



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

MODA SOSTENIBILE E CIRCOLARE

ANALISI ED EVIDENZE EMPIRICHE

SUSTAINABLE AND CIRCULAR FASHION

ANALYSIS AND EMPIRICAL EVIDENCE

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Cucculelli

Tesi di Laurea di:
Denise Piotti
Matr. 1101088

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – L’INDUSTRIA DELLA MODA	5
1.1. L’industria della moda: situazione attuale e prospettive future	5
1.2. Dieci temi per il 2023 secondo McKinsey & Company	11
1.3. L’insostenibilita’ dell’industria della moda	14
1.3.1. <i>L’impatto ambientale</i>	14
1.3.2. <i>L’impatto sociale</i>	19
1.4. L’attuale modello insostenibile: la Fast Fashion	23
1.4.1. <i>Il modello di consumo e l’avvento della Fast Fashion</i>	23
1.5. Le caratteristiche del modello Fast Fashion.....	28
1.5.1. <i>Un modello vincente di Fast Fashion: Gruppo Inditex e Marchio Zara</i>	32
CAPITOLO 2 – SOSTENIBILITÀ NELL’INDUSTRIA DELLA MODA	37
2.1. La sostenibilità ambientale, economica e sociale	37
2.2. CSR: responsabilità sociale d’ impresa	42
2.2.1. <i>Introduzione e definizione della responsabilità sociale d’impresa</i>	42
2.2.2. <i>prestazioni csr nelle aziende di moda</i>	47
2.3. Sustainable Supply Chain Management	53
2.4. La rendicontazione di sostenibilita’	57
2.4.1. <i>Global Report Initiative Standards</i>	57
2.4.2. <i>L’Integrated Reporting Framework</i>	59
2.4.3. <i>Gli standard di Sustainability Accounting Standards Board</i>	61
2.5. Dal green marketing al greenwashing	64
2.5.1. <i>Un caso di Greenwashing nel settore della moda: H&M</i>	68
2.5.2. <i>Moda e Greenwashing: verso una regolamentazione del settore</i>	73
CAPITOLO 3 – ECONOMIA CIRCOLARE E MODA CIRCOLARE.....	79
3.1. Economia circolare: nascita e definizione	79
3.2. Verso un’economia circolare: il modello di Ellen MacArthur Foundation	85
3.3. La moda circolare: origine, definizione e principi base.....	92
3.4. I business model circolari nel settore della moda	95
3.4.1. <i>I modelli basati sull’accesso: prodotto come servizio e le piattaforme di rivendita</i>	97

3.5. Limiti e barriere alla moda circolare.....	100
CAPITOLO 4 – INDAGINE CAMPIONARIA: ANALISI ED EVIDENZE EMPIRICHE.....	107
4.1. Introduzione ed obiettivi della ricerca	107
4.2. Struttura del questionario.....	107
4.3. Metodologia: The Snowball Sampling Method.....	109
4.4. Analisi dei dati raccolti.....	111
CONCLUSIONE	139
BIBLIOGRAFIA	141
SITOGRAFIA.....	147
APPENDICE A1	149
APPENDICE A2	155

INTRODUZIONE

La moda è da sempre uno specchio della società, un'espressione creativa e un mezzo di comunicazione che riflette il nostro stile di vita, i nostri valori e le nostre identità. L'industria della moda è una delle industrie più importanti del mondo, guida una parte significativa dell'economia globale e svolge un ruolo chiave per la creazione di valore per l'economia mondiale. Tuttavia, ha spesso trascurato l'impatto ambientale e sociale delle sue pratiche, concentrando i propri sforzi principalmente sulla produzione di prodotti attraenti e alla moda.

Negli ultimi decenni l'incremento delle frequenza e dell'intensità di fenomeni legati al cambiamento climatico, di calamità naturali e di tensioni sociali, ha suscitato un crescente interesse per l'introduzione della sostenibilità nell'industria della moda. Sono emersi numerosi segnali di consapevolezza riguardo all'urgente necessità di adottare pratiche più sostenibili in tutti gli aspetti della catena del valore della moda, dal processo di progettazione e produzione fino al consumo e allo smaltimento dei prodotti, ripensando i tradizionali modelli di business di produzione e consumo a favore dell'adozione di modelli di business più sostenibili e circolari, che favoriscano il riuso, il riciclo e il ripensamento del concetto di "consumo".

Il presente lavoro di tesi si propone di esplorare il rapporto tra moda e sostenibilità, fornendo una panoramica delle sfide e delle opportunità che emergono dalla moda sostenibile, nonché di esplorare le strategie e le iniziative che possono essere adottate all'interno della filiera per promuovere un futuro della moda più responsabile, analizzando possibili modelli di business sostenibili e circolari implementabili nelle strategie aziendali. Sarà, inoltre, analizzato, attraverso i risultati di un'indagine condotta,

il coinvolgimento dei consumatori e la percezione che questi ultimi hanno della moda sostenibile e delle attività aziendali finora introdotte dalle aziende del settore.

All'interno del primo capitolo vengono illustrate l'attuale situazione a livello globale, europeo e italiano dell'industria della moda, le relazioni commerciali tra i diversi paesi, i risultati economici e i livelli impiegatizi che l'industria ha generato negli ultimi anni. Successivamente si analizzano l'attuale tendenza della moda contemporanea, come è cambiata la percezione del consumatore in un mondo consumistico e il fenomeno della Fast Fashion, modello di business insostenibile, ma di successo, del caso preso ad esempio, Inditex e Zara.

Nel secondo capitolo viene affrontato l'argomento della sostenibilità nelle sue tre dimensioni: ambientale, economica e sociale; vengono poi illustrati quelli che sono gli effetti e gli impatti negativi su ambiente e società dell'industria della moda negli ultimi anni e perché si dovrebbe pensare di introdurre attività sostenibili all'interno della filiera. Viene fornito, infine, un quadro su Responsabilità Sociale d'Impresa, Sustainable Supply Chain Management, rendicontazione di sostenibilità, Green Marketing e Green Washing, fornendo dei casi esempio.

Nel terzo capitolo si introduce e definisce il nuovo modello di economia circolare, fornendo un focus sul modello concettuale proposto dalla Ellen MacArthur Foundation, e come questo può essere tradotto nell'industria della moda, arrivando a parlare di "moda circolare", proponendo un'analisi dei principali modelli di business circolari di successo nell'industria della moda e illustrando quali sono, ad oggi, le barriere ed i limiti alla trasformazione verso una moda sempre più circolare.

Infine, all'interno del quarto ed ultimo capitolo, si espongono i risultati di un'indagine empirica effettuata sui consumatori attraverso la somministrazione di un

questionario, con l'obiettivo di indagare il coinvolgimento dei consumatori, se e quanto sono disposti a pagare di più per la sostenibilità di un prodotto di moda (*willingness to pay*), come vengono percepiti i comportamenti e le iniziative aziendali per quanto riguarda l'adozione di pratiche sostenibili, e come eventualmente dovrebbero cambiare visione le aziende al fine di rendere la sostenibilità un elemento realmente vantaggioso all'interno delle proprie strategie aziendali.

CAPITOLO 1

L'INDUSTRIA DELLA MODA

1.1. L'INDUSTRIA DELLA MODA: SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE

L'industria della moda spesso viene sottovalutata senza la consapevolezza che ad oggi smuove un volume di affari enorme: nel mercato globale si parla di un valore ormai pari a 3.000 miliardi di dollari, circa il 2 % del prodotto interno lordo (PIL) mondiale, con oltre 50 milioni di occupati. McKinsey & Company, una delle più grandi società internazionali di consulenza manageriale, fondata nel 1926, nel suo rapporto annuale *The State Of Fashion 2017* ha infatti affermato che "La moda è una delle industrie più importanti del mondo, che guida una parte significativa dell'economia globale. È una delle industrie chiave per la creazione di valore per l'economia mondiale. Se fosse classificata accanto al PIL dei singoli paesi, l'industria della moda globale rappresenterebbe la settima economia più grande del mondo"¹.

Dall'analisi delle statistiche globali dell'industria della moda prodotte da Fashion United, fino al 2019, prima della Pandemia dovuta alla diffusione del Covid-19, le entrate globali erano stimate tra 1,7 e 2,5 trilioni di dollari, secondo i rapporti di ricerca di Euromonitor e McKinsey.² Per l'anno fiscale 2020 i ricavi dell'industria della moda e

¹ MCKINSEY & COMPANY, *The State of Fashion 2017*, 2016

² Statistiche globali dell'industria della moda, <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>, consultato aggiornamento luglio 2022

dell'abbigliamento si sarebbero ridotti del -20%³ mentre secondo Euromonitor le dimensioni del mercato si sarebbero ridotte del circa il -18%. Nonostante l'importante calo, l'industria dell'abbigliamento ha avuto una forte ripresa e le sue dimensioni, nel 2021, sono tornate ai livelli pre-pandemia, anzi ad oggi per il 2023 è prevista una crescita del settore globale del 6,1% fino ad 1.95 miliardi di dollari.

Secondo il Rapporto annuale della società McKinsey & Company “The State of Fashion 2023”⁴ l'industria della moda ha beneficiato di un'esplosione di domanda dei consumatori, che aveva subito una contrazione durante il periodo pandemico. I ricavi globali del settore nel 2021 sono cresciuti del 21% su base annua, mentre il margine EBITA medio delle aziende operanti nel settore è quasi raddoppiato, con una crescita di 6 punti percentuali. La crescita del settore ha trovato continuità dall'inizio del 2022, con una crescita dei ricavi del 13% nella prima metà dell'anno.

Le industrie dell'abbigliamento, del tessile e delle calzature insieme sono incredibilmente ad alta intensità di manodopera. Diverse e numerose fonti, quando tentano di stimare la quantità di persone che lavorano all'interno del settore dell'abbigliamento, danno numeri piuttosto diversi. Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, ci sono più di 60 milioni di lavoratori in tutto il mondo nei settori del tessile, dell'abbigliamento, della pelle e delle calzature, riferendosi esclusivamente al lato produttivo. La Ellen MacArthur Foundation, invece, afferma che nell'industria del fashion lavorano circa 300 milioni di persone lungo l'intera catena del

³ MCKINSEY & COMPANY, *The State of Fashion 2022*, 2021

⁴ MCKINSEY & COMPANY, *The State Of Fashion 2023*, 2022

valore, che può essere intesa includendo anche comparti quali, ad esempio, divisioni che si occupano del design di prodotto, la distribuzione e il retail.⁵

Secondo il report “Il fashion tornerà di moda?”⁶ di Sace, importante società assicurativo-finanziaria italiana, nel 2020 la moda ha generato un export di quasi €900 miliardi, dei quali il 68% è riferibile ad abbigliamento e calzature, il 23% ai prodotti tessili e il restante 9% a pelli e prodotti in pelle. I comparti sono stati colpiti in modo diverso dalla pandemia, il saldo negativo maggiore è stato registrato con le pelli (- 23,6%), seguite dal tessile (-16,2%), mentre è stato molto più contenuto il calo per abbigliamento e calzature (-4,7%). Ad oggi il primo esportatore è la Cina con €316 miliardi di export (circa il 35% del totale), seconda l’Europa che segue con oltre €237 miliardi, seguite dai tre principali Paesi asiatici quando si parla di abbigliamento e tessili, ovvero Vietnam, Bangladesh e India, che esportano prodotti in media per €39 miliardi ciascuno. Le vendite oltreconfine turche attualmente ammontano a circa 25 miliardi di euro, mentre gli Stati Uniti hanno esportato poco meno di 24 miliardi di euro.

L’Unione Europea, oltre a essere il secondo esportatore globale, è anche il primo importatore, seguita dagli Stati Uniti e dal Giappone. In termini di saldo commerciale, numerosi Paesi emergenti dell’Asia registrano esportazioni di tessile, abbigliamento e pelli di gran lunga superiori alle importazioni; spicca in particolare la Cina con un avanzo commerciale di circa €275 miliardi, che spiega oltre la metà dell’avanzo totale. Tra gli altri, Vietnam, Bangladesh e Indonesia importano grandi quantità di prodotti tessili ed esportano grandi quantità di prodotti di abbigliamento; questo grazie ai propri vantaggi

⁵ Statistiche globali dell’industria della moda, <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>, consultato aggiornamento di luglio 2022

⁶ BENEDETTI M., CORTI F., GUAGNINI C., “*Il fashion tornerà di moda?*”, Sace, gennaio 2022

competitivi determinati da fattori quali, ad esempio, il minor costo del lavoro, lo sfruttamento del lavoro minorile e norme su ambiente, salute e sicurezza meno stringenti. Di contro vi sono Paesi, soprattutto tra le economie più avanzate, dove il saldo commerciale del fashion è negativo. In particolare, sono gli Stati Uniti a segnare il maggior disavanzo: pur essendo esportatori netti di prodotti tessili (grazie principalmente all'export di cotone – di cui sono uno dei maggiori produttori – e di tessuti tecnici), registrano un disavanzo consistente nell'abbigliamento, importandone oltre 15 volte il valore esportato. In questo confronto si distingue l'Italia – terzo esportatore mondiale (con una quota di mercato del 5,3% e seconda nel segmento delle pelli con una quota del 14%) – che riporta un saldo commerciale positivo per tutti i comparti del settore (abbigliamento, tessile e pelli), anche grazie all'elevata qualità dei nostri prodotti, che genera un alto valore di vendite estere. Le ragioni delle peculiarità italiane risiedono anche nella struttura del sistema produttivo della moda nel nostro Paese, dove grandi realtà imprenditoriali convivono con e fioriscono grazie alla presenza di micro e piccole imprese localizzate in distretti o territori altamente specializzati, dove l'artigianalità ha saputo mantenersi e rinnovarsi con l'avanzare del tempo, delle tecnologie e dei gusti e delle scelte dei consumatori ⁷ (Figura 1.1 pagina seguente).

Attualmente le prospettive per l'anno corrente 2023 non sono così rosee per via di numerosi fattori. La volatilità e l'incertezza sono tornate, alimentate dall'aumento dei prezzi dell'energia e dall'accelerazione dell'inflazione, negli Stati Uniti al 6,4%⁸ e in Europa che si attesta al 10%⁹. Mentre i prezzi in aumento comprimono i margini

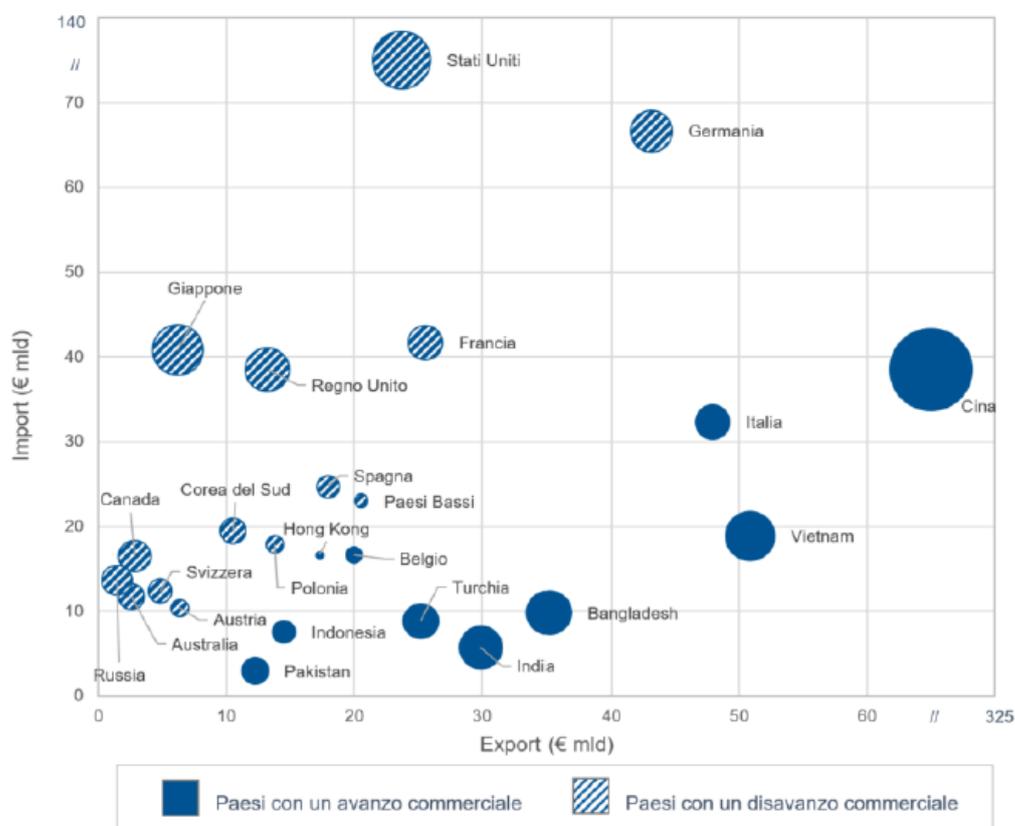
⁷ BENEDETTI M, CORTI F., GUAGNINI C., “*Il fashion tornerà di moda?*”, Sace, gennaio 2022, pp. 6-8

⁸ U.S. Bureau of Labor Statistics – aggiornamento 02/2023: <https://www.bls.gov/cpi/>

⁹ Sito ufficiale Eurostat – aggiornamento 01/2023: <https://ec.europa.eu/eurostat>

dell'industria della moda, le banche centrali stanno alzando i tassi di interesse ai livelli più alti da almeno 15 anni, producendo un effetto di smorzamento sulla fiducia dei consumatori. Tutto ciò è accompagnato anche dall'aumento del costo dell'energia e dai numerosi conflitti geo-politici, in particolare ciò che desta maggiore preoccupazione è la Guerra tra Russia e Ucraina iniziata a febbraio 2022. L'invasione russa infatti ha generato una versa e propria crisi umanitaria e ha gravemente sconvolto i mercati mondiali delle materie prime, catapultando l'Europa in una grave stretta energetica, comportando un'importante aumento del costo della materia prima riducendo anche quello che è il budget dei consumatori destinato a beni voluttuari come la moda, ad esempio.

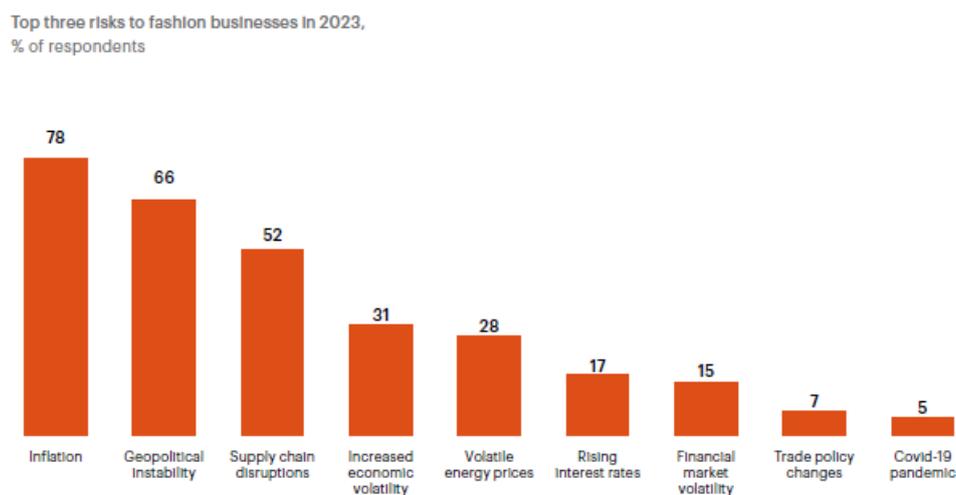
Figura 1.1. I principali esportatori e importatori di fashion a livello mondiale nel 2020 (grandezza bolla=saldo tra export e import)



Fonte: elaborazione Sace, rapporto "Il fashion tornerà di moda?" di gennaio 2022.

Gli effetti dell'inflazione negli Stati Uniti e nel Vecchio Continente sono già evidenti nel settore del fashion. Dal report annuale "The State of fashion 2023" della società McKinsey i prezzi dell'abbigliamento in vendita online negli Stati Uniti, in Francia, in Italia e in Spagna sono aumentati del 22% tra luglio e ottobre 2022 (rispetto a marzo e giugno 2022) e si prevede aumenteranno ancora nel 2023, in quanto le imprese versano i maggiori costi sostenuti ai consumatori stessi. Per aiutare a frenare l'inflazione le Banche Centrali dei diversi stati hanno aumentato in modo aggressivo i tassi di interesse, dopo anni con tassi a livelli estremamente bassi, andando a ridurre maggiormente la spesa dei consumatori.¹⁰

Figura 1.2. I principali rischi per le imprese della moda nel 2023



Fonte: Rapporto "The State of Fashion 2023", McKinsey & Company, 2022, pag 25

L'Asia è un'eccezione nel contesto globale: l'inflazione relativamente favorevole è compensata dalla crescita lenta e dalla continuazione degli impatti economici legati al Covid, in particolare in Cina. Tuttavia, la salute finanziaria della regione è minata dal

¹⁰ "The State Of Fashion 2023", Mc Kinsey & Company, 2022

crescente interesse degli Stati Uniti tassi e alti prezzi delle materie prime. Negli ultimi anni, molti marchi di moda occidentali hanno orientato i loro investimenti esteri verso il mercato cinese, con evidenti buone ragioni. Anche durante la pandemia del 2020, la Cina rappresentava il 25% delle vendite globali di abbigliamento e calzature, davanti agli Stati Uniti e all'Europa occidentale rispettivamente con il 20% e il 22%.¹¹ Entro il 2040, si prevede, inoltre, che il suo PIL raggiungerà i 47 trilioni di dollari, ampliando il divario con gli Stati Uniti, a 28 trilioni di dollari, e la zona euro, a 19 trilioni di dollari.¹² È per questo motivo che sicuramente la Cina rimarrà un mercato chiave per il consumo di moda a lungo termine.

1.2. DIECI TEMI PER IL 2023 SECONDO MCKINSEY & COMPANY

Secondo l'analisi McKinsey & Company nel rapporto “*The State of Fashion 2023*” dei dati globali nel settore della moda, con l'inflazione e le preoccupazioni geopolitiche che dominano l'agenda per il 2023, influenzando negativamente sia la domanda dei consumatori che i costi operativi dei marchi, le aziende della moda dovrebbero adattarsi alla crescente complessità aggiornando i loro modelli operativi e modificando le loro strategie a livello di supply chain. In particolare, le dieci sfide che devono affrontare sono le seguenti.¹³

¹¹“The State Of Fashion 2023”, Mc Kinsey & Company, 2022

¹² McKinsey cit.

¹³ ASSOMAC, *Rapporto Mckinsey sulla moda: previsioni sul 2023*, 5 dicembre 2022: <https://assomac.it/it/news/news-dal-mondo/rapporto-mckinsey-sulla-moda-previsioni-sul-2023/>

Sul fronte dell'economia globale:

- *Fragilità globale*: Tra l'inflazione più alta da una generazione a questa parte, le crescenti tensioni geopolitiche, le crisi climatiche e il calo della fiducia dei consumatori in previsione di una recessione economica, l'economia globale è in uno stato di forte instabilità. I marchi di moda hanno bisogno di un'attenta pianificazione per affrontare le incertezze e i rischi di recessione che si prospettano nel 2023.
- *Realtà regionali*: capire dove investire nel mondo non è mai stato facile, ma la crescente incertezza geopolitica e le riprese economiche disomogenee legate alla pandemia COVID-19, tra gli altri fattori, probabilmente renderanno la sfida ancora più ardua nel corso di questo anno. I marchi possono rivalutare le priorità di crescita regionale e affinare le loro strategie in modo che siano più adatte alle aree geografiche in cui operano.

Sul fronte dei cambiamenti nei consumatori:

- *Spesa a doppio binario*: i consumatori potrebbero essere colpiti in modo diverso dalle potenziali turbolenze economiche del 2023. A seconda di fattori come il livello di reddito disponibile, alcuni rimanderanno o ridurranno gli acquisti discrezionali, altri cercheranno occasioni, aumentando la domanda di prodotti di rivendita, a noleggio e fuori prezzo. I dirigenti del settore moda dovrebbero adattare i loro modelli di business per aumentare e proteggere la fedeltà dei clienti ed evitare di diluire i loro marchi.
- *Moda fluida*: la moda gender-fluid sta guadagnando sempre più terreno in seguito al cambiamento dell'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'identità e dell'espressione di genere. Per molti marchi e rivenditori, l'attenuazione dei

confini tra abbigliamento maschile e femminile richiederà un ripensamento del design dei prodotti, del marketing e delle esperienze di acquisto in negozio e in digitale.

- *Abiti formali reinventati*: l'abbigliamento formale sta assumendo nuove configurazioni, in quanto gli acquirenti ripensano al modo in cui si vestono per il lavoro, i matrimoni e altre occasioni. Mentre gli uffici e gli eventi diventeranno probabilmente più casual, le occasioni speciali potrebbero essere dominate da abiti di grande effetto che i consumatori noleggeranno piuttosto di acquistare.

Per quanto riguarda il generale sistema moda:

- *La resa dei conti del modello direct-to-consumer*: sebbene i marchi di tutti i segmenti di prezzo e di tutte le categorie abbiano abbracciato i canali digitali direct-to-consumer, l'aumento dei costi del marketing digitale e gli adeguamenti dell'e-commerce hanno messo in discussione la fattibilità di questo modello. Per crescere, i marchi dovranno probabilmente diversificare il loro mix di canali, includendo la vendita all'ingrosso e i marketplace di terzi, oltre ai modelli direct-to-consumer..
- *Affrontare il greenwashing*: poiché il settore continua a confrontarsi con il suo dannoso impatto ambientale e sociale, i consumatori, le autorità di regolamentazione e gli altri stakeholder potrebbero esaminare sempre più il modo in cui i marchi comunicano le loro credenziali di sostenibilità. Per evitare il greenwashing, i marchi devono dimostrare che stanno apportando cambiamenti significativi e credibili, rispettando al contempo i requisiti normativi emergenti.
- *Produzione a prova di futuro*: le continue interruzioni delle catene di fornitura sono un catalizzatore per la riconfigurazione della produzione globale. I produttori

tessili possono creare nuovi modelli di supply chain basati sull'integrazione verticale, il nearshoring e la produzione di piccoli lotti, grazie a una maggiore digitalizzazione.

- *Il marketing digitale ricaricato*: le recenti norme stanno dando vita a un nuovo capitolo del marketing digitale, in quanto il targeting dei clienti diventa meno efficace e più costoso. I marchi dovranno adottare campagne creative e nuovi canali, come le reti di media al dettaglio e il metaverso, per ottenere un maggiore ROI sulla spesa di marketing e raccogliere preziosi dati di prima parte che possono essere sfruttati per approfondire le relazioni con i clienti.

- *Revisione dell'organizzazione*: Il successo dell'esecuzione delle strategie nel 2023 dipenderà in parte dall'allineamento dell'azienda alle funzioni chiave. I dirigenti del settore moda devono avere una nuova visione di ciò che richiederà l'organizzazione del futuro, concentrandosi sulla capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti, nonché sull'elevazione dei team e dei ruoli critici della C-suite per realizzare priorità come la sostenibilità e l'accelerazione digitale.

1.3. L'INSOSTENIBILITA' DELL'INDUSTRIA DELLA MODA

1.3.1. L'impatto ambientale

Il settore della moda è il secondo più inquinante dopo quello petrolifero.¹⁴

Le cause principali sono la smisurata quantità di indumenti prodotti e l'estrema velocità con la quale vengono distribuiti, utilizzati e infine smaltiti. I consumatori

¹⁴ PERRIS C. PORTOGHESE F., PORTOGHESE O., *Verso una moda sostenibile*, Youcanprint, 2020

acquistano quantità di vestiti sempre maggiori ad un ritmo sempre più veloce e le aziende produttrici, per essere in grado di metterli a disposizione nel minor tempo possibile, hanno accelerato l'intera filiera produttiva e distributiva. Queste necessità hanno dato vita alla così detta "fast mood", tradotto vuol dire vestiti a prezzi ridotti e dalla qualità scadente, lavorati usando strumenti e agenti inquinanti, nella maggior parte dei casi da lavoratori sottopagati, tra cui minorenni. I capi, che con la stessa velocità con cui sono acquistati finiscono nella spazzatura senza essere riciclati. Il risultato è un impatto enorme e devastante sull'ambiente e sulla società.

Secondo un report della Commissione Economica delle Nazioni Unite per l'Europa (UNECE) del 2018, l'industria della moda produce dall'8% al 10% di tutte le emissioni globali di anidride carbonica (4-5 miliardi di tonnellate l'anno), contribuendo ad un'importante produzione di gas a effetto serra per via delle sue lunghe catene di approvvigionamento e alla produzione ad alta intensità energetica. L'industria consuma più energia dell'industria aeronautica e navale messe insieme. Anche il consumo d'acqua è un problema importante. L'Onu, infatti, stima che circa il 20% dello spreco globale dell'acqua sia ascrivibile a questo settore, al secondo posto dopo il settore dell'agricoltura. Per non parlare della grande quantità di rifiuti prodotti, si parla di più di 92 milioni di tonnellate l'anno, che finiscono in discarica o vengono bruciati e l'inquinamento degli oceani e delle falde acquifere per via delle microplastiche contenute nei materiali utilizzati. La ricerca "*The Enviromental price of fast fashion*"¹⁵ nel 2020 ha

¹⁵ NIINIMÄKI K. ET AL, *The environmental price of fast fashion*, Nature Reviews Earth & Environment, aprile 2020, 1(4):189-200, DOI: [10.1038/s43017-020-0039-9](https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9)

esaminato ogni passaggio della catena dell'industria del tessile individuando le principali problematiche ambientali:

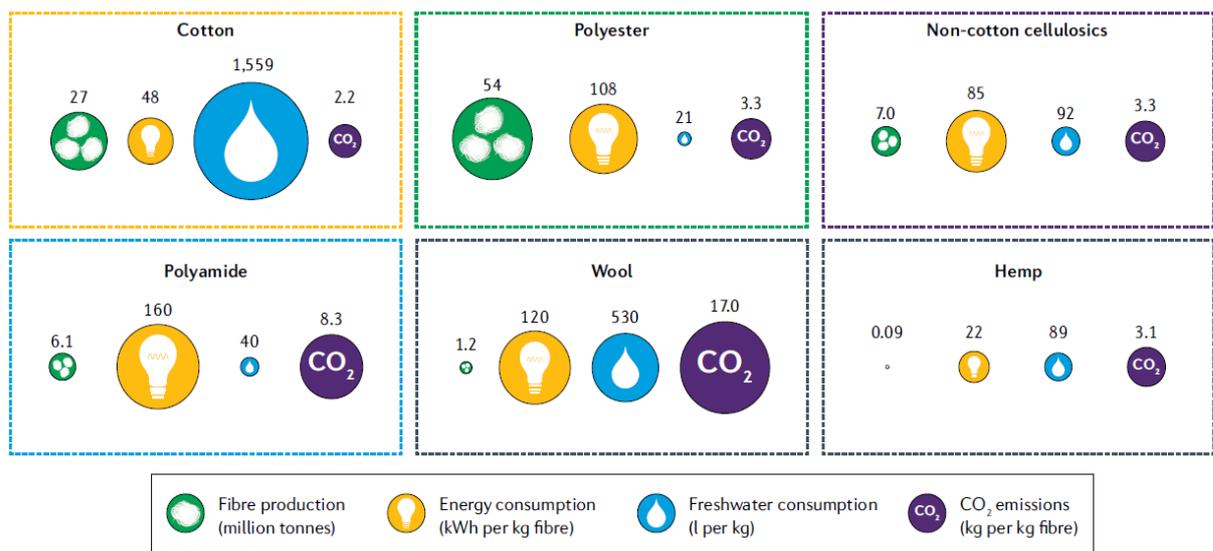
Utilizzo delle risorse idriche. La fashion industry utilizza una grande quantità d'acqua. Nel 2015 si è stimato un totale di consumo di 79 miliardi di metri cubi con una media di 200 tonnellate di acqua per ogni tonnellata di tessuto prodotto. La maggior parte del consumo idrico è associato alla coltivazione del cotone e ai processi a umido delle diverse fasi di produzione come sbiancamento, tintura, stampa e finissaggio. Attualmente si stima anche che l'attuale produzione tessile utilizzi ogni anno 44.000 miliardi di litri d'acqua per l'irrigazione, soprattutto delle piantagioni di cotone, che ha un impatto idrico maggiore di qualsiasi altra fibra utilizzata nelle industrie della moda come, ad esempio, il poliestere piuttosto che la lana (fig. 1.3). Tra i disastri ambientali attribuibili alla coltivazione del cotone si ricorda il Lago di Aral, uno dei più grandi laghi di acqua salata al mondo al confine tra Uzbekistan e Kazakistan, prosciugato in meno di 50 anni. Ricerche recenti hanno altresì dimostrato che le industrie del tessile e della moda sono responsabili per il 7% della riduzione e dell'inquinamento delle falde acquifere e della scarsità di acqua potabile, soprattutto nei paesi orientali come India e Cina.

Carbon footprint. All'interno del quasi 10% di emissioni globali di CO₂ a carico del processo produttivo dell'industria della moda sono escluse le emissioni che si manifestano lungo le diverse fasi del ciclo di vita del prodotto stesso, ad esempio, non si considerano le emissioni lungo le fasi di trasporto o di smaltimento. L'alto livello di emissioni di CO₂ provocato dalla fashion industry deriva dall'eccessivo utilizzo di energia, in particolar modo dal tipo di fonte energetica scelta. A titolo esemplificativo, si può nominare la Cina che sostiene la produzione tessile attraverso l'utilizzo di energia alimentata a carbone, che ha come diretta conseguenza un impatto ambientale

elevatissimo del 40% superiore rispetto a Paesi come l'Europa o la Turchia. La fase del ciclo di vita dell'indumento in cui c'è maggior dispendio energetico e dunque maggiori emissioni è sicuramente la fase iniziale, ovvero durante l'estrazione delle fibre, in particolare nelle fibre sintetiche come gli acrilici, avendo origine direttamente dai combustibili fossili. Le fibre di origine naturale in questo caso è vero che richiedono più acqua, ma hanno emissioni di carbonio nettamente inferiori rispetto alle fibre sintetiche (Fig. 1.3) ed inoltre fungono anche esse stesse come depuratore ambientale assorbendo CO₂ dall'ambiente circostante.

Una scelta sostenibile potrebbe essere, dunque, quella di sostituire fibre sintetiche come il poliestere con fibre naturali come lino o canapa. L'unica soluzione efficace ad oggi per ridurre i gas serra, tuttavia, sembra stare nella riduzione dei volumi di produzione (da fast fashion a slow fashion) e scegliere tessuti di origine vegetale prodotti con l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili come l'energia idroelettrica o nucleare.

Fig. 1.3 – Impatto ambientale di sei tipi di fibre utilizzate nell'industria della moda



Fonte: NIINIMÄKI, KIRSI, et al., *The environmental price of fast fashion*. Nature Reviews Earth & Environment, 2020

Utilizzo di sostanze chimiche. L'industria del tessile e dell'abbigliamento durante l'intero processo produttivo utilizza oltre 15.000 tipologie di agenti chimici differenti. Secondo alcune stime il 6% dei pesticidi utilizzati a livello mondiale sono applicati alle colture di cotone, così come il 16% di insetticidi, il 4% di erbicidi e l'1% di fungicidi. L'utilizzo di determinati prodotti agrochimici è dannoso per l'intero ecosistema e per tutte le specie che lo popolano, anche per l'uomo, per cui si stimano circa mille morti al giorno da avvelenamento da pesticidi. Purtroppo, l'impiego di sostanze chimiche sui prodotti tessili ad oggi rimane poco tracciabile essendo prodotti per lo più di importazione estera tra Paesi con normative piuttosto differenti. La maggior parte delle aziende del settore, infatti, per ridurre i costi di produzione delocalizzano in quei paesi dove le leggi sono più permissive e non sono richieste particolari tecnologie sostenibili. I consumatori a questo proposito stanno infatti chiedendo maggiore tracciabilità dell'intero ciclo di vita del capo che acquistano per avere maggiore consapevolezza e convinzione che si sta acquistando un prodotto sostenibile e di qualità. Diverse aziende ormai hanno inserito la tracciabilità all'interno delle singole etichette presenti in ogni capo.

Rifiuti tessili. Il consumismo, l'avvento di modelli di business fast fashion e ultra-fast fashion hanno avuto come inesorabile risultato l'esponenziale aumento di rifiuti tessili. I rifiuti possono essere distinti nella fase pre-consumo e nella fase post-consumo. I rifiuti pre-consumo si riferiscono agli scarti di produzione, soprattutto durante le fasi di produzione e confezionamento dei capi di abbigliamento, ma soprattutto al particolare fenomeno del "deadstock" ovvero l'insieme dei prodotti invenduti che rimangono nei magazzini di fabbriche e negozi. Tra il 2017 ed il 2018 due scandali hanno portato l'attenzione mediatica su tale fenomeno in particolare nei casi H&M e Burberry. H&M venne accusato di detenere oltre 4,3 miliardi di giacenze in magazzino di capi nuovi mai

venduti, di cui una grande quantità veniva poi bruciata in un inceneritore in Danimarca, mentre Burberry venne accusato di incenerire tutta la merce che rimaneva invenduta, per un totale di 90 milioni di sterline di abiti completamente nuovi. I rifiuti post-produzione comprendono invece tutti gli indumenti scartati dai consumatori; il passaggio dal consumo ai rifiuti post-consumo è molto rapido: in Cina, Germania, Stati Uniti, Giappone, Italia e Regno Unito la vita media di indumenti come t-shirt o pantaloni è stata stimata in soli 3 anni, tanto che i rifiuti tessili al 2009 rappresentavano circa il 22% dei rifiuti globali. Accanto ad una percentuale così elevata rimane ridotta la percentuale di riciclaggio di tali rifiuti. Per chiudere il ciclo di vita dei materiali e creare un efficace sistema di riciclaggio innanzitutto si dovrebbe rallentare la produzione ed il consumo degli indumenti: l'industria del tessile dovrebbe investire in tecnologie pulite e costruire nuovi modelli di business.

1.3.2. L'impatto sociale

La moda veloce ha permesso ai consumatori di poter acquistare un capo ad un costo quasi pari a zero. Ma il basso costo degli indumenti ha generato, in molti casi, alti costi umani.

L'illusione del meraviglioso mondo della moda a basso costo si è interrotto il 24 aprile del 2013 quando 1134 persone persero la vita nella tragedia del crollo del Rana Plaza in Bangladesh, considerato il più grave incidente mortale avvenuto in una fabbrica tessile, incidente che ha aperto gli occhi sulla triste realtà dell'utilizzo del lavoro nell'industria della moda.

Il Rana Plaza era un edificio di natura commerciale di otto piani situato a Dacca, capitale del Bangladesh. Conteneva negozi, una banca e numerose fabbriche di abbigliamento che impiegavano circa 5.000 lavoratori che realizzavano capi di

abbigliamento per noti marchi, tra cui ricordiamo Inditex e Benetton. Il giorno prima del cedimento strutturale alcuni ispettori avevano scoperto delle crepe chiedendo l'evacuazione dell'edificio, cosa che avvenne per i negozi e la banca e non per i lavoratori tessili, costretti a tornare al lavoro il giorno successivo sotto le minacce dei datori di lavoro, giorno in cui poi l'edificio crollò alle 8:45 circa del mattino coinvolgendo in totale 3.122 operai. È stato poi confermato che l'edificio non era stato progettato per ospitare fabbriche, in quanto strutturalmente troppo debole e che quei quattro piani erano stati costruiti senza permesso, rendendo il fatto un omicidio e non un semplice incidente.

A seguito del fatto, più di 200 marchi internazionali nel 2013 hanno firmato l'”*Accord on Fire and Building Safety*”¹⁶, un contratto vincolante per le aziende firmatarie che aveva ed ha tutt'oggi l'obiettivo di assicurare ai lavoratori del Bangladesh un ambiente di lavoro sicuro aumentando i controlli e migliorando le strutture produttive.

Ad oggi a quasi dieci anni dal lutto, la situazione rimane critica e molti lavoratori continuano a perdere la vita nella realizzazione dei capi che tutti i giorni indossiamo. Non solo in Bangladesh, ma anche in diversi paesi soprattutto del sud-est asiatico come India o Pakistan, dove il monitoraggio dei diritti dei lavoratori è praticamente inesistente o quasi, motivo per cui la maggior parte delle imprese vi hanno delocalizzato la produzione al fine di sostenere costi più bassi possibili e rimanere competitive sul mercato.

Nel 2019 l'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha condotto uno studio sullo sfruttamento dei bambini nell'industria della moda e le informazioni emerse sono spaventose: 74 milioni di bambini sono impiegati in occupazioni ad alto rischio in tutto il mondo, dovendo maneggiare sostanze chimiche dannose per la salute utilizzate per la

¹⁶ Dal sito web <https://bangladeshaccord.org/>, consultato il 23 marzo 2023

lavorazione di tessuti e macchine altrettanto pericolose. Ma ciò non è una novità, nel 2017 The Observer ha indagato su quattro diversi stabilimenti delle multinazionali Nike, Asics, Puma e VF, dove è emerso che più di 500 lavoratori erano stati ricoverati in ospedale a causa delle spaventose condizioni di lavoro.

Il Bangladesh, ad esempio, non ha una legislazione sull'orario minimo di lavoro e i lavoratori nelle fabbriche tessili (chiamate "Sweatshops") della grande industria della moda lavorano fino a 12 ore al giorno per salari che vanno da \$ 1,90 a \$ 2,40 al giorno. All'orario disumano e ai salari da fame si accompagnano veri e propri sistemi schiavistici, descritti nel documentario "Fashion Victims" di Sarah Ferguson, che mostra la vita in una fabbrica in Bangladesh. Tra le scene mostrate vi erano ad esempio porte chiuse con assi in modo che i lavoratori non potessero uscire e riposare e violenze fisiche per punire chi lavorava lentamente, soprattutto sulle donne, che costituiscono la maggioranza della forza lavoro.

Sfruttamento del lavoro minorile e femminile, assenza di condizioni di sicurezza sul lavoro, mancanza di retribuzioni dignitose hanno suscitato una reazione nel mondo della moda che ha richiesto alle industrie maggiore etica e sostenibilità e quest'ultime hanno risposto con ampie campagne di marketing e importanti rapporti sulla sostenibilità. Allo stesso tempo, però, hanno continuato a cercare incessantemente prezzi sempre più bassi per i loro prodotti, costringendo i fornitori a operare con margini di profitto inferiori, deprimendo ulteriormente i salari dei lavoratori che già vivevano al di sotto della soglia di povertà. I salari da fame sono spesso nascosti in catene di approvvigionamento complesse, difficili da individuare. Per decenni, marchi e rivenditori hanno beneficiato di un modello conveniente e ad alta intensità di manodopera e la mancanza di trasparenza gli ha consentito di prendere le distanze e di scansare le proprie responsabilità per

garantire salari dignitosi e porre fine allo sfruttamento all'interno della filiera, impedendo ai lavoratori di organizzarsi e chiedere una paga equa per lavoro svolto includendo nella contrattazione i principali responsabili della distribuzione asimmetrica del valore lungo le catene globali di fornitura: i marchi e i distributori.

La norma più nota per la responsabilità sociale è sicuramente la SA8000:2014, emessa dalla Social Accountability International (SAI), organizzazione internazionale nata nel 1997. Il sistema di gestione della Responsabilità Sociale SA800 è lo standard più diffuso a livello globale applicabile a tutte le imprese di qualsiasi settore, le quali possono decidere di adottarlo per fornire garanzie ai propri clienti e più in generale al mercato, che i propri prodotti e servizi sono realizzati nel pieno rispetto dei diritti umani e sociali, in particolare prevede i seguenti requisiti specifici: escludere il lavoro minorile e il lavoro forzato, rispettare gli orari definiti ex lege, definire di una retribuzione equa, garantire salute e sicurezza sul lavoro, libertà di associazione e rappresentanza sindacale, impedire qualsiasi discriminazione. Sicuramente possedere una certificazione SA 8000:2014 accresce la fiducia sia interna che esterna all'organizzazione, migliora la performance del personale aziendale in modo costante ed aumenta la qualifica dell'azienda come fornitore di beni.

Accanto troviamo la norma ISO 26000, pubblicata definitivamente nel 2010 dall'International Organization for Standardization (ISO), organizzazione non governativa internazionale per la definizione di norme tecniche. La norma rappresenta uno strumento di autodiagnosi e misurazione per le imprese sulla propria responsabilità sociale con la conseguente identificazione degli stakeholder sui quali ricadono gli effetti delle decisioni e delle attività aziendali e fornisce anche un quadro di riferimento (fig. 2.3) attraverso i sette principi SR fondamentali: responsabilità, trasparenza,

comportamento etico, rispetto degli interessi degli stakeholder, rispetto dei principi di legalità, rispetto delle norme internazionali di comportamento, rispetto dei diritti umani.¹⁷

1.4. L'ATTUALE MODELLO INSOSTENIBILE: IL FAST FASHION

1.4.1. Il modello di consumo e l'avvento della Fast Fashion

*“Si vive per consumare o si consuma per vivere?”*¹⁸

Il fenomeno del consumismo, oggi, sembra essere l'unico modello di comportamento d'acquisto, che, insieme alla globalizzazione, all'avvento di Internet e all'affermarsi di nuovi modelli di socializzazione, hanno rivoluzionato profondamente non solo le politiche e le economie globali, ma anche e soprattutto il sistema generale della moda ed il suo rapporto con gli individui.

L'Enciclopedia Treccani definisce il consumismo come un *“fenomeno economico-sociale, tipico dei paesi a reddito elevato ma presente anche nei paesi in via di sviluppo, consistente nell'aumento dei consumi per soddisfare i bisogni indotti dalla pressione della pubblicità e da fenomeni d'imitazione sociale diffusi tra ampi strati della popolazione.”*¹⁹ L'eccesso di consumo rappresenta il consumismo. Il comunismo viene definito come una tendenza sociale, da alcuni economisti viene addirittura definito un sistema economico. Gli individui, quali membri di una società, vengono formati per essere consumatori. Prima ancora di essere cittadini si è consumatori.

¹⁷ WARD H., *ISO 26000 and global governance for sustainable development*, Shaping Sustainable Markets Papers – IIED, febbraio 2012

¹⁸ ROMANO D., *Forme di consumo e stili di vita*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 3/2000, pp. 387-396, DOI: 10.1431/2837

¹⁹ Consumismo in www.treccani.it – Enciclopedie Online, Dizionario di Economia e Finanza (2012)

L'idea di consumo è sempre stata strettamente connessa al benessere economico e alla felicità dell'individuo: più si acquista, più si consuma, più si sta bene, più si è felici. Questo sentimento pone le radici nel modello di società moderna pervasa dal continuo bisogno di dover acquistare, non per differenziarsi quanto più per omologarsi alla massa, e dalla tendenza all'imitazione altrui per sentirsi accettati dalla società stessa. Nel mondo occidentalizzato dell'inizio del terzo millennio, comprare è diventata un'azione imprescindibile, smettere di comprare sarebbe impensabile. Smette di comprare solo chi non ha più denaro e di conseguenza cade in una condizione di disgrazia, si trasforma in povero e viene emarginato.²⁰

I prodotti di abbigliamento, e più in generale l'intero mondo della moda, sono sicuramente i protagonisti tra i beni di consumo più interessati dal fenomeno consumistico. Anzi, la sociologia dei cultural studies e dei fashion studies hanno messo in evidenza come l'abbigliamento, la moda, rappresentino più che un semplice bene di consumo, ma contengano significati molto importanti per l'individuo e il suo rapportarsi alla società.²¹ La moda è sempre stata un fenomeno stagionale, un fenomeno ciclico e temporaneo adottato dai consumatori per un determinato momento. È dunque evidente come il ciclo di vita della moda sia un ciclo di vita piuttosto breve.²²

Tuttavia, mentre fino a non molto tempo fa di collezioni emesse da case ed industrie di moda annualmente se ne potevano contare due, corrispondenti alle famose stagioni autunno/inverno e primavera/estate, ora si è arrivati circa a 52 collezioni l'anno. Le stagioni non esistono più. Circa ogni settimana nei negozi o negli shop online vengono

²⁰ CORRADO M., *Design, una storia sbagliata*, Armillaria edizioni, Roma, 2019

²¹ CIETTA E., *La rivoluzione del fast-fashion*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p.27

²² BHARDWAJ V., FAIRHURST A., *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2010, 20 (1), pp. 165-173, DOI: 10.1080/09593960903498300

presentate nuove collezioni, capsule collection, collaborazioni, creando nei consumatori un bisogno di acquisto compulsivo.

Ad esprimere questa nuova cultura globale che permette di descrivere al meglio il modello di sviluppo della moda moderna, fortemente industrializzata, aggiornata costantemente e predisposta a soddisfare ogni esigenza del consumatore, è il modello della *Fast Fashion* o “moda veloce”.

Il sistema della moda può essere articolato in cinque mercati differenti: *l'haute couture*, nel quale operano case di moda del lusso con abiti di sartoria esclusivi e confezionati su misura, il *prêt-à-porter* o (ready to wear) caratterizzato da abbigliamento creato in taglie standard da marchi prestigiosi in una fascia di prezzo elevata, il *diffusion* definito come un'estensione del precedente in quanto riferito ad un mercato più ampio nel quale si trovano le seconde o le terze linee degli stilisti, il *bridge* che rappresenta un ponte tra il mondo della moda stilistica e il mercato di massa, e il *mass market* che rappresenta l'insieme di prodotti basici, a basso contenuto stilistico, poco differenziati e con un prezzo competitivo.²³ Nell'ultimo gruppo si collocano le imprese Fast Fashion.

«*Fashion: Two New Stores Go into Fashion's Fast Lane*»²⁴ titolava il New York Times il 31 dicembre 1989 in occasione dell'apertura di due nuovi stores Zara, in Lexington Avenue, attirando l'attenzione di «*young fashion followers on a budget who nonetheless change their clothes as often as the color of their lipstick.*». In questa occasione è apparso per la prima volta il termine "fast fashion", coniato dalla giornalista

²³ SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, 2005, p. 123 - 131

²⁴ SCHIRO A.M., *Fashion; Two New Stores That Cruise Fashion's Fast Lane*, The New York Times, 31 dicembre 1989

Anne-Marie Schiro per riferirsi a questa propensione per “moda veloce”, già emersa nell'Ottocento, ma che ha conquistato New York negli anni '80.

Il celebre dizionario Meriam – Webster definisce il sostantivo Fast Fashion: «*an approach to the design, creation, and marketing of clothing fashions that emphasizes making fashion trends quickly and cheaply available to consumers*». ²⁵ All'interno della definizione si possono riconoscere due dei principi fondanti di tale modello: la velocità e l'economicità. Il Fast Fashion è infatti un modello di design, produzione e distribuzione di abiti di medio - bassa qualità, che permette di avere bassi costi e dunque di praticare bassi prezzi, al fine di offrire in maniera continuativa e in tempi brevissimi sempre nuove collezioni.

Il prezzo irrisorio del capo di abbigliamento fa sì che il consumatore acquisti sempre di più rispetto al reale fabbisogno. È svanito il senso del valore, l'affetto legato all'indumento in virtù della possibilità di acquistare continuamente altri capi, sempre nuovi, sempre di moda e apparentemente più necessari di quelli che già si possiedono. La causa, ma anche conseguenza diretta è che il consumatore ritiene necessario cambiare il proprio guardaroba di continuo in funzione delle tendenze scelte dalle grandi aziende di moda, dalle influencer sui diversi canali social, dalla pubblicità e dalle riviste di settore.

La Fast Fashion è stata inizialmente considerata come un fenomeno quasi positivo in quanto ha permesso una sorta di democratizzazione della moda, un fenomeno volto a rendere accessibili tendenze che prima erano appannaggio solo di un'élite di pochi ricchi, imitando le collezioni dell'haute couture e dei look mostrati sulle passerelle in tempi

²⁵ Fast Fashion in www.merriam-webster.com/dictionary, consultato il 25 febbraio 2023

record. Spendere poco per vestirsi alla moda è diventato un luogo comune. Solo di recente è diventata chiara la piena portata del problema della moda a buon mercato.

Per realizzare i presupposti alla base di una moda veloce, cioè basso costo e velocità, è stato necessario un ridimensionamento della filiera produttiva delle industrie coinvolte. Il basso costo di un capo di abbigliamento è solitamente il frutto di scelte poco sostenibili e molto impattanti, come ad esempio la scelta di delocalizzare fasi produttive o di dare in appalto la mano d'opera in quei Paesi in via di sviluppo (come il Bangladesh) in cui non vengono riconosciuti i diritti minimi della persona e dei lavoratori, anche minori e bambini, in cui non esistono norme che disciplinino la tutela dell'ambiente da parte delle industrie. Il basso costo di un capo di abbigliamento che in apparenza è allettante per il consumatore, in realtà nasconde sempre un alto costo sociale e ambientale.

Il modello lineare di business della Fast Fashion incoraggia un consumo eccessivo di beni del settore tessile e dell'abbigliamento generando una quantità di rifiuti costante talmente elevata che non si è più in grado di smaltirli.

Figura 1.4 – Linear Fashion Systems



Fonte: Ellen McArthur Foundation

1.5. LE CARATTERISTICHE DEL MODELLO FAST FASHION

Un modello di business, utilizzando le parole dello studioso svizzero Alexander Osterwalder, può essere definito come lo strumento concettuale che descrive il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore.²⁶ In altre parole, è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo.²⁷ È un vero e proprio strumento che viene utilizzato per organizzare l'attività dell'azienda: definisce cosa essa produce, come lo produce, per chi lo produce e con quali risorse. Identifica a quale mercato rivolgersi, i fornitori da cui ottiene le materie prime necessarie per il ciclo produttivo e la definizione del processo produttivo che vuole realizzare.

All'interno del modello fast fashion la caratteristica distintiva è sicuramente la priorità data ai consumatori, ponendo in primo piano le loro esigenze e divenendo un modello regolato dalla domanda e non più dall'offerta.

I tradizionali sistemi solitamente erano basati su una logica *designer-push*: lo stilista creava le proprie collezioni per poi offrirle sul mercato con la speranza che la propria proposta di valore fosse apprezzata dai potenziali clienti. Ciò portava a sprechi sia in termini di costo che di tempo, motivo per cui c'è stata un'inversione di rotta verso un modello *opportunity-pull* secondo cui la produzione dipende direttamente dalle preferenze e dalle richieste di mercato.

²⁶ A. OSTERWALDER, Y. PIGNEUR, C.L. TUCCI, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of the association for Information Systems, 2005

²⁷ Ivi

Il tempo nella moda è sicuramente l'arbitro del successo di un'azienda, non è solo una variabile indipendente come nella maggior parte delle industrie manifatturiere, ma il tempo si sceglie divenendo una variabile decisiva della strategia di un'azienda e dell'intero sistema produttivo e distributivo che accomuna tutte le imprese che operano nella fast fashion.

Un modello di business della Fast Fashion, per essere definito tale, deve essere, innanzitutto, il risultato della combinazione di quattro elementi:

- a) Rapidità di risposta alla domanda dei consumatori (Quick Response);
- b) Elevata frequenza dell'assortimento offerto aggiungendo prodotti sempre nuovi;
- c) Riduzione del ciclo di vita dei prodotti;
- d) Combinazione prezzo/design al fine di soddisfare contemporaneamente esigenze dei consumatori e tendenze del mercato.²⁸

Mentre i primi tre elementi sono di carattere operativo e caratterizzano la supply chain di "moda veloce", l'ultimo, invece, rappresenta la vera e propria proposta di valore delle imprese con un'offerta di tipo *fast*, garantendo al consumatore un flusso continuo di nuove proposte durante la stagione per stimolare acquisti frequenti.

Per far fronte rapidamente alla domanda di acquisto sempre più variabile dei consumatori che acquistano abbigliamento, è fondamentale che l'impresa si posizioni all'interno di una Supply Chain efficace e reattiva, che abbia un solido rapporto sia con i fornitori che con i rivenditori. Essendo la concorrenza molto forte e la domanda molto volatile, le fashion industries devono essere in grado di reagire più rapidamente possibile

²⁸ CARO F., MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ V., *Fast fashion: Business model overview and research opportunities*. Retail supply chain management: Quantitative models and empirical studies, 2015, pp. 237-264.

alle esigenze dei clienti accorciando sia i cicli di vita del prodotto sia i tempi di consegna attraverso una maggiore flessibilità e reattività.

La logica predominante adottata nell'industria tessile e dell'abbigliamento nella gestione delle operations è sicuramente quella del Quick Response (QR), un progetto lanciato dall' US Apparel Manufacturing Association con la finalità di studiare, appunto, le soluzioni per gestire la filiera del tessile/abbigliamento con lo scopo di comprimere i tempi di tutte le fasi della catena del valore: dai fornitori di materie prime, alla fase produttiva e alla distribuzione nei punti vendita.

Per abbreviare il time-to-market, il primo passo è definire una lunghezza target praticabile per l'intero ciclo della moda, tenendo conto del modello di business dell'azienda, dei requisiti del rivenditore per l'assortimento e dei benchmark dei concorrenti, in particolare quelli che hanno accorciato con successo i propri calendari. Una volta fissata la durata target per l'intero ciclo, il passo successivo è eliminare le attività che fanno perdere tempo e accelerare i processi in ogni fase.²⁹

Al sistema di tipo Quick Response si affianca sistema di Enhanced Design che sostanzialmente prevede l'attuazione di strategie ed investimenti volti a migliorare tutto il processo di progettazione del design finale dei prodotti da commercializzare, in modo da generare un valore aggiunto agli occhi del consumatore.³⁰

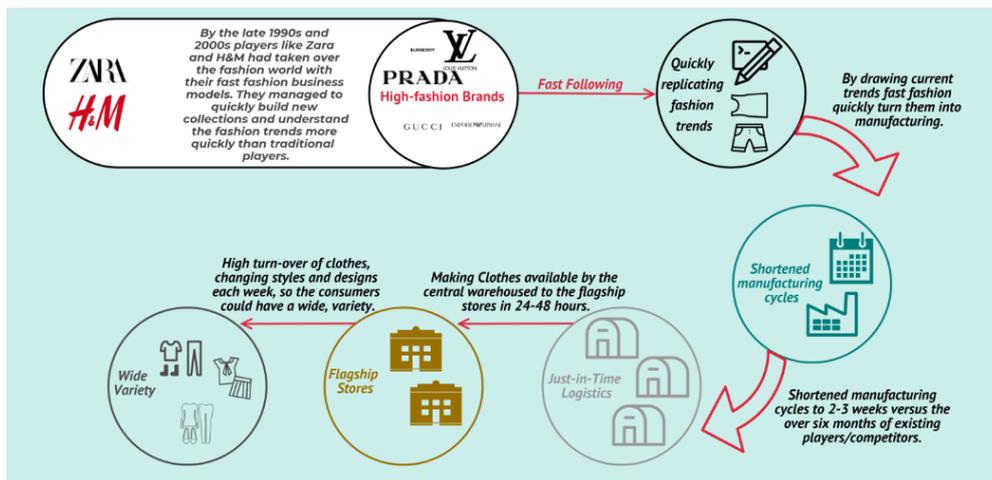
Le aziende di Fast Fashion (Zara, H&M, Shein ecc.), concentrano l'attività di design nell'emulare rapidamente le tendenze lanciate dalle grandi case di moda sulle passerelle durante le settimane della moda, creando collezioni rapide sempre aggiornate

²⁹BERG A., LOBIS M. ET AL., *Faster fashion: How to shorten the apparel calendar*, McKinsey & Company, 17 maggio 2018

³⁰CACHON G.P., SWINNEY R., *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*, *Management Science*, aprile 2011, Vol. 57 n. 4, pp. 778-795

per permettere ai consumatori di trovare nei negozi, in tempo reale, tutto ciò che va di moda.

Figura 1.5 – Descrizione del processo fast-fashion



Sostanzialmente il Quick Response agisce sui profitti finali delle aziende combinando due effetti: effetto sulle vendite, ottimizzando la produzione e riducendo le scorte, ed effetto comportamentale, mirato ad influenzare il comportamento d’acquisto del consumatore permettendo all’azienda di fissare un prezzo di equilibrio maggiore. D’altra parte, l’Enhanced Design collabora anch’esso all’aumento dei profitti sia attraverso l’effetto comportamentale, sia attraverso l’effetto di valutazione del consumatore, avendo come obiettivo di creare valore aggiunto per il consumatore stesso migliorando il design del prodotto.

Le interazioni tra i sistemi dunque sono due:

- Interazione operativa: combina l’effetto sulle vendite del Quick Response e l’effetto di valutazione dell’Enhanced Design;

- Interazione comportamentale: combina l'effetto comportamentale dei due sistemi coinvolti.³¹

1.5.1. Un modello vincente di Fast Fashion: Gruppo Inditex e Marchio Zara

Tra i principali nomi della filiera fast fashion quelli che si sentono pronunciare più spesso c'è sicuramente il Gruppo Inditex con il suo marchio di punta: Zara.

Inditex S.A. è una multinazionale spagnola, proprietaria di numerosi e rinomati marchi di moda, tra cui possiamo trovare Zara, Zara Home, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho e Uterqüe.

Dall'unione tra Amancio Ortega e Rosalia Mera, nel 1963 nasceva quello che, negli anni a venire, sarebbe diventato un vero e proprio colosso del settore dell'abbigliamento. La filosofia del Colosso spagnolo ha come obiettivo quello di fare della moda il punto d'incontro di un ampio collettivo di consumatori moderni globali, eterogeneo per età, cultura e status sociale, giungendo ad un ottimo rapporto qualità/prezzo per dargli ciò che vogliono e ciò di cui hanno bisogno nel modo più responsabile possibile.³² Uno dei sogni di Ortega è, infatti, “che i clienti Dior o Chanel facciano acquisti Zara senza vergognarsene”. (“Il colosso spagnolo dell'abbigliamento: Chi è Inditex - JESAP Consulting”).

Tanto per citare qualche numero, nei primi nove mesi del 2022 Inditex ha registrato un fatturato di 23,1 miliardi di euro, con un incremento raggiunto in tutte le aree geografiche che la catena presidia.³³

³¹ CACHON G.P., SWINNEY R., *cit.*

³² Sito web ufficiale del gruppo: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/brands>, consultato il 12 mar 2023

³³ NAEF I., *Inditex: fatturato a 23 miliardi nei nove mesi*, Fashion United, 14 dic 2022

Ma cosa distingue il Gruppo Inditex dagli altri competitors Fast Fashion? Il Gruppo, a differenza della maggior parte dei suoi competitors, propone un modello di integrazione verticale effettuando spedizioni direttamente dalle fabbriche di produzione per azzerare i costi di magazzino e ridurre notevolmente il time to market. Grazie alla presenza di un'ampia rete di negozi situati in punti strategici e lo sviluppo della piattaforma e-commerce, Inditex riesce ad assicurarsi una grande rete di distribuzione e raggiunge un elevato volume di clienti.

Zara è sicuramente il marchio cavallo di battaglia del Gruppo, fondata nel 1975 con sede ad Arteixo, e leader indiscusso del fast fashion a livello mondiale. Zara possiede oltre 2000 punti vendita in 88 Paesi nel mondo e non è facile fornire dati aggiornati a causa dell'estrema velocità di apertura di nuovi negozi. Non solo Zara, ma tutti i marchi del Gruppo, condividono come comune scopo il cliente al primo posto.

Il modello di business di Zara è stato definito un modello di business di successo perché integra due strategie fondamentali: immagazzinare meno merce e aggiornare spesso le proprie collezioni. Riesce a disegnare, produrre, distribuire e vendere le sue collezioni in solo quattro settimane.

La chiave del processo risiede nell'abilità di Zara nel sintonizzarsi sui gusti personali dei suoi clienti in modo da poter dare loro ciò che vogliono ancor prima che lo chiedano. Per fare ciò, più di 200 designer situati presso la sede centrale dell'azienda in Spagna raccolgono costantemente informazioni sulle decisioni prese dai consumatori in ciascuno dei negozi della catena. Sondano anche le ultime tendenze, che i loro stessi scout osservano nelle strade e nei centri commerciali di tutto il mondo, per trarne ispirazione quando disegnano le loro ultime creazioni. Oltre al processo di progettazione, anche la produzione e la logistica dei prodotti Zara avvengono all'interno dell'azienda. Il vantaggio

di questo approccio è che offre al marchio molta flessibilità per adattarsi ai gusti mutevoli dei consumatori di moda.

Un altro dei punti di forza del modello di business di Zara è che ha stagioni di produzione limitate e un elevato turnover di prodotti. In altre parole, Zara monitora costantemente i capi e analizza ciò che viene acquistato e ciò che invece “non va”, agendo di conseguenza e togliendo dalla produzione i capi meno apprezzati. Per i capi che hanno avuto successo invece la strategia è quella mantenerli e di migliorarli apportando piccole modifiche. Così Zara riesce a risparmiare sui costi di magazzino e inventario in ogni negozio del mondo. Questi tipi di risparmio sono molto importanti per qualsiasi azienda perché, se l'azienda riuscisse a prevedere più o meno quali articoli potrebbe vendere, potrebbe riuscire a ridurre i propri rischi aziendali.

La velocità di produzione è data dall'integrazione verticale del controllo, della progettazione, della produzione e della distribuzione dell'abbigliamento, a differenza dei competitors che hanno come strategia principale quella di esternalizzare la maggior parte della produzione nei paesi in via di sviluppo. Il 50% dei prodotti del marchio Zara viene fabbricata in Spagna, Paese di origine del gruppo Inditex, permettendo al marchio di rispondere velocemente alle esigenze che i clienti esprimono.

Se volessimo fare un'analisi SWOT del modello Zara per analizzare punti di forza, punti di debolezza, le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente esterno, si potrebbe riassumere nella tabella seguente:

Tabella 1.1 - SWOT Analysis di Zara

<p>S – PUNTI DI FORZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Basso costo del lavoro grazie allo sfruttamento della struttura salariale attraverso la delocalizzazione della produzione in alcuni paesi come Bangladesh, Armenia, Marocco, Spagna; - Materiali di bassa qualità che permette di ridurre i costi; - L'azienda spende molto poco in marketing e pubblicità, creando un senso di esclusività e scarsità; - I punti vendita si trovano in posizioni privilegiate in tutto il mondo; - Copia rapidamente le tendenze dell'alta moda riuscendo a fornire repliche simili a prezzi convenienti; - Utilizzo dei social media per captare le nuove tendenze; - L'azienda vende l'85% dei suoi capi a prezzo pieno, rispetto allo standard del 60% del settore; - Solo il 15-25% dei propri articoli sono prodotti anticipatamente consentendo all'azienda di ridurre i costi delle rimanenze;
<p>W – PUNTI DEBOLI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'azienda investe molto poco nel marketing; - Utilizza un sistema di distribuzione centralizzato (Cubo) che potrebbe mettere a rischio il processo produttivo con interruzioni significative;
<p>O – OPPORTUNITA'</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dovrebbe migliorare la propria presenza online; - Dovrebbe raggiungere maggiore rilevanza a livello globale per sopravvivere alla crescente concorrenza.
<p>T – MINACCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poiché una parte significativa delle vendite di Zara viene effettuata in Europa, ciò la lascia aperta a una maggiore concorrenza dovuta alla crescente popolarità di alcuni dei suoi concorrenti nel continente; - L'incapacità di Zara di acquisire una quota significativa del mercato al di fuori dell'Europa e della Cina l'ha lasciata aperta a un pool crescente di concorrenti globali; - Zara è stata accusata di aver commesso varie violazioni del lavoro come sfruttamento del lavoro, condizioni di lavoro non sicure e persino lavoro minorile; - Il modello di business del fast fashion, che prevede la copia delle recenti tendenze dell'alta moda da altri designer, è stato visto come non autentico e una palese violazione dei diritti sui marchi. Ciò ha coinvolto l'azienda in varie cause legali per presunte violazioni dei marchi, nonché scandali di moda imitatrice; - I rapidi aumenti del costo delle materie prime, così come del costo del lavoro, potrebbero rivelarsi dannosi per il modello di business di Zara e renderlo insostenibile; - La sua presenza online relativamente scarsa in termini di vendite di e-commerce potrebbe significare che l'azienda potrebbe non riuscire a raggiungere una quota significativa del mercato al dettaglio online.

Fonte: Elaborazione propria secondo i dati in <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/brands>

Negli anni sia il marchio Zara che il Gruppo Inditex in generale hanno provato ad integrare la sostenibilità nei propri modelli di business.

Entrando sulla pagina Web del Gruppo una delle prime cose che si legge è “Sustainability”, ribadita come obiettivo della Società anche all’interno dello stesso codice etico e di condotta. Nonostante la proclamata ed apparente attenzione del Gruppo alla sostenibilità in tutte le sue forme, molteplici sono state le accuse che gli sono state rivolte negli anni, soprattutto di sfruttamento dei lavoratori nei paesi in via di sviluppo, per cercare di portare ai minimi i costi di produzione e dunque massimizzare i guadagni. Guadagni che, non a caso, hanno portato l’imprenditore spagnolo Amancio Ortega ad essere il sesto uomo più ricco al mondo con un patrimonio di \$ 62,7 miliardi³⁴.

Una delle inchieste che ha generato più rumore ha riguardato proprio il marchio Zara. Nel 2011 in Brasile, nel corso di un'operazione coordinata dal Ministero del Lavoro, è stato accertato che i dipendenti, tra cui anche minori e bambini, di un piccolo laboratorio incaricato di confezionare capi Zara a San Paolo lavoravano una media di 15 ore al giorno in un edificio in condizioni precarie per un salario tra i 100 e i 150 euro mensili, molto al di sotto del minimo di legge. Inditex a quel tempo si è giustificata sostenendo di non esserne a conoscenza, in quanto la produzione in questi paesi viene data a terzi attraverso contratti di appalto, promettendo di andare a fondo alla questione.³⁵

³⁴ Forbes: www.forbes.it, consultato il 15/03/2023

³⁵ OPPES A., “Zara, prova a uscire dalla lista degli sfruttatori del lavoro disumano”, La Repubblica, Sez. Economia e Finanza, 02 settembre 2015

CAPITOLO 2

SOSTENIBILITÀ NELL'INDUSTRIA DELLA MODA

2.1. LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, ECONOMICA E SOCIALE

Il cambiamento climatico e i suoi effetti sono ormai ben noti. Forse meno riconosciuta è la causa, individuabile nel nostro modello di sviluppo estrattivo e lineare, passato ma anche presente, ad oggi strutturalmente insostenibile. Oltre all'inesorabile consumo di capitale naturale ciò che desta preoccupazione è l'accumulo di infiniti residui nell'ambiente con effetti devastanti sul clima, sull'inquinamento della biosfera e sulla perdita di salute e biodiversità delle specie.

Il settore della moda è sicuramente tra i settori che maggiormente hanno avvertito il bisogno dei consumatori di voler e di poter contribuire con le proprie scelte a rendere migliore il rapporto tra produzione, ambiente e società, motivo per cui l'industria della moda ad oggi sta affrontando una grande evoluzione e trasformazione per abbracciare la sostenibilità e rispondere a questi nuovi bisogni dei consumatori.

La moda sostenibile, la nuova opportunità del circular fashion, la lotta contro lo spreco nei capi di abbigliamento dismessi, rappresentano nuove vie che permettono alle imprese di migliorare il rapporto con l'ambiente e fornire riscontri concreti in termini di social responsibility, ma sono anche un'importante occasione per le imprese per migliorare i propri rating ESG Environmental Social Governance, divenuti un aspetto critico delle operazioni di un'azienda.

La prima definizione di sviluppo sostenibile è contenuta all'interno del rapporto "Our Common Future", anche conosciuto come Rapporto Brundtland, elaborato dalla World Commission on Environment and Development nel 1987. Viene definito sviluppo sostenibile "uno sviluppo che soddisfa i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere le capacità di quelle future di soddisfare i propri."³⁶. All'interno del concetto di sviluppo sostenibile, dunque, sono implicite l'esigenza di tutela e salvaguardia delle risorse dell'umanità, il raggiungimento di una migliore qualità della vita, la diffusione di una prosperità equa e crescente, il mantenimento di un livello di uso e conservazione ambientale non dannoso per l'uomo e per le altre specie viventi.

Dalla pubblicazione del Rapporto Brundtland si è diffusa l'opinione secondo cui le attività socioeconomiche messe in atto dall'uomo potessero favorire ambiente e società pur perseguendo obiettivi economici.³⁷ Jhon Elkington nel 1994 ha coniato il concetto della *Triple Bottom Line* che fornisce una nuova idea di sostenibilità tripartita in tre dimensioni fondamentali attraverso la regola delle tre E (Environment, Equity, Economy) che nel contesto aziendale si ritrova come tre P: Planet, Profit e People.³⁸

La dimensione della *sostenibilità economica* si riferisce alla capacità di un sistema economico di generare reddito e occupazione nel lungo periodo e di garantire un uso razionale delle risorse disponibili. Proprio per questo motivo la sostenibilità economica può essere considerata il pilastro di qualsiasi altro ambito di sostenibilità che sia ambientale o sociale: sono insostenibili tutte quelle azioni che comportano uno spreco economico. La dimensione della *sostenibilità ambientale* è intesa come la capacità di

³⁶ Report of the World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, United Nations, 1987

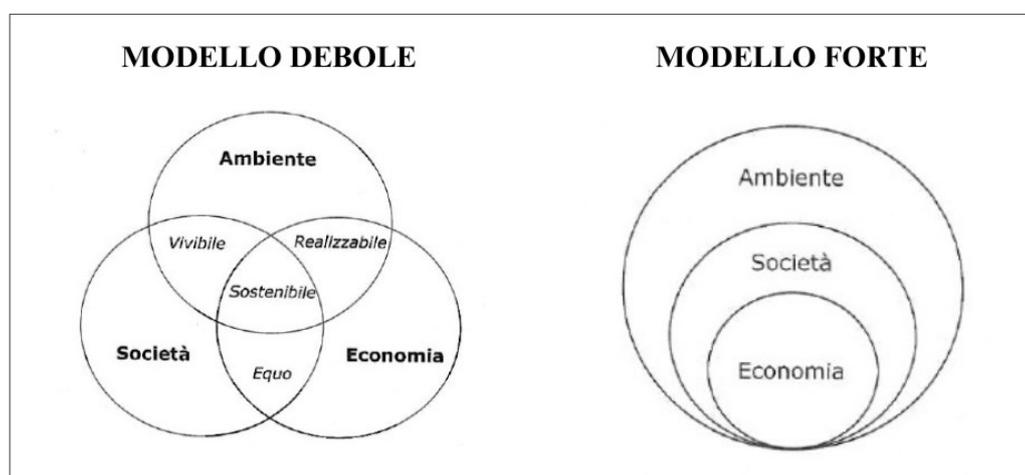
³⁷ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2009, p.9

³⁸ The Economist, *Triple bottom line*, 17 novembre 2009, consultato il 20 marzo 2023

mantenere nel tempo qualità e riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di garantire l'integrità degli ecosistemi. Tradotta in una prospettiva aziendale, per esempio, rappresenta l'impatto dell'azienda sull'ecosistema circostante attraverso l'utilizzo di risorse naturali come acqua o energia. Infine, la dimensione della *sostenibilità sociale* riguarda la capacità di garantire un'equa distribuzione nell'accesso a beni e di condizioni di benessere umano, alla qualità della vita, alla sicurezza e a tutti i servizi per i cittadini. Un'impresa attenta alla sostenibilità sociale avrà a cuore sicuramente temi come ad esempio la sicurezza sul lavoro, i diritti dei lavoratori, l'inclusione del personale aziendale.^{39 40}

Sulla base dell'approccio TBL si sono sviluppati due modelli per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile noti come *modelli di sostenibilità debole e forte*.

Figura 2.1 – Modelli di sostenibilità debole e forte



Fonte: rielaborazione da CHIUCCHI *et al.* (2022).

³⁹ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, cit.

⁴⁰ TENUTA P., *Indici e modelli di sostenibilità*, cit.

Nel *modello di sostenibilità debole* le tre dimensioni sono rappresentate attraverso tre anelli di eguali dimensioni ed interconnessi in modo simmetrico presupponendo la separazione e l'autonomia di queste ultime. La strategia perseguita dal modello è una strategia win-win che avvantaggia due dimensioni escludendo la terza. Questo rappresenta un limite in quanto rischia di portare ad affrontare le questioni dello sviluppo sostenibile a “comparti stagni” escludendo le connessioni tra economia, società e ambiente. Nel *modello di sostenibilità forte* le tre dimensioni risultano essere inserite all'interno di cerchi concentrici in cui al centro si trova la dimensione economica. Tale modello riconosce che un'economia stabile dipende da una società ben funzionante e che la società dipende da un ambiente sano, adottando una visione olistica che supera le barriere tra le varie dimensioni (come nel modello debole). Il limite in questo caso sta nel fatto che, considerando le tre entità unificate, si rischia di sottovalutare il costante cambiamento dei processi sottostanti le tre dimensioni e si rischia di ignorare la ricchezza e la multiformità della realtà.⁴¹

È evidente ormai come la sostenibilità e lo sviluppo sostenibili siano diventati temi di più ampio respiro, ormai di interesse di tutti gli ecosistemi aziendali. Alla luce di quanto appena affermato, si può definire sostenibile un'organizzazione che è stabile non solo dal punto di vista finanziario, ma che allo stesso tempo minimizza i propri impatti ambientali negativi ed agisce positivamente in conformità alle aspettative sociali gestendo le relazioni con gli stakeholder e rilevando il bisogno di rivolgersi alle generazioni future

⁴¹ CHIUCCHI ET AL.

con un atteggiamento di maggiore responsabilità in relazione a quanto si è prodotto, non solo in termini economici, ma anche etici ambientali e sociali.⁴²

Per le aziende, integrare la sostenibilità nel proprio modello di governance e improntare una strategia aziendale fondata sul coinvolgimento dei portatori di interesse nella definizione delle strategie, degli obiettivi e delle politiche aziendali e nella comunicazione dei risultati ottenuti, vorrebbe dire cogliere enormi opportunità, ottenere un vantaggio competitivo sia in termini economici, ma anche sociali, generando «valore condiviso» con una pluralità di stakeholder.

Il tredicesimo Rapporto GreenItaly presentato dalla Fondazione Symbola e Unioncamere evidenzia il potere che la green economy ha di rafforzare la competitività aziendale. Dal rapporto emerge che le imprese⁴³ che hanno adottato processi e tecnologie più efficienti e con minore impatto ambientale sarebbero più dinamiche sui mercati esteri rispetto alle altre, con un aumento nelle esportazioni del 35% nel 2022 per chi ha investito in sostenibilità contro il 26% delle altre.⁴⁴ Inoltre si sono anche rilevati numerosi aspetti positivi: la riduzione dei costi aziendali, l'aumento della produttività e dell'efficienza, migliore reputazione nei confronti di tutti gli stakeholder, ingresso in nuovi mercati con un conseguente aumento delle vendite e l'acquisizione di nuovi clienti, aumento dell'occupazione e delle capacità manageriali.

Per integrare la sostenibilità nell'organismo aziendale e soddisfare l'interesse di tutti gli stakeholder è indispensabile comunicare la propria responsabilità sociale, affrontata nel paragrafo successivo.

⁴² ibidem

⁴³ Il rapporto ha preso in esame 531mila aziende che hanno investito in tecnologie e soluzioni green tra il 2017 e il 2021.

⁴⁴ GreenItaly 2022: www.symbola.net/ricercar/green-italy-2022/

2.2. CSR: RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

2.2.1. Introduzione e definizione della Responsabilità Sociale d'Impresa

Le imprese, in quanto sistemi sociali, sono soggette all'azione delle organizzazioni internazionali e dei governi ai quali si aggiunge la pressione esercitata dalla società civile, che chiede con sempre maggior forza alle imprese di rendere conto delle proprie azioni, giudicandone non soltanto gli effetti ma anche le intenzioni. Nell'industria della moda sono sempre più numerose, infatti, le iniziative di boicottaggio da parte di consumatori, di gruppi di cittadini o di intere comunità locali, accompagnate da azioni di protesta da parte di organizzazioni non governative (come Fashion Revolution, Clean Clothes Campaign, Greenpeace ecc.) e di movimenti collettivi come quelli ambientalisti, numerose sono state anche le campagne di stampa che ormai sono particolarmente estese e virulente in occasione di catastrofi naturali o di clamorose violazioni di diritti umani come affrontato già precedentemente. Sono tutte espressioni di una "voce" sempre più forte della società civile che produce effetti in grado di influenzare le decisioni imprenditoriali, soprattutto nel settore della moda.⁴⁵

Le imprese pertanto, in un contesto ambientale sempre più fitto di connessioni sociali e politiche, non sono più unicamente considerate sistemi di produzione di valori economici e finanziari, ma devono essere considerate come veri e propri attori, motori, responsabili dello sviluppo ambientale e in grado di produrre valore ambientale e sociale e in alcuni casi, anche disvalore ambientale e sociale, che appare sotto forma di danni causati all'ambiente. Proprio sulla valutazione positiva di questa capacità di interazione

⁴⁵ GAZZOLA P., *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, EconomiaAziendale2000 Web, www.ea2000.it, N.2/2006

con l'ambiente, sull'attitudine della trasformazione imprenditoriale di non limitarsi allo sviluppo dell'impresa, ma di produrre uno sviluppo interno sostenibile con quello ambientale, si forma e si consolida la reputazione dell'impresa quale attore sociale. Senza dubbi, nell'attuale contesto produttivo, la consapevolezza dei produttori e dei consumatori riguardo la centralità di tali aspetti nelle dinamiche competitive e la tracciabilità storica della filiera produttiva stanno guadagnando interesse. È evidente, quindi, come l'impegno etico di un'impresa si sia trasferito direttamente all'interno della catena del valore introducendo per il futuro l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno sviluppo sostenibile per l'intera collettività. In questo ambiente si colloca la genesi e la gestione della Corporate Social Responsibility o Responsabilità Sociale d'Impresa.⁴⁶

Il quadro storico in cui nasce e si sviluppa la nozione della Responsabilità Sociale d'Impresa è caratterizzato da un contesto culturale ed accademico in cui si chiede ad un'impresa di adottare un comportamento socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti i portatori di interesse (stakeholder) con l'obiettivo di cogliere un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo.⁴⁷ Come scriveva oltre cinquant'anni fa l'economista italiano Gino Zappa: all'interno del mercato globale e locale, le imprese non hanno un'esistenza a sé stante, ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra cui spicca sicuramente una società civile molto attenta all'operato imprenditoriale.⁴⁸

⁴⁶ Ibidem

⁴⁷ CHANDLER D., WERTHER B.W., *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation.*, 3^a ed., SAGE Publications, 01 agosto 2013

⁴⁸ MORELLI M., *Imprese sostenibili e gestione delle risorse umane*, Rivista trimestrale di scienza della amministrazione: 3, 2014, Franco Angeli, pp. 101-122

Naturalmente le questioni riguardanti lo scopo e le responsabilità dell'impresa non sono nuove, ma sono state sollevate e discusse da diversi punti di vista durante tutto il ventesimo secolo. In particolare, sono due le teorie che hanno segnato il percorso della CSR: la *Teoria degli Shareolder*, per la quale i manager hanno il dovere morale di aumentare il ritorno finanziario degli investitori, e la *Teoria degli Stakeholder*, per la quale i manager hanno il dovere morale di rispettare i diritti di tutti i portatori di interesse dell'impresa, ovvero quei soggetti che possono essere influenzati dal conseguimento degli obiettivi aziendali.⁴⁹

Fautore della prima Teoria, del 1970, è il premio Nobel per l'economia Milton Friedman. L'approccio di Friedman con la *Shareolder View* è un approccio prettamente economico che individua come mission della politica aziendale il soddisfacimento degli interessi degli azionisti e rifiuta l'utilità della Responsabilità Sociale d'Impresa intesa come decisione manageriale posta a sacrificare i profitti aziendali in favore del conseguimento di obiettivi sociali. L'impresa, per l'autore, non ha obblighi etici, al di là di quelli verso i propri investitori. Friedman, tuttavia, non nega che il management possa impegnarsi in attività "sociali" (come vendere prodotti più sicuri, o fornire luoghi di lavoro meno pericolosi), ma coerentemente ritiene che debba farlo solo in prospettiva strategica, cioè solo nella misura in cui tali attività contribuiscano ad aumentare i profitti dell'azienda.⁵⁰

Poiché la teoria di Friedman non riusciva a considerare e a trattare adeguatamente

⁴⁹ D'ORAZIO E., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, pp. 3-27

⁵⁰ Ibidem

gli interessi e i diritti di tutti gli stakeholder dell'impresa, si è proceduto alla elaborazione di una teoria alternativa, la *Teoria degli Stakeholder*⁵¹, sostenuta per la prima volta da Robert Edward Freeman nel suo saggio del 1984 "*Strategic Management: a Stakeholder Approach*" nel quale definisce gli stakeholders come "tutti i soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere". In un successivo articolo del 1988, elaborato insieme a William Evan, dal titolo "*A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*" avanza la proposta che la dottrina secondo cui la sola responsabilità dei manager è esclusivamente nei confronti degli azionisti, venga sostituita da quella secondo cui i manager hanno un rapporto di fiducia verso una ampia serie di stakeholder dell'impresa, intendendo con questo termine "fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e la comunità locale, come pure il management nel suo ruolo di agente di questi gruppi", cioè quegli individui che hanno "un interesse legittimo o una pretesa legittima sull'impresa", avendo essi investito tempo e risorse nella relazione con essa.⁵²

I contributi più rilevanti possono essere fatti risalire, però, negli anni '90 del secolo scorso agli *standard setter* e ai *practitioner*. Oltre ad Elkington con la Triple Bottom Line, precedentemente citata, negli anni Novanta si è fatta strada l'idea che la RSI rafforzi i rapporti interni ed esterni delle imprese attraverso una sorta di legittimazione sociale, introducendo anche modelli, linee guida e strumenti per la misurazione delle performance sociale e ambientali, oltre che economiche, e della loro valutazione e rendicontazione.

Dalle teorie, più recentemente si è sviluppato un profilo normativo intorno alla Responsabilità Sociale d'Impresa introdotto dalla Commissione Europea nel 2002

⁵¹ FREEMAN R.E., RUSCONI G, DORIGATTI M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, 2^aed, 2021

⁵² *Ibidem*

all'interno del GreenBook, definendo la Corporate Social Responsibility come l'“*integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”⁵³ dimostrando l'interesse volontario delle imprese a curare gli interessi degli stakeholders aziendali sempre più consapevoli e sensibili al tema della sostenibilità economica e ambientale nelle proprie scelte di consumo. Il 25 ottobre 2011 attraverso la comunicazione n. 681 la stessa Commissione Europea ha riesaminato e superato la nozione espressa nel precedente Libro Verde, offrendo una nuova definizione di CSR secondo la quale le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali al fine di fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i proprietari/azionisti e tutti i soggetti interessati. Tale definizione ha ridotto il peso di un approccio soggettivo e volontario delle imprese richiedendo loro maggiore adesione ai diversi principi promossi da organizzazioni internazionali come OCSE o ONU.

Anche l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile ha contribuito a definire il contesto e la strada della Corporate Social Responsibility. Nel settembre 2015 è stato sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU il programma d'azione Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Il programma è rivolto alle persone, al pianeta e alla prosperità e ha come orizzonte temporale per il loro raggiungimento il 2030. Esso include 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, “*Sustainable Development Goals*”, SDGs, sviluppati a partire dagli 8 Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDGs) approvati nel 2000. Ogni obiettivo è definito ad ampio raggio ed è interdipendente; a ciascuno di

⁵³ Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea, 18 luglio 2001

essi è legata una lista di risultati tangibili, misurabili con indicatori integrati rivolti a persone, pianeta, prosperità e pace.⁵⁴ I SDGs, pur essendo indirizzati a diverse categorie di attori – governi e istituzioni, società civile, organizzazioni no profit – intendono essere una spinta soprattutto per le imprese.⁵⁵

«The new agenda is a promise by leaders to all people everywhere. It is an agenda for people, to end poverty in all its forms – an agenda for the planet, our common home»,
Ban Ki-moon, Segretario Generale delle Nazioni Unite.

2.2.2 Prestazioni CSR nelle aziende di moda

Negli ultimi anni vi è stata una sempre maggiore attenzione ai problemi relativi alla responsabilità sociali delle aziende di moda nei confronti dei paesi ove sono impiantate le loro fabbriche o anche dove vengono eseguite le lavorazioni per loro conto.⁵⁶

Due sono le principali preoccupazioni sulle imprese agli occhi del “pubblico”: le cattive condizioni di lavoro e i bassi salari nei paesi di produzione e il danno ambientale dovuto all’inquinamento provocato dall’intera filiera produttiva dell’abbigliamento.

L'esternalizzazione di attività secondarie nei paesi in via di sviluppo, i cicli di vita dei prodotti sempre più brevi e la compressione dei tempi logistici hanno dimostrato che la gestione della catena di approvvigionamento (SCM) è diventata un argomento di crescente importanza strategica. Sin dagli anni Sessanta le imprese di moda sfruttano numerosi vantaggi derivanti dall'esternalizzazione delle fasi produttive nei paesi in via di

⁵⁴ GAZZOLA, P., PAVIONE, E., GRECHI, D., & RAIMONDI, V., *L'economia circolare nella fashion industry, ridurre, riciclare e riutilizzare: alcuni esempi di successo*, Economia Aziendale Online, 11(2), 165-174.

⁵⁵ *2030 Agenda for Sustainable Development*, Global Compact Network: www.globalcompactnetwork.org

⁵⁶ FINTONI S., *Produrre e distribuire moda. Sourcing e delocalizzazione in un contesto globale: dove, come, con chi*, FrancoAngeli, 2005, Milano, p. 135

sviluppo, tra i quali c'è sicuramente il fatto che in questi paesi le norme e le procedure per la tutela e la produzione dei diritti dei lavoratori sono quasi inesistenti, cosa che ha creato e crea ancora oggi alle imprese problemi importanti dal punto di vista sociale della RSI, motivo per cui le società globali sono sempre più tenute a rendere conto delle proprie prestazioni sociali, di quelle dei loro fornitori situati in paesi in via di sviluppo lontani e, in ultima analisi, delle prestazioni sociali dell'intera catena di approvvigionamento.

La storia della Nike è la più esemplare da questo punto di vista. L'azienda, consapevole delle pessime condizioni di lavoro vigenti in alcune fabbriche dove si producevano le sue scarpe e dove veniva anche impiegata manodopera infantile, aveva affidato la produzione ad altre aziende che, a loro volta la subappaltavano, creando un filtro alle responsabilità della committente. Nel 1996 in un articolo della rivista "Life" sul lavoro minorile apparve la foto di un bambino pakistano di dodici anni circondato da pezzi di pallone su cui era chiaramente leggibile il logo Nike, dichiarando che lavorava 12 ore al giorno per 60 centesimi di dollaro. Arrivarono altre denunce simili, quando, finalmente, nel 2001 la Nike ha deciso di darsi un proprio codice comportamentale per evitare di intaccare la propria immagine con problemi di carattere etico, dunque per sola strategia di marketing.⁵⁷

La filiera della moda è una filiera estremamente complessa con caratteristiche che spesso compromettono il successo dell'attuazione della RSI, caratteristiche definite inibitorie, che si contrappongono a fattori che invece spingono verso l'adozione di pratiche socialmente responsabili (Tab. 2.1)

⁵⁷ Ibidem

Tabella 2.1 - Implementazione della CSR: inibitori e drivers nelle fashion supply chain

CSR inhibitors	CSR drivers
Downward price pressure	Consumer desire for guilt-free fashion
Fashion product nature	Trust in buyer-supplier trading relationship
Labour intensity of manufacture	SCM philosophy: long-term orientation, shared goals
Retailer buying practices	Supply chain rationalisation
Supply chain complexity	Supply chain integration
Supply chain power distribution	

Fonte: PERRY P., TOWERS N., *CSR implementation in fashion supply chains*, pp. 481-483

CSR inhibitors. I consumatori richiedono una maggiore varietà di articoli a prezzi inferiori, per cui le aziende per contenere i costi di produzione e i tempi di consegna compromettono spesso l'implementazione ed il mantenimento di uno standard CSR. Oltre alla pressione sui costi l'industria della moda deve anche tenere conto della natura dei fashion products per la quale possono essere classificarsi in basic products, seasonal products e short-season products: i *basic products* sono prodotti presenti nelle collezioni tutto l'anno e con un profilo della domanda piuttosto prevedibile, i *seasonal products* hanno un ciclo di vita medio compreso fra le 12-25 settimane e dunque un profilo della domanda meno prevedibile, ed infine gli *short-season products* sono i prodotti con un ciclo di vita molto breve (massimo 10 settimane) per i quali il profilo della domanda è imprevedibile. In particolare, per la produzione dell'ultima tipologia di prodotti, i fornitori possono subire pressioni sui tempi di consegna che vanno a riflettersi sulle condizioni di lavoro degli operai impedendo l'adozione di codici etici di condotta. Allo stesso modo la richiesta di tempi di consegna più brevi, di flessibilità per soddisfare la domanda dei consumatori e la continua ricerca di prezzi più bassi e condizioni commerciali vantaggiose hanno influenzato le pratiche di acquisto dei rivenditori divenendo un ostacolo all'implementazione della RSI. Inoltre, il processo SCM nell'industria dell'abbigliamento è molto complesso per via del numero dei partner

coinvolti e per la lunghezza della catena di fornitura caratterizzata da uso estensivo di accordi di subappalto che provocano distorsione nelle relazioni commerciali tra fornitori e compratori, i quali hanno sicuramente maggiore forza contrattuale rispetto ai primi.⁵⁸

CSR drivers. È crescente la domanda dei consumatori di abbigliamento alla moda a basso costo proveniente da catene di approvvigionamento etiche, c'è dunque un chiaro motivo commerciale per l'implementazione della CSR nelle filiere della moda: in quanto industria di consumo di alto profilo, le cattive pratiche di CSR nelle strutture dei subappaltatori potrebbero portare a cattiva pubblicità, boicottaggi dei consumatori e perdita di valore del marchio all'interno dei mercati. Le imprese ripongono sempre più fiducia in relazioni di lungo termine continue sia con i consumatori che con i fornitori, in quanto danno sicurezza e certezza all'impresa nei confronti dei competitors nella mutevolezza del settore. È difficile per i concorrenti replicare l'offerta di altri fornitori che hanno creato con i propri clienti rapporti commerciali stretti e vantaggiosi. Molte grandi aziende di abbigliamento si stanno, infatti, muovendo verso la razionalizzazione delle loro catene di approvvigionamento globali al fine di ridurre i costi e sviluppare relazioni di partnership più strette con un numero inferiore di fornitori poiché ciò consente un migliore controllo e visibilità dei problemi di CSR nei diversi livelli della filiera. La fiducia e la cooperazione tra i partner della catena di approvvigionamento creano solide reti di collaborazione che sfruttano le capacità dell'intera catena e portano a un vantaggio competitivo, facilitando la condivisione delle informazioni necessarie per massimizzare l'agilità nei mercati volatili. La fiducia, naturalmente, è antecedente all'agilità della supply chain, in quanto consente ad acquirenti e fornitori di adattarsi rapidamente ai cambiamenti

⁵⁸ PERRY P., TOWERS N., *CSR implementation in fashion supply chains*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 43 N. 5/6, 2013, pp. 481-483

del mercato e di sviluppare soluzioni più creative per soddisfare le nuove esigenze dei consumatori. È fondamentale anche l'integrazione lungo la catena di approvvigionamento. Il concetto di integrazione comprende sia l'interazione che la collaborazione, in cui i partner lavorano insieme "in modo cooperativo per arrivare a risultati reciprocamente accettabili". L'integrazione della catena di approvvigionamento può quindi agire come fattore di influenza per l'attuazione della RSI guidata dalla collaborazione verso un obiettivo comune.⁵⁹

Un prerequisito per il successo delle attività di RSI nelle aziende di moda è sicuramente la trasparenza. Le linee guida insieme ai codici di condotta in materia di RSI obbligano le aziende a pubblicare una certa quantità di informazioni commercialmente sensibili, quali l'ubicazione dei siti di produzione, i nomi dei fornitori, i livelli di materiale di scarto o le condizioni di lavoro. In qualità di maggiore consumatore di abbigliamento, l'Unione Europea ha provato ad assumere un ruolo guida per quanto riguarda la trasparenza nel settore della moda. Con il "*EU Report on the Flagship Initiative on Garment*", votato il 3 maggio 2017, il Parlamento Europeo obbliga le imprese a rendere pubblica la propria catena del valore e, su base regolare, a dover pubblicare nomi, indirizzi e recapiti di tutti i collegamenti all'interno della catena. Pertanto, le aziende di abbigliamento sono tenute a identificare, affrontare e correggere le violazioni dei diritti umani nella loro catena di fornitura. Attualmente, non ci sono obblighi legali applicabili per la trasparenza, di conseguenza le aziende possono selezionare le informazioni che desiderano condividere pubblicamente. Ciò implica che le aziende possono sottolineare il loro impatto positivo e mascherare il loro impatto negativo, fingendo così di essere più

⁵⁹ PERRY P., TOWERS N., *CSR implementation in fashion supply chains*, cit. pp. 483-485

rispettose della società e dell'ambiente di quanto in realtà non siano. I risultati di diversi studi di mercato nella logistica e nella gestione della catena di approvvigionamento concordano sul fatto che la trasparenza nella catena sia una priorità assoluta. Rendere le catene di approvvigionamento trasparenti consente alle aziende della moda di identificare, valutare, ridurre e realizzare soluzioni per minimizzare gli effetti sulla società e sull'ambiente. Tuttavia, fattore critico è la disponibilità dei partner della filiera e dei dipendenti che dovrebbero cooperare per raggiungere la piena trasparenza.⁶⁰

La scelta di implementare una Corporate Social Responsibility costringe le aziende di moda a cambiare i loro modelli di business tradizionali. Attualmente, le aziende del settore si stanno concentrando principalmente sulla fase finale della catena del valore, in particolare sulla fase dei rifiuti. Le eco-innovazioni additive (come lo smaltimento dei rifiuti, il recupero dei rifiuti e il controllo delle emissioni) sono dominanti, al contrario di eco-innovazioni integrative (ad esempio, prodotti eco-compatibili, eco-innovazione integrata nei processi) ancora poco comuni. Ad esempio, solo l'1% delle aziende di abbigliamento utilizza cotone organico. Per massimizzare il riutilizzo dei materiali e minimizzare la distruzione di valore lungo tutte le fasi della catena del valore le aziende dovrebbero adottare modelli di business circolari, che andrebbero a cambiare l'intero sistema inclusi progettazione, produzione, consumo e il riutilizzo.⁶¹

⁶⁰ CLEFF T., VAN DRIEL G. et al., *Corporate Social Responsibility in the Fashion Industry: How Eco-Innovations Can Lead to a (More) Sustainable Business Model in the Fashion Industry*, Springer International Publishing AG (part of Springer Nature 2018), New Developments in Eco-Innovation Research, Sustainability and Innovation, pp. 257-271

⁶¹ Ibidem

2.3. SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La supply chain management (SCM) è intesa come la pianificazione e la gestione di tutte le attività coinvolte nell'approvvigionamento, nei processi di produzione e logistica, compresi il coordinamento e la collaborazione con fornitori, intermediari commerciali e clienti, migliorando le relazioni a monte (con i fornitori) e a valle (con i clienti) per ottenere un vantaggio competitivo stabile nel tempo.⁶²

Negli ultimi decenni, l'industria della fast fashion è stata caratterizzata da operazioni diffuse sia nei paesi in via di sviluppo che in quelli sviluppati. A causa dei problemi economici, sociali e ambientali nei paesi in via di sviluppo, le aziende si concentrano sempre più sulla sostenibilità e cercano di garantire la stessa qualità e gli stessi standard nelle condizioni di lavoro e di produzione lungo tutta la loro catena di approvvigionamento, introducendo il concetto di Sustainable Supply Chain Management.

La gestione sostenibile della catena di approvvigionamento, o Sustainable Supply Chain Management, è un concetto che si basa sulla considerazione degli aspetti sociali, ambientali ed economici nel processo di gestione delle forniture, produzione, logistica e distribuzione di beni e servizi. Questo approccio mira a ridurre l'impatto ambientale, promuovere il benessere sociale e creare valore economico a lungo termine.

Numerosi distributori di abbigliamento come Nike, Disney, Levi Strauss, Benetton, Adidas o C&A sono stati accusati negli ultimi anni di problemi verificatisi durante la produzione dei loro capi di abbigliamento legati a condizioni di lavoro disumane o a contaminazioni dell'ambiente, per questo è diventato fondamentale gestire la catena di

⁶² CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2022, p. 100

approvvigionamento in un'ottica sostenibile parlando di Sustainable Supply Chain Management. Integrare la sostenibilità nella catena di approvvigionamento vuol dire limitare gli impatti ambientali, sociali ed economici in tutte le sue fasi, a partire dall'estrazione della materia prima fino alla consegna del prodotto al cliente.⁶³

La struttura dell'industria fast fashion dipende dalle esigenze di tempi di consegna ridotti, rotazioni di inventario più rapide e alti tassi di evasione degli ordini nei momenti di picco della domanda. È una struttura fortemente competitiva, che non solo cerca di minimizzare i costi, ma anche di offrire ai propri clienti tendenze e novità nel tempo più breve possibile, combinando efficienza e reattività. La reattività alla domanda può essere soddisfatta solo utilizzando strategie di approvvigionamento just-in-time, sistemi di risposta rapida e Agile SCM. Tuttavia, per rimanere reattivi vengono spesso ignorate questioni etiche, occupazionali e ambientali portando la struttura settoriale ad essere ormai insostenibile.⁶⁴

Ma se il modello fast fashion è insostenibile per definizione, numerosi marchi del settore moda, soprattutto marchi di lusso, stanno cercando di darsi da fare su temi di questa portata. Stanno cercando non solo di ridurre le emissioni a effetto serra ma anche di lavorare sulla biodiversità, sulla circolarità, sull'agenda sociale agendo sulle fasi dell'intera filiera produttiva, in particolare di seguito su quali possono essere le diverse soluzioni per la fase dell'approvvigionamento e per la fase della logistica, in quanto apparentemente le più realizzabili.

⁶³ SEURING S., MÜLLER M., *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, Volume 16, Issue 15, October 2008, Pag. 1699-1710

⁶⁴ TURKER D., ALTUNTAS C., *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*, European Management Journal, Volume 32, Issue 5, October 2014, Pages 837-849

Per quanto riguarda la funzione *approvvigionamenti*, il problema per l'attuale industria della moda, per lo meno per le aziende di maggiori dimensioni, sta nel fatto che la maggior parte dei fornitori è situata in Paesi in via di sviluppo dell'Asia (Cina, India, Bangladesh ecc.) e in alcuni nuovi membri dell'UE (Bulgaria, Romania ecc.) nei quali le condizioni di lavoro della manodopera e la scarsa attenzione, anche legislativa, all'ambiente godono di cattiva reputazione.⁶⁵ Potrebbe essere strategicamente importante, dunque, lavorare con fornitori europei o selezionare quei fornitori che possano garantire il rispetto di elevati standard di sostenibilità sociali e ambientali, accreditati da certificazioni come la ISO14001 per l'ambiente o la SA8000 per le questioni sociali. Un buon risultato potrebbe essere raggiunto anche garantendo incentivi ai fornitori per migliorare i propri gradi di sostenibilità attraverso formazione e sensibilizzazione del personale, acquisizione di certificazioni ambientali e sulla sicurezza e qualità del lavoro. È importante instaurare partnership durature garantendo la standardizzazione delle condizioni di lavoro economiche, sociali e ambientali attraverso un continuo monitoraggio della catena per ottenere un duraturo vantaggio competitivo ed acquisire nuovi clienti attenti alla sostenibilità.⁶⁶

Per quanto riguarda la *logistica*, ovvero la funzione aziendale responsabile del trasporto, stoccaggio e consegna dei prodotti lungo tutta la catena di approvvigionamento, vi sono diverse azioni che le aziende di moda possono intraprendere per rendersi sostenibili.⁶⁷ A livello economico ed ambientale l'ottimizzazione della gestione dei flussi, la crescente adozione di soluzioni di condivisione delle risorse e l'utilizzo di modalità di

⁶⁵ Ibidem

⁶⁶ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., cit, p. 101-102

⁶⁷ Ibidem

trasporto pulite (ferroviaria, marittima e fluviale) fanno la loro parte. Mentre per le questioni sociali fondamentale potrebbe essere la condivisione delle informazioni lungo tutta la filiera condividendo la tracciabilità del capo prodotto.⁶⁸

Nel settore della moda, al fine di ottenere una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento (SSCM), tra le altre iniziative, le aziende devono prendere in considerazione l'implementazione di programmi di raccolta dell'abbigliamento usato attraverso l'adozione di soluzioni di *reverse-supply chain* o *reverse logistic*, un concetto relativamente nuovo che consiste nella gestione integrata dell'intera catena di fornitura, che attraverso tutte le attività coinvolte nel trattamento, gestione, riduzione e smaltimento di rifiuti derivanti dalla produzione, dall'imballaggio e dall'uso dei prodotti permette di ottenere dei vantaggi circolari. Tra le pratiche più comuni di RL vediamo il riutilizzo diretto, la riparazione, il re-manufacturing o il riciclaggio. Per il settore dell'abbigliamento, la necessità di un'efficace gestione dei rifiuti è motivata soprattutto dall'aumento dei costi e dalla diminuzione della disponibilità di spazi in discarica e delle risorse naturali. La rivendita, il riutilizzo ed il riciclo ad oggi sono sicuramente i modelli maggiormente adottati, con il potenziale di aumentare le entrate delle imprese. Tuttavia, vi sono anche numerosi ostacoli nell'adozione di programmi sostenibili come il riciclaggio, per via della mancanza di attrezzature e tecnologie, costi troppo elevati e concorrenza con paesi che non partecipano direttamente a pratiche ambientaliste.⁶⁹

⁶⁸DE BRITO M.P., VALENTINA CARBONE, BLANQUART C. M., *Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance*, International Journal of Production Economics, Volume 114, Issue 2, 2008, ISSN 0925-5273, Pag. 534-553

⁶⁹ BOUZON M., GOVINDAN K., *Reverse Logistics as a Sustainable Supply Chain Practice for the Fashion Industry: An Analysis of Drivers and the Brazilian Case*, Part of the Springer Series in Supply Chain Management book series, Volume 1, 2015, pp. 85-92

2.4. LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'

La rendicontazione di sostenibilità, o reporting di sostenibilità, riguarda la comunicazione di informazioni all'esterno dell'organizzazione, su base volontaria o obbligatoria, inerenti alla sostenibilità aziendale, solitamente declinata nelle dimensioni ambientale, sociale, economica e di corporate governance, importante per creare fiducia tra i consumatori, gli investitori e altre parti interessate, nonché per favorire una maggiore trasparenza e responsabilità nell'industria. L'utilizzo di standard e l'integrazione di indicatori di performance misurabili consentono alle aziende di valutare i progressi, individuare aree di miglioramento e rispondere alla richiesta di informazioni legate alla sostenibilità aziendale a seguito di crisi ecologiche, scandali multinazionali e crisi finanziaria del 2008.⁷⁰

Da qui sono sorte numerose organizzazioni che hanno sviluppato alcuni degli standard di reporting per le informazioni non finanziarie, tra i quali: Global Reporting Initiative, International Integrated Reporting Council e Sustainability Accounting Standards Board.

2.4.1. Global Report Initiative Standards

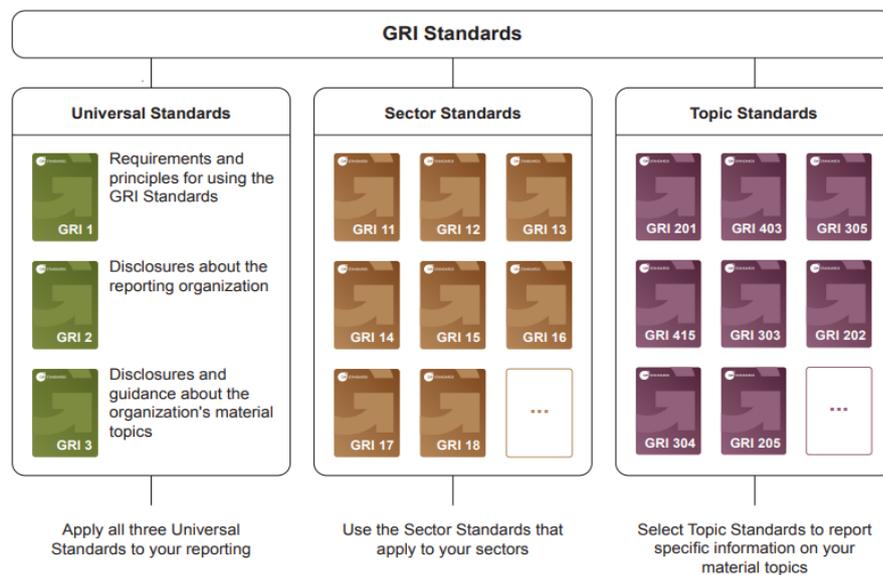
Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione internazionale indipendente, senza scopo di lucro, che fornisce aiuto a qualsiasi organizzazione pubblica e privata, fornendogli un linguaggio comune, costituito dai GRI standards, attraverso il quale rendicontare la sostenibilità ed assumersi le responsabilità sui propri impatti.

⁷⁰ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., cit, p. 131-132

I GRI Standards consentono a qualsiasi organizzazione, grande o piccola, privata o pubblica, di comprendere e rendicontare i propri impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone in modo comparabile e credibile, aumentando così la trasparenza sul proprio contributo allo sviluppo sostenibile. Oltre che per le aziende, gli standard sono molto importanti per molte parti interessate, tra cui investitori, responsabili politici, mercati dei capitali e società civile.⁷¹

L'ultimo aggiornamento degli standard risale al 2021 e sono articolati in: *Universal Standard*, che sono dei principi generalmente applicabili da qualsiasi organizzazione, i *Sector Standard*, che consentono una rendicontazione più coerente sugli impatti specifici del settore, e i *Topic Standard*, per rendicontare informazioni più specifiche su particolari temi materiali identificati. (figura 2.)

Figura 2.2 – Panoramica dei GRI Standard 2021



Fonte: Global Reporting Initiative, 2021.

⁷¹ <https://www.globalreporting.org/standards/>

Il *GRI Textile and Apparel Standard* è ancora in lavorazione. L'Organizzazione ha raccolto fino a marzo 2023 candidature a livello mondiale per entrare a far parte del Gruppo di lavoro sul tessile e l'abbigliamento, che comprende rappresentanti delle imprese, degli investitori, delle organizzazioni sindacali, delle istituzioni di mediazione e della società civile. Lo Standard per il settore tessile e dell'abbigliamento si applicherà a tutte le aziende che si occupano principalmente di produzione tessile e dell'abbigliamento. Obiettivo dello standard è promuovere la trasparenza completa e fortificata definendo un quadro globale di divulgazione per il settore al fine di consentire la comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità.

2.4.2. L'Integrated Reporting Framework

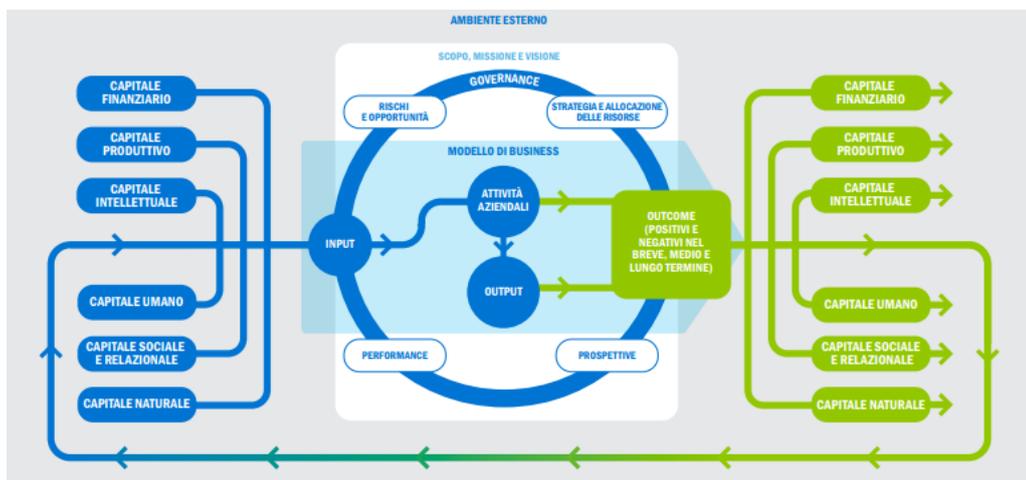
Il Report Integrato è nato dall'ente no-profit International Reporting Council (IIRC), nato nel 2010 proprio con lo scopo di sviluppare un framework di riferimento per il reporting integrato.

Il Report Integrato è una comunicazione concisa sulla strategia, la governance, le prestazioni e le prospettive di un'organizzazione. Riassume come l'organizzazione crea, preserva ed erode valore nel breve, medio e lungo termine, presentando ciascun argomento nel contesto dell'ambiente esterno dell'organizzazione, distogliendo l'ottica aziendale eccessivamente incentrata sul breve termine e sulla dimensione finanziaria.

Gli obiettivi dell'Integrated Reporting sono molteplici: il miglioramento della qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, la promozione di un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale, il rafforzamento

dell'accountability e della stewardship delle diverse forme di capitale e fornire sostegno al pensare integrato, al processo decisionale e alle azioni mirate alla creazione di valore.⁷²

Figura 2.3 – Processo di creazione, preservazione ed erosione del valore



Fonte: Integrated Reporting, *Il framework <IR> internazionale*, gennaio 2021

Nel processo di creazione e preservazione di tale valore nel tempo, secondo il framework, sono coinvolti sei tipologie di capitale: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale.

Gli elementi costitutivi strettamente legati fra loro devono essere: presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno, governance, modello di business, rischi e opportunità, strategia ed allocazione delle risorse, performance, prospettive e base di preparazione e presentazione, seguendo una serie di principi guida, tra cui attendibilità e completezza, connettività delle informazioni, relazioni con gli stakeholder, materialità sinteticità, coerenza e comparabilità.

⁷² Integrated Reporting, *Il framework <IR> internazionale*, gennaio 2021

2.4.3. Gli standard di Sustainability Accounting Standards Board

Il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) è un'organizzazione senza scopo di lucro fondata nel 2011 la cui mission è quella di stabilire standard per il reporting di sostenibilità e specifici per ogni settore su argomenti ESG, per facilitare la comunicazione tra società e investitori su informazioni finanziariamente rilevanti e utili. Tali informazioni dovrebbero essere pertinenti, affidabili e comparabili tra le aziende su base globale.

I primi standard, da subito adottati a livello globale da molteplici aziende quotate, sono stati rilasciati nel 2018. Nel 2021 SASB e IIRC, essendo i loro framework complementari, hanno annunciato la loro fusione dando vita alla Value Reporting Foundation (VRF) con l'obiettivo di fornire una rappresentazione completa del processo di creazione del valore nel lungo periodo.

I SASB Standards, al fine di produrre informazioni chiare e facilmente comparabili sia nel tempo sia tra aziende diverse, fornisce indicazioni specifiche su quali metriche e indicatori impiegare, e su come calcolarli. In particolare, le informazioni di cui si parla sono informazioni non finanziarie in ottica ESG.

I SASB Standards si articolano in settantasette Industry Standard, all'interno dei quali gli argomenti trattati sono racchiusi in cinque dimensioni o anche "Sustainability Issues" che sono: *environment, social capital, human capital, business model and innovation, leadership and governance*. Queste cinque dimensioni sono ulteriormente divise in 26 tematiche, dette Relevant Issues, da cui derivano i temi materiali da rendicontare, ovvero i Disclosure Topics.

Per il settore dell'abbigliamento le ventisei tematiche rilevanti sono racchiuse nella figura 2.4:

Figura 2.4 – Relevant Issues SASB per il settore dell’abbigliamento

Apparel, Accessories & Footwear

Select Language

English

The Apparel, Accessories & Footwear industry includes companies involved in the design, manufacturing, wholesaling, and retailing of various products, including men’s, women’s, and children’s clothing, handbags, jewelry, watches, and... [Read More](#)

Relevant Issues (3 of 26)

[? Why are some issues greyed out?](#)

Environment	Social Capital	Human Capital	Business Model & Innovation	Leadership & Governance
GHG Emissions	Human Rights & Community Relations	Labor Practices	Product Design & Lifecycle Management	Business Ethics
Air Quality	Customer Privacy	Employee Health & Safety	Business Model Resilience	Competitive Behavior
Energy Management	Data Security	Employee Engagement, Diversity & Inclusion	Supply Chain Management ?	Management of the Legal & Regulatory Environment
Water & Wastewater Management	Access & Affordability		Materials Sourcing & Efficiency ?	Critical Incident Risk Management
Waste & Hazardous Materials Management	Product Quality & Safety ?		Physical Impacts of Climate Change	Systemic Risk Management
Ecological Impacts	Customer Welfare			
	Selling Practices & Product Labeling			

Fonte: <https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/?lang=en-us&industry%5B0%5D=CG-AA>

Tra i Disclosure Topics di maggiore importanza vengono sottolineati la qualità e la sicurezza del prodotto, la gestione della catena di approvvigionamento, l’approvvigionamento e l’efficienza dei materiali.

Per quanto riguarda la qualità e la sicurezza del prodotto, si sottolinea come fondamentale la gestione delle sostanze chimiche presenti all’interno dei prodotti. L’introduzione della legge sul miglioramento della sicurezza dei prodotti di consumo negli Stati Uniti e della legislazione in materia di registrazione, valutazione, autorizzazione e restrizione delle sostanze chimiche nell’UE dimostra la crescente preoccupazione delle normative e delle parti interessate in merito all’uso di sostanze dannose o potenzialmente dannose nei prodotti di consumo, inclusi abbigliamento, accessori e calzature. È stato riscontrato che alcuni prodotti finiti di abbigliamento

contengono tracce di sostanze chimiche che sono state vietate o regolamentate. La mancata gestione di questo problema può generare una supervisione normativa e influire sulla licenza sociale di un'azienda per operare. Inoltre, la presenza di sostanze chimiche dannose nei prodotti può portare a richiami, contenziosi e danni alla reputazione. Al fine di arginare il problema, le aziende di questo settore possono lavorare sia nella fase di progettazione che in quella di produzione per gestire l'uso di sostanze chimiche problematiche, sviluppare alternative sicure, ed eliminare tutto ciò che è stato vietato.

Nella gestione della catena di approvvigionamento è fondamentale limitare gli impatti ambientali e assicurare condizioni di lavoro uguali e dignitose per tutti i lavoratori. Come affrontato anche nel paragrafo precedente, le aziende dovrebbero avere solidi standard di catena di fornitura, monitoraggio e impegno con i fornitori per affrontare i problemi di ambiente e lavoro possono essere posizionate meglio per proteggere il valore per gli azionisti a lungo termine.

Nell'approvvigionamento ed efficienza dei materiali, le aziende di questo settore fanno affidamento su numerose materie prime come cotone, pelle, lana, gomma e minerali e metalli preziosi. Fattori ambientali e sociali come il cambiamento climatico, l'uso del suolo, la scarsità di risorse e i conflitti nelle regioni in cui opera la catena di approvvigionamento del settore stanno plasmando sempre più la capacità del settore di reperire materiali in modo affidabile. A loro volta, questi fattori possono avere un impatto sui rischi aziendali come carenza di materiali, interruzioni della fornitura, volatilità dei prezzi e rischi reputazionali. Le aziende possono gestire questi rischi impegnandosi con i fornitori, migliorando la visibilità nella catena di approvvigionamento, utilizzando standard di certificazione e/o procurandosi materiali alternativi innovativi come materie prime secondarie di recupero. È probabile che le aziende che gestiscono in modo proattivo

questo argomento riducano la loro esposizione alla volatilità dei prezzi e alle potenziali interruzioni dell'offerta, migliorando al contempo la reputazione del proprio marchio e sviluppando nuove opportunità di mercato. In caso contrario, i margini possono essere ridotti.

2.5. DAL GREEN MAREKTING AL GREENWASHING

A causa dell'aumento dei problemi ambientali e sociali sempre più discussi e diffusi nell'ultimo decennio, investitori, consumatori, governi e clienti aziendali stanno aumentando la pressione sulle aziende affinché divulgino informazioni riguardo le loro prestazioni ambientali e sociali. Per rispondere a tali richieste le aziende stanno investendo sulla responsabilità d'impresa (CSR) e sullo sviluppo di un marketing "green" per comunicare al mercato le loro buone azioni in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. La rapida crescita del desiderio di uno stile di vita più rispettoso del pianeta ha fatto registrare un sensibile aumento nelle vendite di prodotti sostenibili, al punto che un numero significativo di consumatori è disposto a pagare un prezzo maggiorato per le opzioni "eco-friendly". A questo proposito il marketing gioca, quindi, un ruolo fondamentale.⁷³

Il *Green Marketing* è un approccio al mercato orientato a soddisfare le esigenze dei consumatori attraverso la realizzazione di offerte eco-compatibili, e a creare un'immagine

⁷³ DELLA ROSA D., *Moda e Greenwashing, verso la regolamentazione del settore*, NT+ Diritto, Il Sole 24 Ore, 11 luglio 2022.

e una reputazione positiva sia dei prodotti e dei servizi, sia delle imprese, che rispettano i principi di salvaguardia per l'ambiente.⁷⁴

“Purtroppo”, l'accresciuta sensibilità dei consumatori per l'ambiente ha favorito una maggiore comunicazione dei benefici ambientali di prodotti e servizi anche utilizzando messaggi pubblicitari ingannevoli. Questi messaggi ingannevoli sono anche noti come "*greenwashing*".⁷⁵

La creazione e la propaganda di un'immagine aziendale ambientalista infondata e fuorviante, sta colpendo diverse industrie, tra cui quella della moda, nella quale è noto il fatto che immagine e comunicazione dei valori del marchio sono aspetti fondamentali al momento dell'acquisto.

A parlarne per la prima volta fu l'ambientalista statunitense Jay Westerveld che, nel 1986, per criticare la pratica delle catene alberghiere che facevano leva sull'impatto ambientale del lavaggio della biancheria per invitare gli ospiti a ridurre il consumo di asciugamani, nascondendo in realtà una motivazione legata esclusivamente al risparmio economico.⁷⁶

Dagli Anni Novanta la pratica del Greenwashing si è intensificata, a partire da grandi aziende americane chimiche petrolifere, ad esempio Chevron o DuPont, che cercarono di spacciarsi come eco-friendly allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dalle pratiche tutt'altro che responsabili che in realtà l'azienda commetteva e che stavano causando gravi danni all'ambiente. Questi due casi fecero diffondere il termine Greenwashing, composto da due parole: green (ecologico) e whitewash (insabbiare, nascondere qualcosa).

⁷⁴ CHIUCCHI M.S. E GIULIANI M., cit, p.111

⁷⁵ DELLA ROSA D., *Moda e Greenwashing, verso la regolamentazione del settore*, NT+ Diritto, Il Sole 24 Ore, 11 luglio 2022.

⁷⁶ DE FREITAS NETTO S.V., SOBRAL M.F.F., RIBEIRO A.R.B. ET AL., *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*, Environ Sci Eur 32, 19 (2020), <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Tuttavia, nonostante il fenomeno sia stato discusso da ricercatori provenienti da diversi settori quali Business, Comunicazione, Ingegneria, Economia, Diritto, ecc., proprio a causa della sua caratteristica multidisciplinare non è ancora stata accettata, ad oggi, una definizione generale comune.

Secondo Delmas e Burbano, il Greenwashing è l'atto di ingannare i consumatori sulle pratiche ambientali di un'azienda (*Firm-level Greenwashing*) o sui benefici ambientali di uno specifico prodotto e/o servizio (*Product-level Greenwashing*).⁷⁷ Si è riscontrato in diverse ricerche che la tipologia di Greenwashing più utilizzata oggi dalle aziende si manifesta con l'utilizzo di claim pubblicitari ingannevoli a livello di prodotti/servizi.

Una società di marketing ambientale chiamata TerraChoice ha stilato una classifica, il cui nome richiama il contenuto, "*I sette peccati del greenwashing*". Questi sette peccati indicherebbero i modi principali con i quali un'azienda può fuorviare i consumatori con la propria azione pubblicitaria e avrebbero come scopo quello di informare gli stessi per renderli più consapevoli al momento dell'acquisto. Tutti i "sette peccati" contenuti all'interno della lista possono essere classificati tra il Greenwashing a livello di prodotto e sono⁷⁸:

1. *Il peccato di omessa informazione*: è il più comune e, anche se apparentemente può sembrare il meno grave, è sicuramente tra i più ingannevoli. Sostanzialmente, è l'omissione di informazioni riguardo al reale impatto ambientale di un determinato prodotto, senza commettere alcuna violazione. Le aziende

⁷⁷ DELMAS M. A., BURBANO V. C., *The Drivers of Greenwashing*, California Management Review, 2011, 54(1), 64–87, <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>

⁷⁸ TerraChoice, *The sins of greenwashing: home and family edition*, 2010, p. 10

commettono spesso questo “peccato” quando delocalizzano la produzione dall’Italia a paesi con norme meno restrittive dal punto di vista ambientale, permettendogli di dichiarare che a tutti gli effetti il loro prodotto non ha violato alcuna norma ambientale;

2. *Il peccato della mancanza di prove*: è commesso quando un’affermazione sul prodotto con determinate caratteristiche green non può essere comprovata in alcun modo, neanche con certificazioni di terze parti. È sicuramente la pratica più utilizzata dalle aziende più famose che fanno leva sulla loro popolarità e credibilità;
3. *Il peccato di vaghezza*: consiste nel fornire informazioni poco definite o troppo ampie, fraintendibili, imprecise e soggette ad un’ampia interpretazione da parte del consumatore. Esempi di claim vaghi possono essere: “prodotto con ingredienti naturali” oppure “realizzato con metodi amici dell’ambiente”;
4. *Il peccato di adorare false etichette*: è commesso dalle imprese nel momento in cui immettono sul mercato prodotti con etichette che riportano simboli di specifiche certificazioni o patrocini, che a tutti gli effetti non hanno o che addirittura sono inesistenti. Anche l’utilizzo massiccio del colore verde, sulle confezioni come nelle pubblicità, rientra in questa pratica;
5. *Il peccato di irrilevanza*: si verifica quando l’azienda fornisce informazioni che non hanno alcun collegamento con ambiente e sostenibilità, ma che possono far credere al consumatore che in realtà il prodotto che si trova davanti sia green e sostenibile;

6. *Il peccato del male minore*: avviene, per esempio, quando si garantisce che un determinato prodotto inquina meno di un altro. L'informazione trasmessa può essere reale, ma concretamente il prodotto inquina comunque;
7. *Il peccato di mentire*: è il caso di greenwashing più disonesto ed anche il meno praticato. Consiste nel dichiarare il falso, e, nonostante sia perseguibile penalmente, alcune imprese ancora propongono messaggi falsi nelle loro pubblicità;

Il Greenwashing, dunque, può essere percepito dal consumatore in molti modi diversi: dalle dichiarazioni a livello di prodotto con elementi in etichetta, alle dichiarazioni a livello aziendali nei report di sostenibilità. Questa quantità e varietà di sfaccettature con cui è stato osservato il fenomeno ha messo spesso in difficoltà anche i consumatori più esperti, ben informati. Per fortuna, oggi non è più così: con l'avvento di Internet e con i Social Media a portata di mano è molto più semplice per i consumatori verificare la veridicità delle informazioni pubblicitarie fornite dalle grandi aziende, ed è anche più semplice smascherare il greenwashing, sia nella moda sia in altri settori.

2.5.1. Un caso di greenwashing nel settore della moda: H&M

Nel corso degli ultimi anni numerose aziende di fast fashion si sono ritrovate sotto accusa a causa delle loro politiche ambientali e sociali e ciò le ha portate ad utilizzare strategie pubblicitarie ingannevoli per cercare di convincere i consumatori del fatto che, in qualche modo, vi è un impegno sostenibile da parte del proprio marchio. Tuttavia, questo tipo di strategia adottata spesso è ricaduta in accuse di Greenwashing portando i marchi di moda ad avere danni reputazionali e di profitto.

L'industria della moda, quale uno dei settori più inquinanti del pianeta, per rispondere alla crescente domanda di prodotti più sostenibili e duraturi, tende a farsi percepire più eco-friendly di quanto, in realtà, non sia.

Nel 2021, la fondazione *Changing Markets Foundation*, organizzazione no-profit che fonda la propria mission sulla denuncia di pratiche aziendali irresponsabili per guidare il cambiamento verso un'economia più sostenibile, all'interno del rapporto "*Synthetics Anonymous: Fashion brands' addiction to fossil fuels*" ha "smascherato" diversi marchi di moda, associandoli al fenomeno del Greenwashing.

Il rapporto, nel dettaglio, ha analizzato 4.028 prodotti di marchi come ASOS, Boohoo, Gucci, H&M, Zalando, Zara, Luis Vuitton, Uniqlo, Walmart e M&S. Dall'analisi è risultato che il 39% di questi prodotti studiati (circa 1570) aveva una dichiarazione ecologica allegata. Analizzando queste dichiarazioni ecologiche attraverso le linee guida della britannica *Competition Markets Authority* (CMA), è risultato che il 59% (circa 926) in qualche modo violava queste le linee guida sulle dichiarazioni ecologiche. I tre marchi di moda con il maggior numero di affermazioni false riguardo la propria sostenibilità sarebbero H&M, con il 96% di affermazioni false, ASOS con l'89% e Marks&Spencer con l'88%.⁷⁹

Data la crescente attenzione dei consumatori alla sostenibilità nei propri acquisti e all'aura negativa che avvolge sempre di più le aziende che producono fast fashion, nel 2010 H&M aveva lanciato una collezione, la *Conscious Choice*, ovvero una linea di capi creati, almeno apparentemente, con maggiore attenzione per il pianeta, rispetto agli altri

⁷⁹ CHANGING MARKET FOUNDATION, *Synthetics Anonymous: Fashion brands' addiction to fossil fuels*, giugno 2021, p. 11

prodotti del brand, che attualmente, però, è stata rimossa dal Gruppo a seguito delle accuse e denunce per Greenwashing.

Figura 2.5 – Spot H&M Conscious Collection



Fonte: <https://www.lestanzedellamoda.com/hm-conscious/>

La collezione è finita per la prima volta nel 2019 nel mirino della Norwegian Consumer Authority per possibili violazioni alla normativa sulla pubblicità ingannevole.

A giugno 2022 Quartz rilascia un'indagine nella quale affermava che più della metà delle scorecard ambientali pubblicate da H&M all'interno del proprio sito Web descriveva prodotti come migliori per l'ambiente di quanto in realtà non fossero. Anzi, in alcuni casi i dati forniti rispecchiavano l'esatto opposto della realtà.⁸⁰ Le scorecard in questione si chiamano Higg Sustainability Profiles e sono stati creati dal gruppo industriale, noto come Sustainable Apparel Coalition (SAC), per offrire ai clienti un modo per confrontare l'impatto ambientale dei loro acquisti. I profili incorporano fattori come,

⁸⁰ SHENDRUK A., *Quartz investigation: H&M showed bogus environmental scores for its clothing*, Quartz, 29 giugno 2022.

ad esempio, quanta acqua e combustibili fossili sono stati utilizzati per creare i materiali in un capo di abbigliamento, rispetto ai tessuti convenzionali. In molti casi, H&M mostrava dati che davano un'immagine totalmente sbagliata dell'impatto di un capo sull'ambiente. Questi errori si sono verificati perché il sito Web del marchio ha ignorato i segni negativi nei punteggi dell'indice Higg. Ad esempio, un vestito con un punteggio di utilizzo dell'acqua del -20% (che dunque utilizza il 20% in più di acqua rispetto alla media) è stato elencato sul sito Web di H&M come utilizzatore del 20% in meno. Delle 600 scorecard di abbigliamento femminile sul sito britannico di H&M la scorsa settimana, più di 100 includevano errori che facevano sembrare l'abbigliamento meno sostenibile l'opposto.⁸¹

Da questa indagine ha preso le mosse una class action depositata nel luglio 2022 in un tribunale federale di New York da una studentessa americana, Chelsea Commodore. Oggetto dell'azione legale collettiva sono i capi di abbigliamento della *Conscious Collection*.

La causa sostiene che l'apparente "Greenwashing" dei propri prodotti da parte di H&M è avvenuto a discapito dei consumatori che pagano un prezzo maggiorato nella convinzione che i vestiti che stanno acquistando siano veramente sostenibili e rispettosi dell'ambiente. Secondo la denuncia, H&M, contrariamente alla sua posizione di azienda che privilegia la sostenibilità, in realtà guida i significativi danni ambientali riconducibili alla "fast fashion".

Un'altra denuncia, di cui in oggetto la stessa collezione, è stata depositata presso un tribunale federale del Missouri il 3 novembre 2022 da Abraham Lizama e Marc Dotem,

⁸¹ Ibidem

i quali contestano che, contrariamente alla pubblicità di H&M, l'abbigliamento della sua collezione *Conscious Choice* non è né sostenibile né rispettoso dell'ambiente perché è realizzato principalmente in poliestere riciclato, una plastica usa e getta considerata una strada a senso unico verso la discarica o l'incenerimento (Figura 2.6).

Figura 2.6 – Etichetta della linea Conscious Choice



Questo è dovuto al fatto che le fibre di materiale riciclato vengono compromesse in quanto meccanicamente riciclate da bottiglie di polietilene tereftalato (PET) e in ogni caso c'è poco di sostenibile nel consumare oggetti di plastica.⁸²

Nelle 55 pagine di denuncia, inoltre, i querelanti ritengono che l'etichettatura di sostenibilità, il marketing e la pubblicità di H&M siano “progettati” volutamente per fuorviare e confondere i consumatori attraverso l'uso di falsi profili di sostenibilità

⁸² MEHORTER K., *H&M Hit with Another 'Greenwashing' Class Action Over Allegedly False 'Conscious Choice' Sustainability Claims*, ClassAction.org, 7 novembre 2022

ambientale (scorecard) con i punteggi assegnati ad alcuni prodotti solamente in base all'impatto ambientale dei materiali utilizzati per realizzarli. Inoltre, il deposito sostiene che la *Conscious Choice Collection* contiene effettivamente una percentuale più alta di materiali sintetici, il 72%, rispetto alla collezione principale di H&M, che ne contiene il 61%. Tutto ciò, dunque, non andrebbe a giustificare il prezzo più alto pagato dai consumatori dato che i prodotti non sono né sostenibile né rispettosi dell'ambiente.

Il caso delle accuse di H&M evidenzia uno dei principali problemi della sostenibilità della moda: la facile ambiguità e la vaghezza. L'ambiguità viene favorita da alcuni criteri di rating troppo vaghi e poco intellegibili o dall'evidenziazione di certi dati positivi mentre molti altri, quelli negativi, vengono accuratamente nascosti. Dunque, senza una definizione universalmente condivisa di sostenibilità o punti di riferimento chiari con certificazioni ed etichette trasparenti, complete, accurate e facilmente leggibili, i marchi rischiano di cadere nel greenwashing, seppur ben intenzionati, considerata la complessità e le molte sfaccettature del concetto di sostenibilità.⁸³

2.5.2. Moda e greenwashing: verso una regolamentazione del settore

La complessità di controllare i processi produttivi e distributivi delle imprese, la qualifica della loro sostenibilità, e l'abuso di Greenwashing, hanno spinto paesi e legislatori ad implementare misure normative di contrasto alla situazione descritta.

Quindi come possono i consumatori accertarsi della veridicità della reale sostenibilità delle aziende in tema di ecosostenibilità? Sicuramente il primo elemento da

⁸³ UNGARO P., *H&M è stata beccata a bluffare sulla sostenibilità dei suoi vestiti*, AGI – Agenzia Italiana, 22 agosto 2022

verificare è la presenza di certificazioni ambientali riconosciute a livello internazionale, come gli standard EMAS (standard europeo che prevede la pubblicazione di una “dichiarazione ambientale” che tenga conto di vari parametri) e la norma ISO 14001 (riferimento internazionale per le linee guida ed i requisiti minimi per ottenere una certificazione), ma anche il GRS, ovvero Global Recycled Standard per quanto riguarda chi si occupa di materiali riciclati. Questi strumenti di marcatura ed etichettatura dimostrano l’aderenza delle aziende ai regimi di tutela ambientale e risparmio energetico.

L’Organizzazione internazionale per la standardizzazione (ISO) nel 2016 ha sviluppato una norma, la ISO 14021:2016, nata per regolamentare le comunicazioni delle performance aziendali da parte delle imprese e permettere il rilascio e la validazione di un’autodichiarazione da parte dell’azienda produttrice, in relazione alle caratteristiche ambientali del prodotto, comprendendo dichiarazioni, simboli e grafici.

Oltre allo standard internazionale appena citato, alcuni Paesi hanno sviluppato una serie di normative e linee guida che le organizzazioni devono rispettare quando si parla di sostenibilità ed economia circolare.

In Europa è stato introdotto il Design eco-compatibile e un nuovo modello industriale attraverso la presentazione dell’European Green Deal. Il *Green Deal* è un pacchetto di iniziative politiche comunitarie il cui obiettivo è quello di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Contiene un piano di azione per “*incentivare l’uso efficiente delle risorse passando ad un’economia pulita e circolare, ripristinare la biodiversità e ridurre l’inquinamento*”.⁸⁴ I primi due passi fatti dalla Commissione Europea attraverso il Green Deal nella seconda metà del 2022, hanno avuto ad oggetto

⁸⁴ Sito Ufficiale Commissione Europea: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it, consultato il 20 aprile 2023

economia circolare, eco-design, packaging sostenibile e plastiche bio-based. Nel 2023 hanno introdotto la necessità che un organismo esterno e indipendente certifichi i claim a base “sostenibile e green” dei prodotti con evidenze scientifiche ed il divieto di proporre nuovi schemi di etichettatura pubblici a meno che non siano sviluppati a livello europeo con approvazione preventiva. *“Molti europei vogliono contribuire a un mondo più sostenibile attraverso i loro acquisti. Hanno bisogno di potersi fidare delle indicazioni fornite - ha spiegato Frans Timmermans, Vicepresidente esecutivo per il Green Deal europeo - Con questa proposta, diamo ai consumatori la certezza che, quando qualcosa è venduto come verde, lo è davvero”*.⁸⁵

I tessili sono un settore prioritario nei piani dell'Unione Europea per passare a un'economia circolare e climaticamente neutra, in cui i prodotti siano progettati per essere più durevoli, riutilizzabili, riparabili, riciclabili ed efficienti dal punto di vista energetico. Nell'ottica di raggiungere questo obiettivo, la Commissione Europea sta progettando di introdurre una nuova etichettatura di sostenibilità per l'abbigliamento per poter responsabilizzare i consumatori e influenzarli positivamente attraverso una spinta verso un'economia più sostenibile.⁸⁶ Tuttavia, c'è un problema con la proposta della CE per le etichette di sostenibilità dell'abbigliamento, ed è la metodologia che intendono utilizzare per misurare l'impatto ambientale dei prodotti di moda – la PEF (Product Environmental Footprint) – che è incompleta, non tenendo in considerazione rinnovabilità, biodegradabilità, microplastiche o impatto sociale.

Proprio a questo proposito è sorta la campagna *Make The Label Count* da una coalizione internazionale di organizzazioni mondiali, tra cui The Campaign for Wool,

⁸⁵ PERVINCA BELLINI E., *Greenwashing: cos'è e come si combatte*, Vogue Italia, 29 marzo 2023

⁸⁶ Ibidem

International Silk Union, Cotton Australia, che rappresentano un'ampia gamma di produttori di fibre naturali e gruppi ambientalisti. Make the Label Count vuole garantire che le dichiarazioni di sostenibilità dei prodotti tessili nell'UE siano trasparenti, accurate e complete, consentendo a produttori e consumatori di fare scelte informate sui capi di abbigliamento che producono e acquistano.⁸⁷

In Italia fino al 2014 non esisteva un particolare riferimento legislativo per il greenwashing, il controllo era affidato alle autorità Antitrust che lo catalogava come pubblicità ingannevole. Solo nel marzo 2014 l'Istituto Autodisciplina Pubblicitaria ha pubblicato la 58^a edizione del Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale, il quale ha proposto i primi riferimenti all'abuso di diciture ingannevoli che richiamino la tutela ambientale. Oggi il greenwashing in Italia viene ancora considerato come pubblicità ingannevole ed è controllato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. È italiana anche la prima pronuncia di un giudice ordinario sul tema greenwashing, con un celebre caso concernente proprio il settore tessile. Nel novembre del 2021, il Tribunale di Gorizia ha, infatti, accolto con ordinanza cautelare il ricorso d'urgenza presentato da Alcantara S.p.A. nei confronti del competitor Miko S.r.l., ordinando a quest'ultimo di cessare la campagna pubblicitaria avviata per il lancio del prodotto "Dinamica", poiché lesiva del principio di leale concorrenza in quanto contenente claim ambientali generici e fuorvianti.

Nel Regno Unito il motore della lotta contro il greenwashing si ritrova nel *Green Claims Code*, linee guida emanate dalla Competition Markets Authority (di grande rilevanza la causa intrapresa contro il colosso ASOS a luglio 2022). Il regolamento è

⁸⁷ Make The Label Count: <https://www.makethelabelcount.org/>, consultato il 23 aprile 2023.

basato su sei principi fondamentali: veridicità e accuratezza; chiarezza e non ambiguità delle affermazioni contenute; completezza delle informazioni (es. fonte e provenienza dei materiali, packaging, trasporto); comparazioni leali e pertinenti; life-cycle assessment, deve considerare l'intera "vita" del prodotto; fondatezza scientifica.⁸⁸

Negli Stati Uniti, la sezione 5 del *Federal Trade Commission Act* e il *Green Guide* sono i principali meccanismi di regolamentazione che controllano il greenwashing e, se approvata, il *New York Fashion Sustainability and Social Accountability Act* (A8352/S7428A)⁸⁹ sarà la prima legge statunitense a imporre esplicitamente requisiti di sostenibilità alle grandi aziende di moda.⁹⁰

Interessante è stata anche la presa di posizione dell'Autorità norvegese per la tutela dei consumatori, che ha diffidato il Gruppo H&M dall'utilizzare il Higg Materials Sustainability Index per giustificare le proprie dichiarazioni ambientali. L'ente ha, infatti, concluso che i dati forniti dal Gruppo erano fuorvianti e le affermazioni non comprovate. Come nel caso di H&M, anche Allbirds, un'azienda produttrice di scarpe, è stata citata in giudizio per affermazioni ambientali ingannevoli avendo utilizzato sia l'indice Higg che una analisi del ciclo del prodotto carente. In questo caso, tuttavia, il tribunale di New York ha respinto la richiesta di condanna affermando che un'azienda non può essere punita per aver fatto affidamento su una certificazione, seppure lacunosa, che ha trasparentemente comunicato al consumatore come fonte delle proprie dichiarazioni.⁹¹

⁸⁸ DI MAURO C., ISIBOR R., *Greenwashing e pratiche commerciali scorrette, il punto sulla legislazione in Europa*, NT+ Diritto, Il Sole 24 Ore, 26 settembre 2022. Consultato il 23 aprile 2023.

⁸⁹ The New York State Senate: <https://www.nysenate.gov/legislation/bills/2021/S7428?intent=support>

⁹⁰ DELLA ROSA D., *Moda e Greenwashing, verso la regolamentazione del settore*, NT+ Diritto, Il Sole 24 Ore, 11 luglio 2022. Consultato il 22 aprile 2023

⁹¹ Ibidem

Il Greenwashing, attualmente, espone numerose aziende a controversie legali su pubblicità ingannevoli o responsabilità per danni ambientali, dalle quali ne consegue inevitabilmente un danno reputazionale. Proprio per questo motivo le aziende del settore moda hanno iniziato a adottare un atteggiamento lungimirante strutturandosi con funzioni preposte e dedicate esclusivamente a adottare tutte quelle misure necessarie per raggiungere i propri obiettivi ESG (Environmental, Social, Governative) e, solo successivamente, comunicarli.

Infatti, avere una struttura aziendale inadeguata all'interno della quale la responsabilità sulle tematiche ambientali viene condivisa tra diverse funzioni, quali, ad esempio, l'internal audit, la struttura produttiva o la funzione legale, renderebbe la situazione ancora più complessa.

Avere una chiara e distinta posizione ESG, con un forte supporto da parte degli stakeholder aziendali, è l'unica practice che consentirebbe alle imprese di evitare qualsiasi forma di greenwashing.

CAPITOLO 3

ECONOMIA CIRCOLARE E MODA CIRCOLARE

3.1. ECONOMIA CIRCOLARE: NASCITA E DEFINIZIONE

Come affrontato nei capitoli precedenti, la nostra economia industriale attuale si basa su un modello lineare di consumo delle risorse. Tale modello, però, porta ad avere elevate quantità di rifiuti, che comportano ingenti danni agli ecosistemi e ad una maggiore esposizione ai rischi per le aziende. Questi effetti negativi sono anche enfatizzati dalle tendenze demografiche prospettate a livello mondiale. La transizione verso un modello economico più sostenibile è dunque necessaria per migliorare le condizioni ambientali del nostro pianeta e dei suoi abitanti.⁹²

Le scelte del consumatore relative alla moda sono strettamente influenzate dalle attuali tendenze, tra le quali una delle più importanti negli ultimi anni è stata la sostenibilità. In base ad una ricerca condotta da PWC Italia relativa alle scelte di acquisto dei consumatori suddivisi in millennials (classe 1980-1994) e generazione Z (classe 1995-2010) emerge che il 28% dei millennials considera la salute personale e del pianeta (personal & planetary health) prioritaria nelle scelte di acquisto, mentre per la generazione Z la percentuale è addirittura più elevata: 41%. Il 22% dei millennials e il 28% degli appartenenti alla generazione Z cercano prodotti di brand che promuovono pratiche sostenibili. È risultato che addirittura il 90% dei giovani è disposto a pagare un premium

⁹² GAZZOLA, P., PAVIONE, E., GRECHI, D., & RAIMONDI, V., *L'economia circolare nella fashion industry, ridurre, riciclare e riutilizzare: alcuni esempi di successo*, Economia Aziendale Online, 11(2), p. 166

price per l'acquisto di prodotti fashion realizzati in modo etico e sostenibile⁹³, motivo per cui sia le nuove aziende sia quelle esistenti sono alla costante ricerca di modi per prosperare all'interno dell'ambiente competitivo adottando modelli di business innovativi nel rispetto della società, come i modelli di economia circolare.

L'Economia Circolare (o Circular Economy) si pone dunque l'obiettivo di superare il modello lineare di produzione e consumo, proponendo un sistema circolare in cui il valore di prodotti, materiali e risorse viene mantenuto nell'economia il più a lungo possibile.⁹⁴ Nel complesso, l'economia circolare è, per sua natura, un'economia di recupero. Non si tratta tanto di "fare di più con meno" ma, piuttosto, di fare di più con ciò di cui già disponiamo. In altre parole, l'economia circolare si basa sostanzialmente sull'eliminazione delle opportunità perse, risolvendo il problema dello scarso utilizzo.⁹⁵

Oggi più che mai il tema dell'Economia Circolare risulta fondamentale per affrontare le sfide del *Green Deal* Europeo (Commissione Europea, 2019), sviluppando nuovi approcci sostenibili capaci di incidere positivamente sul cambiamento dei modelli tradizionali di produzione e consumo ed in grado di condurci verso i paradigmi che la transizione ecologica ci impone.⁹⁶

Il Parlamento europeo definisce l'economia circolare: *"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. In questo modo si estende il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo. Una volta terminata*

⁹³ Ibidem

⁹⁴ Ibidem

⁹⁵ ESPOSITO M., TSE T., & SOUFANI, K., *L'avanzata dell'economia circolare*, Harvard business review, ottobre 2015, p. 94

⁹⁶ GUSMEROTTI N. M., FREY M., IRALDO F., *Management dell'economia circolare: Principi, drivers, modelli di business e misurazione*, FrancoAngeli, 2020, p. 290

la funzione del prodotto, i materiali di cui è composto vengono reintrodotti, dove possibile, nel ciclo economico. Così si possono riutilizzare all'interno del ciclo produttivo generando ulteriore valore”.

Figura 3.1. – Il modello di economia circolare



Fonte: Parlamento Europeo, Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi, 22/02/2023

La trasformazione dei sistemi industriali è contenuta nei piani d’azione comunitari, emanati dalla Commissione Europea e dedicati al tema dell’economia circolare, e può essere riassunta come segue: dato lo sforzo che viene compiuto per estrarre risorse dalla natura e per trasformarle in prodotti o servizi dotati di valore economico, non ha alcun senso utilizzarle solo una volta, o comunque farne un uso limitato nel tempo, ma occorre usarle più volte possibile in cicli chiusi, riducendo così la pressione sulle materie prime vergini e limitando l’impatto ambientale dell’azione umana. L’obiettivo è quello, ispirandosi a modelli e sistemi di matrice organica e ambientale, di dare origine a flussi

naturali di materia finalizzati a realizzare cicli produttivi ad elevato valore e di notevole qualità, attraverso la minimizzazione degli scarti e dell'inquinamento, grazie al design consapevole di prodotti, processi e servizi, ed in cui il valore delle risorse è mantenuto il più a lungo possibile e i sistemi naturali sono rigenerati.⁹⁷

L'origine dell'idea di un'economia circolare ha preso spunto dai meccanismi dei sistemi viventi assumendo il presupposto che i sistemi economici debbano funzionare esattamente come degli organismi, in cui le sostanze nutrienti (nel caso delle imprese le materie prime) debbano essere elaborate, utilizzate e reimmesse all'interno del ciclo biologico (per le aziende il ciclo produttivo). L'economia circolare si fonda quindi sugli studi di ecologia industriale (industrial ecology), ambito di ricerca che prende forza a partire dal 1989 grazie all'articolo di Nicholas E. Gallopoulos e Robert A. Frosch; tali studi trattano di quelle particolari organizzazioni del sistema industriale che mirano a creare processi a ciclo chiuso in cui i rifiuti di un processo produttivo diventano risorsa per un altro eliminando il problema dei sottoprodotti indesiderati. L'economia circolare, inoltre, si basa anche sulla teoria *Cradle to Cradle*, divulgata negli anni 2000 attraverso l'omonimo libro di William McDonough e Michael Braungart, che rappresenta una filosofia progettuale per la quale tutto il materiale coinvolto deve tornare ad essere nutriente per la sfera biologia o tecnica. È sulla base di queste teorie che oggi si delineano le linee fondamentali per l'affermazione di una prospettiva di economia circolare: i prodotti devono essere progettati e ottimizzati per facilitarne il disassemblaggio, il riuso

⁹⁷ Ibidem

e il riciclaggio, deve essere promossa la condivisione e devono essere individuate ed eliminate le esternalità negative, come l'inquinamento di aria, acqua e suolo.⁹⁸

Nonostante sia difficile risalire alla nascita esatta del concetto di economia circolare si possono comunque individuare alcuni grandi pensatori che hanno avuto un ruolo cruciale nello sviluppo di tale tema.

La prima volta che all'interno di uno studio economico si sente parlare di “modello a circuito chiuso” è stato all'interno dell'articolo pubblicato nel 1966 dall'economista Kenneth E. Boulding intitolato “*The Economics of the coming spaceship earth*”. In particolare, Boulding descrive due tipi di economie: la “*cowboy economy*” e la “*spaceship economy*”⁹⁹. La prima considera il pianeta come un sistema aperto in cui le risorse terrestri sono illimitate, motivo per cui produzione e consumo incidono positivamente sull'efficienza del sistema; più si produce, più si vende, meglio è. La seconda invece considera il pianeta come un sistema chiuso, con un numero di risorse limitate per cui la capacità produttiva non deve essere massimizzata, ma minimizzata, nel quale è fondamentale un sistema economico ciclico caratterizzato dal continuo riutilizzo dei materiali. È proprio dalla “*spaceship economy*” che prende avvio il concetto di circolarità.¹⁰⁰

La prima volta che si parla propriamente di economia circolare è nel 1976 all'interno del rapporto “*The potential of substituting manpower for energy*” presentato da Walter Stahel e Genevieve Reday alla commissione europea e successivamente pubblicato nel libro “*Jobs for tomorrow: the potential of substituting manpower for*

⁹⁸ GIORGI, S., LAVAGNA, M., CAMPIOLI A., *Economia circolare, gestione dei rifiuti e life cycle thinking: fondamenti, interpretazioni e analisi dello stato dell'arte*, Ingegneria dell'Ambiente, 4(3), 2017, p.266

⁹⁹ BOULDING K. E., *The economics of the coming spaceship earth*, in: Environmental quality in a growing economy, RFF Press, 2013. p. 3-14.

¹⁰⁰ Ibidem

energy”. Walter Stahel, architetto di nazionalità svizzera, è uno dei maggiori protagonisti della divulgazione di nuovi paradigmi circolari e viene anche considerato “il padre dell’economia circolare”¹⁰¹ e fu il primo ad immaginare un sistema economico rivoluzionario di transizione da un’economia lineare aperta ad una a cicli chiusi, analizzando vantaggi e ostacoli dal punto di vista normativo, competitivo, ambientale e di attrito che si genera quando si tratta di adottare delle novità.¹⁰² Nel 1976 già affermava che *“applicare i principi dell’economia circolare alla manifattura permetterà al settore privato di creare posti di lavoro localmente, ridurre consumi, costi di emissioni di gas serra e naturalmente i rifiuti. Ma la transizione dall’economia industriale lineare a quella circolare comporterà trasformazioni strutturali radicali: significherà il passaggio da un’economia globale ad una regionale, dalla catena di produzione al ciclo di produzione, dall’ottimizzazione di tutto il processo manifatturiero alla vendita focalizzata sulla massimizzazione dell’uso del prodotto”*.¹⁰³

Oggi i modelli di business dell’economia circolare possono essere divisi in due gruppi: quelli che promuovono il riutilizzo e prolungano la vita utile attraverso riparazioni, rigenerazioni, aggiornamenti e retrofit e quelli che trasformano i vecchi beni in nuove risorse riciclando i materiali. In entrambi i modelli, le persone, di tutte le età e abilità, sono centrali; i consumatori diventano utenti e creatori.¹⁰⁴

Nell’ultimo decennio, la Corea del Sud, la Cina e gli Stati Uniti hanno avviato programmi di ricerca per promuovere le economie circolari attraverso la rigenerazione e

¹⁰¹ BOMPAN E., BRAMBILLA I., *Che cosa è l’economia circolare*, Edizioni Ambiente, 2016, Milano, p. 30

¹⁰² CHIESA R. et al., *Walter Stahel e la formazione alla circolarità*, in: *Futuro Continuo: esperienze di design per la transizione ecologica e digitale*, Anteferma, 2022. p. 50

¹⁰³ STAHEL W.R., *Jobs for tomorrow: The potential for substituting manpower for energy*, Vintage Press, 1st edition, 1° gennaio 1981

¹⁰⁴ STAHEL W.R., *The circular economy*, Nature, 531, 2016, pp. 435–438, <https://doi.org/10.1038/531435a>

il riutilizzo, anche l'Europa sta facendo piccoli passi. La Fondazione Svedese per la Ricerca Ambientale Strategica (Mistra) e il programma EU Horizon 2020 dell'UE hanno pubblicato il loro primo appello a presentare proposte di economia circolare nel 2014. La Commissione Europea ha presentato un pacchetto sull'economia circolare al Parlamento europeo nel 2015. Dal 2010 la Ellen MacArthur Foundation, fondata dalla velista in giro per il mondo, ha aumentato la consapevolezza dell'idea di circolarità nei produttori aziendali e nei responsabili politici.¹⁰⁵

3.2. VERSO UN'ECONOMIA CIRCOLARE: IL MODELLO DI ELLEN MACARTHUR FOUNDATION

Ellen MacArthur è una velista inglese che dopo aver fatto il giro del mondo è tornata con nuove intuizioni su come funziona il mondo, vedendolo come un luogo di cicli interconnessi e risorse finite, dove le decisioni che prendiamo oggi influenzano ciò che resta per il domani.¹⁰⁶

Nel 2010 ha fondato la Ellen MacArthur Foundation, un ente di beneficenza con lo scopo di diffondere il verbo dell'economia circolare operando sostanzialmente su 3 livelli: sviluppa e promuove l'idea di un'economia circolare attraverso ricerche e studi originali; fornisce strumenti per la comunicazione e la formazione collaborando con scuole e università, come il Politecnico di Milano, Yale o il London Business School; coinvolge diversi attori chiave del sistema tra cui governi, ONG, e colossi industriali della

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ Ellen MacArthur Foundation – www.ellenmacarthurfoundation.org

portata di Google, Coca-Cola, Renault e molti altri, al fine di cambiare non solo l'attività di qualche impresa, ma l'intero sistema economico globale.

Un punto di riferimento del modello circolare è contenuto all'interno del rapporto *“Verso l'economia circolare: motivazioni economiche e di business per una transizione accelerata”* commissionato dalla fondazione alla società di consulenza McKinsey & Company nel 2012, primo testo a contenere le possibili opportunità economiche e strategiche derivanti dalla transizione verso un modello di business circolare. All'interno del rapporto vengono discussi i limiti dell'attuale modello lineare.

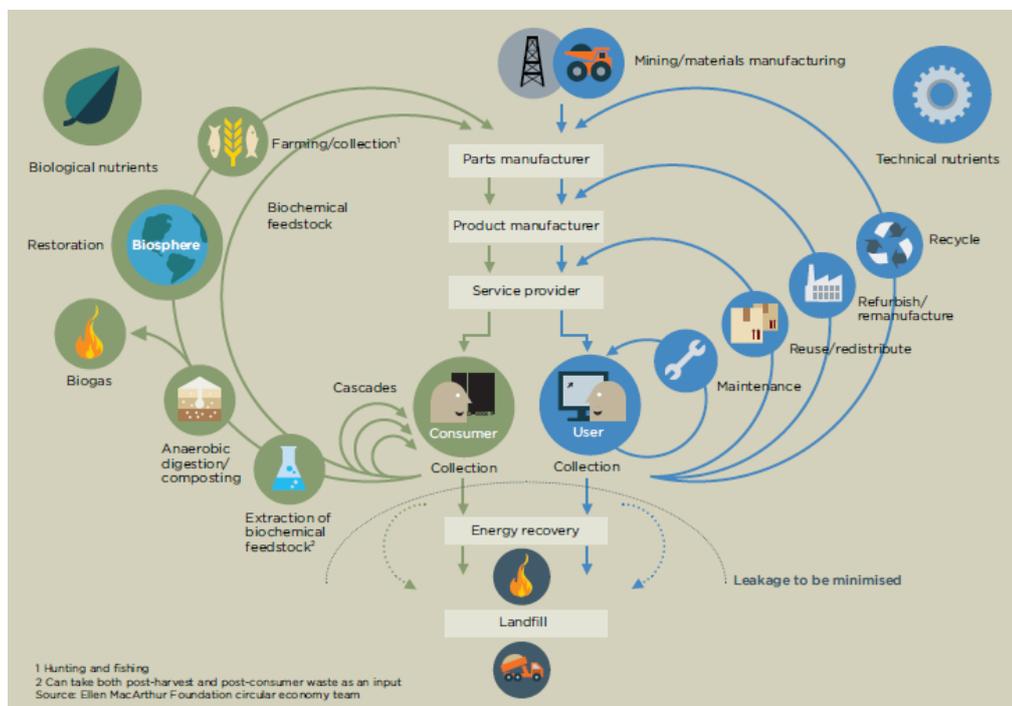
Attualmente la nostra economia industriale si basa su un modello lineare di consumo delle risorse che può essere definito come “take-make-dispose”¹⁰⁷ (prendere-produrre-smaltire). Le aziende si approvvigionano di materiali, li usano per fabbricare un prodotto che poi viene venduto al consumatore, che lo scarta quando non serve più al suo “scopo”. Tuttavia, si è ravvisata la necessità di rivedere tale modello sia per l'aumento della volatilità dell'economia che per la proliferazioni di segnali di esaurimento delle risorse.

Qualsiasi sistema basato prettamente sul consumo comporta significative perdite per le imprese. Molte aziende hanno anche iniziato a notare quanto il sistema lineare aumenti la loro esposizione ai rischi, in particolare ai prezzi delle risorse sempre più elevati e alle frequenti interruzioni delle catene di approvvigionamento. Dall'inizio del Ventunesimo Secolo, infatti, i prezzi delle risorse hanno iniziato una scalata costante dopo oltre un secolo di diminuzioni dei prezzi reali. Per questa serie di motivi si è introdotto un nuovo modello di economia.

¹⁰⁷ ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Towards the circular economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*, 2013

L'economia circolare viene definita dalla fondazione MacArthur come «un sistema industriale riparativo o rigenerativo per intenzione e progettazione. Sostituisce il concetto di fine vita con il ripristino, si sposta verso l'uso di energia rinnovabile, elimina l'uso di sostanze chimiche tossiche, che ne compromettono il riutilizzo, e mira all'eliminazione dei rifiuti attraverso il design superiore di materiali, prodotti, sistemi e, al suo interno, i modelli di business.»¹⁰⁸ (Fig. 3.2)

Figura 3.2 – L'economia circolare: un sistema industriale riparativo per design



Fonte: Ellen MacArthur Foundation, *Towards the circular economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*, p. 24

Da tale definizione, all'interno del Rapporto, vengono definiti anche i tre principi¹⁰⁹ sui quali si basa l'economia circolare:

¹⁰⁸ Ivi, p. 7

¹⁰⁹ Ellen MacArthur Foundation – www.ellenmacarthurfoundation.org

1. *Eliminare rifiuti e inquinamento.* La fondazione parla di “design out waste”¹¹⁰, i rifiuti sostanzialmente non dovrebbero esistere. Anche se lo spreco in determinate situazioni sembri inevitabile, in realtà è solo il risultato di determinate scelte progettuali. Non esistono i rifiuti in natura, è un concetto che ha introdotto l’uomo. È necessario cambiare mentalità trattando i rifiuti come difetti di progettazione. In una qualsiasi economia circolare, una specifica per qualsiasi progetto, è che i materiali rientrino all’interno dell’economia al termine del loro utilizzo rendendo il sistema produttivo ciclico. Gli scarti devono dunque essere eliminati mediante manutenzione, condivisione, riutilizzo, rinnovo, rigenerazione e, come ultima risorsa, il riciclaggio.
2. *Far circolare prodotti e materiali al loro massimo valore.* Ciò significa mantenere i materiali in uso, sia come prodotto, o nel momento in cui non possono più essere utilizzati, come componenti o materie prime. In questo modo nulla diventa rifiuto e viene mantenuto il valore intrinseco di prodotti e materiali. Si fa riferimento ai concetti di ciclo tecnico e ciclo biologico elaborati da Braungart & McDonough. Nel ciclo tecnico i prodotti vengono riutilizzati, riparati, infine rigenerati e riciclati quando questi ultimi non possono più essere utilizzati. Nel ciclo biologico, i materiali biodegradabili che non possono essere riutilizzati vengono restituiti alla terra attraverso processi come il compostaggio o la digestione anaerobica generando preziosi nutrienti come azoto, fosforo e altri micronutrienti, per aiutare a rigenerare la terra al fine di poter coltivare, ad esempio, più cotone. Anche in

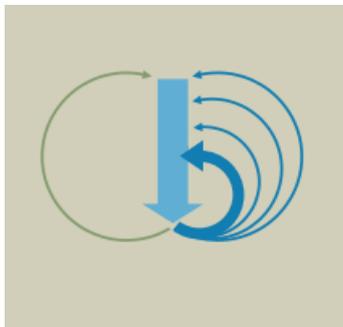
¹¹⁰ Ibidem

questo caso il design è fondamentale, è essenziale che i prodotti siano progettati tenendo presente la loro eventuale circolazione futura.

3. *Rigenerare la natura.* Invece di degradare continuamente la natura l'obiettivo diviene quello di costruire capitale naturale, utilizzando pratiche agricole che consentono alla natura di ricostituire il suolo, aumentare la biodiversità e restituire materiali biologici alla terra emulando i sistemi naturali. Gli approvvigionamenti dovranno essere sempre più focalizzati su risorse rinnovabili, piuttosto che sull'estrazione di materiali finiti. Tutto ciò deve essere inoltre sostenuto da una transizione verso l'utilizzo totale di energie rinnovabili.

Sui principi appena descritti si basano quattro leve di economia circolare che le aziende dovrebbero sfruttare per la creazione di valore¹¹¹ e per ottenere un vantaggio competitivo. Queste leve sono:

A. *Power of the inner circle.*



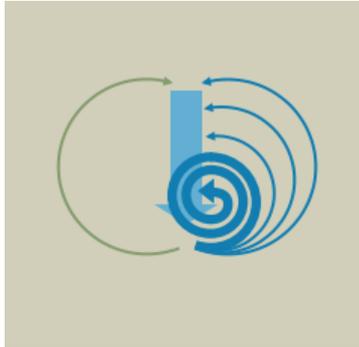
In generale, quanto più il cerchio è stretto (più vicino al riutilizzo diretto), maggiori saranno i risparmi che si avranno in termini di materia prima, manodopera, energia e capitale, con anche la riduzione delle esternalità associate (gas serra,

acqua, sostanze tossiche). Avrà senso adottare un modello circolare simile, in termini di economicità, solo se i costi associati alla raccolta e alla rielaborazione di prodotti, componenti e materiali saranno inferiori rispetto ai costi di dismissione dei modelli lineari. Attualmente, con l'aumento dei prezzi delle

¹¹¹ Ellen MacArthur Foundation, Towards the circular economy Vol.2: an economic and business rationale for an accelerated transition, 2013

risorse e dei costi di dismissione appare più conveniente adottare alternative circolari.

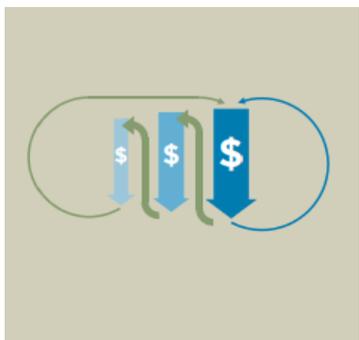
B. *Power of circling longer.*



La potenziale creazione del valore in questo caso deriva dalla massimizzazione del numero di cicli consecutivi (che si tratti di riutilizzo, rigenerazione o riciclaggio) e/o del tempo in ciascun ciclo.

Occorre progettare, dunque, prodotti che possano immettersi in più cicli consecutivi o che possano restare il più a lungo possibile all'interno di un singolo ciclo, aumentandone la durabilità, la qualità e/o la possibilità di ripararli. Ne deriverebbero, naturalmente, vantaggi sia legati al prezzo delle risorse e alla loro volatilità sia alla maggiore qualità del prodotto che aumenterebbe la customer satisfaction. È più conveniente al modello lineare solo se l'aumento dei costi operativi e di manutenzione e/o la perdita di efficienza dovuta ai tempi di innovazione di prodotto non vadano a ledere il differenziale positivo di valore tra i due modelli.

C. *Power of cascaded use and inbound material/product substitution.*

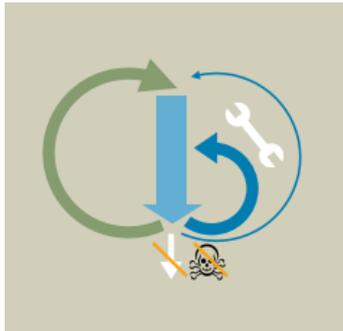


Si riferisce alla diversificazione del riutilizzo di prodotti, componenti o materiali lungo la catena del valore. Gli scarti possono essere utilizzati come sottoprodotti all'interno di nuove catene del valore, sostituendo l'utilizzo di risorse "vergini" come

input. Ad esempio, l'abbigliamento in cotone, viene riutilizzato prima come abbigliamento di seconda mano, poi passa all'industria del mobile come

imbottitura in fibra per la tappezzeria, che viene successivamente riutilizzata nel settore dell'edilizia per l'isolamento. Questo modello ha i suoi vantaggi perché spesso i costi marginali dei materiali di ripristino sono inferiori rispetto ai costi delle materie prime vergini.

D. *Power of pure, non-toxic, or at least easier-to-separate inputs and designs.*



Questa quarta opzione rappresenta, in realtà, la condizione per la quale i modelli precedenti divengono “effettivi”. È un vantaggio che risiede nel fatto che i materiali post-consumo sono incontaminati, puri, atossici al fine di facilitare il riciclaggio senza perderne efficienza e valore.

Tutti i modelli proposti sono molto generici, ma fondamentali, in quanto rappresentano il punto di partenza, lo scheletro di qualsiasi business circolare.

Eliminare i rifiuti dalla catena industriale riutilizzando i materiali nella massima misura possibile promette grandi risparmi sui costi di produzione e una minore dipendenza dalle risorse. I vantaggi di un'economia circolare, tuttavia, non sono solo operativi ma anche strategici, per l'economia, per le aziende e per i consumatori. I principi dell'economia circolare, se applicati in modo ponderato, possono dunque offrire vantaggi in termini di costi a breve termine oggi e varie straordinarie opportunità strategiche sul lungo termine.

3.3. LA MODA CIRCOLARE: ORIGINE, DEFINIZIONE E PRINCIPI BASE

Si parla ovunque di un'economia circolare della moda, dalle passerelle della settimana della moda ai corridoi delle Nazioni Unite. Il concetto che fa entusiasmare tutti è semplice: invece di estrarre risorse naturali, trasformarle in vestiti e poi buttarli via quando abbiamo finito, un modello circolare prevede non solo di ridurre al minimo le risorse utilizzate per realizzare quei vestiti, ma anche di crearli in modo tale che alla fine della loro vita possano essere riutilizzati o ricongiungersi all'ambiente naturale senza soluzione di continuità.¹¹²

Il concetto di “moda circolare” è stato coniato e utilizzato per la prima volta nella primavera del 2014 da due attori in due occasioni quasi simultanee. Uno dei due attori è stata la Dott.sa. Anna Bismar, proprietaria della società di consulenza svedese Green Strategy. Il termine è stato coniato dalla Bismar nel giugno 2014 durante la pianificazione di un evento di moda a Stoccolma (“Circular Fashion – Show & Talk 2014). L’evento è diventato un importante catalizzatore per diffondere il concetto di moda sostenibile all’interno dell’industria della moda, partendo dalla Svezia e poi, attraverso un pubblico più ampio, in Europa e nel mondo.¹¹³

Il secondo attore è stato H&M, in particolare il suo staff che si occupa di sostenibilità, presso la sede di H&M a Stoccolma nella primavera del 2014. Il termine è stato utilizzato per la prima volta da H&M in svedese, “cirkulärt mode”, nel corso di un seminario pubblico durante la “Almedalen Week” svoltasi nel sud della Svezia.

¹¹² BAUCK W., *Closing the loop in fashion*, The Financial Times, 26 agosto 2021. Consultato il 09 aprile 2023.

¹¹³ RATHINAMOORTHY R., *Circular fashion*, Circular economy in textiles and apparel, Woodhead Publishing, 2019, p.23

In breve, il 2014 è stato l'anno in cui il concetto di economia circolare più in generale è entrato prepotentemente nell'agenda politica prima della Svezia, poi dell'Europa e infine del mondo intero. Era il momento giusto per fondere i concetti di economia circolare e sviluppo sostenibile nel settore della moda, per parlare finalmente di moda circolare.¹¹⁴

La moda circolare si riferisce all'industria della moda nel senso più ampio, vale a dire non solo ai tradizionali prodotti di abbigliamento, ma anche abbigliamento sportivo, all'outdoor, alle calzature ecc.. La moda circolare riguarda l'intero ciclo di vita di un prodotto, dalla progettazione e approvvigionamento, alla produzione, trasporto, stoccaggio, marketing e vendita, fino alla fine della vita del prodotto. Da un punto di vista teorico l'invenzione e la definizione della moda circolare di Brismar è stata ispirata dalle idee di economia circolare presentate dalla Ellen MacArthur Foundation. Ad oggi la definizione sviluppata dalla Dott.ssa Brismar è l'unica definizione sintetica e coerente esistente:

*«Circular fashion can be defined as clothes, shoes or accessories that are designed, sourced, produced and provided with the intention to be used and circulate responsibly and effectively in society for as long as possible in their most valuable form, and hereafter return safely to the biosphere when no longer of human use».*¹¹⁵

La moda circolare può essere definita come l'insieme di vestiti, scarpe o accessori progettati, acquistati, prodotti e forniti con l'intenzione di essere utilizzati e diffusi in modo responsabile (nei confronti degli esseri umani, degli esseri viventi e del pianeta)

¹¹⁴ Ibidem

¹¹⁵ BRISMAR A., *What is Circular Fashion?*, 2017, Green Strategy, Accessed via: <https://greenstrategy.se/circular-fashion-definition/>, consultato il 10 aprile 2023.

nella società il più a lungo possibile, nella loro forma più preziosa, e in seguito tornare in sicurezza nella biosfera quando non saranno più utilizzati dall'uomo.

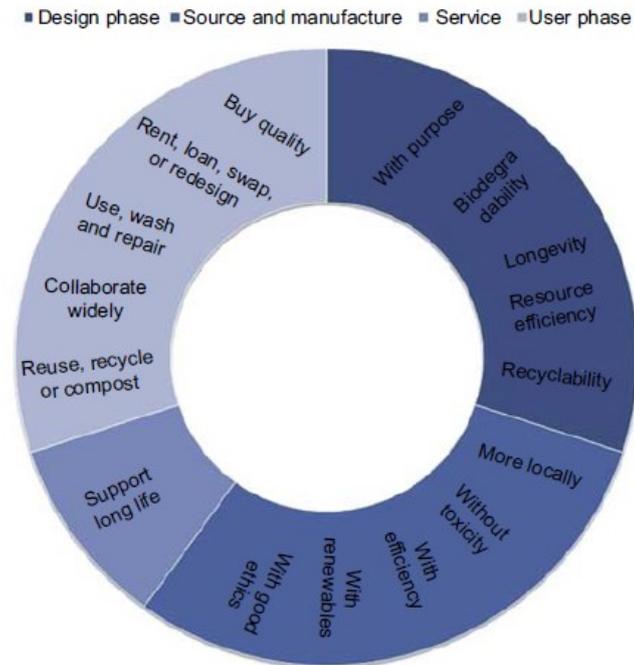
Sempre la Green Strategy, società di consulenza fortemente orientata all'innovazione e basata sulla ricerca, specializzata in questioni inerenti ai temi della sostenibilità e della circolarità nell'industria della moda, ha identificato sedici principi chiave (Figura 3.3) per mantenere l'intero settore il più circolare e sostenibile possibile.

Tali principi possono essere suddivisi all'interno di quattro fasi:

- A. *Fase del design*: 1) Progettare avendo uno scopo; 2) Rispettare la biodegradabilità; 3) Pensare alla longevità; 4) Migliorare l'efficienza delle risorse; 5) Progettare per rendere il prodotto riciclabile;
- B. *Fase dell'approvvigionamento e della produzione*: 6) Scegliere fornitori e produttori locali; 7) Approvvigionarsi e produrre senza tossicità; 8) Approvvigionarsi e produrre con efficienza; 9) Approvvigionarsi e produrre con energie rinnovabili; 10) Approvvigionarsi e produrre con buona etica;
- C. *Fase dell'offerta dei servizi*: 11) Fornire servizi per sostenere una vita più lunga del prodotto;
- D. *Fase dell'utente*: 12) Riutilizzare e riciclare; 13) Collaborare bene ed ampiamente; 14) Utilizzare, lavare e riparare con cura; 15) Prendere in considerazione il prestito, l'affitto, lo scambio o la riprogettazione invece di acquistare nuovi capi; 16) Acquistare più qualità anziché quantità.¹¹⁶

¹¹⁶ BRISMAR A., Circular fashion – background, definition and 16 key principles, Green Strategy Sweden, 2021, pp. 1-6

Figura 3.3. – Ruota della circolarità: i principi della moda circolare secondo Green Strategy



Fonte: RATHINAMOORTHY R., *Circular fashion*, Circular economy in textiles and apparel, Woodhead Publishing, 2019, p.24

La ruota identifica un sistema a circuito chiuso, ovvero un sistema in cui i prodotti dovrebbero essere progettati, prodotti, utilizzati e dovrebbero durare nell’ecosistema il più a lungo possibile senza significativi sprechi. I capi di abbigliamento dovrebbero essere realizzati con risorse minime e rispettose dell’ambiente circostante e dovrebbero essere riutilizzati e riciclati in un nuovo prodotto così da proseguire lungo la ruota.

3.4. I BUSINESS MODEL CIRCOLARI NEL SETTORE DELLA MODA

I modelli di business circolari consentono alle aziende di ottimizzare l’utilizzo di risorse e al tempo stesso di rispondere alle esigenze dei clienti/consumatori guadagnando un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Da un lato, la scarsità delle risorse naturali

costringe le aziende a confrontarsi con una sempre maggiore volatilità dei prezzi delle materie prime, che rende l'approvvigionamento spesso oneroso e soggetto a numerosi limiti. Dall'altro, la richiesta dei consumatori e degli investitori di adottare modelli di produzione improntati alla salvaguardia delle ambiente mette le imprese di fronte alla necessità di ripensare completamente il loro business in ottica circolare.¹¹⁷

Un modello di business circolare può essere definito come un modello che agisce all'interno di circuiti materiali chiusi o che combina la creazione di valore economico con il restringimento, il rallentamento o la chiusura dei circuiti delle risorse. Nel complesso, i modelli di business circolari possono essere visti come i mezzi per realizzare obiettivi circolari come un uso più lungo, il riutilizzo o il riciclaggio, sostenendo la transizione verso un'economia circolare in quanto si basano su un uso e una produzione più intelligenti dei prodotti (rifiuto, ripensamento e riduzione), una maggiore durata dei prodotti (riutilizzo, riparazione, ricondizionamento, rigenerazione e riutilizzo) e un'utile applicazione dei materiali (riciclo e recupero).¹¹⁸

Il settore del tessile e dell'abbigliamento è stato identificato come una catena di valore chiave nel piano di azione per l'economia circolare lanciato dall'UE a causa del loro impatto ambientale e del potenziale per una migliore circolarità. Dalle elaborazioni teoriche di Lacy *et al.* e Coscieme *et. al.* si possono individuare i due modelli di business circolari con maggiore successo per il settore.

¹¹⁷ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2022, p. 87-88

¹¹⁸ COSCIEME L. ET AL., *A framework of circular business models for fashion and textiles: the role of business-model, technical, and social innovation*, Sustainability: science, practice and policy, 2022, VOL. 18, NO. 1, 451–462, p.453

3.4.1. I modelli basati sull'accesso: il prodotto come servizio e le piattaforme di rivendita

Il modello di business “*product as a service*” non punta al cambiamento del processo produttivo aziendale, ma all'efficientamento o alla riduzione dei modelli di consumo, sostituendo all'acquisto della proprietà del bene, l'accesso a pagamento per un suo utilizzo in modo temporaneo. Basandosi sulla letteratura del *product service systems* e della *servitization*, il modello mira a trasformare o integrare l'offerta aziendale con la fornitura di un sistema integrato di prodotti e servizi in grado di soddisfare al meglio il cliente.¹¹⁹

I clienti, si trasformano in “utenti”, pagando la possibilità di utilizzare temporaneamente un determinato capo e non di possederlo. Il pagamento può avvenire con diverse modalità, ma le più comuni nel caso dell'abbigliamento sono il *noleggio* (a breve termine) e l'*affitto* (di più lunga durata). Nel primo caso i servizi di noleggio offerti riguardano solo abiti per occasioni speciali come abbigliamento di lusso, abiti da cerimonia o abbigliamento sportivo. Si paga esclusivamente in base a ciò che si sceglie di noleggiare e al tempo necessario. Alcuni esempi di successo nel noleggio a breve termine sono *Rent the Runway*, che nel 2014 ha affittato abiti per un valore di 800 milioni di dollari, insieme ad *Houdini Sportswear* che permette di noleggiare abbigliamento sportivo di elevata qualità a prezzi accessibili a qualsiasi segmento di clienti (affittano i capi al 10%-25% del loro prezzo al dettaglio).¹²⁰ Con l'*affitto*, invece, l'utente acquista il servizio connesso ad un determinato numero di capi per un periodo di tempo predefinito pagando un canone (solitamente con cadenza mensile). È un modello utile a quella fetta

¹¹⁹ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, cit, p.95.

¹²⁰ RATHINAMOORTHY R., *Circular fashion*, Circular economy in textiles and apparel, Woodhead Publishing, 2019, p.30-31

di consumatori che vogliono cambiare il proprio abbigliamento e seguire le tendenze in rapida evoluzione. Sostanzialmente, il processo è molto simile ad un normale acquisto su un sito e-commerce, il cliente acquista i capi che desidera attraverso la piattaforma online, li utilizza e li restituisce una volta terminato il periodo di affitto.

I benefici derivanti dall'adozione di tale modello di business sono molteplici:

- Allineamento degli obiettivi tra azienda produttrice e consumatore. Entrambi sono interessati ad avere un prodotto di alta qualità, che duri a lungo, con prestazioni soddisfacenti e facili da restituire. L'azienda fa profitto, il consumatore riduce i propri costi;
- Riduzione dei consumi e del conseguente impatto ambientale promuovendo un ciclo di vita più lungo e facilitandone il recupero e il riciclo;
- Fidelizzazione e retention del cliente dovuti alla continuità del rapporto di fornitura e servizio;
- Ciclo di feedback continui sul prodotto in uso grazie alle nuove tecnologie digitali;

La *rivendita* degli abiti è sicuramente l'opzione migliore per aumentare la durata della vita di un capo di abbigliamento. È un modello già molto diffuso nel mondo sia sottoforma di negozi, ad esempio negozi vintage e dell'usato, sia sottoforma di siti online nei quali i singoli utenti si registrano e possono vendere e acquistare cosa vogliono. Tra le piattaforme più conosciute, anche in Italia, abbiamo Vestiarie Collective, che conta 140 mila nuovi membri al mese per un totale di oltre 9 milioni di utenti, 8.000 nuovi pezzi

aggiunti al catalogo al giorno a rappresentare 5.200 brand e un average basket di 400 euro¹²¹.

Il second hand ha il suo mercato chiave negli Usa e ha importanti prospettive di crescita anche in Cina: secondo l'indagine Barclays il 60% degli utenti ha in programma di aumentare gli acquisti di seconda mano e il 29% è propenso a rivendere i propri capi. Anche per questo il settore ha cominciato ad attirare grandi player. Dopo le collaborazioni, come Gucci-The RealReal, e le operazioni finanziarie di investimento di Kering in Vestiaire Collective, alcune piattaforme e-commerce globali hanno lanciato il proprio canale di acquisto e vendita di prodotti usati: Farfetch ha acquisito la piattaforma Luxclusif e lanciato il progetto Second Life dedicato alle borse.¹²² A cogliere l'opportunità offerta da un segmento che cresce anche grazie al valore di sostenibilità non sono solo le aziende che operano nell'alto di gamma: il gruppo H&M ha investito nel second hand con la piattaforma Sellpy, che attualmente è attiva in più di 20 mercati tra cui l'Italia, e dove sono in vendita capi e accessori (non solo a marchio H&M) che costano poche decine di euro. Un anno e mezzo fa anche il colosso tedesco Zalando è sbarcato nel pre owned: un anno dopo il lancio, a settembre 2021, la categoria Second Hand di Zalando è risultata in crescita di 20 volte, passando da 20.000 articoli a oltre 400.000 scelte sulla piattaforma, ed è disponibile in 13 dei 23 mercati europei. Il trait d'union tra tutti questi progetti - oltre all'obiettivo economico - è la volontà di dare vita a un modello circolare di business, sotto la spinta di un pubblico sempre più interessato alla sostenibilità ma ancora affascinato dai grandi brand e, quindi, disposto ad acquistare prodotti usati.¹²³

¹²¹ BOTTONI C., *Vestiaire collective, il resale varrà 36 miliardi nel 2021*, Milano Finanza, Numero 229 pag. 1 del 20/11/2019.

¹²² CASADEI M., *Moda second hand: obiettivo 77 miliardi di dollari tra alleanze e progetti ibridi*, Il Sole 24 Ore, 19 aprile 2022

¹²³ IBIDEM

Rivendita e noleggio sono entrambi considerati componenti chiave per la moda circolare e arbitri del consumo di moda di nuova generazione. Mentre la rivendita ha visto un'ondata di investimenti e partnership nel lusso, tra cui Kering che investe in Vestiaire Collective, Balenciaga e Simone Rocha che collaborano con The RealReal, e Farfetch che collabora con Thredup, il noleggio deve ancora essere ampiamente accolto, soprattutto dal mondo luxury. Solo negli Stati Uniti il noleggio si è affermato all'emergere della società di noleggio Rent the Runway, che ora è valutata 750 milioni di dollari¹²⁴, ma nel resto del mondo le persone che pagano un importo fisso ad intervalli regolari per prendere in prestito una selezione di capi a rotazione sono ancora poche.

Secondo il rapporto della Ellen MacArthur Foundation noleggio e rivendita valgono già più di 60 miliardi di dollari e si prevede che entro il 2030 possano crescere dal 3,5% del mercato globale della moda di oggi al 23%, diventando un'opportunità da 700 miliardi di dollari.¹²⁵

3.5. LIMITI E BARRIERE ALLA MODA CIRCOLARE

Le barriere che impediscono il progresso della Circular Economy nel settore della moda possono essere di tipo tecnologico, economico/di mercato, istituzionale/regolamentare, sociale/culturale¹²⁶ (Tabella 3.1).

¹²⁴ MCDOWELL M., *Don't call it rental: Inside the rebrand for fashion*, VOGUE Business, 13 luglio 2021.

¹²⁵ *Rethinking business models for a thriving fashion industry*: www.ellenmacarthurfoundation.org, consultato il 24/04/2023

¹²⁶ DE JESUS, A., MENDONÇA S., *Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-innovation Road to the Circular Economy*, Ecol. Econ. 2018, 145, pp. 75–89

Tabella 3.1 - Ostacoli all'economia circolare nel settore della moda.

Barriere	breve descrizione	Palcoscenico
Mercato/Economico	Organizzativo: a causa della globalizzazione e di molti partner nel settore della moda, è più difficile creare una catena completamente circolare/sostenibile.	Progettazione e Produzione e Distribuzione
	Prodotto: gran parte dell'industria della moda non si è ancora resa conto che tutto inizia con design di prodotti meno dannosi per l'ambiente e mancano professionisti coscienti del design della moda.	
Istituzionale/Normativo	Governativo: mancanza di supporto da parte dei governi per creare apertura, guidare gli sforzi e ridurre i costi, per implementare soluzioni più ecologiche.	Progettazione e Produzione e Distribuzione
Sociale/Culturale	Cultura del consumatore: i consumatori sono ancora molto attaccati al consumo di fast fashion e non vedono le conseguenze negative associate a livelli elevati di consumismo. La moda lenta non ha ancora conquistato spazi di mercato per questo motivo.	Utilizzo da parte dei consumatori
	Cultura del consumatore: idee come abbigliamento di seconda mano e negozi a noleggio non sono ampiamente utilizzate dai consumatori per ridurre l'elevato consumo e la generazione di rifiuti tessili a causa di diversi fattori, come l'aspetto dell'abbigliamento e problemi di igiene.	
Tecnologico	Le difficoltà vanno da sfide tecniche, come la separazione di miscele di tessuti, a costi elevati per il riciclaggio.	Raccolta/riciclaggio e produzione

Fonte: DE AGUIAR HUGO A., DE NADAE J., DA SILVA LIMA R., *Can Fashion Be Circular? A Literature Review on Circular Economy Barriers, Drivers, and Practices in the Fashion Industry's Productive Chain*, Sustainability 2021, 13, 12246

Tuttavia, c'è un'ulteriore barriera spesso citata e altrettanto spesso trascurata nelle diverse analisi, che è la transizione verso una catena di fornitura verde nel settore della moda e le conseguenti barriere relative a tutte le parti interessate della supply chain, in particolare ai consumatori.¹²⁷

Per sviluppare un business sostenibile, i marchi di moda dovrebbero cooperare con tutti i membri coinvolti nel processo di sviluppo del prodotto finito, in quanto le Supply Chain sono le principali vie di accesso alla sostenibilità. Tuttavia, le SC all'interno dell'industria della moda sono molto complicate, poiché coinvolgono numerosi attori e

¹²⁷ DE AGUIAR HUGO A., DE NADAE J., DA SILVA LIMA R., *Can Fashion Be Circular? A Literature Review on Circular Economy Barriers, Drivers, and Practices in the Fashion Industry's Productive Chain*, Sustainability 2021, 13, 12246, <https://doi.org/10.3390/su132112246>

intrecciano vari processi interconnessi fra loro. Inoltre, la globalizzazione ha complicato ancor di più tale aspetto portando ad avere partner in diverse parti del mondo. Tutto ciò è un importante fattore critico per la diffusione della circolarità.¹²⁸ Una sfida importante per l'intera industria della moda è ripensare la fase di progettazione dello sviluppo di prodotti sostenibili. La scelta di ridurre, riutilizzare e adottare materiali organici nella produzione di articoli di moda dovrebbe rappresentare una sfida per le aziende, che però non li vedono ancora come priorità strategiche. Proprio per questo motivo, e perché la sostenibilità inizia con il design di prodotto, i corsi di design della moda dovrebbero ampliare i loro curricula, in modo che i nuovi professionisti del settore possano essere più consapevoli delle pratiche ecologiche. Tuttavia, il sistema della moda è ancora piuttosto indietro e ancora utilizza metodi di progettazione tradizionali, il che finisce per essere un grande ostacolo all'implementazione di circular economy practices all'interno del settore.¹²⁹

Un'altra barriera citata dalla letteratura riguarda la mancanza di politiche e conoscenze governative nel settore della moda per il raggiungimento della sostenibilità economica.¹³⁰ Le attuali politiche e normative governative esistenti sono fondamentalmente basate sul modello economico lineare. Inoltre, i sistemi sono ad oggi troppo burocratici e complessi. Ad esempio, molte aziende non hanno mai adottato fonti energetiche alternative per via di prezzi di installazione troppo elevati e mancanza di linee guida e politiche governative sufficienti. Allo stesso modo i certificati governativi, per un'azienda, sono fondamentali per la sostenibilità, ma non vengono richiesti in quanto

¹²⁸ IBIDEM

¹²⁹ Ibidem

¹³⁰ NAYAK R., AKBARI M., MALEKI FAR S., *Recent sustainable trends in Vietnam's fashion supply chain*, J. Clean. Prod. 2019, 225, 291–303

molto costosi.¹³¹ Anche sullo smaltimento dei rifiuti, i diversi governi non dispongono di norme e politiche chiare in materia di smaltimento e raccolta degli stessi; perciò, i rifiuti vengono spesso mescolati andando a rendere il riciclaggio difficile e costoso.¹³²

Tra gli ostacoli principali viene anche individuata la riduzione dei consumi, e ad esempio, le pratiche di slow fashion. La sostenibilità economica della “moda lenta” fa ancora piuttosto discutere, poiché le aziende di slow fashion che producono piccole quantità con ritmi lenti sicuramente non sono in grado di competere con le aziende che utilizzano economie di scala, come le aziende di fast fashion.¹³³ Sono state riscontrate, infatti, importanti riduzioni di profitti, vendita e turnover delle scorte in diverse imprese che hanno deciso di adottare sistemi di gestione attenti all’ambiente.¹³⁴

Inoltre, i consumatori preferiscono un consumo veloce, di conseguenza offrire prodotti di qualità superiore a prezzi più elevati potrebbe non avere alcun effetto sull’impatto ambientale. Anche se tra i consumatori c’è sempre più consapevolezza riguardo gli impatti ambientali e sociali provocati dal diffuso consumo di abbigliamento, molti continuano a mantenere le proprie abitudini di acquisto, in quanto non vedono effettivamente le implicazioni negative derivanti dalle loro azioni, gli impatti del consumo eccessivo sembrano essere ancora troppo lontani.¹³⁵ Un altro motivo che non ha avvicinato i consumatori alla moda circolare è sicuramente la scarsa comprensione del

¹³¹ DE AGUIAR HUGO A., DE NADAE J., DA SILVA LIMA R, cit.

¹³² RATHINAMOORTHY R., *Circular fashion*, Circular economy in textiles and apparel, Woodhead Publishing, 2019, p.36

¹³³ NEUMANN H.L., MARTINEZ, L.M.; Martinez, L.F. *Sustainability efforts in the fast fashion industry: Consumer perception, trust and purchase intention*, Sustain. Account. Manag. Policy J., 2020, 12, pp.571–590

¹³⁴ DE AGUIAR HUGO A., DE NADAE J., DA SILVA LIMA R, cit.

¹³⁵ Ibidem

modello del noleggio, poco diffuso soprattutto nei negozi fisici, e la scarsa presenza nei negozi anche di abiti second hand.¹³⁶

Tra le barriere di tipo tecnologico rientrano sicuramente i diversi ostacoli all'evoluzione del riciclaggio. Le attuali tecnologie di riciclaggio post consumo non permettono di fornire materiali riciclati di un livello qualitativo desiderabile ed accettabile e di conseguenza molti marchi hanno proprio difficoltà a sviluppare iniziative di riciclaggio interne a causa della mancanza di tali capacità tecnologiche. Inoltre, gli alti costi coinvolti nei processi di riciclaggio inibiscono la diffusione e l'adozione di quest'ultimo da parte delle imprese, in quanto finanziariamente non sostenibile.¹³⁷ La separazione e il riciclaggio dei tessuti risentono dei costi e delle inefficienze del sistema e della mancanza di infrastrutture di supporto per la raccolta degli indumenti dai consumatori, il che può rendere difficile la produzione di indumenti riciclabili. Ad esempio, il fatto che la gran parte dei capi acquistati siano fast fashion, spesso prodotti con materiali di bassa qualità, sta a significare che solo una piccola quantità di abbigliamento smaltito può essere davvero riciclato o al limite riutilizzato parzialmente, dati gli alti costi di triturazione e smaltimento del materiale.¹³⁸

Al di fuori delle tradizionali barriere citate precedentemente, è necessario menzionare la mancata consapevolezza dei consumatori riguardo alle opzioni di moda sostenibile/circolare e/o la mancanza di credibilità che gli stessi attribuiscono alle imprese di moda che si dichiarano sostenibili. La mancata consapevolezza riguarda anche gli effetti negativi del consumo di fast fashion, strettamente legata alla mancanza conoscenza

¹³⁶ COLUCCI, M., VECCHI, A., *Close the loop: Evidence on the implementation of the circular economy from the Italian fashion industry*, Bus. Strateg. Environ., 2021, 30, 856–873

¹³⁷ SANDVIK I.M., STUBBS W., *Circular fashion supply chain through textile-to-textile recycling*, J. Fash. Mark. Manag., 2019, 23, 366–381

¹³⁸ DE AGUIAR HUGO A., DE NADAE J., DA SILVA LIMA R, cit.

degli effettivi problemi di sostenibilità che l'industria della moda genera. Le aziende non riescono ad invertire queste tendenze in quanto hanno perso di credibilità. I consumatori non credono alle politiche etiche ed ecologiche di marchi fast fashion quali Zara o H&M, a prescindere dal fatto che questi siano poi effettivamente realizzati.¹³⁹ Tutto ciò è conseguenza dell'abuso di Greenwashing che le aziende hanno fatto nel corso degli anni.

¹³⁹ Ibidem

CAPITOLO 4

INDAGINE CAMPIONARIA: ANALISI ED EVIDENZE

EMPIRICHE

4.1. INTRODUZIONE ED OBIETTIVI DELLA RICERCA

La ricerca, effettuata attraverso la somministrazione online di un questionario ad un gruppo di individui selezionati in modo casuale, ha l'obiettivo di indagare quali sono le attuali abitudini di acquisto dei consumatori che acquistano moda, per capire quanti di loro effettivamente adottano comportamenti di acquisto responsabili e sostenibili, per capire se si tratta di una piccola percentuale o se, invece, la moda sostenibile stia prendendo sempre più piede, tale da poter rappresentare un segmento interessante per le imprese. Verrà esaminato il loro coinvolgimento riguardo i temi della sostenibilità, se e quanto sono disposti a pagare di più per la sostenibilità all'interno di un prodotto di moda (*willingness to pay*), come vengono percepiti i comportamenti e le iniziative aziendali per quanto riguarda l'adozione di pratiche sostenibili, e come eventualmente dovrebbero cambiare visione le aziende al fine di rendere .

4.2. STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

Il questionario è composto in totale da 29 domande suddivise in 4 sezioni (Appendice A1). Tutte le domande sono state formulate con un lessico molto semplice al fine di rendere la compilazione del questionario veloce e scorrevole. Il completamento,

infatti, richiedeva al massimo cinque minuti, motivo che ha permesso di raccogliere un maggior numero di risposte.

La scelta è stata quella di fare domande chiuse, principalmente per evitare risposte vaghe da parte degli intervistati, concedendo tra le possibili alternative, l'opzione "Altro" (ove possibile) così da diminuire il più possibile il rischio di non considerare altre possibili alternative di risposta. Il numero di possibili opzioni di risposta varia da domanda a domanda.

La prima sezione è destinata a tutti i partecipanti e contiene alcune domande di carattere generico come età e genere ed altre domande più specifiche per indagare sulle abitudini di consumo di prodotti di moda dei partecipanti e sull'incidenza di determinati fattori al momento dell'acquisto.

Al termine della prima sezione è presente una domanda filtro che suddivide i partecipanti in due blocchi differenti: da un lato ci sono coloro che hanno acquistato almeno una volta un prodotto di moda sostenibile e dall'altro chi non ha mai acquistato un capo sostenibile.

Chi ha risposto di aver acquistato un prodotto di moda sostenibile viene indirizzato al blocco due che contiene domande per indagare quali aspetti della sostenibilità reputa più importanti, come e dove effettua principalmente i propri acquisti sostenibili e domande per indagare la *willingness to pay*, ovvero la disponibilità a pagare per la sostenibilità in un capo di moda.

Coloro che non hanno mai acquistato un capo di moda sostenibile vengono indirizzati al blocco tre nel quale sono contenute solo due domande per capire il motivo per il quale non si è mai acquistato un prodotto sostenibile e se eventualmente il partecipante sarebbe disposto a cambiare le proprie abitudini di acquisto.

Infine, tutti i partecipanti confluiscono nel blocco quattro che ha l'obiettivo di indagare le percezioni dei consumatori riguardo le politiche aziendali adottate in termini di sostenibilità, al fine di capire se potrà essere considerata un fattore critico di successo per il futuro aziendale. (vedi Appendice A)

4.3. METODOLOGIA: THE SNOWBALL SAMPLING METHOD

Il campione oggetto di analisi è stato raccolto utilizzando lo *Snowball Sampling Method*, noto anche come campionamento a valanga o campionamento a catena, che è uno dei metodi di campionamento non probabilistici più popolare nella ricerca sociologica qualitativa, in cui sono centrali le caratteristiche del networking e del rinvio.¹⁴⁰

I ricercatori, di solito, iniziano invitando a partecipare alla ricerca un piccolo numero di contatti iniziali (definiti semi) che rispondono ai requisiti necessari. A questi partecipanti iniziali viene poi chiesto di invitare altri contatti a partecipare, che a loro volta invitano altri partecipanti e così via. Nuove unità vengono reclutate da altre unità per formare parte del campione fino a che non si raggiunge il campione desiderato o un punto di saturazione.¹⁴¹

Esistono tre modelli di campionamento a catena¹⁴²:

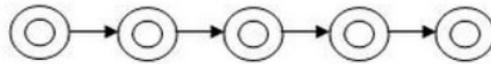
- *Campionamento lineare*: la formazione del campione si basa su un rinvio per partecipante. In altre parole, il ricercatore recluta un solo partecipante e questo

¹⁴⁰ PARKER C., SCOTT S., GEDDES A., *Snowball sampling*, SAGE research methods foundations, 2019.

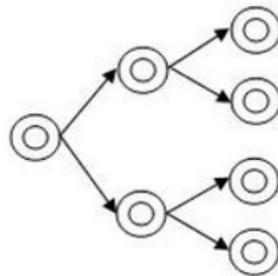
¹⁴¹ Ibidem

¹⁴² DUDOVSKIY J., *Snowball sampling*, Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/snowball-sampling/>, consultato il 30 aprile 2023

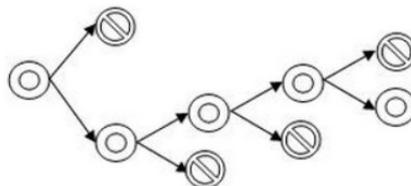
partecipante, a sua volta, recluta un solo partecipante. Questo processo va avanti finché non è stato raggiunto il numero sufficiente di partecipanti.



- *Campionamento esponenziale non discriminatorio*: in questo caso il ricercatore recluta il primo partecipante, che a sua volta, ne recluta molti altri. Questo tipo di snowball sampling viene utilizzato quando si necessita un campione ampio.



- *Campionamento esponenziale discriminatorio*: così come nel caso precedente i partecipanti fanno invii multipli, tuttavia, il ricercatore, va a selezionare solo i partecipanti che soddisfano determinati requisiti specifici utili ai fini della ricerca.



Questo metodo di ricerca è nato ed è stato utilizzato inizialmente offline, ma ad oggi l'utilizzo del mondo online e dei Social Network, tra cui Facebook, è diventato fondamentale. Vi sono numerosi vantaggi connessi ai sondaggi online: può migliorare la qualità ed il tasso di risposta nella fase di raccolta dati permettendo la raccolta di un campione molto più ampio, riduce al minimo il periodo per la raccolta ed il trattamento dei dati risultando molto più efficiente del metodo tradizionale, gli intervistati possono

rispondere quando e dove vogliono, il ricercatore ha modo di avere istantaneamente tutte le risposte archiviate in un database, permettono l'utilizzo di qualsiasi forma di domanda (aperta, chiusa, a scelta multipla).¹⁴³

Per raccogliere il campione dell'indagine oggetto di tesi è stato utilizzato il metodo dello Snowball Sampling online. Il questionario è stato creato attraverso la piattaforma Google Moduli con un link pre-generato dalla piattaforma che è stato diffuso prima ad amici, familiari e colleghi attraverso l'utilizzo della piattaforma di messaggistica istantanea Whatsapp Messenger, ai quali è stato poi richiesto di condividerlo ai propri contatti per dare il via alla diffusione a catena. Dopodiché, il link è stato pubblicato su diversi social network, in particolare Facebook, utilizzando diversi gruppi per raccogliere più varietà di persone, ed Instagram. Il questionario è stato diffuso nell'arco di un mese (dal 20 aprile 2023 ed è stato chiuso il 18 maggio 2023) e sono state raccolte in totale 304 risposte.

Il target prescelto è costituito da persone in una fascia di età compresa fra i 18 e i 30 anni (Gen-Z e Millennials) con una fascia di reddito abbastanza uniforme per rendere più attendibile l'analisi delle risposte. In base a tali requisiti, applicando il filtro di età, dalle 300 risposte totali ne sono state selezionate 278 sulle quali verrà, appunto, svolta l'analisi.

4.4. ANALISI DEI DATI RACCOLTI

L'analisi da qui in avanti sarà condotta su un campione di 278 unità statistiche, quindi circa il 90% del campione totale, che risponde al requisito di età compresa fra i 18

¹⁴³ BALTAR F., FABIOLA Y BRUNET, IGNASI, *Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook*, Internet Research 22(1), gennaio 2022, DOI: 10.1108/10662241211199960

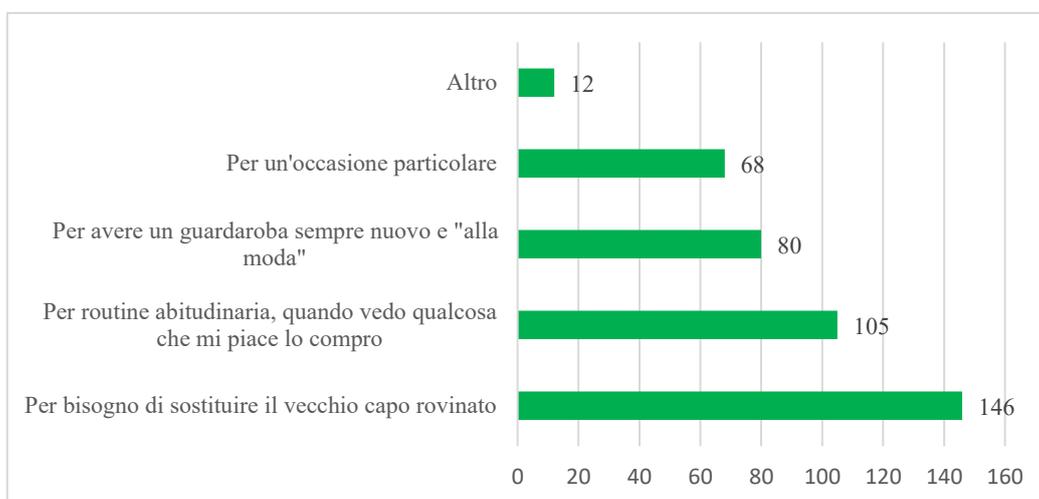
ed i 30 anni. È presente un'elevata distorsione per quanto riguarda il genere, sono presenti 194 donne (69,6%), contro 83 uomini (30%) e 1 individuo che si è dichiarato "non binary". (Grafico A.1 Appendice A2). La differenza numerica di genere, tuttavia, non è un dato sorprendente, in quanto, da sempre, le donne hanno più interesse e propensione al mondo della moda rispetto agli uomini.

La prima sezione del questionario mira ad indagare quali sono le attuali abitudini di acquisto dei consumatori riguardo, appunto, l'acquisto di capi di abbigliamento e prodotti di moda in senso ampio.

È stato posto un quesito per indagare la *frequenza di acquisto* di determinate categorie di prodotti per capire in quale settore merceologico si acquista di più e più spesso. Le fasce di prodotti riguardo le quali è stato chiesto di esprimere la propria frequenza di acquisto sono stati: top-t-shirt-felpe-camicie, pantaloni-jeans-gonne, giacche-cappotti-piumini, borse-cinture-accessori e infine calzature. Dall'indagine è emerso che i prodotti acquistati con maggiore frequenza sono i capi di abbigliamento come maglie, felpe, t-shirt, pantaloni, jeans ecc... con una frequenza di acquisto stagionale (3/4 mesi) per il 35,61% del campione intervistato e con frequenza semestrale per il 29,86% degli intervistati, con percentuali omogenee fra uomini e donne. È emerso un dato significativo, ovvero che circa il 20% della popolazione intervistata acquisterebbe tali prodotti con cadenza mensile. Ciò a riprova di quanto siano aumentati i consumi e di quanto il modello del fast fashion abbia influenzato negativamente le abitudini di acquisto, lanciando fino a nove 52 mini-collezioni ogni anno al fine di produrre e consegnare nei punti vendita nuovi prodotti con la stessa velocità con cui cambiano i gusti dei clienti.

Questo dato è confermato dal fatto che alla domanda: “Qual è il principale motivo che ti spinge a fare un nuovo acquisto?”: il 38,32% dei partecipanti acquisterebbe un nuovo prodotto di moda per routine, ovvero ogni qual volta vede qualcosa che soddisfa i propri gusti acquista, ed il 29,20% acquisterebbe per avere un guardaroba sempre aggiornato e “alla moda”. (Grafico 4.1)

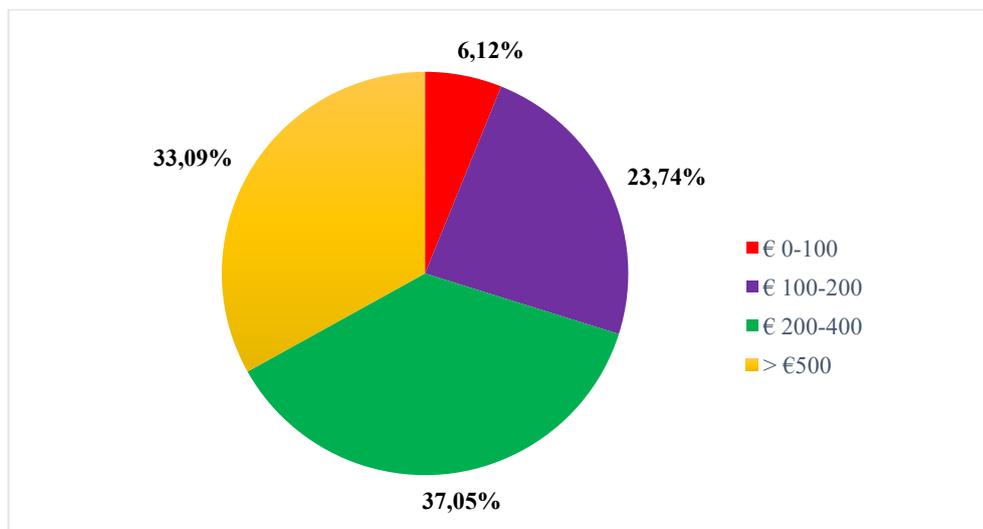
Grafico 4.1 – Quali sono i motivi che ti spingono a fare un nuovo acquisto?



Questi dati non fanno altro che confermare il trend secondo il quale, ormai, il bisogno di rinnovarsi dei consumatori è continuo, abbassando drasticamente il ciclo della moda. Questi dati, tuttavia, sono comunque bilanciati dal 38,32% del campione target che farebbe un nuovo acquisto principalmente per sostituire un vecchio capo rovinato, andando contro corrente con quelli che sembrerebbero i principi del modello di fast fashion.

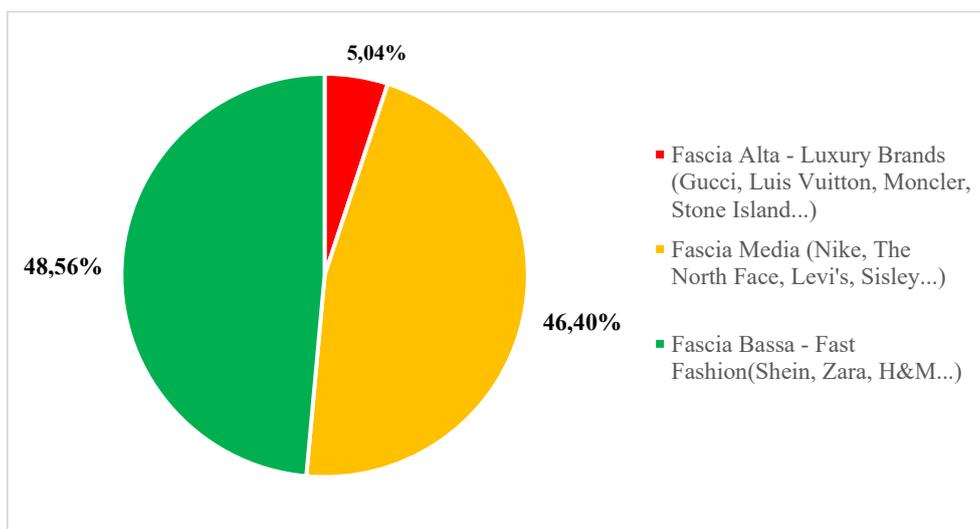
La spesa media annua del campione target è maggiore di cinquecento euro per il 33,09% degli individui (92), compresa fra duecento e quattrocento euro per il 37,05% (103), compresa fra cento e duecento euro per il 23,74% (66) e inferiore a cento euro per il 6,12% (17). (Grafico 4.2)

Grafico 4.2 – Spesa media annua del campione investigato



Ma come e in quali prodotti viene investita tale spesa? (Grafico 4.3)

Grafico 4.3 – Brand preferiti al momento dell'acquisto



L'indagine ha rivelato che il 48,56% (135) dei partecipanti preferisce brand di fascia bassa, quali Zara, Shein, H&M, produttori fast fashion, il 46,40% (129) brand di

fascia intermedia di prezzo quali Nike, Sisley, Levi's, e solo il 5,04% (14) brand costosi appartenenti al settore Luxury. (Grafico 4.3)

È interessante notare il fatto che tra i 92 consumatori che spendono di più (>500€), 50 (54,35%) comprano prodotti di fascia media contro 31 (33,7%) che invece spendono prevalentemente in fast fashion. Dunque, se la maggioranza dei partecipanti è acquirente di fast fashion, coloro che spendono di più, in realtà, preferiscono capi di brand di fascia intermedia più costosi e meno dannosi rispetto a capi, spesso di qualità scadente, prodotti da brand fast fashion. Quasi il 12% dei partecipanti che spendono di più hanno dichiarato di prediligere brand Luxury. Tra coloro che hanno dichiarato di spendere tra duecento e quattrocento euro all'anno la percentuale di divisione tra brand di fascia intermedia e di fascia bassa è omogenea, 49 hanno dichiarato di preferire brand di fascia media mentre 51 hanno dichiarato di preferire brand di fascia bassa/fast fashion. (Tabella 4.1)

Tabella 4.1 – Spesa media annua e brand preferiti

Brand/fasce di acquisto preferite al momento dell'acquisto	Totale
Fascia Alta - Luxury Brands (Gucci, Luis Vuitton, Moncler, Stone Island...)	14
>500€	11
200-400€	3
Fascia Media (Nike, The North Face, Levi's, Sisley...)	129
>500€	50
0-100€	6
100-200€	24
200-400€	49
Fascia Bassa - Fast Fashion (Shein, Zara, H&M...)	135
>500€	31
0-100€	11
100-200€	42
200-400€	51
Totale complessivo	278

Dunque, non sorprende il fatto che il fattore che influisce maggiormente sull'acquisto finale dei consumatori sia il prezzo del prodotto (Grafico 4.4.)

Grafico 4.4 – Fattori influenti sulla scelta d’acquisto finale di un prodotto di moda

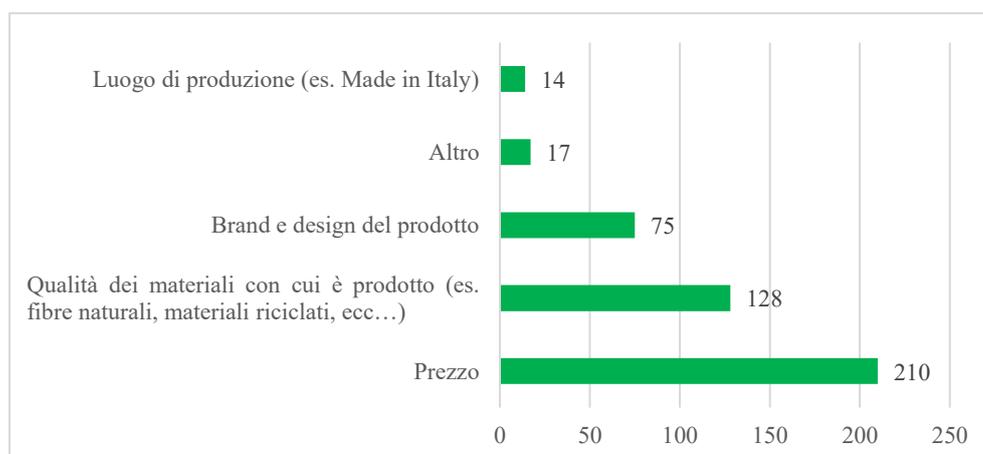


Tabella 2.2 – Percentuali dei fattori influenti sulla scelta finale di acquisto

Fattori d'acquisto importanti	% sul totale
Prezzo	75,53
Qualità	46,04
Brand e design	26,98
Altro	6,11
Luogo di produzione	5,04

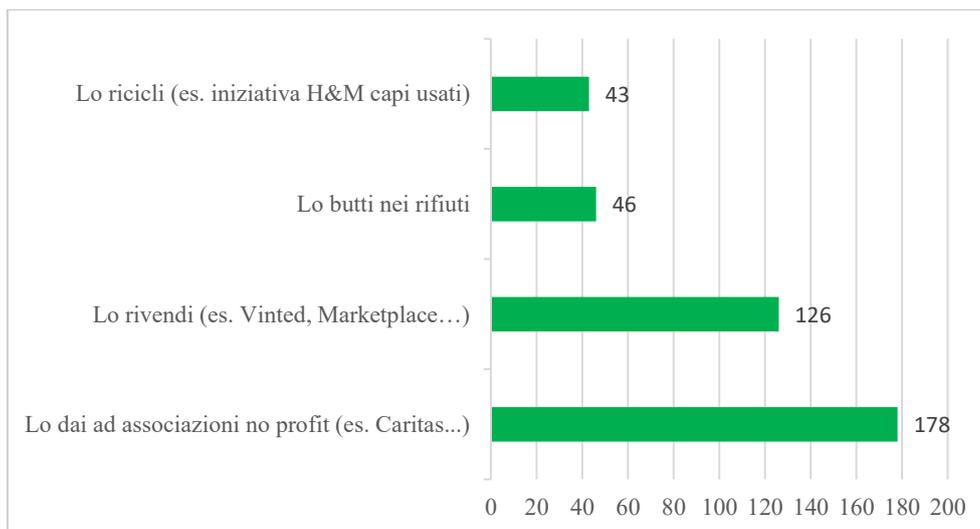
Alla popolazione è stato chiesto quale fossero i fattori più influenti sulla decisione finale di acquisto di un prodotto di moda, potendo scegliere fino a due alternative, ed il 75,54% ha messo al primo posto il prezzo, il 46,04% la composizione

del prodotto e la qualità dei materiali con cui è prodotto. Moderata importanza hanno il brand ed il design con il 26,98% e scarsa importanza invece il luogo di produzione.

L’ultimo quesito posto in merito alle abitudini di acquisto e consumo degli individui intervistati ha lo scopo di indagare la fase finale del consumo. È stata posta ai partecipanti la domanda “*Quando non utilizzi più un capo e vuoi disfartene, cosa ne fai?*” lasciando la possibilità di selezionare un massimo di due opzioni di risposta tra quelle fornite.

Dall’analisi sul campione selezionato (278) è venuto fuori che 178 individui, il 64,03%, nel momento in cui non utilizza più un capo lo smaltisce attraverso donazioni a canali Onlus o cooperative sociali che si occupano del riuso di abiti usati (Grafico 4.5).

Grafico 4.5 - Come vengono smaltiti i capi nel momento in cui non vengono più utilizzati



Le donazioni, tuttavia, non vanno totalmente in beneficenza, ma la maggior parte vengono destinate al riuso e alla rivendita. Nel territorio nazionale esistono robusti canali della seconda mano. Questi ultimi raggiungono il consumatore finale spesso mediante la formula della vendita “conto terzi” attraverso una rete di circa 3.000 punti vendita diffusi in tutto il paese, che offrono servizi di esposizione e intermediazione tra privati oppure grazie alla vendita ambulante dove gli operatori ambulanti specializzati in vestiti usati oscillano tra le 4000 e le 6000 unità e si approvvigionano, ad esempio, dalle raccolte caritatevoli, come quelle organizzate dalle Caritas diocesane.¹⁴⁴

Quasi la metà del campione di intervistato decide di liberarsi dei propri abiti inutilizzati attraverso piattaforme di rivendita. Secondo una ricerca realizzata da Boston Consulting Group e Vestiaire Collective, il valore del mercato della rivendita si attesterebbe tra i 100 e i 120 miliardi di dollari in tutto il mondo. I consumatori della

¹⁴⁴ DELLABELLA S., *Quanti dubbi dietro quel cassonetto giallo*, *EconomiaCircolare*, 17 ottobre 2022, www.economiacircolare.com

Generazione Z e i millennials (oggetto del campione prescelto), infatti, sarebbero i più propensi ad acquistare e vendere articoli di second hand spinti da motivi economici, sostenibili, ma anche per la varietà di articoli che si possono trovare. Per i marchi, dunque, entrare in questo mercato potrebbe costituire un'enorme opportunità per attrarre clienti nuovi e già esistenti, motivati da sostenibilità, convenienza ed esclusività. Secondo BCG, infatti, il mercato second hand registra tassi di crescita doppi o tripli rispetto al mercato primario e nei prossimi tre anni è prevista una crescita annua tra il 20% e il 30%.¹⁴⁵

Inferiore la percentuale di chi decide di smaltire i propri vestiti gettandoli nei rifiuti, circa il 16%. Secondo i dati forniti da ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale), nel 2022, in Italia, sono stati raccolti 154.2 mila tonnellate di rifiuti tessili¹⁴⁶. Tuttavia, circa la metà avrebbe come destinazione il second hand. Inoltre, da gennaio 2022 in Italia è obbligatoria la raccolta differenziata per i rifiuti tessili.

Simile la percentuale di chi decide di riciclare i propri abiti attraverso iniziative proposte dalle varie aziende di moda. Nel 2021 Nike ha introdotto il programma *Nike Refurbished* attraverso il quale rivende scarpe da ginnastica restituite e rigenerate. H&M è stato uno dei primi, lanciando nel 2013 il programma *Garment Collecting*: i clienti possono portare in negozio prodotti tessili e capi di qualsiasi tipo e qualsiasi marchio e in qualsiasi stato di usura, ricevendo in cambio un buono di acquisto di €5. Anche questo è un mercato sempre in crescita.

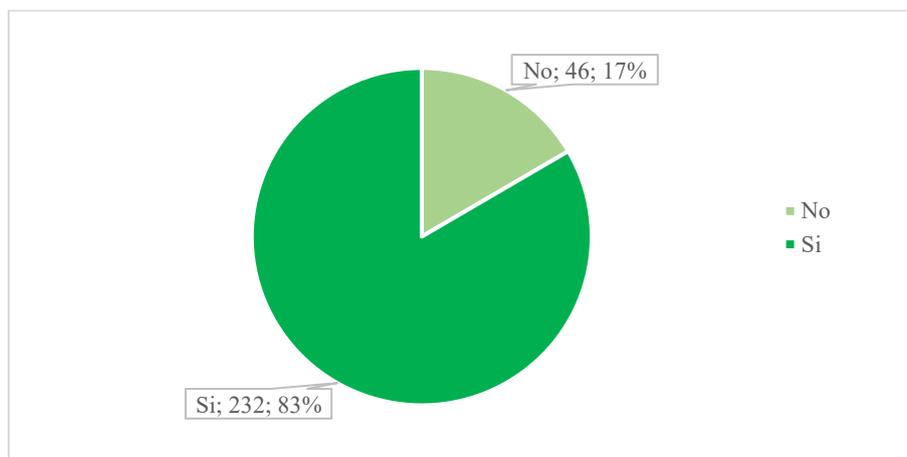
¹⁴⁵ Redazione ANSA, *Moda, è boom dell'usato, triplicato il mercato "second hand"*, Milano, 06 ottobre 2022, www.ansa.it

¹⁴⁶ ISPRA – Rapporto Rifiuti Urbani Edizione 2022, <https://www.isprambiente.gov.it/it>

A questo punto è stato chiesto agli intervistati se avessero mai sentito parlare di “moda sostenibile” e se avessero mai acquistato prodotti di moda sostenibile, come domanda filtro, al fine di suddividere i partecipanti in due sezioni diverse.

Alla domanda “*Hai mai sentito parlare di “moda sostenibile”?*” più dei due terzi dei partecipanti ha risposto in maniera positiva. Ciò dimostra il maggiore interesse e la maggiore attenzione che il tema sta avendo negli ultimi anni. (Grafico 4.6)

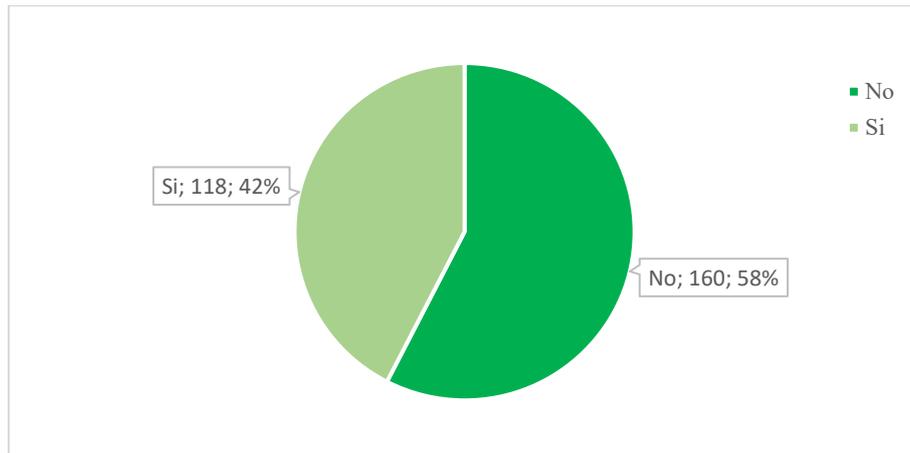
Grafico 4.6 – Hai mai sentito parlare di “moda” sostenibile?



Il numero si riduce, tuttavia, di coloro che hanno acquistato o meno un prodotto di moda sostenibile. Infatti, la maggioranza degli individui intervistati, il 58%, ha dichiarato di non aver mai acquistato un capo che avesse una qualche caratteristica sostenibile. Il 42% (118) invece ha acquistato un prodotto di moda sostenibile. (Grafico 4.7)

Tra i 118 individui che hanno risposto positivamente, 116 avevano anche dichiarato di aver sentito parlare del tema della sostenibilità nell'industria della moda, mentre 2 avrebbero acquistato un capo con caratteristiche sostenibili senza conoscerne il tema (Figura 4.1).

Grafico 4.7 – Hai mai acquistato un prodotto di moda sostenibile?



È evidente dalla Figura 4.1 come i partecipanti si siano spaccati a metà. Il 50% chi conosce il tema della sostenibilità ha deciso di non acquistare, mentre 44 sono gli individui che non hanno mai sentito parlare di moda sostenibile e dunque hanno dichiarato di non averne mai acquistato un capo.

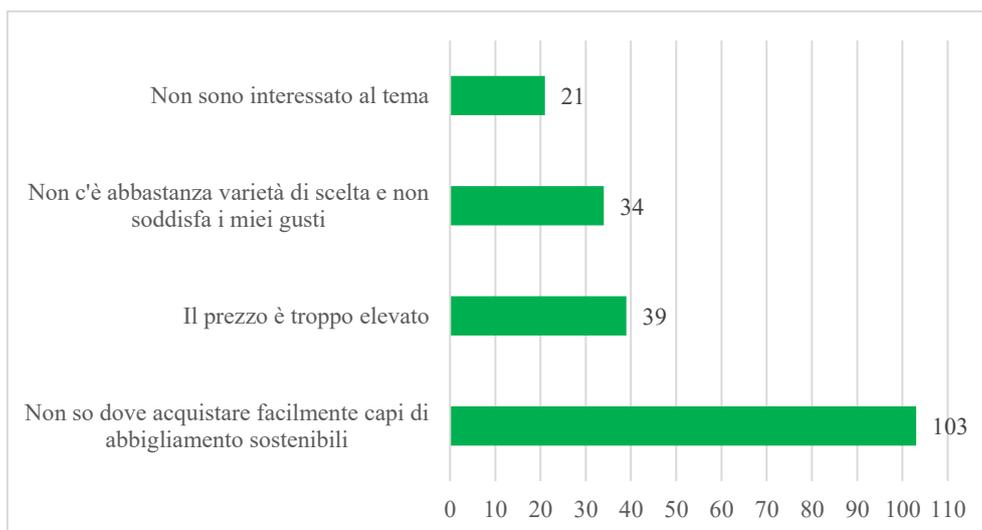
Figura 4.1 – Hai mai sentito parlare di moda sostenibile/Hai mai acquistato moda sostenibile

		Hai mai sentito parlare di moda sostenibile?	
		SI	NO
Hai mai acquistato un prodotto di moda sostenibile?	SI	116	2
	NO	116	44

A questi partecipanti sono state poste due semplici domande per capire il perché non avessero mai acquistato e se, eventualmente, fossero disponibili ad acquistare in futuro.

Come prima domanda è stato chiesto il motivo per il quale non avessero mai acquistato tale tipologia di prodotto e potevano, al massimo, dare due risposte, anche con la possibilità di rispondere “altro”. È venuto fuori che la maggioranza del campione selezionato (64,37%; 103) non ha mai acquistato un prodotto con caratteristiche sostenibili perché non sa dove acquistarlo. (Grafico 4.8).

Grafico 4.8 – Perché non hai mai acquistato un prodotto di moda sostenibile?



Molto spesso i marchi etici o sostenibili sono piccoli e “sconosciuti” ed è difficile anche venirne a conoscenza tramite una semplice ricerca su Google. È anche difficile trovare punti e negozi fisici che offrano tali tipologie di marchi e prodotti; infatti, dall’indagine è emerso che la maggior parte di chi acquista moda sostenibile la acquista online (Grafico 4.10). Nelle principali città d’Italia i negozi presenti per la maggior parte

sono parte delle grandi catene di moda, rischiando di cadere in casi di greenwashing. A questo proposito all'intero del sito web di Fashion Revolution (movimento globale che dal 2013 cerca di sensibilizzare ad acquisti di moda più consapevoli) è possibile trovare una vera e propria mappa che dà al consumatore la possibilità di trovare il punto vendita "green" più vicino, evidenziando anche gli eventi inerenti al tema nelle vicinanze.¹⁴⁷

Tra i 160 individui selezionati il 24,7% ha dichiarato che non sceglie capi di abbigliamento, calzature o accessori sostenibili perché hanno un prezzo troppo elevato. Ciò rispecchia pienamente la realtà in quanto gli articoli offerti dai marchi sostenibili ed etici costano in genere da 2 a 6 volte in più rispetto a quelli offerti dalle popolari catene di fast fashion, a cui spesso scegliamo di affidarci proprio per ragioni di convenienza, a meno che non si scelga di acquistare vintage o seconda mano. Confrontando questo dato con la spesa media e le preferenze di acquisto dei partecipanti (Tabella 4.1), non sorprende il fatto che il prezzo più elevato possa essere un problema. I consumatori abituati a prezzi bassi non sono sempre disposti a pagare di più per assicurarsi che i prodotti acquistati siano stati prodotti nella maniera più etica e sostenibile possibile. Anche se, più che il prezzo del cartellino del prodotto, si dovrebbe pensare al costo reale di un capo in base alle volte che si può utilizzare e indossare, ovvero il *Cost Per Wear*.

$$\text{Cost Per Wear} = \frac{\text{Costo totale del capo}}{\text{Numero delle volte che si è indossato}}$$

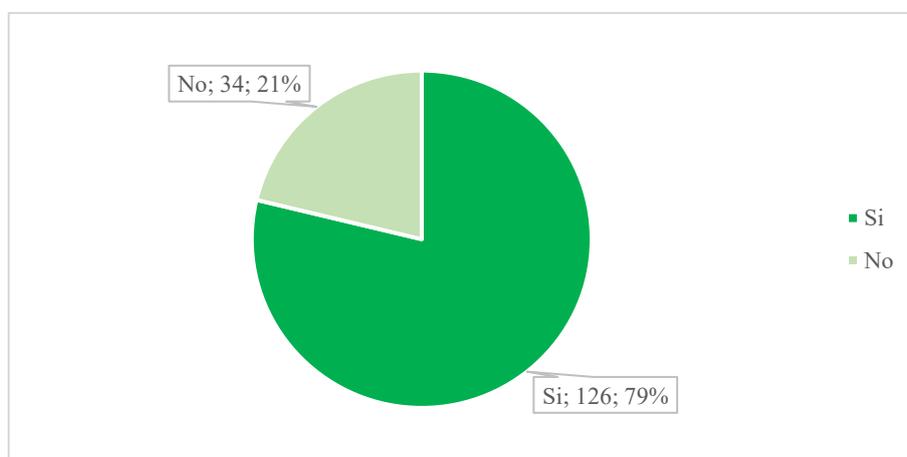
Analizzando un acquisto con la formula del CPW si realizza che, se si investe in un capo da indossare per molti anni a venire, anziché in uno usa e getta, il costo per utilizzo

¹⁴⁷ Fashion Revolution Italy, *The Revolution Map*, www.fashionrevolution.org

di quel capo diventa automaticamente più basso di quello per un capo che costa poco ma che forse possiamo utilizzare un paio di volte.

Se è vero che la maggior parte degli intervistati non ha mai acquistato moda sostenibile, è vero anche che più dei 2/3 sarebbero disposti a cambiare le proprie abitudini di acquisto a favore di acquisti più sostenibili. (Grafico 4.9).

Grafico 4.9 – Attualmente saresti disposto a cambiare le tue abitudini di acquisto?



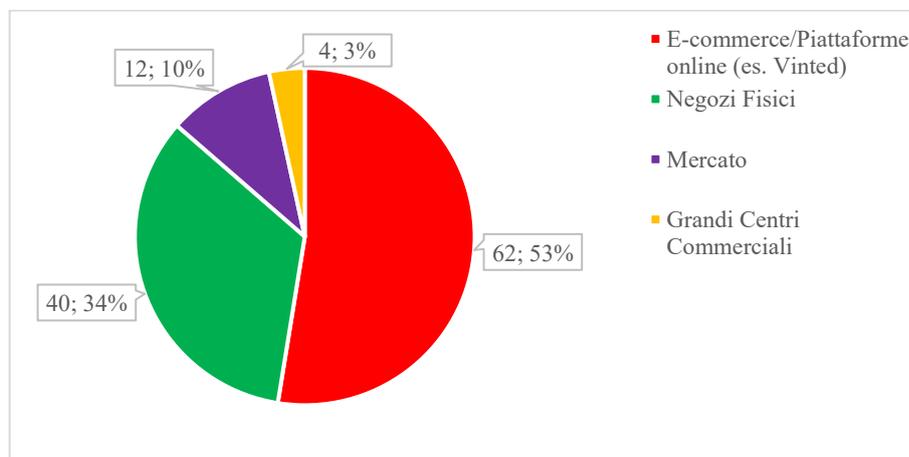
Le aziende del settore dovrebbero iniziare a considerare il fatto che il segmento della moda sostenibile sta crescendo in modo esponenziale arrivando a guadagnare circa il 25% del totale del settore della moda. Da una ricerca che Pwc Italia ha condotto per Milano Finanza, si evince che il mercato mondiale della moda sostenibile che, nel 2019 valeva 5,23 miliardi di euro, sia destinato a raggiungere i 6,8 miliardi di euro nel 2023, 8,08 miliardi di euro nel 2025 e 12,5 miliardi di euro nel 2030, conseguendo una crescita del +139% in quasi un decennio.¹⁴⁸

¹⁴⁸ CAMURATI F., *Il fashion green varrà 8,25 miliardi nel 2023*, Mff - Numero 032 pag. 3 del 16/02/2021

Ritornando ai dati emersi dal Grafico 4.7 prendiamo ora in considerazione la parte del campione (118) che ha dichiarato di aver acquistato almeno una volta un prodotto di tipo sostenibile.

A sostegno di quanto detto precedentemente chi acquista lo fa principalmente online. Più della metà ha risposto di acquistare capi sostenibili su e-commerce o piattaforme di rivendita online, come ad esempio Vinted (Grafico 4.10). Vinted è un sito di vendita online, disponibile sia in formato desktop che app mobile, attraverso il quale gli utenti possono acquistare, vendere o scambiare principalmente abbigliamento ed accessori nuovi o di seconda mano. La start up ad oggi conta 30 milioni di utenti e vale circa un miliardo di dollari. Nel 2021 ha permesso di risparmiare 453 mila tonnellate di emissioni di carbonio risparmiate.

Grafico 4.10 – Dove acquisti principalmente prodotti di moda sostenibile?



Nei capitoli precedenti è stato discusso il tema della sostenibilità, un concetto molto ampio che coinvolge principalmente tre macroaree all'interno dei settori economici: ambiente, società ed economia.

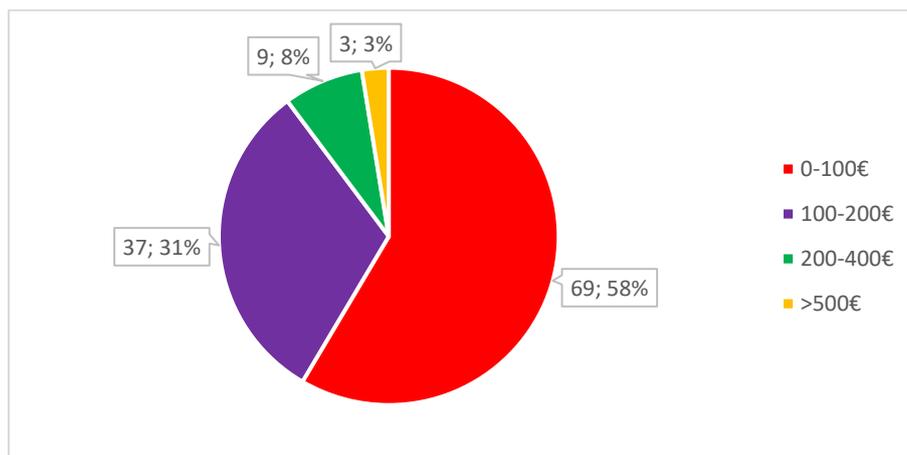
Per il campione intervistato l'attenzione diretta all'ambiente, attraverso le riduzioni di emissioni di CO₂, le riduzioni del consumo idrico e l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile, è al primo posto tra i fattori più importanti che un'azienda di moda sostenibile dovrebbe avere. Al secondo posto troviamo l'adozione di una sostenibilità sociale attraverso l'identificazione e la gestione degli impatti aziendali, sia positivi che negativi, sulle persone all'interno dell'azienda, nella catena di fornitura e nella comunità in cui l'azienda opera, adottando un approccio etico, tutelando il lavoro ed i diritti umani che, se in Europa e in Italia sono ben rispettati, lo stesso non si può certo dire per tutta la catena di fornitura che si estende ben più lontano. Dai risultati è emerso anche che gran parte dei consumatori pensa che l'abbigliamento in fibre naturali sia quasi sempre sostenibile, il che è ovviamente un grande errore. Quando parliamo di fibre naturali possiamo affermare che canapa, lino, juta e kapok siano delle fibre sostenibili a prescindere dalla presenza di certificazioni. Ma è diverso quando parliamo delle altre fibre naturali come ad esempio lana, cotone, pelle, piume, seta, poiché, in questi casi è impensabile parlare di sostenibilità a prescindere dalla presenza di eventuali certificazioni (Tabella 4.3).

Tabella 4.3 – Quando acquisti un prodotto di abbigliamento sostenibile, quali tra questi fattori per te ha maggiore importanza?

Fattori più importanti per chi acquista moda sostenibile	N. Risposte	%
Rispetto dell'ambiente attraverso riduzione di emissioni, di consumo di acqua ed energia, ecc.	71	60,17%
Approccio etico al lavoro, lotta al lavoro minorile e allo sfruttamento (commercio equosolidali)	63	53,39%
Utilizzo di fibre naturali, biologiche al posto di fibre sintetiche (es. 100% cotone)	47	39,83%
Utilizzo di materiali riciclati	43	36,44%
Impatto positivo sulla società attraverso iniziative sociali	23	19,49%

Il campione intervistato ha dichiarato di non spendere molto per acquistare prodotti di moda sostenibile: la maggior parte, il 58%, riserva a capi sostenibili solo tra € 0-100 e il 31% spende tra €200 e €400 (Grafico 4.11).

Grafico 4.11 – Spesa media annua per acquisti di moda sostenibile



Confrontando questi risultati con la spesa media annua totale destinata ad acquisti di moda (Tabella 4.1) emerge, però, un dato interessante. Rispetto alla spesa media annua totale, la percentuale spesa per acquisti di moda sostenibile non è poi così bassa.

Secondo uno studio condotto da Credit Suisse Research Institute intitolato “*The young consumer and a path to sustainability*” sul modo in cui i consumatori più giovani percepiscono e vivono l’attuale contesto climatico attraverso i loro comportamenti di acquisto, ha evidenziato che, tra gli intervistati, il 37,8% di chi vive nei mercati sviluppati ed il 41,1% di chi vive nei mercati emergenti dichiara di aver cominciato a comprare meno capi nuovi, sintomo di una maggiore consapevolezza dell’impatto che il settore della moda ha sul mondo e sull’ambiente.

Tabella 4.4 – Spesa media annua per acquisti di moda sostenibile

Approssimativamente quanto pensi che sia la tua spesa media annua per acquistare prodotti di moda?	Qual è la spesa media annua per acquisti di moda sostenibile?	TOT
0-100€		7
	0-100€	5
100-200€		22
	0-100€	15
	100-200€	7
200-400€		44
	0-100€	29
	100-200€	12
	200-400€	3
>500€		45
	0-100€	20
	100-200€	16
	200-400€	6
	>500€	3
Totale complessivo		118

Dalla Tabella 4.4 si evince il fatto che circa il 15% del campione preso in esame dichiara di spendere totalmente il proprio budget annuale per prodotti di moda sostenibile e circa il 30% dichiara di spenderne circa la metà, dati piuttosto significativi. Infatti, sempre nello studio citato precedentemente è emerso che nei mercati sviluppati, i giovani, hanno dichiarato di voler comprare meno fast fashion (-13%) e meno Luxury fashion (-2,2%) orientandosi volentieri verso servizi di noleggio (5,9%) e abbigliamento di seconda mano (31%).

Sono state poste a questo punto 3 domande per indagare quanto gli intervistati siano disponibili a pagare la sostenibilità, la *willingness to pay*, ovvero quanto il consumatore sarebbe disposto a spendere, in più, per acquistare un prodotto green o sostenibile rispetto ad un prodotto di moda senza tali caratteristiche.

Dalle risposte dei partecipanti è risultato che quasi il 74% (87) sarebbe disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di una maggiore sostenibilità del prodotto che si sta acquistando. Tra le 87 risposte positive, il 72,41% sarebbe disposto a pagare fino al 10% in più, il 26,47% tra il 10% ed il 20% in più e solo un partecipante ha dichiarato che sarebbe disposto a pagare anche il 30% in più. (Tabella 4.6). Queste conclusioni si possono riferire principalmente a prodotti di fascia bassa (mercato fast fashion) e fascia media, dunque con un range di prezzo di vendita non elevato (Tabella 4.5).

Tabella 4.5 – Fasce di prodotti maggiormente acquistate da chi compra sostenibile

Hai mai acquistato un prodotto di moda sostenibile?	Si
Quale brand preferisci quando decidi di acquistare un prodotto di moda?	Totale
Fascia Alta - Luxury Brands (Gucci, Luis Vuitton, Moncler, Stone Island...)	3
Fascia Media (Nike, The North Face, Levi's, Sisley...)	54
Fascia Bassa - Fast Fashion (Shein, Zara, H&M...)	61
Totale complessivo	118

Tabella 4.6 – Willingness to pay per moda sostenibile

Saresti disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di una maggiore sostenibilità del prodotto?	Se sì, quanto?	
No		31
Si		87
	Fino al 10% in più	63
	Tra il 10 e il 20% in più	23
	Fino al 30% in più	1
Totale complessivo		118

È un dato, questo, fondamentale per le imprese. Immaginiamo le curve di domanda e offerta. Generalmente maggiore è la domanda per un determinato prodotto, più persone saranno disposte a pagarlo. Per questo motivo tracciare la disponibilità a pagare per un

determinato prodotto, nel tempo, può essere utile come proxy per tracciare la domanda di mercato per quel prodotto. Dai dati raccolti emerge il fatto che la sostenibilità per le industrie della moda potrebbe essere un buon investimento per il futuro, orientando lo sviluppo dei prodotti in tale direzione ed avendo la possibilità di fissare prezzi più alti rispetto alla concorrenza.

Ma quale dei diversi aspetti della sostenibilità ha maggiore peso per i consumatori e per quale sarebbero propensi a pagare di più?

Suddividiamo il business sostenibili in due macroaree principali: business socialmente responsabile e business ambientalmente responsabile. Il primo è diretto a migliorare le pratiche relative a questioni come il lavoro, le condizioni di sfruttamento, il commercio equosolidale e l'impatto sulle società, il secondo si occupa del miglioramento delle pratiche relative alle questioni ambientali, la prevenzione dell'inquinamento, l'uso di fibre organiche, riciclaggio dei materiali ecc.

Tabella 4.7 – Aspetti della sostenibilità e disponibilità a pagare

Fattori più importanti per chi acquista moda sostenibile	(118)	Disponibilità a pagare: SI (87)
Approccio etico al lavoro, lotta al lavoro minorile e allo sfruttamento (commercio equo-solidale)	64	58
Impatto positivo sulla società attraverso iniziative sociali	23	20
Rispetto dell'ambiente attraverso riduzione di emissioni, di consumo di acqua ed energia, ecc.	71	58
Utilizzo di materiali riciclati	43	27
Utilizzo di fibre naturali, biologiche al posto di fibre sintetiche (es. 100% cotone)	47	32

Dai dati raccolti attraverso il questionario è emerso che il rispetto e l'integrazione della sostenibilità sociale e della sostenibilità ambientale per gli individui intervistati

hanno lo stesso peso. I partecipanti sarebbero disposti a pagare in più nel caso di un impegno aziendale al rispetto dell'ambiente attraverso l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile ed il risparmio di risorse idriche ed energetiche così come per l'impegno sociale di un marchio lungo l'intera filiera. Discreta importanza viene data anche alla composizione del prodotto che si acquista: il 36,78% ha dichiarato di preferire capi composti da fibre naturali e biologiche come ad esempio il cotone, piuttosto che materiali sintetici, mentre il 31% apprezza l'utilizzo di materiali riciclati. (Tabella 4.7). Se è vero che il riciclo è tra le soluzioni per una maggiore sostenibilità ed un'adozione di economia circolare, questo non vale invece per i materiali di origine naturale. Il settore, infatti, negli ultimi tempi si è concentrato molto sull'innovazione tessile. Nel 2022, il Luxury Brand Stella McCartney ha lanciato la sua prima borsa realizzata con Mylo, una pelle alternativa ricavata dalle radici dei funghi. Zara, invece, ha presentato i suoi primi prodotti in LanzaTech, un materiale cattura-carbonio, mentre Kering, il gruppo internazionale proprietario di Gucci, ha investito nella start-up VitroLabs, che sta sviluppando una pelle coltivata in laboratorio.¹⁴⁹

Fondamentale per soddisfare le nuove richieste dei consumatori ed influenzare positivamente la willingness to pay dei consumatori è il modo in cui le aziende del settore integrano nelle proprie strategie aziendali la sostenibilità, la loro responsabilità sociale di imprese ed il modo in cui poi comunicano questa strategia ai consumatori attraverso il marketing.

¹⁴⁹ CHAN E., Moda sostenibile, 12 materiali che saranno il futuro, Vogue Italia, 30 giugno 2022

L'ultima parte del questionario, a questo proposito, è stata rivolta a tutti i partecipanti al fine di trarre delle conclusioni sulle percezioni che questi ultimi hanno riguardo alle politiche aziendali di comunicazione della sostenibilità.

Alla domanda “*Pensi che le aziende di moda e i brand comunichino efficacemente l'adozione di pratiche e sistemi sostenibili?*”, l'82% (224) ha risposto in modo negativo. (Grafico 4.13). La stessa percentuale (81%) ha dichiarato che, se le aziende comunicassero in maniera efficiente ed efficace l'adozione di pratiche sostenibili, ciò influenzerebbe il loro acquisto in modo positivo. (Grafico 4.14)

Grafico 4.13 - Pensi che le aziende di moda e i brand comunichino efficacemente l'adozione di pratiche e sistemi sostenibili?

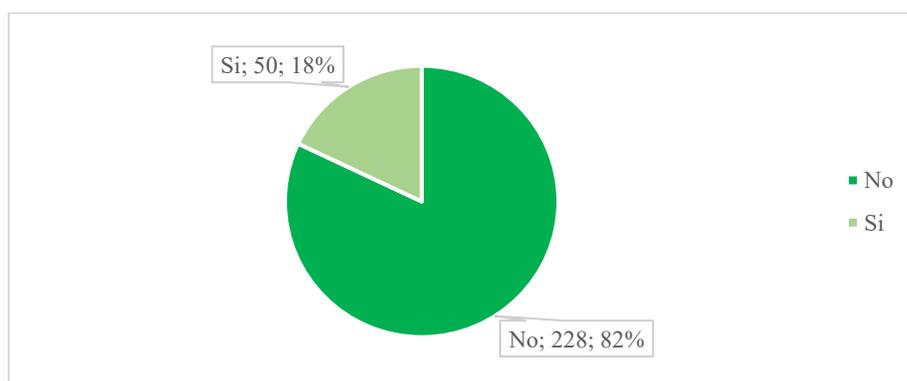
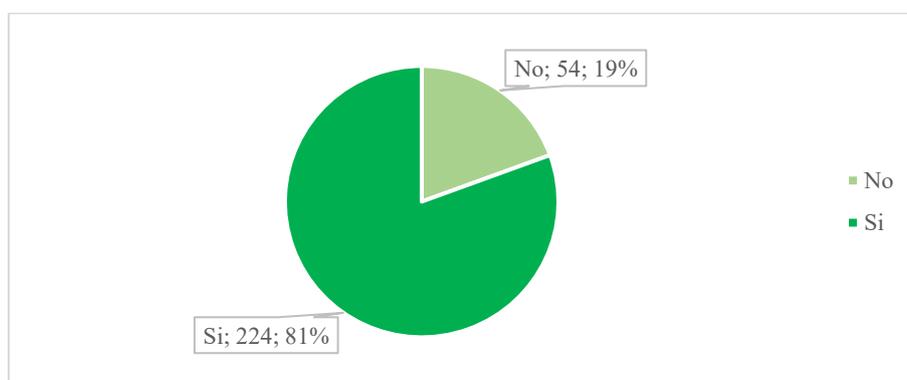


Grafico 4.14 - Pensi che una comunicazione efficace da parte dell'impresa/brand riguardo l'adozione di pratiche sostenibili possa influenzare il tuo l'acquisto?



Il ruolo del marketing nello sviluppo dell'eco-sostenibilità nelle imprese appare dunque molto rilevante. In particolare, il Green Marketing, inteso come l'approccio al mercato orientato a soddisfare le esigenze dei consumatori attraverso la realizzazione di offerte eco-compatibili, e a creare un'immagine e una reputazione positiva, sia dei prodotti e dei servizi, sia delle imprese¹⁵⁰.

A sottolineare l'importanza del Green Marketing come strumento di comunicazione, nel sondaggio, quasi il 77% di chi ha dichiarato di non aver mai acquistato prodotti di moda sostenibili (160) ha altresì dichiarato che sarebbe influenzato positivamente ad acquistare da una comunicazione efficace da parte di una determinata impresa.

Tabella 4.8 – Il Green Marketing può influenzare le decisioni di acquisto

Hai mai acquistato un prodotto di moda sostenibile?		No
Pensi che una comunicazione efficace da parte dell'impresa/brand riguardo l'adozione di pratiche sostenibili possa influenzare il tuo l'acquisto?		
No		37
Si		123
Totale complessivo		160

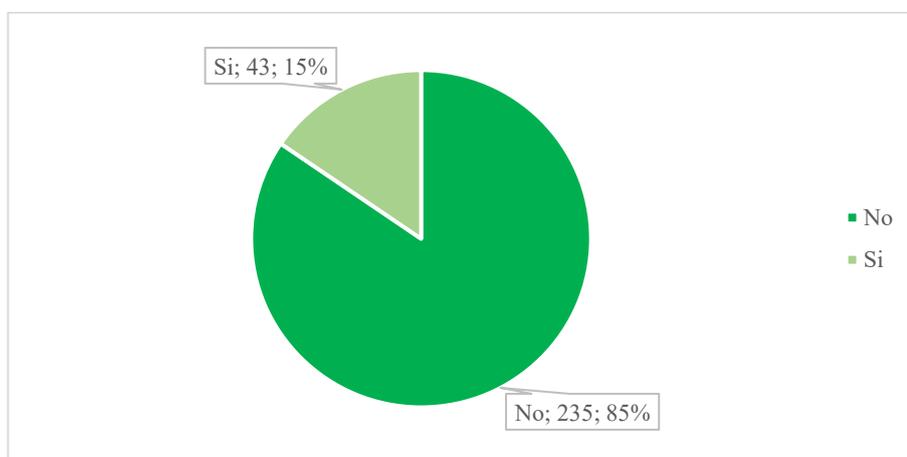
Per molte imprese, soprattutto le più piccole, risulta ancora arduo riuscire ad implementare in modo efficace pratiche green. C'è inoltre ancora un alone di dubbio intorno al fatto se il green marketing sia un'illusione o se sia davvero un'opportunità. Tuttavia, si ritiene che, se correttamente interpretato e applicato, il green marketing insieme ad un adeguato sistema di reporting, possono portare a benefici tangibili per la

¹⁵⁰ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2022, p.111

competitività e la crescita delle aziende, potendo favorire vantaggi sia di costo che di differenziazione.¹⁵¹

La comunicazione dell'impegno aziendale in favore dell'ambiente e della società può portare, dunque, all'acquisizione di importanti quote di mercato dominate da consumatori più "responsabili". Tuttavia, alcune aziende hanno approfittato di questa tendenza di mercato, dando vita ad una comunicazione ingannevole e poco veritiera. Dall'indagine è emerso, infatti, che i consumatori non hanno fiducia nelle aziende e nelle attività e pratiche sostenibili pubblicizzate. Alla domanda "*Secondo te, le aziende del settore Fashion, in termini di sostenibilità, fanno davvero ciò che comunicano?*" l'85% dei partecipanti ha risposto di No (Grafico 4.15).

Grafico 4.15 - Secondo te, le aziende del settore Fashion, in termini di sostenibilità, fanno davvero ciò che comunicano?

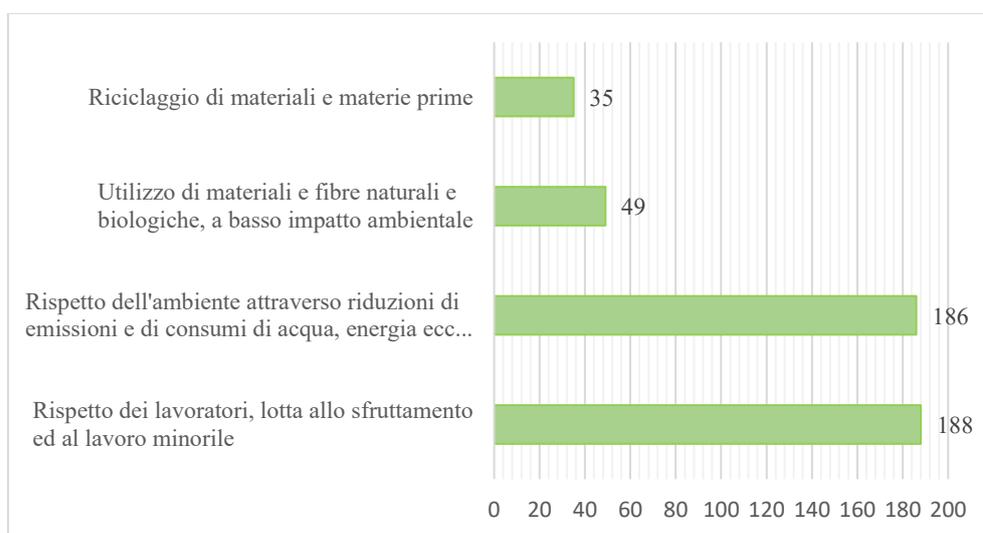


Questa mancanza di fiducia e questo scetticismo, in primo luogo, derivano dal fatto che il green marketing spesso è stato implementato in modo inadeguato, inducendo a

¹⁵¹ Ivi, p.112

pensare che si trattasse di mere operazioni pubblicitarie, senza alcuno sforzo da parte delle imprese che veicolano i messaggi, in secondo luogo da tutti i casi di Greenwashing susseguitesesi negli anni in cui le campagne di comunicazione oggettivamente non erano affidabili e credibili sotto il profilo della sostenibilità.¹⁵²

Grafico 4.16 - In quali ambiti, secondo te, l'informativa riguardo la Responsabilità Sociale d'Impresa è più ingannevole:



I consumatori non credono alle aziende di moda, soprattutto riguardo alle comunicazioni riguardo la salvaguardia dell'ambiente e l'impegno sociale. È stato chiesto ai partecipanti in quali ambiti, secondo la loro opinione, l'informativa fornita dalle imprese riguardo la loro CSR fosse più ingannevole, lasciando più possibilità di risposta. È emerso che il 67,62% ritiene che il greenwashing sia maggiore su tutto ciò che riguarda il rispetto e la salvaguardia ambientale, mentre il 66,92% su ciò che riguarda l'impegno sociale, il rispetto ed il miglioramento delle condizioni dei lavoratori lungo tutta la filiera (Grafico 4.16).

¹⁵² Ibidem

Il disastro di Rana Plaza in Bangladesh, avvenuto dieci anni fa e in cui hanno perso la vita più di mille persone, ha svelato cosa si nasconde dietro la produzione dei vestiti, soprattutto a basso costo, che indossiamo ogni giorno. Da allora numerose iniziative hanno affrontato alcune problematiche delle filiere produttive legate al rispetto dei diritti umani e dell'ambiente, come l'eliminazione delle sostanze chimiche pericolose promossa dalla campagna Detox di Greenpeace.

La stessa Greenpeace quest'anno ha rilasciato un report "*Greenwash danger zone. 10 years after Rana Plaza fashion labels conceal a broken system*" in cui ha analizzato 29 etichette di aziende di moda che hanno aderito alla campagna (H&M, Calzedonia, Intimissimi ecc.) e solo 2 di queste sono risultate credibili.¹⁵³

Il 17,62% del campione ha dichiarato di non credere all'utilizzo di materiali di origine controllata, naturale e biologica a basso impatto ambientale e il 12,59% alle dichiarazioni di riciclaggio di materiali e utilizzo di materiali già riciclati (Grafico 4.16). A questo proposito si ricorda il caso H&M Conscius citato precedentemente.

È stato, infine, chiesto ai partecipanti in quali ambiti tecnologici e mercati, secondo loro, la sostenibilità è maggiormente realizzata e dove è maggiormente venduta, lasciando la possibilità di selezionare fino ad un massimo di due risposte.

Dai risultati contenuti nella Tabella 4.9 si può notare l'evidente cambiamento di percezione di chi realmente integra la sostenibilità nelle proprie aziende e nei propri prodotti e chi invece riesce a venderla, a prescindere dall'effettiva realizzazione.

¹⁵³ Report Greenwash danger zone. 10 years after Rana Plaza fashion labels conceal a broken system, GreenPeace, 2023:
https://www.greenpeace.de/publikationen/Greenpeace_Report_Greenwash_Danger_Zone.pdf

Tabella 4.9 – Ambiti dove la sostenibilità viene maggiormente realizzata e/o venduta

In quali ambiti tecnologici (tipologie di prodotto), secondo te, la sostenibilità è maggiormente:	REALIZZATA	VENDUTA
Abbigliamento di largo consumo di fascia bassa (es. FastFashion)	32 (11,51%)	82 (29,47%)
Abbigliamento di largo consumo di fascia media (es. Nike, Levi's, Sisley ecc.)	51 (18,34%)	112 (40,29%)
Abbigliamento Settore Luxury	54 (19,42%)	25 (9%)
Abbigliamento di nicchia di elevata qualità	204 (73,38%)	113 (40,65%)
TOTALE CAMPIONE	278	278

Secondo il 73,38% dei partecipanti la realizzazione di scelte sostenibili si ritrova principalmente in marchi e aziende che operano in un mercato di nicchia fornendo prodotti di elevata e distinta qualità. Con mercati di nicchia si intende un segmento all'interno di un mercato principale più ampio, che si contraddistingue in quanto risponde ad esigenze, preferenze e bisogni specifici di una fetta di consumatori, nel quale la concorrenza non è molto forte. Sono mercati in cui hanno grandi possibilità soprattutto le PMI e che permettono di fidelizzare un segmento specifico di clientela disposta a spendere di più per quel determinato prodotto. Soprattutto il second hand, si è affermato come una nicchia di mercato molto forte. Tuttavia, dalle risposte ottenute, sembrerebbe che nonostante queste aziende siano molto credibili da un punto di vista sostenibile non implementino un'efficace strategia di comunicazione tale da portare, poi, il consumatore ad acquistare. Ciò potrebbe rappresentare uno spunto su cui investire, soprattutto per le piccole-medie imprese.

La stessa tendenza decrescente tra realizzazione e vendita viene rispettata anche per il settore del Luxury (19% contro il 9%).

Le risposte ottenute hanno dimostrato come invece sia credenza diffusa il fatto che i più grandi marchi di fascia bassa e media non integrino a tutti gli effetti nelle proprie

supply chain attività sostenibili, ma comunque riescano a venderla attraverso delle ottime strategie di produzione, vendita e comunicazione. Solo l'11% degli intervistati crede che in qualche modo le aziende fast fashion possano essere sostenibili, mentre il 29% crede che comunque riescano a vendersi bene, ma non tanto bene quanto il settore di abbigliamento di fascia media di marchi come Nike, Levi's, Sisley, i quali sarebbero a pari merito con aziende di nicchia che offrono prodotti di ottima qualità.

Da tutti i dati analizzati si evince che la sostenibilità è ormai diventata a tutti gli effetti un elemento importante nell'industria della moda. Numerosi sono i consumatori che hanno iniziato a ripensare i propri comportamenti d'acquisto a favore di acquisti di capi più sostenibili, chi per motivi ambientali e chi per motivi sociali.

Si può quindi concludere che il fatto che nel caso in cui un'azienda o un marchio integrino all'interno della propria strategia e del proprio modello di business pratiche sostenibili, è visto positivamente dalla maggioranza dei consumatori. Tuttavia, risultano ancora poco credibili, anzi, si crede che la sostenibilità venga utilizzata esclusivamente come una strategia di comunicazione buttando "fumo negli occhi" ai possibili acquirenti. Per far sì che la sostenibilità possa a tutti gli effetti concretizzarsi in un successo vantaggioso, le aziende dovrebbero lavorare di più sul modo di comunicare e di rendicontare gli standard di sostenibilità rispettati ed adottati e sulla loro responsabilità sociale, integrando attività sostenibili che possano essere efficacemente attuabili e realistiche così da risultare veritiere e da permettere il raggiungimento di un vantaggio competitivo sui mercati rispetto a tutti i possibili competitors.

Le innovazioni sostenibili sono fondamentali e per innovare è altrettanto fondamentale che tutte le funzioni aziendali (dall'approvvigionamento, al design, alla logistica) collaborino strettamente al fine di raggiungere il risultato desiderato.

CONCLUSIONE

Alla luce delle ricerche sulla sostenibilità e sulla circolarità nell'industria dell'abbigliamento, si possono trarre alcune conclusioni importanti riguardo l'importanza e il potenziale che un approccio circolare e sostenibile possa avere in questo settore industriale rispetto al tradizionale modello lineare di produzione e consumo.

Esaminando gli impatti ambientali e sociali dell'industria della moda tradizionale, caratterizzata da supply chain molto complesse, si è dimostrato che l'adozione di pratiche sostenibili e circolari può contribuire in modo significativo alla riduzione dell'uso di risorse naturali, dell'inquinamento e dei rifiuti. Attraverso l'utilizzo di materiali riciclati, tecniche di produzione a basso impatto ambientale, strategie di gestione della filiera e rinnovamento dei modelli di business, è possibile ridurre l'impatto ecologico contribuendo, per quanto possibile, alla conservazione delle risorse a lungo termine.

Inoltre, sono risultate significative anche le opportunità economiche e sociali. Le aziende che adottano un approccio sostenibile possono trarre vantaggio dalla crescente domanda di prodotti eco-friendly e dalla fiducia dei consumatori che cercano opzioni più etiche. Ciò può tradursi in un aumento della competitività, nella creazione di posti di lavoro verdi e nella promozione di condizioni di lavoro migliori lungo la filiera di produzione.

Per raccogliere tutti gli eventuali benefici positivi che possono risultare dall'introduzione della sostenibilità nella filiera aziendale, non basta solo introdurla, ma risulta fondamentale anche comunicarla nel miglior modo possibile attraverso l'utilizzo di nuovi sistemi di rendicontazione, forniti per lo più da standard internazionali, e

l'utilizzo di campagne pubblicitarie più oneste possibile per evitare danni reputazionali e cadere nel greenwashing.

Lo hanno dimostrato anche i risultati della ricerca qualitativa presentati all'interno dell'ultimo capitolo: l'attenzione da parte dei consumatori a sostenibilità e sviluppo sostenibile, insieme all'intenzione di voler acquistare prodotti di moda e capi di abbigliamento più sostenibili, è ormai un dato di fatto davanti al quale le imprese non possono più chiudere un occhio. La moda sostenibile deve essere resa accessibile a tutti. È un mercato in forte espansione ed in continua crescita economica, divenendo una direzione in cui tutte le aziende dovrebbero puntare il proprio mirino strategico.

E se la scelta di rendersi sostenibili da parte delle aziende non è volontaria, è ormai resa obbligatoria da una serie di regolamentazioni, normative e standard diffusi a livello globale, come, ad esempio, l'Agenda 2030 con gli SDGs.

In conclusione, la transizione verso una produzione e un consumo più responsabili richiede un cambiamento di mentalità e un impegno collettivo, con l'interesse e la collaborazione di tutti gli attori interessati nella filiera, con la speranza condivisa di trasformare l'industria dell'abbigliamento in un'industria che sia in armonia con l'ambiente e che promuova il benessere sociale ed economico a lungo termine.

BIBLIOGRAFIA

- A. OSTERWALDER, Y. PIGNEUR, C.L. TUCCI, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of the association for Information Systems, 2005
- ASSOMAC, *Rapporto Mckinsey sulla moda: previsioni sul 2023*, 5 dicembre 2022
- BALTAR F., FABIOLA Y BRUNET, IGNASI, *Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook*, Internet Research 22(1), gennaio 2022, DOI: 10.1108/10662241211199960
- BAUCK W., *Closing the loop in fashion*, The Financial Times, 26 agosto 2021
- BELTRAMO R., ROMANI A., CANTORE P., *Fashion Industry. An Itinerary Between Feelings and Technology*, Intechopen, 2020.
- BENEDETTI M, CORTI F., GUAGNINI C., “*Il fashion tornerà di moda?*”, Sace, gennaio 2022, pp. 6-8
- BERG A., LOBIS M. ET AL., *Faster fashion: How to shorten the apparel calendar*, McKinsey & Company, 17 maggio 2018
- BHARDWAJ V., FAIRHURST A., *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2010, 20 (1), pp. 165-173
- BOTTONI C., *Vestiaire collective, il resale varrà 36 miliardi nel 2021*, Milano Finanza, Numero 229 pag. 1 del 20/11/2019
- BOULDING K. E., *The economics of the coming spaceship earth*, in: Environmental quality in a growing economy, RFF Press, 2013. p. 3-14.
- BRISMAR A., *Circular fashion – background, definition and 16 key principles*, Green Strategy Sweden, 2021
- BRISMAR Anna, *What is Circular Fashion?*, Green Strategy, 2017 Accessed via: <https://greenstrategy.se/circular-fashion-definition/>
- CACHON G.P., SWINNEY R., *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*, Management Science, aprile 2011, Vol. 57 n. 4, pp. 778-795
- CARLTON D., PERLOFF J., *Organizzazione Industriale*, 3° ed. McGraw-Hill, 2013.
- CARO F., MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ V., *Fast fashion: Business model overview and research opportunities*. Retail supply chain management: Quantitative models and empirical studies, 2015, pp. 237-264.
- CASADEI M, *Shein: «Quadruplicati i controlli per la sostenibilità». E rilocalizza parte della produzione*, Il Sole 24 Ore, 31 marzo 2023

- CASADEI M., *Moda second hand: obiettivo 77 miliardi di dollari tra alleanze e progetti ibridi*, Il Sole 24 Ore, 19 aprile 2022.
- CASADEI M., *Moda, 2022 da record: ricavi a quota 96,6 miliardi, il valore più alto degli ultimi 20 anni*, Il Sole 24 Ore, 15 dicembre 2022
- CHANDLER D., WERTHER B.W., *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholder, Globalization, and Sustainable Value Creation.*, 3^a ed., SAGE Publications, 01 agosto 2013
- CHIESA R. et al., *Walter Stahel e la formazione alla circolarità*, in: Futuro Continuo: esperienze di design per la transizione ecologica e digitale, Anteferma, 2022. p. 48-53
- CLEFF T., VAN DRIEL G. et al., *Corporate Social Responsibility in the Fashion Industry: How Eco-Innovations Can Lead to a (More) Sustainable Business Model in the Fashion Industry*, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018, New Developments in Eco-Innovation Research, Sustainability and Innovation, pp. 257-271
- COCCONI M., *La regolazione dell'economia circolare Sostenibilità e nuovi paradigmi di sviluppo*, Franco Angeli, 2020, p. 1-157
- COLE D. J., Deihl N., *The History of Modern Fashion*, Laurence King, United Kingdom, 2015.
- COLUCCI, M., VECCHI, A., *Close the loop: Evidence on the implementation of the circular economy from the Italian fashion industry*, Bus. Strateg. Environ., 2021, 30, 856–873
- CORRADO M., *Design, una storia sbagliata*, Armillaria edizioni, Roma, 2019
- COSCIEME L. ET AL., *A framework of circular business models for fashion and textiles: the role of business-model, technical, and social innovation*, Sustainability: science, practice and policy, 2022, VOL. 18, NO. 1, 451–462, p.453
- CRANE D., *Questioni di moda: classe e genere e identità nell'abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 2004
- CRIVELLI G., *Industria della moda da record, prima volta sopra i 100 miliardi*, Il Sole 24 Ore, 02/02/2023
- D'ORAZIO E., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, pp. 3-27
- DE AGUIAR HUGO A., DE NADAE J., DA SILVA LIMA R., *Can Fashion Be Circular? A Literature Review on Circular Economy Barriers, Drivers, and Practices in the Fashion Industry's Productive Chain*, Sustainability 2021, 13, 12246, <https://doi.org/10.3390/su132112246>
- DE BRITO M.P., VALENTINA CARBONE, BLANQUART C. M., *Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance*, International Journal of Production Economics, Volume 114, Issue 2, 2008, ISSN 0925-5273, Pag. 534-553

- DE FREITAS NETTO S.V., SOBRAL M.F.F., RIBEIRO A.R.B. ET AL., *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*, Environ Sci Eur 32, 19 (2020), <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- DE JESUS, A., MENDONÇA S., *Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-innovation Road to the Circular Economy*, Ecol. Econ. 2018, 145, pp. 75–89
- DELLA ROSA D., *Moda e Greenwashing, verso la regolamentazione del settore*, NT+ Diritto, Il Sole 24 Ore, 11 luglio 2022.
- DELLABELLA S., *Quanti dubbi dietro quel cassonetto giallo*, EconomiaCircolare, 17 ottobre 2022, www.economiacircolare.com
- DELMAS M. A., BURBANO V. C., *The Drivers of Greenwashing*, California Management Review, 2011, 54(1), 64–87, <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- DI MAURO C., ISIBOR R., *Greenwashing e pratiche commerciali scorrette, il punto sulla legislazione in Europa*, NT+ Diritto, Il Sole 24 Ore, 26 settembre 2022.
- DUDOVSKIY J., *Snowball sampling*, Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/snowball-sampling/>
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Circular Business Models – Redefining growth for a thriving fashion industry*, 2021
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Circular business models in the fashion industry - new study identifies USD 700 billion opportunity*, 23 novembre 2021.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Towards the circular economy Vol.2: an economic and business rationale for an accelerated transition*, 2013
- ESPOSITO M., TSE T., & SOUFANI, K., *L'avanzata dell'economia circolare*, Harvard business review, ottobre 2015, p. 94-97
- FINTONI S., *Produrre e distribuire moda. Sourcing e delocalizzazione in un contesto globale: dove, come, con chi*, FrancoAngeli, Milano, 2005
- FREEMAN R.E., RUSCONI G, DORIGATTI M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, 2^aed, 2021
- GAZZOLA P., *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, EconomiaAziendale2000 Web, www.ea2000.it, N.2/2006
- GAZZOLA, P., PAVIONE, E., GRECHI, D., RAIMONDI, V., *L'economia circolare nella fashion industry, ridurre, riciclare e riutilizzare: alcuni esempi di successo*, Economia Aziendale Online, 11(2), 165-174.

- GBS – GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Il bilancio sociale. Documenti di ricerca n°2. Indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità*, Giuffrè Editore, Milano, settembre 2004
- GIORGI, S., LAVAGNA, M., CAMPIOLI A., *Economia circolare, gestione dei rifiuti e life cycle thinking: fondamenti, interpretazioni e analisi dello stato dell'arte*, Ingegneria dell'Ambiente, 4(3), 2017, pp. 263-276
- GIUSTI N., MORA M., SEGRE REINACH S., *Dall'alta moda agli street styles: casi e tendenze*, Treccani, 2015
- GRANT J., *Green Marketing: il manifesto*, Brioschi Editore, Milano 2009.
- INSPRA – Rapporto Rifiuti Urbani Edizione 2022, <https://www.isprambiente.gov.it/it>
- MADDALENA R., *Un'inchiesta su Shein mette in luce lo sfruttamento dei lavoratori. Ma cosa ne ha assicurato il successo?*, Forbes (Business), 24 ottobre 2022
- MATSAKIS L., TOBIN M. E CHEN W., *How Shein beat Amazon at its own game – and reinvented fast fashion*, The Guardian, 21 dicembre 2021
- MATTIOLI G., *Shein, un'inchiesta shock rivela lo sfruttamento della manodopera*, La Repubblica, consultata ultima versione del 12 dicembre 2022
- MCDOWELL M., *Don't call it rental: Inside the rebrand for fashion*, VOGUE Business, 13 luglio 2021
- MCKINSEY & COMPANY, *The State of Fashion 2017*, 2016
- MCKINSEY & COMPANY, *The State of Fashion 2021*, 2022
- MCKINSEY & COMPANY, *The State of Fashion 2022*, 2023
- MINISTRONI L., *Comprendere il consumo: società e cultura dai classici al postmoderno*, Franco Angeli, 2006
- MIZRACHI P. M., TAL A., *Regulation for Promoting Sustainable, Fair and Circular Fashion*, Sustainability 2022, 14(1), 502.
- MORELLI M., *Imprese sostenibili e gestione delle risorse umane*, Rivista trimestrale di scienza della amministrazione: 3, 2014, Franco Angeli, pp. 101-122
- NAEF I., *Inditex: fatturato a 23 miliardi nei nove mesi*, Fashion United, 14 dic 2022
- NAYAK R., AKBARI M., MALEKI FAR S., *Recent sustainable trends in Vietnam's fashion supply chain*, J. Clean. Prod. 2019, 225, 291–303
- NEUMANN H.L., MARTINEZ, L.M.; Martinez, L.F. *Sustainability efforts in the fast fashion industry: Consumer perception, trust and purchase intention*, Sustain. Account. Manag. Policy J., 2020, 12, pp.571–590

- NIINIMÄKI K. ET AL, *The environmental price of fast fashion*, Nature Reviews Earth & Environment, aprile 2020, 1(4):189-200, DOI: [10.1038/s43017-020-0039-9](https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9)
- OPPES A., "Zara, prova a uscire dalla lista degli sfruttatori del lavoro disumano", La Repubblica, Sez. Economia e Finanza, 02 settembre 2015
- ORSATO R. J., *Sustainability strategies, when does it pay to be green?*, Palgrave MacMillan, Basingstoke (uk) 2009.
- OTTOMAN J. A., *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, NTC Business Books, Lincolnwood (usa) 1998.
- OTTONI C., *Vestiaire collective, il resale varrà 36 miliardi nel 2021*, Milano Finanza, Numero 229 pag. 1 del 20/11/2019.
- PARKER C., SCOTT S., GEDDES A., *Snowball sampling*, SAGE research methods foundations, 2019
- PARKER C., SCOTT S., GEDDES A., *Snowball sampling*, SAGE research methods foundations, 2019
- PERRIS C. PORTOGHESE F., PORTOGHESE O., *Verso una moda sostenibile*, Youcanprint, 2020
- PERRY P., TOWERS, N., *Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 43 N. 5/6, 2013, pp. 481-485
- PERVINCA BELLINI E., *Greenwashing: cos'è e come si combatte*, Vogue Italia, 29 marzo 2023
- PRATESI C. A., «Il green marketing», in SIRIANNI C. A. (ed.), *Gestire l'ambiente*, Giuffrè, Milano 1999.
- RATHINAMOORTHY R., *Circular fashion*, Circular economy in textiles and apparel, Woodhead Publishing, 2019, p.30-31
- REDAZIONE ANSA, *Moda, è boom dell'usato, triplicato il mercato "second hand"*, Milano, 06 ottobre 2022, www.ansa.it
- Report of the World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, United Nations, 1987
- RINALDI F. R., *Fashion industry 2030. Reshaping the future through sustainability and responsible innovation*, EGEA, 2020.
- RINALDI F.R., TESTA S., *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*, EGEA spa, 2013
- ROMANO D., *Forme di consumo e stili di vita*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 3/2000, pp. 387-396
- ROMANO G., *Moda, Design e Sostenibilità*, Moda, Design e Sostenibilità 1, 2018, (172)

- SANDVIK I.M., STUBBS W., *Circular fashion supply chain through textile-to-textile recycling*, J. Fash. Mark. Manag., 2019, 23, 366–381
- SCHIRO A.M., *Fashion; Two New Stores That Cruise Fashion's Fast Lane*, The New York Times, 31 dicembre 1989
- SELLERBERG A.M., *La Moda* in "Semiotica della moda. - (I linguaggi della comunicazione)", LUISS University Press: Armando, Roma, 2005
- SEURING S., MÜLLER M., *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, Volume 16, Issue 15, October 2008, Pag. 1699-1710
- SIMMEL G., *La moda*, Mondadori, Milano, 1996 (prima ed. 1895)
- SLUTSKY E., *Sulla teoria del bilancio del consumatore*, Giornale Degli Economisti e Rivista Di Statistica, 51 (Anno 26) (1), 1915, pp. 1–26.
- STAHEL W., *The circular economy*, Nature, 531, 2016, pp. 435–438, <https://doi.org/10.1038/531435a>
- STAHEL W.R., *Jobs for tomorrow: The potential for substituting manpower for energy*, Vintage Press, 1st edition, 1° gennaio 1981
- TENUTA P., *Indici e modelli di sostenibilità*, Franco Angeli, Milano, 2009. pp. 14-16
- TerraChoice, *The sins of greenwashing: home and family edition*, 2010
- The Economist, *Triple bottom line*, 17 novembre 2009, consultato il 20 marzo 2023
- TURKER D., ALTUNTAS C., *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*, European Management Journal, Volume 32, Issue 5, October 2014, Pages 837-849
- VEBLEN T., *La teoria della classe agiata*, Giulio Einaudi Editore, 2017 (prima ed. 1899)
- WARD H., *ISO 26000 and global governance for sustainable development*, Shaping Sustainable Markets Papers – IIED, febbraio 2012.
- ZAMAN A. U. - MILIUTENKO S. - NAGAPETAN V., *Green marketing or green wash? A comparative study of consumers' behavior on selected Eco and Fair-trade labeling in Sweden*, in Journal of Ecology and the Natural Environment, 6 (2010) 104-111

SITOGRAFIA

<https://acnpsearch.unibo.it/custom/UNIVPM>

<https://bangladeshaccord.org/>

<https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

<https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/?lang=en-us&industry%5B0%5D=CG->

[AA](#)

<https://www.europarl.europa.eu/portal/it>

<https://www.forbes.com/sites/ellevate/2019/10/07/why-sustainable-fashion-matters/>

<https://www.globalreporting.org/standards/>

<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/brands>

<https://www.mckinsey.com/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/>

[IIED – International Institute for Environment and Development: www.iied.org](https://www.iied.org)

www.ansa.it

www.ellenmacarthurfoundation.org

www.merriam-webster.com/dictionary

APPENDICE A1

DOMANDE DEL QUESTIONARIO

Sezione 1 – Abitudini di acquisto degli intervistati

1) *Qual è la tua età?* (in cifre)

2) *Qual è il tuo genere?*

- Maschio
- Femmina
- Altro...

3) *Di solito, con quale frequenza acquisti le seguenti tipologie di prodotto elencate?*

Possibilità di risposta: una volta all'anno, ogni 5/6 mesi, ogni 3/4 mesi, ogni mese, ogni settimana

- Maglie, top, felpe, camicie...
- Jeans, pantaloni, gonne...
- Giacche, Cappotti, Piumini...
- Accessori (borse, cinture...)
- Calzature (scarpe sportive, scarpe eleganti...)

4) *Qual è stata l'ultima tipologia di prodotto di moda acquistato tra le seguenti opzioni?*

- Maglie, top, felpe, camicie...
- Jeans, pantaloni, gonne...
- Giacche, Cappotti, Piumini...
- Accessori (borse, cinture...)
- Calzature (scarpe sportive, scarpe eleganti...)

5) *In riferimento all'ultimo prodotto acquistato, quali sono i motivi principali che ti spingono ad acquistarne di nuovi?* (massimo due risposte)

- Per bisogno di sostituire il vecchio capo rovinato
- Per avere un guardaroba sempre nuovo e "alla moda"
- Per routine abitudinaria, quando vedo qualcosa che mi piace lo compro
- Per un'occasione particolare
- Altro

6) *Approssimativamente quanto pensi che sia la tua spesa media annua per acquistare prodotti di moda?*

- 0-100€
- 100-200€
- 200-400€

- >500€

7) *Quale brand preferisci quando decidi di acquistare un prodotto di moda?*

- Fascia Alta - Luxury Brands (Gucci, Louis Vuitton, Moncler, Stone Island...)
- Fascia Media (Nike, The North Face, Levi's, Sisley...)
- Fascia Bassa - Fast Fashion (Shein, Zara, H&M...)

8) *Nel momento in cui trovi un capo di abbigliamento che ti piace, quale fattore influisce di più sulla tua scelta finale di acquisto? (massimo due risposte)*

- Prezzo
- Qualità e materiali con cui è prodotto (es. fibre naturali, materiali riciclati, ecc.)
- Luogo di produzione (es. Made in Italy)
- Brand e design del prodotto (la marca)
- Altro

9) *Quando non utilizzi più un capo e vuoi disfartene, cosa ne fai? (massimo due risposte)*

- Lo butti nei rifiuti
- Lo dai ad associazioni no profit (es. Caritas)
- Lo ricicli (es. iniziativa H&M capi usati)
- Lo rivendi (es. attraverso l'utilizzo di piattaforme come Vinted, Marketplace ecc.)

10) *Hai mai sentito parlare di "Moda Sostenibile?" (etica, green, responsabilità sociale ecc.)*

- Sì
- No

11) *Hai mai acquistato un prodotto di moda sostenibile? (Domanda filtro)*

- Sì (sezione 2)
- No (sezione 3)

Sezione 2: Se hai acquistato prodotti di abbigliamento sostenibile

12) *Quando acquisti un prodotto di abbigliamento sostenibile, quali tra questi fattori per te ha maggiore importanza? (massimo due risposte)*

- Rispetto dell'ambiente attraverso riduzione di emissioni, di consumo di acqua ed energia, ecc.
- Utilizzo di fibre naturali, biologiche al posto di fibre sintetiche (es. 100% cotone)
- Utilizzo di materiali riciclati
- Approccio etico al lavoro, lotta al lavoro minorile e allo sfruttamento (commercio equosolidali)
- Impatto positivo sulla società attraverso iniziative sociali

13) *Dove acquisti o hai acquistato maggiormente prodotti sostenibili?*

- E-commerce online
- Negozi Fisici
- Mercato
- Grandi Centri Commerciali

14) *Tra le seguenti alternative, a quale caratteristica rinunceresti a favore di una maggiore sostenibilità del capo acquistato?*

- Caratteristica estetica poco rilevante (es. sfumature di colore)
- Comodità e/o funzionalità
- Prezzo più conveniente
- Appartenenza ad un determinato brand
- Altro

15) *Qual è la spesa media annua per acquisti di moda sostenibile?*

- 0-100€
- 100-200€
- 200-400€
- >500€

16) *In riferimento all'ultimo prodotto acquistato (sel. precedentemente) saresti disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di una maggiore sostenibilità del prodotto?*

- Sì
- No

17) *Se sì, quanto?*

- Fino al 10% in più
- Tra il 10 e il 20% in più
- Fino al 30% in più

Sezione 3: Se non hai mai acquistato un prodotto di moda sostenibile

18) *Per quale motivo non hai mai acquistato un capo sostenibile?*

- Non sono interessato al tema
- Non so dove acquistare facilmente capi di abbigliamento sostenibili
- Il prezzo è troppo elevato
- Non c'è abbastanza varietà di scelta e non soddisfa i miei gusti

19) *Attualmente, saresti disposto a cambiare le tue abitudini di acquisto a favore di acquisti più sostenibili?*

- Si
- No

Sezione 4: Percezione dei consumatori sulle politiche aziendali inerenti alla sostenibilità (per tutti)

20) *Pensi che le aziende di moda e i brand comunichino efficacemente l'adozione di pratiche e sistemi sostenibili?*

- Si
- No

21) *Pensi che una comunicazione efficace da parte dell'impresa/brand riguardo l'adozione di pratiche sostenibili possa influenzare il tuo l'acquisto?*

- Si
- No

22) *Secondo te, le aziende del settore Fashion, in termini di sostenibilità, fanno davvero ciò che comunicano?*

- Si
- No

23) *Pensi che tutte le attività comunicate a favore della sostenibilità siano realistiche e attuabili?*

- Si
- No

24) *In quali ambiti, secondo te, l'informativa riguardo la Responsabilità Sociale d'Impresa è più ingannevole: (massimo 2 risposte)*

- Rispetto dei lavoratori, lotta allo sfruttamento ed al lavoro minorile
- Rispetto dell'ambiente attraverso riduzioni di emissioni e di consumi di acqua, energia ecc...
- Utilizzo di materiali e fibre naturali e biologiche, a basso impatto ambientale
- Riciclaggio di materiali e materie prime

25) *In quali ambiti tecnologici (tipologie di prodotti), secondo te, è maggiormente REALIZZATA la sostenibilità? (massimo due risposte)*

- Abbigliamento di largo consumo di fascia bassa (es. FastFashion)
- Abbigliamento di largo consumo di fascia media (es. Nike, Levi's, Sisley ecc..)
- Abbigliamento di nicchia di elevata qualità
- Abbigliamento Settore Luxury

26) *In quali ambiti tecnologici (tipologie di prodotto), secondo te, è maggiormente VENDUTA la sostenibilità?* (massimo due risposte)

- Abbigliamento di largo consumo di fascia bassa (es. FastFashion)
- Abbigliamento di largo consumo di fascia media (es. Nike, Levi's, Sisley ecc..)
- Abbigliamento di nicchia di elevata qualità
- Abbigliamento Settore Luxury

APPENDICE A2

GRAFICI E TABELLE UTILI ALL'APPROFONDIMENTO DEL CAPITOLO 4

Grafico A.1 – Genere

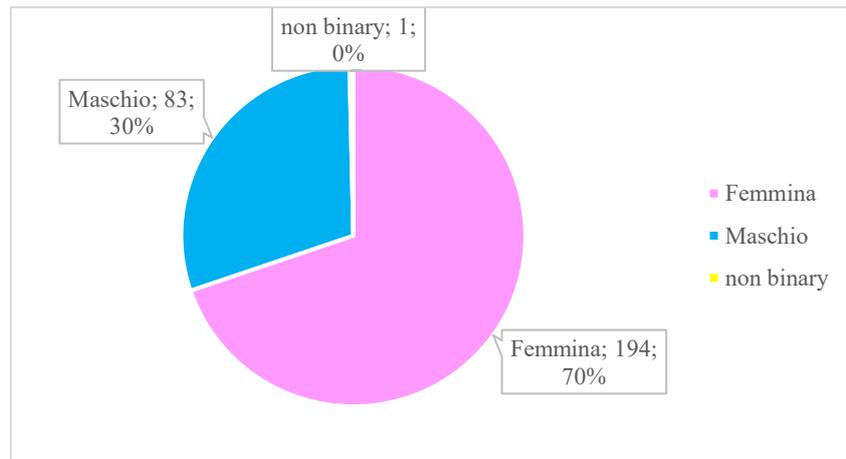


Grafico A.2 – A quali fattori rinunceresti a favore di una maggiore sostenibilità?

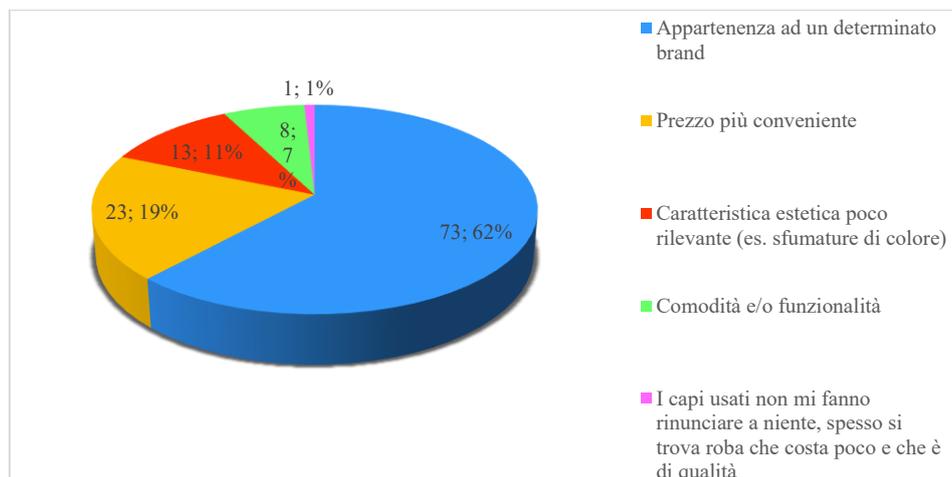


Grafico A.3 - Pensi che tutte le attività comunicate a favore della sostenibilità siano realistiche e attuabili?

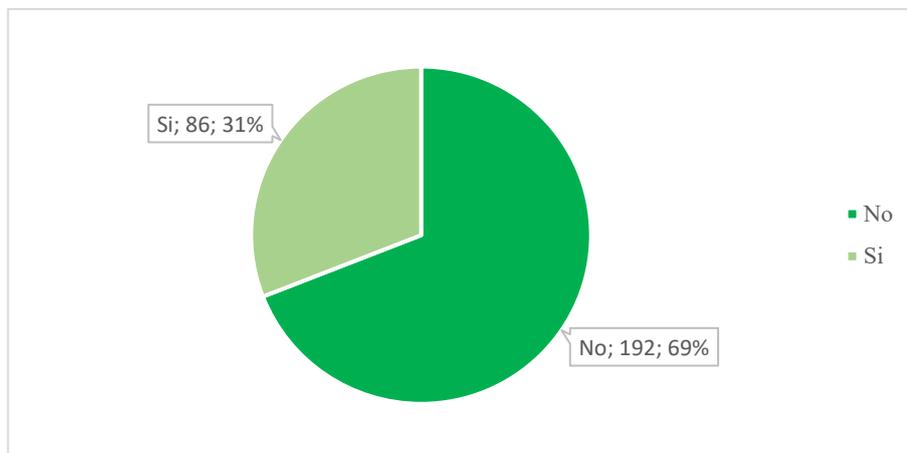


Tabella A.1 – Willingness to pay: categoria 1

Qual è stata l'ultima tipologia di prodotto di moda acquistato tra le seguenti opzioni?	Maglie, Felpe, Top, Camicie...
Saresti disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di una maggiore sostenibilità del prodotto?	Se si, quanto?
No	17
Si	47
	Fino al 10% in più 32
	Tra il 10 e il 20% in più 15
Totale complessivo	64

Tabella A.2 – Willingness to pay: categoria 2

Qual è stata l'ultima tipologia di prodotto di moda acquistato tra le seguenti opzioni?	Pantaloni, Jeans, Gonne...
Saresti disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di una maggiore sostenibilità del prodotto?	Se si, quanto?
No	3
Si	14
	Fino al 10% in più 10
	Fino al 30% in più 1
	Tra il 10 e il 20% in più 3
Totale complessivo	17

Tabella A.3 – Willingness to pay: categoria 3

Qual è stata l'ultima tipologia di prodotto di moda acquistato tra le seguenti opzioni?	Calzature (Sneakers, Scarpe eleganti, stivali...)	
Saresti disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di una maggiore sostenibilità del prodotto?	Se si, quanto?	
No		5
Si		7
	Fino al 10% in più	5
	Tra il 10 e il 20% in più	2
Totale complessivo		12

Tabella A.4 – Willingness to pay: categoria 4

Qual è stata l'ultima tipologia di prodotto di moda acquistato tra le seguenti opzioni?	Accessori (Borse, Cinture...)	
Saresti disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di una maggiore sostenibilità del prodotto?	Se si, quanto?	
No		5
Si		15
	Fino al 10% in più	13
	Tra il 10 e il 20% in più	2
Totale complessivo		20