

LO SVILUPPO DELLA MODA SOSTENIBILE

One size doesn't fit all



Francesca Romana Rinaldi

è docente dell'Area Strategia e Imprenditorialità della SDA Bocconi, è responsabile del seminario "CSR in Fashion & Luxury" del MAFED e direttore del Master in Fashion Direction – Brand & Retail Management del Milano Fashion Institute. Le sue principali aree di ricerca riguardano la corporate social responsibility e l'innovazione dei modelli di business nel settore moda.

francesca.rinaldi@unibocconi.it

Negli ultimi decenni il dibattito intorno al tema della sostenibilità ha assunto sempre maggiore rilevanza anche nel settore moda. Ma ci sono altri passi da compiere e nuove opportunità di crescita per la moda sostenibile, se si abbandona l'approccio "one size fits all" per tenere presente la segmentazione del consumatore e preferire strategie più articolate a livello di prodotto, distribuzione e comunicazione, in coerenza con l'identità di brand.

■ Premessa

Lo studio ha l'obiettivo di mostrare nuove opportunità di crescita per le aziende che operano nella moda sostenibile a partire da una segmentazione del consumatore LOHAS (lifestyle of health and sustainability). Ai fini della ricerca si è definito LOHAS il "segmento di consumatori che persegue uno stile di vita sostenibile, basando le proprie scelte di acquisto e di consumo sull'attenzione alla salute e alla cura della persona, sul rispetto dell'ambiente e la protezione degli animali, sul raggiungimento del benessere personale e della comunità"¹.

La domanda di ricerca può essere così riassunta: esiste un fit tra richieste del mercato e proposta di valore delle aziende in tema di sostenibilità?

Dal lato della domanda esistono stili di vita ed esigenze molto diverse corrispondenti alle varie tipologie di consumatori LOHAS; dal lato dell'offerta nella moda sostenibile troviamo una molteplicità di modelli di business e value proposition.

L'analisi mette in risalto un gap tra proposte di valore e richieste del mercato: la varietà di proposte di valore non sembra adeguatamente veicolata ai LOHAS attraverso strategie di prodotto, retail e comunicazione studiate *ad hoc* per questa tipologia di consumatori.

Il tema è particolarmente rilevante per le aziende del settore moda poiché un numero elevato di player ha già intrapreso il percorso della sostenibilità senza aver però integrato la CSR nella propria value proposition e senza aver comunicato in modo chiaro

¹. www.nmisolutions.com. NMI è una società di consulenza e istituto di ricerca americano specializzato nei settori health & wellness.



Giulia Pandolfini

è laureata in Management all'Università Bocconi e ha conseguito il CEMS – Master in International Management presso l'Università Bocconi e l'HEC Paris. Lavora nell'area commerciale di una nota azienda italiana di gioielleria.

giuliapandolfini@gmail.com

le iniziative di CSR al consumatore. Inoltre, la letteratura esistente sul tema della segmentazione del mercato, dei modelli di business e della value proposition non è mai stata applicata al tema della sostenibilità nel settore moda.

Dopo un'analisi esplorativa che ha coinvolto 9 *gate-keeper*, un'analisi questionaria sul consumatore mostra la complessità di un mercato target caratterizzato da atteggiamenti e comportamenti di consumo molto diversi. L'analisi di un campione di aziende permette invece di identificare diverse tipologie di imprese caratterizzate da differenti modelli di business la cui proposta di valore non è però ancora comunicata al consumatore in modo chiaro.

Lo studio dimostra che l'elevata varietà dei segmenti di consumatori LOHAS richiede l'abbandono dell'approccio "one size fits all" e, al contrario, richiede l'adozione di strategie più articolate a livello di prodotto, distribuzione e comunicazione.

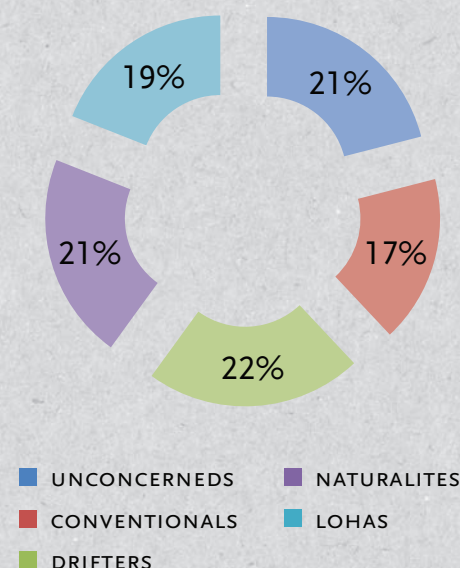
■ Creare valore attraverso la segmentazione del mercato: i nuovi consumatori responsabili

Le ricerche di mercato (BCG 2009; GfK Eurisko 2011) mostrano che i consumatori sono oggi più attenti agli aspetti etici dei prodotti e guardano con approccio critico alle attività aziendali. Nonostante il crescente interesse verso i temi della sostenibilità e della responsabilità d'impresa, è pur vero che non tutti i consumatori sono uguali e che tale interesse si esprime con diversi gradi di intensità. All'interno di questo mercato eterogeneo, esiste un gruppo di consumatori che mette la responsabilità al centro della propria vita, i LOHAS.

I LOHAS sono stati inizialmente identificati dai ricercatori del NMI che, per primi, nel 2002 hanno realizzato una segmentazione del mercato fondata sull'approccio alla sostenibilità. Il NMI, oltre ai LOHAS, ha individuato altri 4 segmenti: *unconcerneds*, *conventionals*, *drifters*, *naturalites* (figura 1).

Mentre gli *unconcerneds* non mostrano alcun coinvolgimento verso la responsabilità, i *conventionals*, i *drifters* e i *naturalites*, che rappresentano il cosiddetto *sustainable mainstream* e nel complesso la maggioranza della popolazione, adottano misure sostenibili ma in modo non costante oppure sono spinti da motivi di natura opportunistica. I LOHAS, invece, ricercano simultaneamente il benessere personale, sociale e ambientale e si impe-

FIGURA 1 ESEMPIO DI SEGMENTAZIONE LOHAS: LA DISTRIBUZIONE DELLA POPOLAZIONE AMERICANA NEI CLUSTER DEL NMI (2011)



FONTE: WWW.NMISOLUTIONS.COM

gnano attivamente per cambiare il mondo in cui vivono (tabella 1).

Questo impegno totale per la sostenibilità si riflette in tutte le scelte di consumo e si può riassumere in cinque pilastri: vita sana, medicina alternativa, sviluppo personale, economia verde e giustizia sociale.

Il lifestyle e i valori dei LOHAS stanno influenzando notevolmente il modo di fare business e le abitudini di consumo di un'ampia fetta della popolazione. Benché il numero di LOHAS sia rimasto stabile negli anni, gli studi del NMI dimostrano una diffusione delle pratiche LOHAS anche tra gli altri segmenti, grazie alla notevole influenza esercitata da questi consumatori. Il termine LOHAS non indica dunque solo una tipologia di consumatori ma identifica un mercato di beni e servizi che pone al centro la salute, l'ambiente e la sostenibilità, il cui giro d'affari ammonta a circa 290 miliardi di dollari solo negli USA².

2. www.lohas.com.

TABELLA 1 | DISTRIBUZIONE DELLA POPOLAZIONE AMERICANA NEI CLUSTER DEL NMI E PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SEGMENTI (2011)

	LOHAS	NATURALITES	DRIFTERS	CONVENTIONALS	UNCONCERNEDS
Atteggiamento verso la responsabilità	Attivisti e sostenitori del consumo responsabile	Sensibilità alle tematiche ambientali solo in via secondaria	Scarso livello di coinvolgimento nelle questioni ambientali e sociali	Comportamenti sostenibili subordinati a vantaggi pratici	Disinteresse
Driver d'acquisto	Protezione del pianeta e benessere psicofisico	Benessere personale	Trend del momento	Praticità, performance	Funzionalità, convenienza
Motivazione all'acquisto responsabile	Responsabilità vissuta come un valore	Salute propria e della famiglia	Riconoscimento sociale	Risparmio ed efficienza	Beneficio diretto
Grado di adozione delle innovazioni sostenibili	Pionieri/Early adopters	Early majority	Early majority/Late majority	Early majority/Late majority	Ritardatari
Utilizzo di internet	Intenso: raccolta e condivisione di informazioni, acquisto	Scarso: preferenza per i media tradizionali	Intenso: attività ricreativa (video, musica, giochi ecc.)	Intenso: raccolta di informazioni	Scarso: raccolta di informazioni
Sensibilità al prezzo	Bassa	Medio-alta	Medio-bassa	Medio-alta	Alta

FONTE: ADATTAMENTO DA WWW.NMISOLUTIONS.COM

Benché i dati riportati si riferiscano al mercato americano, il segmento di consumatori LOHAS si è diffuso anche negli altri paesi del mondo. Ne sono stati individuati gruppi consistenti in Italia, Germania, Australia, Giappone ma anche in paesi in via di sviluppo come Cina e Brasile³. Nonostante alcune differenze di matrice culturale (in Europa per esempio i LOHAS danno primaria importanza all'alimentazione, all'origine e alla sicurezza dei cibi), i LOHAS nel mondo condividono un nucleo di valori fondamentali e presentano stili di vita simili a livello internazionale.

La scoperta del segmento LOHAS apre quindi la strada a una riflessione sulle opportunità di sviluppo di nuovi prodotti più sostenibili in diverse categorie merceologiche, anche nel settore moda.

■ Sostenibilità e valore condiviso

La parola “sostenibilità” sarebbe priva di significato se non si pensasse a un nuovo modo di intendere il valore: in passato “creare valore” in azienda voleva dire semplicemente ottenere profitti più elevati rispetto alla concorrenza e dividendi da distribuire ai conferenti di capitale. La nozione di valore si amplia a criteri extrafinanziari e a una prospettiva temporale di lungo periodo, entrambi riassunti nel principio della valorizzazione delle risorse: valorizzando le risorse, l'impresa trova legittimazione perché contribuisce direttamente al benessere di tutti i suoi stakeholder vicini o lontani nello spazio e nel tempo, interni ed esterni all'azienda, *in primis* la società (consumatori, lavoratori dipendenti, collaboratori, fornitori) e l'ambiente in generale. Secondo questa nuova visione, la sostenibilità non è considerata un costo ma un vantaggio competitivo che deve essere incorporato nella strategia dell'impresa (Porter e Kramer 2006) per creare valore

condiviso. Porter e Kramer, nel loro articolo “Creating Shared Value” affermano:

The solution lies in the principle of shared value, which involves value for society by addressing its needs and challenges. Businesses must reconnect company success with social progress.

Il valore condiviso diventa quindi un nuovo modo per avere successo, anche economico. Quindi, se non pianificata con un approccio strategico, ovvero di lungo periodo, la sostenibilità è vista dalle aziende come un mero costo: se considerata con un approccio di lungo periodo e multi-stakeholder può portare alla generazione di valore condiviso (Porter e Kramer 2011). Il percorso della sostenibilità dalla logica del costo alla logica del business è il passaggio obbligato per creare valore condiviso e prevede almeno due elementi fondamentali: il dialogo con una molteplicità di stakeholder e iniziative di CSR legate al core business.

■ Sostenibilità e value proposition nel settore moda

Anche le aziende del fashion sono state coinvolte nel dibattito sulla sostenibilità e oggi sono attive nell'adozione

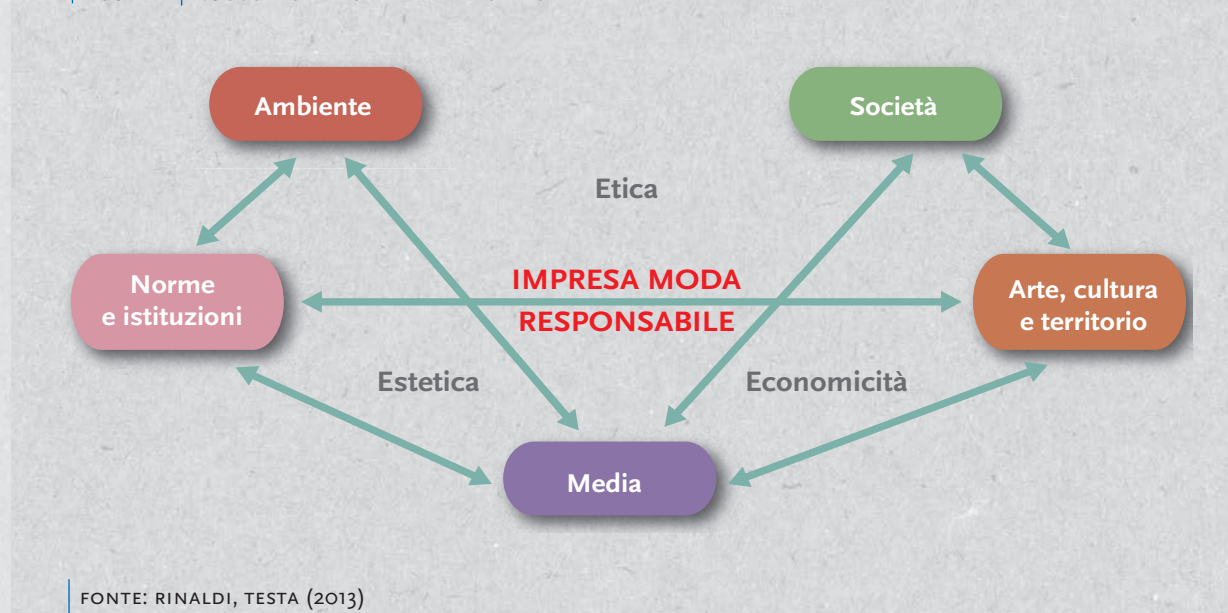
di pratiche di CSR che, in misura più o meno approfondita, impattano sull'attività delle imprese.

Una ricerca di Corbellini e Marafioti pubblicata su *Economia & Management* (2013) ha evidenziato il crescente impegno del settore della moda in termini di responsabilità sociale e ambientale, mettendo in luce il percorso di sviluppo della CSR da semplice strumento di marketing istituzionale a elemento della strategia aziendale.

Ciononostante, i marchi del fashion che possono affermare di aver incluso la responsabilità nella propria value proposition sono ancora pochi e, in ogni caso, molti non hanno ancora stabilito se e come integrarla nella propria visione strategica.

Nel 2013 è stato sviluppato un modello specifico per gestire la responsabilità nel settore moda (Rinaldi e Testa 2013), che ne individua le peculiari dimensioni di contesto e i principali stakeholder. Secondo gli autori, l'integrazione di etica ed estetica nella filiera è la condizione indispensabile per attuare una concreta strategia di sostenibilità nel settore moda che permetta la creazione di valore condiviso. Il nuovo modello di impresa mette perciò al centro tre variabili chiave: estetica, etica ed economicità. Trovare una sintesi tra questi tre obiettivi è un compito necessario per operare con successo in un mer-

FIGURA 2 | NUOVO MODELLO PER L'IMPRESA MODA



FONTE: RINALDI, TESTA (2013)

cato altamente competitivo e con un ampio e variegato numero di stakeholder. La responsabilità nelle imprese del settore della moda, infatti, per sue caratteristiche intrinseche, si declina in diverse dimensioni: oltre a quella ambientale e sociale, comune a tutti i settori economici, le aziende della moda si trovano ad affrontare anche la dimensione mediatica, artistica, culturale e territoriale, normativo-istituzionale e infine etico-valoriale (Rinaldi e Testa 2013). Tutti questi contesti diventano perciò altrettante opportunità di sviluppare azioni di CSR (figura 2).

Integrare etica, estetica ed economicità significa dunque adottare una visione strategica della responsabilità che non si limiti a campagne di *cause related marketing* o a iniziative di filantropia aziendale, ma che entri a far parte, in ultima istanza, della cultura, del DNA e della value proposition dell'azienda.

Partendo dalla definizione di Kotler (2003) di value proposition come l'insieme dei benefici che l'azienda promette di fornire al consumatore, il quale, a sua volta, ripone delle aspettative nella capacità dell'impresa di soddisfare i propri bisogni, Kaplan e Norton (2004) sottolineano che guardare alla value proposition significa assumere la prospettiva dei clienti, nella misura in cui questa si concretizza nel mix distintivo di offerta di prodotto, rapporto diretto e immagine con cui l'azienda si presenta sul mercato (figura 3).

Come anticipato, Porter e Kramer (2006) sostengono a più riprese la necessità di integrare la dimensione della responsabilità nella proposta di valore. Nel nuovo model-

lo di impresa, la CSR può quindi essere inclusa come componente trasversale agli altri elementi della value proposition, dal momento che, attraverso la responsabilità sociale e ambientale, l'impresa è in grado di migliorare la propria offerta in termini di caratteristiche del prodotto, relazione con la propria clientela e immagine di marca.

La CSR rappresenta, infatti, un requisito o anche *job-to-be-done* (Johnson 2010) soprattutto per i nuovi consumatori LOHAS.

■ Metodologia di ricerca

Scopo della ricerca è di individuare le diverse tipologie di consumatori LOHAS da un lato e le diverse proposte di valore dall'altro, nella convinzione che solo lo studio congiunto di domanda e offerta permetta di avere una visione completa per tracciare nuove opportunità di crescita per la moda sostenibile.

La prima parte dello studio si è dunque concentrata sul consumatore LOHAS per identificare cluster omogenei per stile di vita e atteggiamenti di acquisto, con un focus sul settore moda.

Nella fase esplorativa sono state svolte interviste qualitative in profondità a 9 *gate-keeper* e opinion leader, soggetti esperti e attivi nel campo dell'innovazione sostenibile e del consumo responsabile in contatto con una folta community di consumatori LOHAS. I risultati delle interviste hanno permesso la raccolta di informazioni utili per l'elaborazione di un questionario al consumatore, che è stato somministrato a un campione di consumato-

FIGURA 3 | SCHEMA DI SINTESI DELLA VALUE PROPOSITION



FONTE: KAPLAN E NORTON, 2004

TABELLA 2 | STRUTTURA DEL QUESTIONARIO
SOMMINISTRATO AI CONSUMATORI

INTERVISTA AI GATEKEEPER	
SEZIONE	OBIETTIVO
Moda responsabile ▶ Abitudini di acquisto e atteggiamenti di consumo verso i prodotti moda ▶ Percepito rispetto al mondo della moda responsabile	Comprendere il percepito del consumatore rispetto all'offerta nel settore della moda sostenibile
Lifestyle ▶ Attività ▶ Interessi ▶ Opinioni	Definire gli item per l'elaborazione del questionario al consumatore

FONTE: ELABORAZIONE DELLE AUTRICI

ri LOHAS⁴. Nello specifico, la diffusione online del questionario è stata resa possibile grazie alla collaborazione dei *gate-keeper* coinvolti nelle interviste, che lo hanno condiviso all'interno della propria community di consumatori responsabili per arrivare a un campione qualificato di 206 consumatori LOHAS.

Le risposte alle interviste qualitative in profondità ai *gate-keeper* hanno permesso di:

- ▶ comprendere le percezioni degli intervistati, essi stessi appartenenti al gruppo dei LOHAS, relativamente al mondo della moda sostenibile;
- ▶ individuare i tratti distintivi dello stile di vita dei LOHAS italiani e le principali caratteristiche del segmento.

Le informazioni così raccolte sono state propedeutiche all'elaborazione del questionario somministrato ai consumatori (tabella 2).

Il questionario è stato elaborato allo scopo di investigare gli atteggiamenti di acquisto e gli attributi ricercati nei prodotti moda (si veda paragrafo "Profili LOHAS").

4. È stato chiesto di rispondere al questionario a chi si riconosce, in tutto o in parte, nella definizione di LOHAS indicata nella premessa, affidando alla percezione di ciascun individuo, sulla base del proprio stile di vita, l'appartenenza al gruppo LOHAS.

Sulla base delle risposte alle domande del questionario, sono state selezionate le variabili per la segmentazione del campione.

La seconda parte della ricerca si è focalizzata sull'analisi della value proposition delle aziende del settore fashion & luxury e sulle relative modalità di comunicazione delle attività di CSR al consumatore. Lo studio si è concentrato su un campione di 26 aziende internazionali, per un totale di 33 brand (tabella 3), operanti nel settore moda, categorizzate nei quattro modelli di business definiti da Corbellini e Saviolo (2009): luxury brand, fashion designer, premium brand e mass retailer⁵.

Sono state selezionate le prime 26 aziende in termini di fatturato dell'anno 2013 analizzando i dati presenti nei database Orbis, Amadeus e AIDA (prodotti da Bureau van Dijk). In caso di dati mancanti è stata fatta una ricerca sui report pubblicati sul sito dei brand o comunicazioni ufficiali rilasciate dai manager. Per mantenere il campione omogeneo sono state considerate solo aziende e brand che producono e distribuiscono abbigliamento e accessori (calzature e borse) escludendo altre categorie merceologiche come occhiali e gioielli, considerate le grandi differenze in termini di coinvolgimento della filiera e delle attività presenti nella catena del valore.

Attraverso l'analisi dei siti web dei singoli brand, per ciascuno di essi è stato valutato il grado di integrazione della CSR nella value proposition. Lo sforzo in tale direzione è stato valutato sulla base di tre criteri: l'esistenza di un CSR department, la redazione di un report di sostenibilità e la menzione alla sostenibilità nella mission aziendale.

L'analisi della comunicazione delle attività di CSR si è di nuovo concentrata sui siti web, in particolare si è deciso di indagare i contenuti in tema di responsabilità sociale e ambientale e le modalità comunicative adottate per veicularli al consumatore finale. La tabella 4 riassume gli item di osservazione considerati nell'analisi del campione.

5. I brand del lusso si fondano sul prestigio del marchio, l'esclusività della distribuzione e della comunicazione e la preziosità delle creazioni; gli elementi caratteristici dei fashion brand sono invece la figura dello stilista e l'intenso grado di creatività delle collezioni; il rapporto qualità/prezzo e l'immagine di marca sono gli elementi distintivi dei premium brand; infine i retailer si caratterizzano per il contenuto moda delle collezioni a prezzi accessibili e la velocità di risposta al mercato, ottenuto spesso grazie all'esternalizzazione della produzione (Corbellini e Saviolo 2009).

TABELLA 3 | DATI PRINCIPALI DEL CAMPIONE DI AZIENDE MODA SELEZIONATE

BRAND	NAZIONALITÀ	FATTURATO 2013 MLN €	BUSINESS MODEL	IMPRESA
LVMH	Francia	29.149	Luxury conglomerate	LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton
Louis Vuitton	Francia	n.d.	Luxury	LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton
Nike	USA	20.885	Mass retailer	Nike Inc.
Inditex	Spagna	16.724	Mass retailer	Inditex
Zara	Spagna	n.d.	Mass retailer	Inditex
Adidas	Germania	14.492	Mass retailer	Adidas AG
H&M	Svezia	14.449	Mass retailer	H&M Hennes & Mauritz AB
Kering	Francia	12.831	Luxury conglomerate	Kering SA
Gucci	Italia	3.561	Luxury	Kering SA
Puma	Germania	3.002	Premium	Kering SA
Gap	USA	12.132	Mass retailer	Gap Inc.
Fast Retailing Co. Ltd	Giappone	8.733	Mass retailer	Fast Retailing Co. Ltd.
VFC	USA	8.579	Premium conglomerate	VF Corporation
Timberland	USA	n.d.	Premium	VF Corporation
PVH	USA	6.150	Premium conglomerate	PVH Corp.
Calvin Klein	USA	n.d.	Premium	PVH Corp.
Ralph Lauren	USA	5.597	Fashion designer	Ralph Lauren Corporation
Hermès	Francia	3.754	Luxury	Hermès International SA
Coach	USA	3.610	Premium	Coach Inc.
Prada	Italia	3.587	Luxury	Prada SpA
Levi's	USA	3.517	Premium	Levi Strauss & Co.
Chanel	Francia	3.507	Luxury	Chanel SA
Burberry	Regno Unito	2.812	Luxury	Burberry Group PLC
Michael Kors	USA	2.487	Fashion designer	Michael Kors Inc.
Hugo Boss	Germania	2.432	Premium	Hugo Boss AG
Armani	Italia	2.186	Fashion designer	Giorgio Armani SpA
Guess	USA	1.930	Premium	Guess Inc.
United Colors of Benetton	Italia	1.600	Mass retailer	Benetton Group Srl
OTB	Italia	1.551	Premium conglomerate	OTB SpA
Diesel	Italia	n.d.	Premium	OTB SpA
Calzedonia	Italia	1.470	Mass retailer	Calzedonia SpA
Max Mara	Italia	1.289	Premium	Max Mara Fashion Group
Salvatore Ferragamo	Italia	1.247	Luxury	Salvatore Ferragamo SpA

FONTE: BANCHE DATI (ORBIS, AMADEUS, AIDA) E SITI ISTITUZIONALI

TABELLA 4 | SINTESI DEGLI ITEM DI OSSERVAZIONE

INTEGRAZIONE DELLA CSR NELLA VALUE PROPOSITION		
CSR Department	Report di sostenibilità	Riferimento nella mission
COMUNICAZIONE DELLA CSR		
Where	What	How
Comunicazione sul sito	Produzione Sourcing Retail Progetti Speciali	Sezione dedicata Sito esterno Contenuti all'interno di altre sezioni Blog dedicato Sharing sui social network Uso di video, immagini, dati

FONTE: ELABORAZIONE DELLE AUTRICI

■ Le opportunità della moda responsabile: uno studio della domanda

Interviste ai gate-keeper

Dalle interviste ai *gate-keeper* è emerso un notevole interesse rispetto alla moda sostenibile, sebbene questa sia spesso percepita dai consumatori come un mondo relegato ai margini del mercato, fatto di piccoli designer e artigiani privi di spirito manageriale, dallo stile e design discutibile, che producono pochi pezzi per pochi intenditori. L'offerta proposta dai piccoli produttori e rivenditori di abbigliamento sostenibile raramente risponde ai canoni estetici dei consumatori, ma nemmeno i grandi brand della moda sembrano convincere il mercato, che infatti guarda con scetticismo ai proclami fatti dalle aziende circa le proprie attività di CSR.

Secondo gli intervistati sarebbero rari i brand che riescono a integrare la responsabilità nella propria proposta di valore. La maggior parte dei marchi si limiterebbero ancora a slogan poco credibili o ad attività filantropiche che non hanno alcun impatto sulla catena del valore e che quindi non permettono di trovare soluzioni efficienti ai danni sociali e ambientali creati dall'industria della moda (tabella 5). Diventa allora fondamentale la capacità dei marchi di comunicare il proprio sforzo verso un modo di fare business più sostenibile. Tuttavia, le aziende che co-

TABELLA 5 | MAIN FINDINGS DELLE INTERVISTE
AI GATE-KEEPER

MAIN FINDINGS	CITAZIONE SIGNIFICATIVA
Importanza dell'estetica	"Non metto un vestito perché è naturale anche se non mi piace"
Inadeguatezza dell'offerta	"Molto spesso [...] non curano lo stile e il design"
Scetticismo	"Alcuni aggettivi (bio, eco ecc.) sono ormai inflazionati e a oggi io non li considero più dei veri certificatori di sostenibilità"
Importanza della comunicazione	"Il consumatore non è a conoscenza della responsabilità che sta dietro ad alcuni marchi"

FONTE: ELABORAZIONE DELLE AUTRICI

municano le iniziative messe in atto sono ancora troppo poche e quelle che lo fanno usano metodologie considerate inadeguate dai consumatori. Il bisogno di maggiore trasparenza e di una più ampia visibilità delle informazioni sembra oggi ancora disatteso nel settore moda.

Analisi questionaria: il consumo di moda responsabile tra i LOHAS

La survey sul consumatore ha permesso di definire meglio le caratteristiche del segmento e di studiarne l'atteggiamento di acquisto nel settore moda.

Per capire quali sono i criteri presi in considerazione dai LOHAS al momento dell'acquisto di un prodotto fashion, ai consumatori è stato chiesto di mettere in ordine d'importanza sette criteri, risultati dall'analisi esplorativa ai *gate-keeper*: estetica, responsabilità verso l'ambiente, responsabilità verso le persone, responsabilità verso gli animali, prezzo, qualità e durabilità dei prodotti.

La variabile più importante è risultata la qualità, immediatamente seguita dall'estetica. Il prezzo e il rispetto di standard etici soprattutto verso l'ambiente occupano rispettivamente il terzo e il quarto posto tra i criteri di scelta del campione (tabella 6). Da una prima analisi sembrerebbe dunque che per i LOHAS l'attenzione alla responsabilità, primaria in altri settori, sia invece secondaria nell'ambito della moda, in cui prevalgono criteri

TABELLA 6 | SOGGETTI CHE HANNO INDICATO COME "IMPORTANTE" O "MOLTO IMPORTANTE" LO SPECIFICO ITEM

CRITERIO	%
Qualità	43%
Estetica	41%
Prezzo	29%
Responsabilità verso l'ambiente	26%
Responsabilità verso le persone	20%
Responsabilità verso gli animali	17%
Durabilità	9%

NOTA: VALORI %; ERA POSSIBILE PIÙ DI UNA RISPOSTA
 FONTE: ELABORAZIONE DELLE RISPOSTE AL QUESTIONARIO

più tradizionali come la qualità e lo stile del prodotto. Tuttavia, la forte variabilità delle risposte lascia supporre che vi siano gruppi di LOHAS con priorità e preferenze differenti.

Profili LOHAS

Come già affermato, uno degli scopi del questionario era spiegare la varietà dei profili di consumatori LOHAS sulla base degli atteggiamenti di acquisto verso i prodotti moda. L'analisi ha permesso di individuare due variabili rilevanti per la segmentazione: l'importanza attribuita all'estetica e alla responsabilità⁶.

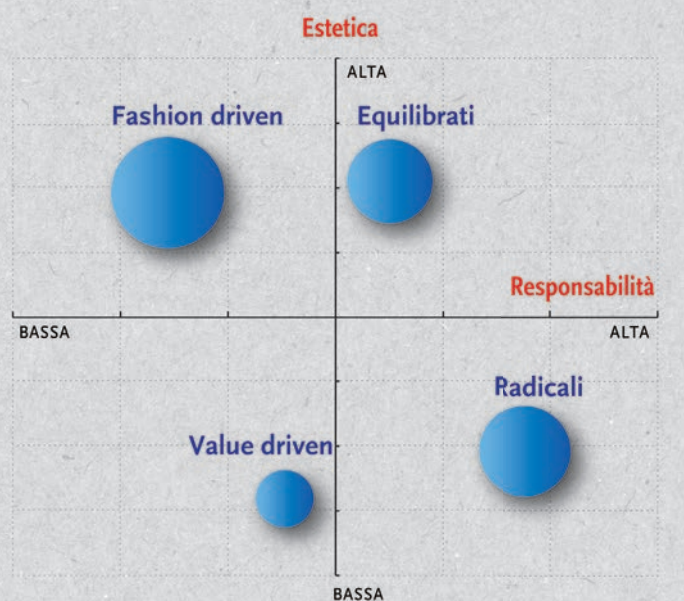
La cluster analysis effettuata sul campione ha permesso l'individuazione di quattro segmenti (tabella 7 e figura 4).

Fashion driven. Questi consumatori danno molta importanza all'estetica (messa al primo o al secondo posto nel 66% dei casi) e

scarsa importanza alla responsabilità (infatti la maggioranza non possiede o possiede pochissimi prodotti moda di brand responsabili). È il segmento meno preoccupato per la questione animale (considerato il meno importante fra i criteri di scelta) e anche quello con il minor numero di vegetariani. Per questo cluster, comunque, sono importanti anche la qualità e il prezzo. Infine si tratta di un segmento piuttosto giovane (si concentra nella fascia d'età tra 25 e 34 anni) e ben istruito (ben il 50% ha una laurea di secondo livello).

Equilibrati. Si tratta di chi cerca un equilibrio tra etica ed estetica e considera lo stile di un prodotto moda al primo posto, immediatamente seguito dalla responsabilità, soprattutto quella verso il pianeta e le persone, mentre la responsabilità verso gli animali è considerata meno rilevante. Inoltre, quasi il 90% acquista prodotti alimentari biologici, tracciati o a kilometro zero: probabilmente si tratta di un gruppo di consumatori il cui senso di responsabilità si è diffuso progressivamente dall'alimentazione alla moda, dove comunque l'estetica resta prioritaria. La subordinazione dell'aspetto etico è confermata anche dalla quantità di capi responsabili posseduti: per la mag-

FIGURA 4 | MATRICE DEI PROFILI LOHAS



FONTE: ELABORAZIONE DELLE RISPOSTE AL QUESTIONARIO

6. La variabile responsabilità è stata calcolata dalla media dei punteggi associati a tre variabili singole: responsabilità verso l'ambiente, responsabilità verso le persone e responsabilità verso gli animali.

TABELLA 7 | CARATTERISTICHE DEI SEGMENTI

	FASHION DRIVEN	EQUILIBRATI	VALUE DRIVEN	RADICALI	
Dimensione (% sul tot.)	38,2%	24,6%	10,5%	26,7%	
Estetica * (media)	2	1,83	6,75	6	
Responsabilità * (media)	5,57	3,5	4,48	2,25	
A	Lettura Vita sociale Cucina	Viaggi Sport Cultura e lettura Amici	Lettura Cucina Amici	Volontariato Cultura Lettura Amici	
I	Cucina Viaggi	Viaggi	Cucina Viaggi	Viaggi	
O	Religione	Religione tradizionale	Scarsa pratica della religione tradizionale	Scarso interesse, approccio razionale	Forte spiritualità
	Medicina	Scetticismo verso la tradizionale	Predilezione per la medicina alternativa e possibilismo	Scarso uso della medicina alternativa	Medicina alternativa
	Famiglia	Integrazione di lavoro, famiglia, amici per l'autorealizzazione	Separazione lavoro e famiglia	Lavoro come forma di realizzazione	Bisogno di equilibrio

* AGLI ATTRIBUTI ESTETICA E RESPONSABILITÀ È STATO ASSEGNATO UN PUNTEGGIO DA 1 A 7, DOVE 1 INDICA CHE SI TRATTA DI UN ATTRIBUTO "MOLTO IMPORTANTE" E 7 DI UN ATTRIBUTO "PER NIENTE IMPORTANTE". LA MEDIA È STATA POI CALCOLATA SULLA BASE DEI PUNTEGGI RACCOLTI IN CIASCUN CLUSTER. PIÙ ALTO È IL VALORE DELLA MEDIA, PIÙ BASSA È L'IMPORTANZA ASSEGNATA ALL'ATTRIBUTO, E VICEVERSA.

FONTE: ELABORAZIONE DELLE RISPOSTE AL QUESTIONARIO

gioranza rappresentano meno del 20% del guardaroba. Il segmento si compone perlopiù di persone tra i 35 e i 44 anni, sposate e con figli.

Value driven. È il segmento più piccolo tra quelli individuati. Per questa tipologia di LOHAS, le caratteristiche che contano veramente nell'acquisto di un prodotto moda sono la qualità, il prezzo e la durabilità. La responsabilità – in particolare il rispetto dell'ambiente – è comunque considerata più rilevante dell'estetica, che nella maggior parte dei casi figura all'ultimo posto tra i criteri d'acquisto. La rilevanza assunta dalla responsabilità anche nella moda li porta ad acquistare più capi responsabili, anche se questi rappresentano ancora una minoranza rispetto all'intero guardaroba (i prodotti responsabili

corrisponderebbero al 5-20% del guardaroba). Anche questo è un segmento composto da individui abbastanza giovani, tra i 25 e i 44 anni, ma con un livello di reddito più basso rispetto agli altri gruppi (il 35% ha meno di 15.000 euro). È anche il gruppo con la più alta percentuale di uomini (40% vs. 60% donne) e composto prevalentemente da single.

Radicali. Questo gruppo presenta le caratteristiche più accentuate del profilo LOHAS. I radicali subordinano l'estetica alla responsabilità anche nella scelta di abbigliamento. Infatti più della metà dei membri del gruppo sostiene che più del 20% dei propri capi siano responsabili. Sono caratterizzati da una bassa sensibilità al prezzo, danno molta importanza alla protezione degli animali,

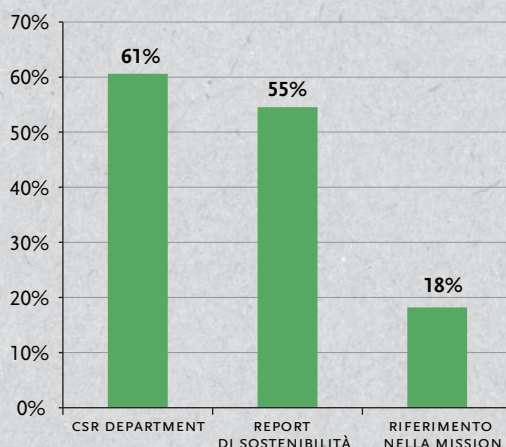
principio rispettato anche nell'alimentazione (più del 90% compra prodotti alimentari responsabili e il 37% ha eliminato o ridotto l'assunzione di carne) e hanno un forte senso di responsabilità verso gli altri, aspetto che nelle scelte d'acquisto di prodotti sostenibili ha un peso maggiore rispetto al vantaggio personale che ne può derivare. Tutte queste considerazioni si possono meglio comprendere alla luce del fatto che si tratta di un segmento anagraficamente più maturo (la maggior parte ha un'età compresa fra i 45 e i 54 anni) e che potrebbe aver sviluppato un maggiore livello di consapevolezza di sé e della società.

■ Analisi delle proposte di valore di un campione di aziende del settore moda

L'indagine svolta sul campione di aziende ha evidenziato un crescente impegno verso l'integrazione della CSR nella value proposition dei brand anche nel settore della moda: il 60% dei marchi infatti ha un dipartimento dedicato alla CSR e più della metà redige un report di sostenibilità (figura 5).

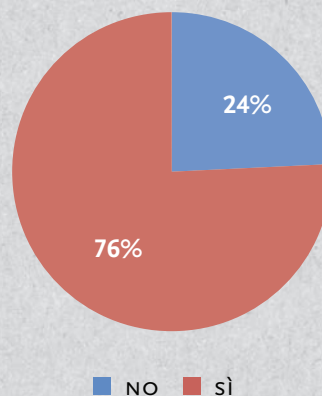
Ciononostante, i marchi che mostrano un grado d'integrazione più profondo, includendo la responsabilità nella propria mission e che quindi dimostrano di considerare la CSR come aspetto fondamentale del DNA del brand, sono solo una piccola parte (meno di 1 su 5) appartenenti alla fascia premium e mass, lasciando quindi di fatto un ampio vuoto nelle fasce di mercato più alte. La presenza di uno statement sulla CSR nella mission aziendale, però, non basta a caratterizzare la proposta di valore senza un'adeguata strategia di comunicazione della stessa al consumatore finale. L'analisi della comunicazione della CSR si è concentrata sui messaggi presenti sul sito internet aziendale. Dalla ricerca è emerso che circa 3 marchi su 4 propongono, all'interno del proprio sito istituzionale, contenuti riguardanti la responsabilità aziendale (figura 6), anche se con modalità diverse: l'80% dei brand sceglie di dedicare alla responsabilità una sezione del proprio sito, rendendo perciò tali informazioni facilmente reperibili e più fruibili al pubblico. Sono ancora pochi invece i brand che sfruttano una comunicazione interattiva con i propri interlocutori, per esempio consentendo di fare sharing dei contenuti proposti sui social network, come Facebook o Twitter, o coinvolgendo i consumatori in un dialogo aperto attraverso un blog (figura 7).

FIGURA 5 INTEGRAZIONE DELLA CSR NELLA VALUE PROPOSITION



FONTE: ELABORAZIONE DELLE AUTRICI

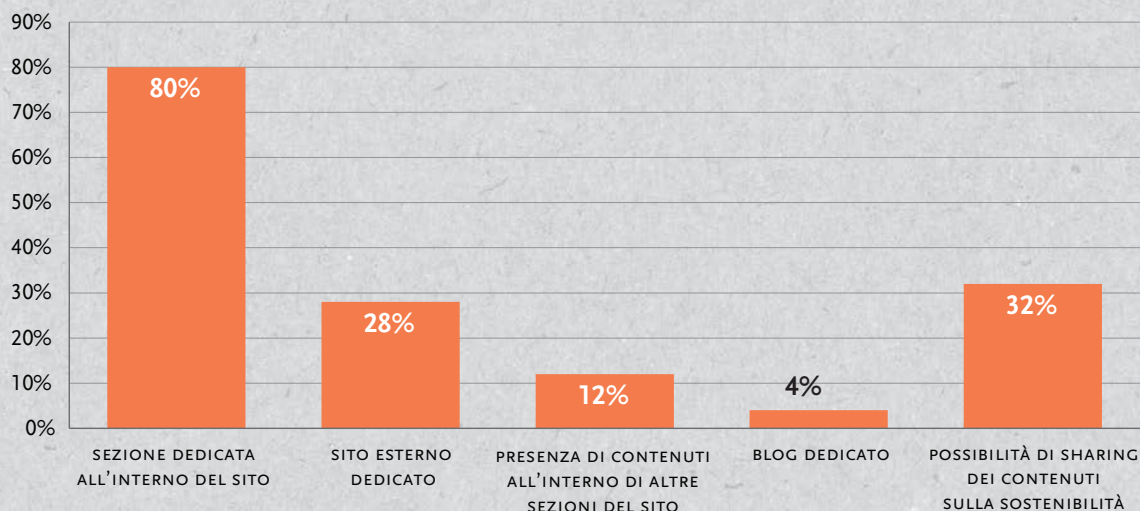
FIGURA 6 COMUNICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI CSR SUL SITO INTERNET



FONTE: ELABORAZIONE DELLE AUTRICI

Con riferimento ai contenuti comunicati sui siti internet, ampio spazio è riservato, nella quasi totalità dei casi, ai progetti speciali, vale a dire alle attività di filantropia aziendale, esterne quindi alla filiera e che non qualificano la CSR come elemento costituente la value proposition: si tratta, infatti, di quelle iniziative più facili da implementare e perciò anche più facili da comu-

FIGURA 7 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI CSR DA PARTE DELLE AZIENDE DEL CAMPIONE



FONTE: ELABORAZIONE DELLE AUTRICI

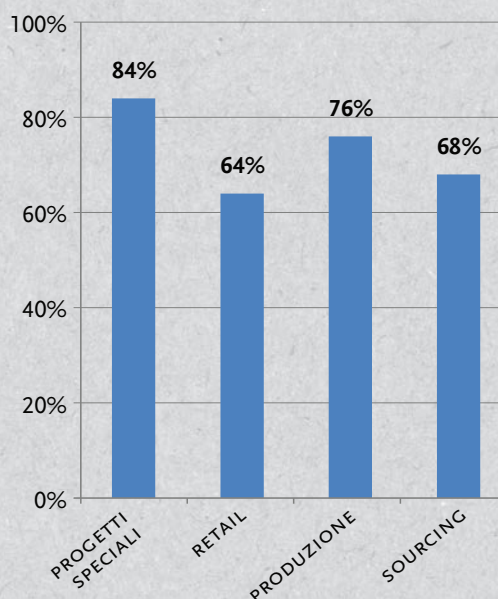
nicare, benché non implicino una reale riduzione dell'impatto socio-ambientale delle attività aziendali. Tuttavia, molte aziende analizzate forniscono anche informazioni sulle proprie attività di CSR nelle diverse fasi della catena del valore, per esempio comunicando lo sforzo per ridurre l'impatto ambientale delle attività produttive attraverso la riduzione delle emissioni di CO₂, lo sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili, l'uso di materiali eco-compatibili e il controllo sui fornitori, anche se con livelli di approfondimento molto diversi (figura 8).

Se la ricerca mostra un impegno notevole da parte delle aziende del settore della moda nell'implementazione di progetti di CSR in tutte le fasi della filiera, mette però in evidenza i limiti nelle modalità di comunicazione.

I brand delle fasce premium e mass sono quelli che dedicano più spazio alla comunicazione delle proprie attività di CSR, mentre i brand del lusso e i fashion designer sono tendenzialmente meno dettagliati nelle informazioni veicolate attraverso il sito internet.

Inoltre, emerge lo scarso sforzo creativo impiegato dai brand nella comunicazione del proprio impegno sociale e ambientale, a dimostrazione del fatto che l'interlocutore di riferimento di questa tipologia di informazioni sia

FIGURA 8 TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ DI CSR COMUNICATE SUL SITO INTERNET DA PARTE DELLE AZIENDE DEL CAMPIONE



FONTE: ELABORAZIONE DELLE AUTRICI

ancora l'investitore piuttosto che il consumatore finale. In molti casi le pagine dedicate alla sostenibilità sono una lista di articoli generici e poco dettagliati, oppure una serie di dichiarazioni prive o quasi di dati reali. Anche nei casi in cui viene proposta una comunicazione *fact based*, cioè che mostra con un buon livello di dettaglio obiettivi, azioni e risultati raggiunti in tema di responsabilità socio-ambientale, la modalità comunicativa risulta asettica, unilaterale, priva di qualsiasi elemento emozionale o interattivo, che potrebbe invece attirare l'attenzione del consumatore finale.

Dall'analisi si evince che ci sia soprattutto una comunicazione di tipo formale rivolta ancora prevalentemente all'investitore. Ciò è dimostrato anche dal fatto che sono i siti ufficiali dei gruppi della moda a dare più spazio alla sostenibilità piuttosto che i siti dei singoli brand: mentre sui siti di gruppi come Kering, LVMH, VFC, PVH o Inditex sono presenti diverse pagine dedicate alla sostenibilità con informazioni piuttosto approfondite circa le attività svolte all'interno dei gruppi, i siti dei singoli brand appartenenti a tali gruppi – come Gucci, Louis Vuitton, Timberland, Calvin Klein o Zara – contengono pochissime informazioni, se non addirittura nessuna, sulle attività di CSR intraprese dai marchi.

In questo panorama emergono poche eccezioni: alcuni brand che hanno incluso la CSR nella proposta di valore

Inoltre, questi due brand, insieme a pochi altri, permettono di condividere dei contenuti sui social network, come Facebook e Twitter, dimostrando interesse per l'interazione e per il coinvolgimento dell'utente nella diffusione di tali contenuti.

■ One size doesn't fit all

L'analisi della domanda ha dimostrato che i consumatori LOHAS non sono tutti uguali; al contrario, ne esistono diverse tipologie con caratteristiche, stili di vita e bisogni differenti che oggi non trovano riscontro nell'offerta di mercato di prodotti responsabili. È emerso in particolare che l'estetica rimane un criterio fondamentale per buona parte dei consumatori e che esistono segmenti con diverse predisposizioni all'acquisto responsabile, attribuendo una priorità diversa alla componente estetica piuttosto che a quella etica. Da questo punto di vista il gruppo che offre maggiori opportunità è rappresentato dagli "equilibrati", che ricercano contemporaneamente sostenibilità e stile. I brand della moda potrebbero quindi puntare in futuro su questo segmento, costruendo un'offerta coerente con l'identità stilistica dei singoli marchi, e, allo stesso tempo, rispondente ai criteri di sostenibilità socio-ambientale valutati prioritari dai consumatori.

L'analisi del campione di aziende della moda ha invece evidenziato che, nonostante un interesse più diffuso alla sostenibilità, questa solo raramente entra a far parte del DNA dei brand, soprattutto nel segmento lusso. In ogni caso, quando esiste un impegno evidente alla sostenibilità, questo è ancora oggetto di una comunicazione indifferenziata e fredda, rivolta all'investitore o all'interlocutore istituzionale piuttosto che al consumatore finale.

L'analisi del campione ha messo in luce una diversità di approcci alla sostenibilità: la maggior parte dei player risulta aver intrapreso il percorso della sosteni-

bilità senza l'integrazione della CSR nella propria value proposition e senza una comunicazione chiara della strategia di CSR al consumatore.

In conclusione, il risultato dell'analisi dimostra l'esistenza di una segmentazione della domanda che non ha riscontro nell'offerta, ovvero una mancanza di *fit* tra value proposition e le esigenze delle varie tipologie di consu-

*L'estetica rimane un criterio
fondamentale per molti
consumatori ed esistono segmenti
con diverse predisposizioni
all'acquisto responsabile*

hanno anche saputo estendere questo sforzo sul fronte della comunicazione, adottando regole tipiche della narrazione della brand identity e della brand image alla comunicazione della propria responsabilità aziendale. H&M e Gap usano schemi e immagini facilmente leggibili ma anche video che coinvolgono l'utente non solo da un punto di vista informativo ma anche emozionale.

matori: le aziende non sembrano oggi in grado di rispondere alle richieste dei consumatori LOHAS con la loro attuale proposta di valore.

I motivi che generano questo scollamento tra domanda e offerta potrebbero essere i seguenti:

- ▶ le aziende non conoscono abbastanza approfonditamente le caratteristiche psicografiche e le rinnovate esigenze dei consumatori LOHAS;
- ▶ le aziende non hanno sufficienti contenuti di sostenibilità da poter comunicare;
- ▶ le aziende non veicolano propriamente i contenuti delle proprie iniziative di sostenibilità.

Rispetto agli ultimi due punti, è probabile che il campione di imprese considerato, composto da aziende grandi e consolidate, abbia intrapreso un percorso più lento verso la sostenibilità rispetto alle aziende medio-piccole, e che tali aziende siano restie alla comunicazione della CSR per non dover gestire i rischi che derivano dalla maggiore trasparenza. Se le iniziative non coinvolgono i processi e la catena del valore aziendale è probabile che sorga un problema di credibilità e che i consumatori possano leggere la comunicazione delle iniziative di CSR come un'attività di *green washing* o *ethical washing*, minando quindi alla coerenza dell'identità di brand. Stessa situazione si può presentare nel caso in cui le iniziative non coinvolgano prodotti *core* ma solo prodotti complementari o addirittura solo iniziative charity, che per definizione non hanno impatto sulla catena del valore.

Sebbene la scelta di molti brand di non comunicare, oggi, le attività di CSR intraprese lungo la catena del valore sia probabilmente dovuta al timore di attirare l'attenzione dell'opinione pubblica verso temi sui quali l'azienda si sente ancora debole, ci si può aspettare che, in un futuro prossimo, le aziende vogliano comunicare in maniera più completa il proprio percorso di sostenibilità, inserendo la CSR nella propria proposta di valore.

Alcune aziende, per esempio, hanno ritenuto opportuno concentrare la comunicazione della propria strategia di sostenibilità sulla filantropia d'impresa e sui progetti speciali che riguardano soprattutto la relazione con l'arte, la cultura e il territorio, mettendo le attività di CSR

prevalentemente in capo alle proprie fondazioni (es. Salvatore Ferragamo e Prada) oppure concentrando le politiche di CSR prevalentemente a livello corporate (es. LVMH, Kering e Only The Brave per la maggior parte dei brand).

Ben diverso è stato il percorso intrapreso da alcune aziende di medie dimensioni come Patagonia e Lululemon che hanno già ottenuto i vantaggi⁷ dell'integrazione della CSR nella propria proposta di valore, affiancata da una comunicazione interattiva con i consumatori. Sono esempi virtuosi di brand che non solo hanno incluso la responsabilità nel proprio DNA, trasformandola quindi in un elemento imprescindibile della proposta di valore, ma che soprattutto sono stati in grado di adottare tecniche di comunicazione innovative sfruttan-

Rispetto alle medio-piccole, le aziende grandi sembrano aver intrapreso un percorso più lento verso la sostenibilità

do in particolare i nuovi strumenti messi a disposizione dal canale digitale.

Patagonia – la cui mission afferma “Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis” – riesce a veicolare informazioni dettagliate e articolate sfruttando strumenti come video e short movies che parlano alla sensibilità del consumatore. Patagonia riesce anche a instaurare una relazione diretta con il suo interlocutore, attraverso il blog The Cleanest Line, nel quale coinvolge i consumatori in un dialogo aperto che tocca temi come il mondo dello sport e il rapporto con la natura.

Lululemon, brand canadese di abbigliamento sportivo, incarna alcuni importanti valori LOHAS (l'importanza associata allo sport, in particolare allo yoga,

7. Il loro successo può essere misurato in termini di performance economica e di creazione di una forte community di consumatori fedeli.

come strumento per vivere una vita sana ed equilibrata; il rispetto dell'altro, del pianeta e delle comunità), come è facile notare nel mission statement del marchio "Creating components for people to live longer, healthier, fun lives". A prescindere dalle attività di CSR che caratterizzano la catena del valore, per questo brand la sostenibilità fa parte dello stesso concept di prodotto. Il marchio instaura perciò un dialogo costante con i propri consumatori per trasmettere questi valori attraverso i social network (come Facebook, Twitter o Youtube) o il blog dove gli utenti possono discutere di sport, yoga, alimentazione e benessere.

Gli esempi sopra dimostrano che esistono modalità comunicative che coinvolgono il consumatore anche sotto un profilo emotivo, permettendo quindi la creazione di un rapporto più stretto.

Negli ultimi anni il tasso di imprenditorialità relativo a

startup rivolte al segmento LOHAS, anche nel settore moda, è stato molto elevato: per le giovani aziende è relativamente più semplice costruire un percorso di sostenibilità coerente, impostando l'intera catena del valore nell'ottica della trasparenza e della tracciabilità di filiera. È evidente che in questo caso l'azienda avrà tutti i vantaggi a integrare la CSR nella value proposition, rispondendo perfettamente alle esigenze dei consumatori LOHAS a patto che l'etica e l'estetica dialoghino perfettamente.

L'integrazione della CSR nella value proposition si propone come un'importante opportunità nel panorama della moda sostenibile, cui però deve far seguito anche uno sforzo delle aziende e dei rispettivi brand anche in termini di comunicazione al consumatore, generando così un circolo virtuoso tra domanda e offerta finalizzato alla creazione di valore per i diversi stakeholder. ■

■ Riferimenti bibliografici

- Corbellini E., Marafioti E. (2013), "La CSR nella moda. Strumento di marketing o elemento fondamentale della strategia di impresa?", *Economia e Management*, 3.
- Corbellini E., Saviolo S. (2009), *Managing fashion and luxury companies*, Etas, Milano.
- De Brito M.P., Carbone V., Meunier Blanquart C. (2008), "Towards a sustainable fashion supply chain in Europe: Organization and performance", *International Journal of Production Economics*, (114), pp. 534-553.
- Everage L. (2002), "Understanding the LOHAS lifestyle", *Gourmet Retailer*, 23(10), p. 82.
- Gallagher J. (2008), "What do LOHAS shoppers want?", *Supermarket News*, 56(25), p. 13.
- GfK Eurisko (2011), "Per una filiera sostenibile – Il punto di vista di imprese e consumatori".
- Heim J. (2011), "LOHAS. Or: The consumption of sustainability", Working Paper. SOE Scientific Paper, University of Freiburg, Germany.
- Joergens C. (2006), "Ethical fashion: Myth or future trend?", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), pp. 360-371.
- Johnson M. (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, pp. 3-45.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- Kotler P. (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall International.
- Kozłowski A., Bardecki M., Searcy C. (2012), "Environmental impacts in the fashion industry: A life-cycle and stakeholder framework", *Journal of Corporate Citizenship*, (45), pp. 17-36.
- Iraldo F., Melis M. (2012), *Green marketing: come evitare il green washing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*, Gruppo 24 Ore, Milano.
- Mauri C. (2007), *Product & Brand Management*, Egea, Milano.
- NMI (2008), "Understanding the LOHAS market", Report.
- Plummer J.T. (1974), "The concept and application of lifestyle segmentation", *Journal of Marketing*, 1(38), pp. 33-37.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80 (12), pp. 56-69.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- Porter M.E., Van der Linde C. (1995), "Green and competitive. Ending the stalemate", *Harvard Business Review*, 73(5), pp. 121-134.
- Rinaldi F.R. (2011), "Moda eco-sostenibile: opportunità e rischi", *Les Cahiers Fashion Marketing*.
- Rinaldi F.R., Testa S. (2013), *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, Milano.
- The Boston Consulting Group (BCG) (2009), "Capturing the green advantage for consumer companies".
- Wells W., Tigert D.J. (1971), "Activities, interests and opinions", *Journal of Advertising Research*, (11)4, pp. 27-35.
- WWF UK (2007), "Deeper luxury. Quality and style when the world matters".