 157	958
Consumi di elettricità nei punti vendita diretti	t CO <sub>2</sub>	14 890	14 157	17 441
<b>Totale</b>	<b>t CO<sub>2</sub></b>	<b>16 196</b>	<b>15 529</b>	<b>18 597</b>
<b>Emissioni Scope 3 (GRI 305-3)</b>				
Beni e servizi acquistati	t CO <sub>2</sub>	395 019	386 915	465 757
Beni strumentali	t CO <sub>2</sub>	6 190	7 494	9 341
Attività correlate a combustibili ed energia	t CO <sub>2</sub>	2 842	4 539	5 175
Trasporto e distribuzione a monte	t CO <sub>2</sub>	11 632	17 463	19 663
Rifiuti generati durante le attività	t CO <sub>2</sub>	2 130	2 310	2 687
Viaggi d'affari	t CO <sub>2</sub>	1 831	1 527	3 692
Spostamento casa-lavoro dei dipendenti	t CO <sub>2</sub>	3 967	6 626	7 216
Trasporto e distribuzione a valle	t CO <sub>2</sub>	31 509	24 968	27 340
Utilizzo dei prodotti venduti	t CO <sub>2</sub>	49 258	61 416	68 231
Trattamento a fine vita dei prodotti venduti	t CO <sub>2</sub>	14 446	15 866	16 581
Franchising	t CO <sub>2</sub>	11 979	9 432	9 660
<b>Totale</b>	<b>t CO<sub>2</sub></b>	<b>530 803</b>	<b>538 556</b>	<b>635 343</b>

Figura 47: emissioni (Benetton, 2022)

Per quanto riguarda la sostenibilità della filiera Benetton, l'Ufficio Sostenibilità di Benetton afferma che *“I fornitori rappresentano partner essenziali per quanto riguarda il rispetto dei diritti umani. Per questo essi vengono scelti, formati, testati e valutati periodicamente, con l'obiettivo di garantire che tutte le persone coinvolte nella catena di fornitura siano trattate in modo equo e corretto. Inoltre, nel 2022 è stato avviato un processo di avvicinamento delle attività produttive all'Italia, una scelta più*

*sostenibile dal punto di vista ambientale, che permetterà di integrare e ottimizzare le piattaforme già esistenti in Europa rispondendo al contempo alle richieste di consumatori sempre più consapevoli” (Ufficio Sostenibilità Benetton, intervista 15/11/2023).*

## 8.2 Il lavoro

Benetton nella sua policy adotta misure a sostegno sia dei lavoratori direttamente alle sue dipendenze, sia di quelli impiegati dai soggetti con cui opera, si veda Fig. 48.

GRI 2.7 Dipendenti per:									
	2020			2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
<b>Tipo di contratto</b>									
Indeterminato	1 682	4 009	<b>5 691</b>	1 544	3 983	<b>5 527</b>	1 496	4 245	<b>5 741</b>
Determinato	96	648	<b>744</b>	76	795	<b>871</b>	47	773	<b>820</b>
Altri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>1 778</b>	<b>4 657</b>	<b>6 435</b>	<b>1 620</b>	<b>4 778</b>	<b>6 398</b>	<b>1 543</b>	<b>5 018</b>	<b>6 561</b>
<b>Durata di lavoro</b>									
Full Time	1 540	2 858	<b>4 398</b>	1 452	2 842	<b>4 294</b>	1 370	2 897	<b>4 267</b>
Part Time	238	1 799	<b>2 037</b>	168	1 936	<b>2 104</b>	173	2 121	<b>2 294</b>
Altri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>1 778</b>	<b>4 657</b>	<b>6 435</b>	<b>1 620</b>	<b>4 778</b>	<b>6 398</b>	<b>1 543</b>	<b>5 018</b>	<b>6 561</b>

Figura 48: composizione della forza lavoro in base al contratto in Italia (Benetton, 2022)

Secondo quanto riportato da Benetton, l'azienda sta facendo turnover di personale, privilegiando l'inserimento in azienda di giovani; a tale scopo ha avviato varie iniziative per cercare, formare ed inserire talenti.

Benetton ha poi istituito un programma d'incentivazione manageriale che funziona secondo un sistema di raggiungimento degli obiettivi, si veda Fig. 49.

GRI 405-2 Rapporto del salario base e della remunerazione tra uomini e donne - Italia						
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
<b>Sedi</b>	<b>Rapporto salario</b>			<b>Rapporto remunerazione</b>		
Dirigenti *	82%	-	-	81%	-	-
Quadri	94%	98%	98%	90%	96%	96%
Impiegati	89%	92%	90%	89%	92%	90%
Operai	99%	98%	95%	99%	98%	95%
<b>Negozi</b>	<b>Rapporto salario</b>			<b>Rapporto remunerazione</b>		
Quadri	117%	117%	117%	120%	117%	127%
Impiegati	86%	87%	87%	85%	86%	84%

Figura 49: rapporto salario base e remunerazione tra uomini e donne in Italia (Benetton, 2022)

Per quanto riguarda il benessere dei lavoratori, l'azienda sostiene che il wellbeing sia un asset aziendale, infatti ha avviato varie iniziative a favore degli stessi:

- Smart working strutturale: questa misura introdotta con la pandemia di Covid-19 è diventata strutturale col Contratto Integrativo Aziendale 2021 – 2023, infatti, nel solo 2022 i dipendenti del gruppo hanno lavorato complessivamente 312.145 ore da remoto;
- Stretch your time: per alcune categorie di dipendenti viene data la possibilità di autogestirsi l'orario di lavoro con flessibilità in entrata e uscita;

- Great Place to Work: una società di consulenza che attraverso la raccolta di opinioni analizza l'ambiente di lavoro, allo scopo di aiutare l'azienda ad adottare azioni concrete per migliorare il posto di lavoro;
- Benetton per Te: un programma avviato in Italia nel 2015 per il welfare dei lavoratori Benetton Group (all'estero invece ci sono altri tipi di iniziative). Questo programma si concentra su quattro aree: work-life balance, salute, famiglia e risparmio;
- Flexible benefit: nel 2022 grazie al CCNL (Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro) i lavoratori del tessile hanno ricevuto un premio che in Benetton si è tradotto in buoni acquisto, buoni carburante e buoni spesa;
- Banca Ore Etica: una banca ore interna all'azienda introdotta nel 2018, con cui i dipendenti donano ferie e permessi ai colleghi che ne hanno più bisogno (e l'azienda procede a donarne altrettante), per problemi di salute e familiari;
- Borsa di Studio: un bonus pari a 800€ destinato alla copertura delle spese universitarie dei figli, diplomatisi alle scuole superiori con un voto pari a 100;
- Baby Gift: un buono del valore di 150€ destinato ai dipendenti neo-genitori e neo-nonni, con cui essi possono acquistare vestiti Benetton per il neonato;
- Welcome back mom: iniziativa con cui Benetton supporta le neo-mamme nel rientro sul posto di lavoro, nel ritrovare l'equilibrio vita-lavoro e nel valorizzare le loro competenze, grazie a degli incontri con una professionista, Fig. 50;

GRI 401-3 Tasso di rientro e di retention dopo il congedo parentale				2021		2022			
	Italia	Europa	Resto del mondo	Totale	Italia	Europa	Resto del mondo	Totale	
<b>Dipendenti con diritto di:</b>									
Maternità	58	113	27	198	52	108	27	187	
Paternità	10	3	8	21	5	1	8	14	
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>116</b>	<b>35</b>	<b>219</b>	<b>57</b>	<b>109</b>	<b>35</b>	<b>201</b>	
<b>Dipendenti che hanno goduto di congedo parentale di:</b>									
Maternità	58	105	27	190	52	104	27	183	
Paternità	10	3	8	21	5	1	8	14	
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>108</b>	<b>35</b>	<b>211</b>	<b>57</b>	<b>105</b>	<b>35</b>	<b>197</b>	
<b>Dipendenti tornati dopo congedo di:</b>									
Maternità	43	78	14	135	59	81	18	158	
Paternità	10	2	9	21	5	1	8	14	
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>80</b>	<b>23</b>	<b>156</b>	<b>64</b>	<b>82</b>	<b>26</b>	<b>172</b>	
Maternità	74%	74%	52%	71%	113%	78%	67%	86%	
Paternità	100%	67%	113%	100%	100%	100%	100%	100%	
<b>Totale</b>	<b>78%</b>	<b>74%</b>	<b>66%</b>	<b>74%</b>	<b>112%</b>	<b>78%</b>	<b>74%</b>	<b>87%</b>	
<b>Retention rate - Dipendenti tornati al lavoro dopo congedo parentale, ancora impiegati 12 mesi dopo il ritorno</b>									
Maternità	41	67	11	119	32	78	10	120	
Paternità	9	1	6	16	8	1	5	14	
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>68</b>	<b>17</b>	<b>135</b>	<b>40</b>	<b>79</b>	<b>15</b>	<b>134</b>	
Maternità	79%	114%	85%	98%	74%	100%	77%	98%	
Paternità	100%	50%	75%	84%	80%	50%	63%	74%	
<b>Retention rate totale</b>	<b>82%</b>	<b>111%</b>	<b>81%</b>	<b>96%</b>	<b>75%</b>	<b>99%</b>	<b>71%</b>	<b>95%</b>	

Figura 50: tasso di rientro e di retention dopo il congedo parentale (Benetton, 2022)

- Ponzano Children: un centro per l'infanzia, dedicato ai figli dei dipendenti ispirato alla metodologia didattica Reggio Children.

Per quanto concerne i risultati che Benetton vuole ottenere in ambito di riduzione dell'impatto ambientale, rendendo strutturale lo smartworking, l'Ufficio Sostenibilità di Benetton afferma che *“Questa misura è stata introdotta per garantire un maggiore equilibrio vita-lavoro e permettere ai propri dipendenti di gestire più facilmente i propri impegni. Dalla fine del 2022, inoltre, l'azienda ha indetto la chiusura aziendale del venerdì, prevedendo lo smartworking per i propri dipendenti. Questa decisione punta a ridurre, laddove possibile, i consumi energetici dei campus aziendali e le relative emissioni. Ad un anno di distanza dal suo avvio i numeri sembrano dare ragione, evidenziando notevoli risparmi in termini di consumi ed emissioni. Visto il successo dell'iniziativa, l'azienda ha deciso di prorogare la chiusura del venerdì anche per il 2024”* (Ufficio Sostenibilità Benetton, intervista 15/11/2023).

Per quanto riguarda la sicurezza invece, Benetton affida al Servizio Prevenzione e Protezione la valutazione dei rischi, i controlli periodici, il piano di miglioramento, la formazione degli addetti di primo soccorso, la sensibilizzazione in merito alla sicurezza sul lavoro, il monitoraggio e le attività di prevenzione, si veda Fig. 51 (Benetton).

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro					2021		2022		
	u.m.	Italia	Europa	Resto del mondo	Totale	Italia	Europa	Resto del mondo	Totale
<b>Dipendenti</b>									
Ore lavorate	h.	2 938 207	3 318 151	3 072 011	<b>9 328 369</b>	3 254 863	3 771 432	3 192 475	<b>10 218 770</b>
Numero di infortuni	n.	8	43	33	<b>84</b>	15	61	4	<b>80</b>
di cui in itinere	n.	-	6	3	<b>9</b>	-	11	-	<b>11</b>
di cui con gravi conseguenze	n.	-	-	1	<b>1</b>	-	1	-	<b>1</b>
Numero di fatalità	n.	-	-	-	-	1	-	-	<b>1</b>
Tasso di fatalità	%	-	-	-	-	0,31	-	-	<b>0,10</b>
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze	%	-	-	0,33	<b>0,11</b>	-	0,27	-	<b>0,10</b>
Tasso di infortuni sul lavoro	%	2,72	12,96	10,74	<b>9,00</b>	4,61	16,17	1,25	<b>7,83</b>
<b>Lavoratori non dipendenti</b>									
Ore lavorate	h.	168 410	3 973	111 340	<b>283 723</b>	233 367	-	46 108	<b>279 475</b>
Numero di infortuni	n.	2	-	-	<b>2</b>	7	-	-	<b>7</b>
di cui in itinere	n.	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui con gravi conseguenze	n.	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze	%	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro	%	11,88	-	-	<b>7,05</b>	30,00	-	-	<b>25,05</b>

Figura 51: infortuni sul lavoro (Benetton, 2022)

Per quanto concerne il rapporto con le associazioni dei lavoratori, Benetton riconosce il CCNL come lo strumento principale per la determinazione delle condizioni contrattuali dei lavoratori che impiega.

Secondo quanto riportato dall'azienda, Benetton fa del rispetto dei diritti umani e dei lavoratori una sua battaglia, infatti ha anche pubblicato una dichiarazione d'intenti ai sensi della sezione 54 del Modern Slavery Act del 2015 che lotta contro ogni forma di schiavitù su posto di lavoro e promuove il rispetto dei diritti umani.

Benetton pretende anche dai soggetti con cui collabora il rispetto dei principi sociali, etici e ambientali. Per fare ciò l'azienda si affida ai seguenti strumenti:

- **Codice di Condotta:** un modulo di sei pagine disponibile in diverse lingue a cui i vari soggetti che operano con Benetton devono attenersi per potervi fare affari. Questo documento si basa sul rispetto dei diritti umani e sulla salvaguardia ambientale, in particolare si basa sulle Linee Guida su Imprese e Diritti Umani delle Nazioni Unite del giugno 2011, e sulla Comunicazione della Commissione Europea per una rinnovata strategia sulla responsabilità sociale d'impresa dell'ottobre 2011;
- **Linee Guida per il Codice di Condotta di Benetton Group:** una serie di linee guida per l'implementazione del Codice di Condotta che riporta le aspettative di Benetton in materia di sicurezza sul lavoro, diritti dei lavoratori e salvaguardia ambientale, allo scopo di semplificare la comprensione e l'attuazione dello stesso, grazie a delle soluzioni e a degli esempi;
- **Facility Social and Labor Module (FSLM):** questo modulo permette a Benetton di misurare la performance sociale della sua supply chain, in particolare ai produttori di capi finiti, verificando e promuovendo un luogo di lavoro sicuro e giusto, valutando l'efficacia dei sistemi di gestione in ambito sociale. Benetton collabora con fornitori, sindacati, associazioni e altre imprese per creare uno standard comune volto al raggiungimento di questi obiettivi. Questo modulo valuta sette aree:
  1. Procedure di assunzione;
  2. Orario di lavoro;
  3. Salari e benefit;
  4. Trattamento dei lavoratori;
  5. Libertà di associazione e rappresentanza dei lavoratori;
  6. Salute e sicurezza;
  7. Cessazione del rapporto di lavoro;

## 8. Sistema di gestione.

Il primo step è un'autovalutazione compilata dai fornitori a cui segue poi una verifica fatta da una società di audit, riconosciuta internazionalmente. Dal 2022 questa verifica è condizione necessaria per operare con Benetton.

Il secondo step, propedeutico al primo, è una valutazione che l'azienda può fare sui report d'iniziativa multi-stakeholders fornite dal fornitore stesso, oppure fatto da terzi, a cui dà il giudizio 'pass', 'pass with recommendation' o 'fail'. Benetton vuole utilizzare questo strumento come base di un miglioramento continuo e come punto di partenza per la soluzione di eventuali problematiche.

La non conformità ai requisiti viene notificata al fornitore con una richiesta di risoluzione del problema.

Il rapporto col fornitore viene interrotto in caso di rifiuto di compilazione del modulo, in caso di inottemperanza nella risoluzione delle non conformità, oppure se è presente una grave non conformità.

Nel 2022 oltre duecento fornitori nelle aree più a rischio sono stati valutati e i risultati sono quelli elencati nella Fig. 52:

Tier 1 facilities - overall results by region						
	BANGLADESH	INDIA	FAR-EAST	EMEA	TUNISIA	TOTAL
PASS	93%	33%	82%	54%	78%	78%
PASS WITH RECOMMENDATION	7%	56%	14%	36%	8%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>96%</b>	<b>90%</b>	<b>86%</b>	<b>87%</b>

Wet process facilities (Tier 1 & 2) - overall results by region						
	BANGLADESH	INDIA	FAR-EAST	EMEA	TUNISIA	TOTAL
PASS	54%	-	58%	100%	-	58%
PASS WITH RECOMMENDATION	38%	-	33%	0%	-	35%
<b>TOTAL</b>	<b>92%</b>	<b>-</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>93%</b>

Figura 52: results by region (Benetton, 2022)

Sempre secondo quanto riportato da Benetton, l'impresa crede nella non discriminazione e nella libertà di associazione, per questo motivo vuole migliorare la situazione attuale, rappresentata da:

- 96% dei soggetti che operano con Benetton rispetta integralmente il Codice di Condotta per quanto riguarda la non discriminazione. Il rimanente 4% è rappresentato dal non raggiungimento della quota minima, di lavoratori diversamente abili e dell'adeguatezza delle strutture per ospitarli;
- La parità di genere nella supply chain è stata raggiunta solo nei ruoli operativi, mentre è ferma al 17% in quelli decisionali e di controllo;

- Il 91% dei fornitori rispetta il codice in materia di libertà sindacale, gli altri stanno attuando misure correttive.

Benetton adotta inoltre al suo interno un Codice Etico, contenente tutta una serie di principi a cui i dipendenti devono attenersi per lavorare in Benetton; infatti va preventivamente firmato dagli stessi. I principi riguardano le risorse umane, la gestione degli affari, la gestione degli affari in generale, l'informativa gestionale e contabile, i rapporti con terzi e l'attuazione, la comunicazione e l'osservanza del codice stesso.

### **8.3 Follow the things**

Per quanto i risultati indicati dai dati presentati da Benetton possano essere buoni, o comunque in miglioramento, o per quanti controlli possa fare sulla supply chain, difficilmente un'azienda di tali dimensioni che opera a livello internazionale può essere sempre sostenibile. Questo è il caso di molte multinazionali di tutto il Mondo e Benetton non fa eccezione.

Tracciando la provenienza geografica dei beni, capendo le condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori e analizzando le varie fasi di produzione che stanno dietro agli oggetti che usiamo quotidianamente, è possibile riconsiderare in modo critico e costruttivo le proprie abitudini di consumo. In questo modo, si cerca di promuovere un consumo geograficamente informato ed eticamente consapevole. Inoltre, è importante capire l'influenza del consumo sulla produzione e sulla creazione del valore dei beni.

Questo metodo è soprannominato 'follow the things' ed è stato sviluppato da Cook assieme ad un gruppo di suoi colleghi, per superare i limiti dell'analisi della global value chain e dell'economia politica (Cook, 2004) (Cook et al, 2017).

Considerando queste premesse, un buon punto di partenza per analizzare l'effettiva sostenibilità di Benetton potrebbe essere il suo marchio di fabbrica che l'ha resa famosa in tutto il mondo, ovvero il maglione di lana.

Tutti conosciamo i maglioni di lana colorata Benetton con cui è diventata famosa nel mondo negli anni Ottanta e Novanta, ma difficilmente ci fermiamo a pensare a tutti i passaggi che hanno portato quel maglione, in quel negozio, in quel momento, al massimo pensiamo al prodotto in sé e al prezzo.

Quando indossiamo un maglione Benetton oltre alla funzionalità e alla qualità della fattura, percepiamo subito il tepore della lana di cui è fatto...Ma da dove proviene questa lana?

Durante gli anni Novanta, attraverso un investimento di 50 milioni di dollari fatto da Edizione Holding, Benetton è riuscita ad acquistare quasi un milione di ettari in Patagonia con La Compañía de Tierras Sud Argentino. La Patagonia è una vastissima area che si estende nella parte meridionale del continente sud americano, divisa tra Argentina e Cile.

La Parte argentina è caratterizzata prevalentemente da altopiani e pianure steppe, in cui nel tempo si è consolidato l'allevamento di ovini. Infatti, negli anni Novanta in quest'area erano presenti oltre 300 mila ovini che producevano annualmente oltre 1300 tonnellate di lana, pari al 10% del fabbisogno di Benetton (Camuffo, 2008).

Questo acquisto ha danneggiato ulteriormente la popolazione autoctona dei Mapuche, già sottoposta da decenni a politiche di contenimento e di inglobamento da parte di Argentina e Cile.

In particolare i Mapuche si sono visti vietare l'accesso a fiumi, laghi, montagne, valli, sentieri, strade, fonti idriche, spazi di pesca, pascoli e terreni agricoli che hanno usato per secoli per spostarsi e vivere, da filo spinato e cartelli di proprietà privata e vigilantes (*idem*).

Secondo quanto riportato dal quotidiano argentino 'El Clarín' il 25 febbraio del 1997, il governo ha aperto un'indagine nei confronti di Benetton per aver deviato il corso del fiume Rio Chubut, allo scopo di rendere più produttivi i suoi pascoli, aumentando l'afflusso d'acqua, provocando però grandi disagi alle popolazioni che vivevano vicino al corso originale.

Inoltre, nel 2005, secondo le indagini dell'ONG 'Amutuy Quimey', in merito ai casi d'intossicazione registrati nelle aree circostanti i territori acquisiti da Benetton, è venuto alla luce che Benetton riversava nelle acque fluviali nella sua proprietà acque contaminate, residui delle lavorazioni (*idem*).

Oltre a ciò, le popolazioni locali sono state confinate in un'area sovraffollata denominata "Reserva de la Compañía Benetton", dov'è praticamente impossibile l'allevamento.

Inoltre, il quotidiano 'Clarín' ha denunciato l'impiego delle popolazioni locali come manodopera a basso costo, con turni lavorativi decisamente troppo lunghi che vanno dall'alba al tramonto, sopravvivendo con uno stipendio mensile di circa 200 pesos (*idem*).

Dopo il caso di sgombero dei coniugi Curiñanco a Santa Rosa si è aperto uno scontro tra la comunità dei Mapuche e Benetton che ha portato a processi, occupazioni, denunce, scandali mediatici, proteste dei Mapuche nel trevigiano e persino ad un incontro tra i rappresentanti delle comunità patagoniche e dei Benetton

a Roma l'11 novembre 2005 al Campidoglio a cui ha preso parte anche Walter Veltroni, al tempo sindaco di Roma (*idem*).

L'azienda ha provato a risolvere la situazione offrendo ai Mapuche 2500 ettari di territorio, diventati poi 7500, rifiutati poi dagli stessi perché erano stati offerti dei terreni così improduttivi che si stima potessero permettere il sostentamento di due famiglie al massimo (*idem*).

Così mentre da un lato la campagna di marketing Benetton parlava di multiculturalità, d'inclusione, di rispetto del prossimo, di unione di tutti i colori del mondo, di lotta allo sfruttamento, di attenzione per i diritti umani, con particolare attenzione a quelli dei lavoratori, attirando i consumatori occidentali con questa retorica; dall'altro lato del mondo vi erano azioni e politiche letteralmente opposte, paragonabili ad un neocolonialismo, e chi ne ha pagato il prezzo sono state le popolazioni indigene della Patagonia.

Prendiamo adesso come riferimento una semplice maglietta di cotone, come detto in precedenza il cotone rappresenta il 70% dei capi prodotti da Benetton, quindi anche una semplice maglietta di cotone può raccontarci molto dell'attività di una grande multinazionale miliardaria.

È risaputo che Benetton nella sua storia si sia affidata per molto tempo a piccoli laboratori, in Italia, e laboratori di maggiori dimensioni, tramite appaltati e sub-appaltati in giro per il Mondo.

Un laboratorio in Francia, precisamente a Troyes, conosciuta per essere la capitale del tessile del Paese d'oltralpe che produceva capi per Benetton, è stato scoperto impiegare al suo interno un centinaio d'immigrati illegali provenienti dal Vietnam (*idem*).

Il 12 ottobre del 1998 esce sul "Corriere della Sera" un reportage di Riccardo Orizio che denuncia lo sfruttamento di manodopera minorile in una fabbrica turca che produce per Benetton.

La fabbrica in questione si chiamava Bermuda ed era una subfornitrice di Benetton tramite Bogazici Hazir Giyim che fino al 1995 era posseduta per metà dall'impresa ponzanese, ma anche dopo continuava a produrre per essa.

Secondo il reportage, all'interno di Bermuda venivano impiegati bambini tra gli 11 e i 14 anni, per giornate lavorative di circa dodici ore, retribuiti 6600 lire turche al giorno (*idem*).

Difatti nel settembre del 2004 il FTSE4Good (Financial Times Stock Exchange) ha tolto dai suoi listini Benetton Group, in quanto non soddisfaceva più i criteri necessari per apparirvi.

In particolare, secondo loro Benetton Group non si atteneva più "ai criteri di FTSE4Good riguardanti politiche ambientali, sociali e di rapporto con gli stakeholders, di rispetto dei diritti umani" (*idem*).

Per contestualizzare, il FTSE4Good è formato da una serie di indici e di indicatori che misurano le performance finanziarie delle aziende che si sono distinte in termini social responsibility.

Il FTSE4Good è utilizzato dagli investitori per gli investimenti responsabili e scegliere le aziende migliori su cui investire i loro capitali, considerando le tematiche di CSR (*idem*).

Un altro caso che ha acceso i riflettori sulle politiche di delocalizzazione di Benetton è sicuramente il crollo dello stabilimento produttivo Rana Plaza il 24 aprile del 2013.

Il Rana Plaza era uno stabilimento produttivo che sorgeva nei pressi della città di Dacca, capitale del Bangladesh, al cui interno sorgevano vari laboratori e aziende tessili che producevano vestiario per vari marchi famosi a livello internazionale, tra cui anche Benetton (Benetton).

L'edificio di otto piani era stato progettato per ospitare uffici e negozi, non certamente delle fabbriche con i loro enormi macchinari. Inoltre, l'edificio doveva essere di quattro piani, gli altri quattro sono stati costruiti abusivamente.

Il giorno prima del crollo, un ispettore della Polizia Industriale del Bangladesh ha dichiarato (dopo essere stato mandato sul posto per un sopralluogo, in seguito a delle segnalazioni in merito a delle crepe nella struttura) la non sicurezza e l'inagibilità del sito, ordinandone l'evacuazione. I negozi e la banca presenti nei piani in regola furono evacuati, mentre i laboratori tessili continuarono l'attività, ignorando l'ordine di sgombero.

Il bilancio del crollo fu tragico: 1134 morti e 2515 feriti. Il crollo è considerato ad oggi il più grave incidente avvenuto nell'industria tessile (Wikipedia).

Per sostenere le famiglie delle vittime che hanno perso i loro cari, Benetton ha deciso di donare al Rana Plaza Trust Fund (un fondo istituito nel 2014 con lo scopo di raccogliere 30 milioni di dollari da dare, a titolo di risarcimento, alle famiglie dei deceduti) un importo pari a 1,6 milioni di dollari (Benetton).

### **Conclusione**

In questo capitolo ho discusso della sostenibilità della filiera Benetton, ponendo l'attenzione sulla sostenibilità ambientale delle varie fasi del ciclo produttivo, sulla sostenibilità sociale dell'azienda sia nei confronti dei suoi lavoratori che di quelli dei soggetti con cui opera, per infine analizzare la sostenibilità di Benetton attraverso il metodo 'follow the things'. Nel prossimo capitolo analizzerò la strategia di sostenibilità di Benetton.

## **IX) Strategia di sostenibilità Benetton**

Questo capitolo tratta della strategia di sostenibilità messa in piedi da Benetton nel corso degli anni, concentrandosi in particolare sul significato di sostenibilità per l'impresa, sulle azioni adottate dall'azienda e sui premi ricevuti da essa nel corso degli anni, in ambito di sostenibilità. Il capitolo è diviso in tre paragrafi: il paragrafo 9.1 tratta del significato che la sostenibilità ha per Benetton; il paragrafo 9.2 tratta delle azioni adottate in ambito di sostenibilità; il paragrafo 9.3 tratta dei premi ricevuti nel corso della sua storia, per l'impegno dimostrato nelle tematiche di sostenibilità.

### **9.1 Sostenibilità Benetton**

Secondo le parole di Luciano Benetton, la sostenibilità è: *‘il coraggio di condizionare gli obiettivi di oggi alla costruzione di un domani migliore, la volontà di far combaciare gli interessi privati con quelli della società e del pianeta’* (Benetton). Oggi, l'Ufficio Sostenibilità di Benetton afferma che *“Per noi la sostenibilità non rappresenta un punto d'arrivo, ma un percorso che richiede una continua evoluzione. Noi in quanto azienda abbiamo una grande responsabilità e siamo consapevoli di dover compiere sforzi significativi e duraturi in quest'ottica. La sostenibilità deve essere una parte attiva di ogni iniziativa aziendale, a partire dalla governance. Ogni direzione aziendale coinvolta nei processi produttivi e di vendita deve percepire questo senso di responsabilità, lavorando di squadra per raggiungere un obiettivo comune”* (Ufficio Sostenibilità Benetton, intervista 15/11/2023).

Per quanto riguarda la decisione di Benetton di intraprendere un percorso che guarda alla sostenibilità, le motivazioni e i primi passi intrapresi, l'Ufficio Sostenibilità afferma che *“Per rispondere in maniera più efficace ad una richiesta ed un interesse sempre maggiori verso questi temi, l'azienda ha deciso di istituire nel 2014 l'ufficio Corporate Social Responsibility, una funzione dedicata che si è poi evoluta negli ultimi anni nell'ufficio Sostenibilità. Uno dei primi progetti intrapresi dall'ufficio CSR è stata la redazione del Bilancio Integrato, un documento ancora ad oggi pubblicato annualmente su base volontaria che racconta tutte le iniziative intraprese dal Gruppo durante l'anno di rendicontazione. Uno dei primi progetti intrapresi dall'ufficio CSR è stata la redazione del Bilancio Integrato, un documento ancora ad oggi pubblicato annualmente su base volontaria che racconta tutte le iniziative intraprese dal Gruppo*

durante l'anno di rendicontazione. La creazione da zero di questo documento è stata una sfida stimolante, impegno che portiamo avanti ancora oggi è che rappresenta una delle attività principali della nostra funzione" (idem).

Benetton ha deciso di contribuire al raggiungimento degli SDGs maggiormente affini alla sua attività primaria e ai suoi obiettivi. In particolare ha deciso di concentrarsi sul quinto, sull'ottavo, sul dodicesimo, sul tredicesimo e sul diciassettesimo, si veda Fig. 53.



Figura 53: SDGs su cui si concentra Benetton (Benetton)

Per quanto concerne il commercio equo e solidale, Benetton è sprovvista di prodotti equo solidali, ma garantisce ai lavoratori di soggetti terzi, operanti con essa, condizioni di vita e di lavoro dignitose attraverso il Codice di Condotta.

In particolare i punti dal sesto all'undicesimo possono essere ricondotti ai principi del commercio equo e solidale:

- 6) Contratto dei lavoratori: tutti i lavoratori alle dipendenze dei soggetti che operano con Benetton devono lavorare sotto un contratto regolamentato, in forma scritta;

- 7) Orario di lavoro: i lavoratori devono lavorare entro i limiti orari stabiliti per legge, comunque per un massimo di 48 ore settimanali. Gli straordinari devono essere volontari e retribuiti, inoltre non devono superare le 12 ore settimanali;
- 8) Remunerazione: i salari devono soddisfare, se presenti, le normative riguardanti il salario minimo o, se assenti, devono garantire uno stile di vita dignitoso al lavoratore e alla sua famiglia, soddisfacendo i bisogni di base e ragionevoli. I salari devono essere pagati regolarmente e puntualmente. Inoltre, i lavoratori hanno diritto alla busta paga e a tutta una serie di permessi;
- 9) Diritti dei lavoratori migranti: I lavoratori migranti hanno gli stessi diritti dei lavoratori locali e le spese aggiuntive sono a carico del datore di lavoro;
- 10) Salute e sicurezza: i datori devono fornire un ambiente di lavoro sicuro, con tanto di strutture di lavoro adeguate, strutture sanitarie, adeguata ventilazione e illuminazione. Inoltre, le imprese devono adottare sistemi di prevenzione e fornire addestramento in materia di sicurezza ed evacuazione in caso di emergenza, dispositivi di protezione, kit di primo soccorso e devono predisporre uscite di sicurezza ben visibili e accessibili;
- 11) Condizione degli alloggi: se l'azienda fornisce alloggi, essi devono essere separati dall'ambiente di lavoro e il lavoratore ha diritto di lasciarlo durante il tempo libero (Benetton).

## 9.2 Strategia di sostenibilità

Come abbiamo visto le multinazionali adottano sempre più delle strategie di sostenibilità adottando tutta una serie di azioni per aumentare la loro competitività. Il vero problema è capire se siano veramente sostenibili o se siano azioni di greenwashing.

La domanda è: Benetton è realmente sostenibile? O si tratta dell'ennesimo caso di greenwashing a cui ormai siamo abituati?

Proviamo a rispondere a questa domanda analizzando i sette peccati del greenwashing:

- Il peccato del compromesso nascosto: da questo punto di vista se guardiamo il caso dei Mapuche, spiegato nel precedente capitolo, Benetton da un lato usa lana a basso impatto ecologico ma ad alto impatto sociale. Se guardiamo l'azienda nel suo insieme, Benetton ha agito su tutta la filiera per ridurre l'impatto ambientale. Per questa ragione mi sento di escludere questo peccato;
- Il peccato della mancanza di prove: da questo punto di vista Benetton pare essere salva, siccome nel suo bilancio integrato, consultabile da chiunque nel suo sito internet, sono presenti tutta una serie di dati riguardanti vari aspetti del suo operato in materia di sostenibilità, sia quella ambientale che quella sociale;
- Il peccato della vaghezza: anche da questo punto di vista penso che Benetton sia chiara, perché, sempre nel bilancio integrato, fornisce tutta una serie di spiegazioni specifiche, sulle azioni che adotta nelle varie fasi della sua filiera produttiva;
- Il culto delle etichette false: prendendo in mano qualsiasi prodotto Benetton si nota immediatamente l'assenza di linguaggi di sostenibilità ingannevoli e ridondanti, dato che le uniche informazioni presente in esse riguardano la composizione e la cura del capo;
- Il peccato dell'irrelevanza: secondo i dati riportati da Benetton, soprattutto quelli inerenti i materiali impiegati per la produzione, con particolare attenzione alla loro provenienza, sono specifici e tutt'altro che irrilevanti, quindi non sembra essere imputabile a Benetton questo peccato;

- Il peccato del minore tra due mali: anche questo peccato non è imputabile a Benetton, poiché pare non adottare soluzioni dannose al posto di altre maggiormente dannose; ma, secondo quanto riportato dall'azienda, mette in pratica alternative sostenibili, cercando di migliorare in tutti i suoi processi;
- Le menzogne: in questo caso se guardiamo ai comunicati rilasciati da Benetton in risposta alle accuse riguardanti la fabbrica Bermuda e, soprattutto, il caso dei Mapuche è facile contestarne la veridicità, soprattutto grazie alle inchieste fatte nei Paesi luogo dei fatti. Da questo punto di vista la sostenibilità sociale di Benetton è contestabile. Guardando invece l'impegno sociale preso in seguito a queste vicende (in particolare con l'adozione del Codice di Condotta) e l'impegno ambientale dimostrato agendo lungo tutta la filiera, è più difficile contestare a Benetton questo peccato.

Per quanto riguarda le strategie ad impatto positivo, partiamo con l'analizzare la CSR di Benetton. Come visto in precedenza la CSR consiste nell'inclusione volontaria degli aspetti ambientali e sociali, durante lo svolgimento delle attività aziendali e all'interno delle relazioni con gli stakeholders.

Per quanto riguarda la CSR di Benetton essa si concretizza attraverso l'operato del Comitato di Sostenibilità, un organo che ha lo scopo di integrare gli obiettivi di sostenibilità a quelli aziendali, attraverso l'applicazione di iniziative di Corporate Social Responsibility.

Il comitato è inoltre composto da membri appartenenti a diverse aree aziendali, allo scopo d'integrare al meglio la strategia di sostenibilità nelle varie realtà presenti all'interno dell'azienda.

Inoltre, Benetton mette in pratica strategie di CSR anche attraverso l'utilizzo degli strumenti di sostenibilità sociale, di cui ho discusso in precedenza, come il Codice di Condotta e il Facility Social and Labor Module.

Per quanto riguarda invece la percezione della coerenza delle politiche di CSR di Benetton il giudizio può essere duale e variare a seconda della percezione e della sensibilità del singolo consumatore. In particolare, la strategia di CSR di Benetton può essere percepita come:

- Coerente: se prendiamo in considerazione le azioni adottate dall'azienda nell'ambito di CSR, agendo sulla sua catena del valore e sulla sua supply chain,

come ad esempio l'utilizzo di materie meno impattanti, la produzione di capi d'abbigliamento a ridotto utilizzo di acqua e l'applicazione del Codice di Condotta ai soggetti che operano con l'impresa. La CSR di Benetton può essere percepita come coerente rispetto all'immagine (costruita grazie ad apposite politiche che hanno promosso la coerenza della sua CSR) che si è creata nel corso del tempo, di attenzione alle tematiche sociali, alla pace e alla multietnicità;

- Incoerente: se consideriamo da un lato le politiche di CSR, adottate da Benetton nel corso degli anni, e i vari scandali riconducibili a Benetton dall'altra. Basti pensare alle critiche ricevute dall'azienda sulla veridicità della sua effettiva sostenibilità e attenzione ai diritti umani in seguito alle vicende dei Mapuche e, più recentemente, al crollo del ponte Morandi.

Per quanto riguarda lo shared value, ovvero la creazione di valore (economico e non) nel lungo periodo, sia per l'impresa che per i suoi stakeholders, pure nel caso di Benetton possiamo individuare delle politiche concrete.

Le azioni messe in atto da Benetton sulla sua catena del valore e sulla sua supply chain discusse in precedenza e l'applicazione del Codice di Condotta ai soggetti che operano con l'impresa possono essere sicuramente considerate come politiche di CSV. Infatti, come abbiamo visto in precedenza, l'azione sulla catena del valore è una delle tre modalità con cui si può creare valore condiviso.

Secondo quanto riportato da Benetton, l'azienda ha mappato i suoi stakeholders e dialoga costantemente con loro allo scopo di migliorare le sue performance sociali e ambientali. Inoltre, l'impresa monitora costantemente l'ambiente in cui opera, per coglierne i cambiamenti e capire la sensibilità degli stakeholders in merito a certe tematiche.

I circa 1.346.000€ di ricavi distribuiti per finanziare le iniziative a sostegno della comunità (come ad esempio Ponzano Children<sup>13</sup>) sono imputabili alle politiche di CSV.

Per quanto riguarda la classificazione della strategia Benetton abbiamo visto in precedenza che si possono classificare in base all'obiettivo aziendale e all'evoluzione

---

<sup>13</sup> Ponzano Children: centro per l'infanzia aperto da Benetton, nel comune di Ponzano Veneto (TV).

delle posture (il grado di responsabilità che un'impresa si prende, nei confronti degli interessi dei suoi stakeholders).

Per quanto riguarda la prima classificazione abbiamo visto che è possibile dividere le imprese in due categorie: SAES (Sustainability as End Strategy) e SAMS (Sustainability as Mean Strategy).

Premettendo che è difficile fare una distinzione netta da questo punto di vista, penso che le imprese difficilmente ammetterebbero di sfruttare la sostenibilità al solo scopo di averne un tornaconto di tipo economico (SAMS), perché ne scaturirebbero conseguenze negative in termini d'immagine e quindi di vendite.

Per questo motivo le imprese sia che adottino SAES o sia che adottino SAMS, cercheranno sempre di mostrarsi il più sostenibili possibile, quindi dichiareranno tutte di adottare una strategia SAES.

Ma quindi, Benetton adotta una strategia di tipo SAES o di tipo SAMS? Se guardiamo il grado di mandato socio-ambientale è difficile rispondere alla domanda, ma se ci concentriamo sull'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale, mi sento di classificare Benetton come SAES.

Sono arrivato a questa conclusione prendendo in esame l'organigramma e la forma organizzativa di Benetton: innanzitutto l'ufficio Sostenibilità è direttamente subordinato al CEO.

Inoltre, secondo quanto riportato nella sezione 'Governance' di Benetton, il Comitato Sostenibilità è direttamente subordinato al Consiglio di Amministrazione.

Per quanto concerne le attività svolte dall'Ufficio Sostenibilità in Benetton, lo stesso ufficio afferma che *"L'ufficio Sostenibilità, guidato dall'Head of Sustainability, lavora a diretto riporto dell'Amministratore Delegato ed è responsabile di diverse funzioni. Tra le principali, coordina l'attuazione della strategia di sostenibilità approvata dal Comitato e collabora ed indirizza le diverse funzioni aziendali su tutte le iniziative di sostenibilità. Quest'ultima attività gioca un ruolo molto importante per fare sì che le tematiche di sostenibilità diventino una priorità a tutti i livelli aziendali. Inoltre, l'ufficio monitora le iniziative di sostenibilità intraprese e realizza le relative attività di reporting, tra tutte il Bilancio Integrato"* (Ufficio Sostenibilità Benetton, intervista 15/11/2023).

Per quanto riguarda i prossimi obiettivi dell'Ufficio Sostenibilità e, più in generale, dell'azienda in ambito di sostenibilità, l'ufficio afferma che *“Come team sostenibilità cerchiamo sempre di trovare nuove soluzioni per ridurre il nostro impatto e fare la nostra parte. Una delle iniziative più recenti intraprese è il percorso di decarbonizzazione attraverso la Science Based Target initiative. In primo luogo, abbiamo presentato degli obiettivi di riduzione delle nostre emissioni assolute entro il 2030 e delle relative azioni di mitigazione, che poco meno di un anno fa hanno ricevuto approvazione. Ad oggi, stiamo continuando a lavorare per mettere in piedi delle azioni che possano ridurre le nostre emissioni e ci permettano di essere allineati con gli obiettivi prefissati, dalla transizione ad energia elettrica/ibrida del parco auto aziendale a quello dei negozi, dalle materie prime acquistate allo spostamento dei dipendenti” (idem).*

Il Comitato Sostenibilità ha lo scopo di definire e dirigere la strategia di sostenibilità della Benetton ed è il punto di riferimento aziendale per quanto riguarda la sostenibilità sia all'interno dell'azienda che con gli stakeholders.

Come abbiamo visto è composto da figure provenienti da varie aree aziendali, allo scopo di estendere la strategia di sostenibilità a tutte queste aree (Benetton).

Il Comitato Sostenibilità ha i seguenti obiettivi:

- Integrare gli obiettivi di sostenibilità a quelli aziendali, supportando le iniziative di CSR;
- Armonizzare le attività di sostenibilità aziendali;
- Dialogare con i soggetti interni ed esterni all'azienda, in merito alla sostenibilità;
- Analizzare e revisionare periodicamente gli strumenti di implementazione della sostenibilità aziendale;
- Dialogare costantemente e guidare il CDA in merito alle azioni da attuare, per raggiungere gli obiettivi dettati dalla strategia di sostenibilità;
- Dirigere la comunicazione KPI (Key Performance Indicators), la comunicazione integrata e i dati riguardanti le problematiche di tipo socio-ambientale.

Per quanto concerne la cooperazione tra l'Ufficio Sostenibilità e il Comitato di Sostenibilità, l'ufficio afferma che *‘Il Comitato di Sostenibilità, che ha sede più volte nel corso dell'anno, rappresenta un momento chiave per l'ufficio Sostenibilità e l'azienda in*

*generale. Il Comitato ha l'obiettivo di promuovere l'integrazione delle iniziative per la sostenibilità nelle attività aziendali e supportare l'Head of Sustainability nel proprio operato. Durante le riunioni l'Head of Sustainability presenta di fronte ai membri del Comitato le attività della strategia di sostenibilità programmate per i successivi mesi, aprendo un dialogo sull'approvazione delle iniziative e sulla loro integrazione all'interno delle funzioni aziendali" (Ufficio Sostenibilità Benetton, intervista 15/11/2023).*

Per quanto riguarda la classificazione basata sull'evoluzione della postura invece, mi sento di dire che Benetton adotti un developmental model.

Mi sento di dire ciò per il peso sempre maggiore che ha assunto la sostenibilità all'interno di Benetton nel corso del tempo, sia in termini di risorse impiegate (come riportato dall'azienda), sia dal punto di vista della struttura organizzativa (con l'introduzione del Comitato Sostenibilità e dell'ufficio Sostenibilità) (Benetton).

Per queste ragioni, guardando la matrice delle posture, mi sento di mettere Benetton nel terzo caso, ovvero SAES + Developing models.

### 9.3 Riconoscimenti

Benetton nel corso della sua storia ha ricevuto vari riconoscimenti da enti certificatori e da altri enti. Riportiamo le più importanti:

- Premio EuroShop RetailDesign 2022: il premio annuale conferito da EuroShop (la più grande fiera mondiale di capital goods nel settore retail) ha premiato il punto vendita Benetton di Firenze per il suo impatto ambientale, grazie all'utilizzo di materiali sostenibili e ad un innovativo sistema di risparmio energetico;
- Fashion Transparency Index: premio dato da Fashion Revolution che premia le aziende del fashion maggiormente impegnate nelle attività ESG, valutandole in varie categorie, ovvero l'aderenza agli impegni ambientali e sociali, la governance delle policy ambientali e sociali, la tracciabilità della supply chain, il controllo e l'intervento sui fornitori e la modalità di approvvigionamento, la parità di genere, l'uso di materiali sostenibili, la gestione dei rifiuti e delle sostanze chimiche, l'economia circolare e la lotta al cambiamento climatico;
- Leader in Diversity 2021: un riconoscimento di sostenibilità sociale fatto dal Financial Times e da Statista che si basa sull'inclusione, tenendo in considerazione sesso, etnia, disabilità ed età. Benetton è arrivata settima nella sua categoria (abbigliamento e accessori);
- RO Plastic Prize: concorso di sensibilizzazione al riutilizzo della plastica e dei rifiuti che ha premiato il progetto 'Plastic is not the enemy' nella categoria Awareness on communication;
- Detox: Benetton è stata più volte premiata da Greenpeace per il suo impegno nella campagna Detox che prevede l'eliminazione delle sostanze chimiche dannose per la salute e per la sicurezza, nell'ambito del settore tessile allo scopo di salvaguardare la salute e la sicurezza sia dei consumatori che delle comunità locali. Il riconoscimento dell'operato di un'azienda nell'ambito della campagna Detox da parte di Greenpeace è di per sé una certificazione di sostenibilità ambientale
- Responsible Down Standard (RDS): una certificazione di sostenibilità ambientale data RDS, dopo verifica di soggetti terzi specializzati, che nel 2017

ha certificato che le piume utilizzate da Benetton provengano da anatre ed oche allevate a scopo alimentare, nel rispetto dell'animale (Benetton).

Benetton ha avviato l'iniziativa Vesti Sicuro con cui controlla la qualità e la sicurezza dei suoi capi, affidando il controllo a laboratori indipendenti di fama internazionale. Benetton verifica anche che bottoni, paillettes, asole, cordini e lacci non rappresentino pericolo di soffocamento o intrappolamento per i bambini, durante la fase di progettazione del capo.

A mio parere è un'ottima iniziativa, ma secondo quanto discusso in precedenza, in particolare nello studio di Stahl e Strausz del 2014, possono sorgere dei dubbi sulla veridicità delle certificazioni visto che il controllato paga il controllore, facendo così sorgere un palese conflitto d'interessi.

Secondo quanto riportato da Benetton, l'azienda si rifà alle convenzioni ILO, al SA8000, agli UN Guiding Principles on Business and Human Rights, agli SDGs, al database WBCSD – The Human Rights Opportunities e World Economic Forum – The Global Risks Report, per identificare i rischi sociali.

Benetton ha fatto un'analisi dei rischi sui diritti umani e una sui rischi ambientali lungo tutta la sua supply chain, allo scopo di adottare azioni correttive (Benetton).

Inoltre, sempre secondo quanto riportato dall'impresa, Benetton presta molta attenzione ai rischi socio-ambientali, infatti, si basa sulle OECD Guidelines on Due Diligence in the Garment and Footwear Sector. A questo scopo Benetton:

- Ha mappato la sua value chain identificando come fattori di rischio il settore in cui opera, la tipologia di prodotto, la geografia delle proprie operazioni, il modello di business e le pratiche di approvvigionamento;
- Ha individuato i rischi ambientali e sociali a cui il Gruppo è esposto maggiormente, valutandone la probabilità e il potenziale impatto;
- Ha dato priorità ai rischi mappati e individuato opportune azioni di mitigazione.

Benetton ha poi stilato una serie di documenti di policy sulle seguenti tematiche:

- Benessere degli animali e sui materiali;
- Biodiversità;
- Acqua;

- Rifiuti e riciclo;
- Reclami;
- Discriminazione e abusi;
- Diversità;
- Principi delle relazioni industriali;
- Remunerazione e incentivazione;
- Congedo parentale;
- Salute e sicurezza;
- Gestione fiscale responsabile.

Questi documenti hanno lo scopo di comunicare all'esterno dell'azienda la direzione e le politiche intraprese dalla stessa, nell'ambito delle tematiche sopraelencate. In particolare Benetton con questi documenti vuole comunicare il suo impegno nell'operare tutelando l'ambiente e le persone.

### **Conclusione**

In questo capitolo ho analizzato la strategia di sostenibilità di Benetton, ponendo particolare attenzione sugli SDGs e sul codice di condotta, sulla possibilità di azioni di greenwashing da parte dell'azienda, sul suo impegno nei confronti degli stakeholders e sulla postura strategica adottata. Inoltre, ho posto l'attenzione sui riconoscimenti ricevuti da Benetton nel corso del tempo e sulle rilevanti iniziative adottate dall'azienda.

## Conclusione

In questa tesi ho trattato delle attuali tendenze in merito all'evoluzione delle tecniche di branding, con particolare attenzione ai cambiamenti portati dalla crescente importanza che stanno assumendo le tematiche di sostenibilità. Per fare ciò ho analizzato il caso Benetton. Si tratta di un tema importante perché oggi è essenziale riuscire a cogliere i driver di cambiamento di un ambiente in continua evoluzione, come quello che ci circonda, per riuscire a capire come si evolverà in futuro il mercato.

Oggi il Nord Globale è contraddistinto dalla società dei consumi e quindi dal fenomeno dell'overconsumption, un eccessivo acquisto di beni, da parte dei consumatori finali, in modo sempre più agile, veloce e sempre meno ponderato; ciò porta i consumatori ad acquistare beni di cui non hanno una reale necessità.

L'overconsumption è accompagnato dalla cosiddetta throw away society. Si tratta di un fenomeno tipico del consumismo che consiste nell'alto utilizzo di prodotti usa e getta (anche di imballaggi), da parte del consumatore, invece che di prodotti durevoli.

Si tratta di un sistema insostenibile, in quanto usa troppe risorse non rinnovabili e che generano una quantità eccessiva di emissioni e di rifiuti.

In un mercato estremamente attivo e competitivo le imprese cercano di differenziarsi dalla concorrenza, cercando così di attirare, e soprattutto fidelizzare, il cliente, allo scopo di farsi preferire dallo stesso, rispetto ai competitors; a questo scopo le imprese applicano una serie di strategie che alimentano l'overconsumption, soprattutto nel Nord Globale.

Nel corso del tempo sono nate strategie di marketing e di branding sempre più articolate e originali che puntano a raggiungere i consumatori, anche senza che essi se ne accorgano, sfruttando sempre più associazioni con l'ambiente, i paesaggi geografici e le geografie immaginate più in generale.

Un esempio può essere il geo-branding, cioè l'utilizzo della forza dell'immagine di un territorio, col fine ultimo di attirare il consumatore.

Il geo-branding sfrutta le 'imaginative geographies', ovvero l'idea che le persone hanno di una certa cultura, o di un certo luogo, per fare branding. Esse creano infatti nel consumatore delle sensazioni e delle emozioni che le aziende sfruttano allo scopo di vendergli facilmente i loro prodotti.

Un altro metodo che ultimamente le aziende sfruttano sempre più è l'offerta di esperienze, a cui i consumatori sono sempre più interessati. Si sta sviluppando così un mercato basato sulla compravendita di esperienze chiamato *experience economy*, un mercato basato sulla compravendita di esperienze.

Tutto questo viene favorito dall'evoluzione dei progressi tecnologici, in particolare da quella della *marketing intelligence*, con cui le aziende riescono a creare della pubblicità sempre più mirata, personalizzata e soprattutto sempre più persuasiva. Di questo passo con il progresso tecnologico, in futuro i consumatori potrebbero essere sempre più condizionabili dalle azioni delle imprese, portando così ad un aumento dei consumi.

La società dei consumi e la *throw away society* emergono alle spese della salute del nostro pianeta, sempre più inquinato da emissioni e rifiuti prodotti dalle attività umane. Per mitigare il rischio di vivere su un pianeta sempre più danneggiato, emerge nel dibattito pubblico e politico il tema della sostenibilità.

Nel corso degli anni sono state fatte massicce campagne d'informazione e sensibilizzazione che ha spinto alcuni gruppi di consumatori a sentire sempre più l'esigenza di comprare prodotti sostenibili.

È stato identificato un gruppo di consumatori detto 'LOHAS' (*Lifestyle of Health and Sustainability*) che include coloro che vogliono seguire uno stile di vita sano e sostenibile, che abbia benefici il proprio benessere psico-fisico (Jang et al, 2014).

Alcuni consumatori, oltre ad essere sempre più attenti alle tematiche di tipo ambientale, prestano sempre più attenzione anche a quelle di tipo sociale; per questa ragione sta prendendo sempre più piede fenomeni come il commercio equo e solidale.

Consapevoli di ciò, le imprese mettono in piedi tutta una serie di pratiche e di strategie, per andare incontro a questo bisogno di sostenibilità, sempre più diffuso tra alcuni consumatori.

In questo scenario si può vedere come molte imprese si siano ritrovate di fronte ad un bivio: assecondare solo in apparenza i mutamenti nella domanda, attraverso politiche di *greenwashing*, aumentando così i profitti a discapito della collettività e dell'ambiente; oppure assecondarli realmente sostenendo dei costi per farlo. Queste ultime per evitare di essere schiacciate dal peso della concorrenza e

vedere un ritorno dai loro investimenti, si affidano sempre più alle certificazioni di sostenibilità, per farsi preferire dal consumatore.

Il greenwashing è caratterizzato dalla discrepanza tra le dichiarazioni dell'azienda riguardo al suo operato in termini di sostenibilità ecologico-sociale, rispetto alle azioni effettivamente adottate.

Vi sono poi scelte che hanno impatti positivi sia sull'ambiente che sulle persone e, consapevolmente, le imprese le adottano per averne un tornaconto d'immagine (e quindi economico) sia dai consumatori che dagli altri stakeholders.

Due azioni ad impatto positivo sono la Corporate Social Responsibility che consiste nell'integrazione volontaria degli aspetti ambientali e sociali, durante lo svolgimento delle attività aziendali e all'interno delle relazioni con gli stakeholders (approccio reattivo alla sostenibilità) e lo shared value con cui le aziende portano avanti il duplice obiettivo di aumentare la competitività nel mercato e contemporaneamente migliorare le condizioni economiche, ambientali e sociali delle comunità in cui operano.

In questo scenario alcune imprese cercano di ingannare il consumatore, come nel caso del greenwashing, per questo motivo sono state create tutta una serie di certificazioni che hanno il duplice scopo di aiutare il consumatore a riconoscere i prodotti sostenibili, riuscendo così ad evitare le truffe, e quello di premiare le aziende più sostenibili che possono così fregiarsi di un titolo riconoscibile dal grande pubblico, ottenendone possibilmente un tornaconto in termini di vendite.

Nel corso del tempo sono state create certificazioni che attestano non solo la sostenibilità ambientale di un prodotto, ma anche quella sociale.

Per tentare di garantire trasparenza delle filiere sia produttori che consumatori vanno alla ricerca di certificatori indipendenti che facciano da garante. Con le certificazioni, inoltre, le imprese auspicano in un beneficio economico, in termini di prezzo di vendita dei propri prodotti e, quindi, di profitti.

Si è creato così un vero e proprio mercato delle certificazioni dove i controllori sono pagati dai controllati, per certificare i prodotti, questo porta a dubbi sull'effettiva veridicità delle certificazioni.

In questo panorama internazionale, si sono affermate le multinazionali, ovvero delle aziende di grandi dimensioni che operano in maniera transazionale. Queste

aziende sono quelle che più di tutte investono maggiori risorse, nella creazione di strategie di branding.

Una realtà importante nel nostro territorio è senza dubbio la Benetton, l'azienda di abbigliamento fondata a Ponzano Veneto nel 1965 dai fratelli Benetton che nel corso del tempo è diventata una multinazionale.

I valori del brand Benetton sono: i colori, la qualità, la libertà di espressione, l'impegno sociale, l'internazionalità e la cultura.

Il brand Benetton si basa su una serie di valori come il rispetto del prossimo e l'integrazione, ma soprattutto sui colori e sulla multietnicità. Infatti, nella famosa dicitura 'United Colors of Benetton' la parola 'Colors' può essere associata all'armonia fra le varie etnie. Benetton è diventata famosa nel mondo per le sue campagne promozionali decisamente provocatorie.

Anche Benetton, come molte altre multinazionali, ha deciso di agire sulle varie fasi della sua filiera (approvvigionamento delle materie prime, trasporti, produzione e distribuzione) allo scopo di renderla maggiormente sostenibile attraverso l'adozione di tutta una serie d'iniziative a favore della sostenibilità ambientale.

Inoltre, ha adottato tutta una serie d'iniziative a sostegno della sostenibilità sociale, non solo nei confronti della forza lavoro direttamente impiegata dall'impresa, ma anche di quella impiegata dai soggetti che operano con l'azienda.

Nonostante tutta questa serie di buone iniziative pro sostenibilità, più volte in passato Benetton ha creato disagi di natura socio-ambientale alle comunità di altri Paesi, allo scopo di ridurre i costi e aumentare la produzione.

Negli ultimi anni, Benetton ha creato una strategia di sostenibilità, attraverso alcune azioni, come l'impegno nel raggiungimento di alcuni obiettivi degli SDGs e l'adozione di pratiche di sostenibilità sociale attraverso il Codice di Condotta.

Analizzando la sua strategia di sostenibilità, sembra che Benetton non faccia greenwashing, tranne qualche eccezione. In particolare, nel corso degli anni, Benetton ha adottato tutta una serie di misure correttive lungo tutta la sua catena del valore, riducendone così l'impatto ambientale.

Inoltre, sempre secondo la mia analisi, l'azienda ha messo in pratica diverse politiche di CSR (che a seconda di come le si guardi possono essere considerate sia coerenti che incoerenti) e di shared value come, ad esempio, la creazione del Comitato

di Sostenibilità, il Codice di Condotta, il Facility Social and Labor Module e Ponzano Children, con l'obiettivo di migliorare l'impatto che l'azienda ha, anche indirettamente, su ambiente, lavoratori e comunità locali.

Benetton nel corso del tempo ha inoltre ricevuto vari riconoscimenti e premi che ne attestano anche la sostenibilità ambientale e sociale, come nell'ambito della campagna Detox promossa da Greenpeace.

In futuro sarebbe interessante riuscire ad ampliare questo elaborato, attraverso l'approfondimento degli strumenti citati durante la stesura dello stesso, col fine ultimo di creare uno strumento di analisi olistica, volto ad esaminare le strategie di branding e di sostenibilità delle imprese prese in esame, allo scopo di valutarne l'effettiva sostenibilità all'interno di un mercato sempre più competitivo. Sarebbe inoltre interessante svolgere delle indagini a carattere etnografico per esaminare come le aziende che lavorano per Benetton affrontino i temi della sostenibilità ambientale e sociale.

In conclusione, questa tesi ha messo in luce come le aziende abbiano messo in piedi tutta una serie di strategie, anche agendo sulla loro struttura interna, allo scopo di differenziarsi in un mercato sempre più competitivo, facendosi preferire dal consumatore e, conseguentemente, aumentare i profitti. Benetton in questo non fa eccezione, infatti, l'azienda ha cambiato la sua comunicazione per adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente in cui opera e ha cambiato la sua struttura interna creando nuovi reparti e comitati atti a rispondere in maniera più veloce ed efficace alle esigenze del mercato.

## Bibliografia

ACCREDIA, 2018, Certificazioni, ispezioni e verifiche accreditate, quanto vale il mercato

Ajayi Olaleken, 04/06/2021, "MARKETING STRATEGIES: FROM DOOR TO DOOR TO EVANGELISM TO E-COMMERCE, AND M-COMMERCE MARKETING", European Journal of Management and Marketing Studies, volume 6, pages 74-86

Amato, 2022, Febbraio 21, "Perché il fast fashion ha un impatto negativo sull'ambiente?", tratto da: <https://www.prontobolletta.it/fast-fashion-impatto-negativo/>

Anderson, 2013, Understanding Cultural Geographies, Routledge, Londra,

Andrade-Rhor et al, 2019, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY RATING SYSTEMS AND CERTIFICATION PROGRAMS. Proceedings of International Structural Engineering and Construction 6, pp. 1-6

Bailey et al, 2022, The Environmental Impacts of Fast Fashion on Water Quality: A Systematic Review. Water

Balocco V., 02/05, 2023, Intelligenza artificiale per lo shopping: il progetto Benetton-Google Cloud

Bcorporation.net

Benetton.com

Bonaiuto, De Dominicis, Ganucci Cancellieri, Crano, Ma and Bonaiuto, 2021, Italian Food? Sounds Good! Made in Italy and Italian Sounding Effects on Food Products' Assessment by Consumers, pp. 1-27

Brundtland, 1987, Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427, pp. 1-300

Busacca e Bertoli, 2017, "Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore", EGEA

Camuffo, 2008, UNITED BUSINESS OF BENETTON: Sviluppo insostenibile dal Veneto alla Patagonia

Cappellini, 14/10/2022, L'Italian sounding a tavola è salito a 120 miliardi di euro, Il Sole 24 Ore.

CENTRO STUDI SAMO SRL, 23/04/2020, Branding, tratto da: <https://www.studiosamo.it/glossario/branding/>

Cook et al., I. (2004) Follow the thing: papaya. Antipode 36(4), 642-664

- Cook et al, I. (2007) Filmic Writing. Paper presented at the 'Doing a PhD' workshop, University of Birmingham, 26th April
- Colombino, 2018, *Becoming Eataly: the magic of the mall and the magic of the brand.* in Ermann U., Hermanik K. J., *Branding the nation, the place, the product.* Routledge, Oxon
- Crang & Cook, 2012, *Consumption and its geographies.* in P Daniels, M Bradshaw, D Shaw & J Sidaway (eds), *Introduction to Human Geography.* Fourth edn, Pearson Education, London
- Dal Maso E., 9/12/2022, *Delisting, Atlantia esce dopo 35 anni. Se ne vanno 19 miliardi dalla borsa con l'opa di Edizione e Blackstone*
- Dalla Casa, 2016, Luglio 15, "Fatto per non durare: il cartello Phoebus e l'obsolescenza programmata", tratto da:  
<https://www.wired.it/scienza/ecologia/2016/07/15/obsolescenza-programmata-phoebus/>
- De Matteis, G., Lanza, C., Nano F. e Vanolo A. (2010) *Geografia dell'economia mondiale*, UTET Università, Torino,
- Di Tommaso, Rubini, Barbieri, Tassinari, 2021, *Economia e politica industriale*, Il Mulino
- Drumwright, M.E. *Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria.* J. Mark. 1996, 60, 71–87
- Green Business Bureau, 16/12/2021, *The Seven Sins of Greenwashing*
- Håkansson, H.; Snehota, I. *Developing Relationships in Business Networks*; Routledge: London, UK, 1995
- ISO 30415:2021 Standard, *Human Resource Management -Diversity and Inclusion.* (<https://www.iso.org/standard/71164.html>)
- Jackson & Jager & Stagl, 2004, *Beyond insatiability - needs theory, consumption and sustainability.* *Consumption - Perspectives from Ecological Economics*, pp. 1-38
- Jang et al, 2014, *A Study on the Effects of Eco-friendly Certification Marks on Consumers' Attitudes towards Products and Purchase Intention: Focusing on the Moderating Effect of Environment Consciousness and Altruistic Tendency*, pp. 27-46
- Khan et al, 2018 *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 404 012009, pp. 1-6
- Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, 2018, *Marketing per manager*, Pearson, Londra,

- Lies, 09/05/2019, "Marketing Intelligence and Big Data: Digital Marketing Techniques on their Way to Becoming Social Engineering Techniques in Marketing", *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, Vol. 5, N° 5, pp. 134-142
- Ludin, Wellbrock, Gerstlberger, Müller, Noller, & Ruchti, 2022, Changes in Shopping Behavior Under the Aspect of Sustainability and the COVID-19 Pandemic. *European Journal of Sustainable Development*, 11(2), pp. 142-154
- MacKinnon, et Cumbers, 2018, *An Introduction to Economic Geography: Globalisation, Uneven Development and Place*, Routledge, Londra,
- Majer et al, 2017, A comprehensive collection of sustainability criteria and indicators included in current sustainability certification schemes. Zenodo.
- Maslow, 1954. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Mc Sword, 22/07/2022, Tomorrowland 2022: il riflesso dell'amore, djmag Italia, Tratto da: [https://www.djmagitalia.com/tomorrowland-riflesso-amore/#:~:text=Tre%20fine%20settimana%20consecutivi%20\(15,persone%20impegnate%20ogni%20giorno%20a](https://www.djmagitalia.com/tomorrowland-riflesso-amore/#:~:text=Tre%20fine%20settimana%20consecutivi%20(15,persone%20impegnate%20ogni%20giorno%20a)
- Mintel (2004) Nightclubs, Mintel Market Intelligence, London.
- Mintel (2006) Nightclubs, Mintel Market Intelligence, London.
- Mio, C. (2013). Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità. Milano: Egea
- Morais, Carvalho, & Broega, 2011, A DESIGN TOOL TO IDENTIFY AND MEASURE THE PROFILE OF SUSTAINABLE CONSCIOUS FASHION COSTUMER, pp. 388-392
- Moretti, 2021, *Territorio, Turismo, e Sviluppo Sostenibile*, McGraw Hill.
- Ota, 2013, L'industria tessile, TRECCANI
- Parker, 2021, Aprile 27, "Coronavirus: il tragico inquinamento causato dalla dispersione di mascherine usa e getta", tratto da NATIONAL GEOGRAPHIC: <https://www.nationalgeographic.it/ambiente/2021/04/il-nuovo-inquinamento-da-mascherine-usa-e-getta>
- Pike, 2009, Geographies of brands and branding, *Progress in Human Geography*, 33(5), pp. 619–645.
- Pike, 2011, Placing brands and branding: a socio-spatial biography of Newcastle Brown Ale. *Transactions of the Institute of British Geographers*

- Pine & Gilmore, 1998, Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review, pp. 1-20
- Pine & Gilmore, 2011, The Experience Economy. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Pinelli, 2021, ECONOMIA DIGITALE: SOSTENIBILITA' E IMPATTO SOCIALE
- Repubblica, 16/08/2018, 'Atlantia a picco in Borsa: chi ha pagato il conto dell'annuncio del governo'
- Royo-Vela and Lizama, 2022, "Creating Shared Value: Exploration in an Entrepreneurial Ecosystem" Sustainability 14, no. 14: 8505.
- Sigurdsson et al., 2022, "The Importance of Relative Customer-based Label Equity When Signaling Sustainability and Health with Certifications and Tags.", pp. 1-46
- Social Accountability International, 2014, Social Accountability 8000 – SA8000, pp. 1-16
- Stahl & Strausz, 2017, Certification and Market Transparency, The Review of Economic Studies, Volume 84, Issue 4, pp. 1842–1868
- Talignani, 2021, Plastica monouso, 20 aziende nel mondo producono più della metà dei rifiuti, la Repubblica, 18/05/2021
- TerraChoice, 2010, The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition, pp. 1-31
- Ufficio Sostenibilità Benetton, intervista 15/11/2023
- UN General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 21 October 2015, A/RES/70/1, pp. 1-35
- Wikipedia, Crollo del Rana Plaza di Savar
- Wikipedia, Obsolescenza programmata
- Yoo and Lee, 2018, The Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) Fit and CSR Consistency on Company Evaluation: The Role of CSR Support, pp. 1-16
- Zhang, & Yang, 2022, Influence of Greenwashing Strategy on Pricing: A Game-Theoretical Model for Quality Heterogeneous Enterprises, pp. 336-343
- Zipo, 2021, Giugno 23, "Amazon si conferma l'azienda di maggior valore al mondo secondo il report di Kantar (foto)", tratto da:  
<https://www.smartworld.it/tecnologia/amazon-si-conferma-lazienda-maggior-valore-al-mondo-secondo-report-kantar-foto.html>