



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

IL FAST FASHION, COSA C'E' DIETRO ALLA
MODA CHE COSTA POCO: IL CASO ZARA

FAST FASHION, WHAT'S BEHIND LOW-COST
FASHION: THE ZARA CASE

Relatore:

Prof.ssa Chiara Ancillai

Rapporto Finale di:

Alessia Aringoli

Anno Accademico 2023/2024

*Ai miei genitori Mauro e Morena,
a mia sorella Giorgia, e a mia nonna,
che se n'è andata poco prima
di vedermi raggiungere questo traguardo*

Indice

| | |
|---|---------|
| Introduzione | Pag. 2 |
| | |
| Capitolo 1 Il mercato della moda e nuovi modelli di business | |
| 1.1. Il fenomeno della moda | pag. 4 |
| 1.2. Evoluzione dei modelli di consumo nel fashion | pag. 7 |
| 1.3. Il cambiamento dei modelli di business nella moda | pag. 9 |
| | |
| Capitolo 2 Il modello del Fast Fashion | |
| 2.1. Fast Fashion: aspetti definatori | pag. 12 |
| 2.2. Il concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile | pag. 14 |
| 2.3. Problemi di sostenibilità nel Fast Fashion | pag. 16 |
| | |
| Capitolo 3 Zara: l'impero basato sul Fast Fashion | |
| 3.1. La storia del marchio Zara | pag. 21 |
| 3.2. Lo sfruttamento dietro la ricchezza del marchio? | pag. 24 |
| 3.3. Le politiche di sostenibilità di Zara | pag. 28 |
| | |
| Conclusioni | pag. 31 |
| Bibliografia | pag. 32 |
| Sitografia | pag. 33 |

Introduzione

L'industria della moda si è evoluta notevolmente nel corso del tempo, coinvolgendo un numero sempre maggiore di imprese. Il modello di business del Fast Fashion è quello che più di tutti ha reso gli abiti accessibili a un vasto pubblico, raggiungendo un successo internazionale. Tuttavia, l'abbigliamento alla moda offerto da questo settore è spesso caratterizzato da un processo produttivo controverso dal punto di vista della sostenibilità. Per contenere i costi, le aziende del settore scelgono di produrre i loro capi nei Paesi in via di sviluppo. Questo approccio, se da un lato permette di offrire prezzi di vendita finali bassi e crea importanti opportunità lavorative per la popolazione locale, dall'altro genera una serie di problematiche significative e persistenti, come i bassi salari, lo sfruttamento dei lavoratori e condizioni di lavoro spesso inadeguate. Accanto alle questioni sociali, emergono anche gravi preoccupazioni ambientali legate a queste pratiche produttive.

È evidente che questo modello di business abbia attirato più critiche che consensi a causa degli effetti negativi sul pianeta e sulle persone. La concezione degli abiti come prodotti usa e getta ha aggravato il problema, aumentando la quantità di indumenti scartati dopo pochi utilizzi, contribuendo a tonnellate di rifiuti. Il riscaldamento globale e i conseguenti eventi naturali disastrosi hanno reso questa problematica ancora più pressante.

Alla luce di ciò, il presente elaborato mira a fornire un quadro completo su quella che è stata l'evoluzione della moda nel tempo e dei suoi modelli di business, con particolare riferimento a quello che oggi definiamo con il termine Fast Fashion. Si descriverà come questo modello produttivo non sia adeguato alla tutela dell'ambiente e delle persone. Tuttavia, verranno anche illustrati i cambiamenti che le aziende del settore possono implementare per avvicinarsi sempre più alla sostenibilità.

Il primo capitolo analizza il fenomeno della moda, nonché i cambiamenti dei fattori che influenzano i comportamenti di acquisto e consumo nell'era postmoderna, portando alla nascita di nuovi modelli di business.

La trattazione continua nel secondo capitolo tramite un'approfondita definizione del modello del Fast Fashion e del concetto di sostenibilità ad esso collegato, con i relativi problemi al suo seguito.

Infine, il terzo capitolo approfondisce un caso specifico del modello analizzato nei capitoli precedenti. Viene posta l'attenzione sul modello di business utilizzato dal Gruppo Indetex, e del relativo marchio Zara, uno dei brand di moda più conosciuto ed apprezzato a livello mondiale che in poco tempo ha raggiunto un successo paragonabile alle maison di alta moda.

Capitolo 1

IL MERCATO DELLA MODA E NUOVI MODELLI DI BUSINESS

1.1 Il fenomeno della moda

La “moda” viene definita come un “fenomeno sociale che consiste nell’affermarsi, in un determinato momento storico e in una data area geografica e culturale, di modelli estetici e comportamentali”¹. Ad ogni epoca corrisponde una tendenza nel vestire dettata dalle circostanze storiche, dalle esigenze economiche e politiche, dal costume e dallo stile di vita. La moda è effimera, passeggera, e cambia costantemente con ritmi molto più rapidi di quelli del mutamento storico e culturale; in ciò essa si distingue dalla tradizione, dalla stabilità e dal legame con il passato.

In passato la moda rappresentava un segnale di status sociale, oggi è invece un fenomeno più complesso, legato ad una serie di bisogni sociali e psicologici, che soddisfano la tendenza dell’uomo a esibire il proprio corpo ornato e decorato, la curiosità e il desiderio di esplorare il nuovo, il bisogno di farsi notare e anche la ricerca di una conferma e dell’approvazione da parte del proprio gruppo sociale.²

Attualmente, è considerato scontato poter acquistare e indossare ciò che piace, ma questa libertà di accesso e consumo di moda è una conquista relativamente recente, consolidatasi solo alla fine del Settecento. Prima di allora, norme e divieti regolavano strettamente il diritto di possedere e mostrare determinati beni e oggetti, soprattutto di lusso. Acconciature, pellicce, gioielli e abiti sfarzosi erano riservati solo a specifici gruppi sociali, in occasioni particolari. La disciplina di questa sfera era affidata alle leggi suntuarie, emanate a partire dal XIII secolo. Sebbene la regolamentazione delle apparenze fosse già presente nell’antichità, è stato solo durante il Medioevo che le autorità comunali iniziano a stabilire norme dettagliate riguardanti l’abbigliamento e gli ornamenti.³ Lo scopo principale delle leggi suntuarie era preservare la morale,

¹ Enciclopedia Treccani.

² https://www.treccani.it/enciclopedia/moda_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/

³ ROSIGNOLO A. (2021). Diffusione e consumo della moda dal Medioevo a oggi. Aula di lettere: percorsi nel mondo umanistico. Interventi d’autore. Zanichelli.

contrastare la corruzione associata al denaro e impedire la vanità, considerata un peccato da evitare. La moda diventa così parte di un programma di disciplina morale e di controllo sociale e politico, mirato a mantenere intatta la gerarchia sociale. La caduta dell'*Ancien Régime*⁴ durante la Rivoluzione Francese rappresenta una svolta significativa, in cui i rivoluzionari furono etichettati con il termine "sans-culottes", un epiteto dispregiativo coniato dalle classi aristocratiche per denigrare il loro abbigliamento.⁵

Con l'abolizione delle leggi suntuarie, la Rivoluzione del 1789 apre indirettamente la strada a uno degli aspetti più distintivi della moda contemporanea: la centralità dell'individuo e il crescente desiderio di novità e cambiamento. La liberalizzazione dell'abbigliamento trasforma la moda in uno strumento di espressione dell'identità e del gusto personale. Questo cambiamento è favorito da un contesto culturale che promuove l'emergere dell'individuo, con l'Illuminismo e il Romanticismo che giocano un ruolo significativo. Inoltre, le trasformazioni indotte dalla rivoluzione industriale contribuiscono al cambiamento, con la transizione da una società prevalentemente rurale e artigianale a una società industrializzata, in cui l'industria tessile gioca un ruolo di primo piano nel promuovere l'evoluzione della moda. Questa sorta di "democratizzazione" della moda fa sì che questa diventi, dal Novecento, oggetto di analisi, quando i due autori Thorstein Veblen e il filosofo tedesco Georg Simmel iniziarono a comprendere che non si trattava di un fenomeno superficiale ma di una manifestazione importante e complessa della vita sociale. Entrambi concentrano la loro attenzione sulla caratteristica principale della moda, il cambiamento, alimentato secondo i due autori da due meccanismi: l'imitazione e la differenziazione. L'imitazione di coloro che sono socialmente superiori e la volontà di questi di distinguersi dai membri della società considerati inferiori.⁶

Nelle società in cui esistono classi sociali nettamente distinte e ordinate gerarchicamente il fenomeno della moda riguarda la cerchia ristretta del ceto superiore. Quando le differenze tra classi si attenuano, allora la moda della classe superiore diventa

⁴ *Ancien Régime* è il termine utilizzato dai rivoluzionari francesi per riferirsi al rivoluzionario sistema che precedette la rivoluzione del 1789-1799, nota come monarchia assoluta.

⁵ ROSIGNOLO A. (2021). Diffusione e consumo della moda dal Medioevo a oggi. Aula di lettere: percorsi nel mondo umanistico. Interventi d'autore. Zanichelli.

⁶ *Ibidem*

un modello da seguire per le altre classi sociali. A partire dagli anni '50, si assiste a un miglioramento significativo delle condizioni di vita: un aumento del benessere, un più ampio accesso ai beni materiali e di consumo, e un allungamento dell'aspettativa di vita. Questo periodo vede anche un rallentamento della transizione dall'infanzia all'età adulta, con i giovani che cominciano a organizzarsi come gruppo, sviluppando caratteristiche distintive e riconoscibili. Influenzati dalle profonde trasformazioni sociali ed economiche dell'epoca, i giovani del mondo occidentale emergono come protagonisti di nuove tendenze e gusti, spesso in netto contrasto con le convenzioni della cultura dominante.

Questo spirito antagonista o alternativo dà vita alle subculture, che diventano potenti mezzi di espressione individuale e di opposizione al sistema vigente. Molte di queste influenze e riferimenti culturali trovano origine nei nuovi generi musicali. La moda diventa sempre più legata alla corporeità e ai movimenti ispirati dalla musica.⁷ Da questo momento in poi, si verifica un'inversione nel flusso di diffusione delle tendenze: se in passato le mode venivano imposte dall'alto, ora sono alimentate e ispirate "dal basso", secondo quanto poi definito dalla teoria del *bubble up*.⁸ Questa nuova dinamica porterà all'affermazione del prêt-à-porter negli anni '70, allo sviluppo dello streetwear negli anni '90, e infine alle collaborazioni attuali tra grandi marchi, celebrità e influencer.

Oggi, la moda sembra acquistare un'importanza sempre crescente, spinta dalla differenziazione dei modi di vita dei diversi gruppi, che si accompagna a una articolazione sempre più complessa della struttura sociale. Alla differenziazione basata sulla distinzione di classe si accompagnano altre basate su appartenenze a categorie di età, gruppo etnico, culturale. La rapida diffusione della moda, infatti, nella società può essere spiegata dal bisogno degli individui di riaffermare la loro personalità: essa permette l'espressione della propria individualità.⁹

⁷ https://www.treccani.it/enciclopedia/moda_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/

⁸ La teoria del *bubble up* descrive la capacità dei costumi popolari e spontanei di influenzare il sistema moda, mostrando come l'innovazione fluisca dalla classe sociale più bassa a quella superiore. (<https://wordrobeshop.com/significato/bubble-up/>)

⁹ Enciclopedia Treccani.

1.2 Evoluzione dei modelli di consumo nella moda

La società è piena di continui mutamenti che vanno a condizionare sensibilmente il mercato e i consumatori stessi. Oggi nella nuova fase del postmodernismo, dove entrano in gioco nuovi fattori che influenzano le scelte di acquisto, il consumo è più incentrato nel vivere ogni esperienza nella sua totalità.¹⁰ È dunque molto importante per l'azienda capire il consumatore e il suo modo di agire, così da poter presentare il giusto prodotto, nella maniera più opportuna e prendendo in considerazione tutte le sue esigenze.

L'avvento della nuova epoca è caratterizzato da alcuni aspetti quali, il superamento del tradizionale rapporto reddito-prezzo, l'aumento della presunta irrazionalità nelle decisioni, l'espansione della discrezionalità e l'autonomia del consumatore, l'emergere delle emozioni e della leggerezza. Parlare di bisogno e utilità oggi è un concetto superato. Questi aspetti, infatti, lasciano spazio al desiderio; si va verso la ricerca del piacere, che non è la mera soddisfazione di un bisogno. Questi mutamenti nei modelli di acquisto dei consumatori e le nuove strategie competitive delle imprese hanno messo in discussione la struttura consolidata del settore moda. Attualmente, si osserva una tendenza verso una polarizzazione crescente nei consumi, con una netta preferenza per i prodotti di alta gamma o per i prodotti basilari.¹¹ Tra i fattori che hanno contribuito a questa polarizzazione, uno dei principali è la crisi economica del 2008, la quale, determinando una riduzione del reddito medio, ha causato una diminuzione generale delle spese, soprattutto per quanto riguarda l'acquisto di beni aspirazionali di fascia media, che rappresentavano l'accesso primario ai mercati del lusso. Inoltre, l'industria della moda propone al consumatore non solo un prodotto da consumare, ma anche un mezzo di comunicazione e di espressione simbolica, poiché l'abbigliamento può essere utilizzato per interagire con la società. Questo aspetto semiotico e comunicativo assume un ruolo sempre più rilevante.¹² Specialmente nell'attuale contesto digitale, grazie alla diffusione di Internet, le persone sono esposte quotidianamente a diverse culture e stili di vita provenienti da tutto il mondo, e possono condividere il proprio stile di abbigliamento con una vasta comunità online.

¹⁰ G. FABRIS; (2003) Il nuovo consumatore: verso il postmoderno. FrancoAngeli

¹¹ CORBELLINI E., SAVIOLO S., (2011). Lusso, Extra Lusso e Massstige, Les Chaiers Fashion Marketing

¹² CIETTA E., (2008). La Rivoluzione Del Fast Fashion: Strategie e Modelli Organizzativi per Competere nelle Industrie Ibride, Milano: FrancoAngeli Editore

Ciò che emerge è un crescente desiderio di personalizzazione dei prodotti, al fine di esprimere la propria individualità e unicità.¹³

La tendenza all'individualismo trova la più fedele traduzione nella ricerca del piacere, nell'orientamento al "tutto e subito". Il dovere, il sacrificio, la rinuncia sono ormai un ricordo del passato quando il piacere veniva demonizzato. Se, un tempo gli acquirenti erano più propensi a mantenersi fedeli al brand che li aveva soddisfatti in passato, oggi questo atteggiamento è profondamente cambiato.¹⁴ Ovvio, dunque, che i consumatori siano ora più che mai costantemente alla ricerca della migliore offerta. Un tempo i consumatori davano la priorità a prodotti ben fatti e durevoli, di qualità superiore anche se più costosi; erano fedeli a marchi specifici, vedendoli come simboli di status e prestigio. In particolare, i marchi di lusso erano molto ricercati e i consumatori erano disposti a pagare un sovrapprezzo. Lo shopping veniva effettuato nei negozi fisici al dettaglio, dove i consumatori potevano vedere, toccare e provare i prodotti prima dell'acquisto. Inoltre, si aveva accesso ad una selezione limitata di tendenze della moda, dettate spesso dalle celebrità, riviste di moda e sfilate. Le tendenze crescevano ad un ritmo lento, con nuovi stili che emergevano stagionalmente piuttosto che costantemente.

Oggi i consumatori apprezzano la convenienza e l'immediatezza nella loro esperienza di acquisto. Questo è dovuto alla nascita dell'e-commerce e dello shopping mobile, grazie al quale ci si aspettano transazioni rapide e senza interruzioni. I consumatori cercano esperienze e prodotti personalizzati che riflettano le loro preferenze di stile individuale. Nel complesso quindi, mentre alcune esigenze rimangono costanti nel tempo, altre si sono evolute in modo significativo in risposta ai progressi tecnologici e ai cambiamenti nei valori sociali. I consumatori di oggi si aspettano convenienza, personalizzazione, sostenibilità e inclusività nella loro esperienza di acquisto di moda rispetto ai consumatori di ieri.¹⁵

¹³ CORBELLINI E., SAVIOLO S., (2011). Lusso, Extra Lusso e Masstige, Les Chaiers Fashion Marketing

¹⁴ G. FABRIS; (2003) Il nuovo consumatore: verso il postmoderno. FrancoAngeli

¹⁵ *Ibidem*

1.3 Il cambiamento nei modelli di business nella moda

Il modello di business, si riferisce alle logiche attraverso le quali un'organizzazione genera, distribuisce e raccoglie valore. In altre parole, rappresenta l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali un'impresa guadagna un vantaggio competitivo.¹⁶

È in seguito alla nascita e alla diffusione dell'e-commerce, dei social e alla demolizione delle barriere geografiche che i vari metodi tradizionali dei vari marchi di raggiungere i consumatori sono diventati obsoleti, inadeguati alle richieste e alle esigenze dei propri clienti. Se prima i metodi per farsi pubblicità erano Tv, riviste e sfilate, oggi il miglior modo per promuovere i propri prodotti è attraverso social e influencer; se prima il prodotto veniva commercializzato esclusivamente nei negozi, oggi la maggior parte del mercato, specialmente i millennials e la generazione Z, comprano online.¹⁷

Le aziende, dunque, devono essere maggiormente orientate al cliente e rivalutare la loro proposta di valore per trarre vantaggio da questi cambiamenti strutturali, quindi impegnarsi costantemente nell'implementazione e nell'innovazione del modello di business.

Tra i nuovi modelli di business uno in particolare ha avuto forte successo in quanto ha permesso ai consumatori di avere accesso agli ultimi capi di tendenza ma a prezzi accessibili; il Fast Fashion. La value proposition delle imprese che adottano questo modello di business è strutturata in modo tale da generare valore sia per i consumatori finali che per i negozianti: ai consumatori il fast fashion offre un flusso continuo di nuove proposte durante tutta la stagione, spingendoli a tornare periodicamente in negozio. A sua volta l'alto turnover dei clienti riduce il rischio per i negozianti di avere merci invendute e assicura loro un flusso di capitali costante.¹⁸

Un secondo modello di business fa leva sull'avvento delle nuove tecnologie, ed è identificato con il nome di fashion 4.0. Con questo termine si identificano i vari

¹⁶ OSTERWALDER, A., CLARK, T., SMITH, A., PIGNEUR, Y., (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers

¹⁷ MARINA C. (2020) Fashion 4.0: come l'innovazione sta trasformando il mercato della moda. Industry4business

¹⁸ MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, (2010). Modelli di Business nell'Industria Della Moda, Piano Nazionale Formativo Integrato per il settore Tessile Abbigliamento e Calzaturiero

investimenti e le strategie imprenditoriali attuate dai player del settore per garantirsi un vantaggio competitivo sul mercato, nel quale nascono nuove e inaspettate esigenze.¹⁹

Nel contesto delle operazioni, l'industria della moda ha a lungo seguito modelli, tempistiche e cicli più o meno prevedibili, fino a subire un repentino cambiamento a causa dell'urgente necessità di soddisfare un consumatore sempre più rapido, imprevedibile e connesso. L'approccio tradizionale alla produzione di massa, basato su pianificazioni con mesi di anticipo e una limitata previsione della domanda, non è più adeguato alla velocità attuale, con tendenze che cambiano continuamente e consumatori sempre più esigenti e attenti, soprattutto in un'epoca in cui l'efficienza non è solo un vantaggio aggiuntivo ma è diventata una necessità imprescindibile. Parlare di fashion 4.0 nell'industria della moda significa immergersi in un vasto ecosistema di soluzioni e applicazioni che spaziano dall'ottimizzazione delle operazioni e della catena di approvvigionamento alla personalizzazione dell'esperienza del cliente, fino all'incremento delle vendite attraverso la fidelizzazione.²⁰ Un aspetto particolarmente interessante, strettamente legato alle esigenze attuali, è la capacità di prevedere i trend, i comportamenti d'acquisto e, più in generale, la domanda in un mercato in continua evoluzione. La previsione della domanda non solo impatta significativamente sulla riduzione degli sprechi, sull'ottimizzazione dei livelli di inventario e sui costi di produzione, ma favorisce anche l'efficienza aziendale, il vantaggio competitivo, nonché la sostenibilità e l'impatto ambientale complessivo.

I marchi di moda, dai più celebri ai meno conosciuti, con l'avvento del fashion 4.0, si sono trovati di fronte alla necessità di adottare strategie di marketing e produzione all'altezza del nuovo mercato digitale in costante espansione. Queste strategie non si limitano alla fase di produzione del prodotto, ma abbracciano anche nuovi metodi di analisi della clientela e della soddisfazione del cliente, consentendo al marchio di distinguersi e di essere apprezzato a livello globale.

Inoltre, le imprese sono alla ricerca di modi per prosperare in un ambiente competitivo con modelli innovativi che prestino particolare attenzione al rispetto della società ed alla tutela dell'ambiente. Tendenze come l'economia circolare, il commercio solidale, il

¹⁹ MARINA C. (2020) Fashion 4.0: come l'innovazione sta trasformando il mercato della moda. Industry4business

²⁰ *Ibidem*

basso consumo e l'economia della condivisione sono alcuni dei molti approcci imprenditoriali emergenti che affrontano questo problema.

Con il termine economia circolare si intende “un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile”.²¹

L'obiettivo di questo modello è di prolungare il ciclo di vita dei prodotti e contribuire alla minimizzazione dei rifiuti, reintroducendo nell'economia i materiali di cui sono composti i prodotti giunti al termine della loro utilità primaria. Questo avviene attraverso pratiche come la riparazione e il ricondizionamento per prolungarne la durata, e il riciclo dei materiali. Tale approccio consente di riutilizzare continuamente i materiali all'interno del ciclo produttivo, generando valore aggiunto.²²

Per commercio equo e solidale si intende una forma di attività commerciale in cui, invece della massimizzazione del profitto, si perseguono obiettivi di giustizia sociale ed economica, lotta allo sfruttamento, alla povertà, allo sviluppo sostenibile, rispetto per l'ambiente e consapevolezza dei consumatori.²³ Aderendo a tali principi i marchi di moda devono garantire salari equi e condizioni di lavoro sicure, danno priorità alla sostenibilità ambientale utilizzando materiali organici o riciclati, minimizzando i rifiuti e riducendo il consumo di acqua. La trasparenza è un aspetto fondamentale in questo campo in quanto consente ai consumatori di fare scelte informate così da supportare i marchi in linea con i loro valori. Questo tipo di commercio offre vantaggi sia ai produttori che ai consumatori in quanto: in primo luogo garantiscono che i lavoratori ricevano salari equi e non siano soggetti a condizioni di sfruttamento, promuovendo l'uguaglianza di genere nella forza lavoro. Dal punto di vista del consumatore fornisce un'alternativa etica al fast fashion, contribuendo a un'industria più sostenibile e responsabile.²⁴

²¹ Parlamento europeo. (2023) Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi.

²² *Ibidem*.

²³ Enciclopedia Treccani.

²⁴ CHRISTIE J. (2023) Fair Trade Fashion: Promuovere l'equità e l'empowerment in Fashion Produzione. Nood

Capitolo 2

IL MODELLO DEL FAST FASHION

2.1 Fast Fashion: aspetti definatori

Con il termine Fast Fashion si fa riferimento alla moda che costa poco, l'abbigliamento veloce che passa in un batter d'occhio dalle passerelle delle sfilate ai punti vendita commerciali.²⁵ Con questo termine si identificano tutti quei vestiti di medio-bassa fattura che si acquistano a prezzi contenuti nei negozi delle grandi catene.

Nel fast fashion, il processo produttivo si focalizza sulla realizzazione rapida dei capi d'abbigliamento, ottimizzando la catena di produzione e distribuzione per garantire una risposta tempestiva alle nuove tendenze di stile. Gli attori principali di questo sistema realizzano capi di qualità medio-bassa che imitano i modelli delle rinomate case di moda. Collaborando con i loro team di progettazione, essi valutano le previsioni di tendenza e le richieste del pubblico, fornendo rapidamente i negozi al dettaglio con una vasta gamma di prodotti a prezzi accessibili. L'elemento chiave del fast fashion è la disponibilità immediata in negozio delle nuove collezioni.²⁶

I destinatari dei prodotti Fast fashion sono individui che attribuiscono grande importanza all'aspetto emotivo della moda e che desiderano distinguersi non solo per ciò che indossano, ma anche per come lo indossano. Mentre alcuni consumatori optano per il fast fashion per ragioni economiche, data la loro impossibilità di acquistare capi di livello superiore, altri lo scelgono semplicemente perché desiderano aggiornare frequentemente il proprio guardaroba.²⁷

Il modello di business in questione si basa sul concetto di *Quick Response Method* (QMR), il metodo di risposta rapida. I marchi eliminano i ritardi nel processo produttivo, accorciando significativamente il tempo che intercorre tra la progettazione e la produzione di un prodotto, la sua commercializzazione e il rifornimento nei punti

²⁵ ZOPPO A. (2024) Fast Fashion: cosa si nasconde dietro il mercato della moda a basso costo. Borsa&Finanza

²⁶ *Ibidem.*

²⁷ QuiFinanza (2021) Cos'è il fenomeno del Fast Fashion e su cosa si basa

vendita. Le nuove collezioni vengono lanciate in rapida successione, sfruttando le tecnologie per migliorare l'efficienza e la produttività, portando a una vera e propria rivoluzione nel settore del retail.²⁸

La filosofia della risposta rapida si basa su una catena di approvvigionamento appositamente progettata: i fornitori lontani vengono impiegati per i capi capsule, per ogni stagione, mentre quelli locali per la metà stagione; le merci si spostano istantaneamente; i venditori sono accuratamente selezionati e i magazzini devono essere costantemente svuotati, evitando eccessi di stock. Questo approccio consente ai marchi di ottenere consistenti margini di profitto.

Il successo di questo modello trova spiegazione nel modo in cui le imprese sono riuscite ad affrontare le criticità emerse nelle varie aree gestionali a seguito dell'ibridazione del prodotto, un processo attraverso il quale l'abbigliamento è valutato più rispetto ai suoi contenuti immateriali, che alle caratteristiche tecniche e materiali. Le problematiche in questione riguardano²⁹:

- La gestione del rischio, connesso alla produzione di prodotti e legato all'alta imprevedibilità della domanda. Nel mondo della moda il ciclo produzione/consumo è caratterizzato da un'ignoranza simmetrica tra produttore e consumatore: nessuno dei due attori ha certezze sulle tendenze della prossima stagione poiché controllano solo una parte del processo produttivo. Per i produttori, questo implica l'incertezza riguardo alla vendita effettiva dei propri articoli. Tale incertezza diventa più problematica se i costi fissi, che non possono essere recuperati e non dipendono dal volume della produzione, hanno un peso maggiore rispetto ai costi variabili;
- La gestione del sistema creativo e della sua filiera produttiva. L'aumento della quota del valore immateriale richiede una riprogettazione della fase di gestione creativa e un maggiore coordinamento tra le aree responsabili della progettazione del prodotto e quelle che lo realizzano. Nel settore della moda, le aziende competono tramite innovazioni di prodotto, focalizzandosi principalmente sull'aspetto estetico per differenziarsi dai concorrenti. Di conseguenza, i prodotti

²⁸ ZOPPO A. (2024) Fast Fashion: cosa si nasconde dietro il mercato della moda a basso costo. Borsa&Finanza

²⁹ CIETTA E., (2008). La Rivoluzione Del Fast Fashion: Strategie e Modelli Organizzativi per Competere nelle Industrie Ibride, Milano: FrancoAngeli Editore

sono differenziati orizzontalmente, il che significa che non esiste una scala oggettiva di valutazione, ma il loro valore dipende dalle preferenze soggettive dei consumatori, che non possono essere misurate o conosciute a priori dall'azienda.;

- La necessità di ridurre il *time-to-market*.³⁰

2.2 Il concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile

Il tema della sostenibilità sta suscitando crescente interesse nell'opinione pubblica alla luce del fatto che le risorse disponibili sul Pianeta Terra non sono illimitate.

In particolare, si pone l'accento sul concetto di sviluppo sostenibile.

Tale concetto è stato introdotto nel 1972 a Stoccolma in occasione della “Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano” con la quale inizia una sorta di cooperazione fra Stati volta a realizzare politiche per lo sviluppo ambientale. Si definisce sviluppo sostenibile uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri.³¹

Lo scopo è quello di risolvere l'incompatibilità tra sviluppo e tutela dell'ambiente.³²

In tale concetto sono implicite le esigenze di tutela e salvaguardia delle risorse dell'umanità, il raggiungimento di una migliore qualità di vita, la diffusione di una prosperità crescente e equa, il conseguimento di un livello di uso e conservazione ambientale non dannoso per l'uomo e per le altre specie viventi e nel quale sia possibile una più equa accessibilità alle risorse.

Lo sviluppo si definisce sostenibile se è, quindi, capace di generare situazioni di sostanziale equilibrio nei tre ambiti: sociale, economico e ambientale.

Nell'ambito di sostenibilità ambientale si intende la capacità di mantenere nel tempo qualità e riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di

³⁰ Con l'espressione *time-to-market* si intende il tempo che intercorre tra l'ideazione e lo sviluppo di un prodotto e la sua commercializzazione <https://iccivitella.it/time-to-market-significato/>

³¹ Enciclopedia Treccani.

³² LIVELLI F.M.R. (2022) Sostenibilità, ecco come realizzare una sfida a tre dimensioni. EnergyUp.tech

garantire l'integrità degli ecosistemi.³³ Per sostenibilità economica si intende invece l'utilizzo di strategie per impiegare in modo ottimale le risorse esistenti, in modo da raggiungere un equilibrio responsabile e vantaggioso nel lungo periodo.³⁴

Infine, la sostenibilità sociale va intesa come la capacità di garantire equità nell'accesso a beni e a condizioni di benessere.

Nel 2015, durante il "Vertice mondiale dello Sviluppo Sostenibile" è stata varata, dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU, L'agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che stabilisce un quadro globale per l'eliminazione della povertà e il conseguimento degli obiettivi entro il 2030. Un programma d'azione universale costituito da 17 obiettivi comuni di sviluppo per un impegno universale a favore di un futuro migliore per tutti gli abitanti del Pianeta.³⁵ Questi traguardi indicati nella Figura 1 coinvolgono tutti i Paesi, con le loro imprese, sia pubbliche che private, la popolazione e gli operatori dell'informazione e della cultura.

Figura 1. Obiettivi per lo sviluppo sostenibile



Fonte: Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

³³ TENUTA P. (2009) Indici e modelli di sostenibilità. Franco Angeli Editore

³⁴ BarrazaCarlos (2022) Che cos'è la Sostenibilità Economica? Definizione, Importanza e Sviluppo

³⁵ ONU (United Nations Regional Information Centre).

L'agenda proprio all'obiettivo 12 spiega come poter perseguire uno stile di vita consapevole e prendendo coscienza degli effetti dei comportamenti di consumo. Per questo motivo, sempre più persone stanno cambiando il loro stile di vita e privilegiano l'acquisto di prodotti ecologici e sostenibili.³⁶

Lo stesso obiettivo, non richiama l'attenzione soltanto sui consumatori, ma evidenzia come adottare politiche sostenibili sia oggi una prerogativa essenziale per ogni impresa. La responsabilità verso il pianeta, le sue risorse limitate e le future generazioni è cruciale per immaginare un futuro sostenibile. Le aziende devono adottare comportamenti più etici e responsabili, in linea con i principi ESG (ambientali, sociali e di governance), tenendo in considerazione l'Agenda 2030 e i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

In questo contesto, l'innovazione sostenibile emerge come un imperativo cruciale per il futuro delle imprese. Esse devono affrontare la necessità di trasformare radicalmente il modo in cui concepiscono, producono e distribuiscono i loro prodotti e servizi.³⁷

2.3 Problemi di sostenibilità nel Fast Fashion

Presentato e promosso come un processo di democratizzazione della moda, il Fast Fashion in realtà presenta numerose distorsioni, al partire dalla sostenibilità.

In primo luogo, tale modello di business ha un impatto significativamente negativo sull'ambiente. Nello specifico, per sostenere i ritmi di produzione, le catene di approvvigionamento si affidano ai Paesi in via di sviluppo dove i regolamenti che riguardano le questioni ambientali sono meno severi.

Negli stabilimenti della moda "express", non vengono utilizzati tessuti ecologici, realizzati con fibre naturali o materiali riciclati. La maggior parte degli indumenti è realizzata con poliestere, una fibra sintetica derivata dal petrolio non biodegradabile e poco traspirante, e cotone, un materiale non inquinante che diventa tale a causa del processo produttivo che richiede ingenti quantità di acqua e pesticidi. L'utilizzo di

³⁶ LIVELLI F.M.R. (2022) Sostenibilità, ecco come realizzare una sfida a tre dimensioni. EnergyUp.tech

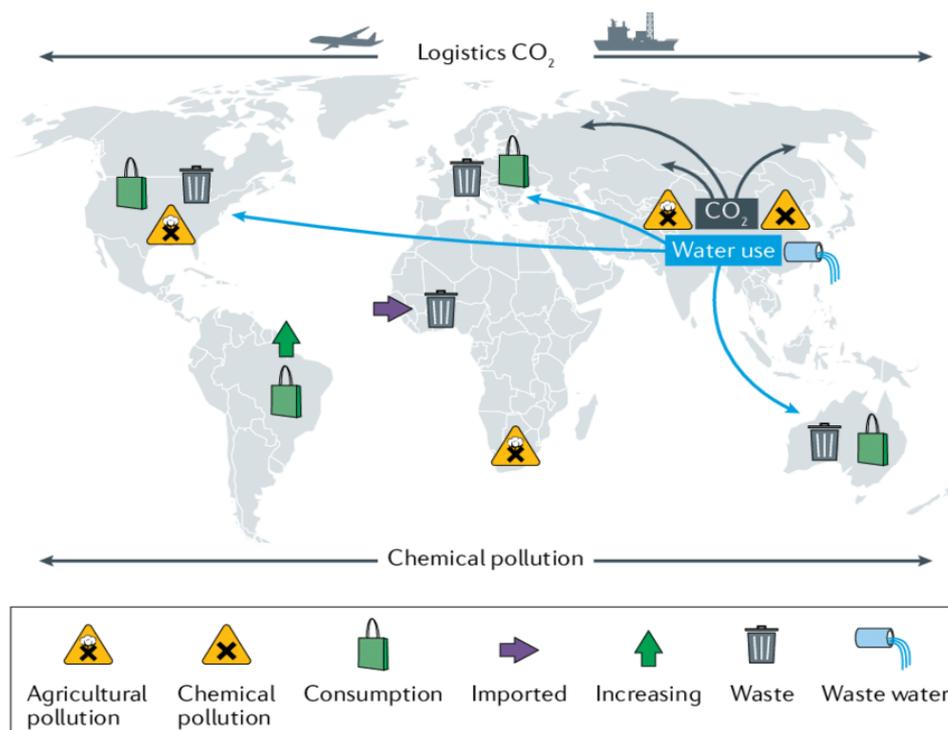
³⁷ GASPARINI L. (2023) L'innovazione sostenibile, un imperativo per il futuro delle imprese. Key4biz.it

miscele tessili è finalizzato a ridurre i costi, ma rende complicata e laboriosa la separazione per il riutilizzo.³⁸

Chiuso il ciclo della produzione c'è la questione dello smaltimento di queste montagne di vestiti. Le abitudini dannose associate allo shopping compulsivo inducono le persone ad acquistare un eccesso di abbigliamento economico e di breve durata. Fast Fashion è oramai diventato un termine sinonimo di una moda usa e getta: utilizzati per una stagione per poi essere gettati via.³⁹ Questi capi divengono rifiuti che finiscono in enormi discariche illegali a causa della loro scarsa qualità e della grande quantità, contribuendo in modo significativo alla crisi climatica.

Come mostrato dalla Figura 2, si stima che l'industria della moda sia responsabile di una quota tra il 4% e il 15% delle emissioni globali di CO₂ e consuma più del 20% dell'acqua per usi industriali, seconda solo all'agricoltura.⁴⁰

Figura 2: Inquinamento del Fast Fashion a livello globale



Fonte: *The environmental price of fast fashion 2020*

³⁸ ZOPPO A. (2024) Fast Fashion: cosa si nasconde dietro il mercato della moda a basso costo. Borsa&Finanza

³⁹ O'DONOGHUE S. (2023) La battaglia dell'Unione Europea contro il fast fashion. Euronews

⁴⁰ Andersen (2024) La sostenibilità nella moda: da fast fashion a sustainable fashion. Andersen.com

A decretare l'insostenibilità del modello di business del Fast Fashion vi sono anche problematiche di tipo sociale. Questo sistema non alimenta solo un eccessivo sfruttamento dell'ambiente, ma è anche la causa dell'affermazione di condizioni di lavoro non eque. I Paesi in cui vengono prodotti i capi venduti dai brand del Fast Fashion non presentano solo una regolamentazione meno severa sul fronte ambientale, ma anche relativamente a questioni sociali.

Le fabbriche utilizzano spesso manodopera, anche minorile, sottopagata e sfruttata, imponendo ritmi disumani e non rispettando le norme di sicurezza. Con salari minimi, i lavoratori sono costretti a turni di lavoro stressanti e in ambienti poco sicuri, privi di ogni tutela sindacale.⁴¹

Un esempio lampante che ha evidenziato l'insostenibilità delle condizioni di lavoro nel settore della moda è il crollo della fabbrica Rana Plaza in Bangladesh nel 2013, che ha causato la morte di oltre mille lavoratori e ferito più di 2,5 mila persone.

I dipendenti del Rana Plaza erano costretti a lavorare incessantemente giorno e notte in condizioni estreme, all'interno di un edificio pericolante. Nonostante le numerose segnalazioni dei lavoratori sulle condizioni insicure, i dirigenti hanno insistito sul continuare la produzione minacciando di perdere il posto di lavoro. Questa situazione è stata determinata dal timore dei proprietari della fabbrica di perdere i contratti con le grandi catene del fast fashion e di conseguenza i loro guadagni economici, spesso con il tacito consenso dei governi e delle istituzioni locali.⁴²

Si tratta quindi di aziende che sfruttano le condizioni economiche e sociali dei Paesi in cui hanno spostato le proprie fabbriche, senza mostrare alcuna volontà di promuovere lo sviluppo umano delle comunità locali in cui operano.

Porre fine al Fast Fashion è difficile poiché questo ha messo delle solide radici nel comportamento del consumatore contemporaneo e nella società; è allora compito delle istituzioni governative prendere atto di questo "movimento" e stabilire una regolamentazione più rigorosa della moda.

Di recente, il Parlamento Europeo ha adottato una serie di raccomandazioni orientate alla sostenibilità, volte a guidare i consumatori verso scelte più responsabili ed etiche.

⁴¹ Fem (2021) Fast Fashion: cos'è e che impatto ha su ambiente e lavoratori? Alfemminile.com

⁴² Andersen (2024) La sostenibilità nella moda: da fast fashion a sustainable fashion. Andersen.com

Queste raccomandazioni includono la richiesta di una definizione più precisa del concetto di fast fashion, basata su criteri quali costo, qualità e volume, nonché l'implementazione di sanzioni e misure più rigide per ridurre la produzione e il consumo eccessivi. A tal proposito è stato approvato un progetto di legge che richiede alle grandi aziende di monitorare attentamente le proprie catene di approvvigionamento al fine di prevenire violazioni dei diritti umani, ridurre l'impatto ambientale e promuovere condizioni di lavoro dignitose.⁴³

Il progetto UE sulla catena di fornitura è noto come Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD o CS3D). Con un approccio di applicazione graduale, la legge obbligherà le aziende dell'UE con 1.000 dipendenti o più e un fatturato di almeno 450 milioni di euro a gestire attentamente gli impatti sociali e ambientali lungo tutta la catena di fornitura, comprese le proprie operazioni commerciali. La CSDDD impone alle aziende di monitorare attentamente gli impatti sociali e ambientali lungo l'intera catena del valore, includendo fornitori diretti e indiretti oltre alle proprie attività. L'obiettivo è garantire il rispetto delle norme sui diritti umani e la tutela dell'ambiente, promuovendo così un'economia globale più equa e sostenibile e una governance aziendale responsabile.⁴⁴

L'Unione Europea, attraverso il Green Deal, ha presentato un piano mirato a sviluppare un modello di crescita efficiente e sostenibile per affrontare i cambiamenti climatici e preservare l'ambiente. Nel settore della moda, è stato ratificato un accordo sulla Responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde da parte del Consiglio e del Parlamento Europeo nel settembre 2023. L'obiettivo principale è stabilire un'economia circolare attraverso quattro principali aree d'intervento:⁴⁵

- Ecodesign: la direttiva stabilisce requisiti minimi che i produttori devono soddisfare per poter accedere al mercato europeo.
- Tracciabilità e trasparenza della filiera: i produttori sono tenuti a fornire dettagliate informazioni sulla provenienza delle materie prime, le condizioni

⁴³ MILANO FERRI F. (2023) Le nuove regole europee sulla sostenibilità: sfide e impatti sull'industria della moda. Elle.com

⁴⁴ CIPOLLA A. (2024) Cos'è la direttiva due diligence della catena di approvvigionamento (CSDDD). Eqs.com

⁴⁵ Infosannio-Notizie Online (2024) Zara, H&M e Primark: tessuti tossici e inquinamento? Quando la svolta ecologica del fast fashion è un inganno

lavorative nella catena di produzione e l'impatto ambientale complessivo del ciclo di vita del prodotto.

- Responsabilità estesa del produttore (EPR): i produttori sono responsabilizzati per la gestione sostenibile dei rifiuti, includendo programmi di raccolta differenziata, collaborazioni con organizzazioni di riciclaggio specializzate e la promozione di design sostenibili.
- Commercio dei prodotti: i produttori che rispettano le normative di sostenibilità lungo tutta la catena produttiva saranno promossi attraverso gli accordi commerciali dell'Unione Europea.

Capitolo 3

ZARA: L'IMPERO BASATO SUL FAST FASHION

3.1 La storia del marchio Zara

Oggi tra i brand di moda più conosciuti e apprezzati al mondo, ha ottenuto in pochi anni un successo paragonabile alle grandi maison di alta moda.⁴⁶

Il marchio Zara è stato fondato da Amancio Ortega, che scopre la sua passione per la moda quando inizia a creare e confezionare vestaglie. La storia inizia nel 1963 quando, insieme alla moglie Rosalia Mera, fonda Confecciones GOA, una piccola merceria. Nel 1975 decide di avviare la sua prima attività commerciale ed aprire una boutique in Calle Juan Flórez, la più concupita arteria commerciale nel cuore chic della Coruña. Inizialmente come nome della sua boutique sceglie la dicitura “Zorba”, nome tratto dal film *Zorba il greco*.⁴⁷

Tuttavia, Ortega si accorge che nella stessa via vi era un bar con la medesima denominazione, così decide di cambiare il nome della sua piccola boutique e d'istinto decide di salvare le lettere Z, A ed R e aggiungere un'altra vocale, la lettera A. Il primo negozio Zara, capostipite di un brand che in pochi anni ha letteralmente sconvolto il fashion system, ha vita breve e chiude i battenti già nel 1975. Da quel momento Ortega si concentra, in maniera quasi ossessiva, sulla scelta della location per i suoi punti vendita, studiandone la posizione e i potenziali clienti. In pochi anni, Zara raggiunge un successo tale da vantare già nel 1983, 9 punti vendita in tutta la Spagna.⁴⁸

Nel 1984 viene inaugurato il primo centro di distribuzione della logistica, nel 1985 nasce Indetex come holding per Zara e i suoi impianti di produzione. Negli anni a venire il marchio esce fuori dai confini spagnoli aprendo negozi a New York, Parigi e Porto, e nel 1991 crea Pull&Bear, un'altra catena destinata ad avere successo con il passare degli anni. L'espansione continua poi con l'acquisizione di altri marchi quali

⁴⁶ CELENTANO R. (2021) La storia di Zara, il brand che ha cambiato le regole della moda. Dealogando.com

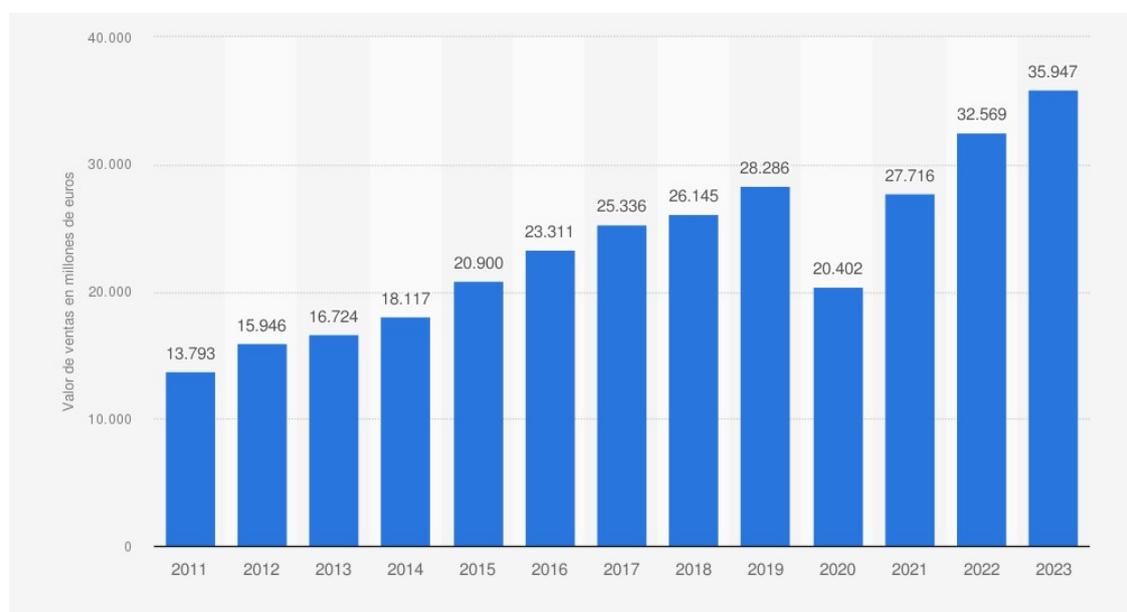
⁴⁷ MARZUCCHI S. (2018) Zara e la sua storia, tutto sul brand low cost che veste l'universo mondo. Elle.com

⁴⁸ CAMATARI S. (2017) L'uomo più ricco del mondo: la storia di Amancio Ortega. Ecommerceguru.it

Massimo Dutti, Bershka nel 1998 e Stradivarius nel 1999 fino ad arrivare al 2001 quando avviene la quotazione alla Borsa di Madrid.

Nel 2005 Pablo Isla viene nominato Amministratore Delegato di Indetex e nello stesso anno, per la prima volta, il brand Zara, rientra nella classifica dei 100 marchi più importanti del mondo. Il gruppo Indetex gestisce ad oggi oltre 5600 punti vendita in 213 mercati. Negli ultimi anni, come riporta il grafico alla Figura 3, si è assistito ad un percorso di crescita del gruppo in termini di fatturato: il 2023 si è chiuso con un fatturato di 35,9 miliardi di euro in crescita del 10,4% sia in store sia online, e un utile netto record aumentato del 30,3% a 5,4 miliardi di euro.⁴⁹

Figura 3: Vendite dell'impresa spagnola Indetex dal 2011 al 2023



Fonte: Statista.com 2024

Dal 2005 è operativo un piano, voluto da Ortega, di condivisione degli utili con i dipendenti pari al 10% dei profitti.

⁴⁹ Redazione Moda (2024) utile netto record per Indetex nel 2023. [Ilsole24ore.com](https://www.ilsole24ore.com)

La formula del successo di Zara risiede nel modo di vendere. “Zara studia, guarda cosa chiede la gente. Poi disegna, produce e mette in vendita, a prezzi accessibili”.⁵⁰

La mission di Zara è radicalmente diversa da quella degli altri brand: osserva attentamente le esigenze quotidiane dei consumatori e si impegna a soddisfarle. I negozi Zara non dispongono di un magazzino tradizionale, adottando una politica di “niente stock”. Non esiste un rifornimento continuo dei capi di abbigliamento, inducendo i clienti ad acquistare immediatamente, poiché temono che quel determinato articolo possa non essere più disponibile.

Zara rinnova la sua offerta ogni due o tre settimane, assicurando collezioni sempre aggiornate e allineate con le tendenze della moda attuale. Basandosi sull'analisi degli acquisti, gli store introducono nuove linee di abbigliamento che interpretano accuratamente le forme e i colori richiesti dai clienti nei mesi precedenti. La strategia aziendale di Zara si concentra sul miglioramento continuo, sull'innovazione e sul cambiamento delle tonalità di colore dei suoi capi. Accessibilità e scarsità sono quindi le due caratteristiche chiave del brand.

Inoltre, Zara ha infranto il dogma della stagionalità; i suoi prodotti non sono mai totalmente invernali o estivi, ma seguono il concetto di mezza stagione. Zara adatta le sue collezioni alle stagioni e alle temperature, incarnando perfettamente l'idea di “seguire il passo del tempo” nelle sue scelte aziendali.⁵¹

L'elemento più sorprendente riguarda il rapporto che Zara ha con la pubblicità. Questa ha adottato strategie estremamente innovative, decidendo di non investire nella pubblicità tradizionale sui media convenzionali. Il vero punto di forza pubblicitario del brand è rappresentato dai suoi negozi: le vetrine degli store costituiscono il principale veicolo di promozione. Questo approccio ha permesso a Zara di diventare il marchio con il maggior numero di negozi in Europa, superato solo dall'americano Gap.⁵²

I clienti si trasformano in testimonial involontari, indossando abiti firmati Zara e condividendo i loro outfit sui social media. Dalle persone comuni alle celebrità, che combinano capi low cost con pezzi di lusso, contribuiscono a far conoscere e apprezzare il brand spagnolo in tutto il mondo. Questo permette a Zara non solo di guadagnare

⁵⁰ BADIA E. (2017). Zara. Come si confeziona il successo. Egea

⁵¹ MUROLO I. (2019) Zara, storia ed evoluzione di un brand senza confini. Kompeterejournal.it

⁵² MARZUCCHI S. (2018) Zara e la sua storia, tutto sul brand low cost che veste l'universo mondo. Elle.com

notorietà globale, ma anche di essere considerato alla pari dei grandi nomi della moda internazionale.⁵³

Zara attribuisce grande importanza alle vendite online come alternativa al negozio fisico. Ogni anno, l'azienda si impegna ad aprire nuovi mercati online, poiché questi comportano un rischio minore di investimento e possono essere accessibili da qualsiasi parte. Zara ha adottato un approccio innovativo verso una prospettiva omnichannel, introducendo un canale e-commerce per la vendita online delle proprie collezioni e offrendo ai clienti un'applicazione gratuita appositamente sviluppata per aumentare il livello di coinvolgimento con il brand.

L'obiettivo è consentire ai clienti di visualizzare i capi anche sui dispositivi mobili, offrendo notevoli benefici sia ai consumatori, che risparmiano tempo evitando lunghe code, sia all'azienda, che può monitorare i vari accessi al sito, analizzando i contenuti più ricercati e le preferenze dei consumatori.

Nel 2019, Zara ha deciso di rinnovare la propria immagine per la seconda volta, introducendo un logo con lettere in corsivo, appiattite e senza ombreggiature. Con questa innovazione, il brand spera di catturare maggiormente l'attenzione dei clienti che numerosi visitano i suoi store.⁵⁴

3.2 Lo sfruttamento dietro la ricchezza del marchio?

Nel corso degli anni Zara è stato ripetutamente oggetto di inchieste giudiziarie per lo sfruttamento ambientale e dei lavoratori.

Il cotone è una delle fibre più utilizzate nell'industria della moda ed è associato a un significativo impatto ecologico, inclusi l'enorme uso di acqua, pesticidi, fertilizzanti e l'impiego di semi OGM (Organismi Geneticamente Modificati). Nel 2005 è stata introdotta la Better Cotton Initiative (BCI) con l'obiettivo di promuovere una produzione più sostenibile attraverso pratiche agricole che riducono l'uso di agenti chimici nocivi. Tuttavia, secondo il rapporto dell'Organic Cotton Accelerator del 2021, solo il 20% del

⁵³ CELENTANO R. (2021) La storia di Zara, il brand che ha cambiato le regole della moda. Dealogando.com

⁵⁴ MUROLO I. (2019) Zara, storia ed evoluzione di un brand senza confini. Kompeterejournal.it

cotone coltivato a livello globale è certificato BCI. Zara con la sua etichetta “sostenibile” *Join Life Care for Water/Care for Planet* sta cercando di uniformarsi alle politiche green, eppure continua a utilizzare il poco sostenibile cotone BCI.⁵⁵

Un recente rapporto dell'ONG britannica Earthsight, intitolato "Fashion Crimes," ha evidenziato gli impatti della deforestazione e dell'accaparramento delle terre da parte dei grandi marchi. Secondo l'associazione, i capi di abbigliamento prodotti da Zara e altre catene di fast fashion sarebbero "collegati alla deforestazione illegale su larga scala, all'accaparramento di terre, alla violenza e alla corruzione." Earthsight ha condotto un'indagine durata un anno, concentrandosi in particolare sulla produzione brasiliana di cotone destinato all'esportazione.⁵⁶

Dal report basato sulle informazioni raccolte, è emerso che circa "800.000 tonnellate di cotone contaminato sono riconducibili ad aziende produttrici di capi di abbigliamento popolari venduti anche in Italia". Questo cotone proviene principalmente da aziende situate nel Cerrado brasiliano ed è destinato a industrie asiatiche che, in un anno, hanno prodotto 10 milioni di capi venduti nei principali negozi italiani di Zara e H&M. Il cotone rintracciato è stato certificato come sostenibile da Better Cotton (BC) e secondo l'associazione britannica Earthsight, BC ha avviato un'indagine in risposta ai risultati di Earthsight accusando che il cotone proveniente da terreni deforestati illegalmente prima del 2020 può qualificarsi come “migliore” anche se sottratto alle comunità locali. Nel dettaglio, l'indagine rivela che due gruppi brasiliani, Horita e SLC Agrícola, hanno esportato migliaia di tonnellate di cotone da Bahia verso i mercati esteri tra il 2014 e il 2023. Questo cotone grezzo è stato lavorato da otto produttori asiatici, che hanno successivamente rifornito i grandi marchi. Questi ultimi si erano affidati al sistema di certificazione etica denominato Better Cotton.⁵⁷

Le aziende agricole del Cerrado sono accusate di produrre cotone in una zona dove "oltre la metà del territorio è stata convertita all'agricoltura su larga scala, specialmente negli ultimi decenni. Secondo le stime del governo brasiliano, questa distruzione provoca impatti climatici equivalenti a 50 milioni di auto in più sulle strade

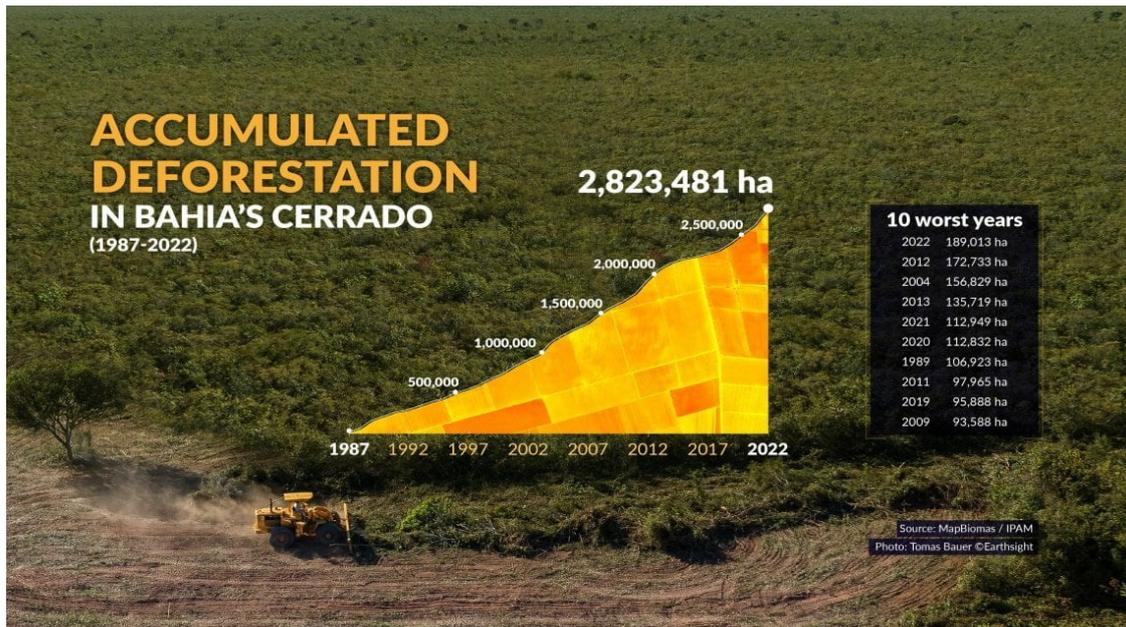
⁵⁵ Infosannio-Notizie Online (2024) Zara, H&M e Primark: tessuti tossici e inquinamento? Quando la svolta ecologica del fast fashion è un inganno

⁵⁶ TALIGNANI G. (2024) I vestiti di Zara e H&M fatti con cotone che aumenta la deforestazione”, la denuncia di una ong contro il fast fashion. La Repubblica

⁵⁷ TALIGNANI G. (2024) I vestiti di Zara e H&M fatti con cotone che aumenta la deforestazione”, la denuncia di una ong contro il fast fashion. La Repubblica

ogni anno. Centinaia di specie sono oggi a rischio di estinzione a causa della perdita di habitat. Ogni anno, miliardi di litri di acqua dolce vengono deviati verso i campi di cotone, che vengono trattati con 600 milioni di litri dei pesticidi più velenosi".⁵⁸

Figura 4: Deforestazione nel Cerrado a Bahia (Brasile)



Fonte: Repubblica.it

Inoltre, Zara produce in media 800 milioni di vestiti ogni anno, soprattutto in poliestere. Quando si parla di "poliestere riciclato" nei tessuti, ci si riferisce al riciclo delle bottiglie di plastica (PET) per ottenere fibre di poliestere utilizzate nella produzione di abbigliamento o altri prodotti tessili. Tuttavia, a differenza di una bottiglia, una volta che il poliestere è stato trasformato in tessuto, non è più riciclabile. In aggiunta il processo di produzione del poliestere genera circa 1,5 tonnellate di CO₂ e, ad ogni lavaggio del tessuto, vengono rilasciate circa 1.900 microfibre che contribuiscono alla contaminazione degli ecosistemi acquatici.

Sul fronte dello sfruttamento di manodopera, un'indagine esclusiva di Public Eye svela l'ipocrisia dietro la produzione tessile del marchio Zara, di proprietà del colosso

⁵⁸ Ibidem

Inditex. L'organizzazione ha seguito a ritroso la produzione di un maglione della collezione "Join Life" di Zara, la linea modello per la sostenibilità dell'azienda, rivelando le condizioni reali dei lavoratori lungo la catena di fornitura. Inditex si presenta come un'azienda trasparente che attribuisce la massima importanza ai lavoratori che realizzano i suoi capi, ma i risultati della ricerca raccontano una storia diversa: operai soffocati dall'enorme compressione dei prezzi esercitata sui fornitori, con conseguenti salari di povertà, orari di lavoro eccessivi, contratti precari, e profitti milionari per il brand.⁵⁹

L'inchiesta ha raggiunto gli stabilimenti di Smirne, in Turchia, dove i lavoratori guadagnerebbero tra i 310 e i 390 euro al mese, circa un terzo del salario stimato come dignitoso dalla Clean Clothes Campaign. Inoltre, in uno degli stabilimenti, la produzione sarebbe continuativa per 24 ore al giorno, divisa in due soli turni da 12 ore, una pratica contraria al codice di condotta di Inditex e alla legge turca, che impone turni massimi di lavoro notturno di sette ore e mezza. Inoltre, in una delle fabbriche, molti lavoratori sarebbero assunti con contratti giornalieri, senza alcuna garanzia di impiego per il giorno successivo.⁶⁰

In Brasile, dove operano diverse fabbriche di partner della multinazionale che producono capi a marchio Zara, è stata denunciata una situazione di lavoro estremamente critica: 12 ore al giorno per 100 euro al mese, senza pausa e senza ferie. In Argentina, le condizioni non sono migliori: operai costretti a vivere sul posto di lavoro e a richiedere un permesso speciale per potersi allontanare.⁶¹

Inditex risponde affermando che tutte le fabbriche coinvolte nella produzione di questi capi sono state registrate e supervisionate, in linea con le politiche di tracciabilità e conformità, e che non sono state riscontrate violazioni riguardo agli stipendi dei lavoratori. Il gruppo sottolinea inoltre che la sostenibilità è un percorso in continuo sviluppo. Pertanto, collabora costantemente con organizzazioni di certificazione e altre terze parti specializzate per migliorare la qualità degli standard, i requisiti, gli strumenti

⁵⁹ Zara, il greenwashing di un'azienda che parla di sostenibilità sfruttando i lavoratori. (2019) Vita.it

⁶⁰ *Ibidem*

⁶¹ La voce delle lotte (2020) Zara: lo sfruttamento dietro la ricchezza di una multinazionale. Lavocedellelotte.it

di tracciabilità e le politiche di conformità. Inditex prende molto seriamente qualsiasi segnalazione riguardante pratiche non etiche nell'industria tessile.⁶²

3.3 Le politiche di sostenibilità di Zara

Inditex si presenta come un agente di cambiamento. Negli ultimi due decenni, l'azienda ha dichiarato un impegno costante verso le persone e l'ambiente, iniziando dal momento in cui ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite nel 2001.⁶³

Pablo Isla, presidente della società, ha promesso l'implementazione di diverse misure che Zara adotterà entro il 2025 per ridurre il proprio impatto ambientale. In particolare, tutti i capi d'abbigliamento a marchio Zara e quelli prodotti dalle altre aziende del gruppo Inditex saranno realizzati interamente con cotone, lino, poliestere e altri tessuti biologici o riciclabili.⁶⁴

Il passaggio a materie prime innovative, biologiche o riciclate è un percorso chiave per trasformare il settore, ridurre le emissioni e utilizzare energia e acqua pulite.

La circolarità va di pari passo con il design. I designer sono formati sulla sostenibilità, abbracciando nuove idee e sperimentando continuamente. Viene posta particolare attenzione all'impatto delle materie prime, come il cotone, motivo per cui si sviluppano progetti per promuovere il cotone biologico in paesi come l'India e la Spagna, in collaborazione con organizzazioni come Organic Cotton Accelerator. Le loro competenze sono al centro del Sustainability Innovation Hub, una piattaforma che identifica e promuove il meglio di nuovi materiali, approcci e processi in collaborazione con start-up, acceleratori di innovazione e partner.

Inditex sta sperimentando nuovi tipi di fibre riciclate, come Infinna™, per ridurre gli sprechi e finanziare la ricerca di nuovi metodi di riciclo. L'azienda sta anche investendo in start-up come CIRC, la cui tecnologia dirompente permetterà di riciclare su scala industriale tessuti misti di poliestere e cotone, affrontando una delle principali sfide del

⁶² TALIGNANI G. (2024) I vestiti di Zara e H&M fatti con cotone che aumenta la deforestazione”, la denuncia di una ong contro il fast fashion. La Repubblica

⁶³ Indetex.com

⁶⁴ MASELLI T. Zara annuncia il suo piano di sostenibilità. Cure-natural.it

settore. Questo impegno consentirà di compiere un importante passo avanti: entro il 2030, il 100% dei prodotti tessili utilizzerà materiali a minore impatto ambientale.⁶⁵

Inoltre, si sta riducendo il consumo di acqua lungo tutta la catena di approvvigionamento del 25% entro il 2025, per contribuire a fornire un impatto positivo sugli ambienti locali, in particolare per gli habitat marini e d'acqua dolce e le comunità vicine. Per realizzare questa e altre iniziative correlate, è stato sviluppato un programma specifico che aiuta gli impianti di trattamento a umido a ridurre e ottimizzare il loro consumo di acqua, ottenendo la massima classificazione negli audit.

L'obiettivo di questo nuovo approccio riguardo l'utilizzo delle materie prime, mira a guidare la trasformazione del settore attraverso una gestione responsabile basata su un rigoroso programma di conformità, che include audit e valutazioni periodiche uniformi in tutti i mercati in cui opera.

L'azienda sta avanzando nell'impegno Zero Discharge of Hazardous Chemicals insieme all'industria, per limitare ed eliminare l'uso di determinate sostanze chimiche nel processo di fabbricazione dei prodotti.

Nel 2023 è iniziata l'eliminazione graduale della plastica monouso per i clienti, includendo la raccolta di grucce e cartellini nei negozi, che vengono riutilizzati o trasformati in altri articoli. Tutti i sacchetti di plastica sono stati eliminati, promuovendo l'uso di sacchetti per la spesa riutilizzabili e destinando il 100% dei proventi delle vendite di sacchetti di carta a progetti ambientali.

Recentemente è stata lanciata Zara Pre-Owned, una piattaforma innovativa che offre servizi di riparazione, vendite tra privati e la possibilità di donare indumenti usati, con l'obiettivo di aiutare i clienti a prolungare la vita utile dei capi, avanzando così verso un modello di economia circolare. Inoltre, i clienti possono depositare indumenti, calzature e accessori usati in appositi contenitori nei punti vendita per il successivo riutilizzo e riciclo in collaborazione con organizzazioni no profit.⁶⁶

Con la strategia unica, "lavoratori al centro", si prevede il rispetto dei diritti umani e del lavoro, nel dialogo sociale, nel benessere dei lavoratori e nella loro emancipazione sul posto di lavoro e in tutto il settore.

⁶⁵ Indetex.com

⁶⁶ Indetex.com

L'impegno nel proteggere il pianeta e i suoi ecosistemi va oltre i confini del settore; Indetex, infatti, promuove progetti comunitari per massimizzarne l'impatto positivo. Nel 2023 ha sostenuto direttamente più di 4,3 milioni di persone bisognose in collaborazione con enti no-profit, per affrontare attività legate all'istruzione, soccorsi di emergenza e all'ambiente. Collabora con le principali organizzazioni ambientaliste, tra cui il WWF (World Wide Fund), a cui ha donato oltre 10 milioni di euro per il ripristino degli ecosistemi in via di estinzione in Europa, Asia, Africa e America Latina. Nell'ambito di questo impegno ha stanziato 15 milioni di euro per il Regenerative Found di Conservation International per contribuire a potenziare l'agricoltura rigenerativa e le pratiche di allevamento.⁶⁷

⁶⁷ *Ibidem*

Conclusioni

L'obiettivo di questa trattazione è stato approfondire il modello di business del Fast Fashion e le sue problematiche, con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale. I danni ambientali e sociali, quali ad esempio l'emissione di sostanze inquinanti, l'utilizzo eccessivo di acqua, o lo sfruttamento del capitale umano, causati da questa industria sono numerosi e gravi, ma non irrimediabili. Il cambiamento e l'evoluzione sono inevitabili quando un sistema non è più in linea con il suo contesto, e ciò vale anche per i modelli produttivi. Se un modello non è più adatto, deve trasformarsi.

Attualmente, l'evoluzione del settore del Fast Fashion è guidata dalla necessità di diventare sostenibile. Esistono iniziative per migliorare, ma è necessario un intervento globale sull'intera filiera produttiva e un'unità d'intenti tra tutti gli operatori del settore. Ogni azienda dovrebbe impegnarsi a migliorarsi su vari fronti per ottimizzare l'intero settore. La sinergia è fondamentale per le trasformazioni: solo attraverso un'azione congiunta si può raggiungere maggiore efficienza.

Il gruppo Inditex è pioniere di un cambiamento sostanziale verso una produzione più sostenibile, utilizzando materiali meno inquinanti come, ad esempio, la fibra riciclata Infinna™, e tecniche innovative quali l'introduzione di piattaforme e servizi di riparazione, vendita tra privati e la possibilità di donare indumenti usati per il successivo riutilizzo anche in collaborazione con organizzazioni no profit. Ritenere però sostenibile un modello di business basato sulla rapida rotazione delle collezioni, che incentiva un consumo prevalentemente impulsivo e si concentra sul prezzo dei capi e sul volume delle vendite, è contraddittorio. Inoltre, discutere di moda sostenibile appare incoerente per la natura stessa del concetto di moda, che è intrinsecamente effimera e caratterizzata da un valore altamente immateriale. Quindi, sebbene dimostri una grande volontà a migliorare il proprio sistema produttivo, rendendolo più compatibile con il pianeta e gli esseri viventi, il modello definito da Inditex non potrà mai considerarsi una pratica sostenibile, ma potrà essere meno insostenibile. La speranza è che sia d'esempio per gli altri marchi del Fast Fashion, avviando un movimento verso una moda più "pulita". Un business nato in un certo modo può cambiare, e questa sfida potrebbe essere la chiave per un successo ancora maggiore.

Bibliografia

- G. Fabris; (2003) *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. FrancoAngeli
- Corbellini E., Saviolo S., (2011). *Lusso, Extra Lusso e Masstige, Les Chaiers Fashion Marketing*
- Cietta E., (2008). *La Rivoluzione Del Fast Fashion: Strategie e Modelli Organizzativi per Competere nelle Industrie Ibride*. FrancoAngeli Editore
- Osterwalder, A., Clark, T., Smith, A., Pigneur, Y., (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*
- Tenuta P. (2009) *Indici e modelli di sostenibilità*. Franco Angeli Editore
- Badia E. (2017). *Zara. Come si confeziona il successo*. Egea

Sitografia

- https://www.treccani.it/enciclopedia/moda_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/1
- <https://aulalettere.scuola.zanichelli.it/materie-lettere/scienze-umane-2/diffusione-e-consumo-della-moda-dal-medioevo-a-oggi>
- [Bubble-up | Wordrobe - wordrobeshop.com](https://www.bubble-up.com/wordrobe)
- <https://www.industry4business.it/industria-4-0/fashion-4-0-come-innovazione-sta-trasformando-il-mercato-della-moda/>
- <https://informatex.it/wp-content/uploads/2017/07/1b-Modelli-di-Business-moda.pdf>
- <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>
- <https://niood.com/it/commercio-equo-e-solidale-fashion-promoting-equity-and-empowerment-in-fashion-produzione/>
- <https://borsaefinanza.it/fast-fashion-cosa-si-nasconde-dietro-mercato-moda-basso-coste/>
- <https://quiFinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/>
- <https://www.esg360.it/sustainability-management/sostenibilita-modalita-imprescindibile-di-sviluppo/>
- <https://barrazacarlos.com/it/cose-la-sostenibilita-economica/>
- <https://www.key4biz.it/innovazione-sostenibile-un-imperativo-per-il-futuro-delle-imprese/469780/>
- <https://it.euronews.com/cultura/2023/08/07/la-battaglia-dellunione-europea-contro-il-fast-fashion>
- <https://it.andersen.com/la-sostenibilita-nella-moda-da-fast-fashion-a-sustainable-fashion/>
- <https://www.alfemminile.com/attualita/fast-fashion/>

- <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a44351657/regole-europee-sostenibilita-moda-fast-fashion/>
- <https://www.eqs.com/it/polo-di-conoscenza-compliance/blog/cose-la-legge-sulla-due-diligence-della-catena-di-approvvigionamento/>
- <https://infosannio.com/2024/01/10/zara-hm-e-primark-tessuti-tossici-e-inquinamento-quando-la-svolta-ecologica-del-fast-fashion-e-un-inganno/>
- <https://www.dealogando.com/impreditoria/zara-brand-storia/>
- <https://www.elle.com/it/moda/a20951578/zara-storia/>
- <https://www.ecommerceguru.it/l-uomo-piu-ricco-del-mondo-la-storia-amancio-ortega/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/utile-netto-record-inditex-2023-AFagaC2C>
- <https://www.kompeterejournal.it/zara-brand-fashion-vogue/>
- https://www.repubblica.it/green-and-blue/2024/04/11/news/hm_zara_fast_fashion_cotone_deforestazione_earthlight-422463919/
- <https://www.vita.it/zara-il-greenwashing-di-unazienda-che-parla-di-sostenibilita-sfruttando-i-lavoratori/>
- <https://www.lavocedellelotte.it/2020/02/08/zara-lo-sfruttamento-dietro-la-ricchezza-di-una-multinazionale/>
- <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>
- <https://www.cure-naturali.it/articoli/vita-naturale/vita-green/zara-brand-sostenibilita.html>