



Quando i grandi si convertono al verde



Pascal Little

Nel ruolo di direttore della tecnologia del reparto Lingerie di Marks & Spencer, Pascal Little è incaricato di sviluppare le linee di calze e di intimo da giorno e da notte. È circondato da un team di specialisti che hanno il compito di mettere a punto autentiche innovazioni tecniche – come il correttore di silhouette «magic», il collant trasparente anti-smagliatura o i reggiseni «body soft» e «body miracle» – ma anche di controllare la qualità e il rispetto dell'etica lungo la supply chain M&S. Un lavoro di ampio respiro, perché il reparto Lingerie di M&S copre circa un terzo del mercato totale dell'intimo nel Regno Unito, cioè il quintuplo del concorrente più vicino...

QUANDO UN GRUPPO COME MARKS & SPENCER DECIDE DI IMPEGNARSI A FAVORE DELL'AMBIENTE, NON LASCIA LE COSE A METÀ CREANDO LA PRIMA FABBRICA «VERDE» DI LINGERIE AL MONDO, CHE È STATA APERTA NELLO SRI LANKA DURANTE LA PRIMAVERA DEL 2008. UN'IMPRESA AUDACE E UNA NOTEVOLE SFIDA FINANZIARIA, CHE ISPIRERÀ SENZA DUBBIO ALTRI PROGETTI ANALOGHI NEL SETTORE. INTIMA LA RIVISTA FRANCESE DEL NOSTRO GRUPPO, HA INCONTRATO PASCHAL LITTLE, DIRETTORE DELLA TECNOLOGIA DI MARKS & SPENCER, E DIAN GOMES, AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE DI MAS HOLDINGS, FORNITORE E PARTNER DI M&S IN QUESTA AMBIZIOSA AVVENTURA

Signor Little, «convertirsi al verde» è un'espressione che sentiamo spesso in un mercato in piena evoluzione come quello dell'abbigliamento. Può dirci qualcosa in più sull'origine del Piano A di Marks & Spencer e del suo impatto sulla vostra attività?

Il Piano A è un investimento quinquennale a favore dell'ambiente, per un importo di 200 milioni di sterline, cioè quasi 250 milioni di euro. Comprendendo 100 iniziative ben distinte e organizzate intorno a 5 assi specifici, il progetto ha ripercussioni su tutto il nostro modo di lavorare. È essenziale che il nostro programma sia strutturato in questo modo, viste le nostre dimensioni e la complessità delle nostre attività; ciò ci consente anche di non «disperderci», bensì di perseguire un progetto realizzabile e misurabile. I «5 pilastri» riguardano alcuni impegni per la salute, i cambiamenti climatici, la gestione dei rifiuti e lo sviluppo equo e sostenibile. In fatto di cambiamenti climatici, miriamo a emissioni 0 di carbonio per le nostre attività nel Regno Unito e in Irlanda e ci impegnamo anche a sostenere i nostri clienti e fornitori nella riduzione delle loro emissioni. I nostri clienti si aspettano che svolgiamo il ruolo di capofila in materia di ambiente e di sviluppo sostenibile.

Che cosa ci può dire sulla vostra concezione di «negozio verde»?

Nel Regno Unito abbiamo sviluppato tre modelli di «negozi verdi». Ciascuno comprende un certo numero di innovazioni in termini di illuminazione, climatizzazione, materiali edili, riciclaggio dei rifiuti eccetera, il tutto per ridurre le emissioni di carbonio. Gli insegnamenti che trarremo da questa prima esperienza verranno poi applicati al resto della nostra rete di distribuzione.



Può essere più preciso riguardo al progetto di una fabbrica verde?

Siamo davvero entusiasti all'idea che nel maggio 2008 abbia visto la luce la prima fabbrica verde di lingerie al mondo, che ha aperto i battenti nello Sri Lanka. La struttura è concepita per essere un edificio simbolo, all'avanguardia nella costruzione e nei materiali utilizzati. Costruito in parte su palafitte per minimizzare l'impatto sulla geografia locale e sulle reti di drenaggio, studiato per ottimizzare l'utilizzo della luce naturale e dotato del più grande impianto di sfruttamento dell'energia solare dello Sri Lanka, lo stabilimento consumerà il 40% di energia in meno rispetto a una fabbrica standard di dimensioni analoghe. I tetti verdi hanno lo scopo di abbassare la temperatura interna, permettendo così di ridurre al minimo l'uso della climatizzazione. La fabbrica sarà certificata «Platine», lo standard più elevato concesso dall'American Green Building Council (LEED). Stiamo mettendo a punto altri progetti nello Sri Lanka, nel Regno Unito, in Cina e in Bangladesh, e condivideremo gli insegnamenti tratti da questi progetti con il resto dei nostri fornitori partner allo scopo di aiutarli nelle loro iniziative. Il nostro intento è creare un ventaglio di progetti che comprende sia nuove costruzioni sia ristrutturazioni, entrambe ubicate in diverse zone geografiche e in diversi settori industriali, per fornire un punto di riferimento a tutta la nostra rete di subappaltatori. In ogni caso, vogliamo dimostrare che non solo queste iniziative riducono al minimo l'impatto ambientale, ma che, considerato l'aumento dei prezzi dell'energia, costituiscono anche un concreto vantaggio economico.

Marks & Spencer collabora con alcuni gruppi ambientali?

Siamo in contatto regolare con un certo numero di organizzazioni, in particolare il Forum for the Future, il World Wildlife Fund, Greenpeace e Oxfam, per conoscere il loro parere sui nostri progetti. I consigli che ci danno e le sfide che ci propongono sono molto preziosi nel quadro del nostro approccio.

Ci saranno altre partnership di Marks & Spencer nel settore dell'abbigliamento?

Abbiamo avviato alcune partnership con MAS, Brandix e Hirdiramani per la messa a punto di fabbriche verdi sul modello dello Sri Lanka, con Westbridge furniture nel Regno Unito, con Tristate outerwear in Cina e con SQ knitwear nel Bangladesh. Questi progetti sono più o meno avanzati, ma dovranno essere completati tutti nel corso del prossimo anno. Stiamo già mettendo a frutto gli insegnamenti tratti da queste iniziative per ampliare le nostre capacità di approvvigionamento.

Secondo lei, quali sono le principali innovazioni tecnologiche che incidono in modo significativo sul settore della lingerie?

Nella lingerie gli sviluppi tecnici più interessanti riguardano il seamless. Le nuove soluzioni di assemblaggio offrono sorprendenti possibilità creative, che associate alle innovazioni tecniche della preformazione, permettono di ottenere modelli completamente privi di cuciture, al contempo belli e invisibili, come la nostra linea «body miracle». Altro sviluppo interessante, la nostra nuova gamma di collant trasparenti antismagliatura, un'esclusiva per il Regno Unito. Questo è un periodo davvero di grande creatività per la lingerie. Sempre per dare continuità al tema Eco, prossimamente lanceremo una splendida linea di lingerie da giorno e da notte coordinata, realizzata con materie prime sostenibili come il modal e il cotone organico. Tutti i nostri top utilizzano cotone derivato dal commercio equo e sostenibile. Occorre sottolineare che M&S è il più grande acquirente al mondo di questo tessuto: ne utilizza infatti 1/3 della produzione mondiale.





Marks & Spencer è stato in grado di effettuare massicci investimenti per costruire una fabbrica verde, e questo riuscendo a mantenere livelli di prezzi contenuti per i consumatori. La redditività è un fattore determinante per le vostre attività nell'abbigliamento?

Abbiamo lavorato in stretta collaborazione con i nostri fornitori per essere in grado di proporre un'offerta adeguata nei nostri negozi. Grazie a ciò siamo riusciti ad aumentare sensibilmente le vendite in volumi, regalando molti vantaggi ai nostri fornitori. Oltre allo sviluppo dei negozi verdi, abbiamo sponsorizzato parti di progetti riguardanti fabbriche verdi, ma la stragrande maggioranza degli investimenti per quelle iniziative è stata effettuata dai nostri partner subappaltatori. Questi ultimi hanno dato prova di una notevole lungimiranza impiegando nuove tecnologie nel campo dello sviluppo sostenibile, per concepire strutture a risparmio energetico che, con l'andare del tempo, consentiranno di ottenere anche risparmi finanziari. Questo punto è essenziale se vogliamo spingere tutti i nostri fornitori a imboccare la medesima strada.

Quali sono le azioni intraprese da Marks & Spencer per modificare la mentalità e i comportamenti dei consumatori?

Abbiamo scambi regolari con i nostri consumatori mediante numerosi forum di discussione. Abbiamo agito a favore dell'abbassamento della temperatura di lavaggio con la nostra campagna «pensate al clima – lavate a 30 gradi» e abbiamo avviato con Oxfam un'iniziativa di riciclaggio dei vestiti: portando i vecchi abiti M&S in un negozio Oxfam, i clienti ricevono un buono acquisto da 5 sterline spendibile da Marks & Spencer. Infine, di recente abbiamo annunciato che chiederemo ai nostri clienti un contributo di 5 centesimi per ogni sacchetto di plastica. Tutte queste idee sono state accolte favorevolmente e hanno contribuito a modificare i comportamenti e la mentalità della nostra clientela.



Nello sviluppo del negozio verde e della fabbrica verde, quali sono state le maggiori difficoltà che avete dovuto affrontare? Come avete adattato le vostre strategie per superarle?

La realizzazione di tutti i nostri progetti legati al Piano A ha richiesto una forte determinazione da parte della dirigenza aziendale. Sir Stuart Rose, il nostro presidente e direttore generale, ha presentato sin dall'inizio una visione molto chiara. L'organizzazione del nostro piano intorno ad alcuni pilastri – cioè la salute, i cambiamenti climatici, la gestione dei rifiuti e lo sviluppo equo e sostenibile – ha fornito la struttura necessaria per permettere miglioramenti concreti all'interno di un'impresa complessa e diversificata come Marks & Spencer.

In che modo, secondo lei, i distributori si differenzieranno nell'arco di 5 anni e che cosa cambierà rispetto all'attuale panorama competitivo?

Pensiamo che le questioni etiche e ambientali diventeranno un elemento sempre più importante nel processo d'acquisto del consumatore britannico. Queste questioni sono ormai una delle principali preoccupazioni politiche e pubbliche, e le mentalità stanno subendo notevoli cambiamenti. Va da sé che la concorrenza si sviluppi e che i clienti cerchino contemporaneamente la convenienza, la qualità, il design e l'assistenza. Tuttavia, i consumatori ci dicono sempre più spesso di volere la certezza che i nostri prodotti siano stati concepiti e acquistati in maniera responsabile.

«ABBIAMO SPONSORIZZATO PARTI DI PROGETTI RIGUARDANTI FABBRICHE VERDI, MA LA STRAGRANDE MAGGIORANZA DEGLI INVESTIMENTI PER QUELLE INIZIATIVE È STATA EFFETTUATA DAI NOSTRI PARTNER SUBAPPALTATORI»

Per concludere, quale ruolo svolgerà in futuro Marks & Spencer nel settore dell'abbigliamento a favore dello sviluppo sostenibile?

Abbiamo intenzione di creare una serie di fabbriche modello in grado di fungere da punti di riferimento. Speriamo che tutti i nostri fornitori imparino all'esempio di queste strutture. In origine, il nostro obiettivo era costruire due stabilimenti, e l'anno prossimo ne avremo già sei. Numerosi fornitori affermano già di voler adottare un approccio analogo, perché sono sempre più consapevoli del fatto che, risparmiando energia, si può immettere sul mercato un prodotto valido sul piano commerciale e ambientale. Appena il successo di questi progetti avrà una maggiore risonanza, credo che si affermerà una predisposizione a costruire di fabbriche verdi nel settore tessile.



Dian Gomes

Figura dirigenziale di MAS Holdings, Dian Gomes è anche amministratore delegato di MAS Intimates, il più grande reparto di MAS Holdings, che fornisce soluzioni complete per il settore lingerie, dalla concezione alla consegna. L'azienda serve grandi marchi internazionali, tra cui si annoverano Marks & Spencer, Victoria's Secret, GAP, DBA, Nike e Adidas.

Signor Gomes, «convertirsi al verde» è un'espressione che sentiamo sempre più spesso. Può dirci che cosa significa per la vostra attività?

Siamo sempre stati un produttore etico. Abbiamo effettuato massicci investimenti per migliorare le condizioni dei dipendenti e quelle delle comunità in cui siamo inseriti. Il nostro desiderio di responsabilizzare i dipendenti – e in particolare le donne, che ne rappresentano la stragrande maggioranza – ha raggiunto il culmine con MAS Women Go Beyond, un programma riconosciuto a livello internazionale.

Gli sforzi che abbiamo compiuto per modificare le condizioni di funzionamento dell'industria hanno avuto effetti positivi nello Sri Lanka e altrove. Per noi, «convertirsi al verde» è dunque una conseguenza logica.

Al momento lavorate a un progetto molto interessante con la divisione Abbigliamento di Marks & Spencer. Può dirci qualcosa di più?

Stiamo completando la costruzione di un sito di produzione «verde» nel quadro dell'iniziativa del Piano A lanciata da Marks & Spencer nella primavera del 2007. Il nostro obiettivo era essere i primi a compiere una simile impresa e fungere da modello per favorire la nascita di altre fabbriche analoghe in tutto il mondo.

Possiamo saperne di più riguardo alla vostra concezione di fabbrica verde e del suo significato concreto?

Il nostro desiderio era costruire uno stabilimento senza emissioni di carbonio, ottimale nell'utilizzo dell'energia e delle risorse, concepito per massimizzare il benessere dei dipendenti (soprattutto grazie all'illuminazione naturale e alla qualità dell'ambiente in cui si trovano) e infine capace di rispettare l'ambiente e la geografia del luogo. MAS Intimates Thurulie consuma circa il 40% di energia in meno rispetto a una struttura analoga. Ai tropici, la componente principale del consumo energetico continua a essere la climatizzazione. Usiamo così un tetto verde (ossia coperto di vegetazione) e un «tetto freddo» (dotato di un elevato grado di riflessione del calore), oltre a una grande quantità di vegetazione intorno agli edifici per ridurre il calore che entra nella fabbrica. Utilizziamo poi un sistema di raffreddamento mediante evaporazione per regolare il comfort termico all'interno della struttura.

Circa il 10% della nostra energia viene prodotto in loco grazie ai pannelli solari. La restante quantità di elettricità viene comprata tramite una convenzione d'acquisto per l'energia verde affinché la fabbrica sia neutra in termini di carbonio (emissioni zero). Il nostro consumo d'acqua è dimezzato rispetto a quello di uno stabilimento tradizionale; utilizziamo toilette con un doppio sciacquone e apparecchiature a bassa portata, e ricicliamo l'acqua proveniente dal tetto, che viene usata per le toilette.

In loco, disponiamo anche di un sistema di smaltimento anaerobico per il trattamento delle acque usate. La luce naturale è molto presente all'interno della struttura, che dispone anche di un'illuminazione efficace. Speriamo così di mantenere i consumi in una fascia del 20-40% rispetto a una fabbrica analoga.

La qualità dell'aria all'interno dello stabilimento è elevata e tutti i dipendenti godono di una vista sull'esterno. Per i muri si usano speciali mattoni ecologici (a basso carico di energia) e i lavori di terrazzamento sono ridotti al minimo, perché alcuni edifici sorgono su palafitte. L'accento è posto sul rinnovamento della biodiversità.



«GLI SFORZI CHE ABBIAMO
COMPIUTO PER MODIFICARE LE
CONDIZIONI DI FUNZIONAMENTO
DELL'INDUSTRIA HANNO AVUTO
EFFETTI POSITIVI NELLO
SRI LANKA E ALTROVE»



Secondo lei, quali sono le grandi innovazioni tecnologiche nel settore dell'abbigliamento?

La richiesta è forte per quanto concerne il cotone organico e i prodotti ecologici. Ci sono anche molte innovazioni interessanti nel campo dei tessuti high-tech, motivate in parte da considerazioni di natura ecologica. Ci dirigiamo verso abiti high-tech e verso una produzione complessa, che unisca performance ed estetica.

Qual è la validità economica di un simile progetto?

Il nostro obiettivo era l'ecostruzione di una fabbrica che fosse finanziariamente valida; questo aspetto faceva parte del programma e presuppone un periodo di ammortamento leggermente più lungo.

Questo stabilimento è costruito per essere «a basso consumo», il che implica un'ottimizzazione delle risorse capace di contribuire fortemente al progetto.

Come definirebbe il successo del sito?

La nostra definizione di successo comprende due elementi: innanzitutto, essere un punto di riferimento che permetta poi di valutare la concezione di altre fabbriche; e in secondo luogo, essere insieme ecologici e redditizi.

MAS Holdings è associata a qualche organizzazione ambientalista?

No. Abbiamo collaborato con alcuni organismi che ci hanno dato il loro contributo, e anche con l'ambiente universitario per l'ecologia e l'ecostruzione. Abbiamo fatto intervenire alcuni gruppi ambientalisti locali in diverse fasi del progetto e ne abbiamo incoraggiata la partecipazione.

Sembrirebbe che, benché per questo progetto lavoriate in esclusiva con Marks & Spencer, utilizzate gli insegnamenti tratti dall'iniziativa per creare altri siti di produzione verdi per i vostri clienti. È così?

Sfrutteremo sicuramente gli insegnamenti che abbiamo tratto da questo lavoro; al momento cerchiamo il modo di metterli in pratica per migliorare le nostre attività esistenti. Questa fabbrica è stata costruita secondo una rigida tabella di marcia di 13 mesi, compresa la fase della progettazione. Prima di procedere, abbiamo bisogno di riflettere. Non abbiamo ancora deciso se proporremo un progetto analogo ad altri clienti.

È possibile ottenere la redditività investendo massicciamente nella costruzione di questa prima fabbrica verde e riuscendo a mantenere i prezzi a un livello competitivo?

Nel nostro settore, i margini sono molto stretti, perciò si tratta di una missione molto difficile. Nel 2005 MAS Holdings ha deciso strategicamente di sposare una filosofia di produzione MOS, adattando il famoso sistema di fabbricazione Toyota (TPS) all'industria dell'abbigliamento. Utilizziamo il MOS per ridurre i prezzi di base, e MAS Intimates Thurulie è il nostro primo stabilimento MOS. Il miglioramento dell'efficienza ci aiuta a lavorare sul livello dei prezzi.

Quali sono le azioni intraprese da MAS Holdings per favorire la presa di coscienza di stilisti e designer e per incoraggiarli a lavorare con voi?

I nostri rapporti con la clientela si basano su partnership strategiche a lungo termine. Offriamo un servizio di qualità e accompagnamo efficacemente i marchi. Siamo in grado di innovare non solo il prodotto, ma anche il processo, allo scopo di accrescere il valore del marchio del cliente. Questo progetto è un esempio del modo in cui le nostre innovazioni contribuiscono al posizionamento del marchio Marks & Spencer. È questa capacità di riflettere con il cliente a rendere MAS il partner ideale per tutti i nostri interlocutori.

A suo parere, in quale misura le iniziative delle fabbriche verdi influenzeranno l'industria?

Questa struttura è anche un centro di apprendimento. Presentiamo con chiarezza il sito e le tecnologie utilizzate al suo interno, perché desideriamo assistere a un movimento generalizzato verso una modalità di vita e di funzionamento più sostenibile. Ancor prima che la fabbrica fosse operativa, abbiamo già incoraggiato alcune imprese a seguirci, nel settore dell'abbigliamento ma non solo. La lista comprende alcuni produttori dello Sri Lanka, della Cina e del Bangladesh e non potrà far altro che allungarsi quando la fabbrica entrerà in funzione.

SIAMO IN GRADO DI INNOVARE NON SOLO IL PRODOTTO, MA ANCHE IL PROCESSO, ALLO SCOPO DI ACCRESCERE IL VALORE DEL MARCHIO DEL CLIENTE





Le questioni ambientali possono avere conseguenze importanti, sia positive sia negative. In che modo MAS Holdings controlla o mantiene la sua «reputazione ambientalista»?

La prima fase è creare una fabbrica in grado di superare le ispezioni. Si tratta di un approccio innovativo, che non si basa su alcun programma preesistente, e i riscontri che abbiamo ottenuto dal nostro impegno sono stati positivi.

«INCORAGGIAMO ATTIVAMENTE L'EDUCAZIONE AL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ, SENSIBILIZZANDO I BAMBINI CHE VANNO A SCUOLA NELLA REGIONE ALLE QUESTIONI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE»

Incoraggiamo attivamente l'educazione al concetto di sostenibilità – MAS Eco Go Beyond fa parte di questi progetti – sensibilizzando i bambini che vanno a scuola nella regione alle questioni dello sviluppo sostenibile. Questa iniziativa ha ricevuto l'appoggio del PNUe e dell'UNESCO.

Durante la realizzazione della fabbrica verde, quali sono state le maggiori difficoltà che avete dovuto affrontare, e come avete adattato le vostre strategie per superarle?

La questione del comfort termico è stata la sfida più grande. Lo Sri Lanka si trova in una zona esposta a temperature elevate e a un forte tasso di umidità. Abbiamo voluto ideare alcune alternative alla climatizzazione, semplicemente per via dell'eccessivo consumo di energia che essa implica; abbiamo dovuto scervellarci per ridurre il calore ambientale che penetrava negli edifici e utilizzare sistemi di controllo climatico a basso consumo come il raffreddamento per evaporazione.

La folta vegetazione (circa il 75% del sito) permette una modifica del microclima, e la combinazione di tetto verde/tetto freddo contribuisce a ridurre in misura considerevole la necessità di raffreddare i locali. Ciò ci consente di usare un sistema di raffreddamento per evaporazione che permette di creare condizioni gradevoli all'interno delle strutture.

Quale volume di produzione pensate di poter realizzare nella fabbrica verde? Produrrete anche costumi da bagno?

Lo stabilimento comincerà con una produzione modesta, per poi arrivare pian piano alla piena capacità di 1.300 operatori da qui al 2010. Nel 2008 è prevista la produzione di 1,3 milioni di reggiseni; i costumi da bagno non sono previsti.

Avete un team di ricerca e sviluppo incaricato di proporre innovazioni nel campo della produzione e dei materiali?

MAS ha diversi team di ricerca e sviluppo che lavorano su tutti gli aspetti delle nostre attività. Tra le nostre innovazioni in termini di materiali figurano i tessuti elastici realizzati in cotone organico, poliestere riciclato e olio di mais. Il nostro centro di progettazione e sviluppo è innovativo nell'ambito della creazione di lingerie e dell'ideazione di prodotti. Lavoriamo in stretta collaborazione con i nostri clienti per fornire ai consumatori articoli innovativi.

Quali norme specifiche avete scelto per orientarvi durante la costruzione della fabbrica verde? Per esempio, le raccomandazioni del Patto mondiale delle Nazioni Unite, la norma ISO 14015 («Valutazione ambientale dei siti degli organismi»), gli indicatori ambientali della Global Reporting Initiative eccetera.

Abbiamo utilizzato la norma LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), messa a punto negli Stati Uniti dal Green Building Council (UNGB). Questo standard è stato rispettato in quanto completo e affronta gli aspetti principali, per esempio il sito, l'efficienza energetica, l'efficienza idraulica, l'uso dei materiali e la qualità dell'aria interna. La LEED sta per diventare una norma internazionale adottata da molti paesi, che la considerano lo standard di riferimento della costruzione ecologica.



MAS in breve

Fondata nello Sri Lanka da Mahesh, Ajay & Sharad Amalean nel 1987, in origine MAS Holdings era una piccola fabbrica di abiti. Oggi è il principale esportatore di abbigliamento della regione, con volumi di introiti superiori agli 800 milioni di dollari americani e oltre 45.000 dipendenti in tutto il mondo. La sua linea di prodotti comprende lingerie, costumi da bagno e sportswear ad alte prestazioni. MAS ha stretto alcune joint venture per la produzione di tessuti elastici (Stretchline), pullover (DOGIEFA), pizzi (Noyon), accessori e coppe per reggiseni. Nel 2007 ha lanciato il suo marchio, Amanté. L'impresa ha anche firmato accordi di partnership in zone industriali gestite dal settore privato e dedicate all'industria dell'abbigliamento.