

## **Anna Claudia Pellicelli**

Professional Title: Full Professor in Strategic and International Marketing PhD,

Institution: Department of Management – University of Turin

Corso Unione Sovietica 218bis, 10134 Torino-Italy

[Annaclaudia.pellicelli@unito.it](mailto:Annaclaudia.pellicelli@unito.it)

0039 3388172214

## **Carola Romana Garrone**

Professional Title: Marketing and Key Account Coordinator Gravotech Group Italia and lecturer of Department of Management – University of Turin

Corso Unione Sovietica 218bis, 10134 Torino-Italy

[Carolaromana.garrone@gmail.com](mailto:Carolaromana.garrone@gmail.com)

0039 3425631748

## **TRACK Marketing and Sustainability TRACK 2 Sectorial Marketing (Luxury and Fashion)**

**TITOLO: La sostenibilità nel settore moda, un vero strumento di marketing solo se human to human**

**TITLE: Sustainability in the fashion industry, an effective marketing tool only if human to human**

### **1.ABSTRACT:**

The theme of sustainability is increasingly dear to all businesses, including the fashion industries. Water consumption, the use of chemical agents, CO2 emissions and waste production are the main damages of a constantly growing sector.

Clothing consumption is expected to grow; today, however, companies are starting to revolutionize their supply chains from a sustainable perspective. According to the report “How brands can seize the opportunity of sustainable fashion” published by Bain & Company and WWF Italy<sup>1</sup>, 65% of consumers say they care about the environment, also paying attention to the impact of fashion products that they purchase.

Awareness regarding the damage caused to the environment by the fashion industry has certainly opened the way to many initiatives which are sometimes pure greenwashing activities, but has also led large groups to begin a process of serious reflection regarding their production processes, questioning processing methods and materials once taken for granted in the world of fashion. Sustainability, however, is a true driver of growth but only if incorporated into the

---

<sup>1</sup> <https://www.wwf.it/pandanews/societa/economia/moda-e-sostenibilita-il-rapporto-bain-e-wwf/>

organization with company staff from top management to the salesperson, close to the customer to understand their needs.

We therefore want to understand sustainability not as an abstract concept but as a responsible attitude shared by all the "human" of the company organization and above all by the customers themselves who must inspire the brands. We wanted to understand what consumers think and whether they really choose based on the company's environmental impact and how companies are responding to this challenge.

## **2.KEY WORDS:**

**#Sostenibilità #Sustainable Marketing #Brandactivism #CSR #humantohuman**

## **3.INTRODUCTION AND OBJECTIVES**

La teoria degli stakeholder sviluppata da R. Edward Freeman si basa sull'idea che la sostenibilità di un'organizzazione dipenda dalla bontà delle diverse relazioni che riesce a intrattenere con i molteplici gruppi di parti interessate con le quali si rapporta<sup>2</sup>.

Troppo a lungo la CSR - corporate social responsibility - secondo Kotler<sup>3</sup> è stata utilizzata per assistere in modo superficiale i progetti sociali ed ambientali. Questo approccio obsoleto alla CSR potrebbe aver funzionato in passato ma non è adatto al mondo di oggi.

I consumatori considerano importante che i marchi prendano posizione pubblica su questioni sociali, politiche ed ambientali (Brand Activism).

L'agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile presenta un piano di azione per le persone, per il pianeta e per la prosperità attraverso 17 obiettivi e nel bilancio della sostenibilità le aziende devono precisarne il raggiungimento<sup>4</sup>.

I 17 goals fanno riferimento ad un insieme di questioni importanti per lo sviluppo che prendono in considerazione in maniera equilibrata le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile - economica, sociale ed ecologica.

Il paper vuole concentrare l'attenzione esclusivamente sulle pratiche di sostenibilità ambientale adottate dalle aziende.

Per convertire la sfida della sostenibilità in opportunità e quindi in aumento delle reali vendite le aziende del settore moda stanno comprendendo che la sostenibilità rappresenta un vero e proprio strumento di marketing solo se condivisa internamente lungo tutto la catena del valore aziendale.

Tante aziende del comparto moda hanno come pilastro da sempre tale obiettivo e per questa ragione riescono a trasmettere l'autenticità del brand ai clienti finali che in esse ripongono fiducia. Obiettivo di tale lavoro è comprendere come hanno affrontato la sfida della

---

<sup>2</sup> Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". Organization Science, 15, 364-369 Sarkar C., Kotler P Brand Activism: from purpose to action Kindle Edition IDEA Bite Press, 2018

<sup>3</sup> Kotler P., Foertsch W., Sponholz U. H2HMarketing: The Genesis of Human-to-human Marketing, Piccin Padova 2022

<sup>4</sup> L'agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile è stata sottoscritta 25/09/2015 da 193 paesi membri delle Nazioni Unite ed approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU.

sostenibilità ambientale tali aziende considerando anche il sentire dei consumatori intervistati nella survey.

#### **4.RESEARCH QUESTION**

Sono state realizzate interviste aziendali per comprendere come si stanno comportando le aziende per essere davvero sostenibili.

Attraverso un questionario di 5 domande a 101 intervistati si è cercato di comprendere quali siano per i consumatori le soluzioni che le aziende possono intraprendere per mettere in atto la sostenibilità ambientale.

#### **5.CONCEPTUAL FRAMEWORK/ LITERATURE REVIEW/ RESEARCH MODEL**

Il nostro modello di ricerca si è basato su un'analisi concreta delle reazioni delle aziende e dei consumatori attraverso interviste ai referenti dei principali player del comparto moda e survey a consumatori. La letteratura di riferimento è stata di supporto all'analisi dei comportamenti dei consumatori e di tutti gli stakeholders aziendali.

#### **6. METHOD**

Per comprendere il punto di vista delle aziende in ambito fashion abbiamo analizzato con attenzione alcuni case history intervistando protagonisti del settore andando a comprendere come viene effettivamente implementata la sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

Abbiamo quindi realizzato un survey rivolto a 101 consumatori di giovane età per capire se reputano davvero sostenibile o almeno attenta alla sostenibilità l'azienda del comparto moda da cui acquistano. Nello specifico sono stati intervistati 101 consumatori di cui 68 donne e 33 uomini, 54 nel range di età tra 20-25 anni, 35 over 30, 9 tra 25-30 e 3 tra 15-20 anni. Abbiamo voluto concentrare l'analisi sul comportamento di un campione di giovani consumatori somministrando cinque quesiti che contemplano le principali soluzioni proposte dalle aziende.

#### **7.FINDINGS**

Dal lato imprese si deve considerare il 2021 come un anno di svolta per il settore moda dato che durante la pandemia le persone hanno riflettuto e compreso la quantità sproporzionata di rifiuti che si genera e si è quindi creato un sentire comune più rivolto ai temi di riciclo e sostenibilità rispetto al passato<sup>5</sup>.

Il settore moda in generale ha saputo rispondere velocemente alle nuove tendenze socioculturali: la transizione verso un sistema "digital first", una struttura distributiva sempre più omnichannel, la crescente sensibilità verso il posizionamento valoriale dei brand, di cui la sostenibilità ne è diventata tematica centrale.

Le aziende diventano sempre più "glocal" in quanto la pandemia ha obbligato i consumatori a viaggiare di meno e le aziende ad approvvigionarsi localmente. Un esempio è rappresentato dal

---

<sup>5</sup> Kemper, J.A., Ballantine, P.W, *What do we mean by sustainability marketing?* Journal of Marketing Management, 2019, vol.

brand Brunello Cucinelli che con tradizioni radicate nel territorio vuole stabilire un rapporto virtuoso con l'ambiente e la comunità. Tale brand è da sempre attento alla sostenibilità ambientale, culturale, economica e ha come nuovo obiettivo quello di soddisfare le aspettative dei clienti nei loro mercati locali.

Un altro esempio di sostenibilità è il brand Zegna con l'oasi Zegna, un progetto di valorizzazione della "filosofia verde" e del piano di rimboschimento che trasforma una montagna isolata a vera in una vera e propria esperienza educativa per il consumatore finale.

Altri due case history di successo sono rappresentati da Golden Goose e Save the Duck; entrambe giovani realtà molto orientate alla sostenibilità vista dalla prospettiva del consumatore che diventa protagonista in tale processo.

Il CEO di Golden Goose sostiene che l'unico driver che spinge il consumatore all'acquisto è l'emozione. Il marchio ha deciso per questo di aprire una boutique "From people to people" in cui i consumatori sono inclusi nel processo di acquisto ed insieme diventano una community che conrea insieme all'azienda stessa. Questa *cocreation experience* avviene off line nelle boutiques dove il consumatore può riparare le sue vecchie sneakers non solo di marca Golden Goose ma anche di altri brand e on line accedendo alle digital communities del brand.

Questo brand è un vero esempio di come un'azienda di successo debba effettuare il critico passaggio dal prodotto al purpose. Le persone non hanno bisogno di prodotti ma di emozioni raggiungibili fisicamente e digitalmente attraverso piattaforme in cui interagire e cocreare in cui il consumatore è quindi al centro del processo di sostenibilità<sup>6</sup>.

Non solo il consumatore ma il dipendente stesso è parte integrante del circolo di sostenibilità aziendale. Nell'intervista ci è stato presentato il progetto orto creativo in cui i dipendenti possono coltivare i propri prodotti preferiti trasformando l'azienda in un centro di cocreazione e non solo di lavoro.

L'altra azienda analizzata, Save The Duck, brand produttore di capispalla senza piuma d'oca, promuove un modello di business trasparente, attento alla gestione responsabile delle risorse e delle persone. Tale marchio riconosce la centralità del contributo degli operatori nella catena del valore e ha realizzato un attento bilancio di sostenibilità<sup>7</sup> che intende coprire le principali tematiche sociali, economiche e ambientali, consentendo a tutti gli stakeholder una valutazione il più completa possibile. Il brand è Carbon Neutral ed è impegnato a ridurre le emissioni fino al raggiungimento dell'obiettivo "Net Zero" entro il 2030. L'impegno verso la sostenibilità è incentrato nella salvaguardia degli animali, passando attraverso la tutela e il rispetto di tutti gli stakeholders.

Anche il brand Hermes nel Marzo 2021 ha deciso di realizzare la borsa iconica Victoria Bag in un'ecopelle a base di funghi.

Stella McCartney e Vivienne Westwood hanno deciso nel 2021 di rivolgersi con una lettera al primo ministro Boris Johnson richiedendo di vietare la vendita di pellicce in tutto il paese, lanciando una campagna contrassegnata dall'hashtag #FurFreeBritain. Alexander McQueen e

---

<sup>6</sup> Luxury Summit, 5 Maggio 06 maggio 2022 - <https://stream24.ilsole24ore.com/>

<sup>7</sup> Tale Bilancio è certificato dall'ente no profit internazionale B Corp. Le aziende certificate da tale ente perseguono obiettivi di beneficio comune utilizzando il business come forza positiva, seguendo con trasparenza e responsabilità alti standard in ambito di performance sociale, ambientale e di governance. Il movimento delle B Corp è in costante crescita, e conta oggi oltre 6.400 aziende in 89 paesi del mondo. <https://www.bcorporation.net/>

Balenciaga, gli unici due brand del gruppo Kering insieme a Saint Laurent e Brioni ad utilizzare ancora le pellicce, hanno deciso di vietarne la produzione nel 2022.

Passando all'analisi dei consumatori attraverso il survey realizzato si è evinto che il cliente finale si rende conto dell'importanza dell'individuo nel processo di sostenibilità in quanto tra i suggerimenti proposti dai consumatori vi è quello di inserire nell'organico un maggior numero di figure professionali che monitorino il commitment verso la tutela dell'ambiente.

Il 96% degli intervistati chiede alle aziende del mondo della moda di essere più attente al tema della sostenibilità. Il consumatore è deluso dai governi e chiede aiuto alle imprese attuando programmi per migliorare l'ambiente.

Il consumatore ricerca per questo brand sostenibili che non si limitino ad attività di puro greenwashing; i consumatori ecoattivi rappresentano quindi un target in crescita, più informati e più disposti a spendere per scelte sostenibili.

## 8.DISCUSSION

L'orientamento "human to human" ha alla base il comprendere che i clienti non sono acquirenti astratti ma esseri umani che prendono decisioni, condizionati dai loro comportamenti razionali e irrazionali, emozioni, bisogni e desideri. Le aziende devono quindi mettersi nella loro posizione e rivedere i processi con una visione centrata sull'uomo.

Quando la sostenibilità è una semplice etichetta che l'azienda desidera apporre sui propri prodotti per incrementare le vendite il consumatore non percepisce il sincero orientamento aziendale.

Nelle condizioni del mercato contemporaneo, la CSR<sup>8</sup>, deve trasformarsi in una strategia integrata con le altre aree aziendali e deve portare alla creazione di nuovi modelli di business. I player del settore moda come abbiamo riscontrato dall'analisi dei case history aziendali stanno iniziando a sviluppare nuovi piani legati ai concetti di sostenibilità e responsabilità. Insieme a questa tendenza, anche la comunicazione della CSR si sta evolvendo nei suoi contenuti per coinvolgere tutti gli operatori e i clienti nella supply chain. Si parla quindi di Brand Activism<sup>9</sup> come sviluppo maturo della CSR per rispondere alle nuove richieste dei clienti e consiste in impegni aziendali per promuovere, impedire o dirigere riforme sociali, politiche, economiche e ambientali per migliorare la società.

Questo tipo di nuovo modo di pensare è necessario con urgenza poiché è importante che i brand prendano posizione pubblica su questioni sociali e politiche, con i social media come mezzo di elezione per dimostrare la posizione dell'impresa su questi temi.

Una buona reputazione agisce come una calamita ed avrà conseguenze positive per l'azienda stessa e tutti gli stakeholders. L'impresa stessa aumenterà la capacità di raccogliere capitali dagli investitori, i dipendenti percepiranno il lavoro più attraente ed incentivante, i clienti saranno stimolati ad un acquisto ripetuto.

---

<sup>8</sup> Freeman nel 2010 affermava che "*Integrated CSR is a part of core management concepts and processes, and it represents an integration of economic, social, ethical, and environmental decision-making criteria for corporate strategy*". Freeman pone l'accento sul ruolo cardine che ha la CSR, considerandola parte fondante della corporate strategy.

<sup>9</sup> Kotler P, Sarkar Christian, Brand Activism dal purpose all'azione, Hoepli 2020

Secondo Freeman<sup>10</sup> un'organizzazione per essere realmente responsabile deve riuscire ad integrare tutte le aspettative dei diversi stakeholders che ruotano intorno ad essa.

Gli stakeholders chiedono alle organizzazioni di agire per promuovere la sostenibilità e le aziende hanno quindi compreso che rendendo la sostenibilità una priorità assisteranno a benefici significativi in termini di crescita e redditività attraverso una ritrovata lealtà, resilienza, domanda ed efficienza.

## 9.CONCLUSION

I tempi sono cambiati, in passato un'azienda poteva scegliere per quali temi impegnarsi oggi i consumatori come si evince dalla survey chiedono alle imprese di essere protagonisti del cambiamento<sup>11</sup>. I brand mettono quindi in gioco la loro reputazione e devono prendere una chiara posizione. La sostenibilità è vero motore di crescita solo se incorporata nell'organizzazione e se coinvolge l'intero staff aziendale, dall'alto management all'addetto alla vendita, vicino al cliente per comprenderne i bisogni, ed è quindi da intendersi non come concetto astratto ma come atteggiamento responsabile condiviso da tutti gli "human" dell'organizzazione aziendale ed anche dai clienti stessi che devono ispirare i brand.

I brand hanno compreso che la sostenibilità rappresenta l'orizzonte strategico entro cui le imprese devono ripensare non solo il loro modello di business ma la loro value proposition<sup>12</sup>.

Se quindi un tempo i valori con cui si tendeva ad identificare le aziende del comparto moda erano quelli dell'esclusività e della distinzione fondata sul prestigio sociale, oggi il consumatore predilige l'inclusività, l'autenticità e la capacità di agire nel rispetto dell'ambiente e della diversità. Questi valori spesso non sono negoziabili per i consumatori e quindi le imprese devono di conseguenza adeguarsi a tale nuovo mindset.

## 10.LIMITATIONS

Se il concetto di "human to human" sembra essere compreso dalle aziende in termini di risultati resta però indispensabile da parte delle imprese adottare uno schema opposto a quello tradizionale piramidale con l'alta direzione al vertice, i quadri dirigenti nella parte centrale, gli operatori a contatto con il pubblico e i clienti alla base.

La piramide vincente è quella alla cui sommità si trovano i clienti, al successivo livello di importanza il personale di prima linea, che direttamente incontra, serve e soddisfa i clienti. Al di sotto si trovano i manager intermedi che supportano gli operatori in modo che possano servire al meglio i clienti. Infine, alla base si trova l'alta direzione, il cui compito consiste nell'assumere buoni manager intermedi e nel supportare il loro operato. I manager di ogni livello devono poi personalmente essere coinvolti nel rapporto con la clientela, per conoscerla e dedicarsi al suo servizio. Non abbiamo indagato su come le aziende siano riuscite ad adottare tale modello di piramide capovolta.

---

<sup>10</sup> Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15, 364-369

<sup>11</sup> Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism dal purpose all'azione*, Hoepli 2020

<sup>12</sup> Visser Wayne, *Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer 2014

## 11.FURTHER RESEARCH

Diventa ora indispensabile intervistare lo staff aziendale di realtà sostenibili per comprendere il modello piramidale utilizzato. Andremo a realizzare survey all'interno di aziende per accertarci che la cultura aziendale sia davvero mutata come affermano i manager aziendali intervistati nella presente ricerca. Sarà anche interessante indirizzare tale survey ai consumatori finali per valutare come questa inversione piramidale è percepita dal cliente.

## 12.MANAGERIAL IMPLICATIONS

Nelle moderne economie di mercato, il marketing è al centro della guida e della risoluzione del problema della massimizzazione del benessere, in quanto l'allineamento della strategia di marketing di un'organizzazione con la sua sostenibilità<sup>13</sup> e con i suoi modelli di business responsabili è il meccanismo chiave per tradurre le risorse scarse in benessere e, pertanto, risulta necessaria un'"economia della sostenibilità" per uno sviluppo sostenibile.

Le pratiche di marketing contemporanee vengono definite da Coviello e Brodie<sup>14</sup> e da altri autori, che mappano il modo in cui le aziende si collegano ai loro mercati analizzando differenti prospettive e comprendono che le organizzazioni per raggiungere delle buone prestazioni e un determinato livello di sostenibilità, devono adattarsi e leggere il mercato effettuando una valutazione adeguata delle opportunità e dei trend di mercato.

## 13. Bibliography

Coviello, N., Brodie, R., *Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms:How different are they?* Journal of Business and Industrial Marketing 2001, vol. 16, pp. 382–400

Crane A., Matten D. *Corporate Social Responsibility*, 2007 Editore Sage Pubns Ltd

Karaosman H., Patsy P., Brun A., Morales-Alonso G.- *Behind the runway: extending sustainability in luxury fashion supply chains* - Journal of Business Research 117 2020 652-663

Kemper, J.A., Ballantine, P.W, *What do we mean by sustainability marketing?* Journal of Marketing Management, 2019, vol.

35, pp. 277–309

Kotler P., Foertsch W., Sponholz U. *H2HMarketing: The Genesis of Human-to-human Marketing*, Piccin Padova 2022

Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism dal purpose all'azione*, Hoepli 2020

Kumar, V. *Transformative Marketing: The Next 20 Years*, Journal of Marketing 2018, vol 82, pp. 1-12

---

<sup>13</sup> Schaltegger, S., Hansen, E.G., Lüdeke-Freund, F., Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. Organ. Environ. 2016, vol. 29, pp. 3–10

<sup>14</sup> Coviello, N., Brodie, R., *Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms:How different are they?* J. Bus. Ind. Mark. 2001, vol. 16, pp. 382–400

Fombrun, C.J. & Van Riel, C. B. M. *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education (2004)

Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15, 364-369 Sarkar C.

Hakan Karaosman, Patsy Perry, Alessandro Brun, Gustavo Morales-Alonso - *Behind the runway: extending sustainability in luxury fashion supply chains* - *Journal of Business Research* 117 2020 652-663

Palmer, R., Wilson, H., *An Exploratory Case Study Analysis of Contemporary Marketing Practices*

Schaltegger, S., Hansen, E.G., Lüdeke-Freund, F., *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*. *Organ. Environ.* 2016, vol. 29, pp. 3–10

Visser W., *Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer 2014

Sprout Social 2017 *Championing Change in the Age of social media: How brands are using social to connect with people on the issues that matter* Report 2017.

<https://www.bcorporation.net/>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/humanistic-capitalism.html>

<https://www.cameramoda.it/it/>

<https://fashionforgood.com/>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>

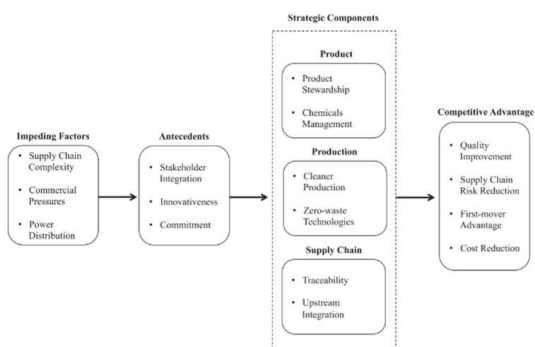
<https://www.savetheduck.it/>

<https://stream24.ilsole24ore.com/> Luxury Summit, 5 Maggio 06 maggio 2022

<https://www.wwf.it/pandanews/societa/economia/moda-e-sostenibilita-il-rapporto-bain-e-wwf/>

## 14. APPENDIX

### Allegato 1 - Framework



Framework of sustainability implementation in luxury fashion supply chains

Source: Hakan Karaosman, Patsy Perry, Alessandro Brun, Gustavo Morales-Alonso - *Behind the runway: extending sustainability in luxury fashion supply chains* - *Journal of Business Research* 117 2020 652-663



## Allegato 2 – Questionario ai consumatori

Survey - Appendix 1

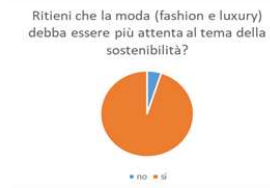
Di che genere sei?  
F  
M

68  
33



Ritieni che la moda (fashion e luxury) debba essere più attenta al tema della sostenibilità?

no 5  
si 96



Quanti anni hai?  
15-20  
20-25  
25-30  
over 30



Quali soluzioni possono intraprendere le aziende settore moda?

materiali riciclati 12  
supply chain controllata 8  
più figure professionali che monitorano 13  
tutte le precedenti 68



Cosa faresti per disincentivare il greenwashing?  
incentivi statali fiscali per aziende green 35  
controlli periodici da organi vigilanza 12  
obbligatorietà report e bilancio sostenibilità 24  
tutte le risposte insieme 30

