



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**DAL PROCESSO DI ACQUISTO AI NUOVI**  
**VALORI: LE NOVITÀ NEL SETTORE DELLA**  
**MODA**

**FROM THE PURCHASING PROCESS TO NEW**  
**VALUES: THE NEWS IN THE FASHION**  
**INDUSTRY**

Relatore:  
Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di  
Leonardo Ripanti

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1 MERCATO E CONSUMATORI: COME CAMBIA IL MARKETING PER LE IMPRESE</b>	<b>5</b>
1.1 IL NUOVO CONSUMATORE E IL COSTUMER JOURNEY	5
1.2 IL PARADIGMA DELLE 4P: UN MODELLO ANCORA VALIDO?	11
1.3.1 La teoria revisionista	13
1.3.2 La teoria conservatrice	16
1.3 L'EVOLUZIONE DEL FASHION RETAIL: LA STRATEGIA OMNICANALE	22
<b>CAPITOLO 2 MODA E SOSTENIBILITÀ: AZIENDE E CONSUMATORI VERSO LA COSTRUZIONE DI UN NUOVO SETTORE</b>	<b>34</b>
2.1 L'IMPRONTA DELLA MODA SUI PROBLEMI AMBIENTALI	34
2.2 LA SOSTENIBILITÀ PER IL CONSUMATORE: UN VALORE NON PIÙ SECONDARIO	38
2.2.1 Attitude behaviour gap: la differenza tra atteggiamento e comportamento	40
2.3 DISEGNARE LA SUPPLY CHAIN IN OTTICA SOSTENIBILE	43
<b>CAPITOLO 3 LE RISPOSTE DELLA MODA: TENDENZE EMERGENTI TRA BRAND E CONSUMATORI</b>	<b>53</b>
3.1 LA MODA VERSO UNA SHARING ECONOMY	53

3.2 SECOND HAND: LA FINE DEGLI ABITI DI PROPRIETÀ	56
3.2.2 Abiti di lusso e abiti usati: contraddizione o scenario possibile?	60
3.3 LE RISPOSTE DEI BRAND: SPUNTI PER I PRODOTTI DEL FUTURO	63
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>71</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>74</b>

## INTRODUZIONE

Il fashion marketing non è solo vendita e pubblicità di abiti, ma comprende costumi e società: conoscere lo scenario della moda vuol dire conoscere gli stili di vita del nostro quotidiano, fare i conti con una continua evoluzione del mercato, una globalizzazione sempre più fervida, un consumatore sempre più interattivo e una concorrenza sempre più spietata. Probabilmente, quello dell'abbigliamento, è uno dei settori più espliciti nell'evidenziare i cambiamenti e le evoluzioni della società. Il presente elaborato si pone l'obiettivo di evidenziare le novità nel settore della moda, sia dal lato delle imprese, che dal lato del consumatore.

Il primo capitolo affronta i cambiamenti nell'esperienza di acquisto, analizzando le strategie adottate dall'impresa per rimanere competitive e soddisfare le esigenze di un consumatore sempre più informato ed esigente. L'applicazione delle nuove tecnologie ha sensibilmente modificato il mondo del retail, promuovendo ad imprese e consumatori soluzioni di acquisto inimmaginabili fino a qualche decennio fa. A seguito dei mutamenti nelle scelte di consumatori ed aziende, gli esperti si interrogano se le strategie che per decenni hanno guidato i marketer, in particolare il modello delle 4p, siano ancora utili in chiave di mercato.

Il secondo capitolo approfondisce l'impatto del settore sulle problematiche mondiali, in particolare i danni causati ad ambienti ed ecosistemi. L'industria della moda si rivela una delle più redditizie, un traguardo raggiunto spremendo anno dopo anno ogni risorsa del pianeta e causando disastri non trascurabili. Tuttavia, le

attenzioni dei consumatori verso queste problematiche sembrano scuotere le coscienze collettive. Negli ultimi anni è incrementato il numero di coloro che desiderano acquistare prodotti sostenibili e le imprese, anche per questo motivo, si vedono costrette a ridisegnare la propria catena di approvvigionamento.

Il terzo capitolo tratta delle tendenze emergenti che caratterizzeranno gli scenari del futuro. Complici la crisi economica e pandemica, i consumatori sono orientati verso modelli di consumo alternativi, come la sharing economy e il second hand. Queste modalità di acquisto riescono a coniugare gli aspetti economici, ambientali e personali dei consumatori, riscrivendo le regole del settore. Tuttavia, le soluzioni ai problemi ambientali non possono provenire solamente da iniziative dei consumatori. Affinchè qualcosa cambi, è bene che anche le imprese intraprendano azioni concrete. Nell'ultimo paragrafo si cercheranno infatti le risposte che il settore è intenzionato a fornire riguardo le crisi ambientali.

## CAPITOLO 1

### MERCATO E CONSUMATORI:

#### COME CAMBIA IL MARKETING PER LE IMPRESE

##### 1.1 IL NUOVO CONSUMATORE E IL CUSTOMER JOURNEY

Negli ultimi decenni, i consumatori hanno iniziato a utilizzare vari canali e punti di contatto nelle varie fasi del processo di acquisto. Il customer journey continua ad evolvere coinvolgendo sempre di più sia l'ambiente fisico sia l'ambiente digitale. Nonostante la diffusione del digitale abbia modificato concretamente le modalità di acquisto, i negozi fisici restano ancora fondamentali per creare relazioni di successo con i clienti<sup>1</sup>. Molti consumatori richiedono ancora prodotti tangibili e esperienze di vendita che solo i negozi fisici sono in grado di offrire, almeno per alcune categorie di prodotti come l'abbigliamento<sup>2</sup>. Infatti, sulla base dei dati di Statista<sup>3</sup> relativi alla frequenza degli acquisti cross-channel da parte di "omnishopper" per gli Stati Uniti nel 2017, la grande maggioranza degli intervistati conferma che cerca

---

<sup>1</sup> AVERY, J., STEENBURGH, T.J., DEIGHTON, J. AND CARAVELLA, M. *"Adding bricks to clicks: on the role of physical stores in a world of online shopping"*, GfK Marketing Intelligence Review

<sup>2</sup> LARKE, R., KILGOUR, M. AND O'CONNOR, H., *"Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing"*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 2018, pp. 465-483.

<sup>3</sup> *"Frequency of cross-channel purchasing by omnichannel shoppers in the United States in 2017"*, Statista, 2019

<https://www.statista.com/statistics/896584/frequency-cross-channel-purchasing-omnichannel-shoppers-usa/>

i prodotti online ma acquista poi nei negozi al dettaglio (66%), ordina online e ritirali in un negozio al dettaglio (61%) ed effettua acquisti online dopo aver ispezionato il prodotto in un negozio al dettaglio (74%). Il negozio fisico, nella maggior parte dei casi, è ancora un elemento chiave per i consumatori di moda, a prescindere da come si concretizzi l'acquisto.

Uno dei principali vantaggi dello shopping offline è soddisfare il bisogno di contatto dei consumatori, un elemento non trascurabile nel settore della moda. Per alcuni consumatori è importante toccare, sentire e provare il prodotto prima di acquistarlo. Un'altra questione importante è la politica di reso, che è più conveniente e più facile nel canale fisico. Al giorno d'oggi, la maggior parte dei consumatori di moda, prima di effettuare l'acquisto, cerca e confronta i molteplici canali attraverso i quali accedono al marchio. La società di consulenza PwC ha condotto uno studio<sup>4</sup> su 1.000 consumatori di età compresa tra 16 e 65 anni, basato su interviste e un'analisi del comportamento sui social network, concludendo che l'omnichannel nel settore della moda è ormai la forma principale di acquisto. Nonostante gli acquisti nei negozi fisici siano ancora predominanti, rappresentando il 60% del totale, i consumatori chiedono una maggiore comunicazione con le aziende tramite differenti canali. Secondo i dati dell'Osservatorio spagnolo della moda<sup>5</sup> “oltre l'80%

---

<sup>4</sup>S.FINLAY, “*Customers are calling the shots It's time for retailers to get fit for the digital age*” PwC, 2017

<sup>5</sup> Spanish Fashion Observatory, Fashion in Spain, 2016.

degli acquirenti online (47% nel caso degli acquirenti offline) dichiara di consultare i siti web o le app dei marchi e il 53% consulta i social network (29% nel caso di acquirenti offline)”.

Sebbene gli acquisti online rappresentino una parte significativa del totale, i consumatori non abbandonano del tutto il canale fisico: sono molti i clienti che, nonostante abbiano già deciso di comprare in rete, preferiscono recarsi nel punto vendita prima di procedere con l’acquisto. Questo è un messaggio che non può essere ignorato dai retailer: i rivenditori, infatti, devono captare questa tendenza e adattare i negozi fisici a quella che è per molti la nuova routine d’acquisto. Lo store fisico deve passare da luogo per concretizzare l’acquisto, a luogo dove il cliente possa conoscere, avvicinarsi e familiarizzare con il prodotto. Il concetto di showroom, diffuso nel settore dell’arredamento, può essere applicato ora anche nel settore della moda. Prima di effettuare un acquisto, i consumatori possono avere almeno quattro punti di contatto con il brand<sup>6</sup>:

1. Identificano la necessità di un prodotto o servizio
2. Cercano informazioni da una serie di possibili fonti: il negozio online (il 24% delle persone accede al negozio online prima di andare al negozio fisico); il negozio fisico, siti web di confronto, siti web promozionali, motori

---

<sup>6</sup> C. L. ROMERO, J.A. MONDEJAR JIMENEZ, “*Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective*”, Heliyon, 2020



di ricerca.

Secondo una ricerca di McKinsey&Company<sup>7</sup>, un acquirente di abbigliamento su quattro visita Amazon all'inizio del percorso di acquisto: un numero enorme. Ma due terzi di quei visitatori acquistano altrove. Questo ci dice che Amazon è fondamentale nelle fasi di ricerca, ispirazione e scoperta del prodotto, ma è meno efficace per le fasi intermedie e finali dell'acquisto. Questo crea un'opportunità per le aziende di abbigliamento di differenziarsi e poter competere con i giganti online.

3. Si rivolgono all'opinione pubblica: prima di effettuare qualsiasi acquisto, le persone tendono a informarsi autonomamente sui siti Web. In particolare, prima di effettuare l'acquisto finale, le persone visitano blog e forum per vedere cosa pensano gli altri clienti del prodotto o servizio a cui sono interessati. Poi c'è la scelta dell'e-commerce: i principali fattori che influenzano le persone a optare per una società di e-commerce rispetto a un'altra includono offerte speciali, fiducia, strutture pre-vendita, ragioni economiche, spedizione e condizioni post-vendita.
4. Valutazione post-acquisto: le caratteristiche dell'acquisto che influenzano la soddisfazione delle persone dopo aver completato l'acquisto, sono il prezzo,

---

<sup>7</sup>H. BRIEDIS, T. HARRIS, *Ready to 'where': Getting sharp on apparel omnichannel excellence*, McKinsey&Company, 2019  
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/ready%20to%20where%20getting%20sharp%20on%20apparel%20omnichannel%20excellence/ready-to-where-getting-sharp-on-omnichannel-in-apparel.pdf?shouldIndex=false>

l'usabilità del sito web o dell'App e se il prodotto/servizio acquistato è stato come previsto.<sup>8</sup> Tutto ciò influenza la decisione finale di acquisto e le aziende ne sono ben consapevoli.

È interessante notare che sebbene le modalità con cui i consumatori si muovono attraverso i canali non siano generalizzabili, alcuni gruppi di persone, differenziate in base al sesso o all'età, sembrano seguire un certo tipo di percorso rispetto ad altri gruppi. A seconda di come le persone completino il loro acquisto, possono essere individuati quattro tipi di clienti<sup>9</sup>:

- il cliente RTB (Ricerca, test e acquisto) prima cerca online, poi va al negozio fisico per vedere il prodotto e infine effettua l'acquisto online.
- il cliente ROPO (Ricerca Online, Acquisti Online) fa tutto online.

I consumatori più giovani acquistano direttamente online, senza vedere il prodotto dal vivo, nella maggior parte dei casi. I ragazzi tra i 18 e i 24 anni, i “nativi digitali”, sfruttano la loro padronanza in materia digitale per accaparrarsi ogni informazione disponibile e la loro fase di ricerca consiste nel leggere opinioni, consigli e forum online. Il 70% di essi, infatti, reputa sufficienti le recensioni online per procedere con l'acquisto, un dato altamente più elevato rispetto ai consumatori più anziani.

---

<sup>8</sup> “La omnicanalidad ya supone el 40% de las compras en el sector de la moda”, PwC, 2016 <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2016/moda-por-un-tuborelacion-cliente-omnicanal-sector-moda.html>.

<sup>9</sup> C. L. ROMERO, J.A. MONDEJAR JIMENEZ, “Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective”, Heliyon, 2020

- Il cliente “showroomer”: inizia cercando nei negozi fisici, ma finisce per acquistare il prodotto o il servizio dal negozio online. Il 70% dei consumatori oltre i 65 anni segue questo percorso occasionalmente, mentre il 41% di questo cluster lo fa sempre o molto frequentemente.
- Il cliente “webroomer”: inizia con la ricerca di prodotti o servizi online, ma finisce per concludere l'acquisto nel negozio fisico.

Queste tipologie possono diventare miste e un consumatore può passare da una modalità all'altra a seconda del periodo dell'anno o del prodotto o servizio che desidera acquistare. L'obiettivo del canale online non è più solo convertirsi in rete, ma sviluppare un'importante opera di visibilità, fungendo da vetrina interattiva di prodotti e servizi per i consumatori da indagare e scegliere. La fusione tra l'esperienza online e quella fisica costringe alla riprogettazione dei processi aziendali sulla base di una nuova percezione del cliente finale. Anni fa, quando l'esperienza era solo fisica, il processo aziendale si concentrava su fattori come l'operatività o l'efficienza del prodotto o del servizio, ma non si concentrava tanto sul cliente, poiché era meno informato. Oggi il consumatore è molto più informato, e quando va a comprare non vuole un prodotto qualunque, ma il prodotto che ha già scelto in base alla sua ricerca. Per questo motivo è fondamentale garantire un'esperienza di acquisto adeguata e personalizzata in modo da entrare in contatto con il brand. Questo nuovo concetto fa riferimento al fatto che non è sufficiente disporre di più canali attraverso i quali contattare e fidelizzare i clienti: i canali

devono essere coerenti e interconnessi in modo tale da sembrare totalmente unificati, con perfetta sincronizzazione tra un dispositivo e l'altro. Il cliente non dovrebbe percepire che ci sono diversi canali distinti; devono avere lo stesso prezzo, prodotti, servizi, servizio clienti, ecc., e seguire tutte le stesse strategie di comunicazione integrata. Il consumatore rimbalza fra negozi, pc e mobile e, di conseguenza, i retailer sono sempre più impegnati per dare vita a vere esperienze d'acquisto omnicanali per servire al meglio i loro clienti

### ***1.2 IL PARADIGMA DELLE 4P: UNA GUIDA ANCORA VALIDA PER LE AZIENDE DI OGGI?***

Il cambiamento del consumatore e di conseguenza del marketing spinge manager e accademici a rielaborare le loro strategie di vendita e i modelli teorici per comprendere il cliente. Ad essere messo in discussione è anche il marketing mix di McCarthy, una pietra miliare della disciplina. Il marketing mix è stato progettato negli anni '60 per comprendere i fattori più significativi che hanno influenzato il modo in cui i professionisti del marketing forniscono valore ai consumatori. Ha delineato e misurato il successo del marketing attraverso l'ambito delle "quattro P": prodotto, prezzo, promozione e luogo. Insieme, questi quattro pezzi avevano lo scopo di delineare gli elementi chiave che ogni marketer dovrebbe osservare, valutare e utilizzare per ottimizzare le proprie campagne. Il modello è stato ampiamente adottato nel tempo dai professionisti del

settore, diventando un elemento chiave della teoria e della pratica del marketing. Questa ampia diffusione può essere giustificata grazie alla sua semplicità d'uso e comprensione, una formula che rende il modello utile sia per le decisioni di marketing, che per l'insegnamento. Tuttavia, il modello risulta piuttosto datato e il modo in cui commercializziamo i prodotti è cambiato radicalmente da allora. Non c'è dubbio che i cambiamenti del contesto sociale ed economico, e la conseguente trasformazione della concorrenza di mercato, abbiano un forte impatto sul marketing mix. L'evoluzione digitale, in particolare, è la parte nella quale la versione originale del marketing mix mostra grandi limiti. L'interazione con il cliente e le capacità di comunicazione di Internet erano inimmaginabili negli anni '60. Le 4 P sono state create in un'ottica che metteva il produttore al centro, scelta anacronistica se pensiamo all'epoca attuale.

Tuttavia, alcuni esperti suggeriscono che il modello possa essere ancora di grande aiuto per l'impresa: la capacità adattiva delle 4P ne consente l'applicazione in contesti competitivi significativamente differenti da quelli in cui sono state progettate. A tal proposito, ci sono due diverse correnti di pensiero tra i ricercatori riguardo la validità del tradizionale marketing mix. La parte "conservatrice" dei ricercatori, afferma che le 4 P possono continuare ad essere il paradigma dominante di marketing mix in contesti digitali, poiché è sufficiente modificare i sub-mix all'interno di ogni P aggiungendo e/o eliminando alcuni fattori per adattarsi al nuovo scenario. Altri autori, definiti "revisionisti", sostengono che il modello è ormai

obsoleto e propongono di aggiungere altri elementi e/o modificare il mix. Entrambi gli approcci danno argomentazioni significative a sostegno delle loro idee, perciò è bene analizzarle entrambe. Questo paragrafo cerca di comprendere se il modello delle 4P sia, nonostante i cambiamenti del mercato e dei consumatori, ancora uno strumento chiave per le strategie delle imprese.

### 1.2.1 La teoria revisionista

Esiste un ampio ventaglio di studi e ricerche che nasce dalla necessità di trovare un nuovo paradigma per l'operatività del marketing che, superando le 4P, possa definirne in modo più specifico le leve fondamentali. Questo flusso di ricerca, che verte a revisionare il modello delle 4P, afferma la necessità di un radicale rimodellamento. L'argomento principale contro le 4P è il suo orientamento interno, cioè considerare solo l'impresa e la sua produzione. Questa limitazione porta alla mancanza di orientamento verso il consumatore, rendendo la relazione con esso quasi inesistente<sup>10</sup>.

Schultz<sup>11</sup> sottolinea che nei mercati di oggi c'è la necessità di un nuovo paradigma orientato all'esterno e che consideri la rete. Un fattore comune a tutta la letteratura

---

<sup>10</sup> MÖLLER K. E. *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*. Journal of Marketing Management, 2006

POPOVIC D. , “*Modelling the marketing of high-tech start-ups*”, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 2006

<sup>11</sup> SCHULTZ D. “*E Marketers: Bid Farewell to Strategy Based on Old 4Ps.*”, Marketing News, 2010

“revisionista” è la percezione della necessità di un più esplicito orientamento al cliente. Questa limitazione include tutti gli aspetti del marketing odierno, tuttavia ha una ripercussione particolarmente forte nel marketing online, dove l'interattività è considerata un aspetto cruciale. È interessante notare che, nonostante queste critiche, la maggior parte degli autori “revisionisti” accetta di includere le 4 P nei propri modelli di marketing mix, con poche eccezioni.

Alcuni autori propongono di aggiungere al tradizionale mix delle 4P altre due P, che sono state dibattute nella letteratura del marketing mix da diversi decenni: “people” e “packaging”<sup>12</sup>. Nella letteratura italiana, Prandelli e Verona<sup>13</sup> propongono un modello a 3C, dove ogni C contiene alcuni elementi chiave: *contenuto* (sito Web e piattaforma), *community* (piattaforma di interazione e capacità relazionale), *commercio* (che include le “classiche” 4P: prodotto, prezzo, luogo e promozione).

Chen<sup>14</sup> estende il modello a 8P, di cui quattro sono quelle tradizionali, mentre le ulteriori P sono:

- Precisione: si riferisce alla maggiore accuratezza del processo di selezione del segmento target e al posizionamento di mercato in contesti digitali, grazie principalmente ai sistemi di gestione di database

---

<sup>12</sup> E. LAWRENCE, B. CORBITT, J.A. FISHER, J. LAWRENCE, A TIDWELL *Internet Commerce: Digital Models for Business*, Wiley & Sons, 2000

<sup>13</sup> E. PRANDELLI, G. VERONA, *Marketing in Rete*, McGraw-Hill, 2006

<sup>14</sup> C. CHEN, *The comparison of structure differences between internet marketing and traditional marketing*. International Journal of Management and Enterprise Development, 2004

- Pagamento: i sistemi di pagamento devono essere sicuri e facili da usare per i clienti.
- Personalizzazione: la personalizzazione riguarda la possibilità di creare un'interfaccia flessibile, in grado di adattarsi alle esigenze e alle volontà dei clienti.
- Push and Pull: riguarda la scelta del trade-off tra politiche di comunicazione attiva (push) e comunicazione a domanda degli utenti (pull).

Mentre questi modelli includono le tradizionali 4P come elementi fondamentali, prevedendo semplicemente una revisione o un'aggiunta ad esse, altri autori propongono mix completamente diversi. Chaffey<sup>15</sup> afferma che Internet richiede un cambiamento del tradizionale marketing mix e individua otto questioni critiche da considerare nella pianificazione del marketing a livello strategico: audience, integrazione, supporto al marketing, migrazione del marchio, partnership strategica, struttura organizzativa e budget. Anche il Web Marketing Mix Model di Constantinides<sup>16</sup> estende il mix a livello strategico e suggerisce un modello 4S con questi elementi:

- Scopo: obiettivi strategici, analisi di mercato e potenziale, fase di maturità commerciale, ruolo strategico dell'e-commerce per l'organizzazione.

---

<sup>15</sup>D. CHAFFEY, R. MAYER, K. JOHNSTON, F. ELLIS-CHADWICK *Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice*, FT/Prentice Hall, 2000



- Sito: Ha un valore per l'impresa in termini di immagine e vendite
- Sinergia: Ha un significato organizzativo e verte a coinvolgere l'intera strategia di business aziendale
- Sistema: riguarda la gestione della piattaforma Web, della raccolta dati e dei sistemi di sicurezza.

### 1.2.2 La teoria conservatrice

Anche se non è possibile ignorare la necessità di adeguare il marketing mix ai cambiamenti della società e del mercato, un gruppo meno numeroso, ma teoricamente più coerente, afferma che il modello delle 4P è in grado di adattarsi perfettamente ai nuovi contesti e che può tutt'ora essere considerato come lo schema base per i marketer.

Möller sottolinea come la critica all' "orientamento interno" nei confronti delle 4P si basi su un'errata concezione della relazione tra il marketing mix e il concetto di marketing.<sup>17</sup> Per Möller il paradigma delle 4P è perfettamente coerente con il concetto di marketing e afferma che "l'attività di marketing dovrebbe essere basata sull'identificazione dei bisogni e dei desideri del cliente", implicando anche la selezione delle informazioni da raccogliere dai clienti al fine di poter per soddisfare

---

<sup>17</sup> K. MÖLLER, *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*, Journal of Marketing Management, 2006

le loro esigenze, attraverso la segmentazione, la differenziazione del prodotto e il posizionamento.

Peattie<sup>18</sup> ha evidenziato come le nuove capacità comunicative fornite dalle tecnologie digitali stiano cambiando radicalmente il marketing in diversi settori, ma l'approccio del marketing mix è in grado di adattarsi alle nuove esigenze: di *prodotto*, con l'introduzione del co-design con i clienti; *prezzo*, con livelli di trasparenza più elevati; *luogo*, con la creazione di nuove modalità per raggiungere i clienti; e *promozione*, grazie alle nuove funzionalità interattive.

Bhatt & Emdad vedono il potenziamento delle 4P, sostenendo che la catena del valore virtuale stia modificando internamente ogni P, aggiungendo nuove dimensioni: informazioni personalizzate nel *Prodotto*, trasparenza e personalizzazione del *Prezzo*, consegna diretta per il *Luogo*, maggiore flessibilità per la *Promozione*. O'Connor & Galvin, pur assumendo che il paradigma tradizionale del marketing mix debba evolversi, sostengono come le tecnologie digitali possano migliorare la funzionalità del mix, mantenendo comunque le 4P come strumento base per il marketing in rete. Tra le modifiche apportate a ciascuna delle 4P dalle tecnologie digitali, le più rilevanti sono le seguenti:

*Prodotto*: il prodotto dovrebbe oggi essere ridefinito come l'insieme dei benefici che l'utente ottiene dallo scambio. Dal lato dell'offerta, le politiche di prodotto

---

<sup>18</sup> D.L HOFFMAN, NOVAK, T.P. (1997). *A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce*. The Information Society: An International Journal, 2001

possono trarre grandi benefici dalla capacità di Internet di coinvolgere il consumatore in relazioni a lungo termine, portando allo sviluppo di nuovi prodotti. Il potenziale interattivo e connettivo di Internet sfocia in un nuovo concetto di prodotto: il “prodotto virtuale”. Il prodotto virtuale è visto come l'unione di aspetti tangibili e intangibili, che viene adattato e personalizzato secondo la varietà delle preferenze degli individui, personalizzando il prodotto con l'aiuto e i suggerimenti del consumatore<sup>19</sup>. Dal lato della domanda, la capacità di recuperare le informazioni gioca un ruolo chiave. Andreini sottolinea l'efficacia della classificazione di Nelson (1970) che divide i prodotti in due categorie: “ricerca”, quando è possibile ottenere informazioni complete prima dell'acquisto e “esperienza”, quando non è possibile, o troppo costoso, raccogliere informazioni prima dell'uso del prodotto. Internet è stato di grande aiuto per il processo di acquisto dei prodotti di “ricerca”, grazie alla facilità e convenienza di reperire informazioni on line, che, insieme alla crescente quantità di informazioni e all'interattività del Web 2.0, ha permesso anche di trasformare sperimentare i prodotti nei prodotti di ricerca<sup>20</sup>

*Prezzo.* Il prezzo dovrebbe essere ridefinito come tutto ciò che viene dato dall'acquirente in termini di denaro, tempo e impegno per ottenere il prodotto<sup>21</sup> Dal

---

<sup>19</sup> G. DOMINICI, *Demand Driven Supply Chain ed innovazione: il sistema logistico-produttivo per la soddisfazione dei bisogni del cliente* in Purpura A. & Fazio G. *Economia e gestione dell'innovazione nelle PMI. Percorsi tematici ed esperienze formative del Master*, 2008

<sup>20</sup> L.R KLEIN, *Evaluating the potential of interactive media through a new lens: Search versus experience goods*. *Journal of Business Research*, 1998

<sup>21</sup> J. YUDELSON, *Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century*. *Journal of Marketing Education*, 1999

punto di vista del consumatore, i principali vantaggi del Web riguardano la riduzione delle asimmetrie informative che consentono al consumatore di confrontare i prezzi in tempo reale e ottenere maggiore trasparenza. Inoltre, l'implementazione dell'intelligenza artificiale consente di rendere automatici i confronti di prezzo, risparmiando tempo e fatica<sup>22</sup>.

*Luogo.* Può essere definito oggi come: tutto ciò che è necessario per concretizzare il processo di scambio. Il processo deve essere semplice e fluido, costruendo allo stesso tempo relazioni con i clienti. Il luogo virtuale della transazione può includerne aspetti immateriali. Alcuni autori sottolineano che il principale contributo di Internet al business non è la semplice possibilità di vendere prodotti online, ma la sua capacità di costruire relazioni con i clienti. Le capacità interattive di Internet consentono l'implementazione di sistemi più efficienti ed efficaci di Customer Relationship Management.<sup>23</sup> Internet consente di ottenere informazioni utili alla gestione dei clienti, grazie ai dati raccolti attraverso la registrazione degli utenti alla pagina Web aziendale e ai dati di acquisto online di ciascun cliente. Ciò aiuta a mantenere il livello di servizio e a migliorare la gestione del portafoglio clienti.

---

<sup>22</sup> G. DOMINICI *Holonic Production System to Obtain Flexibility for Customer Satisfaction*. Journal of Service Science and Management, 2008

<sup>23</sup> A. PASTORE, G. VAGNANI *Il ruolo dell'e-commerce nell'evoluzione dei sistemi distributivi*. Industria e Distribuzione, 2000

*Promozione.* Può essere ridefinita come la trasmissione di tutte le informazioni tra le parti. Questa definizione include anche gli aspetti interattivi della comunicazione digitale. Internet è diverso dagli altri mezzi di comunicazione di massa<sup>24</sup>. Infatti, pur essendo sicuramente un media in grado di raggiungere un pubblico numeroso e disperso, si differenzia dagli altri media per quanto riguarda le funzionalità interattive e multimediali. Hoffman & Novak<sup>25</sup> sottolineano che, nell'ambiente Web, il concetto uno-a-molti perde la sua forza, mentre il nuovo paradigma multi-a-molti prende il suo posto. L'interazione personale consente di inviare messaggi diretti a un individuo specifico con un grado di flessibilità che nessun altro media può essere in grado di offrire. Ciò consente anche di “catturare” il cliente mentre si trova in una situazione di relax e teoricamente “distante” da un possibile acquisto, simile a quanto fatto dalla televisione, ma con una maggiore capacità informativa, grazie alle caratteristiche multimediali della comunicazione web. Lo scopo della comunicazione online non è solo pubblicizzare un prodotto, ma costruire un rapporto di acquisto e creare una percezione di fiducia nel cliente. Interazione, multimedialità e relazione dovrebbero essere inclusi come elementi nella P di promozione.

---

<sup>24</sup>M. MORRIS, C. OGAN, *The Internet as Mass Medium*. Journal of Computer Mediated Communication

<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10836101>

<sup>25</sup>D.L HOFFMAN, T.P. NOVAK, *A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce*. The Information Society: An International Journal, 1997

Sebbene il mix abbia la capacità di includere un ampio insieme di variabili per adattarsi a una vasta gamma di mutazioni nell'ambiente imprenditoriale, molti autori ritengono che sia obsoleto e inadeguato per il 21° secolo. Siamo ancora lontani dal trovare un nuovo standard ampiamente accettato in grado di sostituire completamente il mix delle 4P dopo quasi mezzo secolo. La ragione alla base di questa mancanza di un nuovo modello universalmente accettato è probabilmente l'imperfetta comprensione del pieno potenziale delle nuove tecnologie digitali per le imprese e l'insufficiente enfasi data alla ricerca di casi di studio sulle operazioni di marketing.<sup>26</sup> Le aziende online devono ancora raggiungere la piena maturità, che le imprese industriali avevano raggiunto quando McCarthy ha formulato le 4P. Finora, dopo quasi cinquant'anni, è evidente che, nonostante le polemiche tra “conservatori” e “revisionisti”, la costruzione di base delle 4P è ancora valida e, con qualche estensione e aggiustamento, è ancora al centro delle decisioni operative.

---

<sup>26</sup> G. DOMINICI, “*From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification*”, *International Journal of Business and Management*, 2011

### **1.3 L'EVOLUZIONE DEL FASHION RETAIL: LA STRATEGIA**

#### **OMNICHANNEL**

La vendita al dettaglio tradizionale nel settore della moda sta cambiando gradualmente per adattarsi ad un nuovo modo di acquistare<sup>27</sup>. I progressi nell'innovazione e nella tecnologia hanno portato all'aumento delle vendite e promosso la creazione di nuovi canali comunicativi, creando nuove frontiere per il commercio al dettaglio. Molte aziende hanno adottato questi nuovi canali con l'obiettivo di attirare una maggiore clientela e migliorare la qualità del servizio per quella già esistente. Per rispondere a un ambiente di vendita in rapida evoluzione e sempre più esigente, e per fronteggiare la necessità dei consumatori di utilizzare vari punti di contatto durante un percorso di acquisto, i rivenditori stanno rimodellando le proprie strategie aziendali per offrire ai clienti un'esperienza adeguata. Sono molti i consumatori che richiedono modalità di acquisto semplificate ma, al tempo stesso, pretendono ricchezza di informazioni e dettagli. Il compito del rivenditore è perciò quello di riprodurre le condizioni necessarie per fornire al cliente l'esperienza desiderata.

I nuovi canali di vendita offrono opzioni aggiuntive per effettuare gli acquisti, permettendo di comprare in ogni luogo e orario, offrendo una gamma di prodotti più

---

<sup>27</sup> VERHOEF, P.C., KANNAN, P.K. AND INMAN, J.J. "From multi-channel retailing to omnichannel retailing", 2015, Journal of Retailing, 174-181.

ampia e garantendo la possibilità di confrontare offerte e trovare quella migliore<sup>28</sup>. Per attirare l'attenzione dei consumatori e soddisfare le loro richieste, le aziende hanno iniziato a utilizzare un approccio multicanale. Il concetto di multicanalità prevede di interagire con i clienti tramite più canali di vendita e di comunicazione. Questa strategia presuppone l'esistenza di diverse soluzioni con le quali l'azienda può venire a contatto con il cliente. Aumentando il numero dei touchpoint, perciò, le possibilità di incontrare nuovi consumatori aumentano, con ritorni positivi per l'impresa. Essere presenti su in sito internet, in una pubblicità, in un negozio o in un'applicazione è un esempio di strategia multicanale.

Sebbene questo concetto apporti dei vantaggi per il brand, presenta comunque alcune criticità. Una lacuna potrebbe essere la discontinuità presente tra i diversi canali: senza una corretta integrazione, c'è il rischio che ognuno comunichi il messaggio in maniera differente, come se lavorassero a compartimenti stagni. Questo potrebbe creare confusione nel cliente, spingendolo ad allontanarsi dal brand. Per superare questi problemi, le aziende hanno iniziato ad evolvere le loro strategie multicanali in omnicanali. Il termine omnicanale definisce la presenza dell'impresa in più canali di vendita, garantendo al cliente coinvolgimento, interazione e contatto con il brand in ogni canale considerato. Nella pratica, si parla di acquisto omnicanale ogni qual volta un cliente combina in maniera spontanea

---

<sup>28</sup> CAO, L., LI, L. “*The impact of cross-channel integration on retailers’ sales growth*”, *Journal of Retailing*, 2015, pp. 198-216.



tutti i canali di vendita: sfogliare un catalogo online, comprare in negozio e restituire il prodotto tramite sito internet è un'applicazione del concetto di omnicanalità. È bene sottolineare che nonostante un'azienda possa essere dotata di più canali di vendita, non è detto che essa sia in grado di offrire un'esperienza omnicanale. Si può parlare di omnichannel solamente se i canali risultino integrati così bene tra loro da rendere impercettibile, per il consumatore, il passaggio da un canale all'altro. Il concetto di omnicanale verte quindi a rendere olistica l'esperienza di acquisto, rendendola un *unicum*.<sup>29</sup> Sebbene molte aziende abbiano cercato di implementare una strategia omnicanale, poche sono davvero riuscite a costruire un'esperienza completa per il cliente. Numerose aziende hanno intrapreso processi lenti e costosi, dando priorità ad aspetti poco importanti ma trascurandone di fondamentali, concludendo con l'offrire un'esperienza sconnessa al cliente. “Alcuni marchi di moda, ad esempio, sono stati lenti a spingere l'e-commerce, visti gli alti costi di spedizione e il timore che i canali online interferissero con le vendite in negozio. Altri finanziano investimenti ad hoc che producono solo miglioramenti marginali nell'esperienza di acquisto complessiva. Molti rivenditori si sono lanciati verso innovazioni appariscenti, come specchi intelligenti, fari Bluetooth e chioschi in negozio per creare differenziazione. Ma senza un'adeguata messa a terra delle esigenze dei clienti o senza determinare come questi investimenti creeranno valore,

---

<sup>29</sup> A. RANGASWAMY, V. BRUGGEN, “*Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue*”, *Journal of Interactive Marketing*, Elsevier, 2005 pp. 5-11.

i rivenditori a volte finiscono per accumulare oggetti inutili e costosi.”<sup>30</sup> Ciò che la maggior parte dei leader non riesce a realizzare è che una soluzione omnicanale perfetta raramente, se non mai, esiste. Aprire canali di vendita aggiuntivi permette di raggiungere nuovi clienti, ampliando le loro possibilità di acquisto. Di conseguenza, le vendite aumenteranno, in quanto i consumatori sfrutteranno la modalità per loro più comoda e conveniente.<sup>31</sup> Inoltre, disporre di più canali, porterà un ritorno economico positivo anche nei canali già esistenti: essere attivi sui social media, ad esempio, può aumentare il traffico verso il sito web o verso i negozi. Allo stesso modo; il sito web può far crescere il traffico verso il negozio<sup>32</sup>. Le aziende hanno puntato su questa strategia di vendita non solo perché più redditizia, ma anche perché è divenuta ormai necessaria: al giorno d’oggi è impensabile infatti portare avanti una distinzione tra cliente fisico e cliente virtuale.<sup>33</sup>

Uno studio su 46.000 acquirenti ha infatti evidenziato come i clienti omnichannel siano più preziosi. In media trascorrono il 4% di tempo in più durante lo shopping nel negozio e il 10% in più online rispetto ai clienti a canale singolo<sup>34</sup>. Il cliente

---

<sup>30</sup> J. AMAR, R. JACOBSON, B. KLEINSTEIN, A. SHI “*Redefinite the omnichannel approach: focus on what truly matters*”, McKinsey&Company, 2020

<sup>31</sup> PAUWELS, K. AND NESLIN, “*Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment*”, Journal of Retailing, 2015 pp. 182-197.

<sup>32</sup> BECK, N. AND RYGL, D. “*Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omnichannel retailing for retailers and retailing*”, Journal of Retailing and Consumer Services, 2015, pp. 170-178.

<sup>33</sup> AGATZ, N.A.H., FLEISCHMANN, M. AND VAN NUNEN, J.A.E.E, “*E-fulfillment and multi-channel distribution - a review*”, European Journal of Operational Research, 2008, pp. 339-356.

<sup>34</sup> D. RIGBY, “*The future of shopping*”, Harvard Business Review, 2011, pp. 65-76.

omnicanale medio acquista il 70% più spesso di un acquirente solo offline e dichiara di spendere più di \$ 2.000 all'anno in capi d'abbigliamento.<sup>35</sup>

Per offrire un'esperienza di valore ai consumatori, alcuni esperti individuano degli aspetti che non possono mancare in una corretta strategia omnichannel:

- *Focus sul cliente.* Le aziende devono pensare al contesto generale piuttosto che seguire qualsiasi tendenza o innovazione tecnologica. L'obiettivo dovrebbe essere quello di creare un ecosistema di soluzioni in grado di fornire la migliore esperienza possibile al cliente. “Molti rivenditori hanno abbracciato innovazioni tecnologiche e appariscenti come specchi intelligenti, connessioni Bluetooth e chioschi in negozio per creare un elemento di differenziazione. Ma senza un'adeguata messa a terra delle esigenze dei clienti o senza determinare come questi investimenti creeranno e sosterranno valore su larga scala, i rivenditori a volte finiscono per collezionare oggetti preziosi che appesantiscono solamente le spese. Scopriamo che i rivenditori che sono spesso influenzati da nuove tecnologie apparentemente promettenti, troppo spesso non forniscono i risultati sperati. Alcuni marchi di moda, ad esempio, hanno tardato a spingere l'e-commerce, visti gli alti costi di spedizione e resi e il timore che i canali online cannibalizzino le vendite in negozio. Altri finanziano investimenti ad hoc

---

<sup>35</sup> H.BRIEDIES *Ready to 'where': Getting sharp on apparel omnichannel excellence*, McKinsey&Company,2019

che producono solo miglioramenti marginali nell'esperienza di acquisto complessiva.”<sup>36</sup> Dopo essersi dotato di tutte le tecnologie necessarie, il retailer dovrà analizzare quali aspetti possono fornire al cliente l'esperienza desiderata. È bene non dimenticare però che una strategia omnicanale non prevede semplicemente il dispiegamento di tecnologie e strumenti all'avanguardia: il focus resta comunque sul consumatore. La tecnologia ha sicuramente la sua importanza, ma essa va inquadrata solamente come una via per soddisfare le necessità del consumatore. La priorità resta offrire al cliente l'esperienza ricercata. Oggi il consumatore omnicanale ha un'estrema facilità nel reperire le informazioni online. Anche per questa ragione, è quanto mai importante costruire una relazione di valore con il cliente. È altresì importante uscire da logiche di competizione, che si basano sulla mera competizione di prezzo. Il prezzo è una variabile sì importante, ma non fondamentale. Uno studio di “McKinsey&Company” evidenzia come i consumatori siano influenzati solo secondariamente dal prezzo: l'aspettativa del cliente è che i prodotti abbiano un "prezzo giusto", commisurato al valore dell'esperienza, indipendentemente dal canale che

---

<sup>36</sup> H. BRIEDIS, B. GREGG, K. HEIDENREICH, W. LIU “*Omnichannel: The path to value*”, McKinsey&Company, 2021  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>

preferiscono utilizzare<sup>37</sup>. In altre parole, i clienti sono disposti a pagare di più per un'esperienza migliore.

- *Connettere i canali.* Una volta valutate le aspettative, i desideri e le caratteristiche dei clienti e le piattaforme usate, è il momento di riflettere su come creare una customer experience di successo. In generale, quello che emerge è comunque l'aspettativa dei consumatori di oggi, sempre più informati e capaci di gestire tutti i touchpoint, di avere una seamless experience, vale a dire un'esperienza d'acquisto senza interruzioni.<sup>38</sup>

La tecnologia utilizzata deve dunque consentire di creare delle “frictionless experience” come spiegato da Kotler e Stigliano all'interno di “*Retail 4.0*”. Si tratta di esperienze che il consumatore vive in maniera fluida, naturale, senza interruzioni e senza dover impiegare uno sforzo cognitivo o fisico rilevante.

- *Tecnologia e innovazione:* portare l'avanguardia negli store fisici e digitali. Nonostante i consumatori abbiano oggi così tanti percorsi per acquistare, molti vogliono ancora testare direttamente il prodotto prima di comprare. Mentre l'approccio “human touch” funziona bene nei negozi

---

<sup>37</sup> K. UNGERMAN, H. BRIEDIS, “*Ready to 'where': Getting sharp on apparel omnichannel excellence*”, McKinsey&Company, 2019

<sup>38</sup> N.BECK, D. RYGL. “*Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omnichannel retailing for retailers and retailing*”, Journal of Retailing and Consumer Services, 2015,pp. 170-178.

fisici, esso è difficilmente replicabile online, dove i clienti sono invisibili e più difficili da intercettare. Questo suggerisce che i siti e-commerce hanno ancora margini di miglioramento per aumentare l'experience del consumatore e portare online le peculiarità dell'acquisto offline<sup>39</sup>. Molti siti di abbigliamento, tramite l'intelligenza artificiale, cercano di rendere l'acquisto sempre più simile al negozio: fornendo le proprie misure, ad esempio, l'algoritmo sarà in grado di indicarci la taglia adatta; oppure, sempre più applicazioni, consentono di "provare" virtualmente alcuni prodotti, applicando dei filtri tramite la fotocamera. Tutto ciò non fa altro che aumentare la fidelizzazione del cliente: il consumatore si sentirà importante quando il sito ricorderà la sua taglia e gli consiglierà capi o abbinamenti adeguati: la competenza di un commesso a portata di smartphone.<sup>40</sup> Sebbene l'avvento del digitale non penalizzi tutti i settori, evidenziando l'importanza dello negozio fisico, quest'ultimo deve comunque reinventarsi per sopravvivere.

<<Il mondo del retail cambierà perché gli store devono ridefinire la loro funzione d'uso>> ha detto invece Giuseppe Stigliano, executive director

---

<sup>39</sup> B. M. PITHADIA, "A Comparative Study of Traditional Shopping and Modern Shopping With Special Reference to Online Shopping", *International Journal of multifaceted and multilingual studies*, 2016

<sup>40</sup> J.KIM, S.FORSYTHE, *Adoption of Virtual Try-on technology for online apparel shopping*, *Journal of Interactive Marketing*, 2008

Europe presso AKQA e co-autore del libro “Retail 4.0”, nel corso di un’intervista. Sulla funzione degli store egli ha aggiunto:

«Sono ancora dei luoghi delimitati da mura in cui stoccare delle merci e aspettare sulla soglia che qualcuno venga a comprarla? Probabilmente se li guardiamo così stiamo facendo il lavoro dell’eCommerce, che però non ha vincoli di spazio, non ha vincoli di orario, né di giorni festivi, ecc.». In questo senso, per continuare a offrire un valore aggiunto al consumatore rispetto al negozio online, lo store deve «essere un luogo in cui si celebra la marca, dove si mette in scena il prodotto, un luogo in cui si valorizza l’esperienza connessa al prodotto o servizio». L’ottica nella quale devono entrare i retailer è quella di adibire lo spazio offline non esclusivamente allo shopping, ma renderlo un luogo di eventi ed esperienza<sup>41</sup>.

Aziende come Nike e Vans hanno creato rispettivamente la House of Innovation di Parigi e SkatePlace1998 a Brooklyn, luoghi nei quali i giovani vengono coinvolti in eventi, fiere e manifestazioni sportive. «Il retail del futuro sta passando da transazionale a relazionale, i brand useranno lo spazio offline per creare migliori opportunità per le persone di connettersi con i prodotto»<sup>42</sup> ha detto a “Wired UK” Emilie Colker, direttrice

---

<sup>41</sup> S.H. MARQUES, S. CAVALINHOS, “*The use of mobile devices in-store and the effect on shopping experience: A systematic literature review and research agenda*”, International Journal of Consumer Studies, 2021

<sup>42</sup> D. LEPRINCE-RINGUET, “*Six things you need to know about the future of retail*”, Wired, 2018

esecutiva di IDEO. I negozi del futuro saranno degli hub dove mescolare competenza ed esperienza, tecnologia e qualità, personalizzazione ed experience. Il negozio può anche diventare un centro di distribuzione dei prodotti acquistati online. Sono numerosi, infatti, i consumatori che acquistano online ma preferiscono ritirare la merce presso il punto vendita. Questa è una soluzione profittevole per il negozio: infatti, secondo uno studio, il 45% di coloro che ritira in negozio acquista anche altri oggetti durante l'attesa del proprio ordine<sup>43</sup>.

- *Servizio, guida ed assistenza.* Oggi le persone esigono un servizio che garantisca loro esperienze coinvolgenti, soddisfacenti, coerenti, indipendentemente canale utilizzato. Un dato rilevato dalla società di consulenza Pwc nel suo corposo studio realizzato dal titolo “Experience is everything: here’s how to get it right” svela come un consumatore su tre (32%) sia pronto a lasciare un marchio che ama a seguito di una esperienza negativa<sup>44</sup>. Inoltre la ricerca sottolinea come i vantaggi di una customer experience positiva siano tangibili: clienti soddisfatti sono disposti a spendere fino al 16% in più su prodotti e servizi, sono più

---

<sup>43</sup> M. FRASQUET, A. MOLLA-DESCALS, “The role of the store in managing postpurchase complaints for omnichannel Shoppers”, Journal of Business Research, 2020

<sup>44</sup> T.PUTHIYAMADAM, *Experience is everything: Here’s how to get it right*, PwC, 2018



fedeli al marchio e sono anche disposti a condividere più informazioni con l'azienda (63%). Se da un lato questi dati possono incutere timore all'aziende, dall'altro appare chiaro il vantaggio di un servizio soddisfacente: sette acquirenti su dieci sono disposti a spendere di più per il medesimo prodotto, purchè il servizio sia migliore.<sup>45</sup> Per questi motivi le aziende stanno implementando sempre di più strumenti di intelligenza artificiale che possano fornire al cliente assistenza ed informazioni. Molti brand si sono aperti a questo nuovo scenario con l'introduzione dei chatbot. Le aziende hanno esteso le loro possibili interazioni con i clienti attraverso questi nuovi mezzi, creati per molteplici motivi: sono facili da ideare, semplici da utilizzare e sono in grado di stabilire una comunicazione personalizzata con l'utente. Questi servizi consentono ai brand di essere presenti ogni qualvolta il cliente lo desidera, dando all'utente la sensazione di dialogare con un commesso o con il negozio stesso. Creare un bot di successo permette di comprendere i bisogni del cliente, risolvere dei problemi in maniera rapida e fargli vivere un'esperienza memorabile, spingendolo a ritornare<sup>46</sup>. I canali di messaggistica permettono il contatto in tempo reale con l'utente, rispondendo alle loro curiosità e risolvendo i loro

---

<sup>45</sup> H. BRIEDIS, M. PACCHIA, "*Ready to 'where': getting sharp on apparel omnichannel excellence*", McKinsey&Company, 2019

<sup>46</sup> J.KANG, S. CHEN, "*Cognitive computing on unstructured data for customer co-innovation*", European Journal of Marketing, 2019

dubbi nella maniera più rapida possibile. Queste interazioni non fanno che aumentare la fiducia e il rapporto tra cliente e brand, trasformando questi momenti in potenziali occasioni d'acquisto. Secondo Gartner, entro il prossimo anno i chatbot gestiranno circa l'85% di tutte le interazioni del servizio clienti di primo livello. Attraverso una buona integrazione dei chatbot all'interno della customer journey e, facendo un uso efficiente dell'apprendimento automatico e dell'intelligence, si può fornire ai clienti un aumento della qualità percepita<sup>47</sup>. L'implementazione di un Chatbot giova alle aziende di e-commerce perché, oltre a far risparmiare risorse economiche importanti (si stima che i risparmi annui arriveranno al 45% sui costi operativi) svincola gli operatori umani dall'impiegare il loro tempo per risolvere richieste e problematiche semplici e ripetitive

---

<sup>47</sup>M.REVANG, B.ELLIOT, *Making sense of chatbot and conversational AI platform market*, Gartner, 2020

## CAPITOLO 2

### MODA E SOSTENIBILITÀ: AZIENDE E CONSUMATORI VERSO LA COSTRUZIONE DI UN NUOVO SETTORE

#### 2.1 L'IMPRONTA DELLA MODA SUI PROBLEMI AMBIENTALI

Man mano che l'industria della moda cresce, il suo effetto negativo sull'ambiente si intensifica. Poiché il suo valore ha raggiunto un valore globale di quasi 1,7 trilioni di euro nel 2019, il settore ha emesso circa il 5% di gas serra, la terza emissione più alta dopo quella alimentare e dell'edilizia.<sup>48</sup> Inoltre, la produzione di abbigliamento ha raggiunto livelli superiori del 400% rispetto a due decenni fa, causando un accumulo di rifiuti non trascurabile.<sup>49</sup> Un ulteriore problema è il consumo idrico: la produzione di una singola t-shirt di cotone utilizza 2700 litri di acqua, che è l'equivalente del consumo di acqua di una persona per più di tre anni.<sup>50</sup> Questi dati si spiegano se si considera che il settore conta un giro d'affari di 225 miliardi di euro, dà lavoro a più di 300 milioni di persone in tutto il mondo e contribuisce in maniera significativa alla ricchezza mondiale. Ha un enorme peso poi sull'inquinamento degli oceani: circa il 60 per cento degli abiti sono in poliestere che, con il lavaggio, ogni anno rilascia circa 500mila tonnellate di microfibra nei

---

<sup>48</sup> World Economic Forum (2021). Net-Zero Challenge: The Supply Chain Opportunity

<sup>49</sup> Sustain Your Style (n.d.). What's Wrong With the Fashion Industry? Retrieved 2021 [www.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry](http://www.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry)

<sup>50</sup> WWF (2013). The Impact of a Cotton T-Shirt. Retrieved 2021, <https://www.worldwildlife.org/stories/the-impact-of-a-cotton-t-shirt>.

corsi d'acqua, l'equivalente di 50 miliardi di bottiglie di plastica<sup>51</sup> La riduzione dei costi, la semplificazione dei processi e l'aumento del potere di acquisto dei consumatori<sup>52</sup>, hanno portato la produzione di abbigliamento a raddoppiare tra il 2000 e il 2014 e il numero di capi acquistati ogni anno dal consumatore medio ad aumentare del 60%. Va da sé che le conseguenze ambientali e sociali peggiorano in maniera proporzionale all'aumentare della produzione.<sup>53</sup>Al calo dei prezzi e alla maggiore varietà di capi, gli acquirenti hanno risposto incrementando i loro acquisti. Mentre la crescita delle vendite è stata significativa in tutto il mondo, le economie emergenti hanno visto aumenti esponenziali delle vendite di abbigliamento, poiché un numero sempre più numeroso di persone ha raggiunto i redditi della classe media. Nei cinque grandi paesi in via di sviluppo - Brasile, Cina, India, Messico e Russia – gli acquisti nella moda sono aumentati 8 volte più velocemente che in Canada, Germania, Regno Unito e Stati Uniti. Tuttavia, nonostante l'exploit degli acquisti nell'economie in via di sviluppo, tali consumi restano comunque inferiori rispetto a quelli del consumatore medio occidentale. Il

---

<sup>51</sup> M. MCFALL, "These facts show how unsustainable the fashion industry is", World economic forum, 2018

<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/>

<sup>52</sup> N. REMY, S. SWARTZ, "Style that's sustainable: A new fast-fashion formula", McKinsey & Company 2016

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

<sup>53</sup> A. JOY, J.F. SHERRY, A. VENKATESH, J. WANG. "Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands", Fashion Theory, 2012

problema principale è che finora le aziende di abbigliamento non hanno affiancato, ai loro cospicui guadagni, dei miglioramenti per le prestazioni ambientali e sociali. Il settore tessile continua infatti ad essere il principale problema per le disponibilità idriche di molti paesi, alcuni dei quali versano già in condizioni critiche. Il suo utilizzo comporta il deperimento delle forniture d'acqua nelle aree limitrofe, spesso contaminandole con i residui delle lavorazioni. Inoltre, la produzione di tessuti e abbigliamento è ancora alimentata principalmente da combustibili fossili: si stima che 1 chilogrammo di tessuto generi in media 23 chilogrammi di gas serra. Un fenomeno segnalato dal portale tedesco Statista, mette alla luce un importante paradosso: nonostante i volumi di vendita nel settore della moda europea siano aumentati vertiginosamente, la spesa per acquisti in abbigliamento delle famiglie è passata da circa 7,3% a meno del 6%<sup>54</sup>. Questo dato, apparentemente controintuitivo, spiega in realtà la diffusione del fast-fashion: diminuendo i prezzi, si abbassa anche la qualità e le imprese, per sostenere elevati ritmi di produzione, delocalizzano la loro produzione in paesi dove la manodopera è molto più conveniente. Infatti, le problematiche del settore non si limitano ai danni ambientali: la moda è una delle industrie dove la pratica della schiavitù è più che largamente diffusa. Secondo un report, i principali produttori di abbigliamento e cotone si trovano nei paesi del sud-est asiatico, dove circa la metà dei lavoratori è

---

<sup>54</sup> “*Textile & other Footwear Report 2020*”, Statista, 2020

minorenne, sfruttata e sottopagata, costretta a lavorare in un ambiente insalubre e pericoloso. Sono molti i brand che hanno spostato la loro produzione in quest'area geografica, approfittando di una manodopera a basso costo e della mancanza di standard che tutelino i lavoratori.<sup>55</sup>

Eppure, dopo anni di ascesa, il trend del fast fashion sembra arrestarsi. Eventi drammatici come il crollo del RanaPlaza<sup>56</sup>, i crescenti problemi socio-ambientali, come schiavitù minorile e devastazione di comunità, sembrano aver scosso le coscienze di produttori e consumatori.<sup>57</sup> Secondo il rapporto Pulse of the Fashion Industry 2019, uno studio congiunto di BCG, Global Fashion Agenda e Sustainable Apparel Coalition, la consapevolezza nel settore della moda è aumentata, tanto che molti brand si impegnano costantemente a migliorare la propria impronta ambientale e sociale ogni anno.<sup>58</sup> Eppure, nonostante le imprese e i governi di tutto il mondo abbiano intensificato i loro sforzi per ripulire il settore, c'è ancora molta strada da fare.

---

<sup>55</sup> <https://www.globallaveryindex.org/2018/findings/highlights/>

<sup>56</sup>E. CHAN, “A 8 anni dalla tragedia del RanaPlaza, non si fa ancora abbastanza per proteggere i lavoratori tessili”, Vogue 2021  
<https://www.vogue.it/moda/article/tragedia-rana-plaza-proteggere-diritti-salute-salario-lavoratori-tessili>

<sup>57</sup> SHEN, D., RICHARDS, J. AND LIU, F “Consumers’ awareness of sustainable fashion”, Proceedings of the Marketing Management Association, 2013  
[www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2013-Fall/MMJ-2013-Fall-Vol23-Issue2-Shen-Richards-Liu-pp134-147.pdf](http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2013-Fall/MMJ-2013-Fall-Vol23-Issue2-Shen-Richards-Liu-pp134-147.pdf)

<sup>58</sup> C. MARTINEZ PARDO, “2019 pulse of the fashion industry”, Boston Consulting Group, 2019

## **2.2 LA SOSTENIBILITÀ PER IL CONSUMATORE: UN VALORE NON PIÙ SECONDARIO**

I consumatori sono diventati ancora più coinvolti nei temi della sostenibilità. Ciò rappresenta un'importante sfida e un'opportunità per l'industria della moda per ribadire il proprio impegno verso una produzione più sostenibile. Tra lo shock e l'incertezza che il settore della moda sta affrontando come conseguenza della crisi COVID-19, c'è un lato positivo per l'ambiente. Infatti, studi dimostrano che per i due terzi dei consumatori è diventato ancora più importante limitare gli impatti sui cambiamenti climatici e l'88% delle persone ritiene che si dovrebbe prestare maggiore attenzione alla riduzione dell'inquinamento<sup>59</sup>. In pratica, i consumatori hanno già iniziato a modificare i propri comportamenti. Dei consumatori intervistati, il 57% ha apportato cambiamenti significativi al proprio stile di vita per ridurre il proprio impatto ambientale e oltre il 60% dichiara di fare di tutto per riciclare e acquistare prodotti in imballaggi ecologici.

I consumatori si stanno rendendo sempre più conto di come l'industria della moda contribuisca in modo significativo alle criticità ambientali del pianeta. Essi stanno diventando sempre più consapevoli di come una modifica alle proprie abitudini di consumo possa contrastare gli effetti negativi della moda. Estendendo, ad esempio,

---

<sup>59</sup> A. GRANSKOG, L. LEE, C. SAWERS “*Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion*”, McKinsey&Company, 2020

di nove mesi il ciclo di vita dei prodotti indossati, si può contribuire a ridurre le emissioni di carbonio del settore del 30%.

Una scelta sempre più diffusa tra i consumatori è quella di acquistare prodotti che durino quanto più a lungo, riducendo quindi gli sprechi. Sono state intraprese azioni a livello mondiale per rafforzare e proteggere i diritti dei consumatori, dalla legge europea sul “Diritto alla riparazione” a strumenti come il meccanismo di segnalazione “Trashed Too Fast” che permette ai consumatori di segnalare prodotti che abbiano smesso di funzionare prima del previsto.

In un periodo in cui le difficoltà economiche incontrano gli scenari sempre più critici del pianeta, i consumatori si orientano verso acquisti più consapevoli. Recenti studi mostrano infatti come i consumatori siano disposti a spendere di più per prodotti che abbiano un ciclo di vita più lungo e la cui produzione soddisfi i requisiti di sostenibilità<sup>60</sup>. Mentre l'industria cerca di reinventarsi, dovrebbe quindi considerare il desiderio dei consumatori di vedere i player della moda occuparsi concretamente di tematiche sociali e ambientali.

La volontà di acquistare “green” arriva principalmente dai giovani consumatori, che pongono l'ambiente come priorità nella scelta di un prodotto. Una ricerca di E&Y evidenzia infatti che le generazioni più giovani sono mosse da un maggior

---

<sup>60</sup> S. BIGERNA, S. MICHELI, P. POLINORI “*New generation acceptability towards durability and repairability of products: Circular economy in the era of the 4th industrial revolution*”, Technological Forecasting & Social Change, 2021



istinto altruistico e da una percezione di vulnerabilità superiore rispetto alle generazioni precedenti. Un particolare interessante del report è il fatto che siano le ragazze, più che i ragazzi, ad interessarsi alle tematiche sociali e ambientali.<sup>61</sup> Un'indagine mostra come oltre l'80% degli intervistati si dicesse pronto a «cambiare le proprie abitudini» per arginare il surriscaldamento globale, con una quota del 70% incline a scegliere i prodotti di aziende che si mostrano davvero impegnate nella salvaguardia dell'ambiente. La fiducia verso i brand che producono in maniera sostenibile è quindi un importante fattore di scelta<sup>62</sup>.

#### 2.2.1 Attitude behaviour gap: la differenza tra atteggiamento e comportamento.

Nonostante sempre più consumatori si dichiarino attenti o quantomeno interessati alle problematiche ambientali, spesso queste dichiarazioni non trovano poi un riscontro pratico. Un problema significativo che emerge in questo contesto è la debole relazione tra gli atteggiamenti positivi dei consumatori verso le preoccupazioni sociali e ambientali e il loro comportamento reale come individui, generalmente noto come attitude-behaviour gap. Nonostante un forte aumento delle ricerche legate a prodotti sostenibili, queste spesso non si convertono in un effettivo

---

<sup>61</sup>K.ROGERS, A. COSGROVE “*The CEO imperative: make sustainability accesible to the consumer*”, Ernst&Young, 2021

<sup>62</sup>J. KANG. G. HUSTVEDT “*Building trust between consumers and corporations: the role of consumer perceptions of transparency and social responsibility*”, Journal of Business Ethics, 2014

acquisto.<sup>63</sup> Uno studio condotto da Deloitte ha tentato di esaminare quali fossero le barriere che impedissero ad un'intenzione Green di trasformarsi in un effettivo comportamento d'acquisto.<sup>64</sup> I ricercatori hanno chiesto agli intervistati quanti brand green conoscessero e di identificarne uno che supporti attivamente il movimento ambientalista. Oltre il 50% non sapeva nominarne neanche uno. Anche se la maggior parte dei consumatori desidera acquistare prodotti ecologici, molti non sono disposti a recarsi in appositi siti o negozi specializzati per comprarli. In definitiva, la difficoltà nel reperire prodotti green è un ostacolo che non tutti i clienti sono disposti a superare. La maggior parte dei consumatori non è propensa a rinunciare alle comodità degli acquisti tradizionali, a discapito dei beni sostenibili. Lo studio ha poi rilevato che 4 consumatori su 5 ritengono che gli articoli ecocompatibili siano più costosi dei classici prodotti. Inoltre, 3 su 5 (61%) di questi intervistati considererebbero l'acquisto di un prodotto ecologico solo se costasse come uno tradizionale. Un fenomeno preoccupante è che alcune persone non prendono nemmeno in considerazione l'idea di un acquisto green, poiché già convinte di dover sostenere un costo più elevato.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> L.M HASSAN, E. SHIU "Who Says There is an Intention–Behaviour Gap? Assessing the Empirical Evidence of an Intention–Behaviour Gap in Ethical Consumption", 2016, Journal of Business Ethics

<sup>64</sup> "Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability? Changes and key findings in sustainability and consumer behaviour in 2021", Deloitte, 2021

<sup>65</sup> S. WU, Y. CHEN, "The Impact of Green Marketing and Perceived Innovation on Purchase Intention for Green Products", International Journal of Marketing Studies, 2014

Un'altra problematica ricorrente è quella legata all'efficacia percepita. Essa è definita come la capacità avvertita dal consumatore di poter influenzare i problemi delle questioni ambientali. Ad esempio, più i consumatori sentono di poter fare qualcosa per ridurre i problemi ambientali, più considerano l'impatto dei loro acquisti<sup>66</sup>; ma il fatto è che la maggior parte di essi non ritiene l'acquisto di un capo, un evento così decisivo per la salute del pianeta. Inoltre, sono diverse le persone che ritengono come le etichette per identificare prodotti sostenibili, siano in realtà una mera strategia di marketing per giustificare un premium price<sup>67</sup>. In questo, imprese ed istituzioni devono lavorare per sensibilizzare il consumatore e rendere più fruibili le informazioni necessarie ad un acquisto consapevole. L'assenza di un'efficace comunicazione di massa, che dovrebbe educare sulle caratteristiche del prodotto e il suo impatto ambientale, è una delle principali barriere all'acquisto di prodotti green. Soltanto con una corretta azione comunicativa ed esempi concreti, i consumatori possono essere spinti a modificare le loro abitudini d'acquisto.

---

<sup>66</sup> ROBERTS, J.A. "Green consumer in the 1990: profile and implications for advertising", Journal of Business Research, 1996

<sup>67</sup> RITCH, E.L. "Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion", Journal of Fashion Marketing and Management, 2015

### ***2.3 DISEGNARE LA SUPPLY CHAIN IN OTTICA SOSTENIBILE***

Per migliorare l'industria della moda, promuovendo azioni sostenibili ed etiche, bisogna agire a livello sistemico. Si è raggiunto un livello di consapevolezza tale per cui nessuna azienda può essere considerata sostenibile se i partner della catena di fornitura non sono inclusi in questa battaglia. La produzione di abbigliamento deve garantire una maggiore trasparenza e tracciabilità, operando con pensiero strategico, visibilità, fiducia e comunicazione chiara a livello sistemico. In questa era di vendita al dettaglio responsabile, la sostenibilità è sicuramente in cima all'agenda dei CEO, con il 48% di essi che ha inserito lo sviluppo sostenibile tra le priorità aziendali<sup>68</sup>. Per avere successo, le organizzazioni hanno bisogno di un approccio olistico che riunisca strategia, progettazione ed esecuzione, oltre a un genuino desiderio di collaborazione con altre parti della catena di approvvigionamento. Inoltre, la sostenibilità deve essere concepita come un fattore che vada al di là della competizione, in modo che i brand possano agire in maniera coordinata e altruistica.

La tecnologia è spesso vista come la panacea per tutte le questioni industriali, ma presa singolarmente, essa non è in grado di portare ad un cambiamento significativo. Nonostante sia di grande aiuto per l'intera catena produttiva

---

<sup>68</sup> P. LACY UNGC – *Accenture Strategy CEO Study on Sustainability* Accenture 2019  
<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/ungcceostudy>

sostenibile, il progresso tecnico, da solo, non è in grado di allineare fornitori, produttori e consumatori verso un unico pensiero etico.<sup>69</sup>

Per creare un cambiamento autentico e globale, è necessario un programma più ampio di collaborazione che vada oltre la competizione. Nella revisione della letteratura sulle questioni sociali nella filiera tessile e dell'abbigliamento di Köksal<sup>70</sup>, gli autori hanno proposto una mappa completa della dimensione sociale della sostenibilità. Hanno sostenuto che le aziende tessili e dell'abbigliamento devono collaborare con i fornitori per ridurre i rischi sociali.

Lo sviluppo di una filiera tessile e dell'abbigliamento sostenibile dovrebbe seguire la teoria della TLB, che fa riferimento ai tre pilastri Profitto (economico), Persone (sociale) e Pianeta (ambiente).<sup>71</sup>

Un report di Accenture<sup>72</sup>, analizzando le problematiche della filiera tessile, ha stilato 5 punti chiave per la supply chain del futuro. Attraverso queste raccomandazioni, collegate indissolubilmente l'una all'altra, si cerca di delineare

---

<sup>69</sup> F. CANIATO, M. CARIDI “*Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research*”, International Journal of Production Economics, 2012

<sup>70</sup> KÖKSAL, D.; STRÄHLE, J.; MÜLLER, M.; FREISE, M. *Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry—A literature review*

<sup>71</sup> D. JAMALI “Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective”, Business Process Management Journal, 2006

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150610710945/full/pdf?title=insights-into-triple-bottom-line-integration-from-a-learning-organization-perspective>

<sup>72</sup> T. WHITE, H. NIGAM, A. MADAME, *Threads That Bind: Transforming the fashion supply chain through transparency and traceability*, Accenture, 2019

[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF115/AccentureThreads-That-Bind.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF115/AccentureThreads-That-Bind.pdf)

quella che potrebbe essere un'ipotetica catena di approvvigionamento sostenibile, riflettendo la complessità e l'interdipendenza dell'ecosistema moda:

1. *Pensiero strategico*. I marchi devono far combaciare gli obiettivi di sostenibilità con quelli di crescita e tracciare linee guida attuabili per la progettazione, per la scelta dei materiali, per l'approvvigionamento, per la catena di fornitura e CSR. In sostanza, la sostenibilità deve essere considerata un fattore chiave, proprio come lo sono i costi, i tempi di consegna e gli standard qualitativi. Le aziende devono dare agli obiettivi di sostenibilità la stessa importanza data ad azionisti e stakeholder, rispettando clienti, dipendenti, fornitori e comunità, come delineato dalla Business Roundtable<sup>73</sup>. Diversi marchi affermati sono in linea con questa filosofia. Patagonia è stata annunciata come Certified B Corporation grazie alla responsabilità mostrata lungo tutta la sua filiera e lavorando per la tutela dell'ambiente<sup>74</sup>. Marks & Spencer mira a diventare un'azienda a rifiuti zero e si è impegnata a garantire che, entro il 2025, l'80% delle sue materie prime, provengano da una fonte sostenibile.<sup>75</sup> Cavalcando il trend della sostenibilità, i leader aziendali possono trasformare i relativi costi in

---

<sup>73</sup> *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*, Business Roundtable 2019

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

<sup>74</sup> <https://bcorporation.net/directory/patagonia-inc>

<sup>75</sup> <https://corporate.marksandspencer.com/documents/plan-a/plan-a-2025-commitments.pdf>

opportunità di business: recenti studi hanno riportato un'enorme crescita dei beni sostenibili: uno studio condotto da Harvard Business Review ha riportato che il 50% dei beni di consumo confezionati negli Stati Uniti, proviene da beni commercializzati in modo sostenibile, un tasso 5,6 volte maggiore rispetto alle controparti convenzionali.<sup>76</sup> Secondo la ricerca, il motivo principale per cui i marchi sarebbero reticenti ad operare in maniera trasparente, è per nascondere le pratiche controversie che si celano dietro le loro produzioni. Ma questa è una realtà che non possono continuare a nascondere: con i social media, le persone possono diffondere rapidamente informazioni sui processi critici e le pessime condizioni di lavoro, che possono far precipitare in un attimo la loro reputazione nel mercato. Una recente ricerca<sup>77</sup> di Accenture mostra che: Il 54% delle aziende intervistate, una volta rese pubbliche le condizioni dei loro lavoratori, ha subito una considerevole sfiducia da parte dei loro consumatori, che corrisponde a una perdita di fatturato di 180 miliardi.

I benchmark di trasparenza, inoltre, vengono ora utilizzati come metrica chiave per gli investitori. Per evitare rischi legati alla governance ambientale e sociale, gli investitori sono alla ricerca di aziende che stiano

---

<sup>76</sup> T.WHELAN, “*Research: Actually, Consumers Do Buy Sustainable Products*”, Harvard Business Review 2019

<https://hbr.org/2019/06/research-actually-consumers-do-buy-sustainable-products>

<sup>77</sup> V. VAN DER WIJK, *Truthfulness, transparency and technology*, Accenture 2021

<https://www.accenture.com/nl-en/blogs/insights/truthfulness-transparency-technology>

effettivamente identificando i rischi nelle proprie operazioni, privilegiando imprese che operino in maniera etica e tracciabile.

2. *Proposta di valore.* I marchi devono essere consapevoli delle conseguenze delle loro scelte sull'ecosistema aziendale, ad esempio come una pianificazione inadeguata potrebbe coinvolgere partner che lavorano in condizioni di sfruttamento umano e ambientale. I fornitori devono capire come ridurre il loro impatto negativo sull'ecosistema per mantenere e far crescere le loro attività a lungo termine. I rivenditori si sforzano sempre più di diventare aziende responsabili; quindi, è importante che i leader considerino le conseguenze, sia intenzionali che non intenzionali, delle loro decisioni.

Il fast fashion può essere sostenibile? Se l'abbigliamento impiega troppo tempo per arrivare in negozio, i rivenditori corrono il rischio di perdere la loro vetrina di moda. I brand stanno ora testando nuovi modelli di inventario che consentano loro di spedire piccoli lotti di moda sperimentale, prima di aumentare rapidamente la produzione nel caso in cui si rivelasse di successo.<sup>78</sup> Le conseguenze indesiderate di questo modello possono però portare i produttori a competere sul prezzo e sui tempi di consegna,

---

<sup>78</sup> *Future of Fashion: Production - sustainable, high-tech and on-demand*, Fashion United 2019 <https://fashionunited.com/news/fashion/future-of-fashion-production-sustainable-high-tech-and-on-demand/2019100330251>



mettendo il personale di lavoro ulteriormente sottopressione. I produttori sono in una posizione di vulnerabilità, da un lato non hanno nessuna garanzia per il loro lavoro e nessuna lealtà da parte dei loro clienti, ma al tempo stesso devono affrontare i capricci di un consumatore in rapida evoluzione. Il costo dell'immagazzinamento dell'inventario obsoleto e dello sconto è significativo<sup>79</sup>. Nel 2018, H&M ha accumulato 4,3 miliardi di dollari di inventario invenduto, mentre Burberry ha annunciato che avrebbe interrotto la sua pratica di bruciare le merci invendute, dopo aver distrutto 37 milioni di dollari di inventario nel 2017<sup>80</sup>. Ecco che la tecnologia potrebbe rivelarsi essenziale: l'intelligenza artificiale avanzata potrebbe prevedere meglio la domanda e ridurre le scorte in eccesso. Con una corretta comunicazione a valle, si potrebbero ottimizzare le richieste dei consumatori e direzionare in maniera più efficiente la produzione, evitando sprechi e perdite economiche.

3. *Spirito di collaborazione.* Marchi e fornitori devono investire in relazioni strategiche tra più livelli nella catena di fornitura e impegnarsi per una maggiore trasparenza al fine di creare fiducia e sviluppare una comunicazione più aperta. C'è una diffusa consapevolezza di come il

---

<sup>79</sup> E.PATON *H&M, a Fashion Giant, Has a Problem: \$4.3 Billion in Unsold Clothes*, TheNewYorkTimes, 2018

<https://www.nytimes.com/2018/03/27/business/hm-clothes-stock-sales.html>

<sup>80</sup> *Burberry stops burning unsold goods and using real fur*, BBC News, 2018  
<https://www.bbc.com/news/business-45430683>

cambiamento sia ormai necessario, e la collaborazione lungo la supply chain è l'unico modo per risolverne i problemi sistemici. La buona notizia è che ci sono segnali di un forte senso di collaborazione e una volontà di migliorare il settore. Gli organismi industriali e le piattaforme tecnologiche stanno lavorando per agevolare la cooperazione dei partner mondiali. Tuttavia, produrre in modo sostenibile è un investimento non indifferente: si tratta di revisionare o sostituire gli impianti produttivi inquinanti, riorganizzare lo smaltimento degli scarti, rimpiazzare le materie prime integrate e minimizzare lo spreco di risorse idriche. Intraprendere queste scelte potrebbe essere certamente più semplice se a farlo non fosse un singolo player, ma un intero settore. Riorganizzando la produzione a livello sistemico, unendo know-how e ammortizzando i costi vicendevolmente, le aziende possono fare grandi passi avanti. Nel 2019, in occasione del G7, il Presidente francese Macron ha invitato 32 delle più grandi aziende del settore (dal lusso al fast fashion) a sottoscrivere un patto per la salvaguardia ambientale. Il Fashion Pact prevede il perseguimento di 3 temi chiave: arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani.<sup>81</sup>

Adidas, Prada, H&M group, LVMH e tutte le altre fashion holding più note

---

<sup>81</sup> <https://thefashionpact.org/?lang=it>

si impegnano in una collaborazione tra privati e stati nazionali verso la costruzione di un settore più green, capace di contrastare le sfide ambientali contemporanee e future.

Sebbene non possa risolvere il problema da sola, la tecnologia può agevolare la collaborazione rendendo disponibili i dati, facilitando la comunicazione, automatizzando i processi, condividendo le idee senza problemi, accelerando l'onboarding, fornendo visibilità sulla pianificazione e aumentando l'accesso ai finanziamenti.

4. *Standard comuni.* Marchi e fornitori devono collaborare per sincronizzare il settore verso standard comuni. La creazione di un capo non è un evento circoscritto, ma attraversa culture e paesi differenti. Se le fasi di processo e le linee guida fossero standardizzate, ogni attore dell'ecosistema starebbe alle stesse regole di ingaggio, indipendentemente dalla loro collocazione nella catena di approvvigionamento. Regolatori, consumatori e ONG variano spesso i requisiti e gli standard richiesti, aumentando perciò la complessità del lavoro che i rivenditori devono svolgere.

Per guidare il cambiamento, gli operatori del settore devono comprendere che la sostenibilità richiede l'allineamento come condizione precompetitiva e necessaria. Gli addetti del settore stanno già cercando di affrontare questi

problemi, con iniziative come Better Work<sup>82</sup>, il Social and Labour Convergence Program (SLCP)<sup>83</sup> e l'Higg Index, sviluppato dalla Sustainable Apparel Coalition (SAC)<sup>84</sup>, tutte iniziative che definiscono e cercano di far rispettare delle linee guida per una produzione etica. La ricerca ha identificato più di 40 certificazioni che potrebbero essere applicate all'abbigliamento attraverso fattori ambientali e sociali, con un enorme crossover tra ciascuno. Ma anche quando gli standard ed i requisiti sono chiari, spesso ci sono poche indicazioni su come raggiungerli.

5. *Controllo e raccolta dati.* Per ottenere il massimo valore dai dati e dalle loro intuizioni, i marchi e i fornitori devono migliorare le inefficienze dei processi aggiornando i sistemi obsoleti. L'industria dell'abbigliamento produce masse di dati, ma spesso sono datati e in formati poco pratici, dai quali è difficile estrarre informazioni. Creare valore significa acquisire i dati giusti, al momento giusto, con controlli e misure appropriate per garantirne la validità. Combinando la valutazione qualitativa con l'acquisizione e l'analisi di dati quantitativi, l'industria ha l'opportunità di utilizzare queste informazioni in modo costruttivo e fare progressi concreti.

La natura intrinsecamente complessa della catena di fornitura globale

---

<sup>82</sup> [Better Work's Global Compliance Assessment Tool - Better Work](#)

<sup>83</sup> <https://slconvergence.org/>

<sup>84</sup> <https://www.textilestandards.com/standards/57-higg-index>

dell'abbigliamento coinvolge molte organizzazioni indipendenti e parti interessate. La maggior parte dei rivenditori non ha visibilità oltre i primi livelli della propria catena di approvvigionamento e i dati sulla sostenibilità sono spesso riportati in formati non strutturati e in maniera sconnessa. Una soluzione è centralizzare la raccolta dati, creando un organo che vigili e permetta la corretta accessibilità alle informazioni acquisite. Attualmente, i sistemi utilizzati dei rivenditori non sono in grado di gestire i dati sulla sostenibilità e i requisiti di tracciabilità e i fornitori non sono in grado di offrire prodotti sostenibili nei tempi richiesti dal mercato. C'è quindi la necessità di aggiornare le pratiche e i sistemi lungo la catena di fornitura, attraverso la collaborazione, la formazione e l'abilitazione digitale, per garantire che i requisiti di sostenibilità siano soddisfatti a tutti i livelli.

## CAPITOLO 3

### LE RISPOSTE DELLA MODA: TENDENZE EMERGENTI TRA BRAND E CONSUMATORI

#### 3.1 LA MODA VERSO UNA SHARING ECONOMY

Il modello di consumo tradizionale prevede che l'utilizzo del prodotto sia preceduto dal suo acquisto. Per alcune categorie di beni, la proprietà è essenziale, ma per quelli utilizzati di rado, la proprietà non è efficace dal punto di vista dei costi. Oggi la tecnologia ha creato piattaforme per nuovi mercati online e ha fornito soluzioni efficaci per connettere utilizzatori e proprietari, rendendo i servizi di condivisione più semplici ed economici. I consumatori si stanno muovendo verso l'ottimizzazione del consumo, preferendo l'accesso al bene piuttosto che il possesso. Il mercato si sta quindi muovendo verso una sharing economy: “un sistema economico in cui beni o servizi sono condivisi tra individui privati, gratis o a pagamento, attraverso Internet”. La crescita della sharing economy è stata rapida. PwC prevede che entro il 2025, i cinque settori chiave della sharing economy (il personale, la finanza, il car sharing, i viaggi e lo streaming di musica e video) potrebbero generare \$ 335 miliardi di entrate annuali, dai circa \$ 15 miliardi di oggi.<sup>85</sup> A partire dal 2015, gli investimenti globali nelle start-up che si occupano

---

<sup>85</sup> A.OSZTOVITS, B. NAGY “*Sharing or paring? Growth of the sharing economy*”, PwC 2016  
<https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>

di sharing hanno totalizzato più di \$ 12 miliardi, duplicando gli investimenti nelle start-up del settore social media<sup>86</sup>. Per i proprietari, la sharing economy trasforma il possesso in flussi di entrate, mentre per i clienti, l'economia della condivisione fornisce convenienza ed una maggiore scelta di prodotti e servizi. Pertanto, è importante chiedersi se un'economia di condivisione potrebbe funzionare anche per il settore della moda. Alcuni sono scettici a riguardo, sostenendo che in pochi saranno disposti ad indossare abiti precedentemente utilizzati da altri. Ma i numeri sembrano smentire i più diffidenti: Google Trends mostra un enorme picco nelle ricerche di “abbigliamento condiviso”, “second hand” e “fashion rental”. “L'adozione diffusa di qualsiasi nuova tecnologia o nuovo modo di consumare, richiede tempo. Di solito, guardare le abitudini di adolescenti o studenti universitari è un buon indicatore per capire che direzione sta prendendo il mondo. Quindi è solamente una questione di tempo: se un ragazzo di 16/17 anni lo fa oggi, è molto probabile che tutto il mondo faccia la stessa cosa tra qualche anno”<sup>87</sup>. Nel settore della moda, la sharing economy può far riferimento ad attività come lo scambio, il noleggio e la rivendita, che sono tutte modalità per accedere a prodotti già esistenti anziché acquistarne di nuovi. Fondamentalmente, l'economia della condivisione,

---

<sup>86</sup>T. CHOE, R.URAL “*The rise of sharing economy*”, Deloitte, 2020

<https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/consumer-industrial-products/articles/the-rise-of-the-sharing-economy-impact-on-the-transportation-space.html>

<sup>87</sup> I.AMED, A. BALCHANDANI, M.BELTRAMI “*The end of ownership for fashion products*”, McKinsey&Company, 2019

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-end-of-ownership-for-fashion-products>

nella moda, consiste nel soddisfare lo scopo originale dei vestiti, e cioè semplicemente essere indossati. Se condiviso, invece che semplicemente venduto e acquistato, un capo può essere indossato più e più volte, garantendo molteplici utilizzi. Spesso si utilizzano “economia circolare” e “sharing economy” come sinonimi, tuttavia le 2 modalità presentano alcune differenze: sebbene entrambi i modelli puntino a ridurre la necessità di una nuova produzione, l’economia condivisa consiste nel mantenere i capi in circolazione, mentre l’economia circolare spesso si affida al riciclaggio anziché destinare i beni alla discarica. Oltre al lato ambientale, la condivisione offre molti altri vantaggi. Liberarsi di vecchi vestiti dall’armadio può essere un vantaggio economico, riuscendo a monetizzare da qualcosa che altrimenti non verrebbe utilizzata. Inoltre, fornirsi di abiti attraverso questi modelli permette di acquistare a prezzi più convenienti, indossando nuovi vestiti più frequentemente, senza la necessità di possederli. Oggi, i consumatori a reddito medio non devono necessariamente risparmiare per poter indossare beni di lusso, avendo la possibilità di noleggiarli. Con i servizi in abbonamento come elemento chiave della sharing economy, i consumatori possono trovare modi convenienti di “possedere” temporaneamente capi di moda per un'occasione speciale o anche per settimane o mesi, a seconda delle loro necessità e preferenze. Questo nuovo consumatore è la spina dorsale della sharing economy. Il nuovo consumatore è interessato all'utilizzo di prodotti ambiziosi, pur non essendo legato al concetto di proprietà. L'economia della condivisione consente di acquistare prodotti di marca a



prezzi inferiori rispetto al negozio. Ma i vantaggi dei servizi basati su abbonamento si estendono oltre i costi. Con questi nuovi modelli di consumo, le persone sono orientate a vestirsi con capi di marca, i quali solitamente rispondono di una migliore qualità. La maggiore qualità consente un utilizzo più duraturo e una minore deperibilità, alimentando così una spirale dagli aspetti positivi. Se in circolazione fossero presenti sempre più capi di qualità, le persone allontanerebbero spontaneamente i prodotti derivanti del fast-fashion, e sarebbe il mercato stesso a fare una “selezione naturale” degli abiti. I consumatori, infatti, non troverebbero più conveniente acquistare vestiti di qualità inferiore avendo a disposizione un’alternativa economica e di pregio<sup>88</sup>. La sharing economy nella moda sembra dunque ragionare con una logica win-win, dove tutte le parti coinvolte ottengono dei vantaggi.

### **3.2 SECOND HAND: LA FINE DEGLI ABITI DI PROPRIETÀ?**

I modelli di business che sfruttano i prodotti usati, ricondizionati o noleggiati hanno colpito anche il mercato della moda. L’industria deve prestare attenzione poiché questi modelli continuano ad evolversi e diffondersi tra i consumatori.

---

<sup>88</sup> S. IRAN, U. SCHRADER, “*Collaborative fashion consumption and its environmental effects*”, Journal of Fashion Marketing and Management, 2011

La durata dei prodotti di moda si sta allungando, man mano che le iniziative legate all'usato, alla riparazione e al noleggio continuano a crescere. In molte categorie i consumatori hanno dimostrato un desiderio di passare dalla proprietà tradizionale a modi innovativi per usufruire dei prodotti<sup>89</sup>.

Il desiderio di varietà, sostenibilità e convenienza, portano il consumatore ad approcciare modelli alternativi alla proprietà di un bene. Sono sempre più numerosi, infatti, coloro che preferiscono noleggiare un capo, piuttosto che comprarlo definitivamente. Consapevoli di questo cambiamento da parte dei consumatori, non saranno solo le start-up ad interessarsi a questi mercati emergenti: i marchi leader del settore, infatti, sono intenzionati ad intercettare e soddisfare le nuove esigenze dei clienti e a sfruttare queste opportunità di business. Le nuove tendenze sono guidate dalla fame di novità delle giovani generazioni che, pur abbracciando la sostenibilità, non rinunciano alla moda. Uno studio mostra che la persona media oggi acquista il 60% in più di capi di abbigliamento rispetto a 15 anni fa.<sup>90</sup> Ma i consumatori conservano quei vestiti solo per la metà del tempo di prima. Ad esempio, un sondaggio condotto in Gran Bretagna, ha rilevato che una giovane

---

<sup>89</sup>ThredUP 2018 resale report, 2018,

[https://cf-assets-tup.thredup.com/resale\\_report/2018/2018-resaleReport.pdf](https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2018/2018-resaleReport.pdf)

<sup>90</sup>N. REMY, E. SPEELMANN, S.SWARTZ “*Style that’s sustainable: A new fast fashion formula*”, McKinsey & Company 2016

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

donna su tre considera i vestiti "vecchi" dopo averli indossati una o due volte.<sup>91</sup> Uno su sette considera un “passo falso” farsi fotografare con lo stesso vestito due volte. In poche parole, i giovani di oggi bramano la novità, e questo porta con molte probabilità l'abbandono di abiti nei loro guardaroba. Allo stesso tempo, i giovani sono più interessati all'abbigliamento sostenibile rispetto ai consumatori più anziani. Dunque, la sharing economy sembra la soluzione più efficace, economica e sostenibile per far combaciare tutti i desideri dei consumatori.

I modelli di noleggio, rivendita e, quando necessario, riparazione, allungano il ciclo di vita del prodotto, offrendo allo stesso tempo la novità che i consumatori desiderano, riuscendo a coniugare le esigenze estetiche con quelle etiche.

Express sta scommettendo sul mercato del noleggio, lanciando "Express Style Trial", che consente ai consumatori di noleggiare fino a tre articoli in un dato momento per un canone mensile. In un'intervista con CNBC, il chief customer experience officer di Express, Jim Hilt, afferma: “Il consumatore di oggi è più interessato all'accesso e all'uso di un bene, rispetto alla proprietà di esso.”<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> “Once worn, thrice shy – British women’s wardrobe habits exposed!”, Barnardo’s 2015, [http://www.barnardos.org.uk/news/press\\_releases.htm?ref=105244](http://www.barnardos.org.uk/news/press_releases.htm?ref=105244)

<sup>92</sup> REAGAN, COURTNEY, “Express is the latest retailer to launch a clothing rental service”, CNBC, 2018  
<https://www.cnbc.com/2018/10/03/express-is-the-latest-retailer-to-launch-a-clothing-rental-service.html>

Per quanto riguarda gli anni a venire, si prevedono diversi sviluppi<sup>93</sup>. In primo luogo, il numero di marchi che entreranno nel settore del noleggio, della rivendita e della riparazione aumenterà notevolmente; i brand affermati considereranno progressivamente la proprietà alternativa come una leva quantomeno testare, attraverso nuovi modelli di collaborazione con rivenditori o start-up del settore. Ciò richiederà attente considerazioni sul modello di business e una chiara scelta tra partnership e sviluppo interno. In secondo luogo, si prevede un notevole aumento di “nativi per il noleggio”, cioè brand o piattaforme create esclusivamente per modelli di noleggio o abbonamento.

In un'intervista rilasciata a McKinsey&Company, la Sustainability Manager del colosso H&M, Vanessa Rothshild, spiega come la moda dovrebbe spostarsi verso un consumo più circolare. «La direzione che la moda deve intraprendere è andare incontro alle necessità e ai desideri dei consumatori. L'idea è quella di creare situazioni profittevoli per coloro che sono intenzionati a liberarsi di un capo, e chi invece necessita proprio di quel capo. Invece di buttare o inutilizzare, ad esempio, un paio di scarpe, l'utente può scattare una foto e comunicare ad altri la sua intenzione. Sarà poi la piattaforma, una volta collegati i guardaroba online di più utenti, a far incontrare la persona interessata proprio a quell'articolo. Questa

---

<sup>93</sup> The State of Fashion 2019, McKinsey&Company  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20end%20of%20ownership%20for%20fashion%20products/the-state-of-fashion-2019.pdf>

soluzione permette di superare su scala mondiale il concetto di proprietà degli abiti>><sup>94</sup>. Infine, sempre più consumatori vedranno una porzione crescente dei loro guardaroba composta da prodotti usati o noleggiati, in particolare per articoli e accessori di alto valore. Sebbene i venditori tradizionali non debbano ancora allarmarsi, sarà essenziale comprendere appieno ciò che i consumatori preferiscono acquistare a titolo definitivo oppure in maniera temporanea.

### 3.2.1 Abiti di lusso e abiti usati: contraddizione o scenario possibile?

I marchi del lusso, nonostante le recenti crisi finanziarie e pandemiche, continuano ad aumentare il prezzo di vendita dei loro prodotti: dal 2005, il costo di orologi e gioielli è quasi raddoppiato<sup>95</sup>. Il prezzo di una Speedy30 di Louis Vuitton ha registrato, dal 2016, un aumento del 16% circa<sup>96</sup>. Dunque, anche i consumatori con un reddito a sei cifre cercano sconti o metodi alternativi per i loro acquisti. Queste esigenze stanno perciò catalizzando i successi di modelli a noleggio o dell'usato. Il costante desiderio di novità e una maggiore irraggiungibilità (in termini economici) dei beni di lusso, non fa altro che aumentare l'exploit delle piattaforme di rivendita

---

<sup>94</sup> M. TORIELLO, K. MAGNUS, “*For H&M the future is both ‘circular’ and digital*”, McKinsey&Company, 2020

<sup>95</sup> Coutts Passion Index 2017”, Coutts, 2019  
<https://www.coutts.com/insight-articles/news/2019/investments/coutts-passion-index-2019.html>

<sup>96</sup> McKinsey analysis based on: SHERMAN, LAUREN, “*The price of transparency*”, Business of Fashion, 2016 <https://www.businessoffashion.com/articles/retail/the-price-of-transparency>

e dei mercati secondari.<sup>97</sup> I consumatori di lusso possono eludere gli aumenti di prezzo della borsa Speedy 30, ad esempio, attraverso The RealReal. L'applicazione, fondata nel 2011, a maggio 2018, godeva di una valutazione di 450 milioni di dollari. Vende marchi di lusso, in forma leggermente usata, tramite un modello di selezione e spedizione. Sebbene i marchi di nicchia abbiano da sempre chiuso un occhio o disprezzato la vendita di seconda mano, ora stanno inevitabilmente guardando ai mercati dell'usato e del noleggio. La tendenza del second hand sembra scuotere non solo i rivenditori, ma direttamente le case produttrici. Le aziende, fino a questo momento, sono rimaste a guardare. Ma ora cominciano a chiedersi come questo business può impattare sui loro conti. I marchi si chiedono se promuovendo il business dell'usato, rischiano di cannibalizzare le proprie vendite. La risposta a questo dubbio viene fornita all'interno di un report della società McKinsey: "Che tu sia o meno in questo mercato, il cliente acquista comunque articoli usati". Se ormai è sempre più palese che il second hand non vada a cannibalizzare la platea di consumatori del "nuovo", l'incognita riguarda soprattutto il brand. La sua protezione, la sua identità, il suo valore. I nodi da sciogliere, su questo fronte, sono diversi: «Il tema esiste: da un lato c'è il rischio che il brand trovi in vendita sui market place prodotti in condizioni non ottime oppure capi e accessori venduti a un prezzo troppo inferiore a quello di mercato. Poi c'è il problema dei pezzi

---

<sup>97</sup> N. ATHWAL, V. K. WELLS, "Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda", International Journal of Management Review, 2019

contraffatti: in alcuni casi le copie sono talmente simili all'originale che è difficile distinguerle anche a fronte di un'analisi approfondita», spiega Paola Cillo, professore associato del dipartimento Management e Tecnologia dell'Università Bocconi. La minaccia all'identità del brand, secondo Cillo, arriva soprattutto dalla «sovraabbondanza di prodotti che si trovano online, in netto contrasto con l'essenza stessa del lusso: l'esclusività. Che si traduce nella scarsità di prodotti disponibili»<sup>98</sup>. Ora che il fenomeno sta assumendo contorni meglio definiti e dimensioni più rilevanti, le aziende del lusso hanno cominciato a prendere le prime precauzioni. «Collaborando con le piattaforme di rivendita, i brand del lusso possono tenere sotto controllo la loro immagine, assicurandosi che i loro prodotti siano venduti nel giusto contesto, al giusto prezzo e, magari, con le giuste immagini», spiega Olivier Abtan, direttore generale e partner dell'ufficio parigino di Boston consulting group, autore del report "Boom degli articoli pre-owned: ecco perché i brand del lusso ne devono approfittare" realizzato in collaborazione con Vestiaire Collective Secondo Abtan e la sua squadra, la crescita del second hand è un'opportunità che le aziende non devono perdere: «È possibile che ci sia un problema di immagine, ma il mercato dell'usato di lusso, come tutti i fenomeni che si sviluppano sotto la spinta dei consumatori, non può essere fermato. Le aziende, però, possono sviluppare

---

<sup>98</sup> M. CASADEI, *Moda second hand: insidie e opportunità per i brand del lusso*, IlSole24Ore 2019 <https://www.ilsole24ore.com/art/moda-second-hand-insidie-e-opportunita-i-brand-lussoACTb5dv>

strategie per tutelarsi. Per esempio, proporsi di acquistare i prodotti in cambio di un buono acquisto». E quest'ultima strategia è proprio ciò che propone il noto brand Stella McCartney: la stilista ha infatti allacciato una partnership con TheRealReal nel 2017, offrendo un buono da 100 \$ ai consumatori che consegnano i suoi prodotti usati sulla piattaforma<sup>99</sup>. Questo può creare un flusso circolare che incoraggia il passaggio nei negozi Stella McCartney, rafforzando al tempo stesso la fiducia nella qualità e nella longevità dei prodotti Stella McCartney. Inoltre, a causa della natura circolare di questa partnership, rafforza la responsabilità aziendale e sociale del marchio di moda. La rivendita di prodotti usati, di fatto, va a confermare alcuni dei capisaldi dell'identità dei marchi del lusso: la qualità, che garantisce la durata del prodotto, e l'estetica "senza tempo", che si contrappone alla temporaneità delle mode

### **3.3 LE RISPOSTE DEI BRAND: SPUNTI PER I PRODOTTI DEL FUTURO**

Le tendenze riportate nei paragrafi precedenti sono soluzioni che possono contribuire ad attenuare le problematiche ambientali del pianeta, tuttavia non possono rappresentare le uniche soluzioni verso la sostenibilità. La sharing

---

<sup>99</sup> S. ROY, V. JAIN "An integrated model of luxury fashion consumption: perspective from a developing nation", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2018



economy nella moda e la diffusione del second hand sono azioni che contrastano i danni causati dalla produzione tessile, ma non risolvono gli aspetti a monte. Nonostante scambiare e affittare abiti allunghi effettivamente il ciclo di vita degli stessi, la produzione di questi vestiti resta nella maggior parte dei casi non sostenibile. Per arrivare ad un punto di svolta, anche la produzione di capi nuovi deve definirsi sostenibile, non solamente le fasi finali di commercializzazione e scambio. Utilizzare una giacca di pelle usata è un'azione benefica per la società, ma il vero cambiamento avverrà quando la giacca stessa di pelle sarà prodotta in maniera sostenibile. La sfida lancia all'industria è trovare criteri, materiali e risorse per produrre e commercializzare i capi in maniera sostenibile. Quello dell'ambiente è un problema che non può essere affrontato in maniera residuale, ma va trattato fin dall'inizio. Ecco perché il settore della moda deve intraprendere azioni concrete verso una produzione che abbracci la sostenibilità. In accordo con un report di McKinsey&Company, questi sono alcuni spunti per convertire la produzione tradizionale in un modello sostenibile.

1. *Design sostenibile*: Il design può influenzare ampiamente la sostenibilità nell'abbigliamento. Progettare secondo criteri che facilitino il riciclo, il riutilizzo o la scomposizione consente di facilitare di gran lunga le operazioni di recupero degli abiti. Attraverso le tecniche di upcycling, riciclaggio e ricostruzione si possono convertire oggetti usurati o scartati in prodotti di valore. L'iniziativa "The Jeans Redesign", promossa da Ellen

MacArthur Foundation, ha l'obiettivo di riunire i principali attori del settore tessile per trasformare la produzione di jeans da un modello lineare ad un modello circolare. L'organizzazione raccoglie i jeans che abbiano il 90% circa di tessuto denim, per poi trasformarli in un nuovo materiale da produzione. Le linee guida della fondazione si impegnano a garantire che i prodotti durino più a lungo, possano essere facilmente riciclati e siano realizzati in maniera sostenibile, per lavoratori e ambiente.<sup>100</sup>

2. *Istruire e responsabilizzare i consumatori*: La sostenibilità è un processo che non si limita alla fabbricazione dei vestiti, ma continua dopo che essi sono stati acquistati. I marchi possono indirizzare i consumatori su cosa possono fare per ridurre al minimo l'impatto delle loro azioni nei confronti dell'ambiente. Semplici adeguamenti comportamentali e scelte di consumo possono avere risultati sostanziali. Ad esempio, fare il bucato in modo diverso ha avere un grande impatto: I lavaggi ad acqua fredda possono ridurre il rilascio di microfibre del 57% circa. Inoltre, l'installazione di alcuni filtri possono evitare che le stesche finiscano nei corsi d'acqua. Oltre a favorire la consapevolezza dei consumatori, i marchi possono incentivare il cambiamento comportamentale, ad esempio offrendo piccoli buoni in

---

<sup>100</sup> "The Jeans Redesign guidelines", Ellen McArthur Foundation, 2021  
<https://emf.thirdlight.com/link/az03k410stb7-6azlt5/@/preview/1?o>

cambio di indumenti usati. L'industria può spingere ulteriormente fornendo modelli di business praticabili per la riparazione e il riutilizzo, proprio come fatto da Patagonia nel 2019, quando il suo programma Worn Wear ha riparato più di 40.000 capi di abbigliamento.<sup>101</sup>

3. *Azzerare gli sprechi*: Uno dei cambiamenti più significativi che il settore dell'abbigliamento può apportare nell'interesse della biodiversità è semplicemente smettere di fare vestiti in eccesso. La sovrapproduzione media è stimata intorno al 20%. I produttori riciclano circa il 75% dei rifiuti tessili, ma il restante 25% finisce principalmente nelle discariche o viene incenerito, senza mai essere stato indossato, nonostante parte di esso poteva essere donato. La soluzione potrebbe essere quella di una produzione on-demand, cioè produrre solamente quanto viene richiesto. Un esempio è l'iniziativa di Reebok: il noto brand ha creato First Pitch, una piattaforma che consente ai consumatori di stabilire la produzione da effettuare. L'azienda pubblica online alcuni modelli di scarpe e, per alcuni giorni, lascia agli utenti la possibilità di effettuare l'acquisto. Il prezzo delle sneakers varia a seconda del numero di prenotazione: il primo user pagherà un dollaro, il secondo ne pagherà due, e così facendo fino a toccare il prezzo di vendita deciso da Reebok. Anche se il discorso sembra non

---

<sup>101</sup> <https://wornwear.patagonia.com/>

quadrare dal punto di vista economico, in realtà non è così: “Se il prezzo-obiettivo è fissato a 60 dollari e il costo di produzione è fermo a 20, solo le prime due decine di paia saranno vendute in perdita, che peraltro si riduce progressivamente. A partire dal ventunesimo, l’azienda comincerà a realizzare una parte del profitto atteso, e dal sessantesimo in poi il prezzo pagato si assesterà sulle previsioni. Ne restano altri 440 su cui fare margine, un trade-off decisamente accettabile”<sup>102</sup>. Questo punto è uno dei più ambiziosi per l’industria della moda. Sebbene non sia semplice conoscere l’effettiva domanda dai consumatori, le aziende possono comunque adottare alcune soluzioni che riducano lo spreco. Ad esempio, fabbricare prodotti di qualità evita che questi vengano gettati facilmente; oppure disegnare abiti “senza tempo” e non “modaioli” può contribuire a rendere un capo competitivo per anni.

4. *Investire nell’innovazione tessile*: Le tecniche agricole utilizzate per produrre le materie prime hanno un effetto significativo sulla salute dell’ambiente, ecco perché le imprese devono trovare delle alternative. Molteplici tecnologie già disponibili oggi - agricoltura di precisione, idroponica e microirrigazione – riducono l’utilizzo di acqua e pesticidi. Un ulteriore passo in avanti potrebbe

---

<sup>102</sup>A. PIEMONTESE, “Reebok, i clienti decidono quali scarpe mandare in produzione. E la moda diventa on demand”, Wired, 2020

essere fatto con l'agricoltura biologica e rigenerativa. Tuttavia, convertire l'agricoltura tradizionale in agricoltura biologica richiede tempo e denaro, e sarebbe impossibile riprodurla su scala globale. Inoltre, essa produce raccolti inferiori del 15-25% e presenta una maggiore volatilità durante il ciclo di produzione. Ecco perché il settore deve trovare alternative che possano consentire una produzione valida e sostenibile. Alcune iniziative sembrano essere promettenti: Ad esempio il Pinatex, un materiale che proviene dall'ananas e utilizzato per produrre abiti in finta pelle<sup>103</sup>; oppure AppleSkin, una produzione basata sugli scarti della mela. Anche gli acini d'uva possono essere riutilizzati, ottenendo il Wineleather, un materiale premiato addirittura dal gruppo H&M<sup>104</sup>. Le soluzioni da materiali innovativi iniziano ad essere molte, ma finché questi materiali rappresenteranno le alternative, e non le fonti principali, la strada sarà ancora lunga.

---

<sup>103</sup> G. MATTIOLI, “*Pinatex, il tessuto naturale che nasce dagli scarti*”, la Repubblica, 2021

<sup>104</sup> “*Global Change Award*”, H&M Foundation, 2017

## CONCLUSIONI

Lo studio ha cercato di evidenziare alcuni dei cambiamenti verificatisi nel settore dell'abbigliamento. Le consultazioni di libri, siti e riviste hanno consentito di riportare le evoluzioni dei consumatori, dei produttori e dell'intero sistema della moda. Quello che emerge è una nuova modalità di acquisto dei clienti, influenzati dalle nuove tecnologie e da un desiderio sempre più evidente di novità e partecipazione. Le imprese tentano di intercettare le volontà dei consumatori fornendo loro esperienze uniche e cercando di assecondare tutte le loro esigenze.

L'avvento del digitale e la rivoluzione nel processo di acquisto hanno messo in discussione anche il paradigma delle 4P del marketing mix, una pietra miliare per l'intero settore. Tuttavia, non è ancora chiaro se questo debba essere "dismesso" o se possa continuare ad essere il punto di riferimento per le strategie dell'intero settore.

Accanto ad un'evoluzione dal punto di vista tecnologico, le problematiche sociali ed ambientali permeano sempre di più la quotidianità, arrivando a influenzare anche le scelte dei consumatori nel settore della moda. L'industria sta dunque cercando di allinearsi con le esigenze del pianeta e con la nuova platea di consumatori green. Nonostante il sentimento della sostenibilità sia ormai comune nella maggior parte delle persone, gli acquisti finali spesso non rispecchiano quanto precedentemente dichiarato dai consumatori, che si rivelano ancora restii nel comprare beni etici e

sostenibili. La mission del settore è quella di attuare un'efficiente politica di comunicazione che, sorretta dall'intervento di governi ed istituzioni, possa modificare in meglio le abitudini di acquisto dei consumatori. Infine, le modalità di consumo nella moda sembrano indirizzate verso una sharing economy, proprio come sta accadendo in molti altri settori. Aiutati dalla tecnologia e dal contesto attuale, gli individui sembrano ridefinire il loro concetto di proprietà, preferendo l'uso piuttosto che il possesso. Queste tendenze sembrano piuttosto durature, tanto da aver convinto brand e piattaforme affermate ad investire verso questi nuovi schemi. Infine, le imprese iniziano ad attuare iniziative concrete verso le produzioni del futuro, rimodellando prodotti, sostituendo materiali e adeguando i sistemi di lavorazione. Nonostante il riutilizzo e lo scambio di abiti possa essere di grande aiuto, per la salute del pianeta occorre che l'intera produzione venga convertita in chiave sostenibile.

Per concludere, la moda è uno dei settori più volatili ed innovativi dell'economia. Essa rispecchia valori, idee, necessità e problemi dell'epoca considerata. Prevederne scenari a lungo termine è impossibile, poiché essa muta e si rigenera continuamente, sulla base di ciò che accade nel mondo e nei contesti in cui viviamo. Una frase di Coco Chanel può riassumerla perfettamente: "La moda non è un qualcosa che esiste solo sotto forma di abiti. La moda è nel cielo, nelle strade, la moda ha a che fare con le idee, il modo in cui viviamo, ciò che accade"

## BIBLIOGRAFIA

AGATZ, FLEISCHMANN M., VAN NUNEN, “*E-fulfillment and multi-channel distribution - a review*”, European Journal of Operational Research, 2008, Vol. 187 No. 2

AVERY J., STEENBURGH T.J., DEIGHTON J., CARAVELLA M. “*Adding bricks to clicks: on the role of physical stores in a world of online shopping*”, GfK Marketing Intelligence Review Vol 5 No. 2

BECK N., RYGL D. “*Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omnichannel retailing for retailers and retailing*”, Journal of Retailing and Consumer Services, 2015 Vol. 27

BRUGGEN V., A. RANGASWAMY, “*Opportunities and challenges in multichannelmarketing: an introduction to the special issue*”, Journal of Interactive Marketing Vol 19 No. 2

CAO L., “*The impact of cross-channel integration on retailers’ sales growth*”, Journal of Retailing, 2015, Vol. 91 No. 2

CHAFFEY D., MAYER R., JOHNSTON K., ELLIS-CHADWICK F. *Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice*, FT/Prentice Hall, 2000

CHEN C., “*The comparison of structure differences between internet marketing and traditional marketing*”. International Journal of Management and Enterprise Development, 2004, Vol 3 No.4

D. JAMALI “*Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective*”, Business Process Management Journal, 2006, Vol.12, No.6  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150610710945/full/pdf?title=insights-into-triple-bottom-line-integration-from-a-learning-organization-perspective>

DOMINICI G. “*Holonic Production System to Obtain Flexibility for Customer Satisfaction*”, Journal of Service Science and Management, 2008, Vol. 1 No. 3

DOMINICI G., “*Demand Driven Supply Chain ed innovazione: il sistema logistico-produttivo per la soddisfazione dei bisogni del cliente*” in Purpura A. & Fazio G.



*Economia e gestione dell'innovazione nelle PMI. Percorsi tematici ed esperienze formative del Master*, 2008

HASSAN L.M, SHIU E., “*Who Says There is an Intention–Behaviour Gap? Assessing the Empirical Evidence of an Intention–Behaviour Gap in Ethical Consumption*”, 2016, *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, No 2

HOFFMAN D., NOVAK T.P. (1997). *A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce*. *The Information Society:An International Journal*, 2001, No. 13

JOY A., SHERRY J.F., VENKATESH A., WANG. J. “*Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands*”, *Fashion Theory*, 2012, Vol. 16 No. 3

KANG. J., HUSTVEDT G. “*Building trust between consumers and corporations: the role of consumer perceptions of transparency and social responsibility*”, *Journal of Business Ethics*, 2014, Vol 125, No. 2

KIM J., FORSYTHE S., *Adoption of Virtual Try-on technology for online apparel shopping*, *Journal of Interactive Marketing*, 2008

KLEIN L.R., *Evaluating the potential of interactive media through a new lens: Search versus experience goods*. *Journal of Business Research*, 1998, No. 41

KÖKSAL D.; STRÄHLE J.; MÜLLER M.; FREISE M. *Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry—A literature review* Vol. 9 No. 1

LARKE R., KILGOUR M., O’CONNOR H., “*Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing*”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 2018, Vol. 48 No. 4

LAWRENCE E., CORBITT B., FISHER J. LAWRENCE, TIDWELL A. *Internet Commerce: Digital Models for Business*, Wiley & Sons, 2000, No. 2

MÖLLER K. E. *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 2006, Vol 22, No. 3

MORRIS M., OGAN C., *The Internet as Mass Medium*, *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol. 1 No. 4

PASTORE A., VAGNANI G., *Il ruolo dell'e-commerce nell'evoluzione dei sistemi distributivi*. Industria e Distribuzione, 2000, Vol. 1

PAUWELS K., *"Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment"*, Journal of Retailing, 2015, Vol. 91 No.2

POPOVIC M. *"Modelling the marketing of high-tech start-ups"*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 2006, Vol. 14, No. 3

PRANDELLI E., VERONA G., *Marketing in Rete*, McGraw-Hill, 2006

RIGBY D., *"The future of shopping"*, Harvard Business Review, 2011, pp. 65-76.  
<https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

RITCH E.L., *"Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion"*, Journal of Fashion Marketing and Management, 2015, Vol. 43 No. 12

SCHULTZ D. *"E Marketers: Bid Farewell to Strategy Based on Old 4Ps."*, Marketing News, 2010, Vol. 35, No. 2

SHEN D., RICHARDS J., LIU F. *"Consumers' awareness of sustainable fashion"*, Proceedings of the Marketing Management Association, 2013, Vol.6, No.9

VERHOEF P.C., KANNAN, INMAN, J.J. *"From multi-channel retailing to omnichannel retailing"*, 2015, Journal of Retailing, Vol. 91, No.2

YUDELSON J., *"Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century."* Journal of Marketing Education, 1999, Vol. 21, No. 1

ROBERTS J.A., *"Green consumer in the 1990: profile and implications for advertising"*, Journal of Business Research, 1996, Vol. 36, No. 3

RITCH E.L. *"Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion"*, Journal of Fashion Marketing and Management, 2015, Vol 43, No. 12

WELLS. V.K., *"Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda"*, International Journal of Management Review 2019, Vol. 21  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12195>

## SITOGRAFIA

AMAR J., JACOBSON R., SHI A. “*Redefinite the omnichannel approach: focus on what truly matters*”, McKinsey&Company,2020

AMED I., BALCHANDANI A., BELTRAMI M. “*The end of ownership for fashion products*”, McKinsey&Company, 2019  
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-end-of-ownership-for-fashion-products>

BRIEDIS H, HARRIS T., “*Ready to ‘where’: Getting sharp on apparel omnichannel excellence*”, McKinsey&Company,2019  
[https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/ready%20to%20where%20getting%20sharp%20on%20apparel%20omnichannel%20excellence/ready-to-where-getting-sharp-on-omnichannel-in-apparel.pdf?shouldIndex=false](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/ready%20to%20where%20getting%20sharp%20on%20apparel%20omnichannel%20excellence/ready-to-where-getting-sharp-on-omnichannel-in-apparel.pdf?shouldIndex=false)

BRIEDIS H., GREGG B., HEIDENREICH K., LIU W., “*Omnichannel: The path to value*”, McKinsey&Company, 2021 <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>

CASADEI M., “*Moda second hand: insidie e opportunità per i brand del lusso*”, *IlSole24Ore* 2019

CHAN E., “*A 8 anni dalla tragedia del RanaPlaza, non si fa ancora abbastanza per proteggere i lavoratori tessili*”, *Vogue*, 2021  
<https://www.vogue.it/moda/article/tragedia-rana-plaza-proteggere-diritti-salute-salario-lavoratori-tessili>

CHOE T., URAL R., “*The rise of sharing economy*”, Deloitte, 2020  
<https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/consumer-industrial-products/articles/the-rise-of-the-sharing-economy-impact-on-the-transportation-space.html>

CROMWELL E. “*Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability? Changes and key findings in sustainability and consumer behaviour in 2021*”, Deloitte, 2021

LACY P. *UNGC – Accenture Strategy CEO Study on Sustainability*, Accenture 2019  
<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/ungcceostudy>

LAUREN T. “Online start-up The RealReal to open its second luxury consignment store, as e-commerce brands keep growing”, CNBC, 2018 <https://www.cnbc.com/2018/07/31/therealreal-to-open-itssecond-luxury-consignment-store.html>

LEPRINCE-RINGUET D., *Six things you need to know about the future of retail*”, Wired, 2018 <https://www.wired.co.uk/article/six-things-learn-future-retail-wired-smarter>

MCFALL M., “*These facts show how unsustainable the fashion industry is*” ,World economic forum, 2018 <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/>

OSZTOVITS A., NAGY B. “*Sharing or paring? Growth of the sharing economy*”,PwC 2016 <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>

PATON E., *H&M, a Fashion Giant, Has a Problem: \$4.3 Billion in Unsold Clothes*,\_TheNewYorkTimes, 2018 <https://www.nytimes.com/2018/03/27/business/hm-clothes-stock-sales.html>

PUTHIYAMADAM T., *Experience is everything: Here’s how to get it right*, PwC, 2018 <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

REAGAN, COURTNEY, “*Express is the latest retailer to launch a clothing rental service*”, CNBC,2018 <https://www.cnbc.com/2018/10/03/express-is-the-latest-retailer-to-launch-a-clothing-rental-service.html>

REINHART J., “*ThredUP 2018 resale report*”, 2018, [https://cf-assets-tup.thredup.com/resale\\_report/2018/2018-resaleReport.pdf](https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2018/2018-resaleReport.pdf)

REMY N., SWARTZ S., “*Style that’s sustainable: A new fast-fashion formula*”; McKinsey&Company, 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

REVANG M., ELLIOT B., “*Making sense of chatbot and conversational AI platform market*”, Gartner, 2020

<https://www.gartner.com/en/documents/3993709/making-sense-of-the-chatbot-and-conversational-ai-platfo>

SHERMAN.L, “*The State of Fashion 2019*”, McKinsey&Company

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20end%20of%20ownership%20for%20fashion%20products/the-state-of-fashion-2019.pdf>

SHERMAN L., “*The price of transparency*”, Business of Fashion, 2016

<https://www.businessoffashion.com/articles/retail/the-price-of-transparency>

VAN DER WIJK V, *Truthfulness, transparency and technology*, Accenture 2021

<https://www.accenture.com/nl-en/blogs/insights/truthfulness-transparency-technology>

WHELAN T., “*Research: Actually, Consumers Do Buy Sustainable Products*”, Harvard Business Review 2019

<https://hbr.org/2019/06/research-actually-consumers-do-buy-sustainable-products>

WHITE T., “*Threads that bind: Transforming the fashion supply chain through transparency and traceability*” Accenture, 2019

[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF115/AccentureThreads-That-Bind.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF115/AccentureThreads-That-Bind.pdf)

*Burberry stops burning unsold goods and using real fur* , BBC News, 2018

<https://www.bbc.com/news/business-45430683>

*Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’*, Business Roundtable 2019

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

Coutts Passion Index 2017”, Coutts, 2019

<https://www.coutts.com/insight-articles/news/2019/investments/coutts-passion-index-2019.html>

*Frequency of cross-channel purchasing by omnichannel shoppers in the United States in 2017*, Statista, 2019

<https://www.statista.com/statistics/896584/frequency-cross-channel-purchasing-omnichannel-shoppers-usa/>

*Future of Fashion: Production - sustainable, high-tech and on-demand*, Fashion United 2019

<https://fashionunited.com/news/fashion/future-of-fashion-production-sustainable-high-tech-and-on-demand/2019100330251>

*How can the fashion industry become more sustainable*, Business of Fashion, 2018 <https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/can-fashion-industry-become-sustainable>

*Patagonia certified B corporation*  
<https://bcorporation.net/directory/patagonia-inc>

*The RealReal – What's in your closet?*, CNBC, 2018  
<https://www.cnbc.com/2018/05/22/the-realreal-2018-disruptor-50.html>