

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in

Comunicazione pubblica e d'impresa

Codice: 8840 — classe di corso: LM-59

TITOLO DELLA TESI

Analisi Comparata tra Green Marketing, Greenwashing e RSI; creando un indicatore di CSR rapportato al Greenwashing con particolare riferimento ai brand del settore Luxury Fashion.

Tesi di laurea Magistrale in

Comunicazione e politiche ambientali

Relatore Prof. : Cesare Zanasi

Correlatore Prof. : Marco Setti

Presentata da: Sofia Griggio

Appello

terzo

Anno accademico

2016-2017

INDICE

INTRODUZIONE.....	p. 4
CAPITOLO 1. IL GREEN MARKETING.....	p. 11
1.1 Il Marketing	p. 11
1.2 Il Green Marketing: Cos'è?	p. 13
1.2.1 Le sfide del Green Marketing	p. 15
1.3 Il consumatore Green	p. 19
1.3.1 Il consumo sostenibile	p. 20
1.4 La matrice del Green Marketing	p. 21
1.4.1 Gli strumenti volontari di certificazione	p. 23
1.5 Strategie di comunicazione vincenti	p. 28
CAPITOLO 2. GREENWASHING E RSI	p. 31
2.1 Correnti di pensiero sul legame con stockholder, stakeholder e territorio.....	p. 33
2.2 Responsabilità sociale d'impresa e la sua evoluzione nel tempo.....	p. 34
2.2.1 Natura e scopo della Corporation	p. 38
2.3 Pratiche di green marketing negative: il Greenwashing	p. 39
2.4 Cause e modalità attraverso cui si sviluppa il greewashing	p. 40
2.4.1 Greenpeace	p. 41
2.4.1 Rank a Brand ed Environmedia Social Marketing	p. 42
2.4.3 Terrachoice	p. 45
2.4.4 Futerra	p.46
2.5 Legislazione del Greenwashing	p. 48
CAPITOLO 3. METODO E CREAZIONE DI UN INDICATORE CHE RAPPORTI GREEWASHING E CSR PER UN BRAND LUXURY FASHION.....	p. 51
CAPITOLO 4. CASI DI STUDIO	p. 60
4.1 Modelli di business sostenibile ed insostenibile	p. 64
4.1.1 LVMH Group	p. 69
4.1.2 Kering Group	p. 73
4.1.3 Confronto dei casi di best practise presi in esame.....	p. 76
4.1.4 Modelli di business poco o per nulla responsabili: Worst Practice.....	p. 78

4.1.5 Dolce&Gabbana	p. 80
4.1.6 Giorgio Armani	p. 83
4.2 Confronto dei casi di worst practice presi in esame	p. 86
4.3 CSR e Lusso	p. 87
4.3.1 Applicazione dell'indice di CSR alle performance ambientali dei casi di studio.....	p. 88
CAPITOLO 5. DESCRIZIONE DELLE PERFORMANCE AMBIENTALI.....	p. 89
5.1 Macro categorie di indicatori generali di CSR e loro descrizione	p. 93
5.1.2 Macrocategorie di indicatori di CSR e Micro categorie.....	p. 95
5.1.3 Macro categorie di indicatori di CSR e consigli pratici.....	p. 97
5.2 Applicazione dell'indice ideato alle imprese del settore luxury fashion.....	p. 100
5.3 Applicazione dell'indice di CSR ai consumatori green.....	p. 104
5.4 Comparazione delle performance di sostenibilità dei casi di studio presi i esame, applicando l'indice di CSR costruito.....	p. 107
CAPITOLO 6. INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA	p. 112
CONCLUSIONI.....	p.116
BIBLIOGRAFIA.....	p. 119
SITOGRAFIA.....	p.123

INTRODUZIONE

L'attenzione posta al problema dei cambiamenti climatici con le relative conseguenze, è una tematica che è entrata a far parte del dibattito globale, nelle politiche nazionali e sovranazionali solo recentemente, sia per l'effettiva difficoltà riguardante la capacità del nostro pianeta di sostenere i ritmi del consumismo sfrenato, sia per la presa di coscienza di tali problematiche da parte di istituzioni, governi e consumatori.

La spinta fondamentale si è avuta con il documentario *An Inconvenient Truth*¹, del 2006, di Al Gore, che ha posto l'accento sulla terribile realtà in cui il nostro Pianeta si trova, sottolineando quanto sia ormai importante agire alla svelta a salvaguardia dell'ambiente e della sua biodiversità.

Associazioni ed enti non governativi, si sono sempre scontrati con la cecità della società, fino ad arrivare alla situazione odierna, in cui le problematiche ambientali non possono più essere ignorate di fronte ad un mondo morente che necessita di essere salvato.

Risulta quindi chiaro quanto sia necessario e importante agire subito in modo costante e cooperativo, per cercare di assicurare alle generazioni future la stessa disponibilità di risorse, cui abbiamo avuto accesso fino ad ora.

La cooperazione deve interessare tutti, governi, imprese e singolo consumatore, che ad oggi ancor di più, ha modificato le sue preferenze facendo entrare nelle agende delle imprese i temi ambientali, sviluppando in queste una *Corporate Social Responsibility*, (CSR o in italiano RSI: *Responsabilità Sociale d'Impresa*) e, una *Corporate Environmental Responsibility*.

Allo stesso modo le aziende stanno cercando di evolversi secondo l'etica della sostenibilità e per farlo necessitano di modificare la propria strategia e cultura aziendale, quindi, il loro modello di business. In questo modo le imprese dovranno porre la loro attenzione sulle aspettative ambientali, senza però subire perdite da un punto di vista commerciale, in quanto l'applicazione di politiche *lean and green*, ovvero sistemi di produzione e gestione snelli e finalizzati alla tutela dell'ambiente, portano a rafforzare la competitività aziendale e a ridurre gli impatti ambientali².

¹ Al Gore, *An Inconvenient Truth*, Paramount Classic, 2006.

² M. Crivellaro, G. Vecchiato, F. Scalco; *Sostenibilità e rischio Greenwashing, guida all'integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale*, Padova, Libreria Universitaria, 2012.

Sono proprio le aziende e i consumatori l'oggetto della nostra analisi, in particolare è stato scelto il settore del lusso e della moda, poiché se un cambiamento deve avvenire, può partire più facilmente dall'alto, in quanto i brand dell'alta moda e i consumatori di questi hanno maggiori capacità di influenza e un più alto potere d'acquisto, quindi possono più facilmente divenire le leve del cambiamento.

La Fashion Industry è da sempre sinonimo di élite e di uno status speciale, con privilegi diversi dagli altri individui, sinonimo di potere ed autorealizzazione, per questo credo sia più facile che si faccia motore di sensibilizzazione alle tematiche ambientali, realizzando una moda etica, e, andando a delineare una nuova cultura del consumo ecologica.

Ciò non significa rinunciare, ma piuttosto ridurre, riciclare e consumare in modo nuovo; creando prodotti che rispondano ai bisogni dei consumatori, ma anche a quelli ambientali.

Tutto questo si traduce nell'impegno che le imprese devono mettere nell'attuazione di strategie green, che possano implementare le performance ambientali, ciò può manifestarsi per esempio, prestando attenzione ad una serie di aspetti di fondamentale importanza perché un brand possa dirsi sostenibile.

Nella ricerca si è cercato di ideare un indice composto di macrocategorie a loro volta formate da micro-categorie di indicatori e principi, che permettano alle imprese di agire in un'ottica di CSR.

Ho scelto di focalizzare la mia attenzione verso tali tematiche perché le ritengo quanto mai odierne ed importanti per la nostra società e per il futuro di essa.

OBIETTIVI

Questo elaborato ha tra i suoi obiettivi quello di individuare le migliori strategie di *green marketing* cui le aziende del settore Luxury Fashion possono fare riferimento, per implementare le proprie performance ambientali e quindi modificare il loro modello di business, indirizzando i loro investimenti nella sostenibilità in modo efficiente ed efficace, e, comunicando i loro principi in modo corretto, senza cadere in errori di *greenwashing*. Fino ad arrivare a generare fiducia e fidelizzazione da parte dei consumatori, influenzandone ed orientandone le scelte d'acquisto sulla scia dell'etica *green*, così che una volta educati, concretizzino le loro preferenze in modo coerente, responsabile e consapevole.

Per fare ciò si andrà a creare un indice di CSR con al suo interno delle macrocategorie che raggruppino microcategorie di principi di sostenibilità.

La delimitazione dell'indicatore ha come obiettivo finale quello di sottolineare quali strategie di green marketing mettere in atto per arrivare alla creazione di una moda etica, e quali aspetti sono importanti per esse e per i consumatori.

DOMANDE DI RICERCA

Per raggiungere l'obiettivo della tesi si risponderà alle seguenti domande di ricerca:

1. E' possibile realizzare un'industria dell'alta moda etica, senza dover rinunciare ai profitti?
2. Che strategie possono essere messe in atto da parte delle imprese del lusso e della moda per divenire sostenibili?
3. Quali sono gli aspetti specifici per cui l'indice di CSR messo a punto può risultare importante per il consumatore green?

Le domande sono state formulate sulla base di ciò che le imprese di settore stanno cercando di fare, quindi divenire impegnate nelle tematiche ambientali; ritengo sia utile capire come un'impresa possa divenire sostenibile modificando il proprio modello di business e la propria cultura aziendale, senza subire perdite da un punto di vista commerciale, ma anzi divenendo virtuosa e maggiormente competitiva. Sarà importante quindi, capire in che modo, ovvero con quali strategie ottenere buoni risultati, e infine, dal momento che il vero cambiamento per avvenire deve coinvolgere tutti gli attori presenti sul mercato, quali aspetti dell'indice ideato, sono importanti per il consumatore consapevole e responsabile per l'ambiente.

Come già anticipato per rispondere alle domande di ricerca si analizzeranno le varie strategie di sostenibilità fornite dalla letteratura e quelle messe in atto dai casi di studio presi in esame. Queste forniranno la base da cui partire per delineare un proprio indice di sostenibilità, con al suo interno tutta una serie di macro categorie di indicatori con cui un'impresa può divenire socialmente responsabile.

Infine l'indice creato verrà rapportato ai casi di studio esaminati per comparare le strategie di questi, sulla base di ciò che abbiamo ritenuto importante per rendere le imprese del lusso e della moda *Good Corporation*.

Dopo aver fatto ciò, ci soffermeremo in ultima analisi sull'importanza assunta ad oggi dal consumatore in questo processo di trasformazione della cultura aziendale.

DESCRIZIONE MATERIALI E METODOLOGIA

Per raggiungere gli obiettivi posti alla nostra ricerca si è partiti dall'analisi teorica delle principali metodologie di *green marketing*, *greenwashing* e CSR, sviluppando così delle specifiche domande di ricerca cui si proverà a rispondere tramite l'elaborato.

Sono stati poi esaminati degli esempi significativi di brand leader del settore Luxury Fashion a livello internazionale, che fossero rappresentativi di *best practice* e *worst practice*, per evidenziare i differenti metodi di approccio alle problematiche ambientali delle diverse imprese.

Questo ha permesso di porre in evidenza le strategie capaci di far ottenere i migliori risultati e quelle che invece necessitano di un miglioramento.

La comparazione si è basata in primo luogo sulle teorie già presenti in letteratura, e infine sulla base dell'indicatore creato, con cui confrontare le prestazioni delle diverse imprese, mettendone in evidenza gli aspetti positivi e negativi.

Per fare ciò è stato creato un indicatore aggregato per colonna che evidenziasse e permettesse di quantificare la virtuosità delle diverse compagnie circa gli impegni sociali ed ambientali assunti, e, un indicatore aggregato per riga per comprendere in quali indicatori quindi, strategie, vi era più concentrazione ed implementazione da parte delle imprese.

L'indicatore di CSR messo a punto ha lo scopo di divenire utile ad imprese e stakeholders, per mettere in atto nel migliore dei modi, le proprie strategie di implementazione di performance ambientali, come per esempio ridurre gli impatti, le emissioni, le impronte ecologiche, i consumi e gli scarti; monitorando la catena produttiva e l'intero *supply chain*; rispettando le condizioni dei lavoratori; ed infine, comunicando verso l'interno e verso l'esterno le azioni di green marketing messe in atto, arrivando a capire quali aspetti etici sono importanti per le imprese e per i consumatori e, come influenzare questi ultimi nelle scelte d'acquisto.

RISULTATI E CONCLUSIONI

La ricerca effettuata ha definito un quadro teorico e metodologico delle politiche e strategie di sostenibilità messe a punto dalle imprese, a partire dalle principali correnti di pensiero presenti nella letteratura, evidenziando ed approfondendo le pratiche di *Green marketing*, *Greenwashing* e *Corporate Social Responsibility*.

Il metodo di analisi è stato realizzato tramite l'elaborazione di un indice di CSR, dato da dieci macro categorie di indicatori, a loro volta basati su varie micro categorie di principi di sostenibilità, che hanno poi portato all'ideazione di tutta una serie di consigli pratici che le imprese potessero mettere in atto per implementare le proprie performance di sostenibilità.

L'indice creato è stato poi applicato ai casi di studio presi in esame, perché rappresentativi di *best practise* e *worst practise* nel settore del lusso e della moda.

In questo modo è stato possibile compararne le prestazioni di sostenibilità, individuando le dimensioni con la maggior concentrazione come la misurazione e l'analisi di impatti, emissioni e consumi, della catena produttiva e di fornitura arrivando alla logistica dei trasporti. Inoltre ciò ha permesso di capire quali fossero le performance che ancora necessitano di maggior attenzioni e sviluppi come la comunicazione e la promozione di brand e prodotti green.

Il green marketing e il green advertising giocano in questo senso un ruolo cruciale, in quanto permettono di raggiungere il consumatore, di creare una relazione diretta tra questo e le imprese, informandolo ed educandolo circa le problematiche ambientali e le azioni messe a punto dai brand. L'obiettivo di tali azioni è quello di diffondere una cultura della moda etica e sostenibile così che il consumatore orienti le proprie scelte d'acquisto verso prodotti rispettosi per l'ambiente, piuttosto che prodotti normali.

Il consumatore green quindi, sarà predisposto ad accettare maggiorazioni di prezzo per prodotti o servizi che gli consentano di agire aiutando il Pianeta e questo comporta una risposta positiva alle aspettative commerciali di quelle aziende impegnate nella sostenibilità ambientale e sociale.

Il metodo messo a punto consente infine, seppur in modo ancora parziale, di misurare quante e quali tipologie di interventi rientrano nell'ambito della sostenibilità, della buona

comunicazione (quindi del green marketing), della CSR, oppure, del greenwashing, utile ai consumatori green per scegliere un brand d'alta moda piuttosto che un altro.

Il presente lavoro può contribuire ad aumentare la conoscenza circa le strategie che le imprese possono adottare in un ottica di sostenibilità, senza subire perdite in termini di profitto.

I limiti che la ricerca effettuata presenta riguardano il metodo di analisi utilizzato, in quanto permette una misurazione delle performance ambientali, solo a livello qualitativo e non quantitativo, presentando solo le azioni strategiche di sostenibilità per arrivare ad un moda di tipo etico.

L'approccio può essere arricchito definendo una metodologia di analisi che permetta di quantificare i risultati delle performance sostenibili e la percezione di queste da parte dei consumatori, per esempio con analisi a campione dei brand del settore, o tramite interviste a campioni di stakeholders per valutare la percezione di essi verso le strategie adottate dalle imprese.

Questo può aprire la strada a ricerche future che vadano a valutare la sostenibilità quindi il livello di CSR delle imprese, considerando gli impatti della comunicazione sostenibile verso l'eterno. Un'altra prospettiva futura può venire dall'analisi mirata delle tecniche di greenwashing adottate dalle imprese.

In conclusione possiamo affermare che nel settore della moda si stanno muovendo i primi passi verso le dimensioni dell'etica e della sostenibilità ambientale e sociale, ma la strada da percorrere è ancora molto lunga, in quanto si tratta di studi di recente sviluppo che si evolvono di continuo, il nostro indice di CSR ha come obiettivo quello di indicare la strada alle imprese che vogliono divenire sostenibili, con la scelta di strategie attuabili tramite gli indicatori ideati.

La sostenibilità di un'impresa può essere inoltre raggiunta tramite azioni di analisi critica, trasparenza, monitoraggio, innovazione e cooperazione tra tutte le parti interessate e a tutti i livelli aziendali, che comprendano l'intero ciclo di vita del prodotto e tutto lo scenario di sfondo che lo circonda.

L'indice ideato se applicato alle culture aziendali, permette l'ideazione di nuovi modelli di business che tramite strategie sostenibili, permettono ad imprese e diversi stakeholders, di implementare le performance ambientali, richieste a livello di standard e norme internazionali

ambientali, andando oltre le legislazioni in vigore, ideandone di proprie, e allo stesso tempo rispondendo alle aspettative ambientali e commerciali del mercato e delle imprese del settore presenti in esso.

Le strategie di implementazione delle performance ambientali di un'azienda devono inoltre essere in costante crescita, misurandone e migliorandone i risultati di anno in anno, per poter agire in concomitanza con gli attori del mercato a salvaguardia dell'ambiente e della società.

La tutela del pianeta e delle sue risorse non deve essere un mero strumento di marketing, ma deve entrare nelle coscienze collettive, attraverso un processo cognitivo che porti gli individui ad agire in modo consapevole e responsabile, per permettere il benessere della società e delle generazioni future.

BIBLIOGRAFIA

A. Gore, *An Inconvenient Truth*, Paramount Classic, 2006.

K. Abuja, *A study of green advertising and its impact on consumer purchase intention*, International Journal of Applied Research, 2015.

I. M. Alves. *Green Spin Everywhere: how greenwashing reveals the limits of CSR paradiigm*, Journal of Climate Change and Governance, 2009.

Assolombarda, *Linee guida per il marketing e la comunicazione ambientale: come valorizzare prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi del greenwashing*, Dispense Assolombarda, settore territorio, ambiente, energia; 2011.

N.M. P. Bocken, S. W. Short, P. Rana, S. Evans; *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, Journal of Cleaner Production, 2014.

F. Bowen, J. A. Aragon- Correa, *Greenwashing in corporate environmentalist research and practice: the importance of what we say and do*, Queen Mary University of London College Publications, 2014.

K. Bruno, *Greenpeace Book of Greenwash, Worldwide Home Environmentalists' Network*, 1992.

L. Carcano, *Strategic Management and Sustainability in Luxury Companies. The IWC Case*. Green leaf Publishing, 2013.

A. B. Carrol, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizon, 1991.

M. Crivellaro, G. Vecchiato, F. Scalco; *Sostenibilità e rischio Greenwashing, guida all'integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale*, Padova, Libreria Universitaria, 2012.

R. Dahlstrom, *Green Marketing Management*, South - West Cengage Learning, 2011.

E. Deming, *out of crisis*, Cambridge, 1986.

E. D'Orazio, *Notizie di Politeia XIX, Rivista di Etica e Scelte Pubbliche*, Centro per la ricerca e la formazione in politica ed etica, 2003.

Ethical Consumer, *Ethical Consumer Market Report*, Consumer Data Research Center, 2014

S. Falciatori, Tesi di laurea su: *Analisi delle politiche di sostenibilità aziendale e formulazione di categorie di consigli per contrastare il greenwashng*, Alma Mater Studiorum- Università di Bologna, 2014.

A. Frignani, W. Carraro, G. D'Amico; *La Comunicazione Pubblicitaria d'impresa. Manuale Pratico Giuridico Teorico e Pratico*, Giuffrè Editore, Milano, 2009.

Futerrra, *The greenwash guide, the two minutes version*, 2009.

A. Gongora, *Ser verde o parecerlo. Cuadernos de la Cátedra de Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, N21; 2013.*

J. Grant, *Green Marketing. Il Manifesto*, Francesco Brioschi Editore, 2009.

K.E. Henion, T.C. Kinnear, *Ecological Marketing*, American Marketing Association, 1976.

F. Iraldo, M. Melis, *Green Marketing come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*, La Feltrinelli, Padova, 2012.

B. Ludeke Freud, *Business model for sustainable innovation: state of the art and steps toward a research agenda*, Journal of Cleaning Production, 2013.

T. P. Lyon, A. W. Montgomery, *The Means and Ends of Greenwashing*, Organization and Environment, 2015.

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, ; *Marketing Management*, Pearson Italia, 2012.

A. Magagni, *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*. Marsilio EDITORE SPA, 2011.

A. Meyer, *What's in it for the customer? Successfully marketing green clothes*, Business Strategy and the Environment, 2001.

Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability, 2015.

W. Norman, C. MacDonald; *Getting to the Bottom of Triple Bottom Line*, Business Ethics Quarterly, 2003.

J. Ottman, *The new rules of green marketing*, San Francisco: Berret- Koehler Publisher, 2011.

Oxford English Dictionary, Oxford University Press, 1999.

G. Panella, *Economia e politiche dell'ambiente*, Roma Carocci, 2002.

M. E. Porter, M. R. Kramer; *Creare valore condiviso, come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e crescita*, Harvard Business Review Italia, 2011.

I. Smillie, *Diamonds*, Cambridge Polity Press, 2014.

N. Stern, *The Economics of climate change: The Stern Review*, Cambridge University Press, 2007.

Terrachoice, *The seven sins of greenwashing, Environmental Claims in Consumer Markets, Summary Report*, 2009.

M. C. Wilson, *A critical Review of Environmental Sustainability Reporting in the Consumer Goods Industry: Greenwashing or Good Business?*, *Journal of Management and Sustainability*, 2013.

SITOGRAFIA

<http://www.agcm.it/consumatore/consumatore-competenza.html?catid=4526&id=4526:decreto-legislativo-2-agosto-2007-n-146-pratiche-commerciali>

http://www.ansa.it/lifestyle/notizie/moda/stilisti/2016/03/22/moda-armani-abolizione-totale-uso-pellicce-animali_5a5bf2e8-8720-43a9-92da-a367b419778d.html

(Consultato in data 16/11/17)

<https://www.armani.com/experience/it/corporate/social-responsibility/>

(Consultato in data 16/11/17)

<https://www.armani.com/experience/wp-content/uploads/2017/10/Armani-Environmental-Code-of-Conduct1-WEB.pdf>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://bankpedia.org/index.php/it/125-italian/r/22060-responsabilita-sociale-d-impresa-enciclopedia>

(Consultato in data 16/11/17)

https://www.bottegaveneta.com/es/unisex/our-heritage_grd30589

(Consultato in data 16/11/17)

<http://centrostudinataura.it/public2/documenti/912-3191.pdf>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/codice-etico.html>

(Consultato in data 16/11/17)

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.dupuisgroup.com/stella-mccartney-is-first-global-fashion-brand-to-join-wildlife-friendly/>

(Consultato in data 16/11/17)

<https://gianlucacravera.com/2013/07/20/laugol-di-dolcegabbana-vanifica-le-azioni-di-csr/>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/acqua/Campagna-Detox/>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.greenpeace.org/italy/it/ufficiostampa/comunicati/Greenpeace-sfida-Adidas-e-Nike-a-diventare-campioni-contro-linquinamento/>

(Consultato in data 16/11/17)

http://www.greenpeace.org/italy/Global/italy/report/2014/Piccola_storia_di_una_bugia_fuori_moda.pdf

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/acqua/Campagna-Detox/>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.gbcitalia.org>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://greenpeace.it/inquinamento/pvc.htm>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://greenwashingindex.com>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.greenwashing.net>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.iap.it/codice-e-altre-fonti/il-codice/>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.industriavicentina.it/IDV.nsf/codici/1057?OpenDocument&Click=>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.isprambiente.gov.it/it/certificazioni/ecolabel-ue>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.isprambiente.gov.it/it/certificazioni/emas>

(Consultato in data 16/11/17)

<https://www.lifegate.it/persone/news/se-il-lusso-nel-xxi-secolo-puo-calpestare-diritti>

(Consultato in data 16/11/17)

<https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/>

(Consultato in data 16/11/17)

<https://www.lvmh.it/il-gruppo/il-nostro-impegno/ambiente/>

(Consultato in data 16/11/17)

https://www.lvmh.com/investors/publications/?publications=29&pub_year=&pub_month=#

(Consultato in data 16/11/17)

<https://www.lvmh.it/il-gruppo/il-nostro-impegno/ambiente/>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.mppublic.com/calzedonia-recycling-campaign>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.nmisolutions.com/index.php/syndicated-data/segmentation-algorithms-a-panels/lohas-segmentation>

(Consultato in data 16/11/17)

http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/lpr_2016/

(Consultato in data 16/11/17)

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

(Consultato in data 16/11/17)

<https://rankabrand.org/sustainable-luxury-brands/Armani>

(Consultato in data 16/11/17)

<https://rankabrand.org/sustainable-luxury-brands/Dolce+%26+Gabbana>

(Consultato in data 16/11/17)

<https://rankabrand.org/sustainable-luxury-brands/Vivienne+Westwoodhttps://rankabrand.org/sustainable-luxury-brands/Dolce+%26+Gabbana>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.stopgreenwash.org>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.sustainability-lab.net/it/download.aspx?f=1cc7b135-6581-44d3-84fe-d9b7450b468e>

(Consultato in data 16/11/17)

www.terrachoice.com

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.kairospartners.com/it/media-center/live/lvmh-fatturato-record-nel-2016-utile-netto-sfiora-4-mld-di-euro?it=it>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.kering.com/en/group>

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.kering.com/en/sustainability>

(Consultato in data 16/11/17)

http://www.kering.com/en/sustainability/news/sustainable_purchasing_practices

(Consultato in data 16/11/17)

<http://www.kering.com/en/sustainability/achievements>

(Consultato in data 16/11/17)

