



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Sviluppo economico e dell'impresa

Tesi di Laurea

# **La sostenibilità del Fast Fashion**

**Relatore**

Ch. Prof.ssa Avi Maria Silvia

**Correlatore**

Ch. Prof.ssa Rocco Elena

**Laureanda**

Michela Granzo  
Matricola 844778

**Anno Accademico**

**2017 / 2018**



## INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>1. La sostenibilità e la responsabilità sociale delle imprese</b>	<b>7</b>
1.1. Sostenibilità: storia e definizioni	7
1.2. Sostenibilità economica, sociale, ambientale	32
1.3. La responsabilità sociale delle imprese	41
1.4. I cinque capitoli della CSR	48
1.4.1. Mercato	48
1.4.2. Ambiente di lavoro	50
1.4.3. Comunità locale	52
1.4.4. Ambiente	53
1.4.5. Comunicazione	54
<b>2. Il settore moda e la rivoluzione del Fast Fashion</b>	<b>57</b>
2.1. Fenomenologia della moda	57
2.2. Il mercato della moda	63
2.3. La rivoluzione del Fast Fashion	74
2.3.1. Caratteristiche e logiche del Fast Fashion	77
2.3.2. Il management del Fast Fashion	79
2.3.3. Le aziende del Fast Fashion	83
<b>3. Fast Fashion e sostenibilità</b>	<b>87</b>
3.1. Il paradosso della moda sostenibile	87
3.2. Le esternalità del Fast Fashion	91
3.2.1. I danni dell'industria del cotone	92
3.2.2. La delocalizzazione produttiva	98

3.2.3. Sprechi e <i>overconsumption</i> _____	106
3.3. Sviluppi della sostenibilità nel sistema moda _____	109
3.4. Come applicare la sostenibilità: un nuovo stile di business _____	115
3.5. Analisi di scenari futuri e strategie per affrontare il cambiamento _____	126
<b>4. La sostenibilità nei processi della filiera del Fast Fashion _____</b>	<b>139</b>
4.1. Materie prime sostenibili _____	140
4.2. Controllo della filiera _____	148
4.3. Riciclaggio e approccio circolare _____	162
4.4. Standard e certificazioni _____	173
4.5. La comunicazione della sostenibilità _____	181
<b>5. Un nuovo consumatore consapevole _____</b>	<b>189</b>
5.1. La percezione del consumatore e l'acquisto consapevole _____	189
5.2. Analisi del rapporto consumatore - sostenibilità: indagine campionaria _	192
5.2.1. Premessa e metodologia d'indagine _____	192
5.2.2. Dati e considerazioni _____	194
<b>Conclusioni _____</b>	<b>237</b>
<b>Appendice A _____</b>	<b>241</b>
<b>Bibliografia citata e consultata _____</b>	<b>249</b>
<b>Sitografia _____</b>	<b>261</b>

## **Introduzione**

Nel panorama moderno di consumi, sprechi e abbondanza le correnti di pensiero e le teorie che sostengono la necessità di un vivere più sostenibile sono sempre più comuni e urgenti. Il tema della sostenibilità come esigenza per la salvaguardia dell'ecosistema nel quale l'uomo ha costruito il suo mondo sviluppato e all'avanguardia nasce e si evolve in un concetto eterogeneo e multidisciplinare mentre i dibattiti su come limitare i danni della crescita incontrollata di popolazione, consumi, urbanizzazione e industria aprono nuove sfide su chi deve occuparsene ed in che modo. Nonostante non siano gli unici soggetti a dover adoperarsi a riguardo, la responsabilità delle imprese in tema di sostenibilità ambientale, economica e sociale è riconosciuta e attribuisce alle imprese un certo peso nell'obiettivo di conservazione e salvaguardia del pianeta e delle risorse che utilizza per i suoi scopi economici di produzione e vendita.

Nell'ottica di inquadrare il panorama rispetto questi temi così attuali e urgenti si è voluto chiarire tali concetti e raccontarne la storia e gli sviluppi; essi sono trattati nel Capitolo 1 che definisce la responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità nelle loro varie dimensioni.

Chiarito come le imprese abbiano una responsabilità nei confronti degli obiettivi di sviluppo sostenibile l'elaborato si concentra, nello specifico, sul sistema moda e sulle imprese che producono e commercializzano capi d'abbigliamento.

La rilevanza del suddetto sistema che si è voluto analizzare è dovuta in primo luogo al significato sociale che la moda e l'abbigliamento hanno per l'individuo e la sua autorealizzazione e, in secondo luogo, al fatto che il valore e le pratiche del sistema moda siano cambiate notevolmente con l'avanzare dell'era dei consumi di massa e degli sviluppi della globalizzazione e dell'industria.

La nascita di un modello di business come quello del Fast Fashion ha modificato inevitabilmente gli equilibri del sistema e del mercato; una moda veloce, carica di originalità, innovatività e design ma ad un prezzo accessibile a tutti a quale costo reale viene offerta?

Il Capitolo 2 presenta la fenomenologia della moda e la storia, gli sviluppi e le tendenze del mercato che la commercializza soffermandosi sul modello di business che, al momento, risulta avere il maggior successo, quello del Fast Fashion.

Ci si soffermerà sullo studio delle caratteristiche e delle logiche di management che hanno portato a tanta affermazione del business della moda veloce e accessibile e sul dimensionamento del suo mercato.

Lo scopo del presente elaborato è quello di trovar un possibile punto d'incontro, di ipotizzare la convivenza tra questi due temi sopra presentati, la sostenibilità da un lato, e la moda, in particolare il Fast Fashion, dall'altro.

Ma perché la moda dovrebbe avere a che fare con la sostenibilità? Parlare della sostenibilità di un fenomeno effimero e che si basa sul cambiamento continuo come la moda sembra essere un paradosso ma le analisi che seguono, trattate nel Capitolo 3, dimostreranno il contrario.

Le esternalità di un modello di business come quello del Fast Fashion, i danni ambientali delle industrie a questo correlate, gli impatti sociali della delocalizzazione e delle logiche produttive, le conseguenze delle abitudini di consumo moderne sono prove dell'urgenza di un cambiamento di rotta e della necessità di applicare gli obiettivi di sostenibilità al sistema moda.

La nascita di un nuovo stile di business sarà indispensabile per affrontare le sfide di un nuovo mondo, del quale si immagineranno diversi scenari futuri possibili dipendenti da variabili specifiche che influenzeranno negli anni a venire il sistema moda in relazione alle esigenze di sostenibilità ambientale e sociale.

Si sono analizzati successivamente i processi specifici che le imprese della moda possono realizzare per rendere i loro business più sostenibili, proponendo strategie e politiche per l'integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle attività delle imprese della moda.

In particolare, il Capitolo 4 si concentrerà sulla presentazione delle politiche aziendali che le imprese del Fast Fashion stanno attuando o possono attuare per correggere la loro insostenibilità lungo le varie fasi della filiera produttiva e commerciale, dalla scelta delle

materie prime alla gestione della *supply chain*, dalla programmazione del fine vita alla comunicazione e certificazione delle pratiche compiute.

Infine, il Capitolo 5 presenta una ricerca svolta per valutare la percezione, la consapevolezza ed il comportamento del consumatore nei confronti dei temi trattati lungo tutto l'elaborato.

Come ogni strategia d'impresa, anche quella che intende implementare pratiche e logiche che rendano la moda sostenibile ha bisogno di un riscontro nel mercato da parte del consumatore. Lo scopo dell'indagine svolta, attraverso la somministrazione di un questionario, è quello di quantificare e analizzare le percezioni degli individui a riguardo e confermare o meno l'esistenza di un nuovo consumatore consapevole e responsabile che ricerca e considera la sostenibilità nel suo processo d'acquisto di abbigliamento.



## 1. La sostenibilità e la responsabilità sociale delle imprese

### 1.1. Sostenibilità: storia e definizioni

Il tema della sostenibilità trova le prime definizioni all'interno del delicato dibattito sulla questione ambientalista emersa dalle conseguenze del modello economico e di sviluppo nato con l'Era Moderna della rivoluzione industriale, dei consumi di massa e della globalizzazione.

L'impatto dell'uomo sull'ambiente che lo circonda è stato mutevole nel corso della storia ed ha raggiunto livelli tali da modificare nel profondo i meccanismi di evoluzione propri della Terra. Sin dagli albori della storia dell'uomo emersero civiltà che dipendevano in buona parte dall'ambiente in cui vivevano e che hanno prodotto alterazioni alla struttura vegetale e animale del nostro pianeta per soddisfare le loro esigenze di riscaldamento, alimentazione, commercio.

Il grande salto si fece con la rivoluzione industriale del XVIII e XIX secolo che mutò profondamente il rapporto uomo/ambiente; l'utilizzo di combustibili fossili accese una spirale di potenziale di crescita immenso che tutt'ora si sta sfruttando.

Il rapporto tra popoli e ambiente circostante diventa un rapporto di utilizzo e sfruttamento che non tiene conto dei costi ambientali associati ai grossi benefici generati.

Il ruolo dell'uomo, come suggerisce Gianfranco Bologna nel suo *Manuale della sostenibilità*, "può essere paragonato a una forza astrofisica o geologica, come quelle che hanno giocato una parte determinante negli oltre tre miliardi e mezzo di anni di presenza della vita sul nostro pianeta" e "per la prima volta nella storia della vita sulla terra, nonostante la consapevolezza del proprio operato, con il suo incessante e progressivo intervento di modificazione, sconvolgimento e distruzione dei sistemi naturali, può mettere a rischio le basi della propria stessa sopravvivenza"<sup>1</sup>.

Delle forti parole dell'autore, che con un'accezione spiccatamente negativa affianca al termine modificazione i sostantivi *sconvolgimento* e *distruzione* quasi a dare un tono

---

<sup>1</sup> BOLOGNA GIANFRANCO, *Manuale della sostenibilità: idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*, Edizioni Ambiente, Milano, 2008, p. 17.

catastrofico all'operato dell'uomo, colpiscono ancor di più le parole subito precedenti: "nonostante la consapevolezza del proprio operato".

La società moderna in effetti si può definire ormai consapevole del costo ambientale che le sue azioni hanno causato, consapevole del declino dell'ecosistema mondiale, come vedremo in seguito esaminando i vari passi fatti dalle comunità internazionali in questo senso, e aggiungerei consapevole della responsabilità che l'uomo ha nei confronti del suo ambiente.

A fronte di tale consapevolezza e responsabilità diviene impossibile immaginare di rimanere fermi di fronte alle conseguenze senza pianificare e prevedere azioni che possano contrastare l'impatto negativo dell'uomo sugli ecosistemi globali.

Con questa affermazione non si vuole intendere una rinuncia dell'uomo moderno allo sviluppo e alla crescita economica per limitare l'impatto delle sue azioni ma si vuole mostrare la necessità di affiancare alla parola sviluppo il termine sostenibile mediando le "contrapposte posizioni dell'antropocentrismo forte e del biocentrismo radicale" presupponendo "un nuovo modo di pensare e di vivere il mondo" attraverso la "modifica responsabile di comportamenti e stili di vita (...) un nuovo antropocentrismo che potremmo qualificare come «antropocentrismo responsabile»"<sup>2</sup>.

Ciò che si vuole mettere in discussione è il concetto di sviluppo proprio dei modelli neoclassici che, non tenendo conto dei suoi intrinseci limiti e costi ambientali e sociali, vedevano nella crescita economica l'unico indicatore di benessere della società.

Il fatto di aggiungere la sostenibilità allo sviluppo non vuol dire d'altro canto nemmeno mettere la natura al centro come organismo inviolabile ma piuttosto prevedere, all'interno delle logiche della società umana e dello sviluppo economico, una compatibilità con le questioni ambientali e sociali.

Tale compatibilità va ricercata, dopo un attento studio delle relazioni e degli effetti provocati dall'azione umana ai sistemi naturali, con l'individuazione di possibili percorsi da intraprendere per modificare l'attuale situazione per molti autori già molto critica o addirittura oltre la soglia di irreversibilità.

Il XXI secolo in effetti è caratterizzato come un periodo di forte pressione dell'uomo nei

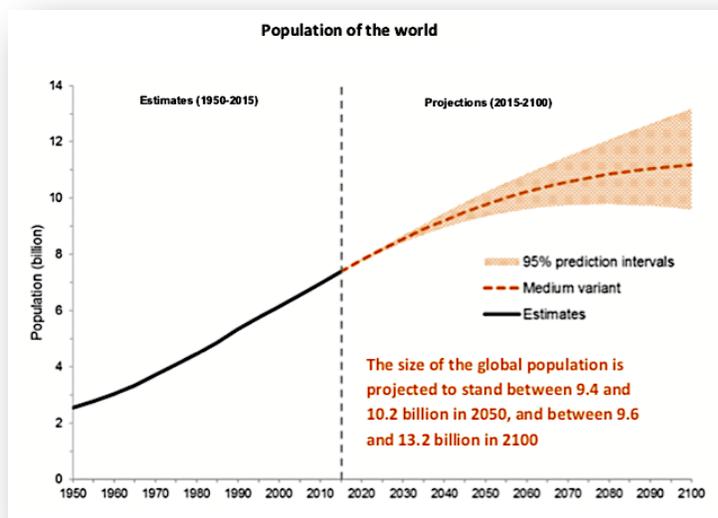
---

<sup>2</sup> GRASSO MARCO ETTORE, Lineamenti di etica e diritto della sostenibilità, Giuffrè, Milano, 2015, p. 30.

confronti della Terra dal punto di vista della pressione demografica, dei consumi, dell'urbanizzazione, dell'inquinamento e della crescita economica.

È il periodo storico in cui nel mondo sarà presente la maggiore quantità di popolazione mai esistita con un tasso di crescita che ha visto la popolazione aumentare dai 2.6 miliardi di persone del 1950 al raggiungimento dei 7.6 miliardi nell'ultima revisione del 2017 del Rapporto ONU sulla popolazione.

Le stime ONU hanno calcolato un aumento annuo della popolazione mondiale di 8.3 milioni di persone e, pur assumendo che i tassi di fertilità andranno decrescendo, la popolazione mondiale si prevede continuerà a crescere fino a arrivare agli 8.6 miliardi di persone nel 2030, i 9.8 miliardi nel 2050 fino a toccare gli 11.2 miliardi nel 2100<sup>3</sup>.



*Figura 1.1 – Population of the world*

Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, World Population Prospects: The 2017 Revision. New York, 2017.

Oltre all'aumento continuo della popolazione negli ultimi decenni è aumentata fortemente l'urbanizzazione. Nel 2018 la popolazione mondiale che vive nelle aree urbane è superiore,

<sup>3</sup> UNITED NATIONS - Department of Economic and Social Affairs - Population Division, World Population Prospects: The 2017 Revision, Working Paper No. ESA/P/WP/248, New York, 2017.

con una quota pari al 55%, a quella che vive nelle aree rurali. Tale quota è aumentata notevolmente nel secolo passato, nel 1950 solamente arrivava al 30% e, sempre secondo le stime ONU, si prevede raggiungerà il 68% nel 2050<sup>4</sup>.

*“The urban population of the world has grown rapidly since 1950, having increased from 751 million to 4.2 billion in 2018”*<sup>5</sup>, si legge nel rapporto delle Nazioni Unite sull’urbanizzazione mondiale della popolazione che giustifica tale rapida crescita da un lato con l’aumento della popolazione globale e dall’altro con l’aumento della percentuale di persone che vivono nelle aree urbane. Il numero di persone che vivrà nelle aree urbane si stima potrà raggiungere i 2.5 miliardi di persone nel 2050 e tale aumento sarà molto concentrato in termini di percentuale per Paese, *“together, India, China and Nigeria will account for 35% of the projected growth of the world’s urban population between 2018 and 2050”*<sup>6</sup>.

I numeri dei quali si parla sono incontrastabili e di forte impatto e confermano un fenomeno che mai prima si era verificato in quanto a impatto, anche solo numerico, dell’uomo sul sistema naturale. Per ciò che riguarda la crescita demografica e dell’urbanizzazione una buona gestione di tale fenomeno risulta indispensabile per poter supportare e sopportare tale crescita che, come visto, riguarderà in maggior percentuale i paesi in via di sviluppo. La strada da percorrere deve essere quella dello sviluppo sostenibile, una gestione dell’urbanizzazione e della crescita demografica che deve essere informata sulle prospettive a lungo termine del fenomeno e degli impatti della crescita e che preveda politiche che implementino miglioramenti sia nelle aree rurali che in quelle urbane rafforzando i legami tra le due e livellando differenze economiche, sociali e naturali esistenti. Le politiche da attuare, in ottica di sostenibilità appunto, devono mirare a *“maximize the benefits of agglomeration while minimizing environmental degradation and other potential adverse impacts of a growing number of city dwellers”*<sup>7</sup>.

Altro dato che testimonia e supporta la tesi secondo la quale il genere umano starebbe impattando e modificando in modo molto forte i sistemi naturali con i suoi sistemi sociali è

---

<sup>4</sup> UNITED NATIONS - Department of Economic and Social Affairs - Population Division, The 2018 Revision of World Urbanization Prospects - Key Facts, New York, 2018.

<sup>5</sup> UNITED NATIONS (2018), cit., p. 2.

<sup>6</sup> UNITED NATIONS (2018), cit., p. 2.

<sup>7</sup> UNITED NATIONS (2018), cit., p. 2.

quello relativo ai consumi.

Analizzando i dati del *World Energy Balances 2018* prodotto dalla IEA<sup>8</sup> che studia le tendenze di produzione e consumi di energia nel mondo possiamo apprezzare il trend di crescita globale.

Per quanto riguarda i consumi totali di energia, come notiamo nella Figura 1.2, questi sono aumentati dal 1971 da 4244 A 9555 Mtoe<sup>9</sup> senza però essere variata significativamente la percentuale di uso di energia da parte dei vari settori economici. Ad oggi l'industria rimane il maggior utilizzatore di energia con solo un punto percentuale in meno rispetto al 1971 mentre aumenta il consumo per il settore dei trasporti, che raggiungono nel 2016 il 29% rispetto 23% del 1971.

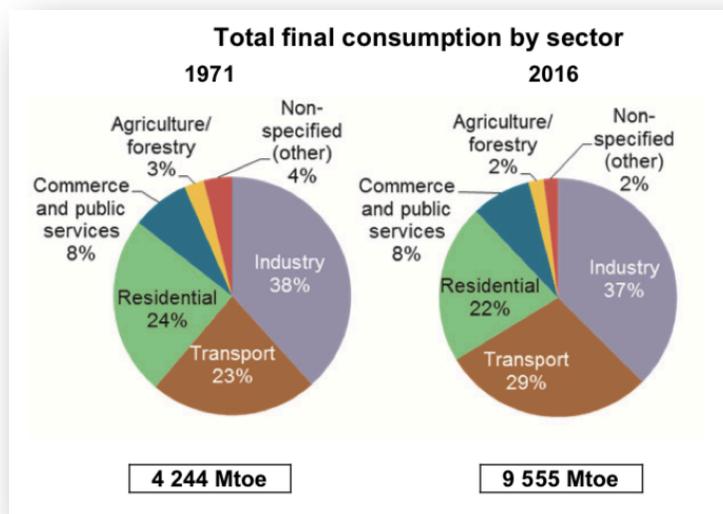


Figura 1.2 – Total final consumption by sector

Fonte: International Energy Agency, World Energy Balances 2018, Paris, 2018.

<sup>8</sup> IEA (International Energy Agency) organizzazione internazionale intergovernativa fondata dalla OCSE nel 1974 per aiutare i paesi a coordinare una risposta collettiva alla crisi petrolifera del 1973/4, successivamente il lavoro della IEA si è espanso significativamente ed ora si occupa dello studio e dell'analisi dell'intero spettro delle questioni energetiche, tra cui la domanda e l'offerta di petrolio, gas e carbone, le tecnologie per le energie rinnovabili, i mercati dell'elettricità, l'efficienza energetica, l'accesso all'energia, sostiene inoltre politiche che miglioreranno l'affidabilità, l'accessibilità e la sostenibilità dell'energia nei suoi 30 paesi membri - website: [www.iea.org](http://www.iea.org).

<sup>9</sup> Mtoe: *million tonne of oil equivalent*, unità di misura di energia che rappresenta la quantità di energia rilasciata dalla combustione di una tonnellata di petrolio. Viene definita dalla IEA come equivalente a 41,868 GJ o 11630 kWh.

Per quanto la composizione dei consumi per settore non sia variata nel corso di molti anni ciò che è variato significativamente sono i livelli di consumo e la distribuzione geografica degli stessi. (Figura 1.3) Il consumo è aumentato vertiginosamente in Asia a partire dagli anni 2000, mentre la tendenza crescente dei paesi OECD sembra stabilizzarsi attorno agli anni della crisi economica del 2008. Per quanto riguarda invece il tipo di energia consumata la maggior percentuale rimane quella del petrolio, seppur con una diminuzione notevole a favore dell'aumento del doppio per quanto riguarda il consumo di energia elettrica. (Figura 1.4)

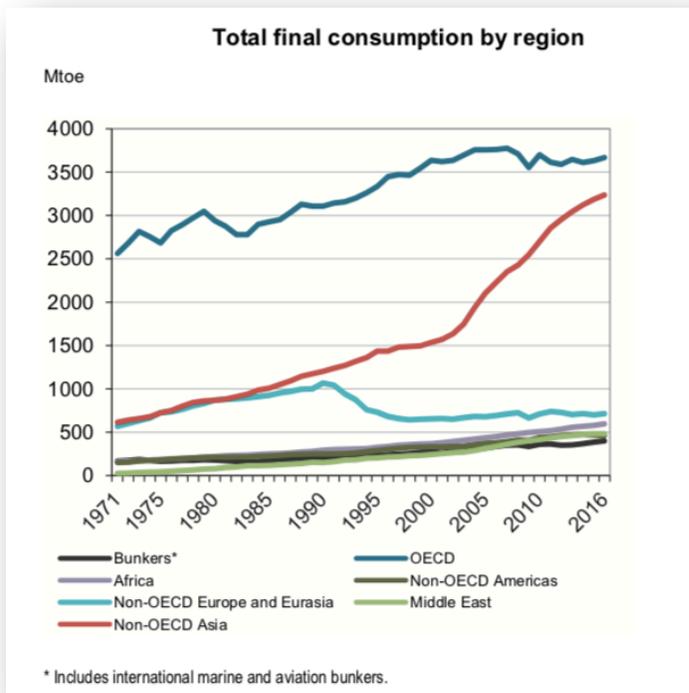


Figura 1.3 – Total final consumption by region

Fonte: International Energy Agency, World Energy Balances 2018, Paris, 2018.

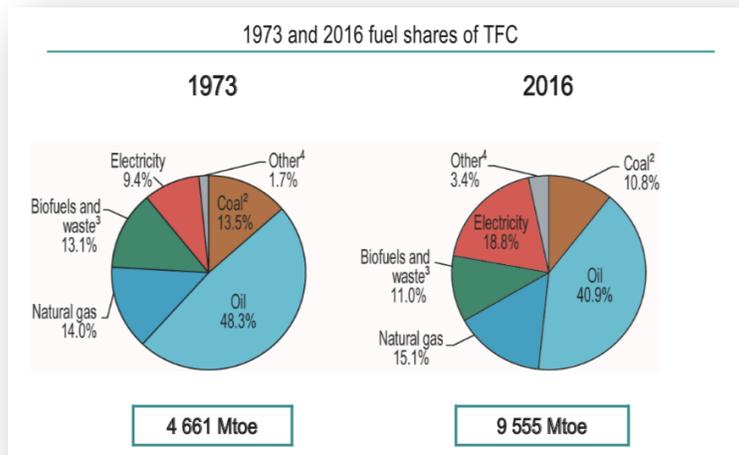


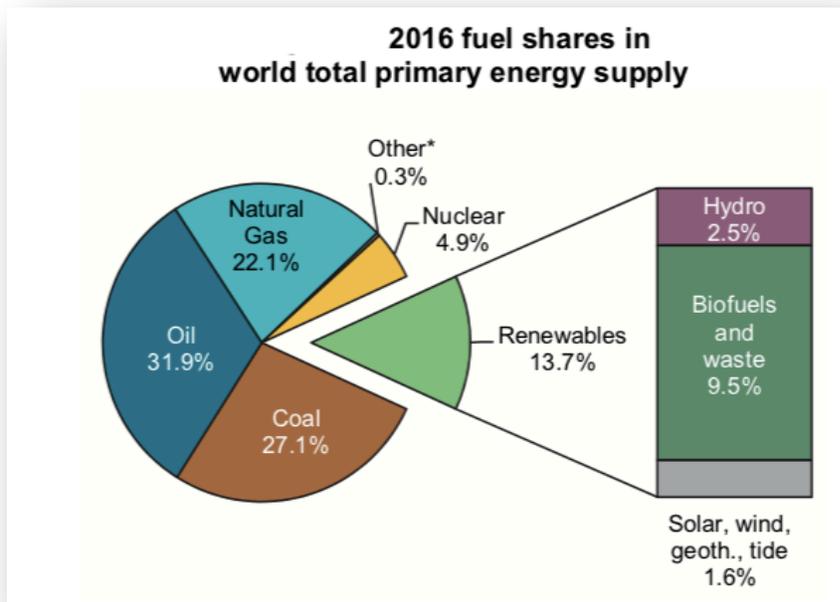
Figura 1.4 – World total final consumption by fuel

Fonte: International Energy Agency, World Energy Balances 2018, Paris, 2018.

Ciò che però in questa sede ha senso analizzare è quanto di questa energia deriva da fonti rinnovabili, sempre da un rapporto IEA, *Renewables Information 2018* possiamo apprezzare che, nel 2016, il 13,7% dell'offerta mondiale di energia, pari a 1819 milioni di toe, è prodotta da fonti di energia rinnovabile, principalmente biocarburanti seguiti dall'energia idroelettrica. (Figura 1.5)

Un dato positivo riguarda l'aumento, dal 1990 dell'offerta di energie rinnovabili che è cresciuta a un tasso del 2%, superiore al tasso di crescita dell'offerta mondiale di energia che, durante lo stesso periodo è stato del 1,7%<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> IEA - International Energy Agency, *Renewables Information 2018*, Paris, 2018.



*Figura 1.5 – 2016 Fuel shares in world total primary energy supply*

Fonte: International Energy Agency, Renewables Information 2018, Paris, 2018.

Altro tipo di consumo che possiamo analizzare per valutare l'impatto dell'uomo sui sistemi naturali è quello dell'acqua. Per ciò che riguarda tale consumo si può affermare, analizzando i dati delle ricerche FAO - AQUASTAT<sup>11</sup> sui consumi di acqua nel mondo<sup>12</sup>, che i prelievi idrici siano triplicati negli ultimi cinquanta anni. Il prelievo globale di acqua è aumentato da meno di 600 km<sup>3</sup> all'anno nel 1900 a quasi 4000 km<sup>3</sup> annui nel 2010. (Figura 1.6)

<sup>11</sup> AQUASTAT è il sistema di informazioni della FAO (The Food and Agriculture Organization) sull'acqua globale, raccoglie, analizza e diffonde dati e informazioni sui consumi e prelievi di acqua nelle varie regioni del mondo.

<sup>12</sup> FAO - AQUASTAT website: [www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm](http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm).

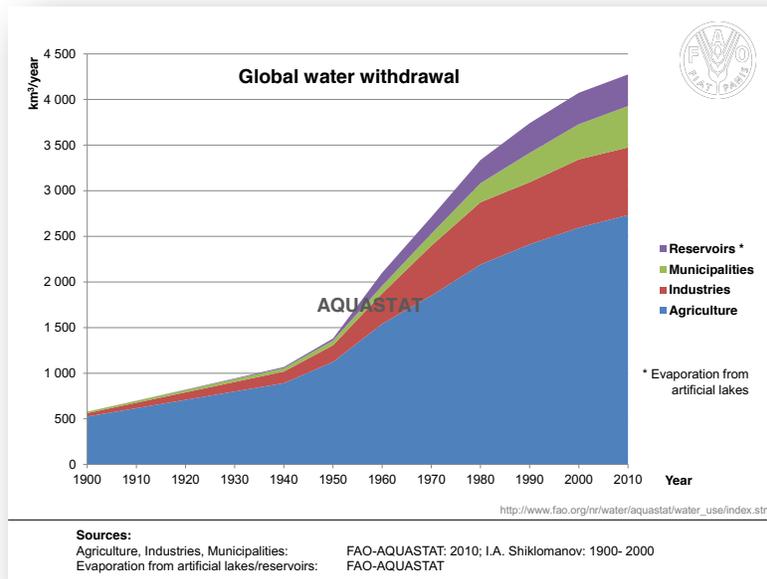


Figura 1.6 – Global water withdrawal

Fonte: FAO - AQUASTAT website: [www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm](http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm).

AQUASTAT distingue quattro diversi tipi di prelievi idrici: agricolo (che comprende irrigazione, agricoltura e allevamento), industriale, domestico ed un quarto tipo di utilizzo (*reservoirs*) che indica l'acqua evaporata da bacini, laghi o serbatoi artificiali associati alle dighe.

A livello mondiale il maggior prelievo di acqua si ha per uso agricolo, per il 70% mentre per un 19% si tratta di prelievo industriale e per un 11% domestico. Tali percentuali dipendono però fortemente dal tipo di clima e dal ruolo dell'agricoltura nell'economia dei vari paesi, la percentuale di prelievo d'acqua per uso agricolo infatti può variare da un 21% in Europa fino ad un 82% in Africa.

L'aumento di prelievo di acqua nel nostro pianeta è dovuto a vari aspetti, in primis l'aumento della popolazione, come visto sopra. Gli studi AQUASTAT però, combinando i dati su ritiro globale di acqua e aumento demografico mostrano come la popolazione mondiale *“increased 4.4 times over the last century while water withdrawal increased 7.3 times over the same period. Thus, global water withdrawal increased 1.7 times faster than world*

population"<sup>13</sup>. (Figura 1.7)

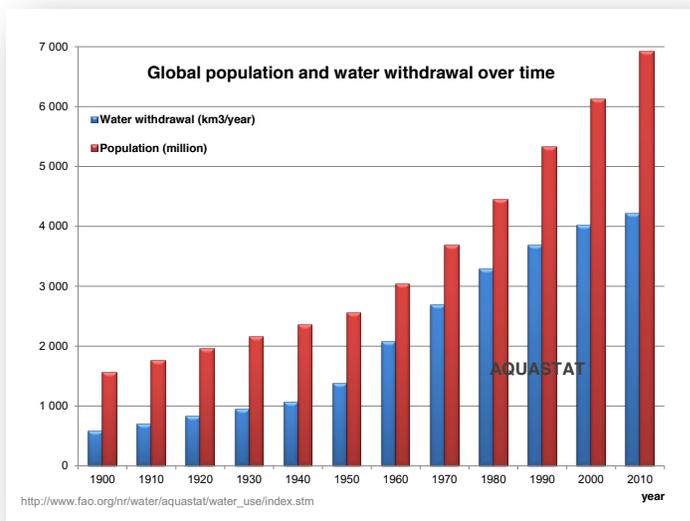


Figura 1.7 – Global population and water withdrawal over time

Fonte: FAO - AQUASTAT website: [www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm](http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm).

Oltre all'aumento rispettivo superiore dei prelievi d'acqua rispetto all'aumento della popolazione, che sta a significare un consumo d'acqua superiore pro capite negli anni ci sono stati altri fattori che hanno influenzato l'aumento dei prelievi di acqua.

I cambiamenti nello stile di vita e nelle abitudini alimentari, l'aumento della produzione di biocarburanti e della domanda di energia, come visto anche sopra, hanno influito nell'aumento notevole del prelievo e consumo di acqua.

Altro segnale di allarme che possiamo analizzare in questa sede per valutare l'impatto dell'uomo sui sistemi naturali è quello relativo alle emissioni di CO<sub>2</sub> e al cosiddetto effetto serra.

Il problema dell'effetto serra riguarda il riscaldamento della parte inferiore dell'atmosfera, la troposfera, dovuto alle alte concentrazioni di gas serra, in particolare l'anidride carbonica. Tali gas assorbono e trattengono le radiazioni di calore dalla Terra, che

<sup>13</sup> FAO - AQUASTAT website: [http://www.fao.org/nr/water/aquastat/water\\_use/index.stm#tables](http://www.fao.org/nr/water/aquastat/water_use/index.stm#tables).

altrimenti uscirebbero nello spazio, irradiando nuovamente la terra con questo calore. Il fenomeno del riscaldamento globale è dovuto principalmente a tale meccanismo, *“warming of the climate system is unequivocal, as is now evident from observations of increases in global average air and ocean temperatures, widespread melting of snow and ice, and rising global average sea level”*<sup>14</sup>, si legge nel report *Summary for Policymakers in: Climate Change 2007* di IPCC<sup>15</sup>.

La tendenza al riscaldamento globale degli ultimi 50 anni è stata di un aumento medio di 0,13°C per decennio, contando un aumento complessivo di 0,76°C durante l'ultimo secolo.

L'aumento delle temperature, come detto, dipende in gran parte da emissioni e concentrazione globale di CO<sub>2</sub> che a loro volta dipendono principalmente da attività umane come l'utilizzo di combustibili fossili e il cambiamento dell'uso del suolo.

Secondo le fonti IPCC la concentrazione atmosferica di anidride carbonica è aumentata da 288 ppmv<sup>16</sup> nel 1850 a 369,5 ppmv nel 2000, secondo le analisi degli studiosi Houghton e Hackler ciò è dovuto in maggior parte (64%) all'utilizzo di combustibili fossili e in minor percentuale ai cambiamenti di uso del suolo e alla produzione di cemento.<sup>17</sup> Il tasso annuale di crescita inoltre ha subito un'accelerazione negli ultimi decenni, le emissioni di anidride carbonica da combustibili fossili sono aumentate annualmente da una media di 23,5 GtCO<sub>2</sub> degli anni '90 a 26,4 GtCO<sub>2</sub> all'anno nel quinquennio 2000-2005<sup>18</sup>.

Infine, è da sottolineare il fatto che l'economia mondiale sia cresciuta notevolmente e a ritmi molto sostenuti negli ultimi anni.

In Figura 1.8 possiamo vedere lo sviluppo e la tendenza crescente del PIL mondiale dal 1980 al 2017 che passa dai 11.136,332 miliardi di dollari ai 79.865,481 miliardi con la

---

<sup>14</sup> IPCC, Summary for Policymakers. In: *Climate Change 2007: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, 2007, p. 5.

<sup>15</sup> IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) è un gruppo intergovernativo delle Nazioni Unite nato nel 1988 allo scopo di studiare il riscaldamento globale.

<sup>16</sup> ppmv: unità di parti per milione in volume, equivalente a 2,13 pentagrammi di carbonio (PgC) nell'atmosfera terrestre.

<sup>17</sup> HOUGHTON R.A., Carbon Flux to the Atmosphere from Land-Use Changes: 1850-2005. In *TRENDS: A Compendium of Data on Global Change. Carbon Dioxide Information Analysis Center, Oak Ridge National Laboratory, U.S. Department of Energy, Oak Ridge, Tenn., USA, 2008.*

<sup>18</sup> IPCC (2007), cit., p. 2.

stima che possa superare i 114 miliardi nel 2023 con un incremento stimato del 43%.

Analizzando gli incrementi per decenni possiamo affermare che il maggior incremento, del 111%, si ha avuto nel decennio 1980-1990, nel periodo 1990-2000 l'incremento è solamente del 44% per poi salire nel decennio 2000-2010 al 95%. Tali incrementi sono dovuti nel tempo a cause diverse, lo sviluppo degli ultimi decenni delle economie emergenti ha contribuito fortemente alla crescita del PIL mondiale.

Sempre analizzando gli incrementi per decennio possiamo notare come nel primo decennio l'incremento nei paesi sviluppati (*Advanced Economies*) è stato del 117% mentre quello dei paesi in via di sviluppo (*Emerging market and developing economies*) è stato del 90%. Le percentuali sono rispettivamente del 46% e del 38% nel decennio 1990-2000 mentre la tendenza di maggior crescita delle economie avanzate cambia nel successivo decennio dove l'aumento del PIL dei paesi in via di sviluppo è del 223% contro un 61% nei paesi sviluppati.

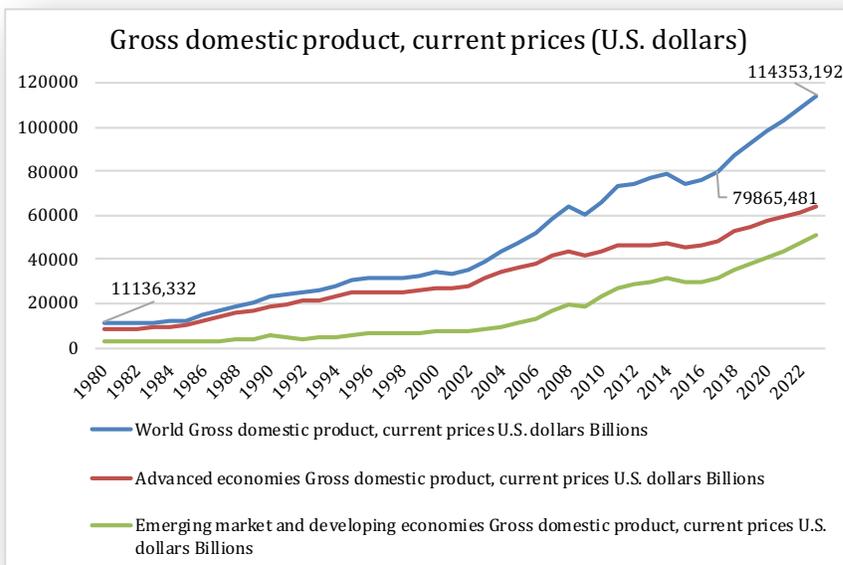


Figura 1.8 – Gross domestic product, current prices (U.S. dollars)

Fonte: Elaborazione propria con dati International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2018 - website: [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx).

Il forte impatto dell'uomo sull'ambiente che lo circonda è parzialmente spiegato nei vari dati e trend analizzati. La pressione demografica e le dimensioni crescenti dell'urbanizzazione hanno modificato e modificheranno permanentemente interi ecosistemi del nostro pianeta. Sarà necessario utilizzare sempre più risorse naturali per continuare a supportare la crescita economica; i costi ambientali dell'energia necessaria, il riscaldamento globale, la tossicità dei prodotti industriali e le quantità di rifiuti e scarti prodotti saranno fatali per il pianeta.

L'uomo produrrà, consumerà, trasformerà sempre di più il mondo ma fino a che punto tutto questo può continuare?

L'insostenibilità del modello economico attuale sembra sempre più chiara e non solamente perché l'impatto sulla natura sta deteriorando e consumando le risorse naturali ma anche perché tali pressioni sui sistemi naturali arriveranno ad impedire la vita anche ai sistemi artificiali creati dall'uomo stesso.

A seguito del discorso fatto sorge spontaneo pianificare come unica strada percorribile quella dello sviluppo sostenibile e altrettanto chiedersi se la ricerca dello sviluppo sostenibile possa essere una questione di scelta o di necessità dettata dall'operato svolto finora.

Cosa significa però sostenibilità? Dal vocabolario Treccani sostenere è "mantenere alto, elevato qualcosa, facendo in modo che non scenda, non diminuisca o si attenui. Dare vigore o resistenza, sorreggere, rinfrancare, difendere, proteggere, patrocinare"<sup>19</sup>, pianificare uno sviluppo sostenibile potrebbe essere definito semplicemente quindi come svilupparsi mantenendo in forze il nostro pianeta, difendendolo e proteggendolo evitando che diminuisca o si attenui il suo vigore.

Nel corso degli anni il concetto di sostenibilità è stato definito e discusso in varie sedi internazionali che in seguito si evidenzieranno per comprenderne il significato ed analizzarne la storia e gli sviluppi.

Le prime discussioni sul concetto di sostenibilità risalgono all'inizio degli anni Settanta

---

<sup>19</sup> TRECCANI website: [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

quando si iniziarono i lavori per il primo grande evento internazionale delle Nazioni Unite sulle problematiche e le politiche ambientali, la Conferenza di Stoccolma del 1972.

Questa conferenza segna un punto di svolta nella sensibilizzazione ai temi di sviluppo sostenibile, politiche ambientali internazionali e ricerche sulle relazioni uomo/ambiente. A Stoccolma nel giugno 1972 si riuniscono i rappresentanti di 113 nazioni tra paesi industrializzati e in via di sviluppo assieme a più di 400 organizzazioni governative per sancire la necessità di un approccio coordinato alle problematiche globali in tema ambientale. La Conferenza si conclude con la redazione di un documento/dichiarazione e l'istituzione del "UNEP - *United Nations Environment Programme*". La *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, "*having considered the need for a common outlook and for common principles to inspire and guide the peoples of the world in the preservation and enhancement of the human environment*"<sup>20</sup> proclama 26 principi per lo sviluppo e la protezione dell'ambiente mentre l'UNEP "*promotes the coherent implementation of the environmental dimension of sustainable development within the United Nations system, and serves as an authoritative advocate for the global environment. (...) provide leadership and encourage partnership in caring for the environment by inspiring, informing, and enabling nations and peoples to improve their quality of life without compromising that of future generations*"<sup>21</sup>.

Nel 1980 l'UNEP, assieme al WWF e all'IUCN<sup>22</sup>, elaborano la *World Conservation Strategy*, un documento internazionale per orientare le politiche di gestione delle risorse mondiali realizzate da:

- *government policy makers and their advisers;*
- *conservationists and others directly concerned with living resources;*

---

<sup>20</sup> UNITED NATIONS, A/CONF. 48/14/Rev.1, Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, in "Report of the United Nations Conference on the Human Environment", Stockholm, 1972.

<sup>21</sup> UNEP website: [www.unenvironment.org/about-un-environment](http://www.unenvironment.org/about-un-environment).

<sup>22</sup> IUCN (Unione Internazionale per la Conservazione della Natura) è una ONG fondata nel 1948 con la missione di "persuadere, incoraggiare ed assistere le società di tutto il mondo nel conservare l'integrità e la diversità della natura e nell'assicurare che qualsiasi utilizzo delle risorse naturali sia equo ed ecologicamente sostenibile. Oggi è il più grande network globale di soggetti autorevoli sul tema della conservazione della biodiversità. Riunisce più di 1.200 organizzazioni affiliate, delle quali 200 governative e 900 non governative" IUCN website: [www.iucn.it/pagina.php?id=2](http://www.iucn.it/pagina.php?id=2).

- *development practitioners, including development agencies, industry and commerce, and trade unions*<sup>23</sup>

Tale documento voleva essere una guida esplicitamente operativa per armonizzare i piani di sviluppo sostenibile delle varie nazioni e spronare, con una certa urgenza, le comunità ad elaborare piani e politiche per raggiungere i seguenti obiettivi:

- a. *“maintain essential ecological processes and life-support systems*
- b. *preserve genetic diversity*
- c. *ensure the sustainable utilization of species and ecosystems”*<sup>24</sup>

Il documento sviluppa una serie di tematiche in un’ottica di comprensione dei cambiamenti da fare per lo sviluppo sostenibile. Non richiede ai gruppi sopra citati di limitare la crescita e considera inevitabili le modificazioni dei sistemi ambientali, ma richiede di valutare e gestire lo sviluppo in ottica di conservazione e sostenibilità attraverso la *“integration of conservation and development to ensure that modifications to the planet do indeed secure the survival and wellbeing of all people”*<sup>25</sup>.

Per la prima volta viene indicato e utilizzato in un documento internazionale il concetto di sviluppo sostenibile, considerando tra i requisiti di tale sviluppo, la conservazione delle risorse.

Si dovrà però aspettare il 1987 per avere della sostenibilità una definizione vera e propria in un documento interazionale.

In quell’anno la WCDE<sup>26</sup>, Commissione mondiale per l’ambiente e lo sviluppo, elabora e pubblica il Rapporto *Our Common Future*, anche detto Rapporto Brundtland, dal nome del suo allora presidente.

In apertura del secondo capitolo del Rapporto, interamente dedicato al concetto di sviluppo sostenibile troviamo la definizione che recita: *“Sustainable development is development that*

---

<sup>23</sup> IUCN-UNEP-WWF, *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*, IUCN: Gland, Switzerland, 1980, p. 6.

<sup>24</sup> IUCN-UNEP-WWF (1980), cit., p. 6.

<sup>25</sup> IUCN-UNEP-WWF (1980), cit., p. 19.

<sup>26</sup> WCDE - World Commission on Environment and Development, Commissione istituita dalle Nazioni Unite nel 1983 con l’obiettivo di redigere una relazione sull’ambiente e le problematiche globali.

*meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*"<sup>27</sup>.

La definizione, per quanto possa sembrare semplice, può essere analizzata per capirne profondamente significati e implicazioni.

Come viene sottolineato nello stesso Rapporto, la definizione di sviluppo sostenibile contiene due concetti chiave, due concetti contrapposti ma che devono convivere.

Da un lato l'idea di necessità, intesa come bisogno di soddisfare le esigenze attuali con le risorse disponibili nel mondo; lo sviluppo in sé ha bisogno di sfruttare risorse per soddisfare le necessità e in questo caso non viene visto con una accezione negativa ma anzi come un fenomeno necessario per il benessere di tutti.

Altro commento va espresso sul fatto che le necessità di cui si parla, come si sottolinea nel Rapporto, devono essere in particolare quelle essenziali dei poveri nel mondo, alle quali va data assoluta priorità. Stiamo quindi parlando di necessità essenziali, di utilizzare le risorse per il benessere di chi ne ha bisogno, in maniera consapevole quindi e non generalizzata; non si giustifica lo sviluppo in sé per sé ma si vuole cercare nello sviluppo il reale bisogno di utilizzare tali risorse.

Dall'altro lato troviamo nella definizione il concetto di impossibilità delle capacità ambientali di soddisfare tali bisogni sia nel presente che nel futuro. Ciò che si sentenzia è che, allo stato attuale di tecnologie e strutture sociali, le risorse naturali non sono in grado di garantire la soddisfazione dei bisogni sia ora che in futuro, ciò che va rivisto è il modello economico e di sviluppo contemporaneo per permettere che tali risorse siano sufficienti per il futuro, per far sì che anche nel futuro si possano soddisfare i bisogni essenziali di cui sopra.

Ciò che richiede il Rapporto Brundtland è un cambio di rotta che separi i concetti di crescita e di sviluppo, la crescita economica sarà necessaria per migliorare le condizioni di vita di tutti ma lo sviluppo deve incentrarsi sull'ideare e gestire nuove tecnologie, politiche, strutture sociali per inaugurare una nuova era di crescita che non comprometta la possibilità di soddisfare i bisogni delle generazioni future.

---

<sup>27</sup> WCDE, *Our common Future*, Oxford University Press, Oxford, 1987, p. 41.

Il cambio di rotta diventa inevitabile, il Rapporto è pessimistico sulle condizioni ambientali, il modello economico attuale sta distruggendo il mondo e *“our failure to do so will not be forgiven by future generations”*<sup>28</sup>.

Le iniziative internazionali sulla relazione uomo/ambiente continuano negli anni e nel 1991 il gruppo IUCN, UNEP e WWF pubblica una nuova strategia per la sostenibilità, *Caring for the Earth - A Strategy for Sustainable Living*. Il documento nasce dalla necessità di fare il punto sulla situazione delle tematiche trattate negli anni precedenti e valutare le politiche adottate da nazioni e gruppi internazionali riguardo lo sviluppo sostenibile richiesto nella precedente Strategia pubblicata dieci anni prima.

Ciò che differenzia, dal punto di vista della concezione di sostenibilità, le due Strategie è che ora non ci si focalizza più sullo sviluppo sostenibile ma piuttosto sul concetto di vivere sostenibile (*Sustainable Living*). Non basta più pianificare una crescita che non comprometta le risorse necessarie alle generazioni future ma la sostenibilità deve entrare in ogni aspetto della vita dell'uomo. Il documento, affermando che ora come ora stiamo giocando d'azzardo con la sopravvivenza della civiltà, continua dicendo che la strategia si basa su tre punti: il fatto che le persone vogliono sopravvivere ed avere una vita dignitosa e soddisfacente, per se stessi e per i propri discendenti; il fatto che l'uomo dipenda dalle risorse della terra per soddisfare i suoi bisogni essenziali e che, con l'utilizzo che se ne sta facendo ora si sta deteriorando e rischiando di vedere insoddisfatti i propri bisogni; infine, il fatto che non possiamo perdere, dobbiamo eliminare il rischio assicurando che i benefici dello sviluppo siano equamente distribuiti nel presente e nel futuro.

L'uomo deve capire che fa parte di una grande comunità che supera le barriere del tempo e deve essere consapevole di ogni effetto presente e futuro delle proprie decisioni, per fare ciò la strategia individua nove principi basilari per il vivere sostenibile:

- I. *Respect and care for the community life*
- II. *Improve the quality of human life*
- III. *Conserve the Earth's vitality and diversity*
- IV. *Minimize the depletion of non-renewable resources*

---

<sup>28</sup> WCDE (1987), cit., p. 138.

- V. *Keep within the Earth's carrying capacity*
- VI. *Change personal attitudes and practices*
- VII. *Enable communities to care for their own environments*
- VIII. *Provide a national framework for integration development and conservation*
- IX. *Create a global alliance*<sup>29</sup>

Un successivo passo verso vere e proprie politiche e alleanze internazionali in materia di sostenibilità viene fatto durante la Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992. Al termine della conferenza, a cui parteciparono centinaia di governi e di capi di stato, oltre 2000 ONG e oltre 17.000 persone, si ottennero risultati importanti per quanto riguarda i problemi ambientali e le loro relazioni con lo sviluppo economico. Si firmano due Convenzioni internazionali, una sui mutamenti climatici e una sulla protezione della diversità biologica; si approvano per consenso inoltre tre dichiarazioni di principi:

- La Dichiarazione di Rio, un documento su tutela ambientale e sviluppo che, *"recognizing the integral and interdependent nature of the Earth, our home"*<sup>30</sup>, proclama 27 principi per lo sviluppo sostenibile.
- La Dichiarazione di principi, senza valore giuridicamente vincolante, sulla gestione, conservazione e sviluppo sostenibile delle foreste.
- l'Agenda 21, manuale che elenca una serie di obiettivi e sviluppa un piano di azione, attività e mezzi di implementazione per lo sviluppo sostenibile del pianeta da qui al XXVI secolo.

Alla fruttuosa Conferenza di Rio, anche detta Summit della Terra, segue, nell'anno 2000 il Millennium Summit. Al vertice, tenutosi nella sede di New York delle Nazioni Unite, erano presenti 149 capi di stato e di governo e funzionari di alto livello provenienti da oltre 40 paesi con lo scopo di coordinare l'impegno mondiale verso varie questioni globali. Gli

---

<sup>29</sup> IUCN, UNEP, WWF, *Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living*, Gland, Switzerland, 1991, p. 9.

<sup>30</sup> UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, A/CONF.151/26 (Vol. I), Report of the United Nations Conference on Environment and Development - Annex I - Rio Declaration on Environment and Development, United Nations, Rio de Janeiro, 1992.

obiettivi che il Summit fissa durante gli incontri sono: “(1) eradicate extreme poverty and hunger; (2) achieve universal primary education; (3) promote gender equality and empower women; (4) reduce child mortality; (5) improve maternal health; (6) combat HIV/AIDS, malaria and other diseases; (7) ensure environmental sustainability; and (8) develop a global partnership for development”<sup>31</sup>.



Figura 1.9 – Millennium Summit

Fonte: UN website: [www.un.org/en/events/pastevents/millennium\\_summit.shtml](http://www.un.org/en/events/pastevents/millennium_summit.shtml).

La lista di obiettivi e target stabiliti dal Millennium Summit è estesa e varia, per ciò che riguarda l’obiettivo di assicurare la sostenibilità ambientale l’Assemblea Generale si dice pronta a non lesinare sforzi per eliminare il rischio di vivere in un pianeta irrimediabilmente rovinato dagli impatti dell’attività umana. Si pianifica lo sforzo comune ad intensificare gli sforzi collettivi nella gestione, conservazione e utilizzo sostenibile delle risorse naturali, ridurre le perdite in tema di biodiversità, ridurre la popolazione senza accesso ad acqua potabile e migliorare le condizioni di vita di almeno 100 milioni di abitanti.

A dieci anni dalla Conferenza ONU su ambiente e sviluppo di Rio, si svolge a Johannesburg il *World Summit on Sustainable Development*, anche chiamato in maniera informale, per

---

<sup>31</sup> UN website: [www.un.org/en/events/pastevents/millennium\\_summit.shtml](http://www.un.org/en/events/pastevents/millennium_summit.shtml).

tempistiche e temi affrontati, Rio+10. Il nuovo Summit aveva lo scopo di fare chiarezza sulle modalità con le quali affrontare concretamente le necessità e gli obiettivi prefissati a Rio. La situazione alla quale ci si trovava davanti era di fallimento, le politiche e i programmi pianificati a nel '92 non avevano cambiato significativamente i modelli di consumo e produzione, non si era riusciti ad integrare in maniera soddisfacente i principi dello sviluppo sostenibile nella società e la mancanza di linee guida concrete aveva precluso il successo del lavoro fatto nel precedente Summit. Lo scopo dell'*Earth Summit 2002* di Johannesburg era quindi proprio quello di indicare obiettivi concreti con relative modalità e tempistiche per raggiungerli perché il cambiamento era diventato d'obbligo.

Al termine del Summit viene quindi adottata la Dichiarazione di Johannesburg e un piano di attuazione sullo sviluppo sostenibile.

La Dichiarazione<sup>32</sup> ancora una volta è una lista di principi e buoni propositi che ripercorre la storia delle conferenze internazionali passate (da Stoccolma a Rio a Johannesburg) per elencare poi le prove attuali da affrontare. Il mondo è cambiato ancora negli ultimi anni e, oltre alle necessità di eradicare la povertà, cambiare i modelli di consumo e produzione, proteggere e gestire le risorse naturali, l'esplosione della globalizzazione è diventata una nuova sfida e opportunità da gestire e sfruttare per perseguire lo sviluppo sostenibile, soprattutto in ottica di equità distributiva. La soluzione pensata a Johannesburg è quella del multilateralismo, della cooperazione internazionale e dell'affidamento all'ONU per implementare politiche e programmi più efficaci democratici e responsabili. La Dichiarazione si conclude con il paragrafo intitolato *Make it happen!* che incita all'azione e al rispetto degli obiettivi elencati secondo tempistiche, target e modalità prefissate.

Il piano di attuazione<sup>33</sup> si compone di una serie di obiettivi, misure e soluzioni concrete ai problemi dello sviluppo sostenibile in cui si pianificano azioni reali e si fa chiarezza sul ruolo delle istituzioni internazionali coinvolte.

Per la prima volta inoltre, sia nella dichiarazione che nel piano di attuazione, troviamo elencate, le tre dimensioni della sostenibilità, così recita il primo paragrafo della Dichiarazione: "*accordingly, we assume a collective responsibility to advance and strengthen*

---

<sup>32</sup> UNITED NATIONS, A/CONF.199/20, Report of the World Summit on Sustainable Development - Johannesburg, South Africa, 26 August- 4 September 2002, United Nations, New York, 2002.

<sup>33</sup> UNITED NATIONS (2002), cit.

*the interdependent and mutually reinforcing pillars of sustainable development - economic development, social development and environmental protection - at the local, national, regional and global levels*"<sup>34</sup>.

Le tre dimensioni della sostenibilità qui elencate vengono definite come interdipendenti e mutualmente rafforzanti, vedremo nel prossimo paragrafo le loro definizioni e sfumature più nel dettaglio.

Nel 2005 un nuovo Summit ONU si svolse a New York con lo scopo di riepilogare la situazione attuale e il lavoro fatto negli ultimi anni, monitorare il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati nei Summit precedenti e individuare le azioni da intraprendere per migliorare le condizioni globali del nostro pianeta in tema di povertà, sviluppo sostenibile, sicurezza, terrorismo e crimini contro l'umanità. Il Vertice mondiale ha riunito oltre 170 capi di Stato e di governo per discutere riguardo una serie di temi affrontati nella relazione prodotta dal Segretario generale Kofi Annan nel marzo 2005 "*In Larger Freedom*" che stabiliva l'ordine del giorno.

Il Summit 2005, ancora una volta, si svolgeva in un clima di insoddisfazione sui risultati ottenuti, gli obiettivi di Sviluppo del Millennio venivano ancora una volta rivalutati e si prendeva l'impegno a raggiungerli entro il 2015.

Seguono alcuni altri punti salienti del documento finale:

- *"Management Reform – broad strengthening of UN's oversight capacity, including the Office of Internal Oversight Services.*
- *Environment – recognition of the serious challenge posed by climate change and a commitment to take action through the UN Framework Convention on Climate Change.*
- *International Health – scaling up responses to HIV/AIDS, TB, and malaria. Support for the Global Outbreak Alert and Response Network of the World Health Organization (WHO).*
- *Humanitarian Assistance – Improving the Central Emergency Revolving Fund.*
- *Updating the UN Charter*"<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> UNITED NATIONS (2002), cit., p. 1.

<sup>35</sup> UN website: [www.un.org/en/events/pastevents/worldsummit\\_2005.shtml](http://www.un.org/en/events/pastevents/worldsummit_2005.shtml).

Nonostante gli sforzi fatti e i milioni di dollari spesi in un decennio la situazione non è cambiata così radicalmente, ciò che sembra ancora mancare è un piano integrato e strategico che coordini e stabilisca delle azioni concrete per raggiungere un miglioramento in termini di vivere sostenibile.

A tal proposito l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite organizza nel 2012, a vent'anni dal Vertice della Terra di Rio, una nuova Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile, anche detta anche Rio+20. La Conferenza aveva ancora una volta lo scopo di monitorare la situazione del pianeta ed i risultati ottenuti, rafforzare gli impegni presi a livello internazionale e pianificare le nuove azioni da intraprendere.

Essa si conclude con un documento dal titolo emblematico, "*The future we want*", un documento di natura programmatica che fa il punto della situazione sugli obiettivi di sviluppo sostenibile ed avvia il processo per sviluppare nuovi obiettivi (SDGs - Sustainable Development Goals) che dovrebbero essere "*action oriented, concise and easy to communicate, limited in number, aspirational, global in nature and universally applicable to all countries while taking into account different national realities, capacities and levels of development and respecting national policies and priorities*"<sup>36</sup>.

I requisiti degli obiettivi prefissati fanno chiarezza sulla necessità di semplicità e azione, certo non si tratta di obiettivi facili da raggiungere ma anzi di azioni universali e ambiziose ma la necessità di agire al più presto diventa l'imperativo principale. Non ha più senso stilare liste di buoni propositi lontani e difficili da raggiungere, meglio concentrarsi su poche ma concise azioni che possano cambiare il futuro nel futuro che volgiamo. La responsabilità e la necessità di un futuro diverso sembra ormai un concetto assodato e condiviso, ciò che ora diventa indispensabile è una vera e propria azione a riguardo.

Saranno 17 i *Sustainable Development Goals*, da raggiungere entro il 2030, inseriti nell'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile approvata il 25 Settembre 2015 dalle Nazioni Unite articolati in 169 Target e 240 indicatori per il monitoraggio dei risultati.

Le principali novità che caratterizzano la visione dell'Agenda 2030 sono:

---

<sup>36</sup> UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, A/RES/66/288, Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 - The future we want, United Nations, New York, 2012.

- L'affermazione della consapevolezza dell'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo sotto tutte le dimensioni della sostenibilità (economica, ambientale e sociale) e la loro integrazione e multidisciplinarietà.
- Non si fa più distinzione tra Paesi emergenti, in via di sviluppo e sviluppati, il vivere sostenibile deve diventare la normalità in tutto il mondo ed ogni paese deve sforzarsi per implementare politiche e programmi verso lo sviluppo sostenibile e rendicontarne i risultati alle Nazioni Unite.
- Come detto sopra non possiamo più parlare solo di sviluppo economico sostenibile ma piuttosto di vivere sostenibile. La responsabilità è di tutti, ogni componente della società deve essere coinvolto e fare la sua parte, dalla popolazione alle istituzioni di studio, ricerca, cultura e comunicazione, dalle imprese alle istituzioni pubbliche, dai governi alle organizzazioni internazionali.

A seguire, anche in Figura 1.10, gli obiettivi prefissati:

1. “Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere, per l'empowerment di tutte le donne e le ragazze
6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie
7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
8. Incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
9. Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile

10. Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
13. Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le sue conseguenze
14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica
16. Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”<sup>37</sup>



Figura 1.10 – Sustainable Development Goals

Fonte: UN website: [www.un.org/en/index.html](http://www.un.org/en/index.html).

<sup>37</sup>ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE ASSEMBLEA GENERALE, A/RES/70/1, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015 - Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, United Nations, New York, 2015.

Avendo analizzato a grandi linee la storia e gli sviluppi negli anni del concetto di sostenibilità abbiamo potuto notare come il concetto inglobi in sé varie dimensioni e accezioni. La definizione comunemente accettata e generica di sostenibilità è quella del Rapporto Brundtland: lo sviluppo sostenibile è lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i loro bisogni.

La definizione in primis sancisce la relazione tra l'uomo e la terra. Nel momento in cui si considera che il soddisfacimento dei bisogni dell'uomo dipenda dalle risorse naturali e quindi dal pianeta stiamo considerando una relazione di dipendenza dell'uomo dalla terra.

In secondo luogo, si inserisce il concetto di conservazione e utilizzo consapevole di tali risorse, nel momento in cui si accetta tale relazione di dipendenza di cui sopra, non compromettere la possibilità di soddisfare i bisogni alle generazioni future significa non consumare le risorse in maniera tale da non lasciare la possibilità di averne per un futuro a lungo termine.

Ancora nella definizione del Rapporto Brundtland possiamo trovare la concezione del tempo, la presenza dell'uomo sulla terra non è che una minima parte della storia della Terra, siamo sulla terra da meno di 7 minuti rapportando la vita del nostro pianeta ad un anno solare, ed in soli 7 minuti abbiamo mutato fortemente gli equilibri e le dinamiche ambientali, economiche e sociali del nostro pianeta. Ciò che risulta indispensabile quindi è una visione e concezione dell'impatto, anche in termini di tempistiche, delle attività dell'uomo sulla terra, una visione a lungo termine che comprenda nella pianificazione delle attività il futuro non della propria o delle prossime generazioni ma il futuro della terra stessa.

La concezione di cui sopra sul futuro del nostro pianeta implica un altro concetto, quello di responsabilità. Si sancisce la responsabilità dell'uomo presente sull'uomo futuro e tale responsabilità, come visto, dipende dall'uso delle risorse. Tutti coloro che fanno uso delle risorse, dalle persone alle aziende, dai governi alle istituzioni internazionali, devono ritenersi responsabili dell'impatto che possono produrre e fare uso di tali risorse in maniera responsabile e sostenibile appunto.

Infine, analizzate e viste le varie sfumature e implicazioni del concetto di sostenibilità, possiamo affermare che il non compromettere le necessità delle generazioni future

comprende varie sfaccettature dell'utilizzo delle risorse, che non sono solo quelle ambientali; sostenibilità non è solo ambiente ma vivere in modo che tutto ciò che viene fatto non impatti negativamente sulla capacità di creare sistemi di equilibrio e soddisfacimento dei bisogni essenziali nel futuro, sostenibilità è sì ambiente, ma anche economia, nel trovare un modello economico che soddisfi le necessità di sviluppo sostenibile e anche società, nel momento in cui le strutture sociali impattano sull'utilizzo delle risorse.

La sostenibilità è infine consapevolezza dei limiti severi della natura e consapevolezza di far parte di un grande sistema di esseri viventi e delle conseguenze delle nostre attività.

Questi sono i concetti e gli obiettivi della sostenibilità, che non deve rimanere una lista di buoni propositi e parole ma deve trasformarsi in realtà nella vita di tutta la società.

## 1.2. Sostenibilità economica, sociale, ambientale

Il concetto di sostenibilità, come abbiamo potuto notare analizzandone brevemente gli sviluppi, ingloba dentro di sé molte sfumature, obiettivi e principi. Prima di tutto, è un concetto dotato di forte interdisciplinarietà tra le sue dimensioni che si evolvono in un rapporto di interazione, complementarietà e integrazione per cui convergono in un unico grande obiettivo, lo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità non è solo ambiente ed ecologia ma, come abbiamo visto per la prima volta nella Dichiarazione adottata durante l'*Earth Summit 2002* di Johannesburg, essa si compone di almeno tre grandi dimensioni tra loro interconnesse e interdipendenti: la dimensione economica, la dimensione sociale e infine, la dimensione ambientale.

La dimensione economica si riferisce principalmente alla capacità di generare ricchezza con i capitali a disposizione, i modelli economici sostenibili devono quindi essere in grado di produrre beni e servizi in maniera efficiente ed efficace. La sostenibilità economica deve garantire una crescita duratura nel tempo e la possibilità di massimizzare il valore aggiunto della produzione nei limiti dell'integrazione con le altre dimensioni.

La dimensione sociale fa riferimento al concetto di equità inter e intra generazionale. Lo sviluppo, per essere socialmente sostenibile, deve comprendere nei suoi obiettivi quello di perseguire l'eliminazione della povertà, di garantire condizioni di vita dignitose e di affermare i diritti fondamentali di ogni individuo delle generazioni presenti e di quelle future.

La dimensione ambientale infine, fa riferimento alle risorse ecologiche e al capitale naturale il cui utilizzo deve essere consapevole e responsabile. La conservazione di tale capitale, che è garanzia di funzionamento dei sistemi naturali, deve essere presa in considerazione nella pianificazione dello sviluppo. L'obiettivo della sostenibilità ambientale è quello di mantenere le biodiversità, ridurre gli impatti delle attività umane che provocano il degrado ambientale e climatico del pianeta, limitare la produzione di rifiuti e sostanze inquinanti che intaccano gli ecosistemi ambientali e in generale, inquadrare lo sviluppo in un regime di equilibrio ambientale.

L'interazione tra le dimensioni sopra definite può variare a seconda che si consideri lo sviluppo sostenibile come un processo o come un obiettivo strategico.

Se lo consideriamo come un processo possiamo vedere, tra le dimensioni della sostenibilità, un rapporto di reciproca limitazione. Abbiamo già visto come la sostenibilità significasse avere consapevolezza dei limiti della natura e vivere in modo da rispettare e rientrare in tali limiti. Le tre dimensioni della sostenibilità in questo caso possono essere considerate come tre dimensioni incluse una dentro dell'altra dove l'ambiente ingloba dentro di sé la società che a sua volta contiene la dimensione economica. (Figura 1.11)

È chiaro che società ed economia potranno crescere fino ad un certo limite, quello dato dalle risorse ambientali e ovviamente a discapito di esse; quanto più cresce una dimensione dovrà diminuire un'altra. La sostenibilità è quindi, in questa concezione, quel processo che equilibra la grandezza e l'estensione delle tre dimensioni rispettando i giusti rapporti tra le tre.



*Figura 1.11 – Le dimensioni della sostenibilità come processo*

D'altro canto, la sostenibilità è anche un obiettivo strategico, un appello al vivere secondo determinate spinte che integrino le tre dimensioni e le loro intersezioni.

Vivere in maniera economicamente, socialmente ed ambientalmente sostenibile significa svolgere azioni che prendano in considerazione le tre dimensioni e che valutino i risultati sotto i tre punti di vista.

Come si afferma nel Rapporto *"The Future we want"* di Rio+20 del 2012, solo una loro integrazione equilibrata, coerente e coordinata, evitando la duplicazione degli sforzi e monitorando i progressi di attuazione può portare al raggiungimento dello sviluppo sostenibile.

In questo caso le tre dimensioni della sostenibilità e le loro intersezioni possono essere considerate come linee guida per valutare le azioni da intraprendere nell'obiettivo di vivere sostenibile, un'azione che unisce la dimensione ambientale e quella economica sarà realizzabile, un'azione che unisce la dimensione sociale e quella ambientale sarà sopportabile mentre un'azione che unisce la dimensione economica e quella sociale sarà equa. Solo l'intersezione tra le tre dimensioni porterà a decisioni e azioni che siano sostenibili, la sostenibilità dipenderà dalla capacità di garantire una interconnessione tra economia, società e ambiente. (Figura 1.12)



*Figura 1.12 – Le dimensioni della sostenibilità come obiettivo strategico*

Un ulteriore tentativo di categorizzazione delle dimensioni della sostenibilità è stato fatto dalla *Sustainability Society Foundation (SSF)*<sup>38</sup>, che definisce i tre aspetti come segue: *“human wellbeing refers to social performance, which includes basic needs, personal development, well-balanced society; environmental wellbeing includes healthy environment, climate and energy, and natural resources; economic wellbeing is related with preparation for future and economy”*<sup>39</sup>. (Figura 1.13)

---

<sup>38</sup> La *Sustainable Society Foundation (SSF)* è stata fondata nel 2006 come iniziativa privata di Geurt van de Kerk e Arthur Manuel con l'obiettivo di stimolare e assistere le società nel loro sviluppo verso la sostenibilità. La SSF, oltre ad essere coinvolta in varie attività di promozione, sviluppo, ricerca e implementazione della sostenibilità ha sviluppato il *Sustainable Society Index (SSI)* aggregando le dimensioni della sostenibilità.

<sup>39</sup> BIN SHEN, *Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M* in “Sustainability”, 6, 2014, p. 6238.

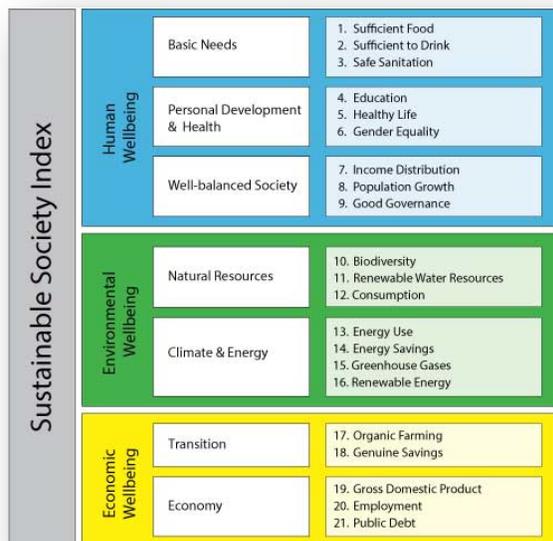


Figura 1.13 – Sustainable Society Index

Fonte: Sustainable Society Foundation website: [www.ssfindex.com](http://www.ssfindex.com).

L'approccio integrato del SSF definisce in maniera netta e chiara i suoi obiettivi, affermando che il modo giusto per mirare ad uno sviluppo sostenibile è quello di integrare il benessere umano e quello ambientale, *“Human and Environmental Wellbeing are the goals we are aiming at. Human Wellbeing without Environmental Wellbeing is a dead end, Environmental Wellbeing without Human Wellbeing makes no sense, at least not for human beings. Economic Wellbeing is not a goal in itself. It is integrated as a condition to achieve Human and Environmental Wellbeing. It can be considered as a safeguard to wellbeing”*<sup>40</sup>.

L'approccio del SSF mostra una novità in quanto alla considerazione delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile. Il benessere economico non viene considerato come un obiettivo, come invece vengono considerati il benessere sociale e ambientale, ma come una condizione dentro la quale sviluppare le altre due dimensioni. I risultati economici servono da salvaguardia per il benessere che deve essere necessariamente un'integrazione della dimensione ambientale e sociale.

<sup>40</sup> Sustainable Society Foundation website: [www.ssfindex.com/ssi/ssi-2016/](http://www.ssfindex.com/ssi/ssi-2016/).

In conclusione, che la sostenibilità venga considerata come processo o come obiettivo strategico, che il benessere economico venga considerato o meno come un obiettivo da raggiungere o una condizione dentro la quale ricercare il benessere sociale e ambientale, siamo ormai lontani dal considerarla come una questione di ecologia ma si sancisce una concezione che comprende e integra le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.

In questa ottica fu coniato, nel 1994 da John Elkington, fondatore di una società di consulenza denominata *SustainAbility*, il termine *Triple Bottom Line*. Il termine serviva a segnalare alle aziende la necessità di integrare le tre dimensioni della sostenibilità nel momento in cui si andava a programmare e monitorare le performance aziendali. Secondo la teoria di Elkington, le imprese devono misurare tali performance costruendo tre linee di fondo differenti e separate secondo tre aspetti: 3P (*Profit, People Planet*).

La prima linea si riferisce al profitto aziendale economico secondo la misura tradizionale del profitto (conto dei ricavi e delle perdite), l'impresa deve ottenere buoni risultati economici utilizzando efficientemente le risorse scarse. L'area *Profit* comprende tutte quelle attività di massimizzazione dei ricavi aumentando entrate, quantità vendute e/o prezzo dei prodotti, riduzione dei rischi a breve e lungo termine, controllo e riduzione dei costi di produzione, valutazione degli investimenti e controllo di qualità dei beni e servizi offerti.

La seconda linea serve a misurare la responsabilità dell'impresa nei confronti della società in cui opera, l'impresa deve tenere in considerazione la relazione tra scelte interne e conseguenze che queste producono nella società esterna e considerarsi responsabile nei confronti delle persone e dei gruppi che hanno a che fare con l'azienda. Questo significa misurare l'impatto delle politiche aziendali, a livello di responsabilità sociale, sulla vita delle persone. Gli autori Slack, Brandon-Jones, Johnson individuano, nel settore *People* le seguenti azioni da intraprendere da parte dell'organizzazione socialmente responsabile: "*At the level of the individual, social bottom line performance means devising jobs and work patterns which allow individuals to contribute their talents without undue stress. At a group level, it*

*means recognizing and dealing honestly with employee representatives. In addition, businesses are also a part of the larger community and, it is argued, should be recognizing their responsibility to local communities by helping to promote their economic and social well-being*<sup>41</sup>.

La terza linea, infine, fa riferimento all'impatto ambientale dell'impresa. L'azienda deve misurare le conseguenze, sui sistemi naturali, delle sue operazioni e valutare quanto è stata responsabile e attenta nei confronti dell'ambiente. L'ambito *Planet* tiene conto della degradazione ambientale, degli utilizzi di risorse naturali, dell'inquinamento prodotto, del rispetto e della tutela dell'ambiente e delle conseguenze ambientali a lungo termine delle pratiche produttive aziendali.

La teoria di Elkington sulla *Triple Bottom Line* (TBL), vuole creare un modello di valutazione delle politiche aziendali inserendo nelle logiche d'impresa la teoria della sostenibilità fin qui analizzata. L'approccio delle tre dimensioni *Profit, People e Planet* mira ad unire le misurazioni delle prestazioni finanziarie, sociali e ambientali per analizzare le performance dell'organizzazione. Solo le aziende che, secondo un approccio integrato alla sostenibilità, misureranno tali impatti staranno tenendo conto del costo totale del loro business.

Va sottolineato come, se dal punto di vista della teoria sembra quasi scontata la necessità di valutare gli impatti sulle tre aree menzionate, dal punto di vista della pratica non è così banale dare una dimensione a certi tipi di conseguenze provocate dalle attività aziendali; basti pensare a come misurare l'estinzione di una specie animale o la deforestazione di un'area, o ancora come monetizzare il costo sociale di spostare un'intera comunità per una devastazione ambientale. Si è detto monetizzare perché un altro problema con la TBL è che tre dimensioni così separate non sono facilmente sommabili, è necessario un modo per misurare l'impatto ambientale e quello sociale negli stessi termini del profitto, cioè in denaro. Il fatto di associare un prezzo a cose senza valore monetario condiviso e facilmente determinabile però renderebbe il processo di calcolo della TBL meno affidabile e oggettivo.

---

<sup>41</sup> SLACK, BRANDON-JONES, JOHNSON, Operations management, Pearson, Harlow, 2013, p. 39.

Per evitare i problemi della monetizzazione e consentire il confronto tra realtà una soluzione potrebbe essere quella di calcolare il TBL in termini di indice.

Un esempio di tale approccio ne è lo studio di J.A. du Plessis e W.G. Bama pubblicato su *Procedia Manufacturing* nel 2017, che analizza la possibilità di creare un modello di integrazione di indicatori per la valutazione delle opportunità di sviluppo in ottica di sostenibilità. La ricerca afferma che la necessità di tener conto di tutti gli aspetti legati allo sviluppo sostenibile e la loro complessità porta nella maggior parte dei casi alla creazione di un numero elevato di indicatori che molto spesso hanno una utilità limitata ai fini decisionali. L'inutilità è dovuta all'incapacità dell'utente di trarre conclusioni oggettive considerando tutti i singoli indicatori e le loro interrelazioni. Si prevede quindi, nel modello presentato, di aggregare gli indicatori secondo le dimensioni della TBL ed ottenere un indice per ciascuna dimensione dello sviluppo sostenibile. (Figura 1.14)

La bontà di questo modello deriva dal fatto che, *“as individual sustainability indicators are aggregated to form a composite index for each dimension, the results are transparent and easily analysable to establish which specific indicators contribute significantly to the difference in index values. This enhances the ability of the decision-maker to apply his/her own discretion as to how the differences in the values of the composite indices should be interpreted and increases the credibility of decisions made based on the comparison of the indices”*<sup>42</sup>.

Le decisioni prese secondo gli indicatori così composti limitano ma permettono l'interpretazione da parte del decisore dando maggiore credibilità e oggettività al processo di valutazione delle opportunità di sviluppo.

---

<sup>42</sup> BAMA W.G., DU PLESSIS J.A., *Scoping phase comparison of development opportunities by making use of publicly available sustainability information* in *“Procedia Manufacturing”* 8, 2017, p. 209.

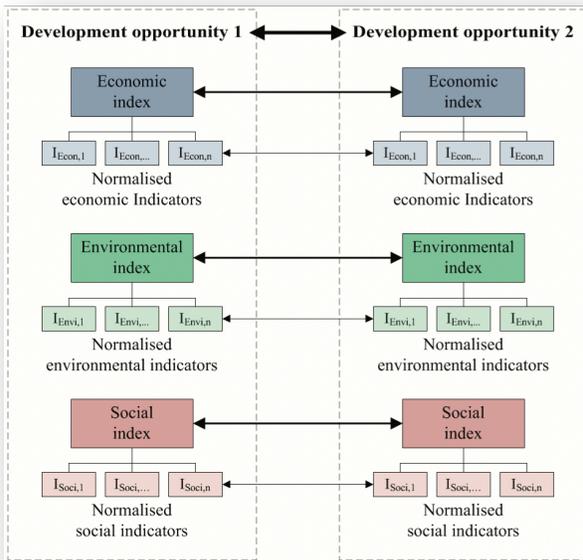


Figura 1.13 – Comparison of development opportunities by comparison of indices

Fonte: BAMA W.G., DU PLESSIS J.A., *Scoping phase comparison of development opportunities by making use of publicly available sustainability information* in “Procedia Manufacturing” 8, 2017, p. 209.

Come visto, le tre direttrici della sostenibilità vengono considerate come strettamente correlate anche in ottica aziendale, “la sostenibilità ambientale e sociale, incidendo sulla reputazione aziendale e quindi sul brand, diventa una leva competitiva che porta, tra le altre cose, distintività rispetto alla concorrenza con evidenti ritorni sul fatturato e sui margini se messa a sistema, interiorizzata e non gestita come strumento tattico o momento one-shot”<sup>43</sup>.

Dal punto di vista della sua applicazione ai sistemi aziendali, la sostenibilità quindi, oltre ad essere una scelta etica, sarà fonte di benefici a lungo termine per le imprese che ne facciano un utilizzo concreto e integrato in tutti gli aspetti del proprio business.

<sup>43</sup> BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO, *L'azienda sostenibile - Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari – Digital Publishing, Venezia, 2017, p. 82.

### 1.3. La responsabilità sociale delle imprese

Applicando la sostenibilità alle logiche aziendali, come abbiamo inizialmente visto con la teoria della *Triple Bottom Line*, entriamo nel campo della responsabilità sociale d'impresa (RSI).

Per responsabilità sociale d'impresa s'intende l'attenzione delle aziende non solo al raggiungimento degli obiettivi di profitto ed economici ma anche agli impatti sociali ed ambientali che l'impresa produce nello svolgimento delle sue attività nei confronti dell'ambiente esterno quindi e di tutti quei soggetti che direttamente o indirettamente influenzano o sono influenzati da tali attività, gli *stakeholder*.

I fini dell'impresa, lontani ormai dall'essere considerati solamente quelli di massimizzazione del profitto per gli azionisti, si ampliano e modulano in un contesto di coesione e mutua cooperazione e guadagno della società e dell'ambiente esterno all'impresa stessa.

Il principale fattore trainante della nascita di questa nuova concezione e ruolo dell'impresa nel sistema in cui si innesta è la necessità di essere competitivi in un mondo globalizzato e che richiede l'impegno alla sostenibilità e all'innovazione. Le imprese non possono più adagiarsi nella ricerca di obiettivi economici ma, se vogliono essere competitive e sopravvivere alle logiche moderne, devono essere in prima linea per creare una reputazione d'impresa che dia loro un aspetto distintivo rispetto alle altre.

Devono andare incontro quindi da un lato alla crescente domanda di qualità in termini di prodotti e servizi e processi con i quali questi sono elaborati di tutte le categorie di *stakeholder* (clienti, dipendenti, fornitori, istituzioni pubbliche e finanziarie, società civile) e dall'altra devono soddisfare le richieste e le linee guida internazionali che spingono sempre di più le imprese a rendersi conto della loro responsabilità sui sistemi naturali e sociali e richiedono l'applicazione della sostenibilità nelle logiche aziendali. Si aggiunge infine la necessità interna di investire nel capitale umano e nelle relazioni con collaboratori e dipendenti che sono ormai considerati come altro fattore determinante per il successo dell'impresa.

D'altro canto, il nuovo ruolo delle imprese si inserisce in un ambiente di consapevolezza ormai assodata delle responsabilità dell'uomo e quindi delle sue attività, come quella di fare impresa, nel sistema mondo. Il fenomeno dei problemi ecologici e dei disastri ambientali con il conseguente evolversi delle teorie sullo sviluppo sostenibile rendono inevitabile la necessità di delineare un'etica nella attività di programmazione, controllo, organizzazione e produzione proprio delle aziende.

Si affianca quindi alla tradizionale responsabilità economica una nuova responsabilità, la *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

In questo contesto di fondo si coniano le prime teorie e definizioni di responsabilità sociale che generano dall'idea che le attività d'impresa provochino appunto costi sociali ed ambientali che le imprese devono iniziare a prendere in considerazione.

Le prime discussioni su questi temi iniziano già alla fine degli anni venti ma la definizione di responsabilità sociale si deve a H. R. Bowen, considerato il padre della CSR, che nel 1953 scrive nel suo libro *Social Responsibilities of the Businessman* "*the term social responsibilities (...) refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*"<sup>44</sup> sottolineando poi come l'uomo d'affari, proprio in virtù del suo grande potere ed influenza all'interno della società, abbia l'obbligo di seguire ed implementare gli obiettivi ed i valori della società.

Si negano, in queste parole, le teorie friedmaniane che dichiaravano il profitto dell'impresa l'unica responsabilità del business e che vedevano nelle logiche del libero mercato la massimizzazione del benessere dell'intera società.

Nella teoria di Bowen la CSR può essere considerata sinonimo di *public responsibility, social obligations* o ancora *business morality*. La componente morale, in questa prima definizione, è ancora molto accentuata e non si concretizza ancora l'impronta aziendalistica del vantaggio competitivo affidato poi al termine.

---

<sup>44</sup> BOWEN H. R., *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, Iowa City, 2013, p. 6.

Le discussioni sul significato di responsabilità sociale continuano e si sviluppano varie correnti di pensiero sulle responsabilità di cui le imprese devono farsi carico, Carroll in un suo articolo del 1979 le sintetizza così:

- *“Profit making only (Friedman)*
- *Going beyond profit making (Davis, Backman)*
- *Going beyond economic and legal requirements (McGuire)*
- *Voluntary activities (Manne)*
- *Economic, legal, voluntary activities (Steiner)*
- *Concentric circles, ever widening (CED, Davis and Blomstrom)*
- *Concern for the broader social system (Eells and Walton)*
- *Responsibility in a number of social problem areas (Hay, Gray and Gates)*
- *Giving way to social responsiveness (Ackerman and Bauer, Sethi)”<sup>45</sup>*

Con l'intento di racchiudere in una unica definizione le varie sfaccettature delle correnti sopra elencate Carroll scrive: *“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”<sup>46</sup>.*

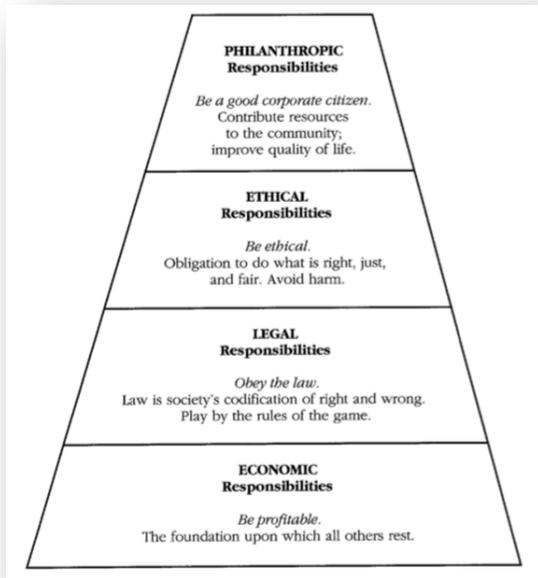
La definizione di Carroll classifica le diverse obbligazioni del business nei confronti dell'ambiente in cui opera, responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche, sottolineando l'importanza di inserire tali obblighi in un determinato contesto storico. Le componenti della responsabilità dell'impresa secondo Carroll vengono considerate come componenti separate che nel loro insieme costituiscono il tutto, egli sottolinea come le varie responsabilità non si escludano a vicenda e soprattutto come non si debba intendere le altre responsabilità dell'impresa come sovrapposte a quella economica. La visione che Carroll vuole dare è quella di una piramide di responsabilità e obblighi che si trovano in un rapporto di tensione continua ma dinamica, il business deve quindi occuparsi di implementare decisioni e programmi che soddisfino simultaneamente tutte le componenti, l'impresa socialmente responsabile dovrebbe simultaneamente *“strive to make a profit, obey*

---

<sup>45</sup> CARROLL A. B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance* in “Academy of Management”, 4, 1979, p. 499.

<sup>46</sup> CARROLL A. B., (1979), cit., p. 500.

*the law, be ethical, and be a good corporate citizen*"<sup>47</sup>. (Figura 1.14)



*Figura 1.14 – The Pyramid of Corporate Social Responsibility*

Fonte: CARROLL A. B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* in "Business Horizons", 34, 1991 p. 42.

Quest'ultima definizione apre la strada al concetto secondo il quale le responsabilità non economiche che si vanno affidando al business non sono da intendersi come un male, come una limitazione dei profitti dell'impresa ma come una delle componenti da prendere in considerazione per raggiungere gli obiettivi a lungo termine.

Sviluppare una responsabilità sociale, con il suo conseguente obiettivo di soddisfare le attese di tutti gli *stakeholder*, inserisce nelle logiche d'impresa nuove esigenze che è vero, possono andare in contrasto con i primari obiettivi di profitto del business. Nel lungo termine però, la soddisfazione di tutte le varie esigenze porterà a vantaggi competitivi dovuti alla costruzione di un rapporto con i portatori d'interesse che andranno a parificare gli obiettivi di profitto precedentemente sacrificati.

---

<sup>47</sup> CARROLL A. B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* in "Business Horizons", 34, 1991 p. 43.

Nel 2001 la Commissione Europea, con l'obiettivo di rendere l'Europa una economia capace di uno sviluppo economico sostenibile e di creare un quadro di riferimento per la promozione della CSR, pubblica il Libro Verde dove è definita la responsabilità sociale "come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"<sup>48</sup>.

La definizione della Commissione Europea specifica un altro principio della CSR, il carattere di volontarietà. Le azioni svolte nelle logiche di responsabilità sociale si caratterizzano quindi per essere azioni svolte oltre gli obblighi della legge ma secondo uno spirito di reale interesse nel farsi carico delle conseguenze ambientali e sociali prodotte.

La CE propone poi, a distanza di dieci anni, nella Comunicazione UE n. 681 del 2011, una nuova definizione molto più semplice e concisa in cui si afferma che la responsabilità sociale d'impresa è la "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società"<sup>49</sup>.

Per impatto delle imprese sulla società, si specifica, si intende tutto ciò che concerne con "le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori"<sup>50</sup>.

Il fatto di definire la RSI in maniera così ampia e poco specifica lascia in effetti maggiore spazio all'interpretazione e su ciò che si possa considerare impatto dell'impresa sulla società. Da un lato ciò può essere considerato come un pregio della definizione nel momento in cui sarà l'impresa stessa ad interrogarsi sulle conseguenze delle proprie attività incentivando un processo di autovalutazione critica e aperta nei propri confronti. Dall'altro lato, una definizione così generica, può essere nociva nel momento in cui, non dare delle indicazioni specifiche possa portare le aziende a mantenere un comportamento di "RSI di facciata" che mira a mostrare pennellate verdi nella strategia d'impresa senza perseguire realmente gli obiettivi di responsabilità sociale.

---

<sup>48</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 2001, p. 7.

<sup>49</sup> COMMISSIONE EUROPEA, COM 681 definitivo, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni - Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, p. 7.

<sup>50</sup> COMMISSIONE EUROPEA (2011), cit., p. 7.

Per sintetizzare, gli obiettivi di cui sopra che le imprese devono implementare per considerarsi socialmente responsabili, sono:

- a. Istituire un processo di revisione profonda e continua dei processi produttivi per controllare gli impatti delle attività interne sull'ambiente esterno. Tale processo deve comprendere la valutazione, la prevenzione, la minimizzazione<sup>51</sup>, il miglioramento e la soluzione degli impatti negativi.
- b. Creare un rapporto di mutua fiducia, rispetto e cooperazione tra impresa stessa e tutti i portatori d'interesse per il raggiungimento ultimo del benessere di questi e la creazione quindi di un valore condiviso con che giovi all'impresa e alla società<sup>52</sup>.

Come visto dalle varie definizioni e teorie, la CSR è l'applicazione di vari principi tra cui in primis la sostenibilità economica, ambientale e sociale, alla quale si aggiunge una componente morale ed etica di fondo che sostiene la volontarietà delle azioni di RSI che si svolgono oltre gli obblighi legislativi. Ancora la CSR è applicazione dei principi di integrazione e trasparenza nella costruzione di un rapporto con gli *stakeholder* per il raggiungimento del benessere di questi ultimi e la creazione di un vantaggio competitivo per l'impresa.

A proposito di costruzione del vantaggio si vuole fare una riflessione sul fatto di considerare la CSR una necessità o una scelta strategica e ancora di più se è vero che debba essere considerata fonte di vantaggio competitivo nel momento in cui va a scontrarsi con gli obiettivi economici primi dell'impresa.

Federico Rossi la considera una "conditio sine qua non per entrare nell'agorà del mercato"<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> A tal proposito si sottolinea l'uso della parola minimizzare piuttosto che del termine azzerare. Come scrive Federico Rossi in "Marketing e comunicazione della sostenibilità. Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business" (capitolo del libro BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (2017), cit., p. 86) "Attenzione che, tendenzialmente, si deve sempre parlare di miglioramento e non azzeramento degli impatti in quanto la produzione a impatto realmente zero resta fondamentalmente utopistica", non si può pretendere infatti di azzerare l'impatto delle attività d'impresa che sono, per loro natura, modificatrici dell'ambiente circostante e impattanti sulla società, ciò che si deve cercare è di migliorare gli impatti in termini di efficienza, efficacia e sostenibilità degli stessi.

<sup>52</sup> Si veda il concetto di *shared value* proposto da Kramer e Porter in: KRAMER, PORTER, *Creating Shared Value* in "Harvard Business Review" 89, 2011, pp. 62-77.

<sup>53</sup> BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (2017), cit., p. 80.

sempre più competitivo considerando che implementare azioni di RSI possa portare vantaggi industriali, normativi e competitivi<sup>54</sup>.

Il tema della responsabilità sociale, penso, si culla tra il concetto di scelta etica e scelta strategica di vantaggio competitivo. Implementare azioni di responsabilità sociale è di per sé una scelta morale ma limitarsi a considerarla ciò vorrebbe dire negare l'egoismo umano, le basi del capitalismo moderno e la sua ricerca del profitto economico che, per quanto possa cambiare, sarà difficile sradicare.

D'altra parte, considerare la CSR solo come un vantaggio competitivo potrebbe sembrare un modo per indorare la pillola e far passare il fatto che investire denaro per sviluppare il capitale umano, per rendicontare le attività agli *stakeholder*, per tener conto degli impatti ambientali e sociali delle attività, siano attività che le imprese svolgono con il solo obiettivo di essere distintive rispetto ad altre ed ottenere profitti economici.

In conclusione quindi, la responsabilità sociale d'impresa, per essere compresa nel profondo ed implementata in maniera corretta nelle logiche aziendali, credo debba prevedere l'integrazione delle sue due sfaccettature, quella "morale", della scelta etica e del sentimento di responsabilità dell'uomo nei confronti di ambiente e società per le proprie azioni, e quella più "economica", del vantaggio competitivo che si costruisce attraverso l'implementazione di azioni che portino alla creazione di un valore condiviso con i portatori d'interesse.

Solo così "la CSR diventa (...) un filtro e un approccio olistico che porta l'azienda a comportarsi in modo socialmente responsabile a 360 gradi con sistematicità e credibilità"<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (2017), cit., pp. 83-84.

<sup>55</sup> CORBELLINI E., MARAFIOTI E., *LA CSR NELLA MODA. Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?* in "ECONOMIA & MANAGEMENT", 3, 2013, pp. 61-80.

#### 1.4. I cinque capitoli della CSR

Come visto nel paragrafo precedente la responsabilità sociale d'impresa è un concetto molto ampio che abbiamo voluto racchiudere in due sfaccettature principali. Nel concreto però le aree di implementazione di una CSR all'interno dell'impresa sono molte e si possono raggruppare nelle seguenti cinque macro-aree:

- Mercato
- Ambiente di lavoro
- Comunità locale
- Ambiente
- Comunicazione

##### 1.4.1. Mercato

La correlazione tra RSI e mercato è forse la relazione più legata al profitto e al vantaggio economico di cui abbiamo parlato, in questo ambito vanno analizzate e rese sostenibili le relazioni con fornitori da una parte e clienti dall'altra.

Il mercato è quel luogo dove, attraverso l'incontro tra domanda e offerta, avvengono contrattazione e scambi di beni e servizi. Le caratteristiche principali dello scambio economico sono prezzo e quantità e ancora qualità del prodotto/servizio offerto.

Per ciò che riguarda il rapporto con il cliente/consumatore va detto che le variabili di decisione d'acquisto più determinanti sono sicuramente prezzo e qualità del bene che si va ad acquistare ma, il crescente interessamento ai temi di responsabilità e sostenibilità, sta cambiando progressivamente le determinanti della decisione di acquisto.

Il fatto di comprendere e soddisfare le esigenze di sostenibilità del cliente diventa una necessità per le imprese che intendono sia costruirsi un vantaggio competitivo sia sopravvivere alla competitività del mercato stesso.

La considerazione della sostenibilità sta diventando un segno distintivo del processo di acquisto e tale interesse dei consumatori sta aprendo nuove fette di mercato che le imprese possono penetrare sfruttando il valore aggiunto dell'essere sostenibili.

Di fatto l'interesse alla sostenibilità sempre di più può determinare la scelta di acquisto ad un prezzo maggiore rispetto a quello di uno stesso bene non sostenibile, 7 consumatori italiani su 10 si dicono disposti a pagare il surplus di prezzo per prodotti di aziende sostenibili ma ancora di più il consumatore è pronto a sabotare le aziende non responsabili e sostenibili non acquistando i loro prodotti e sconsigliandone l'acquisto<sup>56</sup>.

D'altro canto, come detto, il fatto di implementare politiche di CSR, non solo è quel valore aggiunto che permette l'aumento del prezzo ma diventerà una condizione di sopravvivenza in relazione con la reputazione dell'azienda stessa.

Per ciò che riguarda la relazione con i fornitori essi non devono essere considerati come attori dai quali spremere le migliori condizioni economiche per i prodotti acquistati ma come partner strategici preziosi. Una gestione responsabile della *supply chain*, ancora una volta, può essere fonte di vantaggio competitivo; la cooperazione con gli attori della filiera, lo sviluppo di un loro senso di appartenenza agli obiettivi e alle missioni dell'impresa contribuisce ad ottenere benefici e vantaggi nel mercato. Dall'altro lato il fatto di selezionare fornitori sostenibili fa parte della costruzione della reputazione dell'impresa, le scelte in tema di responsabilità sociale delle imprese fornitrici infatti devono essere considerate come le scelte dell'impresa stessa perché, quasi allo stesso modo, influiscono sulla considerazione che all'esterno si percepirà dell'impresa.

A proposito di mercato e RSI si vuole inoltre sottolineare la visione UE a riguardo che, nella Comunicazione UE n. 681 del 2011, stabilisce le linee guida per l'aumento del "premio di mercato" alla RSI. La Comunità Europea intende infatti incentivare l'implementazione della responsabilità sociale nel momento in cui questa, nel breve periodo, sembra essere una scelta economicamente meno vantaggiosa per le imprese. Nella Comunicazione si legge: "Gli

---

<sup>56</sup> A tal proposito di legga il Rapporto dell'Osservatorio dei Consumi Findomestic 2017 disponibile al sito: [www.osservatoriofindomestic.it/osservatorio-dei-consumi/index.html](http://www.osservatoriofindomestic.it/osservatorio-dei-consumi/index.html).

effetti positivi della responsabilità sociale delle imprese sulla competitività sono sempre più riconosciuti, ma le imprese si trovano ancora innanzi a un dilemma quando la condotta più socialmente responsabile può non essere la più vantaggiosa dal punto di vista economico, almeno nel breve termine. L'UE dovrebbe sfruttare le politiche in materia di consumi, appalti pubblici e investimenti per rafforzare gli incentivi di mercato per la RSI<sup>57</sup>.

Le politiche di cui si parla sono da una parte quelle che incentivano i consumi responsabili, che insegnano al consumatore a distinguere e a premiare le aziende che applicano la CSR e, dall'altra parte, si fa riferimento a politiche che mirano a migliorare l'integrazione degli aspetti ambientali e sociali nelle direttive sugli appalti pubblici. Infine, si sottolinea l'importanza di politiche che rendano accessibile e agevolato l'investimento sostenibile e responsabile attraverso un sistema finanziario trasparente che tenga conto delle informazioni etiche e morali da integrare a quelle finanziarie nel momento in cui si valutino le opportunità di investimento.

In conclusione, in merito alla relazione tra mercato e responsabilità sociale d'impresa, si può affermare che il fatto di considerare la salute e il benessere economico di clienti e fornitori, il fatto di offrire un prodotto che soddisfi le esigenze di prezzo, qualità e sostenibilità, il fatto di costruire relazioni profonde con gli attori del mercato in cui si opera è un investimento in RSI che non può essere sottovalutato e che se ben gestito porta, come visto, svariati benefici e vantaggi.

#### 1.4.2. Ambiente di lavoro

Altra importante area da gestire all'interno di un'azienda è quella delle risorse umane, il fatto di implementare politiche di RSI all'interno dell'area HR apre un processo di progettazione ed implementazione di tecniche e processi nel rispetto dei principi della responsabilità sociale d'impresa. Con queste premesse si è sviluppato il concetto di *Sustainable Human Resource Management* che può essere definito come quell'insieme di approcci e attività che, con un orientamento a lungo termine, mirano ad un reclutamento,

---

<sup>57</sup> COMMISSIONE EUROPEA (2011), cit., pp. 11-12.

una selezione ed uno sviluppo del personale socialmente responsabile ed economicamente appropriato<sup>58</sup> e che si concretizzano in uno schema di strategie e pratiche HR intese a conseguire il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici<sup>59</sup>.

Il *Sustainable HRM* può essere suddiviso in due principali obiettivi:

- Attuare processi di management del personale che, secondo i principi della CSR, promuovano la sostenibilità e la creazione di una relazione positiva tra azienda e lavoratori e che promuovano il benessere, nella vita lavorativa e non solo, di questi ultimi.
- Creare un ambiente di lavoro che diffonda ed insegni, attraverso processi HR, i valori della sostenibilità sociale ed ambientale inserendoli nella cultura d'impresa nelle pratiche e nei comportamenti aziendali dei propri dipendenti.

Il primo obiettivo si compone di tutte quelle azioni che mirano a soddisfare le esigenze e le aspettative dei dipendenti in ambiente di lavoro per raggiungere il loro benessere. Si tratta di azioni di gestione della carriera, di adattamento del posto al dipendente e alla retribuzione, di gestione della formazione per aumentare competenze e conoscenze del personale, di politiche di conciliazione e di metodi di controllo e valutazione delle condizioni di lavoro dei dipendenti. In sintesi, tutte quelle politiche denominate di welfare aziendale. Lo scopo di tali azioni è quello da un lato di stimolare la motivazione dei dipendenti e di attrarre nuovi talenti in azienda, dall'altro di promuovere il loro benessere

Il secondo obiettivo comprende la costruzione di un ambiente di lavoro che si faccia portatore dei principi della sostenibilità e che istruisca i dipendenti a tali valori. Come sottolineano Fazleena Badurdeen e I.S. Jawahir nel loro articolo pubblicato su *Procedia Manufacturing* nel 2017 una forza lavoro istruita e attenta alla sostenibilità migliorerà la conoscenza aziendale e sosterrà l'innovazione incrementando la sostenibilità aziendale e

---

<sup>58</sup> Si veda la definizione data da Ehnert in: EHNERT I., *Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field* - Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, 2006.

<sup>59</sup> Si veda la definizione data da Robin Kramar in KRAMAR R., *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?* in "The International Journal of Human Resource Management" 25:8, 2014, p. 1084.

creando un vantaggio competitivo per l'azienda. Gli autori specificano a tal proposito un sistema di formazione del personale a tre pilastri scrivendo: *“to enable innovation and technology development, education and workforce development efforts must focus on the 3Rs of the education lifecycle (Recruit, Reeducate and Retrain) of personnel to meet the knowledge and skills requirements. Such a lifecycle-based approach to education and workforce development can help develop a continuously employable (through retraining and reeducating) and sustainability-aware workforce”*<sup>60</sup>.

Essendo il capitale umano, con le sue capacità e competenze, requisito indispensabile per il successo dell'impresa possiamo affermare, per concludere, che una sua gestione responsabile sia altrettanto necessaria per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa stessa.

#### 1.4.3. Comunità locale

La comunità locale rientra tra le aree di applicazione della CSR dal momento in cui la definizione di *stakeholder* si evolve da quel concetto che inizialmente comprendeva solamente portatori di capitale e lavoro da un lato e fornitori, PA e istituti finanziari dall'altro. Quando appunto tale definizione si trasforma in quel concetto ormai noto per cui si considerano portatori d'interesse tutti coloro che direttamente o indirettamente influenzano o sono influenzati dalle attività di una impresa si fa entrare nella cerchia degli *stakeholder* anche tutta la comunità in generale dell'ambiente in cui l'impresa opera.

La comunità locale diventa quindi un attore determinante per l'implementazione delle politiche di RSI che devono prendere in considerazione la dinamica relazione tra impresa ed ambiente esterno limitrofo ad essa per creare un rapporto che possa giovare ad entrambe. L'obiettivo della responsabilità sociale in questo campo è quello di valutare e rafforzare le interazioni tra impresa e comunità locale, sviluppando una relazione stabile e duratura.

---

<sup>60</sup> FAZLEENA BADURDEEN, I. S. JAWAHIR, *Strategies for Value Creation through Sustainable Manufacturing in “Procedia Manufacturing”*, 8, 2017, p. 22.

Le azioni concrete che le imprese possono mettere in atto in questo senso sono donazioni alla comunità, investimenti in attività locali, sponsorizzazioni e promozione di iniziative del territorio con carattere ambientale, sociale o culturale, creazione di partnership sempre ricordando che la relazione da costruire non deve limitarsi ad azioni isolate e sporadiche ma deve invece rappresentare una integrazione resistente e reale.

#### 1.4.4. Ambiente

Come visto con la comunità locale, l'impresa, per implementare una CSR, deve instaurare una serie di rapporti e relazioni con l'ambiente circostante. Quando si parla della macro-area ambientale si sta identificando però, in senso più ampio, non solo l'ambiente limitrofo all'impresa ma si deve considerare la relazione tra l'impresa e l'intero pianeta.

A tal proposito, come abbiamo visto nel primo paragrafo, va detto che l'impatto dell'uomo sui sistemi naturali sta provocando modificazioni importanti che devono essere valutate e controllate per la sopravvivenza del nostro pianeta e delle istituzioni create dall'uomo.

Per l'impresa quindi, l'attenzione ai temi di sostenibilità ambientale è sia una scelta morale che una necessità per conservare l'ecosistema in cui operare.

Le imprese devono, in questo senso, imparare a gestire i propri effetti sull'ambiente con una revisione profonda dei propri processi produttivi interni per un loro reindirizzamento verso la sostenibilità ambientale come descritta nei primi paragrafi.

Allo scopo di ridurre gli impatti e i costi ambientali provocati, le imprese, concretamente, devono agire per la conservazione e la consapevolezza nell'utilizzo delle risorse naturali, ridurre i consumi di energia ed i livelli di emissioni, limitare quindi la produzione di rifiuti ed inquinamento, soprattutto quello tossico, devono pianificare ed attuare il controllo e il perfezionamento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva e valutare l'impatto a lungo termine del ciclo di vita dei propri prodotti sull'ambiente (a tal proposito si veda in Figura 1.15 lo sviluppo dei processi di produzione secondo le logiche della sostenibilità ambientale).

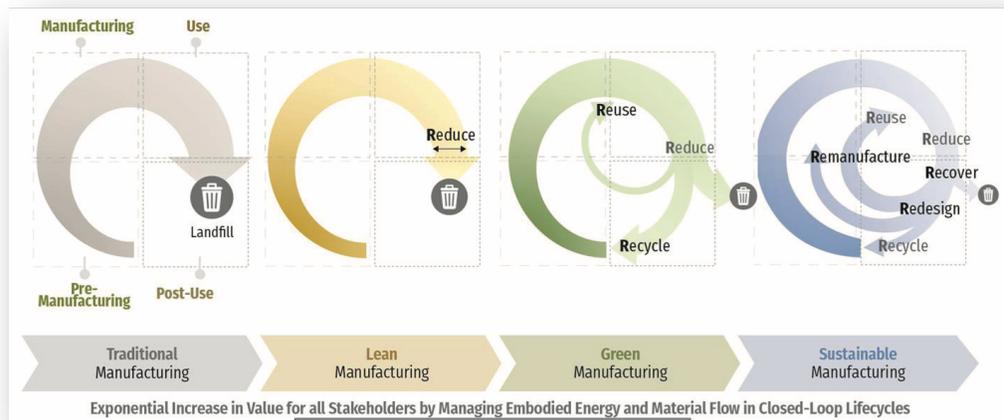


Figura 1.15 – Evolution of Manufacturing Strategies

Fonte: FAZLEENA BADURDEEN, I. S. JAWAHIR, *Strategies for Value Creation through Sustainable Manufacturing* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017, p. 21.

#### 1.4.5. Comunicazione

L'ultima area della CSR è quella della comunicazione che, si può dire, fa da ponte di incontro tra tutte le azioni implementate verso la responsabilità sociale e la sostenibilità e il fatto che, di ciò, gli stakeholder e la comunità in generale, se ne rendano conto. Comunicare i propri obiettivi ed i risultati raggiunti in questo senso è indispensabile per la creazione di quel rapporto di fiducia e integrazione tra impresa e ambiente in cui si opera e per la creazione di quel vantaggio competitivo di cui si è parlato inizialmente.

La comunicazione della responsabilità d'impresa è di due tipi, comunicazione interna, nei confronti dei soggetti interni alla struttura e comunicazione esterna, nei confronti degli attori che non fanno parte dell'impresa ma che sono coinvolti nelle politiche di RSI e della comunità in generale.

Il primo tipo di comunicazione gioca un ruolo essenziale per il raggiungimento degli obiettivi interni e l'ottenimento di quel cambiamento che rende l'impresa un ambiente di benessere e sostenibile, mentre la comunicazione esterna con partner, clienti, fornitori e comunità serve a rendicontare le azioni intraprese per far sì che gli sforzi fatti siano

riconosciuti anche dalle altre entità coinvolte nel processo e per evitare che tali sforzi siano vani sul piano del vantaggio competitivo.

Con riferimento alle caratteristiche della comunicazione della sostenibilità l'autore Ruhet Genç individua tre aspetti da prendere in considerazione<sup>61</sup>:

- Gli elevati livelli di complessità ed incertezza dei problemi relativi alla sostenibilità; la necessità di comunicare con esaustività e dettaglio le azioni intraprese si scontra infatti con l'intrinseca complessità delle tematiche da affrontare. La soluzione proposta è quella di comunicare la sostenibilità con nuove modalità che siano sia scientifiche e precise sia aperte al dialogo e al coinvolgimento delle parti interessate per raggiungere un ampio grado di comprensione.
- Il conflitto di interessi tra obiettivi della sostenibilità e obiettivi dell'impresa; la comunicazione in questo senso diventa essenziale per la comprensione dei valori comuni della società e dell'impresa sulla sostenibilità e la determinazione di obiettivi concreti da raggiungere insieme.
- La dispersione del coinvolgimento dei vari attori della società in termini di sostenibilità; le persone e le istituzioni coinvolte nella gestione di tali politiche infatti sono molte e a vari livelli decisionali. La comunicazione in questo senso deve servire da coordinamento per consentire il raggiungimento in maniera efficiente degli obiettivi di sviluppo sostenibile di tutta la società.

La comunicazione della RSI deve inoltre avere determinate caratteristiche per essere "vincente", deve dimostrare la sostenibilità dell'impresa argomentando con dati chiari e completi le azioni intraprese e mostrare gli impatti sociali ed ambientali dell'impresa nel suo complesso, senza nascondere gli eventuali risultati meno positivi che siano emersi nei processi di RSI.

I requisiti della comunicazione della sostenibilità identificati da Rossi sono: correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità, chiarezza, accuratezza e rilevanza<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> RUHET G., *The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017, pp. 511-516.

Gli strumenti di comunicazione che si possono utilizzare in questo campo sono tutte le varie forme di rendicontazione sociale (bilanci di sostenibilità, bilanci sociali, ambientali), i report integrati, la partecipazione ad eventi che permettano lo scambio di informazioni con gli altri attori della comunità e la pubblicità, soprattutto attraverso lo *storytelling*.

---

<sup>62</sup> BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (2017), cit., pp. 93-95.

## 2. Il settore moda e la rivoluzione del Fast Fashion

### 2.1. Fenomenologia della moda

Per addentrarci nel vivo della ricerca obiettivo di questo lavoro è necessario capire cosa si intenda oggi e cosa si è inteso negli anni del concetto di moda.

Che cos'è la moda? Per semplificare potremmo definire moda quel fenomeno sociale di affermazione di un modello estetico. Tale definizione però sarebbe scarna di tutte quelle specificità e sfumature del concetto di moda che molto è stata studiata e analizzata dal punto di vista non solo del suo ambito sociale ma anche economico, psicologico, artistico ecc.

Tale affermazione di cui si parla, per considerarsi moda e non solamente tendenza deve infatti avere delle caratteristiche ben precise per quanto riguarda il fenomeno in sé. La moda appunto, per essere considerata tale, deve essere persistente nella sua ripetizione per un dato periodo, deve essere socialmente accettata e quindi elemento di coesione e differenziazione sociale, deve contenere in sé una parte creativa, originale, nuova ed artistica ed infine, deve esaurirsi, deve “passare di moda”.

Il termine moda deriva dal latino *mòdus* nei significati di a) forma, modo b) limite, confine c) maniera, regola<sup>63</sup>; nella derivazione possiamo leggere subito come il concetto di moda racchiuda in sé il significato di modo di fare, maniera di agire ed esprimersi, forma soggettiva di comportarsi ma dentro a limiti, norme e regole prefissate. Tali norme sono quelle dettate dal contesto e dalla società, la moda infatti, per quanto possa essere ciclica, sarà sempre legata ad un determinato contesto storico, geografico e culturale.

“Si dice che la moda sia un sensibile specchio delle tendenze culturali che animano la società”<sup>64</sup> afferma Marco Ricchetti in un suo articolo sull’etica della moda, richiamando subito la chiave sociologica del concetto di moda e l’importanza delle dinamiche di questo

---

<sup>63</sup> Si veda la definizione di *mòdus* in Dizionario Latino Olivetti online: <https://www.dizionario-latino.com/>.

<sup>64</sup> RICCHETTI M., *Etica della moda: un paradosso sostenibile?* in “Naturalmente tessile”, 2, 2009.

fenomeno a livello sociale. Per voler catalogare il fenomeno moda possiamo servirci della classificazione proposta dall'autore Renè König<sup>65</sup> che mette in evidenza quattro fattori che spiegano il fenomeno della moda nelle dinamiche della società e dell'uomo:

1. L'attitudine dell'uomo a mettere in mostra il proprio corpo decorato e abbellito
2. La propensione all'esplorazione del nuovo e alla scoperta
3. Il desiderio di essere notato dagli altri
4. La ricerca dell'approvazione e accettazione da parte dei gruppi del proprio contesto sociale

Le citate inclinazioni umane fanno sì che il fenomeno della moda prenda determinate accezioni, a seguire nel dettaglio si evidenzia in che modo tali istinti umani vanno a definire il concetto di moda.

L'attitudine ad ornare il proprio corpo spiega il concetto della moda come espressione del bello, del gusto e stabilisce la sua artisticità e creatività che, come vedremo, è uno di quegli elementi che, dal punto di vista del management, vanno gestiti per conciliare le esigenze di mercato e quelle del processo artistico vero e proprio. Il capo o l'oggetto di moda infatti può essere definito come un'opera d'arte per la sua novità e artisticità.

In secondo luogo, la propensione all'esplorazione e la curiosità dell'uomo stabiliscono la variabilità del concetto di moda. La ricerca di cambiamento è un elemento distintivo del concetto di moda che deve, per sua natura, cambiare ed esaurirsi. Una volta che un fenomeno è ormai accettato e non più nuovo l'uomo tenderà ad esplorare per inventare nuovi concetti, tendenze, modi di comportarsi ed abbigliarsi.

Tale ricerca della novità si ricollega alla terza esigenza umana definita da König, ossia il bisogno di farsi notare. Spesso con l'unione di novità e creatività l'uomo riesce ad ottenere il risultato di essere osservato e considerato dagli altri. L'esagerazione tipica della moda, l'ostentazione e il mostrare all'eccesso il proprio corpo decorato nasce appunto dall'esigenza dell'essere umano di attirare a sé gli sguardi dei più per soddisfare la sua necessità primitiva di affermarsi ed essere conosciuto e riconosciuto nella società.

---

<sup>65</sup> KÖNIG R., *Kleider und Leute; zur Soziologie der Mode*, Fischer, Frankfurt, 1967.

Infine, tale riconoscimento da parte della società deve essere un riconoscimento positivo, deve esserci appunto l'approvazione da parte del gruppo su un determinato modo di essere, vestire, agire e, di conseguenza, la sua copia o ripetizione da parte dei più. In questo senso, con il benessere degli altri, l'uomo ottiene la soddisfazione della necessità di realizzazione nei confronti della società.

Di tali caratteristiche della moda si vuole sottolineare la sua funzione sociale, all'interno della quale si possono rilevare due grandi dinamiche interdipendenti.

L'esigenza di accettazione sociale che l'uomo ricerca e che soddisfa con la moda è da una parte elemento di coesione e dall'altra di differenziazione sociale.

Da un lato infatti la moda concorre all'espressione dell'unione tra componenti di un determinato gruppo sociale che condividono e mutualmente accettano le caratteristiche comportamentali ed estetiche dei propri membri. Dall'altro lato la moda svela ed evidenzia le differenze tra soggetti appartenenti a gruppi sociali distinti dividendo la società in ordini e classi sociali in base appunto alle scelte in ambito di comportamento e abbigliamento.

La moda quindi unisce la società per accettazione di un determinato comportamento, abito, costume ma allo stesso tempo la divide in gruppi tra coloro che possono o no permetterselo, o che approvano o meno una determinata tendenza o costume.

La complessità del fenomeno moda è stata studiata negli anni e molte sono le teorie che analizzano il fenomeno della moda nel suo ruolo all'interno delle dinamiche sociali, a seguire una breve presentazione delle varie funzioni che autori e studiosi le hanno attribuito. Seguendo la categorizzazione proposta da Ann-Mari Sallerberg nella "Enciclopedia delle scienze sociali"<sup>66</sup> si possono identificare cinque grandi filoni sulla funzione che viene attribuita al fenomeno della moda:

- a. Teorie della moda come differenziazione sociale; secondo queste teorie le mode nascono nelle classi superiori, elitarie che, per mostrare le proprie possibilità economiche tendono a sfoggiare nuove tendenze. Le classi medie, con l'obiettivo di

---

<sup>66</sup> SELLERBERG A., Moda, in Enciclopedia delle scienze sociali - Volume V, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma, 1996.

soddisfare le proprie aspirazioni di ascensione sociale, imiteranno il comportamento delle classi agiate con la conseguente diffusione della moda. Con tale propagazione della moda essa perde il suo potere distintivo e deve quindi rinnovarsi. Le classi alte “inventeranno” una nuova moda con lo scopo di differenziarsi e, di nuovo, le classi più basse la imiteranno con lo scopo di omologarsi.

Questo ciclo della moda di differenziazione e imitazione è stato teorizzato da vari autori come Simmel<sup>67</sup>, Veblen<sup>68</sup>, McCracken e Featherstone<sup>69</sup> e viene detto “a cascata” proprio per la sua caratteristica di scendere dalle classi agiate fino a diffondersi alle classi più basse.

- b. Teorie della dinamica interna della moda; il pensiero che racchiudono queste teorie è quello che la moda si sviluppi al suo interno come uno scontro di forze antagoniste che producono i cambiamenti della moda. La moda infatti, come visto, è coesione ma anche differenziazione, è libertà ma anche norme, è individualismo ma anche imitazione. Le spinte contrapposte di tutte queste caratteristiche della moda fanno sì che al suo interno si sviluppi una dinamica di confronto e scontro che sfocia nella creazione di tendenze e poi mode.
- c. Teorie della moda come espressione dello spirito del tempo; per queste teorie la moda vuole comunicare un sentimento specchio dell’attualità dei tempi. Lo storico Laver<sup>70</sup> afferma infatti una ciclicità nel fatto che un abito sia considerato in maniera differente con il passo del tempo proprio perché del tempo è figlio e rispecchia le esigenze, le sensazioni, le norme e le necessità di comunicare qualcosa di un determinato periodo storico. Secondo Laver uno stesso abito passa dall’essere

---

<sup>67</sup> Georg Simmel (1858-1918), sociologo e filosofo tedesco, ha studiato le interazioni sociali tra persone e la conseguente formazione di fenomeni storici e sociali. Pubblica nel 1895 il suo trattato sulla moda nel quale teorizza la dualità del fenomeno come bisogno di conformità e bisogno di distinguersi dell’uomo.

<sup>68</sup> Thorstein Veblen (1857-1929), sociologo ed economista statunitense, con il suo trattato *La teoria della classe agiata* sostiene la contrapposizione tra classi sociali e la proprietà come simbolo di distinzione tra classi. Per questo motivo afferma che il fenomeno moda non può che nascere nelle classi superiori grazie alle loro disponibilità economiche e la sua diffusione è dovuta al potere d’influenzare la società di tali classi agiate.

<sup>69</sup> Grant McCracken e Mike Featherstone, antropologo canadese e sociologo britannico, teorizzano il fenomeno della riproduzione dei costumi delle classi superiori da parte delle classi inferiori e la conseguente spinta al cambiamento per differenziazione. I loro modelli di imitazione sono detti rispettivamente “modello della caccia e della fuga” e “modello della caccia alla volpe”.

<sup>70</sup> James Laver (1899-1975), scrittore e storico inglese, concentra i suoi studi nella storia della moda. È l’ideatore del *calendario della moda* che analizza la considerazione di un determinato costume o abito in relazione al passare degli anni e al suo conseguente “passare di moda”.

considerato indecente ad audace per poi essere definito elegante per il suo periodo di moda fino a diventare ridicolo e orrendo per la società.

- d. Teorie della moda come sistema; il principale contributo in questo filone è quello dello studioso Davis<sup>71</sup> che analizza il ruolo degli attori del sistema moda e come questi contribuiscano all'evoluzione della moda. Secondo queste teorie ogni attore può modificare l'andamento della diffusione di una tendenza ed influenzarne le dinamiche: produttori, designers, stilisti, consumatori. Lo studio di questi gruppi sociali e dei loro comportamenti è quindi necessario per la gestione del processo della moda.
- e. Teorie della moda come rottura delle convenzioni; si è già evidenziato il concetto della moda come soddisfazione della necessità di cambiamento, le teorie che sottolineano questo aspetto mirano proprio a dare rilievo a come la moda sia un processo di costruzione e distruzione. L'autore Campbell<sup>72</sup> identifica nell'originalità il pilastro della nuova moda e contraddice le teorie secondo le quali la moda parte dalle classi più agiate come fenomeno di ostentazione della ricchezza e di differenziazione sociale. Egli afferma invece che la moda serve a soddisfare quel sentimento di necessità di novità, la voglia di sognare e di uscire dalla routine del quotidiano attraverso la rottura delle convenzioni.
- f. Teorie della moda come strumento di espressione sociale e psicologica; nell'ultimo filone si racchiudono le teorie che identificano la moda come espressione dell'individualismo. L'uomo viene descritto come insicuro all'interno della società e alla ricerca di una sua identità, la moda gli permette di comunicare le proprie propensioni, le proprie necessità i propri sentimenti per delineare la sua individualità. Sono quindi i bisogni individuali e le caratteristiche della persona a definire la moda di ognuno.

---

<sup>71</sup> Fred Davis, autore americano di *Fashion, culture and identity*, libro sulla fenomenologia della moda e sui codici e sull'identità sociale degli attori del sistema moda.

<sup>72</sup> Colin Campbell nel suo capitolo *The desire for the new* pubblicato nel 1992 nel libro "Consuming technologies: media and information in domestic spaces" (a cura di R. Silverman ed E. Hirsch), teorizza la costante ricerca della novità da parte dell'uomo nei tempi del consumismo.

Quasi tutte le teorizzazioni sulle dinamiche della moda concordano sul fatto che essa sia, per sua natura, cambiamento e che segua un andamento ciclico. Secondo lo studioso König<sup>73</sup> esistono tre stadi della moda nella storia.

Un primo stadio in cui le classi sociali sono gerarchicamente separate e la moda nasce solamente nelle classi più alte come ostentazione della ricchezza. Un secondo stadio in cui tali mode della classe superiore vengono imitate dalle classi medie assottigliando la differenza tra classi e provocando la necessità di cambiamento delle classi elitarie per il rinnovamento della separazione sociale. Infine, un terzo stadio in cui la moda, sotto forma di prodotto di massa, si espande a tutte le classi sociali di una società democratica ed ugualitaria.

Per voler trasportare la teoria dell'autore alla realtà si può analizzare i cicli di cambiamento e accelerazione del processo di moda nella storia evidenziati dagli autori Saviolo e Testa in "Le imprese del sistema moda"<sup>74</sup>.

Essi affermano che il ciclo della moda ha subito una prima accelerazione nei secoli XIII-XIV con la sua diffusione nel periodo del Rinascimento inizialmente nelle città italiane per diffondersi poi in tutta Europa nei centri principali di moda. Tale prima spinta si può far combaciare con il primo stadio di König, la moda rinascimentale infatti era prerogativa delle classi più agiate e l'eleganza e la maestosità le facevano da padrone. L'abito del Cinquecento era fatto con stoffe pesanti e ricchissime, ricami preziosi con fili d'oro, pizzi e pietre, materiali che evidentemente poteva permettersi solamente la nobiltà e che questa utilizzava per sfoggiare la sua imperiosità.

La seconda fase di cambiamento si ha con la nascita della classe sociale dei commercianti e della borghesia, la moda acquista la funzione di strumento per la ricerca di una individualità e della legittimità sociale di una nuova classe emergente che, grazie al costume, vuole ritagliarsi uno spazio nella gerarchia sociale. Ci si trova quindi nel secondo stadio, l'utilizzo della moda come ponte per l'ascensione sociale e come strumento per l'avvicinamento alle classi sociali superiori.

---

<sup>73</sup> KÖNIG R. (1967), cit.

<sup>74</sup> SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda: Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000, pp. 11-12.

Successivamente, nel secondo dopoguerra, si ha una nuova intensificazione del fenomeno della moda sia come creazione artistica ma anche grazie al ruolo di produttori e distributori industriali fino ad arrivare, negli anni Settanta con la democratizzazione del fenomeno della moda e la sua produzione industriale. In questi anni, gli sviluppi tecnologici e industriali permettono la diffusione della moda a tutte le classi sociali, comprese le più basse. Ci si trova allora nel terzo stadio di König con la produzione ed il consumo di massa della moda che permette la nascita di un nuovo pubblico esigente e pretenzioso che stilisti e produttori devono soddisfare ed influenzare.

## 2.2. Il mercato della moda

Il termine moda è generalmente riferito all'ambito dell'abbigliamento, comprendendo nei tempi più recenti anche altri ambiti come calzature, cosmetica, oggettistica.

Quello dell'abbigliamento è un settore molto eterogeneo e distribuito con una struttura globalizzata in cui molto spesso produzione e consumo avvengono in paesi, se non continenti, diversi. Le catene di produzione infatti si sviluppano in tutto il territorio mondiale e sono composte da molti sotto-settori che, in paesi diversi, producono e lavorano materie prime (cotone e fibre), semilavorati (filati e lavorazione dei tessuti) e prodotti finiti (abiti e accessori).

Inoltre, afferma il rapporto "The State of Fashion 2018" di McKinsey & Company *"In 2018, an important tipping point will be reached when, for the first time, more than half of apparel and footwear sales will originate outside of Europe and North America, as the main sources of growth are emerging market countries across Asia-Pacific, Latin America and other regions"*<sup>75</sup>.

L'industria della moda, continua il rapporto, sta girando l'angolo. Dopo un 2016 considerato come l'anno più difficile per il settore moda, nel 2018, al clima di incertezza e sfida, si

---

<sup>75</sup> THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY, The State of Fashion 2018, 2018. Disponibile al sito: [www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/the-state-of-fashion-2018-final.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/the-state-of-fashion-2018-final.ashx).

aggiunge un settore di ottimismo. Il McKinsey Global Fashion Index<sup>76</sup> prevede una crescita delle vendite del settore moda quasi triplicata tra il 2016 e il 2018, con i paesi emergenti come fonte cruciale di questa crescita.

Il valore dell'industria globale della moda è stimato attorno ai 3.000 miliardi di dollari, il 2% del PIL mondiale, in Figura 2.1 il dettaglio dei valori dei settori principali.

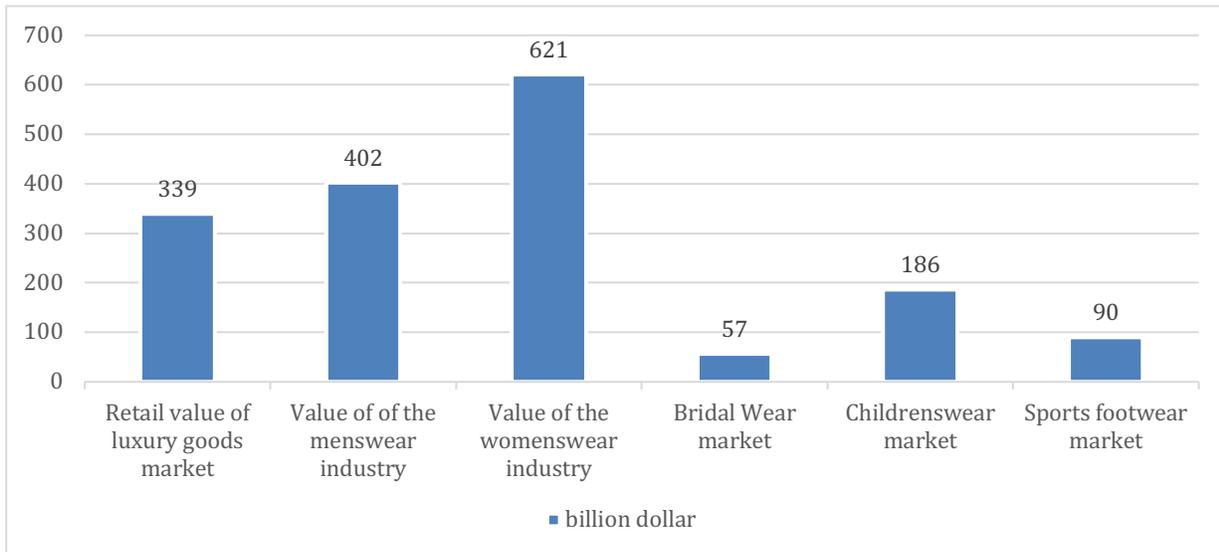


Figura 2.1 – Fashion market values

Fonte: Elaborazione propria con dati Fashion United: <https://www.fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>.

L'effetto della crescita delle vendite non sarà però uniforme nel mondo. Come visto l'Europa ed il Nord America perdono, nel 2018, il primato nelle vendite di abbigliamento e moda per passarlo ai paesi emergenti quali Asia-Pacifico (APAC), America Latina, Medio Oriente e Africa (MEA) che crescono a tassi compresi tra il 5 e il 7,5% nel 2018. La crescita nei paesi maturi rimane costante ma moderata, i tassi sono del 2-3% nei paesi Europei mentre solamente dell'1-2% nel Nord America. (Figura 2.2) Appare positiva la situazione per i centri emergenti che traineranno la crescita del settore moda, meno positivo è lo scenario

<sup>76</sup> Il McKinsey Global Fashion Index (MGFI) è un indice creato nel 2017 dalla compagnia per monitorare le prestazioni del settore della moda, è composto da quasi 500 aziende pubbliche e private che coprono diverse aree geografiche, segmenti e categorie di prodotti. L'indice prende in considerazione tre variabili chiave: vendite, profitto operativo e profitto economico.

per le economie sviluppate che fronteggiano una redditività bloccata e dovranno adoperarsi per trovare nuove soluzioni anche nei confronti dell'avanzamento delle nuove tecnologie che rischiano di distruggere i modelli tradizionali dell'industria matura. Si afferma nel report: *“Rapidly growing cities in emerging markets are particularly important growth centres for the fashion industry. Many incumbents with developed countries as their core markets face a stagnating sales outlook and profitability and must seek new pockets of growth”*<sup>77</sup>.



Figura 2.2 – Fashion Industry Sales Growth 2016-2018

Fonte: THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY, The State of Fashion 2018.

A seguire una panoramica delle principali tendenze che interesseranno il settore della moda dal punto di vista macroeconomico, dei consumi e del sistema moda. (Figura 2.3)

<sup>77</sup> THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY (2018), cit., p. 15.

GLOBAL ECONOMY	CONSUMER SHIFTS	THE FASHION SYSTEM
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volatility and uncertainty</li> <li>- Global interconnectedness and competition</li> <li>- Growth shift from West to South and East</li> <li>- Disruptive technologies with accelerated adoption</li> <li>- Urbanisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connected and in control</li> <li>- Seamlessly move omnichannel during shopping journey</li> <li>- Expecting zero friction</li> <li>- Sharing peer-to-peer: information, reviews, opinions</li> <li>- Expecting it all: convenience, quality, values orientation, newness and price</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitisation across the value chain, with redefined cost structure</li> <li>- Accelerated industry pace: Leaders push the limits of time from design to shelf</li> <li>- Brands experimenting with direct-to-consumer</li> <li>- New innovative business models</li> <li>- Brick-and-mortar traffic in decline - reinventing the store</li> <li>- Proliferation of data, providing business opportunities and challenges in control and security</li> </ul>

*Figura 2.3 – The State of Fashion 2018: Highlights*

Fonte: THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY, The State of Fashion 2018, pp. 12-13.

Come visto, l'economia globale sta attraversando un momento di svolta dal punto di vista delle economie leader nei mercati. Il settore della moda inoltre si trova davanti a forti cambiamenti trasformativi dovuti da un lato all'adozione di nuove tecnologie e dall'altro allo spostamento della crescita dalle economie sviluppate dell'Occidente ai paesi emergenti del Sud e dell'Est del mondo che obbligheranno gli attori del settore a rispondere ed adattare le loro strategie in maniera decisa.

L'Asia, davanti a tutti con il 40% delle vendite globali di abbigliamento e un mercato online che raggiungerà 1.4 trilioni di dollari entro il 2020, si prepara all'ascesa internazionale. I fattori che hanno spostato in Oriente il centro di gravità del mercato della moda sono da un lato la forte crescita economica ed il forte aumento delle spese in moda della popolazione e dall'altro i grossi investimenti in innovazioni tecnologiche e digitali e lo sviluppo di soluzioni avanzate per competere nel mercato globalizzato.

L'imprevedibilità e l'incertezza economica si affermano come una costante del panorama globale e le imprese del settore dovranno gestirle come la normalità essendo in grado di sopravvivere alle turbolenze geopolitiche che caratterizzano il mercato attuale. Di fatto le aziende e i dirigenti della moda si dicono ottimisti nonostante l'ambiente incerto e in continua evoluzione affermando che investimenti ed energie saranno spese per rafforzare ciò che è sotto il loro controllo.

La globalizzazione sarà un altro fattore da prendere in considerazione, l'aumento delle interconnessioni e dei flussi tra paesi crescerà in maniera esponenziale modificando i vantaggi competitivi degli attori del settore. Due saranno le caratteristiche del mercato globalizzato della moda:

- Le aziende della moda dovranno sfruttare nuovi modelli di collaborazione digitale con gli attori, soprattutto esteri, della *supply chain* per migliorare trasparenza e tracciabilità dei prodotti.
- La globalizzazione accelererà la possibilità di diffusione delle idee globali, della creatività e dell'innovazione in campo di moda.

Per quanto riguarda l'andamento dei consumi e le inclinazioni dei consumatori del mercato della moda il settore è in forte trasformazione anche per l'avvento del digitale ed il suo crescente utilizzo da parte dei consumatori nei "percorsi" di shopping. L'acquisto confortevole da canali digitali è ormai una necessità per gli acquirenti che, nonostante ciò, non perdono l'esigenza di controllo sugli acquisti ed il bisogno di vivere, anche nell'acquisto online, un'esperienza coerente con il marchio acquistato.

Le richieste del consumatore moderno aumentano in quantità e in qualità, *"this is a generation that has higher expectations on what a company should be able to deliver: convenience, quality, values orientation, newness and price"*<sup>78</sup>.

La personalizzazione diventerà la grande fonte di vantaggio competitivo da parte delle aziende; la possibilità infatti di analizzare dati e informazioni sulle preferenze di consumatori, sulle loro abitudini d'acquisto e di navigazione online permetterà alle aziende di creare un'offerta iper-personalizzata. Nell'era del digitale, forte impatto avranno anche le condivisioni *peer-to-peer* che permetteranno lo scambio di informazioni, opinioni e recensioni aumentando la consapevolezza delle scelte di acquisto del consumatore da un lato e dall'altro obbligheranno le imprese di moda ad offrire sempre di più un'esperienza e condizioni di acquisto vantaggiose. Tra i fattori che condizioneranno le scelte di acquisto, oltre al prezzo e all'allineamento dei valori dell'impresa con quelli personali, ci sarà infatti l'influenza del web; la facilità con cui i consumatori possono reperire informazioni e

---

<sup>78</sup> THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY (2018), cit., p. 17.

confrontare i prodotti delle diverse aziende infatti condizionerà non solo il processo di acquisto ma anche la fedeltà ai marchi di moda.

Altro fattore da prendere in considerazione è quello dell'avvento dei dispositivi mobili e delle piattaforme online di acquisto di moda, la gestione di questi due canali di distribuzione non può più essere un plus per le aziende del settore ma una necessità. Visto l'aumentare delle transazioni mobili dei consumatori non prevedere la gestione di questi canali significherebbe perdere una notevole fetta di vendite. D'altra parte, la convenienza e soprattutto l'ampiezza dell'offerta delle piattaforme online di acquisto attrarranno sempre di più i consumatori che la sceglieranno come primo luogo di ricerca di abbigliamento; per le aziende la collaborazione con dette piattaforme non potrà più essere una scelta.

L'avvento della digitalizzazione inoltre andrà ad impattare sul sistema interno del settore moda. La gestione digitale della *supply chain* ridefinirà la struttura dei costi delle imprese e dovrà permettere loro di essere competitive in un mercato caratterizzato da cicli di moda e cambiamenti molto rapidi. Le innovazioni in termini di informatizzazione e intelligenza artificiale sveleranno inoltre nuove prospettive per quanto riguarda la creazione di valore all'interno della catena di produzione, "*blurring the line between technology and creativity*"<sup>79</sup>.

Due sono i fenomeni che caratterizzeranno i cambiamenti del sistema moda: la crescente disponibilità di informazioni e il "bisogno di velocità".

La proliferazione e la disponibilità dei *big data*, come detto, aprono nuove prospettive di pianificazione dell'offerta da parte delle imprese che potranno utilizzare le informazioni per reinventare la propria proposta. A tal proposito è saggio considerare che nell'utilizzo di tali informazioni si apre un territorio di nuove sfide, come la protezione dei dati dei clienti e della privacy.

A causa dei rapidi ritmi del settore e della necessità di innovazione le imprese saranno spinte ad inventare nuovi modelli di business che, emulando le caratteristiche delle *start up*, punteranno ad essere agili, flessibili e collaborativi. I colossi della moda non potranno più adagiarsi sui vantaggi competitivi guadagnati nel tempo ma dovranno reinventarsi e aprirsi

---

<sup>79</sup> THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY (2018), cit., p. 27.

a nuovi tipi di collaborazioni, partnership ed investimenti. L'avanzamento del commercio online obbligherà le aziende a rivedere le strutture del negozio fisico, riprogettando non solo la configurazione dei punti vendita ma anche l'esperienza offerta in negozio per attrarre i clienti.

Se da un lato la richiesta del mercato è quella di velocità e snellezza dall'altro lato gli standard di qualità si stanno alzando grazie all'utilizzo dei dati disponibili verso una sempre maggiore soddisfazione delle esigenze dei consumatori.

La sfida da vincere è quella di riuscire a trovare l'equilibrio che permetta di soddisfare il bisogno di velocità del mercato e la soddisfazione degli alti standard richiesti dal consumatore.

Infine, la nuova prova che le imprese del sistema moda si troveranno ad affrontare sarà quella relativa alla sostenibilità che dovrà essere reale ed incorporata in tutta la catena del valore e verso obiettivi di *"efficiency, transparency, mission orientation and genuine ethical upgrades"*<sup>80</sup>.

Per capire meglio il funzionamento della gestione interna del mercato moda si vuole valutare in seguito qualche classificazione interna del mercato secondo logiche di produzione e segmentazione sulla base del prezzo.

Per iniziare, le logiche di gestione delle collezioni e le tempistiche di produzione delle industrie del sistema moda permettono di classificare il mercato in tre grandi aree: imprese del pronto-moda, imprese del programmato, imprese del pronto-programmato.

- a. L'impresa del pronto-moda è caratterizzata da tempistiche di produzione molto rapide e continui riassortimenti di collezione. Tali imprese lanciano nel mercato collezioni composte da una quantità limitata di modelli in tempi rapidissimi; dette collezioni nascono dall'analisi e la reinterpretazione delle collezioni delle principali case di moda. Le fasi produttive del pronto-moda sono sostanzialmente l'analisi del segmento di riferimento, la progettazione dell'articolo, la realizzazione e l'analisi di

---

<sup>80</sup> THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY (2018), cit., p. 62.

un prototipo, la produzione in serie del modello e la sua successiva distribuzione e vendita. La logica sottostante tale modello è quella *pull*, la valutazione delle risposte concrete del mercato permette lo sviluppo di prodotti adeguatamente adattati alle esigenze dei consumatori senza dover sostenere i rischi ed il peso di grandi assortimenti e di magazzino ed evitando l'obbligo di prendere decisioni di produzione con tempi molto anticipati.

L'implementazione di un modello di pronto-moda necessita però di una struttura decisamente flessibile e di una diffusione capillare e strategica delle attività lungo la filiera per permettere la rapidità di cui sopra.

Le imprese del pronto-moda, per semplificare, possono essere considerate come imprese *follower* che, sfruttando la notorietà dei *leader* del settore, acquisiscono una fetta ampia e redditizia di mercato limitando i rischi legati alla programmazione delle collezioni. La grande sfida di questo tipo di imprese è quella relativa alla creazione di una identità stilistica che caratterizzi il marchio e che le distacchi dall'essere una semplice copia delle imprese *leader*.

- b. Le imprese del programmato, al contrario, hanno come obiettivo quello di anticipare e creare le tendenze. Si tratta di imprese principalmente della fascia alta di mercato che, sfruttando una logica *push*, fondano il loro modello sulla creatività e sull'innovatività dei loro prodotti. Ciò si riflette inevitabilmente sulle tempistiche dell'intero processo industriale, aumentando la complessità dell'analisi del mercato e della produzione ed il rischio a cui l'impresa si espone. Tali imprese gestiscono la produzione infatti su tempi molto più estesi rispetto a quelle del pronto-moda confezionando poche complesse collezioni per stagione. La capacità competitiva di questo modello è indubbiamente quella di essere imprese *leader* che, con prodotti di alta qualità e prezzo, ottengono buoni profitti. Uno dei suoi problemi principali però è quello della gestione dei tempi di consegna che sono inevitabilmente lunghi nei confronti dei dettaglianti e rischiano di compromettere le possibilità di vendita. La soluzione da ricercare è quella dell'integrazione della filiera per cercare quanto più di diminuire tali tempi.

- c. Le imprese del pronto-programmato propongono un'ibridazione tra i due modelli sopra analizzati con lo scopo di conciliarne e sfruttarne i relativi vantaggi. L'intento di tali imprese è quello di gestire la progettazione e la produzione di collezioni principali programmate ed il successivo inserimento di collezioni *flash* dedicate a determinati momenti di consumo o specifiche tendenze riscontrate nel mercato. Offrendo al mercato continue collezioni secondarie che guarniscono e completano quella principale si gode contemporaneamente dell'immagine stilistica e della gestione delle tendenze da un lato e della possibilità di inserire collezioni ad hoc studiate sulle esigenze richieste dal mercato dall'altro. Tale commistione tra i due modelli di progettazione e produzione, se sapientemente equilibrata, apre le porte a numerose "sperimentazioni manageriali basate sulla miscelazione sapiente delle logiche contrapposte del pronto e del programmato, finalizzate a trovare il *trade-off* più competitivo e, allo stesso tempo, più equilibrato sul piano delle grandezze economico-aziendali fondamentali"<sup>81</sup>.

Seguendo con l'analisi del sistema moda si passa all'analisi della panoramica della segmentazione del settore dell'abbigliamento sulla base della fascia di prezzo. Tale segmentazione consente di individuare segmenti che, sulla base inizialmente del prezzo, si differenziano anche per logiche di produzione e competitive. In base a tale criterio di segmentazione si individuano fondamentalmente cinque segmenti: *couture*, *prêt-à-porter*, *diffusion*, *bridge* e *mass*.

---

<sup>81</sup> VONA R., *Modelli di Management e Dinamiche Competitive nel Sistema Moda: Il caso Zara* in "Finanza Marketing e Produzione", 2, 2004, p. 123.

	MASS	BRIDGE	DIFFUSION/PAP
Fattori critici di successo	Prezzo/servizio	Marca/stile	Griffe/creatività
Clienti-trade	Distribuzione evoluta Specialisti Grossisti	Specialisti Boutique	Boutique Concept store
Variabile strategica del sistema di offerta	Volumi e assortimenti	Time to market	Griffe
Stile del punto vendita	Grandi superfici	Specializzazione	Concetto della griffe

Figura 2.4 – Caratteristiche dei segmenti secondo la fascia di prezzo

Fonte: SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda: Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000, p. 123.

- *Couture*, dal francese “cucito”, è il segmento dell’alta moda e degli abiti di lusso. Offre moda confezionata su misura ad una clientela sofisticata che è sostanzialmente insensibile al fattore prezzo<sup>82</sup>. Gli abiti offerti da questo segmento sono abiti di alta moda con qualità di tessuti e di lavorazione altissima e contenuto stilistico estremamente innovativo e creativo. Talvolta i capi sono personalizzati ed esclusivi per un determinato acquirente e quasi sempre sono prodotti in maniera artigianale. Il loro prezzo è dieci volte superiore rispetto al prezzo medio di mercato<sup>83</sup>, per tale motivo il suo mercato è molto ristretto in termini di quantità di clienti.
- *Prêt-à-porter*, o *ready-to-wear*, indica il segmento dell’abbigliamento composto da capi con prezzo elevato e forte contenuto creativo ma con produzione e taglie standard. Il termine *ready-to-wear* nasce nel 1948 negli Stati Uniti e il tipo di moda proposta si diffonde principalmente in Francia negli anni successivi. La proposta di

<sup>82</sup> CAROLI M. G., FRATOCCHI L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, FrancoAngeli, Milano, 2000, p. 268.

<sup>83</sup> SAVIOLO S., TESTA S. (2000), cit., p. 120.

tale segmento mira a soddisfare l'esigenza di abiti economicamente accessibili ma, allo stesso tempo, dotati di innovazione e stile.

Le case di moda di tale segmento producono, con la logica del programmato, generalmente due collezioni l'anno (Primavera/Estate e Autunno/Inverno) servendosi di designer e stilisti che si occupano della creazione dell'immagine del marchio e del prodotto. Gli abiti offerti sono abiti di qualità alta e con prezzi triplicati o quintuplicati rispetto al prezzo medio di mercato.

- *Diffusion*, nasce come estensione dei marchi di *prêt-à-porter* con l'obiettivo di rendere più abbordabile il capo delle griffe famose e ampliare il mercato target. "In questa fascia sono posizionate le seconde e le terze linee degli stilisti"<sup>84</sup> di marchi di moda del programmato dei quali sfruttano la riconoscibilità e l'immagine.
- *Bridge*, è il segmento che nasce per fare da "ponte" tra il mercato di massa e il *diffusion*. Offre abiti di marchi industriali di buona qualità con attenzione alle tempistiche di consegna e riassortimento. Il prezzo di tali collezioni è raddoppiato rispetto al prezzo medio di mercato. Il target di questo segmento è costituito da persone benestanti con disponibilità economica che ricercano abbigliamento con un certo contenuto stilistico o capi classici ma di buona qualità.
- *Mass*, indica il segmento rivolto al mercato di massa. Offre abbigliamento al prezzo medio di mercato ad una qualità medio bassa con capi basici e non differenziati. La produzione è gestita in serie e la distribuzione capillare è fondamentale per raggiungere un mercato molto ampio. All'interno del segmento si differenziano altre sottocategorie: il *better*, che racchiude le linee economiche dei grandi marchi, il *moderate* che comprende le catene a basso prezzo e l'*unbranded* che si riferisce ai prodotti senza marchio con primo prezzo di mercato.

---

<sup>84</sup> SAVIOLO S., TESTA S. (2000), cit., p. 122.

### 2.3. La rivoluzione del Fast Fashion

Come visto dall'analisi del mercato della moda questo sta cambiando e si è evoluto significativamente negli ultimi decenni.

Globalizzazione, modificazione del contesto competitivo e variazioni nelle preferenze dei consumatori hanno fatto sì che nel mercato della moda si sviluppasse nuove logiche che hanno favorito la diffusione ed il successo di nuovi modelli di business.

Tra le circostanze più significative per questa rivoluzione nel mercato della moda si trova la comparsa della globalizzazione che ha cambiato e sconvolgerà profondamente gli equilibri dei mercati di tutto il mondo.

La nascita dei mercati aperti, la scomparsa delle frontiere commerciali tra paesi e i vantaggi di un mondo globalizzato hanno modificato le logiche produttive delle aziende che hanno iniziato a sviluppare nuove strategie di adattamento.

Per quanto riguarda le aziende di moda, sulla metà degli anni Ottanta, si iniziò a delocalizzare la produzione verso i paesi dell'Est Europa allo scopo di sfruttare i bassi costi di manodopera di questi paesi. Se da un lato ciò permetteva alle aziende di diminuire i costi della produzione con manodopera non specializzata, dall'altro aumentava la complessità organizzativa della filiera produttiva che doveva confrontarsi con operazioni di import/export, aumento dei tempi di consegna e organizzazione della *supply chain*. L'aumento dei costi fissi della distribuzione dovuti alla nuova struttura produttiva delocalizzata portò le imprese a sfruttare nuove opportunità di fusione e acquisizione allo scopo di creare strutture aziendali solide e capaci di affrontare i cambiamenti e la concorrenza del mercato.

In tempi più recenti una nuova modifica del mercato internazionale alterò ulteriormente il settore tessile-abbigliamento. Altro effetto più recente della globalizzazione fu infatti l'entrata della Cina nel WTO e lo smantellamento dell'Accordo Multifibre<sup>85</sup>. Fino al 2005, il

---

<sup>85</sup> L'Accordo Multifibre tra Comunità Europea e altri paesi importatori ed esportatori di prodotti tessili e abbigliamento, fu concluso nel 1974 e rinegoziato ogni 4 anni allo scopo di regolamentare il commercio internazionale di tali prodotti con l'applicazione di quote di restrizione delle quantità che i paesi in via di sviluppo potevano esportare nei paesi sviluppati. Tale misura aveva l'obiettivo di concedere tempo ai paesi sviluppati per poter gestire la mole di importazioni tessili e a salvaguardare le proprie industrie tessili dall'assalto dei paesi in via di sviluppo. In quanto settore ad alta intensità di lavoro infatti, il settore tessile,

settore tessile e dell'abbigliamento era l'unico settore ancora soggetto alle quote che limitavano l'esportazione di alcuni paesi in via di sviluppo, tra cui la Cina, agli Stati Uniti e all'Unione Europea. La cancellazione di tali restrizioni quantitative provocò una forte crescita delle esportazioni tessili dalla Cina agli Stati Uniti (200%) e all'UE (90%) a cui però seguirono nuovi accordi di protezione temporanea pattuiti tra Cina e UE<sup>86</sup>. Grazie anche a ciò la Cina conobbe una crescita esplosiva che rimodernò ed aprì nuove opportunità all'industria dell'abbigliamento che ormai si trovava in una fase di maturità, modificando gli equilibri industriali del settore.

L'avvento della globalizzazione inoltre contribuì alla modifica delle preferenze dei consumatori uniformando, anche grazie agli sviluppi tecnologici, le esigenze delle persone e assottigliando le differenze nelle scelte e nelle preferenze di acquisto. Ciò permetteva alle aziende di moda di sfruttare una produzione standard per tutti i mercati in cui poteva iniziare a competere e potendo inoltre usufruire dei vantaggi della costruzione di economie di scala. La standardizzazione dell'offerta durò fino alla fine degli anni Ottanta quando la produzione a basso costo e l'offerta di un prodotto massificato soddisfaceva le esigenze dei consumatori di moda determinando il successo delle aziende del mercato. A partire dagli anni Novanta l'aumento della competitività del mercato però non sosteneva più una produzione uniformata di questo tipo e le aziende dovettero ridimensionare la loro offerta.

Tutti i fattori analizzati infatti, dall'apertura dei mercati internazionali alla diminuzione del costo del lavoro e alla variazione delle esigenze dei consumatori, avevano aumentato il livello di concorrenza del mercato della moda dando l'impulso alle imprese per sviluppare nuove strutture e modi di differenziazione per superare la concorrenza. Dato che il prezzo non poteva essere il punto sul quale competere, si diffuse l'idea che la competenza dovesse basarsi sui tempi, sulla flessibilità e la velocità nella soddisfazione del mercato.

---

concedeva ai paesi in via di sviluppo un vantaggio competitivo comparato dovuto al loro basso costo della manodopera. Nel 2005 l'Accordo Multifibre, in parte criticato per la sua distorsione del commercio internazionale, viene eliminato definitivamente come previsto durante l'ottavo round negoziale del GATT che programmava il suo smantellamento nel giro di dieci anni.

<sup>86</sup> JENSEN C. L., SØGAARD JØRGENSEN M., *The shaping of environmental impacts from Danish production and consumption of clothing* in "Ecological Economics", 83, 2012, p. 166.

In questo contesto nasce il Fast Fashion, un nuovo modello di business che fa della velocità il suo punto di forza secondo un modello di catena di fornitura di abbigliamento che mira a rispondere rapidamente alle ultime tendenze della moda aggiornando frequentemente i prodotti di abbigliamento disponibili nei negozi con l'introduzione di nuovi modelli ogni tre/cinque settimane. I principali rivenditori di Fast Fashion offrono appunto collezioni a basso costo che imitano le attuali tendenze della moda di lusso soddisfacendo l'insaziabile domanda di novità da parte dei consumatori.

In questo modo le aziende si sono trasformate per appagare le esigenze dei consumi moderni che si sono evoluti ad un acquisto impulsivo di moda; come citano le autrici Lisa McNeill and Rebecca Moore infatti, *“changing consumer attitudes to apparel consumption, linked with low-cost production and sourcing of materials from overseas industrial markets has led to a culture of impulse buying in the fashion industry, where new styles of clothing are available to the average consumer every week”*<sup>87</sup>.

Il termine “Fast Fashion” viene utilizzato per la prima volta nel New York Times nel 1989 per sottolineare la velocità con la quale un capo potesse passare dalla mente del designer al negozio, erano sufficienti, si afferma, solo 15 giorni. Anche la definizione di Fast Fashion di Hines e Bruce fa riferimento alla velocità della disponibilità del capo nei confronti dei consumatori, gli autori scrivono: *“Fast fashion is a contemporary term used by fashion retailers to acknowledge that designs move from catwalk to store in the fastest time to capture current trends in the market”*<sup>88</sup>.

La rapidità e la facilità con cui il consumatore può avere la disponibilità di capi di moda a basso prezzo ha portato il fenomeno ad essere denominato anche McFashion, con una chiara allusione alla catena di *Fast Food*, o ancora “moda usa e getta”, alludendo al ciclo di vita del prodotto moda che è molto breve e ben al di sotto della durata fisica del capo.

---

<sup>87</sup>MCNEILL LISA, MOORE REBECCA, *Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice* in “International Journal of Consumer Studies”, 39, 2015, p. 213.

<sup>88</sup> BRUCE M., HINES T., *Fashion marketing contemporary issues*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.

Delle varie definizioni e denominazioni del fenomeno si riporta in seguito la definizione di Fast Fashion proposta dagli autori Caro e Martínez-de-Albéniz<sup>89</sup> che affermano sia un “*business model that offers (the perception of) fashionable clothes at affordable prices*” combinando tre elementi: risposta rapida, frequenti cambi di assortimento e design della moda a prezzi accessibili. Gli autori sottolineano inoltre come i primi due elementi siano sostanzialmente operativi mentre l’ultimo rappresenta la vera e propria *value proposition* di tali aziende.

### 2.3.1. Caratteristiche e logiche del Fast Fashion

La produzione delle aziende di Fast Fashion si basa fundamentalmente su due logiche, la logica *pull*, che, come visto nel paragrafo precedente, permette di attivare la produzione sulla base delle esigenze effettive del mercato e la logica *Just in Time*, che consente di ridurre al minimo le scorte producendo solo ciò che si prevede di vendere in brevissimo tempo o che si è già venduto. L’adozione di queste logiche permette la velocità che caratterizza questo modello di business ed il suo grandissimo successo.

L’approccio *pull* si basa sulla capacità dell’azienda di rispondere alle necessità del mercato puntando appunto su una risposta veloce piuttosto che sulla qualità o la diminuzione dei costi di produzione. La procedura da seguire in un approccio *pull* è quella di valutare il mercato e produrre un nuovo prodotto quando la tendenza del mercato è chiara e visibile o produrre per il riassortimento quando un determinato capo o prodotto ha avuto un alto indice di vendita. La produzione quindi viene gestita in piccoli lotti con vendibilità quasi certa con il riassortimento dei prodotti che hanno avuto successo e l’immissione di nuovi prodotti di tendenza.

La naturale conseguenza della gestione dell’offerta secondo una logica *pull* è la filosofia industriale *Just in Time* che trova il suo fondamento nella riduzione al massimo dell’invenduto. “Nella sua accezione più ristretta, significa produrre solo quanto richiesto

---

<sup>89</sup> CARO F., MARTÍNEZ DE ALBÉRNIZ V., *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities* in AGRAWAL N. M., SMITH S. A., *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies*, Springer, Boston, 2015.

dal cliente”<sup>90</sup>, ed effettivamente ciò che nelle aziende del Fast Fashion si cerca di fare è di produrre ciò che si considera sarà venduto nel minor tempo possibile riducendo al minimo le scorte, diminuendo i lotti di produzione ed evitando la produzione anticipata.

Una gestione di questo tipo necessita di determinate competenze di osservazione e replica veloce delle tendenze del mercato della moda unite ad una buona capacità innovativa che dia carattere distintivo all’impresa nel mercato per elevarsi dalla concorrenza.

L’offerta che viene generata da queste logiche punta a soddisfare il consumatore garantendogli sempre nuove proposte di tendenza durante le stagioni e invogliandolo all’acquisto continuo.

A seguire una panoramica delle caratteristiche che differenziano e delineano il modello rivoluzionario del Fast Fashion: velocità e rotazione dei capi, massimizzazione dei volumi di vendita e congrue scelte di prezzo e qualità del prodotto.

Come è stato sottolineato lo scopo principale nel Fast Fashion è riuscire a riprodurre il più velocemente possibile le tendenze del mercato della moda e soddisfare le esigenze dei consumatori. L’analisi veloce e solerte del sistema moda, delle tendenze e delle vendite diventa quindi un elemento indispensabile per il successo di questo modello di business.

I negozi stessi diventano laboratori di prototipazione, le vendite sono studiate con sofisticati strumenti IT che vengono direttamente collegati con i *software* che programmano la produzione sulla base dei dati raccolti. L’analisi avviene a tutti i livelli, spesso sono gli stessi responsabili di negozio che forniscono dati quotidiani sulle vendite, richiedono il riassortimento dei capi più popolari, suggeriscono variazioni alla produzione e segnalano tendenze emergenti<sup>91</sup>.

Una volta programmata la produzione il processo di produzione e distribuzione è così veloce da permettere la disponibilità del capo esposto in negozio in poche settimane e sfruttare così le tendenze analizzate. La rotazione dei capi è altissima, si producono in questo modo fino a 20 collezioni l’anno, con cicli di vita del prodotto molto brevi.

---

<sup>90</sup> TRECCANI - Dizionario di Economia e Finanza disponibile al sito: [www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time](http://www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time).

<sup>91</sup> BRODISH S., CIRKA C., NIXON N. W., *Fast fashion's knock-off savvy: Proposing a new competency in a sustainability index for the fast fashion industry* in “Proceedings of the Northeast Business & Economics Association”, 2011, pp. 355, 356.

Altra caratteristica del Fast Fashion è la sua accessibilità, il fenomeno viene spesso associato infatti alla democratizzazione della moda per la sua forte diffusione verso un mercato target ampio e con disponibilità economiche medie.

In effetti, se si vuole sfruttare le tendenze momentanee e offrire un prodotto accessibile, si deve necessariamente attuare una politica di prezzo specifica, il prezzo deve essere basso. Ciò per invogliare il consumatore all'acquisto del capo di tendenza del momento e fargli mantenere la disponibilità ad acquistare il nuovo capo di tendenza in un futuro molto prossimo. L'obiettivo dell'impresa che vuole garantirsi un utile e un buon risultato economico, è quindi quello di vendere grandi quantità a prezzi moderati.

La strategia, perché ciò sia possibile, è quella di stimolare il bisogno del consumatore di acquistare un capo con un alto valore innovativo, creativo e di moda e di permettergli tale acquisto ad un prezzo basso.

Il basso prezzo viene utilizzato come incentivo all'acquisto di un capo a breve termine e alla creazione di un circolo che spinga lo stesso cliente a comprare un nuovo capo dopo pochissimo tempo dall'acquisto del precedente. I volumi di acquisto diventano in questo modo altissimi, e così la produzione, oltre a dover essere veloce, deve supportare anche ingenti volumi.

### 2.3.2. Il management del Fast Fashion

Secondo Enrico Cietta, autore di una delle prime classificazioni del Fast Fashion italiano e di un profondo studio sulla nascita e gli sviluppi di tale fenomeno, il successo di tale modello di business non può essere limitato alla considerazione della sua caratteristica principale ovvero la velocità. Di certo “la velocità è (...) componente essenziale del modello” ma il suo successo è determinato dal modo in cui risolve in maniera efficace tre problemi chiave per le imprese di moda: il problema del rischio, la gestione del sistema creativo, la gestione della filiera produttiva.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> CIETTA ENRICO, *La rivoluzione del fast fashion: strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

Una delle attività più impattanti nella gestione di un'impresa è quella della previsione della domanda e quindi delle tendenze di consumo, ciò diventa ancora più complesso nel settore moda se si tiene conto della forte variabilità dei consumi e dei prodotti, delle molte variabili che impattano sui consumi della moda e del sempre minore ciclo di vita dei prodotti.

La gestione del rischio nel sistema moda è legata quindi alla gestione della produzione di un bene che si immette in un mercato altamente imprevedibile. A ciò si aggiunge l'impatto sempre maggiore dei costi fissi dovuti da un lato alle scelte di delocalizzazione produttiva, che aumentano i costi di distribuzione, dall'altro all'aumento della necessità di innovazione e creatività da parte dei consumatori che ricercano nel capo una specificità e che fanno crescere i costi di comunicazione, ricerca e sviluppo.

Tale rischio diminuisce quanto più la produzione è vicina temporalmente al momento del consumo per la maggiore disponibilità di informazioni sulle tendenze e le richieste di mercato. Come analizzato nei paragrafi precedenti, le imprese del pronto-moda diminuiscono il rischio producendo con una logica *market-driven* ma spesso a discapito della varietà e delle dimensioni dell'assortimento. D'altra parte, per soddisfare le esigenze di assortimento e innovatività/creatività del capo d'abbigliamento, il modello del programmato soddisfa tale necessità ma con rischi molto maggiori. Il modello del Fast Fashion si inserisce come un ibrido tra le due strategie, evolvendosi dalla logica del pronto-moda sviluppa la sua produzione a seguito dei segnali che riceve dal mercato a tutti i livelli, evolvendosi dal programmato gestisce il processo creativo inserendo nelle svariate collezioni innovatività e creatività. L'importanza della raccolta di informazioni sulle tendenze a vari livelli aziendali si affianca alla velocità della produzione che permette di sfruttare con sveltezza le informazioni in possesso.

Oltre a ciò va sottolineato che produzione e consumo hanno una influenza reciproca nel sistema moda e che il modello di business del Fast Fashion attraversa l'intero ciclo produzione/consumo svariante volte durante l'anno riuscendo a sfruttare la frequenza e la sveltezza dei monitoraggi del ciclo per adattare la proposta al mercato e ridurre il rischio.

L'importanza del valore immateriale che viene richiesto in tempi recenti al prodotto moda accessibile accresce la difficoltà delle imprese per ciò che riguarda la gestione del sistema

creativo proprio del settore. Le imprese devono puntare quindi sull'innovazione del prodotto per differenziarsi dalla competenza e per soddisfare le esigenze del consumatore ma allo stesso tempo inserire nella loro offerta le tendenze comuni e le richieste del mercato. Oltre a ciò si aggiunge la scarsità degli strumenti di protezione delle creazioni di moda che obbligano le imprese a dover gestire e offrire innovazione continua anche per superare il problema dell'imitazione.

Poter inserire le logiche creative all'interno della produzione diventa un esercizio gestionale complicato che finora si era risolto puntando sulla creatività che plasma la produzione (nel caso delle imprese del programmato) o puntando sulla gestione dell'efficienza e della massimizzazione della produttività senza dare troppo peso alle scelte creative (nel caso delle imprese del pronto-moda). Il modello del Fast Fashion si basa sul proposito di amalgamare i due processi, creativo e produttivo, equilibrando le loro esigenze spesso contrapposte. Il coordinamento dei due cicli, che vengono ripetuti continuamente all'interno delle imprese di moda veloce, è essenziale per il successo del modello di business. La creatività non viene lasciata da parte come nelle imprese del pronto-moda ma viene anzi fortemente incentivata e richiesta. La fase creativa quindi viene gestita come uno *step* di rilievo ma, e qui si trova la chiave del successo, con un forte orientamento alla produzione industriale e alla vendita. Il valore dei modelli progettati viene valutato fortemente anche per il suo potenziale di vendita e per la sua più snella e efficace realizzazione all'interno dei processi industriali e ciò fa sì che si possa ottenere un prodotto innovativo, di facile realizzazione e ad un prezzo contenuto.

Infine, per ciò che riguarda la gestione della filiera produttiva industriale in tutte le sue fasi va detto che l'obiettivo, per le imprese del sistema moda, è quello di diminuire il più possibile il *time to market* per sfruttare la tendenza che, in quanto tale, è passeggera. La maniera più efficace di ottenere questo risultato è quella di utilizzare sistemi di *quick-response*, ossia sistemi di produzione che, attraverso strumenti informatici, analizzano le informazioni del mercato per accendere il flusso produttivo che è veloce e mira a far coincidere nel minor tempo possibile domanda e offerta.

Tale sistema di certo limita il tempo di risposta al mercato ma va detto che non è per forza il sistema che maggiormente ottimizza la competitività dell'impresa. Come detto precedentemente infatti i consumatori hanno cambiato le proprie preferenze e non si accontentano più dei prodotti standardizzati che può offrire un sistema così strutturato ma richiedono alle imprese del sistema moda uno sforzo maggiore di creatività ed innovazione. Le imprese del Fast Fashion si inseriscono in questo contesto offrendo un prodotto che coniuga qualità e originalità del prodotto a velocità nella gestione della filiera produttiva e della risposta al mercato. La novità dell'impresa di Fast Fashion è quella di non limitare la programmazione alla gestione della velocità nella risposta al mercato ma di riuscire ad inserire in un ciclo produttivo veloce e snello la gestione del processo creativo.

Il successo di tali imprese deriva dal fatto di riuscire a trovare la loro collocazione stabilendo un equilibrio tra velocità/standardizzazione e differenziazione in base alle esigenze del mercato/segmento in cui si posiziona.

Secondo l'autore quindi la caratteristica del successo delle imprese Fast Fashion è la flessibilità nell'adattare la filiera produttiva alle esigenze di mercato equilibrando velocità, qualità e ampiezza dell'offerta<sup>93</sup>.

Da ciò segue che il coordinamento con tutti gli attori della filiera è essenziale perché tale flessibilità possa essere messa in atto; la necessità di un sistema connesso e disposto a condividere l'adattabilità alle esigenze di mercato diventa un tassello importante per il successo finale del prodotto offerto al consumatore finale.

Il successo del Fast Fashion quindi non è solo velocità ma anche gestione di tempo, rischio, costi e processo creativo e produttivo in modo ottimale

---

<sup>93</sup> CIETTA ENRICO (2008), cit.

### 2.3.3. Le aziende del Fast Fashion

Se si cerca la voce Fast Fashion su Wikipedia vengono elencate 35 imprese di abbigliamento e accessori con le caratteristiche tipiche del sistema analizzato finora: prodotti di moda a prezzi accessibili, offerta ampia e cambiante, velocità nella risposta al mercato. (Figura 2.5)

1	ASOS	19	Next
2	Bershka	20	Oysho
3	Bestseller	21	Peacocks
4	C&A	22	Primark
5	Charlotte Russe	23	Pull & Bear
6	Cotton On	24	Rainbow Shops
7	Esprit	25	Renner
8	Comme ça ism	26	Riachuelo
9	Forever 21	27	River Island
10	Giordano	28	s. Oliver
11	H&M	29	Shasa
12	Label Rose	30	Stradivarius
13	Mango (clothing)	31	Topshop
14	Massimo Dutti	32	United Colors of Benetton
15	Metersbonwe	33	Who.A.U
16	Miss Selfridge	34	Uniqlo
17	New Look	35	Zara
18	NewYorker		

*Figura 2.5 – List of fast fashion brands*

Fonte: WIKIPEDIA website [www.wikipedia.org/wiki/Fast\\_fashion](http://www.wikipedia.org/wiki/Fast_fashion).

Si tratta di aziende che vendono i loro prodotti principalmente in punti vendita dislocati in tutto il mondo ma con una distribuzione geografica delle sedi ben precisa. (Figura 2.6)

Più della metà dei brand ha sede in Europa, tra Inghilterra, Spagna e Italia, solo 5 brand sono presenti sia in Asia che in Nord America, le percentuali in Sud America e Oceania sono invece molto contenute. (Figura 2.7)

EUROPA	22	ASIA	5
ASOS	INGHILTERRA	Comme ça ism	GIAPPONE
Bershka	SPAGNA	Giordano	HONG KONG
Bestseller	DANIMARCA	Metersbonwe	CINA
C&A	BELGIO	Uniqlo	GIAPPONE
H&M	SVEZIA	Who.A.U	SUD KOREA
Label Rose	ITALIA	<b>NORD AMERICA</b>	5
Mango (clothing)	SPAGNA	Charlotte Russe	STATI UNITI
Massimo Dutti	SPAGNA	Esprit	STATI UNITI
Miss Selfridge	INGHILTERRA	Forever 21	STATI UNITI
New Look	INGHILTERRA	Rainbow Shops	STATI UNITI
NewYorker	GERMANIA	Shasa	STATI UNITI
Next	INGHILTERRA	<b>OCEANIA</b>	1
Oysho	SPAGNA	Cotton On	AUSTRALIA
Peacocks	INGHILTERRA	<b>SUD AMERICA</b>	2
Primark	IRLANDA	Renner	BRASILE
Pull & Bear	SPAGNA	Riachuelo	BRASILE
River Island	INGHILTERRA		
s. Oliver	GERMANIA		
Stradivarius	SPAGNA		
Topshop	INGHILTERRA		
United Colors of Benetton	ITALIA		
Zara	SPAGNA		

Figura 2.6 – Distribuzione geografica brand - 1

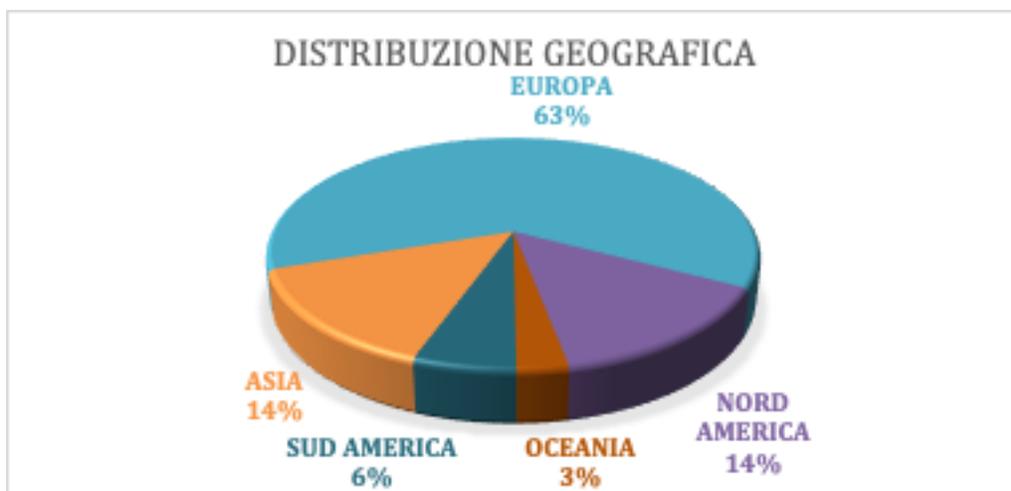


Figura 2.7 – Distribuzione geografica brand - 2

Per ciò che riguarda la loro dimensioni e la loro importanza globale in cima ai *ranking* si trovano la spagnola Zara e la svedese H&M. Le due aziende si innalzano sulle altre per essere le maggiormente riconosciute, a livello globale, come brand del Fast Fashion<sup>94</sup>. Con un valore di rispettivamente 17,712 \$m e 16,826 \$m sono state inserite nella classifica *Best Global Brands 2018 Interbrand*<sup>95</sup> al venticinquesimo e al trentesimo posto.

<sup>94</sup> CARO F., MARTÍNEZ DE ALBÉRNIZ V. (2015), cit.

<sup>95</sup> Ranking disponibile al sito: [www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/](http://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/).

Attraverso le semplici analisi proposte nel presente capitolo su caratteristiche, logiche e gestione delle imprese di moda veloce è chiara l'importanza globale del fenomeno del Fast Fashion ed il suo impatto sulle dinamiche economiche internazionali. Nei seguenti capitoli si studieranno gli effetti economici sociali e ambientali, in particolar modo con riferimento alla sostenibilità, di questo nuovo modello di business che ha rivoluzionato il modo di fare moda.



### 3. Fast Fashion e sostenibilità

Il presente capitolo ha lo scopo di trovare un punto d'incontro tra i due grandi temi affrontati finora, sostenibilità da un lato e moda dall'altro. L'obiettivo è quello di capire se il mondo della moda, in particolare quello del Fast Fashion, e le teorie sulla sostenibilità e la responsabilità sociale delle imprese possano convivere in un unico modello d'impresa. A tal proposito si analizzeranno le varie esternalità di un modello di successo come quello del Fast Fashion per poter avere una visione dell'impatto che esso ha nel nostro pianeta e di come la sostenibilità si possa inserire in un tipo di produzione e strategia così consumistica per valutare la possibilità di un Fast Fashion sostenibile.

#### 3.1. Il paradosso della moda sostenibile

Per come presentati finora, moda e sostenibilità sembrano avere poco a che fare.

Il fashion è per sua natura cambiamento, ricerca della novità, innovazione. La sostenibilità è conservazione delle risorse, mantenimento di un equilibrio sociale e generazionale di ricchezza e benessere nel rispetto delle esigenze di tutti gli individui e di tutte le generazioni.

Il funzionamento del fenomeno della moda è una vera e propria rappresentazione dell'insostenibilità del vivere moderno. Ciò che dà valore alla moda in sé è proprio il fatto di essere passeggera, non indossare o gettare un capo perché ormai fuori moda ma ancora perfettamente in grado di svolgere la sua funzione materiale di vestire il corpo è chiara espressione di tutto ciò che non è la sostenibilità.

Come interpretare allora le preoccupazioni delle grandi aziende di moda in tema di sostenibilità dei processi interni ed esterni delle loro aziende, la diffusione delle campagne di riciclaggio degli abiti, la propagazione dell'utilizzo di cotone organico, l'attenzione sempre più palese delle imprese alla responsabilità sociale?

Le logiche della moda fanno insorgere dibattiti irrisolti con rispetto al tema della sostenibilità e alle sue ripercussioni etiche e ambientali.

A voler avvicinare le tre dimensioni della sostenibilità al fenomeno della moda lo scontro con la dimensione ambientale è lampante. La natura mutevole del prodotto moda e l'utilizzo dell'obsolescenza sociale e non materiale come fonte primaria dei profitti di questo business si scontrano fortemente con le esigenze di conservazione naturale delle risorse e degli ambienti. La moda dura meno di quanto duri materialmente il capo e perciò genera sprechi, la velocità e il consumo di massa che hanno caratterizzato la moda degli ultimi decenni non hanno che aumentato la quantità di rifiuti prodotti dall'uomo.

Il settore moda ne produce tonnellate ogni anno, secondo l'EPA<sup>96</sup> il 48% degli americani getta vestiti perfettamente riutilizzabili per un totale di circa 65 libbre a testa ogni anno producendo tra gli 11 e i 13 milioni di tonnellate di rifiuti.

Allo spreco tipico della moda ed al suo impatto sull'ambiente si aggiunge il grosso impatto ambientale dei processi produttivi che, in particolare nelle fasi di tintura e finitura, fanno un intenso utilizzo di prodotti chimici e di risorse naturali.

Anche per ciò che riguarda la dimensione sociale della sostenibilità le mancanze sono evidenti. La struttura sociale moderna dei paesi occidentali e non solo istiga e fomenta il continuo desiderio di novità e di affermazione nella società attraverso la forma rapida di utilizzo di vestiti e accessori, le influenze della società creano nel consumatore il bisogno di acquistare nuovi capi e *"the need to continuously buy new garments is fostered by mass media and business speculations"*<sup>97</sup>. L'obsolescenza culturalmente accettata degli abiti in tempi sempre minori è ciò rende, ancora una volta, la moda altamente insostenibile.

Infine, con riferimento alla dimensione economica della sostenibilità la moda si inserisce come un modello di business che si è in grado di generare ricchezza ma con poca attenzione ai suoi impatti.

---

<sup>96</sup> United States Environmental Protection Agency EPA (in italiano Agenzia per la protezione dell'ambiente), è un'agenzia del governo federale degli Stati Uniti d'America che si occupa di protezione ambientale e salute umana.

<sup>97</sup> CAMPANA G., CARLUCCIO L., CIMATTI B., *Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: a Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017, p. 394.

La produzione, come visto, è spesso localizzata nei paesi con economie in via di sviluppo e ciò rende sempre più difficoltoso il controllo della *supply chain* ed in un certo senso svincola le imprese madri da responsabilità sul prodotto finito che immettono sul mercato.

Lo sfruttamento dei capitali è ingente nelle imprese del sistema moda, soprattutto in quello del Fast Fashion, ma le conseguenze dei loro processi aziendali, dalla delocalizzazione alla produzione in serie, si rivelano spesso incompatibili con la sostenibilità.

Con le brevi considerazioni fatte in riferimento alle dimensioni della sostenibilità, la moda si presenta come “portatrice di una contraddizione, forse insanabile, che rende l’espressione *moda sostenibile* un ossimoro più che un credibile strumento”<sup>98</sup> per la strategia d’impresa.

Sembra delinarsi una naturale contraddizione tra moda e sostenibilità che si può sintetizzare in poche semplici parole: “*fashion consumes many natural resources and generates waste, whereas sustainability strives for resource conservation and zero waste*”<sup>99</sup>.

La naturalezza con la quale la moda vive e si fonda sul fatto di generare rifiuti si scontra con i principi della sostenibilità di limitazione degli sprechi e degli impatti delle attività dell’uomo sull’ambiente.

L’espressione *moda sostenibile* sembra un connubio cozzante di termini che non possono convivere, un paradosso che evidenzia lo scontro tra il desiderio di consumare e gli sforzi per limitare il consumo, tra lo spreco e la conservazione, tra la velocità di produzione e di acquisto e la lentezza richiesta per il mantenimento delle risorse naturali.

Velocità, consumismo, obsolescenza sono state predilette dalle aziende di moda negli ultimi anni che hanno basato le loro scelte di design, fornitura, produzione e distribuzione sulla velocità piuttosto che sulla sostenibilità.

Il successo che tale modello di business ha avuto, e l’importanza economica mondiale che ciò ha conferito alle imprese della moda veloce, le ha in un certo senso protette dalle

---

<sup>98</sup> RICCHETTI M. (2009), cit.

<sup>99</sup> GEETHA DISSANAYAKEA, PAMMI SINHAB, *An examination of the product development process for fashion remanufacturing* in “Resources, Conservation and Recycling”, 104, 2015, p. 94.

opinioni critiche sulla mancanza di etica delle loro scelte strategiche quasi legittimando un modello che dello spreco ha fatto il suo cavallo di battaglia.

A tal proposito, alcuni ricercatori hanno definito questo fenomeno il “paradosso della moda”, per sottolineare come si sia paradossalmente giustificata l'intrinseca obsolescenza e lo spreco del modello della moda veloce senza troppa attenzione all'eticità o alla sostenibilità delle azioni compiute in questo settore<sup>100</sup>.

Altri studiosi hanno invece visto, nelle inclinazioni verso la sostenibilità delle imprese della moda, un elegante strumento di marketing che troppo spesso ha comunicato più di quanto non si sia effettivamente fatto nell'implementazione di programmi reali verso una sostenibilità sociale, ambientale ed economica dell'impresa<sup>101</sup>.

Tale fenomeno, denominato di *greenwashing*, fa riferimento alle politiche adottate dalle imprese che, in maniera fuorviante per il consumatore, mirano a sponsorizzare la loro sostenibilità attraverso la pubblicità di adesione a campagne di sensibilizzazione, rispetto dei diritti umani o utilizzo di materiali ecologici senza delineare programmi strutturati per una reale responsabilità sociale. Troppo spesso le imprese si limitano a mostrare ciò che di positivo viene fatto in questo ambito senza mostrare realmente tutte le facce del loro operato offrendo una falsa immagine di ciò che è l'impresa. L'obiettivo di tali azioni di *greenwashing* è quello di sfruttare la popolarità del *green*, del sostenibile, del naturale come impulso d'acquisto per il consumatore che sarà in questo modo, ancora una volta, spinto a comprare.

Si è detto popolarità della sostenibilità perché tali campagne e programmi di riciclaggio e riutilizzo dei capi, di sensibilizzazione alla produzione sostenibile, di rispetto dei diritti umani nelle catene di produzione si sono fortemente sviluppate negli ultimi anni anche in relazione alla maggiore attenzione che il consumatore ha dimostrato verso questi temi, ma

---

<sup>100</sup> BLACK S., ECKERT C., *Developing Considerate Design: Meeting Individual Fashion and Clothing Needs Within a Framework of Sustainability* in PILLER F., TSENG M., *Handbook of Research in Mass Customization and Personalization*, World Scientific, Singapore, 2010.

<sup>101</sup> ANDRIOLA L., *Moda e Sostenibilità ambientale e sociale - Principi, obiettivi e principali esperienze in atto*, ENEA, Roma, 2016.

viene spontaneo chiedersi: non sarà anche questa una moda che, come sempre, passerà di moda?

Il sistema moda, è vero, rappresenta la punta di diamante di un sistema consumistico e insostenibile ma le inclinazioni verso un'attenzione alla sostenibilità non sono un paradosso e non passeranno di moda perché ciò non sarà più una possibilità ma una necessità. Sono cambiati i tempi in cui Friedman chiamava la responsabilità sociale una vestizione ipocrita figlia dell'istinto suicida di alcuni uomini d'affari, oggi tale responsabilità è generalmente accettata dai *business men* come condizione per la sopravvivenza a lungo termine delle loro imprese<sup>102</sup>.

### 3.2. Le esternalità del Fast Fashion

L'industria della moda, nonostante le sue ottime potenzialità economiche, è legata ad attività ad alto rischio per ciò che riguarda la dimensione sociale ed ambientale.

Le attività delle imprese della moda causano un forte impatto negli equilibri sociali, ambientali ed economici dei paesi del pianeta.

Numeri alla mano, i dati sono impressionanti.

Solo in Italia, il settore del Tessile-Abbigliamento consuma in un anno oltre un milione di kWh di elettricità, circa 130 milioni di tonnellate di carbone, tra i 6 e i 9 miliardi di litri di acqua e oltre 6 milioni di tonnellate di prodotti chimici rappresentando il sesto settore che più incide sulle emissioni di gas serra con più di 3 milioni di tonnellate di emissioni<sup>103</sup>.

Anche i consumi risultano fortemente impattanti nei confronti degli equilibri mondiali sulla sostenibilità, il consumo globale di prodotti tessili si stima oltre le 30 tonnellate all'anno<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> KOEHN NANCY, *The brain - and soul - of capitalism* in "Harvard Business Review", 91, 2013.

<sup>103</sup> Dati SISTEMA MODA ITALIA (SMI) - Federazione tessile e moda pubblicati a Marzo 2016 disponibili al sito: [www.sistemamodaitalia.com/it/sostenibilita](http://www.sistemamodaitalia.com/it/sostenibilita).

<sup>104</sup> BIN SHEN (2014), cit., p. 6236.

Il rischio delle attività di Fast Fashion ancora di più è associato alle forti esternalità che un modello di business improntato sulla velocità comporta, le aziende si sono trovate a programmare i loro processi e le loro strutture con l'obiettivo di competere e sopravvivere in un mercato di richieste immediate, prezzi economici e qualità creativa che non hanno permesso la strutturazione di adeguati sistemi di controllo delle esternalità negative prodotte nei confronti dell'ambiente circostante.

L'analisi di tali impatti sarà brevemente presentata in seguito per valutare il *true cost*<sup>105</sup> della moda veloce, come viene definito da un documentario scritto e prodotto negli Stati Uniti riguardante il mondo della moda. Il documentario cerca di rispondere alle questioni riguardanti quanto effettivamente sia impattante nei sistemi sociali ed ambientali tale industria e chi realmente stia pagando il prezzo del nostro abbigliamento così disponibile e a basso prezzo finale.

A seguire si vedranno le tre grandi aree di impatto negativo sui sistemi globali che comportano le attività del business del Fast Fashion, i danni dell'industria cotoniera, le conseguenze della delocalizzazione produttiva ed infine l'impatto ambientale dello spreco e del consumismo.

### 3.2.1. I danni dell'industria del cotone

L'industria della moda sarebbe, secondo un recente studio del *Nordic Fashion Council*, la seconda industria più inquinante al mondo, preceduta solamente da quella petrolifera. Gran parte di tale inquinamento è dovuto all'industria cotoniera che, lungo la sua catena produttiva produce impatti considerevoli in tema di sostenibilità ambientale e sociale.

---

<sup>105</sup> The True Cost è un documentario diretto da Andrew Morgan del 2015 che discute e analizza i vari aspetti del Fast Fashion nell'era del consumismo e dei mass media. Attraverso varie interviste il documentario esplora la vita dei lavoratori delle industrie tessili in paesi in via di sviluppo, l'inquinamento prodotto nei fiumi e nel suolo, la contaminazione da malattie, pesticidi, prodotti chimici dovuti alle attività della moda. Documentario disponibile al sito: [www.truecostmovie.com/store/the-true-cost-digital-download](http://www.truecostmovie.com/store/the-true-cost-digital-download).

Il cotone è una delle fibre naturali più utilizzate nel settore, la sua produzione mondiale si aggira attorno alle 25 tonnellate annue<sup>106</sup>, con una produzione concentrata in vari paesi del mondo.

I primi cinque produttori al mondo, a fronte di una produzione globale di 123 milioni di balle, sono India, Cina, Stati Uniti, Brasile e Pakistan, i quali sono in grado di produrre, da soli, quasi l'80% del totale mondiale. Nello specifico India, Cina e Stati Uniti superano le 20 milioni di balle mentre Pakistan e Brasile stanno al di sotto dei 10 milioni, in Figura 3.1 il dettaglio della produzione per paese.

Country/Region	Area (Million hectares)	Yield (Kilograms per hectare)	Production (Million 480 lb. bales)
<b>World</b>	<b>33.59</b>	<b>802</b>	<b>123.70</b>
<b>United States</b>	<b>4.49</b>	<b>1014</b>	<b>20.92</b>
<b>South Asia</b>			
<b>India</b>	<b>12.40</b>	<b>509</b>	<b>29.00</b>
<b>Pakistan</b>	<b>2.70</b>	<b>661</b>	<b>8.20</b>
<b>China</b>	<b>3.40</b>	<b>1761</b>	<b>27.50</b>
<b>South America</b>			
<b>Brazil</b>	<b>1.18</b>	<b>1708</b>	<b>9.22</b>
<b>Argentina</b>	0.35	510	0.82
<b>Paraguay</b>	0.01	416	0.02
<b>Middle East</b>			
<b>Turkey</b>	0.47	1853	4.00
<b>Syria</b>	0.03	1161	0.16
<b>Iran</b>	0.09	640	0.25
<b>Australia</b>	0.53	1931	4.70
<b>Mexico</b>	0.21	1617	1.56

Country/Region	Area (Million hectares)	Yield (Kilograms per hectare)	Production (Million 480 lb. bales)
<b>Africa</b>			
<b>Burkina</b>	0.85	333	1.30
<b>Mali</b>	0.73	403	1.35
<b>Côte d'Ivoire</b>	0.37	467	0.79
<b>Benin</b>	0.53	468	1.14
<b>Egypt</b>	0.09	718	0.30
<b>Cameroon</b>	0.23	484	0.50
<b>Tanzania</b>	0.35	143	0.23
<b>Nigeria</b>	0.27	190	0.24
<b>Zimbabwe</b>	0.22	247	0.25
<b>Ethiopia</b>	0.06	635	0.18
<b>Former Soviet Union</b>			
<b>Uzbekistan</b>	1.25	672	3.86
<b>Turkmenistan</b>	0.55	535	1.34
<b>Tajikistan</b>	0.19	671	0.57
<b>Kazakhstan</b>	0.13	523	0.30
<b>Burma</b>	0.25	634	0.73
<b>Others</b>	1.69	552	4.28

Figura 3.1 – Cotton, Area, Yield and Production

Fonte: Elaborazione propria con dati *United States Department of Agriculture* 11/08/2018 - disponibili al sito: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/reportHandler.ashx?fileName=BVS&reportId=958&templateId=1&format=html>.

Vari sono i fattori che determinano l'impatto ambientale della produzione del cotone.

<sup>106</sup> MAGNI A., *La sostenibilità nell'industria tessile* in FRISA, M. L., RICCHETTI M., Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile, Marsilio, Venezia, 2011.

In primo luogo, la sua produzione richiede l'utilizzo di vastissime aree di terreno. Il cotone, come visto, viene prodotto principalmente in determinati paesi quali India, Cina e Stati Uniti.

Nel mondo sono oltre 33 i milioni di ettari dedicati alla coltivazione del cotone, dei quali oltre il 60% si trova nei primi tre paesi produttori, 12.4 milioni di ettari in India, 4.49 negli Stati Uniti e 3.40 in Cina.

Necessitando di tanto terreno, si è assistito alla trasformazione di intere aree di coltura per le piantagioni di cotone, con la conseguente alterazione monodirezionale delle economie locali.

La monocoltura, ovvero il dedicare vaste aree di territorio alla coltura di una sola specie vegetale con processi standardizzati, intensivi e massificati, ha grossi rischi ambientali e sociali. Tale fenomeno può portare, in tempi molto brevi, alla distruzione delle risorse di territori preziosi ed allo stravolgimento del panorama economico e agricolo di interi paesi.

Da un lato infatti la monocoltura è una delle cause principali della scomparsa delle biodiversità, un tale tipo di produzione inoltre rende sterili i terreni ed impoverisce il patrimonio genetico del suolo rendendo i raccolti più deboli e vulnerabili.

Tutte questi effetti rendono le piante più deboli favorendo la diffusione di infezioni e malattie con il conseguente aumento della necessità di utilizzo di pesticidi, con tutti gli ulteriori rischi che ciò comporta.

Dall'altro lato la monocoltura mette a rischio la sicurezza alimentare ed economica delle popolazioni dei paesi in cui si sviluppa. Le monocolture, spesso gestite da grandi multinazionali, privano le popolazioni autoctone delle terre coltivabili che fino ad allora erano la loro unica forma di sostentamento, costringendole a lavorare nelle piantagioni o ad abbandonare le terre.

I prodotti dell'industria del cotone inoltre hanno un forte impatto per ciò che riguarda il loro utilizzo di risorse naturali scarse, in primis l'utilizzo di acqua sia nella coltivazione che nei processi di filatura, tintura e fissaggio. Lo sfruttamento delle risorse idriche per la produzione del cotone dipende da tre fattori, il prelievo dell'acqua da parte della pianta (il cotone necessita di molta acqua per arrivare a maturazione), la contaminazione di deflusso

(l'acqua viene inquinata a causa dei fertilizzanti ed i pesticidi che defluiscono dalle coltivazioni), la salinizzazione del suolo (dovuta all'eccesso di prelievo nelle zone delle coltivazioni).

Si parla di *water footprint* con riferimento alle enormi quantità di acqua dolce utilizzata nella coltivazione del cotone. Si stima che la produzione di un chilogrammo di cotone richieda l'utilizzo di 9,4 metri cubi di acqua con picchi che toccano anche i 20 metri cubi in India ed in Argentina con dipendenza dalle condizioni climatiche, del suolo e dell'umidità del luogo di coltivazione<sup>107</sup>.

La produzione di una semplice T-shirt comporta un dispendio idrico incredibile, secondo uno studio condotto dal SERI (*Sustainable Europe Research Institute*), sarebbe pari a 2.700 litri di acqua, per la produzione di un paio di scarpe ne servirebbero addirittura 8.000<sup>108</sup>.

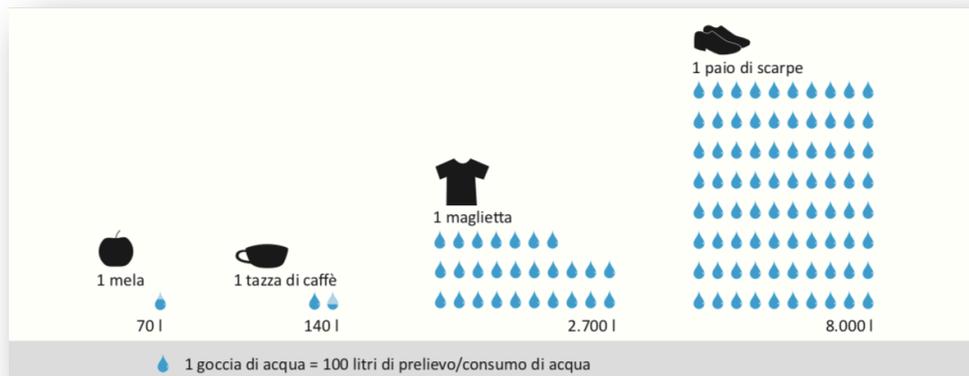


Figura 3.2 – Impronta idrica di diversi prodotti

Fonte: CHAPAGAIN, A.K., HOEKSTRA A.Y., *Water footprints of nations: Water use by people as a function of their consumption pattern* in "Water and Resource Management", 21, 2007.

La coltivazione del cotone fa inoltre un ingente uso di pesticidi chimici e fertilizzanti con conseguenze pesanti e gravi sia sull'ambiente che sulle condizioni di salute dei lavoratori

<sup>107</sup> GALLO ALESSANDRO, *Cotone: Geopolitica di una commodity agricola* in "Geotema", 35/36, 2009.

<sup>108</sup> FRIENDS OF EARTH EUROPE, GLOBAL 2000, SERI, *Quant'acqua sfruttiamo - Come il consumo di materie prime minaccia le risorse idriche del pianeta*, GLOBAL 2000, Vienna, 2011.

dei campi. Negli Stati Uniti, uno dei maggiori esportatori di cotone nel mondo, un quarto di tutti i pesticidi utilizzati dal paese sono impiegati nella produzione di cotone<sup>109</sup>.

Oltre a ciò, i processi quali la tintura, la stampa ed il finissaggio dei tessuti prevedono l'utilizzo di prodotti chimici nocivi ed inquinanti (coloranti azoici, alchifenoli, metalli pesanti, clorobenzeni, paraffine e solventi clorurati).

Le conseguenze per l'inquinamento delle acque dovute all'utilizzo di tali prodotti sono considerevoli. La Campagna Detox<sup>110</sup> di *Greenpeace* ha dimostrato come quasi tutti i grandi brand della moda utilizzassero i fiumi come discariche, soprattutto nei paesi del Sud-Est asiatico, in Cina, in Turchia ed in Messico; proprio in quest'ultimo paese un'indagine ha rivelato la presenza di quasi 1.100 sostanze tossiche in un fiume limitrofo alle coltivazioni la cui acqua veniva usata dalla popolazione per vivere, lavarsi, cucinare ecc.<sup>111</sup>

L'utilizzo di molti prodotti, quali fertilizzanti minerali, insetticidi, erbicidi, fungicidi, causa inoltre effetti gravi sulla salute dei lavoratori come danni all'epidermide e alla vista degli agricoltori che sono a stretto contatto con tali sostanze per tempo prolungato e ancora, aumentando la probabilità di difetti congeniti, malattie mentali e tumori della popolazione delle regioni nelle quali si trovano le piantagioni.

Infine, anche il trasporto e la distribuzione del cotone agli impianti di filatura, tessitura, tintura e confezionamento dei capi hanno un forte impatto ambientale.

Tale "viaggio" delle fibre di cotone comporta grosse emissioni di CO<sub>2</sub> che hanno un impatto, come visto, nell'atmosfera terrestre.

La produzione della materia prima, la sua lavorazione ed infine la vendita, anche come conseguenza della globalizzazione, non avvengono su scala locale ma spesso si realizzano in paesi diversi e molto lontani tra loro. Queste distanze vengono percorse ogni giorno da

---

<sup>109</sup> CLAUDIO L., *Waste couture: Environmental impact of the clothing industry* in "Environ Health Perspect", 115, 2007, pp. 449-454.

<sup>110</sup> La Campagna Detox, lanciata nel 2011 da Greenpeace, ha lo scopo di dimostrare i collegamenti diretti tra i marchi di abbigliamento globali, i loro fornitori e l'inquinamento delle acque in tutto il mondo con sostanze tossiche. Il lavoro sul campo e le indagini nei paesi produttori, insieme al test degli indumenti per il rilevamento di tracce di sostanze chimiche pericolose, hanno portato alla pubblicazione di rapporti rivoluzionari che hanno rivelato la verità tossica dietro i nostri vestiti. Maggiori informazioni sul sito Detox Campaign: [www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/detox/water/detox/intro/](http://www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/detox/water/detox/intro/).

<sup>111</sup> ALTROCONSUMO, *Cambiamo abito* in "Altroconsumo", 301, 2016, pp. 12-17.

aerei, treni, navi e camion che, producendo emissioni di CO<sub>2</sub> e polveri sottili, sono tra i primi responsabili di inquinamento e riscaldamento globale.

Come visto, un prodotto naturale come il cotone, non è poi così ecologico anzi i suoi impatti su ambiente e società sono stati valutati superiori a quelli del poliestere, un prodotto sintetico. La realizzazione del *Life Cycle Assessment* (LCA) è infatti necessaria per la determinazione del reale dell'impatto di un prodotto, in Figura 3.3 la misurazione dell'impatto di una T-shirt di cotone e di una in poliestere in quanto ad utilizzo di energia, emissioni e scarichi, consumo di acqua ed alterazione delle risorse idriche.



Figura 3.3 – Impatto ambientale di cotone e poliestere a confronto

Fonte: ALTROCONSUMO, *Cambiamo abito* in "Altroconsumo", 301, 2016.

La naturalità, è vero, è sinonimo di biodegradabile ma non per forza di sostenibilità, l'impatto ambientale della produzione di cotone infatti, come si è visto, non va sottovalutato.

Il consumo di acqua e pesticidi in fase di coltivazione e le emissioni e gli scarichi inquinanti della fase di raccolta e trasporto lo rendono più impattante della fibra sintetica del poliestere che vanta un consumo più basso di acqua, minori trasporti e maggior grado di automazione della filiera produttiva in fase di estrazione e filatura/tessitura. Va detto però che la fibra sintetica, avendo origine dal petrolio, non è biodegradabile e viene difficilmente smaltita una volta trasformata in rifiuto.

Come viene mostrato in Figura 3.4 nella valutazione del ciclo di vita del prodotto, gli impatti di cotone e poliestere si eguagliano nelle fasi di tintura, stampa, finissaggio e confezione consumando in egual misura acqua ed energia, utilizzando sostanze chimiche e producendo scarti di produzione e confezionamento. Anche gli impatti relativi ai consumi casalinghi di lavaggio e stiro sono evidentemente equivalenti mentre come detto, la biodegradabilità ed i tempi di smaltimento del prodotto una volta diventato rifiuto premiano la fibra naturale del cotone.

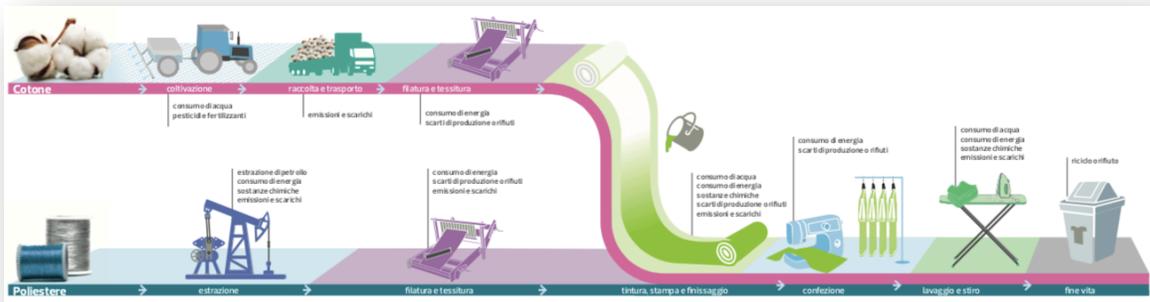


Figura 3.4 – Life Cycle Assessment di cotone e poliestere

Fonte: ALTROCONSUMO, *Cambiamo abito* in “Altroconsumo”, 301, 2016.

### 3.2.2. La delocalizzazione produttiva

Una delle caratteristiche comuni alle imprese di Fast Fashion è la scelta di delocalizzazione della produzione che ha permesso loro di sfruttarne al massimo i vantaggi derivanti in termini di riduzione dei costi di produzione. Le logiche della moda veloce infatti si prestano particolarmente all'*outsourcing* in quanto la produzione si compone prevalentemente dell'attività di cucito, un'attività con una forte componente lavorativa. Ciò significa che si può ottenere una grande agevolazione in termini di diminuzione dei costi con l'approvvigionamento da paesi con salari più bassi. A titolo di esempio, *“the average US*

*garment worker earns 4 times as much as a Chinese worker, 11 times as much as a Dominican worker, and 38 times as much as a Bangladeshi worker*<sup>112</sup>.

La delocalizzazione della produzione in paesi in via di sviluppo dei dettaglianti della moda ha permesso loro di sfruttare il minor prezzo della manodopera riducendo drasticamente i costi di produzione e quindi i loro prezzi, consentendo l'aumento delle vendite di grandi volumi e, di conseguenza, dei loro profitti.

La pratica della delocalizzazione si è diffusa, in gran parte grazie all'avvento della globalizzazione, negli ultimi decenni del 1900. Nel 1960, oltre il 95% degli indumenti acquistati negli Stati Uniti venivano fabbricati sul mercato interno. Nel 1990, quel dato era del 50%, oggi è pari al 2%<sup>113</sup>.

L'*outsourcing* ha inoltre consentito alle imprese della moda veloce di concentrare con successo i loro sforzi economici su progettazione e marketing al fine di stimolare la domanda e le vendite dei loro prodotti.

Esistono diversi tipi di delocalizzazione produttiva e gestione della *supply chain* che vanno dal totale appalto a terzisti per la produzione di ogni tipo di capo prodotto, alla differenziazione del fornitore, soprattutto in relazione alla sua competenza e vicinanza all'impresa dettagliante, per la realizzazione di capi con contenuto stilistico diverso.

Ciò che alcune imprese fanno, ad esempio la famosa Zara, è far produrre i capi basici con minor contenuto creativo e semplice realizzazione standardizzata a terzisti anche fisicamente molto lontani e localizzati nei paesi con il minor costo della manodopera mentre fanno produrre i capi con maggior contenuto stilistico a fornitori geograficamente più vicini (in Marocco, Romania o Spagna e Portogallo) così da poter sfruttare i vantaggi derivanti dalla vicinanza per il coordinamento delle fasi di produzione con le fasi creative della progettazione del capo.

In Figura 3.5 alcuni esempi della tipologia di relazione che si può instaurare tra dettagliante e fornitore, nel quale varia significativamente l'importanza strategica di tale relazione all'interno della filiera.

---

<sup>112</sup> GIRISH SHAMBU, *Using The Fast Fashion Supply Chain To Teach Sustainability* in "Business Education Innovation Journal", 7, 2015.

<sup>113</sup> CLINE E. L., *Overdressed: the shockingly high cost of cheap fashion*, Portfolio/Penguin, New York, 2013.

Type of relationship to supplier	Characteristics of the relations to the supplier
On-going supplier selection	Frequent "shopping" among potential suppliers based on price comparison between the suppliers. Demands multiple potential suppliers and stable market conditions.
Preferred suppliers	More long-term contract periods with a limited number of suppliers and some exchange of planning information.
Single or parallel sourcing	Supply by a single supplier for a period for a certain good or service. Relevant with goods and services linked directly to the core competencies of the company. If there is more than one supplier within an area, the practice is called "parallel sourcing".
Strategic alliances	Focus on voluntary arrangements with exchange of staff, sharing of information, and/or co-development of goods and services. Relevant with high specificity of demands for goods and services or when suppliers complement the customer's capabilities.

*Figura 3.5 – Typology of relationships to suppliers*

Fonte: JENSEN C. L., SØGAARD JØRGENSEN M., *The shaping of environmental impacts from Danish production and consumption of clothing* in "Ecological Economics", 83, 2012, p. 166.

La pratica della delocalizzazione produttiva ha inoltre contribuito allo sviluppo di paesi come Cina e India. In quest'ultima, come si evince dal Rapporto 2018 di *Indian Brand Equity Foundation*, il settore del tessile-abbigliamento ha contribuito alla crescita industriale rappresentando il 7% della produzione totale dell'industria offrendo opportunità di lavoro a 45 milioni di persone contribuendo al circa 15% delle esportazioni totali del paese, gli investimenti esteri diretti cumulativi realizzati in questo settore tra il 1991 e il 2007 sono stati di 575 milioni di dollari ed hanno raggiunto nel giugno 2018 i 2.97 miliardi di dollari<sup>114</sup>.

Oltre ai presentati vantaggi la delocalizzazione però ha un importante impatto economico ambientale e sociale nei paesi in cui si instaura e nelle loro popolazioni. Se da un lato è vero che permette la drastica riduzione dei costi di produzione contribuendo contemporaneamente allo sviluppo economico di molti paesi, i suoi svantaggi ed impatti negativi su tali paesi non possono essere sottovalutati.

<sup>114</sup> INDIA BRAND EQUITY FOUNDATION (IBEF), *Indian Textile and Apparel Industry Analysis*, September 2018. Disponibile al link: [www.ibef.org/download/Textiles-and-Apparel-Sep-2018.pdf](http://www.ibef.org/download/Textiles-and-Apparel-Sep-2018.pdf).

Gli effetti negativi della delocalizzazione del Fast Fashion vanno infatti dall'aumento delle distanze percorse dai prodotti, con conseguente impatto ambientale dei trasporti, alla difficoltà della tracciabilità e trasparenza della provenienza del prodotto finito che acquista il consumatore, dall'impossibilità di gestire la qualità dei capi e dei prodotti utilizzati nelle lavorazioni all'impatto sociale dello sfruttamento lavorativo di migliaia di persone mal pagate e relativamente poco sicure nei loro posti di lavoro.

Primo impatto negativo della delocalizzazione produttiva riguarda l'inquinamento dei trasporti. Come già visto nel paragrafo precedente, la globalizzazione, aprendo i mercati agli scambi internazionali, ha portato alla diffusione in tutto il territorio mondiale delle filiere produttive. La naturale conseguenza, in termini di impatto ambientale, è il forte inquinamento che i trasporti, necessari per trasferire i prodotti lungo la catena, producono.

Per ciò che fa riferimento invece agli impatti sociali delle scelte di *outsourcing* delle imprese della moda veloce va sottolineato come la legislazione in materia di tutela dei lavoratori e tutela ambientale nei paesi meno sviluppati dove si svolge la produzione dei capi sia molto meno severa rispetto a quella europea/nordamericana o in alcuni casi addirittura assente. Oltre a ciò si aggiunge il fatto che, essendo la logica di scelta del fornitore attuata dalle imprese di Fast Fashion fortemente basata sul prezzo (modello *On-going supplier selection* presentato in Figura 3.5), le imprese produttrici locali del PVS vengono sempre più spinte a ridurre i loro costi di lavorazione. La diminuzione dei costi, attuata per ottenere gli ordini delle grandi multinazionali, si traduce in pratiche che vanno a discapito dei lavoratori come il pagamento di salari bassissimi, l'aumento delle ore di lavoro richieste ai dipendenti, il risparmio sulle misure di sicurezza delle fabbriche e spesso l'utilizzo di forza lavoro ancora minorenni. Le catene di approvvigionamento infatti, soprattutto in questo settore, sono spesso luoghi di lotta per il potere nei quali le grandi aziende dettaglianti hanno il controllo e sono in grado di spremere i fornitori per ridurre i prezzi e velocizzare le consegne portandoli spesso a rivolgersi a subfornitori che non rispettano norme in tema di sostenibilità, tutto ciò, troppo spesso a danno dei lavoratori.

Le condizioni lavorative ed i salari da miseria pagati dalle imprese fornitrici delle maggiori aziende di Fast Fashion fanno affermare che ci si trova di fronte ad una condizione di moderna schiavitù. I risultati delle ricerche condotte per la campagna Abiti Puliti dimostrano come molti lavoratori che producono abiti per il colosso svedese H&M vivano sotto la soglia di povertà. “I lavoratori turchi e indiani intervistati percepiscono circa un terzo del valore minimo stimato per un salario dignitoso. In Cambogia il livello dichiarato è pari quasi alla metà. In Bulgaria gli intervistati sono pagati meno del 10% del salario dignitoso minimo per un normale orario di lavoro”<sup>115</sup>. (Figura 3.6)

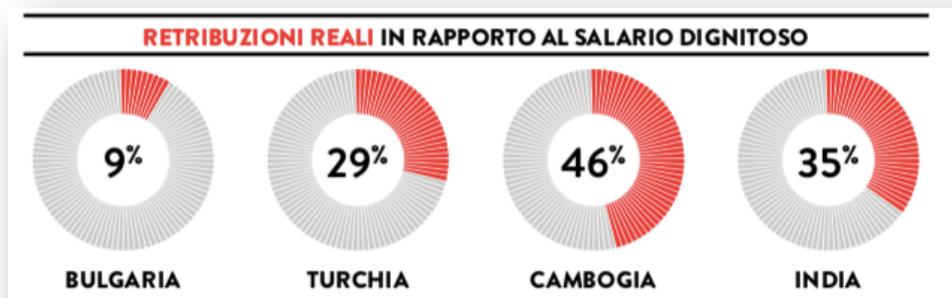


Figura 3.6 – Retribuzioni reali in rapporto al salario dignitoso dei fornitori H&M

Fonte: MUSIOLEK B., Report di Clean Clothes Campaign H&M: *Le promesse non bastano, i salari restano di povertà*, Settembre 2018. Disponibile al link: [www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2018/09/HM-le-promesse-non-bastano-report-completo.pdf](http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2018/09/HM-le-promesse-non-bastano-report-completo.pdf).

Le ore di lavoro straordinario, oltre ad essere spesso necessarie ai lavoratori per coprire i loro bisogni primari, superano in molti casi il limite previsto dalla legge e non sono adeguatamente retribuite. La situazione si rivela ancora peggiore se si considera il fatto che, come si evince dalle interviste fatte ai lavoratori delle fabbriche esaminate durante la produzione del report<sup>116</sup>, essi si dichiarino impauriti all’idea di organizzarsi in sindacati.

<sup>115</sup> MUSIOLEK B., Report di Clean Clothes Campaign H&M: *Le promesse non bastano, i salari restano di povertà*, Settembre 2018. Disponibile al link: [www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2018/09/HM-le-promesse-non-bastano-report-completo.pdf](http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2018/09/HM-le-promesse-non-bastano-report-completo.pdf).

<sup>116</sup> MUSIOLEK B. (2018), cit.

Spesso si tratta di donne, ingannate con false promesse di salari e benefici, che lavorano sotto condizioni estenuanti e molto precarie.

A Bangalore, il maggiore centro di produzione di abbigliamento indiano che rifornisce marchi come Benetton, C&A, GAP, H&M, Levi's, M&S e PVH, le donne che emigrano dai villaggi lavorano in condizioni di sfruttamento, spesso essendo state intimidite o minacciate con violenza; una donna su quattordici dichiara di aver subito violenza fisica, una su sette di essere stata costretta a commettere un atto sessuale o avere rapporti sessuali a lavoro<sup>117</sup>.

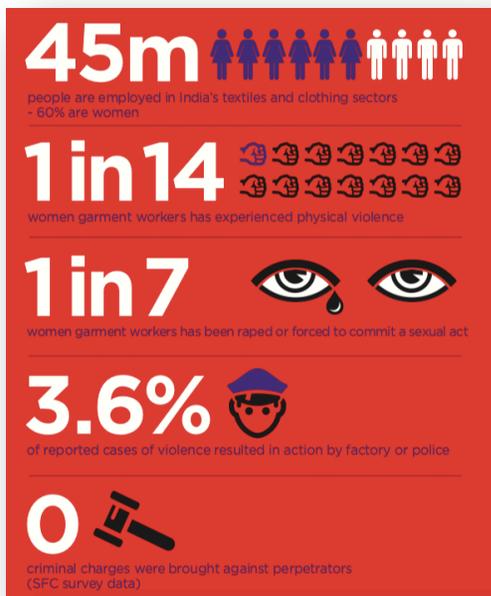


Figura 3.7 – Condizioni di lavoro delle donne di Bangalore

Fonte: SISTER FOR CHANGE, MUNNADE, *Eliminating Violence against women at work*, Giugno 2016.

Disponibile al link: [www.sistersforchange.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/SFC\\_WomenatWork\\_FullReport\\_25June2016.pdf](http://www.sistersforchange.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/SFC_WomenatWork_FullReport_25June2016.pdf).

In Europa spesso le condizioni non sono molto migliori. L'industria tessile e calzaturiera dell'Est e Sud-Est Europa in paesi come Ucraina, Serbia e Slovacchia dove si trovano le imprese fornitrici dei grandi marchi europei occupa 1,7 milioni di lavoratori che in molti

<sup>117</sup> SISTER FOR CHANGE, MUNNADE, *Eliminating Violence against women at work*, Giugno 2016.

Disponibile al link: [www.sistersforchange.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/SFC\\_WomenatWork\\_FullReport\\_25June2016.pdf](http://www.sistersforchange.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/SFC_WomenatWork_FullReport_25June2016.pdf).

casi vivono in povertà. I lavoratori, spesso di genere femminile, non sono protetti da legislazione in tema di salari minimi legali poiché questi sono sotto le soglie di povertà e i livelli di sussistenza, variando “dagli 89 euro in Ucraina ai 374 euro in Slovacchia. Ma il salario dignitoso, quello che permetterebbe a una famiglia di provvedere ai bisogni primari, dovrebbe essere quattro o cinque volte superiore e in Ucraina, ad esempio, questo vorrebbe dire guadagnare almeno 438 euro al mese”<sup>118</sup>.

Le violazioni dei diritti umani in queste situazioni sono all’ordine del giorno, migliaia sono i bambini lavoratori nelle imprese dislocate in India, Africa e Bangladesh. In quest’ultimo paese i bambini vengono pagati solamente 20 centesimi al giorno e soprattutto mettendo in pericolo la salute, la crescita e i diritti di questi minori.

In Marocco, dove si incontra una forte presenza dei fornitori del gruppo Inditex, le lavoratrici sotto i 16 anni vengono considerate apprendiste e fatte lavorare senza contratto con una retribuzione di 0,36 centesimi l’ora.

Anche la coltivazione del cotone è uno dei campi in cui il lavoro minorile viene sfruttato in maniera massiccia, con conseguenti rischi in relazione al loro contatto con sostanze chimiche e pesticidi. Secondo un recente rapporto dell’*India Committee of the Netherlands* sono circa 400 mila i bambini lavoratori esposti per 8-12 ore al giorno agli effetti tossici dei pesticidi utilizzati nei campi di coltivazione di semi di cotone ibridi in India<sup>119</sup>.

Altro negativo effetto della delocalizzazione produttiva e delle strette condizioni imposte ai fornitori fa riferimento alle scarsissime misure di sicurezza che mettono a rischio l’incolumità dei lavoratori.

Si ricorda a tal proposito l’incendio di Ali Enterprises, fabbrica di abbigliamento pakistana, che l’11 settembre 2012 ha causato la morte di 254 persone. In tale occasione la mancanza e l’ostruzione delle uscite di sicurezza ha intrappolato i lavoratori nonostante solo tre

---

<sup>118</sup> Report di Clean Clothes Campaign *Europe's sweatshop - L'Europa dello sfruttamento*, Novembre 2017. Disponibile al sito: [www.abitipuliti.org/report/2017-report-europes-sweatshop-leuropa-dello-sfruttamento/](http://www.abitipuliti.org/report/2017-report-europes-sweatshop-leuropa-dello-sfruttamento/).

<sup>119</sup> OECD WATCH, DEUTSCHE WELTHUNGERHILFE (DWHH), INDIA COMMITTEE OF THE NETHERLANDS (ICN), EINE WELT NETZ NRW (EWN NRW), INTERNATIONAL LABOR RIGHTS FORUM (ILRF), *Child Bondage Continues in Indian Cotton Supply Chain*, Settembre 2007. Disponibile al link: [www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2007/11/childbondagecotton.pdf](http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2007/11/childbondagecotton.pdf).

settimane prima la fabbrica fosse stata certificata dall'auditor RINA Services S.p.a. per il rispetto degli standard internazionali del lavoro.

Un anno dopo, il crollo del Rana Plaza il 24 aprile 2013 ha di nuovo aperto gli occhi sulle precarie condizioni di sicurezza delle imprese fornitrici della moda. A Dakha, in Bangladesh, 1.134 lavoratori persero la vita e più di 2.000 rimasero feriti per il crollo di un edificio di otto piani dove lavoravano alla produzione di capi d'abbigliamento per le maggiori marche mondiali. L'edificio crollato era fatiscente, la violazione delle legislazioni in tema di costruzione e l'abusivismo di molte attività è stato subito evidente. L'edificio doveva innanzitutto essere utilizzato, secondo gli accordi al momento della costruzione, per piccole attività e negozi e non all'istaurazione di fabbriche con pesanti macchinari e molti lavoratori; oltre a ciò il permesso di costruzione prevedeva solamente cinque piani, a cui tre erano stati aggiunti illegalmente ed utilizzando materiali di bassissima qualità.

Il coinvolgimento di molti marchi europei si è subito reso noto risvegliando l'attenzione verso le norme di sicurezza di tali aziende sulle quali, seppur molto distanti, le imprese europee hanno una diretta influenza. In risposta al crollo del Rana Plaza infatti le imprese coinvolte si sono, in parte, prese le loro responsabilità versando risarcimenti alle famiglie coinvolte e predisponendo e firmando *l'Accordo per la prevenzione degli incendi e sulla sicurezza degli edifici in Bangladesh*.

Infine, il caso Rana Plaza, aiuta a delineare un'ultima difficoltà della delocalizzazione produttiva così diffusa nelle aziende di Fast Fashion, il problema della tracciabilità dei prodotti. All'indomani del crollo del Rana Plaza ci sono voluti diversi giorni per imprese come *H&M* o *Forever 21* per accertare se qualcuno dei loro vestiti fosse stato o meno prodotto all'interno di quello stabilimento.

L'esternalizzazione nello sviluppo della catena di approvvigionamento di tali imprese infatti, dettato spesso da necessità di prezzo e velocità, porta alla creazione di filiere lunghe e poco trasparenti con la presenza di molti livelli di subfornitura e appalto. Ciò rende spesso difficile risalire lungo tale viaggio del capo d'abbigliamento e conoscere con certezza la sua provenienza, in quali fabbriche è stato prodotto e lavorato, con che condizioni lavorative, con quali prodotti ecc.

Tale mancata trasparenza delle informazioni quindi porta spesso alla difficoltà nella gestione delle responsabilità delle imprese della moda veloce in tema di sostenibilità.

### 3.2.3. Sprechi e *overconsumption*

Infine, per concludere l'analisi delle esternalità negative prodotte dal Fast Fashion, si presenteranno le conseguenze dello spreco e del consumo eccessivo di moda che questo modello di business provoca.

Le logiche della moda, che portano ad acquistare un nuovo capo per gettarne un altro perfettamente in grado di svolgere la sua funzione materiale rappresenta una dissipazione di risorse illogica che trova la sua spiegazione, come visto nel secondo capitolo, nella funzione immateriale della moda stessa.

Se la moda è già di per sé espressione di un sentimento di cambiamento e innovazione continua e quindi rappresentazione perfetta dello spreco, il Fast Fashion ne è la sua evidente esaltazione.

I recenti sviluppi del business della moda appunto, attraverso l'offerta di prodotti molto economici a ritmi molto rapidi con flussi di nuovi modelli settimanali, hanno portato alla forte esaltazione di questa logica dello spreco.

La moda usa e getta proposta dal Fast Fashion è la maggiore rappresentazione dell'insostenibilità di un modello di consumo tipico dell'epoca post-moderna caratterizzata da un consumo frenetico, ossessivo e simbolo dell'identità dell'uomo e della sua comunità<sup>120</sup>.

Il consumismo, diventato elemento di identificazione per l'uomo, ha come naturale conseguenza la perdita del valore materiale degli oggetti che invece vengono qualificati per il loro valore immateriale che si esaurisce più rapidamente giustificando in questo modo lo spreco. Il sistema della moda attuale è completamente sostenuto e dipendente dall'*overconsumption*, il consumo eccessivo; l'obsolescenza a breve termine dei capi, tanto fisica quanto emotiva, è trainata da un continuo ed insistente incitamento del sistema ad un comportamento consumistico che sta alla base della moda veloce.

---

<sup>120</sup> BAUMAN Z., CUPELLARO M., Vita liquida, Laterza, Roma, 2017.

La crescita insostenibile della produzione di abbigliamento negli ultimi decenni è in gran parte dovuta alla nuova logica del Fast Fashion che, esplosa negli anni 2000, ha fatto raggiungere al settore dati impressionanti. La produzione di abiti ha superato i 100 miliardi di capi nel 2014 mentre le vendite sono quasi raddoppiate dal 2002 al 2015 passando da 1 a 1,8 trilioni di dollari con una crescita prevista fino ai 2,1 trilioni di dollari entro il 2025. Rispetto a 15 anni fa una persona di media compra il 60% in più dei capi e li conserva per circa la metà del tempo<sup>121</sup>. (Figura 3.8)

---

<sup>121</sup> COBBING M., VICAIRE Y., Report di Greenpeace *Fashion at the Crossroads: a review of initiatives to slow and close the loop in the fashion industry*, Settembre 2017. Disponibile al link: [www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/detox/2017/Fashion-at-the-Crossroads.pdf](http://www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/detox/2017/Fashion-at-the-Crossroads.pdf).



*Figura 3.8 – The rise of fast fashion*

Fonte: COBBING M., VICAIRE Y., Report di Greenpeace *Fashion at the Crossroads: a review of initiatives to slow and close the loop in the fashion industry*, Settembre 2017. Disponibile al link: [www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/detox/2017/Fashion-at-the-Crossroads.pdf](http://www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/detox/2017/Fashion-at-the-Crossroads.pdf).

Il continuo flusso di merce nel punto vendita proposto dal Fast Fashion si riflette in un altrettanto continuo e copioso flusso di merce verso le discariche che ammontano a milioni di tonnellate in tutto il mondo, “la stragrande maggioranza degli abiti a fine vita viene smaltito insieme ai rifiuti domestici finendo nelle discariche o negli inceneritori. È questo (...) il destino per più dell’80 per cento degli indumenti gettati via nell’UE”<sup>122</sup>, solamente un 10% viene rivenduto localmente come abiti di seconda mano mentre il resto viene

<sup>122</sup> COBBING M., VICAIRE Y. (2017), cit.

esportato nei paesi del Sud del mondo il cui commercio ha raggiunto i 4,3 milioni di tonnellate nel 2014.

Le tonnellate di rifiuti inoltre, non sono solo un insostenibile ed enorme spreco delle risorse incorporante nei capi gettati ma sono ancora una fonte di inquinamento per ciò che riguarda le emissioni di gas effetto serra e sostanze chimiche pericolose prodotte da inceneritori e discariche.

### 3.3. Sviluppi della sostenibilità nel sistema moda

Come visto, il settore del tessile e dell'abbigliamento si colloca tra i più inquinanti al mondo. L'alta intensità di manodopera del prodotto finito ha fatto sì che fosse tra i primi ad entrare nelle economie dei paesi meno sviluppati non senza esternalità negative per tali paesi, come presentato precedentemente, e influenzando sulla creazione di complesse catene di approvvigionamento e produzione in un'industria altamente globalizzata. Gli impatti dell'industria del cotone come principale materia prima utilizzata inquadrano il settore come fortemente contaminante nei confronti dell'ambiente e delle società e altrettanto inquinanti sono le pratiche di consumismo e spreco, con la conseguente gestione dei rifiuti, che il sistema moda produce.

Inoltre, le caratteristiche del modello di business del Fast Fashion: volumi elevati, tempi di consegna rapidi e prezzi bassi, aumentano la criticità rispetto alle sfide di sostenibilità associate al settore.

Per tutti i motivi elencati e le analisi fatte finora si può affermare una stretta connessione tra le attività dell'industria della moda ed i problemi relativi alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Questi fattori, aumentati dalle pressioni sociali per migliorare la responsabilità sociale delle imprese, hanno fatto sì che sempre di più l'ambiente della moda inserisse nelle sue logiche e nei suoi modelli di business pratiche che andassero a ridimensionare la sua insostenibilità.

Per essere più precisi nel corso della storia sono state varie le caratteristiche tipiche della sostenibilità che si sono affiancate alla storia della moda, seguendo il percorso proposto dagli autori Tartaglione, Gallante e Guazzo in "Sostenibilità: Moda - Cosa significa, come si

applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema moda"<sup>123</sup> si propone in seguito un'analisi delle tappe salienti della storia della moda nei confronti della sostenibilità.

Prima dell'avvento dell'industrializzazione la sostenibilità della moda era insita nei processi artigianali di produzione che rispettavano in un certo senso i limiti della natura senza particolari alterazioni di questa nelle pratiche quotidiane. Grazie e nonostante il mancato progresso tecnologico la produzione e l'utilizzo di abbigliamento non alterava gli equilibri sociali e della natura perché, in maniera spontanea, si risolveva il problema della scarsità delle risorse rispettando tali risorse stesse e attraverso in loro utilizzo ottimale. I vestiti non venivano sprecati perché non ce n'era la possibilità e riciclare era quasi un'azione necessaria e normale per lo stile di vita delle persone che ancora non attribuivano all'abito un grande valore immateriale. Si può dire che, in questi periodi, si faceva di necessità virtù e, senza volerlo, la sostenibilità era insita nei comportamenti dell'uomo. Nemmeno nelle classi più agiate si ritrovava la cultura del consumo e dello spreco, nonostante la maggior fattezze degli abiti.

Durante il Medioevo e le epoche successive è il colore a fare la differenza nella moda e a dettare le linee guida per il valore immateriale che si inizia ad assegnare agli abiti. I ricchi si vestono con colori sgargianti tinti con i coloranti che vengono estratti da varie risorse naturali mentre i meno abbienti mantengono un abbigliamento con colori neutri, sono questi ultimi a mantenere la sostenibilità della moda più che altro per necessità mentre nelle classi più abbienti, la funzione immateriale dell'abito inizia a prendere piede spogliando la moda della sua, fino ad allora, naturale sostenibilità.

Con l'avvento dell'industrializzazione si sviluppa una nuova classe sociale, la borghesia imprenditoriale, che utilizza tinte scure e abiti semplici con attenzione ai dettagli e alla raffinatezza. D'altro canto, la diffusione delle tecniche industriali e del progresso tecnologico permette la diffusione e la massificazione della moda consentendo la

---

<sup>123</sup> GALLANTE F., GUAZZO G., TARTAGLIONE C., *Sostenibilità: Moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema della moda*, Ares 2.0, Soges, 2012.

riproduzione e l'imitazione, anche per le classi meno abbienti, dell'abito sfarzoso ed eccessivo che fino ad allora era stato prerogativa solo dei ceti più alti. In risposta alla democratizzazione dell'alta moda le classi più ricche iniziano a diminuire lo sfarzo e la magnificenza dei propri abiti per differenziarsi dalle classi più basse che ormai potevano copiare ed indossare gli abiti dei ricchi. La scelta del taglio all'eccessivo, sebbene principalmente dettata da una necessità di differenziazione, è un primo sprazzo di sostenibilità nelle logiche della moda. Non a caso, in questi anni a cavallo tra fine dell'800 e inizio '900, si possono incontrare le prime ricerche e studi nella produzione di filamenti tessili e tessuti che, mirando all'abbattimento dei costi di produzione ed ambientali ed al mantenimento della qualità finale del prodotto, fanno presagire l'idea moderna di sostenibilità.

La prima visione dell'idea moderna della sostenibilità si avrà però a cavallo tra gli anni '50 e '60. Nel secondo dopoguerra la società esplose nell'abbondanza dei consumi e massa, il boom economico permette un copioso sviluppo della produzione e del consumismo tra eccessi e benessere. Proprio in questo periodo nasce paradossalmente l'idea del recupero e dell'estetica dello scarto che, essendo così abbondante per il surplus della produzione, viene riutilizzato e reso oggetto di moda. La moda si fa interprete dell'esplosione di molti movimenti e cambiamenti sociali che inizia a sfruttare per la produzione di tendenze destinate a diventare mode universali.

Nei decenni successivi però, l'abbondanza e lo spreco del consumismo iniziano ad essere contrastati. Si sviluppano tra gli anni '60 e '70 correnti antagoniste ai modelli di sviluppo economico che, anche nella moda, si rispecchiano in una simbologia dell'abbigliamento che diventa più semplice e naturalista con look sempre più rappresentativi della necessità di ridurre gli eccessi dei modelli di consumo. Il rifiuto del consumismo crea le basi per l'insediamento, anche politico, della sostenibilità nonostante in questo periodo sia ancora vista come sinonimo di rinuncia, abbandono del benessere, povertà. Ciò si rispecchia anche nel mondo della moda, come detto, attraverso la diffusione di tendenze che fanno della semplicità e della rinuncia il loro *must*. In questo senso si conferisce alla sostenibilità

un'accezione quasi negativa o comunque di perdita di una parte del benessere di cui si poteva godere nell'era del boom economico e del consumismo alla quale si era disposti a rinunciare per supportare nuovi ideali.

Anche negli anni '90 la moda sostenibile, che diventa sempre più di tendenza, viene connotata con una certa propensione verso la rinuncia. Nasce e si diffonde in questi anni l'utilizzo dell'aggettivo ecosostenibile per identificare una nuova corrente che dava un valore agli oggetti, e ai capi d'abbigliamento, per il loro rispetto nei confronti della natura mettendo in secondo piano la creatività e il valore estetico della moda. La consapevolezza degli impatti sociali ed ambientali delle attività umane si diffonde nelle società ed in ambito aziendale con lo sviluppo delle teorie che conferiscono una responsabilità sociale alle imprese, anche di moda.

Gli ultimi anni infine sono gli anni della maturazione e affermazione della consapevolezza e della responsabilità di ognuno nei confronti degli equilibri sociali ed ambientali. L'attualità si può definire come una fase intermedia tra la fine della società dei consumi di massa e il passaggio ad una nuova diversificazione consapevole nelle decisioni individuali e collettive<sup>124</sup>. La sostenibilità non è più rinuncia ma un elemento necessario di differenziazione che i prodotti della moda dovranno incorporare prima di essere immessi sul mercato.

Anche dall'analisi degli sviluppi della sostenibilità nel sistema moda nel tempo si spiegano le moderne inclinazioni della moda alla sostenibilità. Il trend attuale di tale corrente è altalenante ma sono sempre di più le imprese che fanno della sostenibilità una chiave nel modello di business da sfruttare come vantaggio competitivo. In Figura 3.9 viene mostrato l'andamento assunto dagli investimenti di tipo ambientale realizzati dalle imprese relative al sistema moda (industrie tessili: ATECO 13; industrie per la confezione di articoli di abbigliamento, articoli in pelle e pelliccia: ATECO 14). La figura mostra un andamento

---

<sup>124</sup> BAUMAN Z., Il buio del postmoderno, Aliberti, Reggio Emilia, 2011.

altalenante che, in linea generale si presenta superiore nelle industrie tessili, con un picco nel 2013 per le industrie di confezione di abbigliamento.

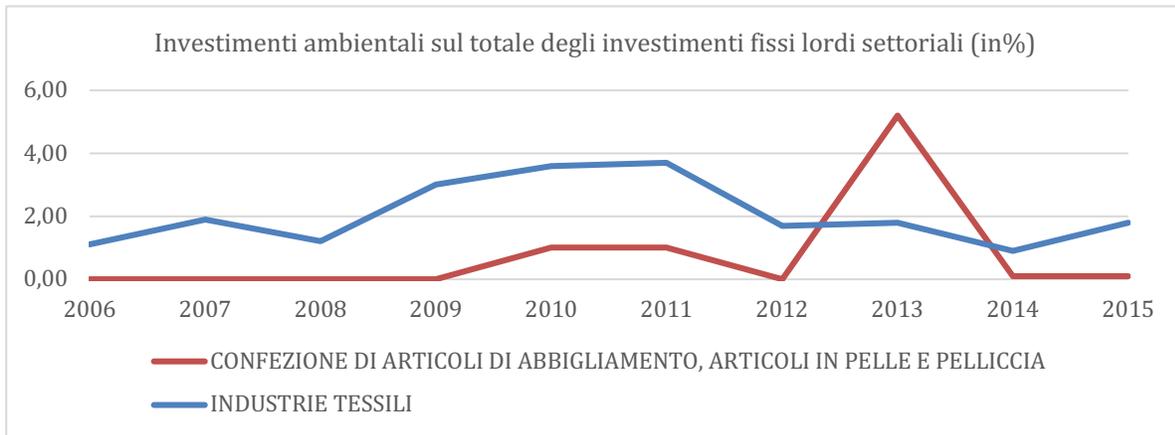


Figura 3.9 – Investimenti per la protezione dell’ambiente per settore di attività economica

Fonte: Elaborazione propria con dati Istat.

Per ciò che riguarda le tendenze in relazione alle pratiche che le imprese stanno iniziando ad adottare nelle loro politiche per la sostenibilità della moda si possono individuare alcuni macro-trend. (Figura 3.10)

Tali tendenze si dividono in: politiche di sfruttamento dell’economia circolare (attraverso campagne di riciclaggio e riutilizzo dei capi diventati rifiuti o degli scarti), politiche che fanno leva sul concetto di responsabilità sociale d’impresa (la costruzione di una relazione solida e di interessamento nei confronti dei clienti e dei fornitori, il supporto alle buone condizioni di vita dei lavoratori delle filiere di produzione delocalizzate e la valorizzazione delle risorse locali), l’utilizzazione delle strategie di economia e consumo collaborativo (utilizzo comune dei capi d’abbigliamento, gestione della vendita di abiti di seconda mano e di collaborazione della filiera produttiva), lo sviluppo e la ricerca in innovazioni tecnologiche (nell’utilizzo di materiali più efficaci ed efficienti e meno impattanti dal punto di vista ambientale, la minimizzazione degli sprechi lungo la catena produttiva) ed infine l’influenza per la creazione di una maggiore consapevolezza della sostenibilità nelle mente del consumatore (attraverso la proposta di collezioni sostenibili e la valorizzazione dell’impegno verso una moda più *slow*).

Va detto che in generale, le imprese della moda e soprattutto del Fast Fashion stanno mostrando, anche attraverso campagne pubblicitarie, una forte propensione a tali politiche che saranno analizzate più nel dettaglio nel capitolo successivo.

Macro-trend	Driver of sustainable innovation	Where does it drive innovation in the business model?
Circular economy	Recycling	Cost structure, key activities, key partners
	Vegan	Key partners, key resources, channels, value proposition
	Upcycling	Key resources, key activities, value proposition
Corporate social responsibility	Sweatshop free	Customer relationship, key resources, key activities
	Fair trade	Customer relationship, key partners
	Locally sourced	Customer relationship, value proposition, key partners
Sharing economy and collaborative consumption	Fashion library	Customer relationship, value proposition, revenue streams
	Second hand	Value proposition, channels, customer relationship, key activities, revenue streams
	Collaboration	Key partners, key activities, key resources, delivery channels, customer relationship
Technological innovation	Sustainable raw materials	Key resources, customer relationship, cost structure
	Zero waste	Key resources, key activities, cost structure
	Wearables	Key resources, key activities, key partners, value proposition, cost structure
Consumer awareness	Capsule wardrobe	Customer relationship, value proposition, revenue streams
	Lowsumerism	Customer relationship, value proposition, revenue streams
	Slow fashion	Value proposition, customer relationship

*Figura 3.10 – Trends of sustainability-related business model innovation for fashion businesses*

Fonte: CALLEGARO DE MENEZES D., CORTIMIGLIA NOGUEIRA M., GHEZZI A., TODESCHINI V. B., *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges* in "Business Horizons", 60, 2017, p. 763.

Mentre si assiste agli sforzi che le aziende della moda rivolgono verso pratiche che rendano sostenibili le loro filiere ed i loro prodotti finiti, l'adozione della promozione della sostenibilità deve insediarsi nelle imprese attraverso un percorso coordinato e consapevole.

Per intraprendere un percorso verso la sostenibilità della moda bisogna tenere conto delle richieste esterne del mercato e dei consumatori, delle esigenze interne, dei rischi e dei costi ai quali si va incontro, degli investimenti a lungo termine e dell'intero cambiamento del sistema moda internazionale necessario.

Perché tale cambiamento dovrà essere fatto, che sia per scelta o per necessità; e dovrà essere un cambiamento nelle pratiche della moda e nel design, nei processi produttivi e di approvvigionamento, nella comunicazione e nella vendita come anche nel modo di consumare la moda.

#### 3.4. Come applicare la sostenibilità: un nuovo stile di business

La moda sostenibile non deve rimanere solo una tendenza ma diventare una consapevolezza di ciò che si è ormai appreso sull'importanza ed il valore di un vero vivere sostenibile.

In questo paragrafo si analizzeranno le teorie ed i percorsi per una corretta applicazione della sostenibilità all'interno delle aziende della moda con l'obiettivo di creare un nuovo modello di business che faccia della sostenibilità un valore ed un vantaggio competitivo.

Il sistema della moda è formato da fornitori, fabbricanti, distributori, rivenditori e clienti che sono collegati in una rete di relazioni e mutue correlazioni e responsabilità. L'implementazione della sostenibilità all'interno dell'azienda focale è un processo che contemporaneamente dipende e deve tenere conto di tutti gli attori di tale rete.

Le motivazioni e gli incentivi che spingono le imprese della moda a diventare sostenibili sono appunto sia esterne che interne e dipendono da un lato dalla domanda dei consumatori e dall'altro dall'impulso del mercato nell'adottare un comportamento sostenibile per le sue implicazioni sui profitti dell'attività d'impresa.

Dal punto di vista degli incentivi all'implementazione di obiettivi strategici di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa va sottolineato che, come visto nei capitoli precedenti, tale

comportamento sostenibile deve essere visto, in questo caso, come una scelta strategica che permetta all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo.

Spinta dalla necessità di miglioramento della sua reputazione, l'impresa di moda implementerà strategie verso la sostenibilità e potrà ricavare, dalla loro adozione, un vantaggio competitivo che si tradurrà in un aumento dei profitti.

Tale conseguenza però sarà reale solo quando in tale "sostenibilità strategica" si coinvolgeranno tutti gli attori della filiera di approvvigionamento per la creazione di una reputazione solida e trasparente.

Il fatto che l'impresa di moda si trovi all'interno di una articolata filiera fa sì che la sua responsabilità non si esaurisca nelle attività da essa svolte ma si spalmi lungo tutta la *supply chain* e che, per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, sia necessario trovare un equilibrio organizzativo sotto questo aspetto.

L'equilibrio di un'organizzazione dipende sostanzialmente da tre fattori: la disponibilità a collaborare, gli obiettivi comuni e la comunicazione delle informazioni<sup>125</sup>, per garantire lo sviluppo sostenibile della catena di approvvigionamento si deve raggiungere un effettivo equilibrio tra questi fattori negli obiettivi strategici della sostenibilità.

L'importanza quindi, per l'impresa della moda, di concentrarsi attivamente su un comportamento sostenibile è indispensabile per generare un comportamento sostenibile all'interno dell'intera catena di approvvigionamento e raggiungere l'equilibrio necessario per il mantenimento e lo sviluppo delle attività d'impresa.

Pertanto, le società di moda coinvolte in catene di approvvigionamento devono impegnarsi con attenzione sulle loro responsabilità sociali e sulla promozione attiva della *governance* della sostenibilità lungo tutta la catena così da poter ottenere, con l'equilibrio tra obiettivi comuni, comunicazione e collaborazione, i vantaggi in termini di profitti derivanti dal miglioramento della reputazione in termini di sostenibilità.

Attraverso l'implementazione da parte della società focale di obiettivi di sostenibilità strategici e di una corretta responsabilità sociale si influenzerà e raggiungerà una sostenibilità dell'intera catena di fornitura della moda e, attraverso tale comportamento sostenibile, la società focale riuscirà ad ottenere il vantaggio competitivo ricercato.

---

<sup>125</sup> BARNAR C., *Organization and management*, Harvard University Press, Cambridge, 1948.

Se da un lato gli incentivi economici dell'adozione, a livello di intera *supply chain*, spingono le imprese della moda ad attivare un comportamento sostenibile, dall'altro anche l'esigenza di soddisfare il cliente richiede alle imprese della moda un'attenzione in termini di sostenibilità. La crescente consapevolezza del pubblico in materia di ambiente e responsabilità sociale fa sì che i consumatori richiedano prodotti con caratteristiche specifiche in tema di sostenibilità ambientale e sociale aumentando i requisiti necessari perché un prodotto sia di loro interesse e si trasformi poi in acquisto.

Seguendo l'elenco proposto dagli autori Yongjian Li, Xiukun Zhao, Dan Shi e Xiang Li nella loro interpretazione delle necessità dell'uomo di Maslow si riportano di seguito i requisiti richiesti dai consumatori nell'acquisto del capo di moda in riferimento alla soddisfazione delle loro necessità:

- Necessità fisiologiche (D1): i consumatori ricercano nel capo di abbigliamento solo la funzione generale di vestirsi.
- Necessità di sicurezza (D2): i consumatori prestano attenzione agli effetti fisici/sulla salute causati dagli abiti che acquistano.
- Necessità di appartenenza (D3): i consumatori sono preoccupati che l'abito possa contribuire a migliorare la propria immagine sociale.
- Necessità di stima (D4): i consumatori prestano attenzione al simbolismo dei prodotti.
- Necessità di autorealizzazione (D5): i consumatori hanno preferenze individuali di marca fisse<sup>126</sup>.

Le richieste dei consumatori in tema di sostenibilità si inseriscono già a livello di necessità di sicurezza per poi continuare nelle categorie superiori. Tali richieste porteranno le aziende di moda ad adattarsi alle necessità degli acquirenti per ridurre il rischio di incertezza della domanda ed ottenere la vendita dei prodotti inseriti nel mercato.

---

<sup>126</sup> LI X., LI Y., SHI D., ZHAO X., *Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry* in "European Management Journal", 32, 2014, p. 827.

Attraverso una *sustainable supply chain governance*, ancora una volta, si otterranno miglioramenti delle caratteristiche sostenibili dei prodotti che soddisfaranno le esigenze dei consumatori.

In conclusione, *“the sustainability governance of the focal companies in a fast fashion supply chain is motivated by both internal inducements and external needs. The interaction of the two motivations leads to the behavior of sustainable supply chain governance”*<sup>127</sup>. (Figura 3.10)

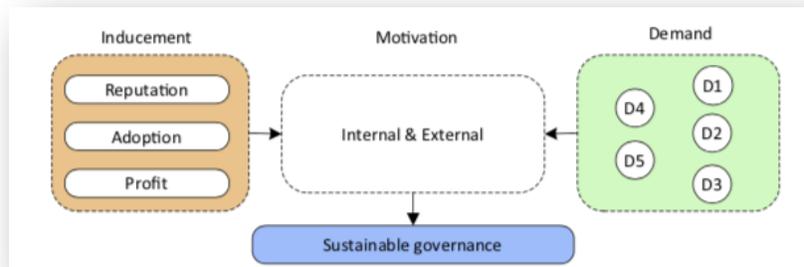


Figura 3.11 – Motivations of sustainable supply chain governance

Fonte: LI X., LI Y., SHI D., ZHAO X., *Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry* in “European Management Journal”, 32, 2014, p. 827.

L'applicazione della sostenibilità all'interno delle imprese della moda quindi, come visto, è spinta da motivazioni esterne ed incentivi interni. In risposta a tali fattori la sostenibilità deve diventare una componente integrante del business della moda.

A tal proposito va sottolineato che la risposta a tali richieste ed incentivi e la conseguente implementazione della sostenibilità nelle logiche aziendali può avvenire in due modi: secondo un approccio proattivo o uno reattivo.

Le aziende che adottano un comportamento proattivo nell'applicazione della sostenibilità ricercano attivamente opportunità per investire nella sostenibilità e la incorporano nelle loro pratiche commerciali costruendo, anche a livello di filiera un equilibrio ed una trasparenza. Le aziende reattive si attivano invece solamente in risposta alle domande dei

<sup>127</sup> LI X., LI Y., SHI D., ZHAO X. (2014), cit., p. 827.

consumatori adottando iniziative e politiche verso la sostenibilità concentrandosi sul marketing e sulla pubblicità delle loro versioni limitate di impegni etici.

Anche se alcuni studiosi ritengono che un approccio reattivo possa godere del vantaggio del ritardo per affrontare il tema della sostenibilità con maggiore maturità<sup>128</sup>, la maggior parte degli studi sulla sostenibilità della moda concordano sul fatto che un approccio proattivo sia più efficace sia in relazione ai benefici ottenuti dal punto di vista economico sia per ciò che riguarda la fiducia nei confronti della marca da parte del consumatore.

I risultati di uno studio condotto da Hyejune Park e Youn-Kyung Kim sulla valutazione delle risposte dei consumatori alla sostenibilità, reattiva a proattiva, delle imprese della moda dimostrano che il consumatore sviluppa una maggiore fiducia nel marchio con un comportamento proattivo sebbene tale fiducia non sempre si traduca in fedeltà verso il marchio. La mancanza di fedeltà all'impresa proattiva viene attribuita da un lato all'immaturità del consumatore nei confronti della sostenibilità della moda e dall'altro è dovuta al fatto che le imprese con un approccio reattivo e poco trasparente influenzino negativamente gli sforzi verso la sostenibilità diminuendo la loro credibilità ed il loro valore<sup>129</sup>.

In effetti, le sempre crescenti iniziative in questo senso delle imprese della moda hanno sì messo le basi per una maturazione del tema della sostenibilità nel mercato e nelle logiche della moda ma hanno contemporaneamente confuso i consumatori per complessità e ricezione di affermazioni e messaggi insistenti e a volte contrastanti, facendo perdere la credibilità e la trasparenza delle azioni intraprese dalle varie imprese.

L'importanza della comunicazione chiara delle informazioni e delle politiche implementate diventa essenziale per le imprese che realmente vogliono inserire la sostenibilità nella loro catena allo scopo di informare i clienti sulla veridicità dei loro benefici e sulla loro sostanziale differenza rispetto a quelli dichiarati dalle imprese che utilizzano solamente un approccio reattivo.

---

<sup>128</sup> GALLANTE F., GUAZZO G., TARTAGLIONE C. (2012), cit., p. 35.

<sup>129</sup> KIM Y.-K., PARK H., *Proactive versus reactive apparel brands in sustainability: Influences on brand loyalty* in "Journal of Retailing and Consumer Services", 29, 2016, pp. 114-122.

Come visto la comunicazione è uno degli elementi importanti per la corretta implementazione della sostenibilità nel modello di business, a seguire una serie di altri principi che consentono una sua applicazione concreta e valida:

- Integrare i valori della sostenibilità nei processi aziendali; la chiave per una corretta implementazione della sostenibilità deve essere quella di inserirla in maniera integrata nei processi aziendali sia strategici che produttivi. L'incorporazione della sostenibilità non può non considerare entrambe le dimensioni, quella strategica e quella produttiva. Nel primo caso si tratta di integrare i valori della sostenibilità nella *mission* dell'impresa stessa e valutare e prendere decisioni strategiche in un'ottica che prenda in considerazione le conseguenze sociali, ambientali ed economiche delle attività aziendali. Nel secondo caso si fa riferimento ad una corretta gestione della produzione secondo i principi della sostenibilità (conservazione delle risorse, riduzione degli impatti ambientali, attenzione alle responsabilità sociali dell'impresa ecc.).
- Far convivere nei prodotti creatività e sostenibilità; le aziende, in questo caso con riferimento al mondo della moda, devono integrare alla fantasia ed all'innovatività tipica del settore la sostenibilità come concetto che non va in contrasto con le esigenze creative della moda ma come elemento distintivo e pregio allo scopo di migliorare la qualità dei prodotti in relazione alle loro caratteristiche sostenibili.
- Utilizzare l'innovazione ed il progresso tecnologico per migliorare le performance sostenibili; gli sviluppi della tecnologia devono essere a disposizione delle esigenze attuali di rendere più sostenibili i processi produttivi, di approvvigionamento, logistica e distribuzione.
- Produrre impatti positivi e ridurre gli impatti negativi; la gestione dell'applicazione della sostenibilità nel modello di business deve comprendere entrambi gli obiettivi. Da una parte cercare di ridurre gli impatti negativi delle attività d'impresa sia nei confronti dell'ambiente che della società (ridurre gli sprechi, la produzione di rifiuti e l'inquinamento prodotto, limitare i danni relativi alla salute e alle condizioni di lavoro e di vita delle persone coinvolte nelle catene produttive), dall'altra

contribuire alla produzione di impatti positivi nei confronti dell'ambiente circostante l'impresa e le sue attività.

- Assumersi la responsabilità delle proprie attività; l'implementazione della sostenibilità nelle logiche aziendali non prescinde dall'applicazione delle teorie sulla responsabilità sociale d'impresa. Le aziende devono tener conto e assumersi le proprie responsabilità nei confronti dell'ambiente circostante comprendendo tutti i vari *stakeholder* e le loro esigenze.
- Misurare le performance in riferimento alla sostenibilità; la valutazione delle performance delle aziende deve incorporare indicatori o misurazioni che valutino la sostenibilità delle azioni intraprese dall'impresa.
- Comunicare con trasparenza gli sforzi fatti ed i risultati ottenuti; la comunicazione delle attività sostenibili attuate deve essere trasparente e veritiera, non deve ingannare il consumatore attraverso il *greenwashing* ma deve essere un bilancio reale degli sforzi fatti e di risultati ottenuti e non. Ciò allo scopo di rendere credibili gli sforzi, ottenere la fiducia dei consumatori ed educarli ad un acquisto consapevole.
- Sfruttare la consapevolezza; essendo tutti ormai coscienti delle implicazioni ambientali e sociali delle attività d'impresa le aziende non possono più trascurare tale consapevolezza ma piuttosto sfruttarla per trarne un vantaggio competitivo differenziando i propri prodotti e le proprie iniziative in ottica sostenibile.
- Contribuire alla costruzione di un ambiente sostenibile; le imprese, come attore fondamentale del modello economico e sociale in cui viviamo, devono, attraverso il loro esempio ed i loro sforzi, contribuire alla costruzione di un ambiente sostenibile che faccia della sostenibilità uno stile di vita. Attraverso una produzione rispettosa delle risorse ambientali ed una gestione strategica attenta alla sostenibilità le imprese avranno lo scopo di insegnare ed educare le società ad un consumo sostenibile.

Per ciò che riguarda l'effettiva applicazione delle logiche della sostenibilità la letteratura propone alcuni modelli di business che la inseriscono in maniera più o meno integrata. Vengono di seguito riportare tre strutture di possibile integrazione della sostenibilità nei

modelli di business: il modello *sustainable business model*, le *strategies for corporate sustainability*, e la *waste hierarchy*<sup>130</sup>.

Il *sustainable business model* mira all'integrazione globale della sostenibilità nelle logiche aziendali inserendola direttamente nel modello di business ossia la definizione del modo in cui l'azienda intende operare nel mercato attraverso la sua proposta di valore. L'innovazione del *sustainable business model* sta nel fatto di cercare la creazione di significativi benefici positivi e la riduzione in modo significativo degli impatti negativi per l'ambiente e la società attraverso cambiamenti nel modo in cui l'organizzazione e la sua rete di valori creano, forniscono e catturano valore. Le pratiche che in questo modello di business vengono proposte dagli autori N.M.P. Bocken e S.W. Short sono le seguenti:

- *Maximise material and energy efficiency*
- *Create value from 'waste'*
- *Substitute with renewables and natural processes*
- *Deliver functionality, rather than ownership*
- *Adopt a stewardship role*
- *Encourage sufficiency*
- *Re-purpose the business for society and environment*
- *Develop scale-up solutions*<sup>131</sup>

Il secondo modello riguarda una serie di strategie per la sostenibilità aziendale che, sia a livello corporativo che a livello operativo, devono essere considerate separatamente mentre a livello strategico devono essere considerate come un tutt'uno. Le strategie per la sostenibilità sono in questo caso principalmente reattive nei confronti delle richieste esterne.

Nel dettaglio le strategie comprendono: l'efficienza e l'efficacia tecnica nell'uso delle risorse naturali, la risposta alle esigenze dei consumatori che ricercano e valutano le caratteristiche sostenibili all'interno dei prodotti nelle loro decisioni d'acquisto, la considerazione degli

---

<sup>130</sup> BOCKEN N., SHORT S., *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities in "Environmental Innovation and Societal Transitions"*, 18, 2016, pp. 41-61.

<sup>131</sup> BOCKEN N., SHORT S. (2016), cit., p. 45.

impatti ambientali e delle conseguenze sulle generazioni future delle attività d'impresa sull'utilizzo delle risorse naturali, lo sfruttamento della relazione tra valore economico dell'impresa ed il suo impatto sociale, la valutazione delle performance sociali dell'impresa. (Figura 3.12)

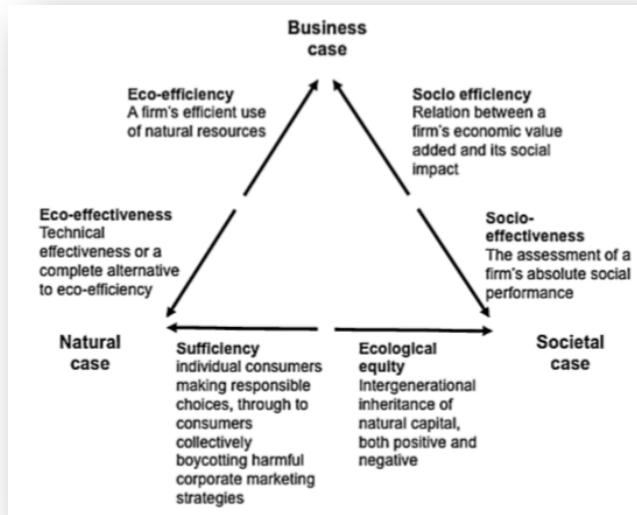


Figura 3.12 – Six strategies for corporate sustainability

Fonte: BOCKEN N., SHORT S., *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities in "Environmental Innovation and Societal Transitions"*, 18, 2016, p. 45.

L'ultimo modello di business che integra la sostenibilità nell'impresa è quello della "piramide gerarchica dei rifiuti".

Tale modello si basa sullo sfruttamento dei principi della gestione ecologica dei rifiuti per inglobare nei modelli di business innovazioni che servano all'impresa a trarne un vantaggio economico e ad essere più sostenibili. I principi fanno riferimento allo smaltire i rifiuti, recuperare, riciclare, riutilizzare, ridurre ed evitare il consumo. Uno o più dei suddetti principi può essere utilizzato per implementare azioni strategiche nell'ottica di implementazione della sostenibilità all'interno dell'impresa. In Figura 3.13 vengono elencate le possibili innovazioni di business in relazione alle *waste hierarchy*.

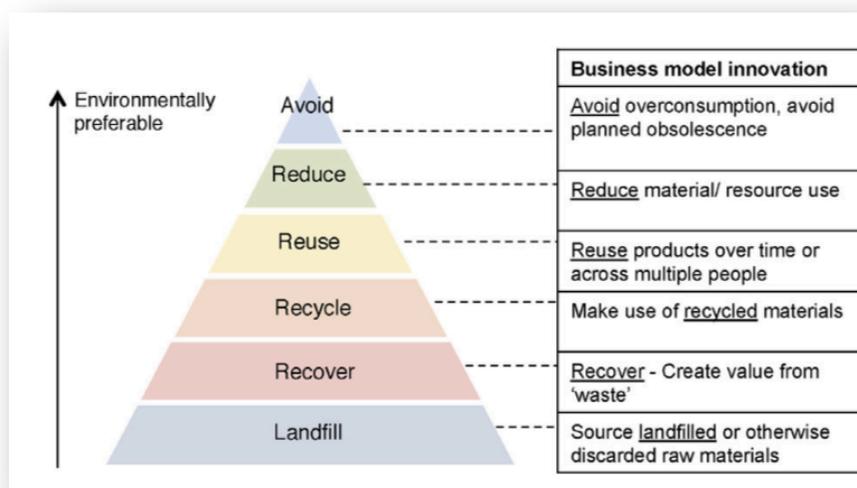


Figura 3.13 – Waste hierarchy and potential business model innovations

Fonte: BOCKEN N., SHORT S., *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities in “Environmental Innovation and Societal Transitions”*, 18, 2016, p. 46.

Le opportunità per l’integrazione della sostenibilità sono molteplici; per ciò che riguarda il panorama delle imprese italiane la Camera Nazionale della Moda Italiana ha promosso il “Manifesto della sostenibilità per la moda italiana”. Il documento propone un decalogo sulle responsabilità sociali ed ambientali nel settore moda con l’obiettivo di “tracciare una via italiana alla moda responsabile e sostenibile e di favorire l’adozione di modelli di gestione responsabile lungo tutta la catena del valore della moda a vantaggio del sistema Paese”<sup>132</sup>.

Le iniziative proposte sono le seguenti:

1. Disegna prodotti di qualità che possano durare a lungo e minimizzino gli impatti sugli ecosistemi
2. Utilizza materie prime, materiali e tessuti ad alto valore ambientale e sociale
3. Riduci gli impatti ambientali e sociali delle attività e riconosci il contributo di ognuno al valore del prodotto
4. Includi criteri di sostenibilità lungo tutto il percorso del tuo prodotto verso il cliente

<sup>132</sup> CAMERA NAZIONALE DELLA MODA ITALIANA, *Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*, 2012, disponibile al link: [https://www.cameramoda.it/media/pdf/manifesto\\_sostenibilita\\_it.pdf](https://www.cameramoda.it/media/pdf/manifesto_sostenibilita_it.pdf).

5. Impegnati verso il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali
6. Sostieni il territorio e il Made in Italy
7. Integra i valori universali nel tuo marchio
8. Comunica agli stakeholder in modo trasparente il tuo impegno per la sostenibilità
9. Promuovi l'etica e la sostenibilità presso i consumatori e tutti gli altri interlocutori
10. Fai vivere il Decalogo

Le aziende infine, per la valutazione delle azioni intraprese dalle aziende nella loro implementazione della sostenibilità nelle logiche aziendali possono fare uso di varie metodologie o indici. Va sottolineato come il fatto di poter misurare la sostenibilità di un'azienda sarebbe complicato e riduttivo; la costruzione di un indice infatti non è di facile realizzazione e, vista la natura poliedrica della sostenibilità, rischierebbe di frenare l'efficacia dello stesso.

La valutazione delle performance della sostenibilità rimane comunque un'esigenza per le imprese che necessitano di avere un'evidenza delle azioni intraprese anche per la loro comunicazione esterna.

Un insieme di linee guida ed indicatori utilizzato soprattutto nella redazione di report aziendali sulla sostenibilità è quello proposto da *Global Reporting Initiative* che prevede una serie di principi e sistemi da utilizzare nella produzione di un bilancio sociale. I principi da utilizzare sono trasparenza nella comunicazione, inclusione degli interessi di tutti gli *stakeholder* e verificabilità delle informazioni proposte. Per approfondimenti si rimanda al capitolo successivo dove verranno analizzate le tipologie e le strutture dei report aziendali relativi alla sostenibilità.

Un altro dei riferimenti più adottati dalle imprese è la metodologia *Vigeo* che propone la valutazione della sostenibilità aziendale attraverso un elenco di variabili strategiche che le imprese devono adottare attraverso politiche interne.

Le variabili strategiche sono le seguenti: qualità e compatibilità nelle materie prime, controllo della catena di fornitura, rapporti con le comunità locali, aspetti ambientali in tutti i processi, qualità del lavoro e qualificazione dei dipendenti.

La valutazione dei criteri di sostenibilità deve seguire una serie di requisiti: “l’impresa deve dotarsi di politiche pertinenti e dai contenuti esaustivi, alle politiche deve essere data la necessaria visibilità all’interno e all’esterno, i sistemi di gestione devono essere coerenti con le politiche, i processi devono essere esaustivi e integrati nelle attività di business, i risultati ottenuti devono essere coerenti con le strategie adottate ed efficaci”<sup>133</sup>.

### 3.5. Analisi di scenari futuri e strategie per affrontare il cambiamento

Le pressioni ambientali, le modificazioni degli equilibri economici globali, le esigenze dei consumatori in tema di sostenibilità, le sempre maggiori attenzioni istituzionali verso tali temi e gli sviluppi tecnologici a riguardo stanno creando nel sistema industriale e nella società sfide e opportunità crescenti.

Il sistema della moda rientra in tale epoca di cambiamento ed è sempre più evidente che il business com’è ora non può essere possibile ed accettabile in un futuro sostenibile.

Appurata l’insostenibilità di un futuro che vede il business della moda invariato rispetto a quello attuale e quindi la necessità di un cambiamento a riguardo, la direzione del cambiamento non è però così scontata.

Vari sono gli attuali approcci alla sostenibilità, generalmente riferiti al lato dell’offerta, che variano da quelli incentrati principalmente sull’efficienza, la produttività e la diminuzione di consumi e sprechi a quelli che, basandosi sul concetto di economia circolare, puntano sul riutilizzo e riciclo dei prodotti in tutte le fasi della produzione. Ancora poco comune è l’approccio che vede l’implementazione della sostenibilità in politiche che vadano a ridurre i livelli di consumo eccessivo direttamente dal lato della domanda.

Ma quale è il giusto approccio e comportamento che le imprese devono attuare per essere competitive e sostenibili nel futuro?

---

<sup>133</sup> GALLANTE F., GUAZZO G., TARTAGLIONE C. (2012), cit., p. 18.

La domanda a tale risposta è certamente complicata e provocatoria, le sfide del futuro sono infatti difficili da predire con sicurezza e le variabili da considerare sarebbero numerosissime.

Nel presente paragrafo si vuole presentare una panoramica delle sfide e dei rischi che le imprese della moda dovranno affrontare in relazione alla sostenibilità nel futuro e proporre una vista generale degli scenari possibili futuri in relazione alle variabili che principalmente plasmeranno il sistema economico in questo campo.

Le sfide del sistema moda si possono sintetizzare in: elaborazione di un design sostenibile, sviluppi tecnologici al servizio della sostenibilità, gestione della condivisione della sostenibilità lungo la *supply chain*, risposta alle aspettative dei consumatori e loro educazione.

La prima sfida per l'industria della moda si inserisce proprio nelle fasi iniziali del suo ciclo produttivo ed è quella di ripensare e rivedere la fase di progettazione del capo d'abbigliamento. L'impatto delle decisioni prese in fase di progettazione influisce fortemente sulla sostenibilità del prodotto, le scelte in relazione all'utilizzo di materiali riciclati, con basso impatto ambientale o relative a processi produttivi ecocompatibili devono essere la chiave per un approccio sostenibile.

L'importanza dello sviluppo di un design sostenibile sta nel fatto che il pensare già dall'inizio ad un prodotto che abbia un certo tipo di caratteristiche semplifica l'introduzione della sostenibilità all'interno di tutti i processi che seguono la progettazione. Come si è visto nei capitoli precedenti la fase di progettazione ha un ruolo essenziale nelle imprese del Fast Fashion, che disegnano e valutano il valore dei loro prodotti in relazione alla loro potenziale facile e veloce realizzazione e successiva vendibilità. La sfida per queste imprese deve essere quella di inserire nelle logiche di progettazione e giudizio del design di un capo la valutazione della sua sostenibilità.

Come naturale conseguenza, proprio perché la fase di progettazione è ricca di scelte tecniche, una seconda sfida per le imprese della moda è quella relativa al progresso

tecnologico. Le imprese della moda devono capire l'importanza di investire in avanzamenti tecnologici che siano a servizio delle esigenze della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Tali investimenti saranno più convenienti per le imprese a livello di vantaggio competitivo quanto più saranno da un lato preventive e dall'altro efficienti.

Nell'era del progresso tecnologico e della grande espansione delle scoperte scientifiche capire l'importanza di mettere tale progresso a servizio della sostenibilità è una sfida che deve essere affrontata dalle imprese che vogliono essere competitive nel futuro.

Altra sfida importante, soprattutto per le imprese del Fast Fashion in relazione alla loro struttura e organizzazione produttiva, è quella che riguarda la gestione della condivisione dei valori della sostenibilità lungo tutta la catena di approvvigionamento e produzione.

Come visto le imprese della moda veloce sono appoggiate da lunghe catene di fornitura, sub-fornitura e distribuzione dislocate in vari paesi del mondo che rendono ancora più complicata la sfida dell'implementazione della sostenibilità. L'allineamento dei valori lungo tutto il percorso che il capo d'abbigliamento percorre prima di arrivare tra le mani del consumatore è necessario per poter poi sfruttare il vantaggio competitivo derivante dall'offrire un capo sostenibile. Le imprese devono, in questo senso, essere attente al controllo del rispetto delle norme stabilite o, ancora meglio, riuscire a creare ambienti collaborativi e di condivisione della visione sostenibile per semplificare tali controlli.

Una delle sfide chiave però, che se non correttamente presa in considerazione può vanificare gli sforzi fatti in altri campi nell'implementazione della sostenibilità, è quella relativa alla congrua risposta alle esigenze dei consumatori e alla loro educazione ai temi della sostenibilità.

Il lato dell'educazione alla sostenibilità fa riferimento al fatto che le imprese devono riuscire a convincere i consumatori dei benefici di una moda sostenibile, dell'importanza di un consumo consapevole e della necessità di uno sforzo in relazione alle esigenze ambientali e sociali di sostenibilità. Non riuscire in tale impresa o, ancora peggio, non riuscire ad essere credibili nelle attività implementate nei confronti dei consumatori significherebbe aver

investito in qualcosa che non viene percepito e valorizzato nel momento in cui il capo viene immesso nel mercato.

Dall'altro lato, gli sforzi nella comunicazione al consumatore relativa ai temi di sostenibilità devono essere congrui alle richieste che invece, i consumatori più maturi in questo senso, rivolgono alle imprese. Riuscire a rispondere alle domande che alcune nicchie fanno al mondo della moda è una sfida da vincere se si vuole rimanere sul mercato.

Se da un lato il mercato offre una serie di sfide alle imprese della moda per guadagnare un vantaggio competitivo dall'implementazione della sostenibilità, dall'altro tale implementazione mette le imprese davanti ad una serie di rischi.

Tali rischi fanno, in linea di massima, riferimento alle suddette sfide e sono: l'abbandono della creatività, le differenze regionali in ottica di sostenibilità, lo scetticismo dei consumatori e il costo degli investimenti tecnologici.

Il primo rischio relativo all'applicazione della sostenibilità, soprattutto in fase di design, è quello che fa riferimento all'abbandono della creatività. Dimenticare il valore della moda come oggetto carico di innovatività e arte non deve essere la conseguenza del suo essere sostenibile. Il rischio di puntare tutto sulla sostenibilità del prodotto e sulle sue caratteristiche ecosostenibili e tralasciare le esigenze stilistiche è alto e produrrebbe un effetto di perdita sia degli sforzi fatti per pensare e realizzare un prodotto sostenibile sia delle vendite e dei profitti dello stesso.

Il successivo rischio al quale le imprese devono fare molta attenzione è quello relativo alle possibili differenze regionali in tema di sostenibilità. Non tutti i paesi potrebbero concordare sulla necessità di cambiare il sistema moda per renderlo più sostenibile. Tale rischio concerne soprattutto i paesi in via di sviluppo che, accecati dalle ricchezze dell'espansione economica, potrebbero rifiutarsi di cooperare, non fornendo informazioni sui materiali utilizzati o sui processi attuati, non attuando politiche che proteggano la salute e offrano un ambiente di lavoro dignitoso ai propri dipendenti o semplicemente non

essendo disposti a sopportare l'aumento dei costi derivante dalle esigenze della sostenibilità.

Altro pericolo da affrontare è lo scetticismo dei consumatori in relazione alla sostenibilità. Come è stato detto precedentemente, le attività di *greenwashing* attuate da alcune imprese del settore rischiano di offuscare le considerazioni dei consumatori che si porranno in maniera dubbiosa o addirittura indifferente di fronte agli sforzi delle imprese per l'offerta di un prodotto sostenibile.

I clienti potrebbero prestare poca attenzione alle attività intraprese e non credere alle informazioni fornite dalle aziende rendendo vane le loro attività e facendo svanire qualsiasi possibile vantaggio competitivo derivato.

Per ciò che riguarda gli sforzi per l'investimento in tecnologie che siano al servizio della sostenibilità va detto che, come qualsiasi investimento tecnologico, i rischi derivanti sono altissimi. Gli investimenti necessari sarebbero alti e l'effettiva riuscita di tali investimenti non è mai presumibile. I rischi relativi a tale campo sono relativi al fatto che si potrebbe esporsi troppo senza ottenere risultati che ripaghino le spese adoperando molti soldi in progetti che non mostrano benefici o che non servono alle esigenze del mercato.

A fronte delle osservazioni esposte, si presenta di seguito un'analisi con lo scopo di definire una visione generale degli scenari possibili futuri nel mondo della moda in relazione alle sfide relative alla sostenibilità. A tal proposito, seguendo parzialmente le analisi esposte da Rebecca Henderson pubblicate nel 2016 in "*Making the Business Case for Environmental Sustainability*"<sup>134</sup>, si è valutato che le questioni che principalmente plasmeranno il sistema economico sostenibile in questo campo saranno:

---

<sup>134</sup> HENDERSON R., *Making the Business Case for Environmental Sustainability* in GULATI R., HENDERSON R., TUSHMAN M., *Leading sustainable change: an organizational perspective*, Oxford University Press, Oxford, 2016.

a. Domanda di prodotti sostenibili: in che modo i consumatori valuteranno l'importanza dei prodotti sostenibili e saranno disposti a pagare un prezzo superiore per gli stessi.

+ = la domanda di prodotti sostenibile è grande, i consumatori sono disposti a pagare un sovrapprezzo per la moda sostenibile;

- = la domanda di prodotti sostenibili è bassa, i consumatori non sono disposti a pagare un sovrapprezzo per capi sostenibili.

b. Progressi tecnologici a servizio della sostenibilità: a che livello si svilupperanno tecnologie a servizio della sostenibilità che renderanno la risposta alle questioni ambientali e sociali della sostenibilità meno costosa da parte delle imprese.

+ = gli sviluppi tecnologici sono veloci e permettono che la produzione sostenibile sia economica;

- = gli sviluppi tecnologici sono lenti e produrre in maniera sostenibile è un costo per le imprese.

c. Regolamentazione in tema di sostenibilità: in che modo la politica internazionale genererà una legislazione ambientale in riferimento alle modalità produttive degli articoli di moda.

+ = la legislazione che regola i rapporti tra moda e sostenibilità è stringente e obbliga le imprese ad applicare la sostenibilità;

- = non si sviluppa una regolamentazione rigida in materia di produzione sostenibile.

d. Impatto della carenza delle risorse: quando forte sarà nel futuro la pressione ambientale dovuta alla carenza delle risorse naturali.

+ = l'impatto ambientale delle attività umane è grande, c'è forte carenza di risorse naturali;

- = la carenza di risorse naturali non è determinante per le attività d'impresa.

Tali variabili vengono messe in relazione in base al loro verificarsi o meno in maniera più o meno incisiva (+ o -) come presentato in Figura 3.14<sup>135</sup>.

SCENARIO	Domanda di prodotti sostenibili (a)	Progressi tecnologici a servizio della sostenibilità (b)	Regolamentazione stringente in tema di sostenibilità/ Impatto della carenza delle risorse (c/d)
1) Era della sostenibilità di massa	+	+	+
2) Sostenibilità "fai da te"	+	-	-
3) Moda sostenibile <i>demand driven</i>	+	-	+
4) Moda sostenibile come opportunità di profitto	+	+	-
5) Moda <i>as usual</i>	-	-	-
6) Moda sostenibile <i>incentive-outcome</i>	-	+	+
7) Moda sostenibile <i>government driven</i>	-	-	+
8) Moda sostenibile <i>supply driven</i>	-	+	-

Figura 3.14 – Scenari futuri nel sistema moda sostenibile

### Era della sostenibilità di massa

Nello scenario 1 la sostenibilità diventa *mainstream*, la produzione sostenibile diventa l'unica produzione possibile e si evolve fino a diventare la produzione di massa. La domanda di capi d'abbigliamento che abbiano caratteristiche sostenibili è molto alta e i

<sup>135</sup> Come si può notare in tabella si presume che la possibilità che si sviluppi una regolamentazione stringente in tema di sostenibilità da parte delle forze politiche internazionali sia strettamente correlata al fatto che le pressioni ambientali dovute alla carenza delle risorse naturali si facciano più forti. Tale relazione tra le variabili c) e d) fa sì che tale fenomeno venga considerato come un'unica variabile evidentemente semplificando enormemente la struttura dei possibili scenari futuri.

consumatori sarebbero disposti a pagare un prezzo anche maggiore per l'acquisto di capi ecocompatibili e responsabili nei confronti delle società che li hanno prodotti ma il fatto che i progressi tecnologici a servizio della sostenibilità abbiano reso la produzione sostenibile meno costosa fa sì che tutte le imprese della moda adottino tali tecnologie ed i prezzi rimangono invariati. Gli sviluppi che hanno reso i progressi scientifici e tecnologici così rapidi nella scoperta di tecniche che rendano economica la sostenibilità sono dovuti al fatto che le pressioni ambientali molto forti abbiano spinto la produzione di una stringente regolamentazione in tema di produzione sostenibile della moda.

In questo scenario le imprese producono capi solamente con materiali riciclati o materie prime ecosostenibili, il controllo delle informazioni sul capo lungo la filiera produttiva è totale e tutte le imprese fornitrici collaborano nell'applicazione della sostenibilità da un lato per obbligo legislativo, dall'altro per necessità derivante dalla domanda.

### **Sostenibilità “fai da te”**

Nello scenario 2 la domanda di prodotti sostenibili è alta ma le pressioni dovute alla carenza delle risorse non sono sufficienti a spingere la produzione di una regolamentazione a riguardo. La produzione sostenibile dal canto suo è ancora costosa non essendosi ancora sviluppata una tecnologia capace di abbassarne gli sforzi necessari. In questo scenario sono poche le imprese che possono permettersi e che decidono di investire nella produzione sostenibile per poter soddisfare le esigenze dei consumatori ma la domanda spinge tutte le imprese della moda a cercare di inserire nei propri capi caratteristiche sostenibili per non rimanere esclusi dal mercato. Dalla loro parte i consumatori, spinti dalle loro esigenze di sostenibilità sociale ed ambientale della moda e non soddisfatti dalle risposte ottenute dalle istituzioni e dalle imprese si organizzeranno in maniera autonoma per la gestione di una nuova moda attraverso la creazione di “biblioteche di vestiti”, produzione propria di abiti riciclati, noleggino ecc.

Per le imprese l'imperativo deve essere quello di sviluppare tecnologie che rendano economica e conveniente la produzione sostenibile e poter ottenere i profitti dalla soddisfazione dell'ampia domanda di abiti sostenibili.

### **Moda sostenibile *demand driven***

Nello scenario 3 la domanda di capi sostenibili è alta e le esigenze ambientali hanno obbligato le istituzioni a produrre una legislazione stringente in tema di produzione sostenibile. Per le imprese produrre abiti sostenibili è obbligatorio ma costoso, tale spesa verrà ripagata grazie alla disponibilità dei consumatori a pagare un prezzo maggiore per un capo d'abbigliamento sostenibile.

Le imprese, in questo scenario, devono trovare il modo di abbattere la concorrenza attraverso l'elaborazione di tecnologie a servizio della sostenibilità che permettano loro di ridurre i costi necessari della sostenibilità e di poter comunque ottenere il premio di mercato offerto dai consumatori riuscendo così ad aumentare i loro profitti.

### **Moda sostenibile come opportunità di profitto**

Nello scenario 4 la domanda di prodotti sostenibili è alta e i veloci progressi tecnologici l'hanno resa meno costosa. Sebbene le esigenze ambientali non abbiano spinto le istituzioni a produrre una regolamentazione a riguardo le imprese sono sostenibili per scelta.

Le aziende della moda trovano conveniente e profittevole la produzione di capi d'abbigliamento sostenibili e possono permettersi di offrirli ad un prezzo alto che il consumatore è disposto a pagare. La produzione sostenibile diventa un'occasione di profitto e molte imprese si addentreranno in tali logiche.

La sfida per le imprese della moda in questo scenario è quella di trovare e mantenere un vantaggio competitivo.

### **Moda *as usual***

Nello scenario 5 il business della moda rimane invariato, la tendenza della moda sostenibile scompare ed è molto bassa la domanda di prodotti sostenibili. I consumatori continuano a comprare molti capi d'abbigliamento e a gettarli la stagione successiva, le mode sono rapidissime e la produzione continua ad essere ampia. Dal lato delle imprese la produzione sostenibile è un costo non ripagato da un premio di mercato conferito dai consumatori pertanto sono pochissime le imprese che, per etica, decidono di intraprendere questo percorso. Le pressioni ambientali non sono forti e non si sviluppano legislazioni a riguardo,

il mercato della moda rimane libero di produrre e vendere quanto più possibile al minor costo possibile. La moda della sostenibilità svanisce.

### **Moda sostenibile *incentive-outcome***

Nello scenario 6 la carenza delle risorse ambientali e gli shock ecologici obbligano la nascita di una regolamentazione stringente che costringe le imprese a produrre sostenibile.

Il consumatore seppur non rendendosi conto di tale necessità e non essendo disposto a pagare un prezzo maggiore per un abito sostenibile dovrà subire il cambiamento.

Alle aziende è richiesto di essere sostenibili per legge e, nonostante non godano di una domanda da soddisfare con tale produzione, sono agevolate in tale azione dagli sviluppi tecnologici che permettono loro di ottenere comunque profitti essendo riuscite ad abbassare i costi della sostenibilità.

### **Moda sostenibile *government driven***

Nello scenario 7 le esigenze ambientali e le conseguenti regolamentazioni obbligano le imprese ad una produzione sostenibile ma farlo è costoso e oltre a ciò il mercato non lo richiede. Il consumatore non è disposto a pagare per un prodotto sostenibile e tale spesa verrà supportata dalle istituzioni pubbliche che prevedranno sovvenzioni ed aiuti monetari per le aziende della moda. Grazie a tali sovvenzioni i capi d'abbigliamento si manterranno a prezzi stabili per il consumatore che troverà nel mercato della moda solamente la proposta sostenibile. In questo scenario le imprese non saranno fortemente spinte alla ricerca di avanzamenti tecnologici perché comunque ripagate e soddisfatte degli aiuti economici che ricevono dalle istituzioni.

La sfida per le aziende della moda sarà quella di riuscire a trovare un nuovo modello di business che sia per loro economicamente sopportabile nell'eventualità della diminuzione o ritiro delle sovvenzioni statali.

### **Moda sostenibile *supply driven***

Nello scenario 8 i progressi tecnologici hanno fatto sì che produrre abiti sostenibili non sia costoso ma non ci sono in tal senso richieste particolari da parte dei consumatori né

obblighi legislativi a riguardo. Per le imprese l'offerta sostenibile può essere una scelta libera dettata dall'etica e che dipenderà dalle inclinazioni dei vertici aziendali.

Gli scenari presentati sono evidentemente possibili mondi futuri in cui le imprese della moda si troveranno a dover competere e ad adattare le loro strategie in relazione alle condizioni esterne e all'impatto delle variabili analizzate.

Oltre alle brevi indicazioni appena mostrate sulla strategia che le imprese dovrebbero adottare in ogni scenario si riportano le indicazioni offerte da un interessante studio condotto dal *Centro per la Moda Sostenibile del London College of Fashion* in collaborazione con *Fashion Futures Levi Strauss & Co.*<sup>97</sup> e con il *Forum For The Future* che disegnano cinque lezioni per l'industria della moda rivolte a tutti coloro che operano nel settore<sup>136</sup>.

Si presentano di seguito le cinque lezioni perché servano da guida alle imprese della moda che si affacciano ad uno dei possibili futuri delineati:

*Prepare now for a radically different and uncertain future*; le imprese della moda dovrebbero già prepararsi per un futuro incerto e completamente diverso da quello in cui stanno vivendo analizzando i rischi dei loro modelli di business e catene di approvvigionamento per valutare come cambiarle.

Le imprese della moda devono capire l'importanza della sostenibilità e dei contesti ambientali e sociali nei quali i loro prodotti vengono prodotti e consumati.

*Seize the opportunity to be a trailblazer*; le imprese della moda devono essere consapevoli del vantaggio competitivo di essere i *first mover* nell'implementazione della sostenibilità e nello sviluppo di azioni o politiche in materia guidando il cambiamento del settore.

*Put change into practice*; il successo delle imprese della moda dipenderà fortemente dalla capacità di queste di accettare, adattarsi e applicare il cambiamento che sarà repentino e imprevedibile. Le aziende dovranno essere flessibili, investire in innovazione, provare

---

<sup>136</sup> FASHION FUTURES LEVI STRAUSS & CO.97, FORUM FOR THE FUTURE, Fashion Futures 2025: global scenarios for a sustainable fashion industry, 2010. Disponibile al sito: [www.forumforthefuture.org/fashion-futures-2025](http://www.forumforthefuture.org/fashion-futures-2025).

nuovi modelli di business e idee che siano congrue con il cambiamento dell'ambiente in cui operano.

*Look out for unexpected competition;* le imprese della moda, in un ambiente dinamico e competitivo come quello attuale, dovranno essere capaci di affrontare concorrenze inaspettate (con industrie dell'informazione, della tecnologia, della grande distribuzione ecc.). La sfida sarà quella di essere capaci di sostenere tali nuove concorrenze o di sviluppare nuove partnership e collaborazioni.

*Develop skills for a new world;* sarà conveniente per le imprese della moda iniziare già da subito a sviluppare nuove competenze e capacità che saranno loro necessarie in un nuovo mondo. Le esigenze del futuro saranno diverse da quelle attuali, *"the industry will need climate change experts, water policy specialists, innovators with skills in design for disassembly and closed-loop manufacturing and many more"*<sup>137</sup>, in tal senso sarà necessario esplorare le nuove tendenze ed incorporare nelle aziende le relative competenze.

---

<sup>137</sup> FASHION FUTURES LEVI STRAUSS & CO.97, FORUM FOR THE FUTURE (2010), cit.



#### 4. La sostenibilità nei processi della filiera del Fast Fashion

Nel presente capitolo si esporrà una panoramica delle politiche aziendali che le imprese del Fast Fashion stanno o possono attuare per correggere la loro insostenibilità come vista finora. Le azioni che le imprese possono intraprendere in questo senso sono molteplici e si inseriscono in diverse fasi della filiera della moda veloce, dalla scelta delle materie prime alle logiche produttive e a quelle distributive, dalle politiche di gestione della *supply chain* alla programmazione del fine vita degli abiti.

Un esempio delle aree di intervento con le relative azioni verso la sostenibilità viene mostrato in Figura 4.1.

<b>Materia prima</b>	- a basso impatto ecologico o da colture biologiche - da iniziative di <i>fairtrade</i> (commercio equo-solidale) - da riciclo - da fonti rinnovabili
<b>Filiera produttiva</b>	- riduzione consumi energetici, sfruttamento di energia da fonti rinnovabili - riutilizzo acqua di processo, depurazione reflui - adozione tecnologie sviluppate su principi eco - riciclo scarti/eccedenze di produzioni - eliminazione di sostanze chimiche tossiche e ricerca di soluzioni alternative
<b>Logistica prossimità</b>	-razionalizzazione flusso trasporti: scelta di fornitori secondo logiche di - miglioramento parco mezzi (es. conversione a GPL/metano) - riduzione imballaggi
<b>Promozione</b>	- allestimenti, arredi e sistemi di illuminazione ecocompatibili - forme di comunicazione/promozione a ridotto impatto ambientale
<b>Utilizzo</b>	- condizioni per il lavaggio, la smacchiatura, l'asciugatura e lo stiro dei capi
<b>Fine vita</b>	- riuso / riciclo - grado di biodegradabilità

Figura 4.1 – Aree di intervento per la sostenibilità della moda nelle varie fasi di processo

Fonte: GALLANTE F., GUAZZO G., TARTAGLIONE C. (2012), cit., p. 22.

La struttura che si seguirà nel capitolo sarà la seguente, si analizzeranno le possibili politiche per la moda sostenibile in relazione a: scelta di materie prime sostenibili nella produzione di capi; azioni di gestione e controllo della filiera produttiva delocalizzata;

azioni riguardanti il fine vita dei capi d'abbigliamento; standard per la certificazione della sostenibilità aziendale e della responsabilità sociale d'impresa; report di valutazione e misurazione della sostenibilità e strategie di comunicazione della sostenibilità verso i consumatori.

#### 4.1. Materie prime sostenibili

Come è stato più volte sottolineato nei capitoli precedenti l'importanza di un design sostenibile dei capi d'abbigliamento per la sua successiva sostenibile realizzazione è essenziale nel momento in cui le aziende della moda si confrontano con l'inserimento della sostenibilità nelle loro aziende.

Il primo passo perciò, va fatto nelle decisioni riguardanti le materie prime che si utilizzeranno nella produzione dei capi e la conseguente valutazione degli impatti ambientali e sociali delle stesse.

Un contributo importante all'insostenibilità della moda deriva dalle grosse esternalità negative causate dalla produzione del cotone. I fattori che decretano il forte impatto ambientale di questa fibra, analizzati nello specifico nel capitolo precedente, comprendevano: gli impatti ambientali della necessità di vastissime aree di territorio per la sua coltivazione e i conseguenti danni della monocoltura, le ingenti necessità di acqua nella sua coltura, l'utilizzo massiccio di pesticidi e sostanze tossiche, le emissioni prodotte nella fase di trasposto dei filati.

Una delle risposte del mondo della moda a tali esternalità negative nei confronti dell'ambiente che rendono il cotone altamente insostenibile è stata quella del cotone biologico.

Per **cotone biologico** (o *organic cotton*) si intende quel cotone che, coltivato secondo le norme che regolano la certificazione biologica<sup>138</sup>, è il prodotto di un'agricoltura che esclude l'utilizzo di sostanze di sintesi chimica.

---

<sup>138</sup> L'agricoltura biologica in Europa è regolamentata dal Reg. (CE) n° 834/2007 relativo alla produzione biologica ed alla sua etichettatura, sia di origine vegetale che animale.

La sua produzione deve rispettare una serie di requisiti: non devono essere utilizzati concimi, diserbanti, fertilizzanti, erbicidi, antiparassitari e fitofarmaci prodotti chimicamente in laboratorio ma solamente sostanze organiche; deve essere effettuata un'alternanza delle colture per evitare i danni della monocoltura; la coltivazione deve avvenire nel rispetto delle biodiversità e dei cicli biologici delle piante limitando gli interventi esterni; la sua produzione infine, non deve provenire da sementi geneticamente modificate (OGM).

La sua produzione sostiene la salute dei terreni, degli ecosistemi e del personale che è impegnato nella sua lavorazione.

Come descritto in Figura 4.2 il sistema dell'agricoltura biologica del cotone comporta benefici per animali e insetti, per le comunità di contadini e lavoratori dei campi e, nel complesso, per tutto l'ambiente grazie alle attività di defogliazione naturale e rimozione fisica delle erbe infestanti, all'assenza di semi OGM, alla rotazione delle colture con il conseguente riequilibrio del suolo e la costituzione di sostanze organiche, alla conservazione e utilizzo dell'acqua piovana, alla gestione naturale dei parassiti delle piante.



Figura 4.2 – How organic farming system works

Fonte: TEXTILE EXCHANGE website: [www.textileexchange.org](http://www.textileexchange.org).

L'utilizzo del cotone biologico comporta importanti benefici ambientali da un lato e sociali ed economici dall'altro.

Per quanto riguarda i benefici ambientali va sottolineato come la coltivazione del cotone biologico sia responsabile di minori impatti ambientali rispetto al cotone convenzionale. Il mancato utilizzo di prodotti chimici, molte volte tossici, comporta un minor danneggiamento del suolo, le sue tecniche agricole causano un minore impatto sull'aria, sull'acqua e sui consumi di energia.

Uno studio condotto nel 2014 da Textile Exchange<sup>139</sup> sul Life Cycle Assessment *dell'organic cotton* ha riscontrato benefici significativi e misurabili rispetto al cotone convenzionale.

I risultati della valutazione del ciclo di vita di questo cotone in relazione a quello comunemente utilizzato da tutte le imprese affermano che grazie alla sua coltivazione:

- si diminuiscono del 46% le emissioni di gas responsabili del riscaldamento globale (grazie alla riduzione degli input agricoli: fertilizzanti minerali, pesticidi, utilizzo di macchinari e irrigazione)
- si riducono del 70% le emissioni causa dell'acidificazione dei terreni e dell'acqua (grazie al mancato utilizzo di fertilizzanti e all'uso ridotto di energia)
- si diminuisce del 26% l'eutrofizzazione, ossia l'eccessiva abbondanza di sostanze nutritive del terreno (grazie alla riduzione del deposito di nitrati e fosfati nell'acqua, alle maggiori misure di protezione del terreno dell'agricoltura biologica)
- si riduce addirittura del 91% il consumo di acqua (grazie alle minori pressioni idriche dovute al fatto che il cotone organico è alimentato per l'80% da acqua piovana)
- si risparmia un 62% nell'utilizzo di energia (grazie ai risparmi dalla produzione di fertilizzanti e altri fattori).

---

<sup>139</sup> Textile Exchange è una organizzazione globale no profit con sede in Texas fondata nel 2002 che lavora per la trasformazione del settore agricolo verso una maggiore sostenibilità attraverso la scelta di fibre ecocompatibili, l'integrità e il rispetto di determinati standard nelle produzioni e lo sviluppo di reti di approvvigionamento responsabili.

Nel complesso si arriva alla conclusione che, solo nel 2015, dalla coltivazione di cotone organico invece che convenzionale si sono risparmiate molte risorse naturali (Figura 4.3) rendendo evidentemente tale varietà di cotone sostenibile dal punto di vista ambientale.

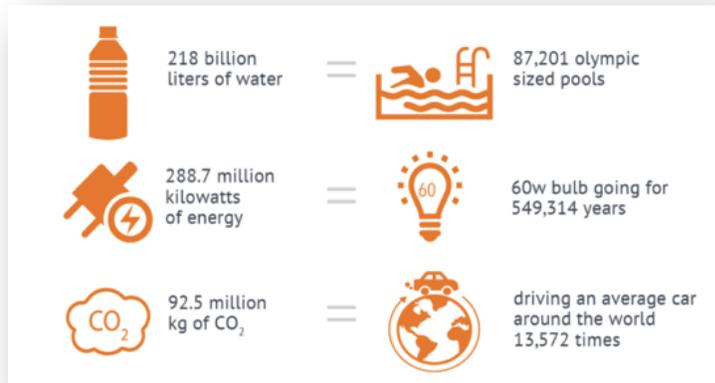


Figura 4.3 – Savings from organic cotton production in 2015

Fonte: TEXTILE EXCHANGE website: [www.textileexchange.org](http://www.textileexchange.org).

La coltivazione del cotone biologico inoltre promuove svariati benefici anche sociali ed economici.

Si promuovono condizioni di lavoro più sicure per gli agricoltori che non sono esposti all'azione di sostanze chimiche tossiche e migliori condizioni di vita per gli abitanti delle zone interessate dalle colture che non vengono inquinate da tali produzioni.

Si riscontrano inoltre benefici economici nella coltura di maggiori varietà di cotone e nell'integrazione di cibo e reddito degli agricoltori.

Sempre nel 2015 la produzione di *organic cotton* ha fatto sì che 193.840 *farmers* mantenessero il benessere e i mezzi di sussistenza e che 350.033 ettari di suolo fossero esclusi dall'utilizzo di OGM, pesticidi e agenti chimici.

Infine, si può sottolineare come l'importanza del cotone biologico non deve essere sottovalutata in quanto, sebbene la fibra di cotone non sia un prodotto che immettiamo nel nostro corpo, i suoi sottoprodotti, come l'olio di semi di cotone (utilizzato nell'industria

alimentare o somministrato al bestiame), hanno un impatto decisamente maggiore nella vita di tutti i consumatori, non solo quelli della moda.

I benefici del cotone biologico a livello ambientale, sociale ed economico sono evidenti ma quanto di questo cotone viene coltivato a livello globale e quali imprese della moda ne fanno effettivamente uso per rendere più sostenibili le loro imprese?

Secondo dati relativi al biennio 2016/17<sup>140</sup> la produzione di cotone organico sta crescendo con un tasso attorno al 10% annuo trainata principalmente dalla domanda dell'industria tessile cinese e di altri paesi quali Tanzania, Uganda, Benin, Turchia e Stati Uniti.

Purtroppo, però il suo apporto alla sostenibilità della moda è ancora marginale, la percentuale di cotone organico rappresenta solamente l'1% della produzione mondiale di cotone.

Questa varietà di cotone viene coltivata in diversi paesi in tutto il mondo tra i quali i primi 10 sono l'India, la Tanzania, la Cina, gli Stati Uniti, la Turchia, la Siria, l'Uganda, il Perù, l'Egitto e il Burkina Faso.

Nel 2017 sono stati 40 i paesi che hanno ottenuto la certificazione OCS (*Organic Content Standard*) e 62 quelli che hanno ottenuto quella GOTS (*Global Organic Textile Standard*), le strutture che hanno ottenuto tali certificazioni sono state invece rispettivamente 3.560 e 5.024 con tassi di crescita più significativi in Portogallo, Stati Uniti, Bangladesh e Italia.

Infine, per ciò che riguarda l'utilizzo del cotone biologico nelle imprese della moda e del Fast Fashion va detto che c'è stato un incremento nel suo uso all'interno delle collezioni proposte negli ultimi anni.

I dieci migliori marchi per volume di utilizzo di cotone biologico, tra cui si trovano anche nomi noti del Fast Fashion, sono stati: C&A Global, H&M, Tchibo GmbH, Inditex Group, NIKE Inc., ALDI South International, Stanley/Stella, ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG, AB Lindex, Boll & Branch.

A tal proposito si segnala l'attività della *Better Cotton Initiative* (BCI), un'organizzazione no profit fondata nel 2005 che promuove il rispetto di condizioni migliori nelle pratiche di coltura del cotone per l'ambiente e per le persone che lo producono.

---

<sup>140</sup> Fonte dei dati ABOUT ORGANIC COTTON website: [www.aboutorganiccotton.org/stats/](http://www.aboutorganiccotton.org/stats/).

L'organizzazione, collaborando con le varie parti interessate nella filiera del cotone, supporta e investe in programmi con lo scopo di migliorare gli impatti ambientali e sociali di tale produzione introducendo innovazioni in questo campo e contemporaneamente promuovendo l'adozione del *Better Cotton Standard System*.

I suoi quattro obiettivi specifici sono: *"reduce the environmental impact of cotton production, improve livelihoods and economic development in cotton producing areas, improve commitment to and flow of Better Cotton throughout supply chain, ensure the credibility and sustainability of the Better Cotton Initiative"*<sup>141</sup>.

Tra i partner di BCI troviamo moltissimi altri nomi famosi del Fast Fashion come Gap, H&M, Levi Strauss, Inditex, ASOS o anche aziende italiane come Benetton o OVS.

Oltre all'utilizzo di cotone biologico le imprese della moda hanno altre opportunità di scelta per quanto riguarda le materie prime sostenibili.

In questa sede si segnalano le **fibre naturali di origine vegetale** come la canapa, la ginestra, l'ortica, il bambù, il cocco, il mais e la soia che, sebbene abbiano un posto quantitativamente di gran lunga minore rispetto al cotone, sono state negli ultimi anni oggetto di operazioni di valorizzazione e hanno dimostrato di potersi proporre come buone alternative sostenibili da utilizzare nell'industria tessile donando ai capi morbidezza e comfort<sup>142</sup>.

In sostituzione alle fibre sintetiche di derivazione petrolifera si indica inoltre, per la produzione di filamenti di viscosa, acetato o rylon, l'utilizzo di **biopolimeri**.

I biopolimeri sono polimeri derivati da fonti rinnovabili (mais, amido di patata, olio di ricino, canna da zucchero) e sono, dal punto di vista della loro sostenibilità e alta biodegradabilità, una valida alternativa ai polimeri tradizionali ossia quelli derivati dal petrolchimico.

Infine, la scelta di materie prime può ricadere su **fonti riciclate**, si rimanda a tal proposito al paragrafo successivo 4.3 nel quale saranno valutate le opportunità di riciclaggio legate ad approcci circolari e al fine vita degli indumenti.

---

<sup>141</sup> BETTER COTTON INITIATIVE website: [www.bettercotton.org](http://www.bettercotton.org).

<sup>142</sup> MAGNI A. (2011), cit., p. 59.

Un altro contributo rilevante alla sostenibilità del fashion per ciò che riguarda le fibre tessili è dato dalle innovazioni in tema di trasformazione e lavorazione delle materie prime. Le innovazioni hanno spesso lo scopo di ridurre l'utilizzo di acqua, ed il suo inquinamento, e l'utilizzo di sostanze chimiche nelle fasi di tintura, lavaggio e finissaggio.

Per ciò che riguarda la tintura, una risposta sostenibile ad un'esigenza del sistema moda è quella di utilizzare **tecniche di tintura naturale**.

La tintura attraverso coloranti naturali ha l'enorme vantaggio di avere caratteristiche di compatibilità ambientale e biodegradabilità, a confronto con le tinte convenzionali derivate perlopiù dal petrolio.

Altre soluzioni che limitano l'utilizzo di sostanze chimiche e il consumo di acqua nella fase di lavorazione dei tessuti sono descritte di seguito<sup>143</sup>.

I **trattamenti enzimatici** riducono l'impatto ambientale dei trattamenti chimici modificando la superficie dei tessuti allo scopo di ottenere effetti di decolorazione o di *texture* dei tessuti. Gli enzimi, sicuri e biodegradabili, vengono utilizzati per catalizzare le reazioni chimiche sulla superficie dei tessuti e anche per accelerare i processi di decomposizione (riducendo l'inquinamento delle acque reflue).

I **trattamenti al plasma**, attraverso l'utilizzo di elettroni e ioni liberi, trasformano a livello nanometrico la superficie dei tessuti accelerando i processi chimici richiesti per le fasi di finissaggio e nobilitazione dei materiali. Tale trattamento consente di limitare significativamente i costi ambientali dei trattamenti, ridurre l'utilizzo di acqua e di sostanze chimiche necessarie.

Si segnalano di seguito alcune informazioni relative a normative e pratiche nella gestione di sostanze chimiche tossiche negli abiti.

In Europa l'utilizzo di sostanze chimiche è regolato da Regolamento REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical substances*) entrato in vigore nel 2007 con lo scopo di migliorare la protezione della salute dell'uomo sugli ambienti di lavoro e nell'utilizzo di prodotti quali l'abbigliamento. Il regolamento attribuisce alle imprese l'onere della prova e quindi il compito di "identificare e gestire i rischi collegati alle sostanze che producono e vendono nell'Unione Europea, dimostrare all'ECHA come utilizzare tali

---

<sup>143</sup> MAGNI A. (2011), cit., pp. 67-68.

sostanze senza correre rischi e informare gli utenti delle misure di gestione dei rischi”<sup>144</sup>. La normativa precisa il divieto di utilizzo e commercializzazione di determinate sostanze o composti tossici nelle fibre tessili soprattutto in relazione alle fasi di tintura dei capi.

Si richiama infine la normativa italiana entrata in vigore nel 2010 *UNI/TR 11359 - Gestione della sicurezza dei prodotti tessili, di abbigliamento, arredamento, calzaturiero, in pelle e accessori* che considera i principali aspetti di sicurezza relativi anche ai prodotti tessili. La norma descrive le sostanze chimiche potenzialmente presenti, i rischi relativi ed i limiti di accettabilità di tali sostanze. Di seguito in Figura 4.4 i parametri relativi agli articoli tessili.

parametro	indicazione sommaria dei limiti	note
Ammine aromatiche cancerogene	≤ 30 mg/kg	
Coloranti cancerogeni	Divieto di utilizzo	
Coloranti dispersi allergenici	≤ 50 mg/kg	Vedere il punto 3
pH	4 + 9	
Formaldeide	Da ≤ 20 mg/kg a ≤ 300 mg/kg	
Biocidi e prodotti fitosanitari	Da ≤ 0,05 mg/kg a ≤ 2,0 mg/kg	
Pentaclorofenolo PCP e Tetraclorofenolo TeCP	Da ≤ 0,05 mg/kg a ≤ 0,5 mg/kg	
Ortofenilfenolo OPP	Da ≤ 50 mg/kg a ≤ 100 mg/kg	
Benzeni e tolueni clorurati	Divieto di utilizzo	
Composti organici dello stagno TBT, TPhT, DBT	Da ≤ 0,5 mg/kg a ≤ 2,0 mg/kg	
Alchilfenoli AP e alchilfenoli etossilati APEO	Divieto di utilizzo	
Perfluorooctansolfonati PFOS acido perfluorooctanoico PFOA	Divieto di utilizzo	
Ftalati	Divieto di utilizzo	
Ritardanti di fiamma alogenati	Divieto di utilizzo	
Paraffine clorurate a catena corta	Divieto di utilizzo	
Nitroso ammine	Divieto di utilizzo	
Dimetilfumarato DMFU	Divieto di utilizzo	
Metalli pesanti	Da ≤ 0,02 mg/kg a ≤ 50,0 mg/kg	
Metalli pesanti, cromo esavalente Cr <sup>VI</sup>	≤ 3 mg/kg	

### 3. Specifiche dell'Associazione Tessile e Salute

Coloranti dispersi allergenici: divieto di utilizzo

Figura 4.4 – UNI/TR 11359: parametri relativi ai prodotti tessili

Fonte: ASSOCIAZIONE TESSILE E SALUTE website: [www.tessileesalute.it](http://www.tessileesalute.it).

In tale contesto e con l’attenzione su questi temi è nata la campagna Detox<sup>145</sup> di *Greenpeace* che propone alle aziende della moda la totale eliminazione delle sostanze tossiche dai prodotti finiti e dalle filiere produttive del tessile entro il 2020 seguendole in un percorso di trasparenza e pubblicazione periodica dei dati relativi alle loro imprese.

<sup>144</sup> EUROPEAN CHEMICALS AGENCY website: [www.echa.europa.eu/it/regulations/reach/understanding-reach](http://www.echa.europa.eu/it/regulations/reach/understanding-reach).

<sup>145</sup> Per maggiori informazioni sulla campagna Detox si rimanda alla nota 110 del capitolo precedente.

L'obiettivo della campagna riguarda l'eliminazione di "undici classi di sostanze pericolose per l'ambiente e per la salute, tra cui ftalati, alchilfenoli etossilati, PFC, ammine associate a coloranti azoici, metalli pesanti"<sup>146</sup> che sono stati rintracciati nei prodotti della moda. Le imprese che hanno abbracciato questo impegno sono svariate, da quelle del lusso come Valentino e Burberry a quelle di abbigliamento sportivo come Puma e Adidas ma anche i grandi marchi del Fast Fashion come Zara, H&M e Uniqlo.

#### 4.2. Controllo della filiera

Nella sostenibilità della moda, un ruolo fondamentale è giocato dalle azioni di gestione e controllo della filiera produttiva delocalizzata.

La responsabilità delle imprese focali della moda infatti non si esaurisce semplicemente nelle azioni che svolge direttamente ma, data la struttura sviluppata delle filiere di approvvigionamento, si estende a tutte le attività che indirettamente vengono inglobate nel capo di abbigliamento che poi viene immesso nel mercato.

Tale responsabilità si diffonde lungo tutto il "viaggio" del prodotto finito e va presa in considerazione nel momento in cui si decide l'implementazione della sostenibilità all'interno dell'impresa di moda.

La gestione della filiera, il suo controllo e una responsabilità attiva nei suoi confronti diventa essenziale per una buona realizzazione delle pratiche della sostenibilità.

Va sottolineato inoltre che, come è stato esaminato precedentemente, la struttura delle filiere del sistema moda si evolve su vari livelli di appalto e subappalto e si disloca in tutto il territorio mondiale. Ciò fa sì che il lavoro di implementazione della sostenibilità all'interno dell'impresa focale debba fare i conti con tale complessità strutturale ed estensione geografica delle filiere.

Si presenteranno di seguito le azioni che le imprese focali possono intraprendere per sviluppare un consono controllo ed una corretta gestione delle filiere della moda per renderle più sostenibili. Nel dettaglio si affronterà il tema della trasparenza della filiera, il controllo delle condizioni di lavoro dei dipendenti dei fornitori della moda, le misure per

---

<sup>146</sup> ALTROCONSUMO (2016), cit.

rendere più sostenibili la distribuzione ed il trasporto della merce, la gestione efficiente e la collaborazione all'interno delle logiche di *supply chain*.

Per iniziare si prenderà in esame il problema della gestione della **trasparenza** delle filiere della moda che, essendo spesso molto lunghe e nebulose, creano problemi in fatto di nitidezza delle informazioni che possono poi giungere al consumatore. Uno degli obiettivi della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa è proprio quello di poter offrire ai consumatori informazioni chiare, veritiere e trasparenti su ciò che stanno acquistando. Nella sostenibilità della moda l'obiettivo deve essere quello di poter offrire informazioni relative al prodotto e far sapere ai consumatori per esempio in quali fabbriche sono stati prodotti i loro abiti, in che condizioni si è lavorato per fabbricarli, se sono stati utilizzati alcuni tipi di prodotti nocivi o se nel loro confezionamento son stati lesi i diritti delle persone che erano al lavoro ecc.

Tutti questi interrogativi devono poter essere risolti dall'impresa che necessita, in tal senso, di una buona conoscenza e trasparenza delle operazioni che dipendono dal suo "ordinare" la produzione di una collezione ai fornitori.

La trasparenza della filiera della moda diventa allora un requisito importante per un'impresa che intende adottare una condotta responsabile e il primo passo da fare in questa direzione deve essere quello di rendere disponibili le informazioni relative alle proprie filiere globali.

La tendenza alla pubblicazione di tali dati, che per molto tempo sono stati considerati dati sensibili la quale esposizione poteva portare a svantaggi competitivi, è in aumento. Le prime imprese della moda<sup>147</sup> hanno iniziato alla fine degli anni '90 a pubblicare nomi, indirizzi e informazioni relative ai loro fornitori e negli ultimi dieci anni molti marchi hanno seguito tale apertura e trasparenza nei confronti degli *stakeholder*.

La trasparenza nella pubblicazione di tali informazioni permette l'identificazione delle imprese in cui sono stati fabbricati i prodotti della moda e l'eventuale conseguente azione

---

<sup>147</sup> Le prime imprese della moda alle quali si fa riferimento sono i principali marchi sportivi americani Nike e Adidas che, anche a seguito degli scandali che li avevano colpiti sulle condizioni di lavoro delle loro imprese fornitrici e grazie alle pressioni di comunità e associazioni nate come conseguenza, si sono impegnate a rendere note le informazioni relative alla loro filiera produttiva.

da parte di organizzazioni di consumatori e non governative nella protezione di diritti umani dei lavoratori o nel controllo del materiale e delle sostanze utilizzate nella fabbricazione.

Le informazioni che si richiedono alle imprese, ormai lontane dall'essere considerate possibile fonte di svantaggio competitivo, "contribuiscono all'affermazione dei diritti dei lavoratori, allo sviluppo delle pratiche di business responsabile e di applicazione della *due diligence* sui diritti umani. Infine, stimola la creazione di un clima di fiducia tra i vari attori così come previsto dai Principi Guida dell'ONU su imprese e diritti umani"<sup>148</sup>.

A tal proposito una coalizione composta da *Clean Clothes Campaign, Human Rights Watch, IndustriALL Global Union, International Corporate Accountability Roundtable, International Labor Rights Forum, International Trade Union Confederation, Maquila Solidarity Network, UNI Global Union e Worker Rights Consortium* ha lanciato una campagna per la trasparenza dei marchi tessili e delle calzature denominata "*FOLLOW THE THREAD - The Need for Supply Chain Transparency in the Garment and Footwear Industry*".

Tale campagna impegnava le aziende della moda alla pubblicazione sul proprio sito internet entro il 31 Dicembre 2017 di una lista delle seguenti informazioni di tutti i siti dove avveniva la produzione dei loro abiti o delle loro calzature:

- Nome completo di tutte le unità di produzione e degli impianti di trasformazione autorizzati.
- Indirizzi dei siti produttivi.
- Società madre dell'aziende in quel sito.
- Tipologie di prodotti realizzati.
- Numero di lavoratori per ogni sito.

La risposta delle aziende della moda a tale campagna è stata varia, alcune imprese hanno solamente dovuto integrare alcune informazioni richieste essendosi già impegnate

---

<sup>148</sup> Report di Clean Clothes Campaign *Segui il filo - alla ricerca della trasparenza di filiera nell'industria dell'abbigliamento e delle calzature*, 2016. Disponibile al link: [www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2017/04/Summary\\_Translation\\_IT.pdf](http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2017/04/Summary_Translation_IT.pdf).

precedentemente alla pubblicazione delle informazioni relative ai loro fornitori; altre hanno aderito alla campagna con interesse e hanno adempiuto, in tutto o in parte, agli impegni presi; altre, al contrario, si sono rifiutate di pubblicare le informazioni o non hanno risposto alle richieste della coalizione; in Figura 4.5 il dettaglio:

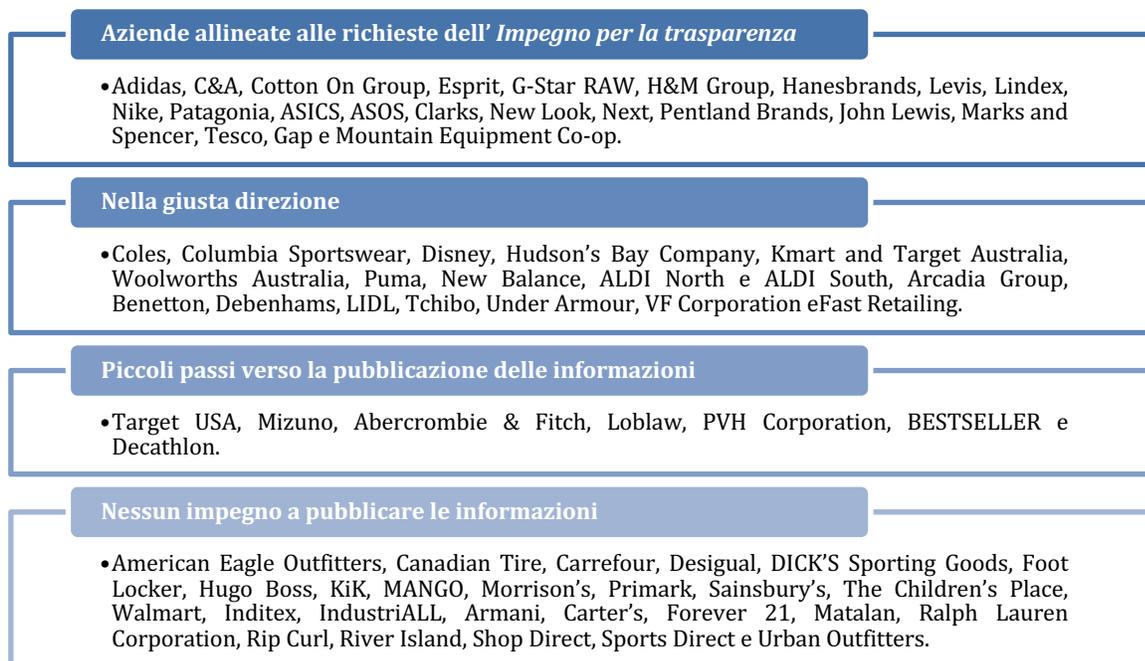


Figura 4.5 – Dettaglio dell'adesione alla campagna *FOLLOW THE THREAD*

Fonte: Elaborazione propria con dati *Clean Clothes* disponibili al sito: [www.abitipuliti.org/report/2017-report-segui-il-filo-alla-ricerca-della-trasparenza-di-filiera-nellindustria-dellabbigliamento-e-delle-calzature/](http://www.abitipuliti.org/report/2017-report-segui-il-filo-alla-ricerca-della-trasparenza-di-filiera-nellindustria-dellabbigliamento-e-delle-calzature/).

Come diretta conseguenza del discorso appena fatto sulla trasparenza richiesta alle imprese della moda si prospetta l'esigenza del controllo delle **condizioni di lavoro** dei dipendenti di tali fornitori della moda.

Se un primo passo verso la sostenibilità può essere quello di rendere noti i propri fornitori, il secondo deve essere quello di assicurarsi che, in tali luoghi di lavoro, siano rispettate le norme sulla sicurezza, le esigenze salariali, le condizioni lavorative stabilite per legge e i diritti umani del personale impegnato.

Le realtà lavorative di molti produttori del Fast Fashion che acquistiamo tutti i giorni, come visto, sono lontane dal rispettare tali diritti e dall'offrire condizioni dignitose ai propri

lavoratori e lavoratrici; i salari sono bassi, non sono presenti sindacati, non sono rispettate le norme di sicurezza e spesso gli ambienti lavorativi non sono salubri e sani per la salute dei dipendenti.

Se le imprese della moda intendono rendere sostenibili i loro prodotti, devono occuparsi anche dello sradicamento di tali condizioni che violano i diritti umani delle quali sono, anche se indirettamente, responsabili.

In tal senso, i grandi problemi che riguardano le condizioni di lavoro di chi confeziona gli abiti sono da un lato il bassissimo salario percepito e dall'altro la mancanza di sicurezza negli ambienti di lavoro.

Come è stato analizzato anche nel capitolo precedente, il salario che guadagnano i lavoratori e le lavoratrici dei fornitori della moda li fa spesso vivere sotto le soglie di povertà ed è ben lontano da quello che viene definito un salario dignitoso. A titolo d'esempio, nelle grandi fabbriche produttrici di abbigliamento asiatiche, di media, il costo del salario di un lavoratore è solamente una quota che va dallo 0,5% al 3% del costo del capo, *"this means that on an €8 t-shirt, the most a worker will get paid is 24 cents"*<sup>149</sup>.

Come recita l'articolo 23 della Dichiarazione Universale dei diritti umani, "ogni individuo che lavora ha diritto ad una remunerazione equa e soddisfacente che assicuri a lui stesso e alla sua famiglia un'esistenza conforme alla dignità umana ed integrata, se necessario, ad altri mezzi di protezione sociale"<sup>150</sup>.

In risposta a tali problematiche e nel rispetto dei diritti umani riconosciuti internazionalmente, le imprese della moda che vogliono essere responsabili e sostenibili devono prendere in considerazione questo aspetto delle loro filiere produttive e adoperarsi perché l'abito che introducono nel mercato sia stato confezionato nel rispetto di tali diritti procurando ai lavoratori un salario dignitoso.

Per salario dignitoso si intende quella remunerazione che permette all'operaio del tessile di provvedere ai pasti per sé e per la sua famiglia, pagare l'affitto di una dimora, poter

---

<sup>149</sup> ASIA FLOOR WAGE website: [www.asia.floorwage.org](http://www.asia.floorwage.org).

<sup>150</sup> UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, A/RES/217A, Dichiarazione universale dei diritti umani, United Nations, Parigi, 1948.

sostenere spese mediche o altre spese per trasporti, indumenti e istruzione, risparmiare un piccolo quantitativo di denaro per spese impreviste.

In tale contesto l'alleanza *Clean Clothes* ha, ancora una volta, dato il suo contributo lanciando la campagna *Salario Dignitoso* che, nel rispetto dei diritti umani e per offrire condizioni di vita decenti ai lavoratori del tessile chiede che: "i marchi e le aziende dell'abbigliamento agiscano concretamente perché venga garantito a tutti i lavoratori e le lavoratrici delle loro catene di fornitura un salario dignitoso; i governi nazionali dei Paesi in cui gli abiti vengono prodotti alzino il livello di salario minimo a quello del salario dignitoso; i governi europei stabiliscano norme che rendano le aziende responsabili per l'impatto che hanno sulle vite dei lavoratori nelle loro catene di fornitura, anche nel garantire il diritto a guadagnare un salario dignitoso"<sup>151</sup>.

Come sottolineano le richieste della campagna citata, l'impegno per il miglioramento delle condizioni di lavoro nell'industria del tessile-abbigliamento delocalizzata deve essere congiunto e globale. Le imprese in primis devono impegnarsi in azioni concrete per garantire un salario degno e, a lato, anche le istituzioni devono fare la loro parte per stabilire norme che limitino le politiche di restrizione dei costi salariali tipiche di quest'industria così evoluta nei paesi in via di sviluppo.

In parallelo a questa campagna si è sviluppata un'altra iniziativa che può aiutare le imprese a rispettare i diritti dei lavoratori nella percezione di un salario dignitoso, *l'Asia Floor Wage Alliance* (AFWA).

L'AFWA è una coalizione globale di sindacati e organizzazioni per i diritti dei lavoratori e i diritti umani nata nel 2005 allo scopo di migliorare le condizioni salariali dei lavoratori asiatici dell'industria dell'abbigliamento.

A tal proposito va segnalato che, nonostante molti lavoratori di questo settore in Asia non siano in grado di provvedere ai propri bisogni di base con il salario percepito, essi non lottano per ottenere migliori condizioni per la paura di perdere il proprio impiego; quando

---

<sup>151</sup> CLEAN CLOTHES - *Campagna Salario Dignitoso* website: [www.abitipuliti.org/focus/salario-dignitoso/](http://www.abitipuliti.org/focus/salario-dignitoso/).

ciò accade infatti, le imprese produttrici preferiscono trasferirsi in altri paesi con condizioni salariali inferiori.

Il primo passo della coalizione, per raggiungere il proprio obiettivo, è stato quello di formulare uno standard salariale comune per tutti i paesi asiatici che inglobi le esigenze di una vita dignitosa e in sicurezza.

L'*Asia Floor Wage Alliance* propone uno stipendio minimo necessario calcolato sulla base di alcuni fattori comuni (numero di familiari a carico, bisogni nutrizionali di base, spese sanitarie, d'istruzione ecc.) che, nella valuta nazionale di ogni paese, ha il potere di acquistare i beni e servizi necessari ad una vita decente.

Il calcolo di tale salario minimo standard si basa sulle seguenti ipotesi:

- Un lavoratore deve essere in grado di supportare sé stesso e altre due "unità di consumo" (1 unità di consumo = 1 adulto o 2 bambini).
- Un adulto richiede 3.000 calorie al giorno per poter svolgere il proprio lavoro e, in Asia, i costi alimentari rappresentano il 50% delle uscite mensili.
- La percentuale restante di uscite mensili si divide per il 40% in spese per abbigliamento, affitto, trasporti, educazione dei figli, spese sanitarie e per il 10% fa riferimento a eventuali spese di svago, risparmi per pensioni o spese impreviste.

Il calcolo più recente dell'*Asia Floor Wage* corrisponde a PPP \$1181, l'importo è diverso nella valuta nazionale di ogni paese, ma ha il potere di ottenere lo stesso tenore di vita, in Figura 4.6 la trasposizione nelle valute locali<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> Per quanto riguarda la trasposizione dell'*Asia Floor Wage* fuori dai paesi asiatici il calcolo diventa più complicato perché, in altre regioni, non vengono rispettate le ipotesi di partenza (peso percentuale delle spese mensili). A tal proposito i partner di *Clean Clothes* stanno lavorando, in collaborazione con AFWA, per la definizione e il calcolo di un corrispettivo salario standard per le altre regioni del mondo nelle quali sono ubicate altre fabbriche produttrici di abbigliamento con esigenze simili per quanto riguarda le condizioni salariali dei lavoratori.

For Asian countries where Food Basket Research was done:

Country	conv. factor	Asia Floor Wage in local currency
Bangladesh	31.90	37661 Takas
Cambodia	1642.9	1,939,606 Riel
India	19.98	23588 Rupees
Indonesia	4985.7	5,886,112 Rupiah

For Asian countries that did not do Food Basket Research:

Country	conv. factor	Asia Floor Wage in local currency
China	3.85	4547 RMB
Malaysia	1.66	1960 Ringgit
Pakistan	32.08	37886 PKR
Philippines	20.20	23856 PHP
Sri Lanka	49.19	58093 SLR
Thailand	12.82	15140 Baht

Figura 4.6 – Asia Floor Wage calculation in local currency.

Fonte: ASIA FLOOR WAGE ALLIANCE website: [www.asia.floorwage.org](http://www.asia.floorwage.org).

Altro tema cruciale da prendere in considerazione quando si intende offrire un prodotto d'abbigliamento che sia sostenibile lungo le sue fasi di confezionamento è quello relativo alla sicurezza sul lavoro dei dipendenti delle fabbriche fornitrici dei grandi marchi.

Si segnalano, a tal proposito, due campagne che, purtroppo in maniera reattiva, riguardano le condizioni lavorative e la (mancata) sicurezza delle fabbriche della moda.

Si sta parlando delle campagne *Abiti Puliti* di *Sabbiatura Jeans* e *Pay Up* che riguardano rispettivamente una tecnica di sbiancatura del denim altamente nociva per la salute e il risarcimento delle vittime del crollo del Rana Plaza. Si è detto campagne “reattive” perché entrambe, la seconda in particolare, fanno riferimento ad un’azione reattiva a problemi o disagi gravi già accaduti che invece si dovrebbe cercare di evitare attraverso le norme di sicurezza.

Nello specifico la campagna *Pay Up* è stata indetta un anno dopo il crollo del Rana Plaza, l’edificio in Bangladesh dove avevano sede molte delle fabbriche fornitrici dei grandi

marchi della moda occidentale. L'obiettivo della campagna è quello di far pagare alle imprese collegate alle attività che lì si svolgevano un risarcimento per i danni subiti dalle vittime attraverso versamenti in un fondo apposito (*Rana Plaza Arrangement's Donor Trust Fund*).

Alle imprese vennero richieste somme proporzionali alle loro capacità economiche e dipendenti dai loro rapporti commerciali con il Rana Plaza e con il Bangladesh, la loro risposta fu varia (Benetton per esempio rispose con ritardo all'appello della campagna, nella figura seguente la provocatoria locandina pubblicata da Abiti Puliti).



*Figura 4.7 – Locandina della campagna Pay Up*

Fonte: ABITI PULITI website: [www.abitipuliti.org](http://www.abitipuliti.org).

La campagna *Sabbiatura Jeans* intende invece porre l'attenzione su una tecnica di sbiancatura dei prodotti denim utilizzata comunemente dai marchi del fashion richiedendone l'abolizione.

È stato dimostrato infatti che la pratica della sabbiatura dei jeans può provocare forme acute di una malattia polmonare mortale, la silicosi<sup>153</sup>.

Le imprese che comprano jeans lavorati in questo modo stanno quindi mettendo a rischio la vita di migliaia di lavoratori e lavoratrici che sono costretti ad eseguire tale pratica senza adeguate misure di sicurezza.

Garantire che nella propria filiera non venga attuata tale pratica sarebbe un passo importante in primis per la vita di molte persone e, di conseguenza, per la sostenibilità della moda.

Un altro ambito della filiera che deve essere rivisitato in ottica di sostenibilità è quello relativo alla **distribuzione** ed al trasporto della merce nel suo “viaggio” lungo catene di produzione e trasformazione che attraversano spesso l'intero pianeta.

Si è già parlato di come l'avvento della globalizzazione abbia portato all'allargamento dei confini industriali e di come, grazie ai vantaggi di costo, le attività ad alta intensità di manodopera tipiche della moda come filatura, tessitura, tintura e confezionamento dei capi, siano realizzate attraverso l'*outsourcing* in paesi fisicamente lontani dal luogo di vendita finale dell'abbigliamento. Come conseguenza di tutti questi fattori le filiere della moda si trasformano in lunghi viaggi percorsi da treni, camion e navi con relative emissioni che danneggiano l'ambiente.

La distribuzione dei prodotti del Fast Fashion è inoltre ancora più dinamica e complessa, da un lato perché già di per sé la moda ha un ciclo di vita breve e quindi necessita di cicli di trasporto e distribuzione adeguati a tale brevità e dall'altro perché il tempo di consegna è

---

<sup>153</sup> La tecnica della sabbiatura dei jeans consiste nella sbiancatura del tipico pigmento indaco del denim attraverso un getto, ad alta pressione, di materiale abrasivo come la sabbia. È una pratica altamente dannosa per la salute dei lavoratori per via dell'inalazione, da parte dei lavoratori, delle particelle di silice cristallina contenute nella sabbia. Le particelle intaccano progressivamente l'apparato respiratorio limitando la capacità dei polmoni di ossigenare il sangue. La malattia che ne deriva è la silicosi, essa si manifesta anche dopo diverso tempo a riposo e può portare, attraverso l'affaticamento eccessivo imposto al cuore, anche alla morte. La silicosi è generalmente tipica dei lavoratori delle miniere, dell'edilizia, delle fonderie e delle acciaierie, il primo paesi in cui è stata riscontrata all'inizio degli anni 2000 come malattia diffusa tra i lavoratori dell'industria tessile fu la Turchia, uno dei maggiori produttori ed esportatori mondiali di jeans. Studi successivi hanno dimostrato come ci fosse una stretta relazione tra la malattia e la tecnica di sabbiatura anche in relazione alle minime misure di sicurezza utilizzate nelle fabbriche.

un elemento chiave per una strategia di risposta rapida come il Fast Fashion quindi modalità di trasporto efficienti sono determinanti per il successo di tale business.

Alcuni autori<sup>154</sup> hanno ipotizzato che tale “efficienza della distribuzione” potesse essere ricercata dalle imprese nella riduzione delle emissioni e dell’inquinamento ambientale provando che le performance della *supply chain* sono influenzate positivamente dall’adozione di tecnologie che mirano alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Alcune misure per rendere più sostenibile la distribuzione ed il trasporto della merce quindi potrebbero essere addirittura profittevoli.

Tuttavia, immaginare, nelle attuali condizioni di sviluppo economico e rapporti internazionali, un’industria a kilometro zero non sarebbe reale ed è inevitabile che i trasporti generino emissioni di carbonio in relazione alle dimensioni globali sia della produzione che della domanda di moda.

A tal proposito si segnalano i risultati ottenuti da un’analisi di Tsan-Ming Choi sulle conseguenze di un sistema di tassazione dell’impronta di carbonio sulla sostenibilità ambientale delle catene della moda.

Secondo il suo studio, l’imposizione di una *carbon footprint tax* su un sistema di *Quick Response*<sup>155</sup> permetterebbe di migliorare la sostenibilità ambientale. Il sistema di tassazione infatti influenzerebbe le imprese della moda nelle loro scelte di approvvigionamento convincendole non solo a rivolgersi a produttori geograficamente vicini alle loro sedi, compensando i probabili maggiori costi totali di logistica e produzione, ma anche riducendo i livelli di rischio sfruttando la vicinanza e la rapidità di risposta alle esigenze del mercato.

---

<sup>154</sup> NAGURNEY A., YU M., *Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation* in “International Journal of Production Economics”, 135, 2012.

<sup>155</sup> Il sistema di Quick Response (QR) è un sistema di risposta al mercato per far fronte ad una domanda di moda sempre più mutevole e volatile. Il sistema si basa sulla riduzione dei tempi di consegna e di risposta veloce ai cambiamenti del mercato permettendo un maggiore allineamento tra domanda e offerta e limitando i rischi dell’invenduto, di avanzi di prodotto o di necessità *markdown*. Tali sistemi si basano, oltre che sull’utilizzo di sistemi di informazione tecnologici, anche sull’approvvigionamento presso produttori locali per permettere una tempestiva risposta alle esigenze del mercato. In questo senso i sistemi QR sono sistemi sostenibili perché rispettano l’ambiente riducendo le emissioni dovute ai trasporti. Va detto però che, molto spesso, le imprese che utilizzano tale sistema non si forniscono solamente da produttori locali ma continuano ad approvvigionarsi da vari fornitori anche lontani; la produzione locale rappresenta solamente una parte limitata della loro offerta e viene sfruttata solamente quando la necessità di velocità supera quella di limitazione di costi che la produzione nei paesi in via di sviluppo può offrire.

Le sue scoperte implicano che, sotto uno schema di tassazione dell'impronta di carbonio correttamente progettato, per i dettaglianti diventerebbe più conveniente un approvvigionamento a livello locale.

I risultati analitici della ricerca indicano che:

*“(i) When there is no carbon footprint tax, the choice on selecting the local manufacturer as the sourcing mode depends on the costs difference as well as the benefit of forecast update under QR; despite being possible, the likelihood of sourcing solely from the local manufacturer is low when there is no carbon footprint tax.*

*“(ii) In the presence of the carbon footprint tax, the fashion retailer will easily be enticed to employ the local manufacturer as the sole sourcing mode because the respective analytical conditions can easily be satisfied.*

*“(iii) From risk perspective, when the carbon footprint tax is present, the fashion retailer can reduce its level of risk by choosing to source from the local manufacturer under QR.”<sup>156</sup>.*

Infine, per quanto concerne l'analisi delle politiche per la sostenibilità relative al controllo della filiera della moda, si affronterà il tema della **collaborazione** all'interno della *supply chain*.

Una gestione efficiente delle logiche e dei rapporti che regolano il complesso funzionamento delle filiere della moda infatti, può portare ad una migliore gestione anche della ricercata sostenibilità della stessa.

Le imprese focali devono, in questo senso, saper collaborare e condividere i valori della sostenibilità per ottenere da essa ancora maggiori vantaggi e benefici.

La sostenibilità infatti “ha una natura olistica. Un prodotto non è più o meno sostenibile in relazione al processo produttivo in una sola delle sue fasi di produzione. La sostenibilità attiene all'intero ciclo di vita del prodotto, dalla produzione delle materie prime al fine vita del prodotto. Il tradizionale approccio di filiera (...) è quindi un buon punto di partenza”<sup>157</sup> per la sua implementazione.

---

<sup>156</sup> CHOI T.-M., *Local sourcing and fashion quick response system: The impacts of carbon footprint tax in “Transportation Research Part E”*, 55, 2013.

<sup>157</sup> RICCHETTI M., *La sostenibilità e il futuro dell'industria italiana della moda* in FRISA, M. L., RICCHETTI M., *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio, Venezia, 2011.

Con riferimento specifico alle aziende del Fast Fashion va detto che la loro struttura di approvvigionamento scomposta e delocalizzata fa sì che spesso l'azienda focale si ritrovi inserita in molteplici *supply chain* e ciò comporta che, ancor più spesso, vari marchi della moda condividano gli stessi partner e quindi gli stessi obiettivi, impegni e preoccupazioni. L'importanza della collaborazione nell'intento di raggiungere un obiettivo comune è chiara. Secondo quanto pubblicato dalle autrici Sofia Garcia-Torres, Marta Rey-Garcia e Laura Albareda-Vivo "l'impegno collettivo" è l'unico modo per raggiungere l'ambizioso obiettivo della sostenibilità e ancora di più *"we can even expect synergetic effects of shared value and collective impact approaches, to advance shared value efforts, therefore, businesses must foster and participate in multi-sector coalitions, and for that, they need a new framework. Governments, NGOs, companies, and community members all have essential roles to play"*<sup>158</sup>. I benefici derivanti dalle sinergie della cooperazione lungo la filiera da un lato e l'importanza del ruolo di tutti gli attori della stessa lungo il cammino verso la sostenibilità dall'altro rendono la collaborazione un elemento essenziale ma al contempo difficile da gestire.

Per questo motivo alcuni studiosi affermano l'auspicabilità di metodi formalizzati per la gestione della cooperazione allo scopo di aumentare la redditività e la sostenibilità delle filiere globali. Nel dettaglio, in Figura 4.8, le fasi di un metodo di sviluppo della cooperazione all'interno della filiera, *"in the first phase of this approach every participating enterprise has to identify its individual demand for external cooperation. (...) The phase of partnership search is used to compare the desired competences and abilities with the profiles of potential partners. (...) For the establishment of the network specifications, the integration of business and production processes as well as organizational aspects have to be taken into account. The operating phase is characterized by the monitoring of the performance. The experiences from the operations are finally used to derive possible optimization potentials"*<sup>159</sup>.

---

<sup>158</sup> ALBAREDA-VIVO L., GARCIA-TORRES S., REY-GARCIA M., *Effective Disclosure in the Fast-Fashion Industry: from Sustainability Reporting to Action* in "Sustainability", 9, 2256, 2017, p. 4.

<sup>159</sup> JOCHEM R., KNOTHE T., OERTWIG N., *Sustainability in Model-based Planning and Control of Global Value Creation Networks* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017, p.185.

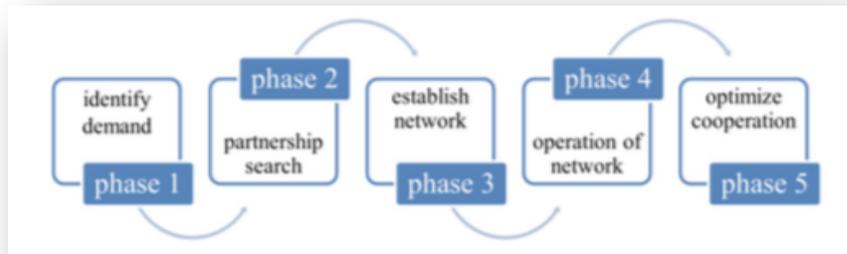


Figura 4.8 – Development Phases of Company Cooperation

Fonte: JOCHEM R., KNOTHE T., OERTWIG N., Sustainability in Model-based Planning and Control of Global Value Creation Networks in “Procedia Manufacturing”, 8, 2017, p.185.

Per concludere i discorsi fatti sull’importanza del controllo della filiera della moda si propone di seguito un elenco dei criteri che le imprese dovrebbero prendere in considerazione nel momento della valutazione dei propri fornitori in relazione anche alle loro caratteristiche sostenibili o meno.

Criteria	Name	Definition
C1	Cost	Lowest product price without compromising the quality
C2	Quality	Ensure high quality control on the products
C3	On-time delivery	Level of delivery on-time as per the agreement with the customer
C4	Rejection rate control	Control on rejection rate of material
C5	Toxic chemical usage control	Control or avoid the usage of toxic chemicals in cultivation process and production process of textile.
C6	Water consumption control	Control the unwanted use of water in business operation.
C7	Energy usage control	Control the unwanted use of energy in business operation.
C8	Pollution control	Control the improper waste disposal, use of hazardous material in operation.
C9	Restriction on under age labor	Control the underage employment in business operation.
C10	Restriction on long working hours	Control the forcing of workers to work more than determined hours (apart from overtime)
C11	Human rights care	Basic facilities to labor, respect, etc.
C12	Safe guard mechanism for workers	Monitor the workers’ health and safety

Figura 4.9 – Criteria for evaluating and selecting sustainable suppliers

Fonte: KANNAN G., PENG J., SIVAKUMAR R., TSAN-MING C., Supplier Selection Problems in Fashion Business Operations with Sustainability Considerations in “Sustainability”, 7, 2015, p. 1610.

### 4.3. Riciclaggio e approccio circolare

Un terzo *step* per l'implementazione della sostenibilità nelle aziende della moda fa riferimento alle politiche di recupero del valore dei prodotti usati attraverso lo sviluppo di sistemi economici circolari.

La responsabilità del mondo della moda nei confronti degli impatti dei consumi di moda e della produzione di rifiuti ed inquinamento che ciò comporta da un lato ed il problema della scarsità delle risorse e materie prime dall'altro porta le imprese del fashion a riflettere sulle decisioni imprenditoriali che riguardano i loro modelli di business.

Le necessità evidenziate aprono la strada a nuove possibilità strategiche e aziendali che hanno lo scopo di rispondere al problema dell'impatto ambientale del loro operato e a quello della scarsità delle risorse (ancora più urgente se si prendono in considerazione le previsioni di crescita della popolazione e quindi della domanda di beni, anche relativi al settore moda).

La soluzione teorica a tali questioni è quella di passare da un sistema di produzione lineare a uno circolare integrando nelle logiche produttive i principi della sostenibilità, in primis quello della conservazione delle risorse naturali scarse.

Il sistema economico lineare, non prendendo in considerazione la scarsità delle risorse nel lungo termine, è caratterizzato dalla presenza di flussi in entrata e flussi in uscita che descrivono un andamento lineare dall'utilizzo dei primi alla realizzazione degli ultimi. Il processo si fonda sull'utilizzo e la lavorazione degli input (materie prime, fonti di energia, lavoro) e, attraverso la loro trasformazione, sulla produzione finale di output (beni e servizi) destinati al consumo.

Il sistema così costituito conta sull'aumento degli input o su una loro più efficiente trasformazione per rispondere alle eventuali esigenze di aumento della produzione e non considera la variabile di chiusura del ciclo ma mantiene un andamento lineare nei suoi processi.

Il forte limite di un modello così delineato è quello di dare scarsa importanza alle esternalità negative che esso produce e al fatto di non considerare che molti input non sono rinnovabili.

In risposta ai limiti ed ai problemi causati dal sistema lineare, che rimane comunque il maggiormente sviluppato nelle economie di tutto il mondo, si è sviluppato il modello dell'**economia circolare**.

Il sistema circolare è un sistema economico che mira a chiudere un cerchio nei processi economici di progettazione, produzione e consumo riutilizzando come input dei cicli produttivi i materiali “di scarto” degli output da essi generati.

Secondo la definizione della *Ellen MacArthur Foundation* un'economia circolare “*aims to redefine growth, focusing on positive society-wide benefits. It entails gradually decoupling economic activity from the consumption of finite resources, and designing waste out of the system. Underpinned by a transition to renewable energy sources, the circular model builds economic, natural, and social capital*”<sup>160</sup>.

Tale sistema, come sottolinea anche la definizione riportata, aspira alla creazione di benefici estesi a tutta la società attraverso la limitazione del consumo delle risorse scarse e la produzione di rifiuti; il modello si basa su tre imperativi: *design out waste and pollution, keep products and materials in use, regenerate natural systems*.

A differenza del sistema lineare, questo tipo di sistema economico, genera e ricostruisce le risorse che utilizza considerando la salute generale dell'ambiente in cui opera e, in tutte le sue fasi, deve saper limitare i consumi di tali risorse, minimizzare gli impatti negativi, prevenire le esternalità e contemporaneamente realizzare benefici sociali, ambientali ed economici.

Il raggiungimento di un mondo che si basi sull'economia circolare è ancora lontano ma alcuni passi avanti sono stati fatti, con questo scopo è stata fondata dalla *Ellen MacArthur Foundation*<sup>161</sup> la *Circular Economy 100*, una piattaforma globale che riunisce aziende leader ed emergenti, corporazioni, città, istituzioni accademiche e governative, innovatori emergenti in un'unica rete multi-stakeholder con lo scopo di accelerare la transizione verso

---

<sup>160</sup> ELLEN MACARTHUR FOUNDATION website: [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org).

<sup>161</sup> La Fondazione Ellen MacArthur nasce nel 2010 con lo scopo di condividere e diffondere le teorie sull'economia circolare e di rendere effettiva la transizione verso un mondo che si basi su essa.

Il lavoro della Fondazione si concentra su cinque aree interconnesse tra loro: *Learning, Business and Government, Insight and Analysis, Systematic Initiatives, Communications*. Per maggiori informazioni visitare il sito: [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org).

un'economia circolare attraverso un programma di innovazione, ricerca e scambio di informazioni.

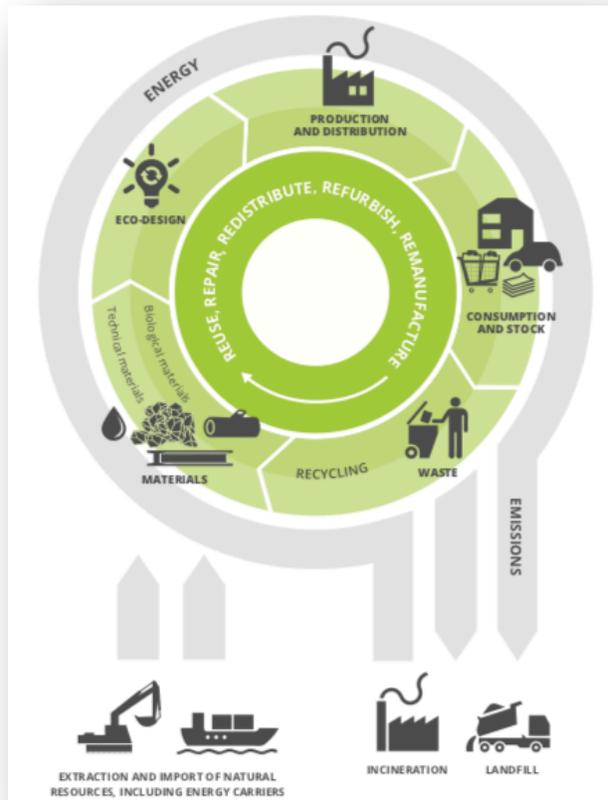
Per quanto riguarda il panorama europeo nel 2015 la Commissione Europea ha adottato un programma ambizioso riguardante l'economia circolare che comprende proposte legislative e un piano d'azione dettagliato con misure che coprono l'intero ciclo: produzione e consumo, gestione dei rifiuti, mercato delle materie prime e secondarie. Le azioni proposte e pianificate hanno lo scopo di "chiudere il ciclo" del sistema di produzione attraverso un maggiore riciclaggio e riutilizzo apportando così benefici sia per l'ambiente che per l'economia.

Tale progetto ha portato all'adozione nel Gennaio 2018 del *Circular Economy Action Plan* che, oltre a prevedere una serie di misure per l'accelerazione della transizione ad un'economia circolare<sup>162</sup>, costituisce la *Circular Economy Stakeholder Platform*, uno spazio virtuale per la promozione del sistema circolare attraverso il dialogo tra le parti e la diffusione delle *good practices*.

A maggio dello stesso anno anche in Italia viene realizzata da ENEA una piattaforma per l'economia circolare (ICESP- *Italian Circular Economy Stakeholder Platform*), che, in conformità con le direttrici europee, si propone con un network nazionale per lo sviluppo di un nuovo modo di fare economia.

---

<sup>162</sup> Le misure prevedono: "1) *A Europe-wide EU Strategy for Plastics in the Circular Economy and annex to transform the way plastics and plastics products are designed, produced, used and recycled. By 2030, all plastics packaging should be recyclable. The Strategy also highlights the need for specific measures, possibly a legislative instrument, to reduce the impact of single-use plastics, particularly in our seas and oceans. A public consultation is open until 12th February. To reduce the leakage of plastics into the environment, the Commission has adopted a new proposal on Port Reception Facilities, to tackle sea-based marine litter and published a report on the impact of the use of oxo-degradable plastic, including oxo-degradable plastic carrier bags, on the environment.*  
2) *A Communication on options to address the interface between chemical, product and waste legislation that assesses how the rules on waste, products and chemicals relate to each other.*  
3) *A Monitoring Framework on progress towards a circular economy at EU and national level. It is composed of a set of ten key indicators which cover each phase - i.e. production, consumption, waste management and secondary raw materials - as well as economic aspects - investments and jobs - and innovation.*  
4) *A Report on Critical Raw Materials and the circular economy that highlights the potential to make the use of the 27 critical materials in our economy more circular*". Maggiori informazioni al sito: [www.ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm).



*Figura 4.10 – Circular economy*

Fonte: DE SCHOENMAKERE M., GILLABEL J., Circular by design: products in the circular economy - EEA Report 6, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017.

Nello specifico, il funzionamento del modello dell'economia circolare, apprezzabile in Figura 4.10, avviene secondo un flusso circolare che si alimenta da un lato attraverso l'estrazione e l'immissione di materie prime (risorse naturali ed energetiche) e dall'altro attraverso risorse ottenute dal riciclaggio dei materiali che hanno concluso il loro ciclo di vita. Il processo continua nella progettazione del bene/servizio che deve tenere in considerazione gli impatti ambientali, economici e sociali che la sua produzione creerà cercando appunto di limitarli. I prodotti vengono poi fabbricati, distribuiti ed acquistati dai consumatori fino a poi diventare rifiuti. Le esternalità negative prodotte in termini di rifiuti che finiscono in discarica o in inceneritori sono inevitabili ma il modello prevede la ri-

immissione di una parte delle risorse utilizzate attraverso le pratiche di riciclaggio permettendo così la riduzione degli impatti dell'intero ciclo.

Va detto però che un sistema così costruito non deve solamente avere lo scopo di ridurre gli impatti negativi dell'economia lineare attraverso la pratica finale del riciclaggio ma deve rappresentare un cambiamento sistematico a lungo termine che incorpori in tutte le fasi del processo i principi della sostenibilità. Le pratiche da attivare lungo tutto il ciclo sono quelle di *redesign, reduce, reuse, recycle, recover* e *remanufacture* per costruire una filiera produttiva circolare e rinnovabile.

Le pratiche sopra presentate vengono anche chiamate 6R di un'economia circolare, e solo il superamento di un concetto tradizionale di 3R (riduzione, riciclaggio e riutilizzo) che promuoveva la produzione ecologica.

L'utilizzo delle **6R** nella riprogettazione dei modelli di business è essenziale per un passaggio ad un'economia che sia più sostenibile e adatta ad affrontare le esigenze ambientali e sociali dei nostri tempi.

Nell'industria della moda, e del Fast Fashion più nello specifico, tali azioni vengono implementate in tutto o in parte nell'ambizione di rendere un modello economico consumistico e tipicamente lineare sostenibile nel lungo termine.

Si vedrà di seguito più nello specifico come tali 6R: riprogettare, ridurre, riutilizzare, riciclare, recuperare e rigenerare, possono essere applicate al sistema moda.

La riprogettazione gioca un ruolo fondamentale nell'applicazione della sostenibilità perché permette di inserire nel ciclo produttivo prodotti che già nella teoria sono in grado di ridurre gli impatti negativi sull'ambiente. Pensare ad abiti che integrino nel loro design caratteristiche di sostenibilità e che, per il loro confezionamento, prevedano l'utilizzo di minori risorse e la produzione di minori emissioni ed inquinamento è il primo passo da fare. La riprogettazione della moda deve essere fatta sotto due punti di vista, primo nella composizione dell'abito stesso (per ciò che riguarda l'utilizzo di determinati materiali, la possibilità di un futuro riutilizzo, riciclaggio o la sua compatibilità ambientale), secondo deve essere una riprogettazione dei processi produttivi (in relazione alle esternalità

inquinanti, alle condizioni di lavoro dei fabbricatori, ai processi di distribuzione e trasporto).

Nella moda, e nel Fast Fashion in particolare, la progettazione delle collezioni gioca un ruolo fondamentale nella riduzione dei rischi di invenduto e di disequilibrio tra domanda e offerta; la riprogettazione in ottica di sostenibilità in questo caso nella moda sarà in grado di ridurre quegli altri rischi derivanti dalle esigenze di mercato che sempre di più chiederanno prodotti sostenibili.

La riprogettazione dei processi produttivi della moda avviene generalmente secondo una logica di risparmio e riduzione dell'utilizzo di risorse. Anche in ottica di riduzione dei costi, le imprese della moda tendono a rivedere le loro catene produttive mirando al contenimento delle risorse che più di tutte utilizzano, acqua ed energia. La capacità di raggiungimento di una maggior efficienza energetica e di utilizzo delle risorse idriche può fare la differenza tra i grandi marchi della moda rendendoli non solo più sostenibili ma anche più competitivi.

La pratica del riutilizzo nella moda, invece, ha meno a che fare con innovazioni o gestione dei sistemi di produzione ma piuttosto con il riuso vero e proprio dei capi.

L'obiettivo di tale pratica è quello di limitare gli impatti della moda allungando il ciclo di vita del prodotto stesso attraverso la sua immissione in nuovi mercati, la sua destinazione a diverse modalità di utilizzo, il suo riadattamento a nuovi contesti ecc.

Le pratiche del riutilizzo possono manifestarsi in diversi modi con lo scopo di dare nuova vita a capi che, secondo la moda avrebbero terminato il loro ciclo.

Si sono sviluppati in tal senso attività di progettazione di oggetti personalizzati attraverso l'utilizzo di capi "fuori moda"; è comune la rivendita dei capi a società economicamente meno sviluppate; è esplosa la moda del *vintage* che, rievocando le tendenze passate, riporta in voga gli abiti delle stagioni passate e infine, si è diffuso il fenomeno del baratto o dello scambio di abiti, anche grazie ai nuovi mezzi di comunicazione digitali.

Le principali pratiche di riutilizzo rimangono comunque la moda di seconda mano che si può dividere in due grandi aree, la vendita al dettaglio degli abiti usati ed il *vintage*.

La differenza principale tra le due attività è la motivazione che spinge il consumatore a scegliere un capo già posseduto ed utilizzato precedentemente. Nel caso della moda di

seconda mano al dettaglio le decisioni dei consumatori sono per lo più spinte dai prezzi bassi o in alcuni casi dall'interesse di un comportamento di consumo sostenibile; nel caso del *vintage* la motivazione d'acquisto è dettata dal valore del capo legato all'età, alla rarità, all'epoca o alla nostalgia.

Così presentato il riutilizzo sembra una pratica che va fortemente in contrasto con le caratteristiche del Fast Fashion perché tende effettivamente al rallentamento della velocità che lo caratterizza ed è in effetti uno degli aspetti che più difficilmente si coniuga con le logiche di questo modello di business.

La soluzione che in questo caso si propone, e che le imprese interessate dovrebbero prendere in considerazione, è quella di collegare al riutilizzo un certo livello di creatività che dia al capo quel valore immateriale che si cerca nel contesto del fashion vendendo, piuttosto che semplici capi d'abbigliamento un servizio o un'esperienza che possa generare nel consumatore una soddisfazione così da poter generare profitto anche da capi che hanno terminato il loro ciclo di vita facendone iniziare uno di nuovo.

Le imprese in questo senso porrebbero sfruttare la *second-hand fashion* per influenzare positivamente i propri ricavi aumentando così il mercato obiettivo e la fidelizzazione dei propri clienti muovendosi in due modi: avviando programmi di raccolta degli abiti usati in negozio e incoraggiando i clienti a restituire i prodotti; sviluppando canali di rivendita degli abiti di seconda mano ed assicurarsi il valore residuo di tali capi.

Per portare a termine queste iniziative sono necessari cambi radicali nei modi di gestire le filiere, nello specifico le imprese della moda "*should focus on the quality of the product, build up a loyalty membership program, and educate customers to develop a green attitude; provide transparent information about the benefits of secondhand purchases, raise the public awareness of fashion recycling, and encourage consumers to engage in secondhand purchases; and cooperate with charity organizations to promote secondhand product reuses*"<sup>163</sup>.

Le pratiche applicate dalle imprese del Fast Fashion in questo campo sono varie, alcuni marchi come Jack & Jones, Jackpot, Marks & Spencer e Levi's chiedono ai consumatori di donare direttamente i loro abiti usati a enti di beneficenza, altri, come ad esempio Filippa

---

<sup>163</sup> SONG Y., TONG S., YANG S., *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review in "Sustainability"* 9.1266, 2017.

K, Eileen Fisher, Boomerang, hanno sviluppato canali di vendita al dettaglio dei prodotti usati, altri ancora, come il colosso svedese H&M, offrono ai clienti buoni sconto o regalo in cambio della restituzione dei capi usati per incoraggiarli alla restituzione<sup>164</sup>.

Il riciclo è invece, anche nella moda, la pratica più sfruttata e accettata. La generazione di nuove materie prime da reimmettere nel ciclo produttivo attraverso la lavorazione della grande quantità di rifiuti che la moda produce è ormai una pratica messa in atto da molte imprese e che permette inoltre loro di abbattere i costi di produzione. Il riciclo può avvenire a diversi stadi del processo, sia antecedenti all'immissione del capo nel mercato (riciclaggio di materiali di scarto delle lavorazioni) sia posteriori al consumo e utilizzo del capo da parte dei consumatori (riciclaggio dei capi che vengono gettati) e anche traslare i materiali in industrie diverse (comune è il riciclaggio dei tessuti per applicazioni in edilizia o trasporti). La pratica del riciclaggio è quella che, più di tutte, permette di chiudere il ciclo di una nuova economia della sostenibilità perché punto di fusione tra l'immissione della materia prima nel ciclo e la gestione del fine vita.

Le imprese della moda possono gestire la pratica del riciclo in due momenti differenti, l'applicazione della pratica all'inizio del ciclo produttivo e quindi l'utilizzo di materie prime ottenute da prodotti riciclati o, altrimenti o contemporaneamente, durante e alla fine del ciclo di produzione attraverso la pianificazione del riciclaggio degli scarti o dei prodotti finiti una volta che sono stati gettati.

La gestione del fine vita può essere affrontata altrimenti con opzioni di recupero che, in maniera maggiore rispetto al riciclaggio, permettono di ottenere un valore elevato dai capi d'abbigliamento diventati "rifiuti" o un recupero in termini energetici.

Tale recupero può avvenire per esempio attraverso il riutilizzo o attraverso la rigenerazione dei capi. La riparazione ed il conseguente allungamento del ciclo di vita del prodotto sembra prerogativa solamente del consumatore e principalmente lo è; appare quindi difficile ipotizzare una rigenerazione del capo d'abbigliamento da parte delle imprese una volta venduto. La soluzione che si propone in questo caso, e che risolve un problema importante per le imprese della moda, è quella della rigenerazione

---

<sup>164</sup> KANT HVASS K., *Post-retail responsibility of garments – a fashion industry perspective* in "Journal of Fashion Marketing and Management", 18, 2014.

dell'invenduto. Con ciò s'intende, all'interno delle imprese del Fast Fashion, la programmazione e l'attuazione di cicli di rigenerazione di una determinata fascia di capi, quelli delle collezioni basiche. Le imprese del Fast Fashion potrebbero quindi, una volta valutata la vendibilità di determinate collezioni, gestire cicli di ricondizionamento degli abiti (lavaggio, stiratura, ri-prezzaggio ed etichettatura, ri-immissione in negozio) piuttosto che ritirare dal mercato e produrre nuovi capi che, in quanto basici, sarebbero simili. Certo questo tipo di gestione comporta dei costi e non può essere applicata a tutti i capi ma, attraverso una corretta selezione dei capi da ricondizionare ed una successiva analisi costi/benefici può portare alle imprese del Fast Fashion nuove forme di profitto, oltre che a renderle più sostenibili.

Per concludere le analisi fatte su ciò che le imprese della moda possono fare per applicare la sostenibilità in relazione alla realizzazione di economie circolari, si espongono di seguito alcune osservazioni rilevanti sulla necessità di rallentare il ciclo della moda e sulle attività che possono essere intraprese dalle aziende.

Sembra paradossale parlare di rallentamento in relazione al Fast Fashion ma, comprese le analisi fatte finora, tale rallentamento risulta un'esigenza e una sfida che le imprese saranno obbligate ad affrontare.

Richiamando la struttura proposta dal report di Greenpeace "*Fashion at the Crossroads*" il **rallentamento del ciclo** può avvenire in tre diverse fasi:

1. Rallentamento del ciclo durante la fase di utilizzo.
2. Rallentamento del ciclo durante la fase di produzione.
3. Rallentamento del ciclo al fine vita del prodotto.

Le imprese della moda possono progettare i loro business e prodotti con l'obiettivo di rallentare il ciclo nelle diverse fasi menzionate attraverso strategie specifiche; se ne riportano di seguito alcune a titolo d'esempio e di linee guida per le imprese che vogliono intraprendere un cammino verso la riduzione della velocità della moda.

Per ciò che riguarda il primo obiettivo, il rallentamento del ciclo durante la fase di utilizzo del capo d'abbigliamento, sebbene sia un'attività che concerne il comportamento del consumatore, le imprese possono fare la loro parte.

Estendere la longevità del capo d'abbigliamento “*is the single most important practical strategy for slowing down the rate that clothes are used and thrown away*”<sup>165</sup> e, anche se da un lato va in contrasto con gli interessi di profitto e alti volumi di vendita, deve essere una sfida per le quali le grandi imprese della moda devono prendersi le proprie responsabilità. Per longevità dei capi si intende sia quella fisica che quella emotiva. Con riferimento alla durabilità fisica esistono tecniche che, attraverso gli sviluppi tecnologici, permettono di trattare i capi e i tessuti per renderli più resistenti al tempo. Dall'altro lato estendere la durata emotiva degli abiti è più complicato, in questo caso giocano un ruolo fondamentale lo stile e la multifunzionalità dei capi che, se basici e adatti a diverse situazioni, diminuiscono la necessità di acquistare molti capi diversi in poco tempo.

Tali tecniche, essendo fortemente in contrasto con gli interessi di vendita normali delle imprese, per essere effettive devono essere incoraggiate, anche a livello normativo, attraverso la definizione di standard o di incentivi, con l'obiettivo di rendere la moda meno effimera e più longeva.

Altre strategie che rallentano il ciclo nella fase di utilizzo degli abiti ma che possono essere svolte direttamente dal consumatore sono la condivisione o il noleggio dei capi, la riparazione e il *restyling* e tutte le pratiche di *collaborative consumption*<sup>166</sup>.

Il secondo obiettivo è quello di rallentare il ciclo durante la fase di produzione attraverso la riduzione degli impatti ambientali e sociali delle attività industriali.

Come già analizzato nei paragrafi precedenti una forte frenata alle esternalità della moda può essere data attraverso la valutazione e la riduzione degli impatti delle attività di coltivazione delle materie prime, attraverso l'utilizzo di materiali sintetici e attraverso il controllo della filiera nell'utilizzo di sostanze chimiche inquinanti nei processi di

---

<sup>165</sup> COBBING M., VICAIRE Y. (2017), cit.

<sup>166</sup> PETERS G. M., SANDIN, G., ZAMANI, B., *Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion?* in “Journal of Cleaner Production”, 162, 2017.

lavorazione dei capi, nella salvaguardia delle condizioni di lavoro dei fornitori della moda e nella limitazione delle emissioni di gas nocivi per l'ambiente.

Oltre a ciò le imprese possono adoperarsi nella scelta di materie prime riciclate. Per quanto riguarda i tessuti sia i materiali rinnovabili (derivanti da coltivazione) sia i materiali non rinnovabili (fibre sintetiche da lavorazione del petrolio) possono essere riciclati, limitando da un lato gli impatti ambientali in termini di sfruttamento di risorse scarse come suolo, energia, acqua e di utilizzo di prodotti chimici e dall'altro limitando l'ulteriore uso di materie petrolchimiche.

Molti abiti prodotti con materiale riciclato sono effettivamente fatti con poliestere riciclato derivante da fonti quali i rifiuti domestici di plastica o la plastica recuperata dall'oceano. Per quanto riguarda i materiali rinnovabili invece è comune l'utilizzo di mix di materiali sintetici e rifiuti agricoli per la produzione di nuove fibre (per esempio il tessuto di *S-café* viene realizzato con fondi di caffè riciclati e PET, il tessuto *Qmilch*, ottenuto da latte eccedente o *l'Orange Fiber* che utilizza sottoprodotti di succhi di agrumi)<sup>167</sup>.

Gli esempi sopra citati sono definiti pratiche di *open loop recycling* perché non chiudono il cerchio all'interno della stessa industria ma ricavano materie riciclate dai rifiuti di altre industrie, altre strategie che prevedono il riciclaggio tessile-tessile vengono invece dette di *close loop recycling*. Entrambe sono valide alternative per la massimizzazione del valore dei prodotti, il recupero dei materiali e la concretizzazione delle logiche della sostenibilità aziendale.

Direttamente correlato al discorso fatto sul riciclaggio si ricollega il terzo e ultimo obiettivo, rallentare il ciclo alla fase di fine vita del prodotto moda e ciò attraverso strategie e pratiche che permettano una più semplice e immediata "chiusura del cerchio".

Tali pratiche consistono nella progettazione della rigenerazione e del riciclaggio dei prodotti che si immettono nel mercato nell'obbiettivo di pensare già da subito ad una loro seconda vita oltre a quella per la quale sono stati venduti.

La progettazione di un più sostenibile fine vita dell'abito può essere gestita attraverso l'utilizzo di materiali riciclabili o ancora la creazione di capi che siano facili da

---

<sup>167</sup> COBBING M., VICAIRE Y. (2017), cit.

disassemblare una volta gettati o lo sviluppo di tecnologie che ne facilitino la scomposizione in materie prime singole riutilizzabili (es. tecnica a microonde per rimuovere etichette, cuciture idrosolubili, design con studio dei costi di smontaggio e riciclaggio).

In questo senso la produzione monomateriale facilita il riciclaggio del capo e permette di recuperare facilmente le fibre tessili, evitare i materiali misti può essere una scelta per essere più sostenibili.

Sebbene l'importanza di tale circolarità nei sistemi economici moderni gli esempi di progettazione del fine vita dei prodotti nel mercato della moda sono ancora pochi, occorre quindi che venga fatto un passo in più e che le imprese della moda si adoperino nella progettazione dei rifiuti e nel loro utilizzo.

#### 4.4. Standard e certificazioni

Per concludere il percorso fatto all'interno delle varie aree aziendali in tema di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa le aziende possono rendicontare gli impegni attraverso diversi strumenti.

La necessità di certificare o di mostrare le attività messe in atto ha una valenza sia interna che esterna, da un lato permette alle imprese di fare un resoconto della attività e di poter valutare gli effetti di ciò che è stato fatto, dall'altro dà credibilità a tali azioni e permette alle imprese della moda di comunicare con trasparenza sforzi e risultati ottenuti.

Gli strumenti a disposizione delle imprese per rendicontare la loro sostenibilità sono vari e vanno da quelli obbligatori per legge a quelli che vanno al di là di quanto richiesto dalla normativa.

Si vedranno in seguito una serie di marchi e certificazioni per l'attestazione della sostenibilità all'interno del sistema moda.

Il tema delle certificazioni riguardanti la sostenibilità nel mondo dell'abbigliamento e del tessile è ampio e variegato proprio come lo è il concetto di sostenibilità. Tutte le sfaccettature della moda sostenibile che finora sono state analizzate hanno fatto sì che si

creassero, anche nel panorama dei marchi e delle certificazioni, varie aree e gruppi di certificazioni possibili che le imprese possono utilizzare per testimoniare e mostrare il loro operato a riguardo.

I sistemi di certificazione costituiscono una garanzia dell'impegno e del rispetto di determinati attributi del capo d'abbigliamento durante le varie diverse fasi di produzione, confezionamento e distribuzione.

Rispetto al mondo della moda, le certificazioni, in parallelo con le azioni che le imprese intraprendono per l'implementazione della sostenibilità, si possono suddividere in: certificazioni riguardo le condizioni di lavoro dei lavoratori della filiera; certificazioni riguardanti l'incolumità dei prodotti; certificazioni riguardanti gli impatti ambientali dei processi svolti per la produzione degli abiti.

Con riferimento alle condizioni di lavoro lungo le varie fasi della catena produttiva della moda le imprese possono adottare la certificazione *SA8000*, uno standard volontario che definisce una serie di requisiti che le organizzazioni devono soddisfare in riferimento ai diritti dei lavoratori, alle condizioni del luogo di lavoro, al sistema di gestione efficace delle risorse umane, al controllo della catena di fornitura nell'obiettivo della costituzione di ambienti di lavoro sostenibili. Lo scopo del SA8000, basandosi sulle normative e dichiarazioni internazionali sui diritti umani e sul lavoro, è quello di tutelare tutto il personale ricadente della sfera non solo di controllo ma anche di influenza delle imprese. Ciò si sposa perfettamente con le esigenze delle filiere della moda che spesso non hanno il diretto controllo delle condizioni di lavoro delle imprese di produzione degli abiti dalle quali si riforniscono ma, ciò nonostante, sono indirettamente influenzate e responsabili.

Uno standard così costituito diventa indispensabile per un mondo come quello della moda nella quale, come si è visto, le filiere sono spesso lunghe e dislocate su tutto il territorio mondiale.

I requisiti dello standard SA8000 riguardano i seguenti campi: lavoro infantile, lavoro forzato o obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione

collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro, retribuzione, sistema di gestione<sup>168</sup>.

Alternativamente, o in concomitanza, le imprese possono utilizzare il marchio *Fairtrade*, una certificazione registrata per prodotti provenienti da produttori di paesi in via di sviluppo e che abbiano rispettato una serie di requisiti specifici quali “*better prices, decent working conditions, local sustainability, and fair terms of trade for farmers and workers*”<sup>169</sup>.

Per quanto riguarda le certificazioni sull’incolumità e la sicurezza dei prodotti dell’industria del tessile e dell’abbigliamento oltre ad alcune normative obbligatorie alle quali devono sottostare le imprese come il già citato regolamento REACH<sup>170</sup>, esistono standard e certificazioni volontarie che vogliono ampliare le garanzie di sicurezza degli abiti in relazione all’utilizzo di sostanze chimiche che vanno a contatto con la cute.

Gli strumenti a disposizione delle imprese per certificare il loro impegno nei confronti della sicurezza dei prodotti tessili immessi nel mercato sono i seguenti:

- *ECOLABEL*<sup>171</sup>, marchio di qualità ecologica stabilito dall’Unione Europea che certifica i prodotti ecologici uniformando il contesto europeo con rispetto alla loro etichettatura nei diversi paesi. L’ECOMark, riconosciuto in tutto il mondo, attesta la sostenibilità ecologica dei prodotti ed il fatto che non siano pericolosi per la salute umana in relazione all’utilizzo di sostanze chimiche.
- *SERI.CO*<sup>172</sup>, un sistema di certificazione nato in Italia con lo scopo di fornire garanzie sul processo produttivo e sul prodotto tessile basato sull’applicazione di un disciplinare.

La certificazione garantisce la qualità del prodotto in conformità con severe caratteristiche tecnologiche, prestazionali ed eco tossicologiche specifiche; la sicurezza del prodotto in relazione alla presenza o al rilascio di sostanze nocive per

---

<sup>168</sup> SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, Social Accountability 8000 (SA8000), Social Accountability International, New York, 2008. Disponibile al link: [www.sa-intl.org/data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf).

<sup>169</sup> FAIRTRADE FOUNDATION website: [www.fairtrade.org.uk](http://www.fairtrade.org.uk).

<sup>170</sup> Per maggiori informazioni sul Regolamento Europeo REACH si rimanda alla nota 144 del capitolo precedente.

<sup>171</sup> ECOLABEL website: [www.ecolabel.com/en/](http://www.ecolabel.com/en/).

<sup>172</sup> CENTRO TESSILE SERICO website: [www.textilecomo.com](http://www.textilecomo.com).

la salute umana; la qualità dell'impresa con riferimento al rispetto di codici etici, sociali ed ambientali.

- *OEKO-TEX 100*<sup>173</sup>, un sistema di controllo e certificazione indipendente gestito da un'associazione privata di laboratori europei di materie prime, semilavorati e prodotti finiti dell'industria tessile. Lo standard OEKO-TEX 100 contribuisce a garantire la sicurezza del prodotto nei confronti del consumatore controllando e certificando l'assenza di determinate sostanze chimiche dai tessuti (coloranti azoici, formaldeide, pentaclorofenolo, cadmio nichel e altre sostanze disciplinate dal Regolamento Europeo REACH e la normativa americana CPSIA).

Infine, molte sono le certificazioni e gli strumenti che, unendo sostenibilità ed ecologia, mirano a valutare gli impatti ambientali e la garanzia di conservazione delle risorse naturali nella produzione tessile.

Riprendendo la struttura proposta dallo scrittore Lodovico Juker, in questo caso possiamo suddividere i diversi strumenti in: marchi mono-criterio, marchi del biologico, marchi multi-criterio<sup>174</sup>.

- I. I marchi mono-criterio attestano e assicurano una caratteristica specifica del prodotto tessile in relazione agli impatti ambientali. Si tratta di attestazioni come:
  - Il *Carbon Footprint Standard*<sup>175</sup>, uno standard riconosciuto a livello internazionale che permette alle imprese di promuovere la consapevolezza sulle emissioni di CO<sub>2</sub>; lo standard, misurando il quantitativo di carbonio che è stato emesso durante tutto il ciclo di vita del prodotto, può attestare tre livelli: *Carbon Footprint Assessed, Reduced o Carbon Neutral*.
  - Il *Global Water Footprint Assessment Standard*<sup>176</sup>, standard accettato internazionalmente che attraverso una metodologia scientificamente rigorosa misura il consumo di acqua nel ciclo di vita del prodotto e ne valuta l'impronta

---

<sup>173</sup> OEKO-TEX website: [www.oeko-tex.com](http://www.oeko-tex.com).

<sup>174</sup> JUKER L., *Nel labirinto dei marchi e dei certificati* in FRISA, M. L., RICCHETTI M., *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio, Venezia, 2011.

<sup>175</sup> CARBON FOOTPRINT website: [www.carbonfootprint.com](http://www.carbonfootprint.com).

<sup>176</sup> WATER FOOTPRINT NETWORK website: [www.waterfootprint.org/en/](http://www.waterfootprint.org/en/).

idrica. Attraverso una serie di specifiche analisi questo strumento permette di calcolare l'impronta idrica e l'allocazione geografica e temporale delle risorse idriche sfruttate, di condurre una valutazione sulla sostenibilità dell'impronta idrica, di attuare operazioni strategiche per il miglioramento dell'utilizzo equo ed intelligente dell'acqua durante le produzioni industriali.

- Il *Global Recycle Standard* (GRS), strumento promosso da *Textile Exchange* che certifica i prodotti ottenuti da materie prime o intermedie riciclate ed il rispetto di criteri ambientali e sociali lungo la filiera del tessile. Possono ottenere tale certificazione i prodotti che abbiano almeno un 20% di materiali ottenuti dal riciclo.
- II. I marchi del biologico attestano la provenienza biologica delle materie prime utilizzate per la produzione di abiti nel rispetto dei requisiti dell'agricoltura biologica. Le attestazioni che si sono sviluppate in questo senso sono:
- Lo standard *GOTS*<sup>177</sup> (*Global Organic Textile Standard*), che garantisce la provenienza organica delle materie prime utilizzate dei prodotti, solo i prodotti tessili che contengono almeno il 70% di fibre organiche possono ottenere la certificazione GOTS. I requisiti da rispettare sono diversi e riguardano la produzione delle fibre, i processi di trasformazione e manifattura, l'analisi di specifici criteri ambientali, tecnici e di qualità, sociali e riguardanti l'utilizzo di sostanze tossiche.
  - *L'Organic Content Standard*<sup>178</sup> (OCS), strumento promosso da *Textile Exchange* con lo scopo di garantire la veridicità e la trasparenza sulle affermazioni sui contenuti organici dei tessuti. L'OCS verifica la presenza e la quantità di materiale biologico nei prodotti finali attraverso controlli di custodia lungo la catena di produzione. A differenza dello strumento precedente questo non copre la certificazione della materia prima stessa, è invece una certificazione del processo di produzione. Inoltre, non affronta gli input di elaborazione (ad esempio sostanze chimiche), gli aspetti ambientali del trattamento (ad esempio l'energia o l'utilizzo di acqua), i problemi sociali, i problemi di sicurezza o la conformità legale.

---

<sup>177</sup> GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD website: [www.global-standard.org](http://www.global-standard.org).

<sup>178</sup> TEXTILE EXCHANGE website: [www.textileexchange.org/integrity/](http://www.textileexchange.org/integrity/).

III. I marchi multi-criterio prendono in considerazione diverse aree della sostenibilità dei prodotti tessili, alcuni esempi di strumenti sono:

- Il modello *STeP*<sup>179</sup> di OEKO-TEX, un sistema di certificazione per aziende di vendita al dettaglio e produttori della filiera tessile che permette loro di comunicare ai consumatori gli impegni ed i risultati raggiunti in tema di sostenibilità dei processi produttivi. La certificazione può ottenersi per gli impianti in tutti i vari *step* di produzione (filatura, tessitura, finitura e confezionamento). La certificazione *STeP* permette di avere una garanzia trasparente, chiara e credibile della sostenibilità dei processi produttivi attraverso l'analisi di tutte le aree aziendali in riferimento alla gestione delle sostanze chimiche, le prestazioni ambientali, la gestione ambientale, la salute e sicurezza sul lavoro, la responsabilità sociale e la gestione della qualità.
- Il *Bluesign*<sup>180</sup>, una certificazione che valuta e controlla il rispetto di determinati requisiti su varie aree come gli input di produzione, i siti di produzione ed i prodotti finali. La certificazione garantisce l'eliminazione delle sostanze tossiche potenzialmente dannose per la salute dell'uomo già nelle fasi iniziali della filiera produttiva del tessile stabilendo e controllando gli standard per una produzione rispettosa dell'ambiente, sostenibile e sicura. La certificazione, con lo scopo di garantire la sostenibilità sia per i consumatori che per l'ambiente, si basa su determinati principi: *resource productivity, consumer safety, water and air emission, occupational health and safety*.
- La *Environmental Product Declaration*<sup>181</sup> (EPD), è la Dichiarazione Ambientale di Prodotto, uno strumento previsto dalle politiche comunitarie con lo scopo di uniformare e migliorare la comunicazione ambientale delle imprese. La Dichiarazione si fonda sulle norme ISO 14020 e, attraverso l'applicazione del metodo LCA, permette di dichiarare le strategie, gli impegni ed i risultati raggiunti in tema di rispetto dell'ambiente. È applicabile sia a prodotti che servizi e viene effettuata all'interno di una classificazione precisa delle categorie di prodotti per permetterne una corretta confrontabilità (per il caso in esame si segnala la categoria *Textiles*,

---

<sup>179</sup> OEKO-TEX website: [www.oeko-tex.com](http://www.oeko-tex.com).

<sup>180</sup> BLUESIGN website: [www.bluesign.com/index.html](http://www.bluesign.com/index.html).

<sup>181</sup> EPD website: [www.environdec.com](http://www.environdec.com).

*footwear and apparel*). La EDP permette quindi, attraverso la verifica finale delle informazioni da parte di un organo indipendente, la comunicazione di informazioni oggettive, confrontabili e credibili relative alle caratteristiche ambientali di prodotti o servizi.

- Il sistema *Cradle to Cradle*<sup>182</sup> (C2C), una certificazione statunitense di più recente diffusione nel sistema della moda che fornisce un approccio per la progettazione dei sistemi e per la valutazione dei risultati di un sistema produttivo attento all'ambiente. Questo tipo di schema mira ad andare oltre la sostenibilità e progettare un'economia circolare in modo che i prodotti, in questo caso del sistema moda, possano fare un percorso "dalla culla alla culla".

Per concludere, si segnala la presenza dello *Higg Index*<sup>183</sup>, sviluppato dalla *Sustainable Apparel Coalition* (SAC) che mira a racchiudere in un unico indice le valutazioni sulla sostenibilità dell'industria tessile, dell'abbigliamento e delle calzature.

La SAC ha sviluppato l'indice Higg offrendo un pacchetto di strumenti standardizzati che possono essere utilizzati dalle aziende per misurare e valutare con precisione le performance di sostenibilità di un'azienda o di un prodotto e offrire una comunicazione trasparente, confrontabile e significativa.

Il sistema si compone di tre pacchetti di strumenti:

- *Product tools*, aiutano gli utenti a calcolare l'impatto dei prodotti di abbigliamento calzature e tessili. Sono strumenti che possono essere utilizzati in fase di progettazione del prodotto per misurarne una previsione dell'impatto ambientale e sociale o essere applicati alla fine del processo produttivo per un calcolo di bilancio finale. Gli strumenti nello specifico si occupano di misurare la sostenibilità delle materie prime utilizzate, aiutare nella progettazione e nello sviluppo di prodotti attraverso l'utilizzo di tecniche e processi di manifattura più sostenibili, determinare le dimensioni dell'impatto dell'intero ciclo di vita del prodotto.

---

<sup>182</sup> CRADLE TO CRADLE website: [www.c2ccertified.org](http://www.c2ccertified.org).

<sup>183</sup> SUSTAINABLE APPAREL COALITION website: [www.apparelcoalition.org](http://www.apparelcoalition.org).

- *Facility tools*, misurano gli impatti sulla sostenibilità ambientale e sociale negli impianti di produzione lungo tutta la catena di approvvigionamento della moda. Gli strumenti proposti misurano la sostenibilità nelle singole fabbriche fornitrici attraverso analisi che vengono ripetute almeno una volta l'anno permettendo la valutazione ed il confronto delle strutture lungo la filiera. Le analisi che vengono realizzate riguardano i seguenti temi: *Environmental management systems, Energy use and greenhouse gas emissions, Water use, Wastewater, Emissions to air, Waste management, Chemical use and management*.
- *Brand tools*, servono alle imprese per valutare la sostenibilità dei cicli di vita dei prodotti del loro brand nel complesso misurando le prestazioni ambientali e gli impatti sociali delle loro operazioni ed eventualmente apportare miglioramenti o studiare strategie per incrementare la sostenibilità del brand.

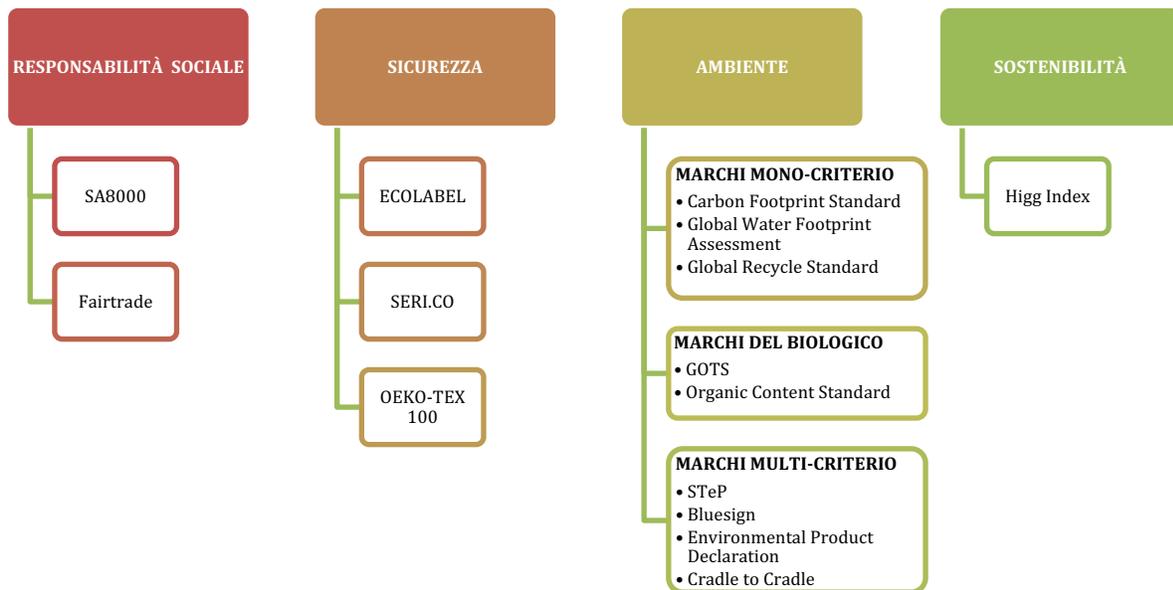


Figura 4.11 – Standard e certificazioni

#### 4.5. La comunicazione della sostenibilità

In ogni piano o strategia sostenibile la comunicazione gioca un ruolo vitale, sia per la pianificazione che per il successivo sviluppo e valutazione della sostenibilità è necessario che si svolga una corretta e appropriata comunicazione interna ed esterna.

La comunicazione di cui si parla è essenziale per ogni tipo di business allo scopo di informare, convincere, motivare e creare un rapporto di comprensione reciproca tra l'impresa e tutti gli stakeholder. Ciò diventa ancora più importante in relazione alla volontà di implementare strategie sostenibili all'interno dell'impresa nel momento in cui diventa essenziale far comprendere le necessità del cambiamento e diffondere le intenzioni di uno sviluppo sostenibile, far capire con adeguata chiarezza e trasparenza le politiche attuate e le caratteristiche della sostenibilità, far convergere le varie e molteplici parti interessate allo sviluppo della sostenibilità in un unico ambiente collettivo di comunicazione.

I rischi della comunicazione della sostenibilità però non sono pochi, come è stato già sottolineato, una propaganda fuorviante e con il solo scopo di sponsorizzare i lati positivi offrendo una falsa immagine del percorso verso la sostenibilità non porta a benefici duraturi ma limita il potere di una corretta implementazione del dialogo tra le parti.

La sfida per una comunicazione della sostenibilità adeguata è quelle di riuscire a perseguire attivamente l'obiettivo di creazione di un ambiente chiaro e trasparente di collaborazione e comprensione nell'ottica del fare impresa in maniera sostenibile.

In questo senso lo studioso di *green marketing* John Grant propone una serie di cinque elementi che devono concorrere alla realizzazione di una corretta comunicazione *green*. Essa deve essere: intuitiva (le informazioni devono essere chiare e comprensibili), innovativa (le modalità di comunicazione devono essere stimolanti e nuove), integrata (la comunicazione deve contenere e riuscire a far convergere tutti i molteplici aspetti della sostenibilità); informata (le informazioni devono essere veritiere e credibili), invitante (il tipo di comunicazione deve riuscire ad affascinare e convincere l'interlocutore)<sup>184</sup>.

---

<sup>184</sup> GRANT J., *The green marketing manifesto*, John Wiley, Chichester, 2010.

Nel mondo della moda e soprattutto del Fast Fashion la comunicazione è pressoché incentrata sull'espressione della creatività del capo di moda in relazione all'accessibilità del prezzo. La necessità di inserire, in questo tipo di informazioni, quelle relative alla sostenibilità si evolve nel momento in cui le aziende vogliono dare un valore aggiunto al capo che stanno proponendo o dimostrare il loro impegno nel sociale, nell'ambiente e nella responsabilità dell'impresa.

Gli strumenti che si analizzeranno in questa sede sono relativi alla modalità con le quali le imprese possono introdurre e adeguatamente comunicare la sostenibilità nella vendita di abbigliamento; si tratterà di come sviluppare una corretta pubblicità ambientale, come integrare le informazioni contenute nelle etichette con le caratteristiche sostenibili, come rendicontare ed elaborare report che raccolgano tutte le informazioni riguardanti gli sforzi ed i risultati nella realizzazione di una moda sostenibile.

Per quanto riguarda la comunicazione diretta delle caratteristiche sostenibili del prodotto le imprese della moda, oltre agli strumenti di certificazione e standard analizzati nel paragrafo precedente, possono voler trasmettere direttamente e senza mediazioni queste informazioni attraverso la pubblicità o le cosiddette **asserzioni ambientali**.

Le asserzioni ambientali, o *environmental claims*, sono informazioni relative alle caratteristiche ambientali di un prodotto che possono essere espresse come simbolo, testo o immagine e divulgate mediante pubblicità, pubblicazioni, internet o nel prodotto stesso allo scopo di promuovere capi con un ridotto impatto ambientale o con caratteristiche sostenibili.

Questo tipo di comunicazioni sono regolamentate dalla norma ISO 14021:2016 che, sebbene non sia obbligatoria, viene presa come riferimento per la certificazione delle asserzioni ambientali auto-dichiarate e in caso di intervento dell'Antitrust riguardo le comunicazioni ingannevoli.

L'obiettivo della norma è quello di uniformare l'utilizzo delle asserzioni ambientali e renderle non ingannevoli, verificabili e accurate, di stimolare i processi di protezione ambientale in maniera lineare e chiara e di permettere ai consumatori di fare scelte consapevoli nell'acquisto dei prodotti.

La ISO 14021:2016 specifica quindi i requisiti per le asserzioni ambientali auto-dichiarate descrivendo inoltre una metodologia di verifica e valutazione delle stesse.

Per quanto riguarda i requisiti di base la normativa è molto specifica, in linea generale le asserzioni ambientali devono essere accurate e non fuorvianti; comprovate e verificate; pertinenti al prodotto; chiare e specifiche in relazione al miglioramento ambientale asserito e devono essere rivalutate ed aggiornate se necessario.

A riguardo si sottolinea quanto espresso nella norma con rispetto alla sostenibilità. Alla sezione 5.5 la normativa recita *“The concepts involved in sustainability are highly complex and still under study. At this time there are no definitive methods for measuring sustainability or confirming its accomplishment. Therefore, no claim of achieving sustainability shall be made”*<sup>185</sup> sottolineando quanto la poliedricità della sostenibilità ed il suo ancora non uniforme metodo di valutazione non permetta alle imprese di fare affermazioni che sostengano la sostenibilità dei loro prodotti.

Altro strumento di comunicazione diretta e specifico per il settore della moda è quello delle **etichette** degli abiti. All'interno dell'Unione Europea il tema delle etichette è sottoposto al Regolamento UE N. 1007/2011 che definisce la normativa relativa alle denominazioni delle fibre tessili e all'etichettatura e al contrassegno della composizione dei prodotti tessili.

Il Regolamento prevede che a tutti i prodotti tessili messi a disposizione sul mercato dell'Unione siano “etichettati, contrassegnati o accompagnati da documenti commerciali (...) nell'intento di fornire ai consumatori informazioni accurate, pertinenti, comprensibili e comparabili sulle caratteristiche dei prodotti tessili”<sup>186</sup>.

Nelle etichette devono essere inserite le informazioni relative alla composizione delle fibre in percentuale, tali informazioni devono essere inoltre leggibili, visibili e apposte in lingua dello Stato sul quale territorio siano messi a disposizione del consumatore. Non vi sono obblighi aggiuntivi per quanto riguarda le informazioni da inserire che possono essere apposte su base volontaria<sup>187</sup>.

---

<sup>185</sup> UNI EN ISO 14021:2016

<sup>186</sup> REGOLAMENTO (UE) N. 1007/2011

<sup>187</sup> Secondo l'ex art. 104 del D. Lgs. 206/2005 – Codice del Consumo l'etichetta in Italia deve contenere ed indicare anche nome, ragione sociale o marchio ed anche sede legale del produttore/importatore.

Come si propone anche in uno degli ultimi articoli del citato Regolamento, il riesame e l'ampliamento delle informazioni contenute nelle etichette sembra di evidente necessità. In effetti, anche in relazione ad una comunicazione delle caratteristiche sostenibili del prodotto, le etichette non forniscono informazioni esaustive sul paese d'origine per una corretta tracciabilità del capo, non contengono indicazioni sulle sostanze allergeniche o nocive e non permettono una chiara identificazione del capo.

Le etichette non aiutano molto quindi nella comunicazione tra impresa e consumatore anche perché, con le indicazioni di composizione fibrosa, luogo di confezionamento e indicazioni di manutenzione, non permettono di capire al consumatore se sta facendo una scelta sostenibile o meno.

L'adattamento delle etichette alle tecnologie che si hanno oggi a disposizione potrebbe essere in questo caso una soluzione semplice, accessibile ed esauriente. L'utilizzo di *smart label* che permettano di ottenere tramite *app* o *smartphone* tutte le informazioni relative alla storia del capo, alla sua produzione, ai suoi impatti ambientali e sociali potrebbe veramente dare una svolta alla comunicazione nella moda e permettere anche al consumatore di saperne di più.

Infine, si prendono in esame le modalità di **rendicontazione** del percorso verso la sostenibilità delle imprese che, con l'obiettivo di raccogliere tutte le informazioni riguardanti gli sforzi ed i risultati ottenuti, sono un efficace strumento di comunicazione sia interna che esterna.

La rendicontazione della sostenibilità è cresciuta considerevolmente nel settore della moda e dell'abbigliamento perché si pone in effetti come strumento sia di assunzione delle proprie responsabilità nei confronti di società e ambiente sia di valutazione interna e riferimento esterno delle attività intraprese.

Nel caso del Fast Fashion la comunicazione e la rendicontazione dell'insieme degli impatti economici, sociali ed ambientali è ancora più importante in relazione all'estensione globale delle filiere di approvvigionamento ed al fatto che molto spesso le condizioni di lavoro e le normative dei paesi di produzione non garantiscono una specifica tutela a riguardo.

La proliferazione del fenomeno della rendicontazione della sostenibilità e della sua importanza è testimoniata anche dalla sua recente regolamentazione. Con riferimento alle imprese comunitarie si segnala la direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 che stabilisce nuovi standard minimi rispetto alla comunicazione non finanziaria delle imprese.

Nel panorama italiano la direttiva è stata recepita con il d.lgs. 254/2016 e si applica alle imprese o gruppi di imprese di grandi dimensioni (500 dipendenti) che superino uno dei seguenti limiti dimensionali “a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro”<sup>188</sup>.

Per tali imprese si prevede l’obbligo di presentazione di una dichiarazione di carattere non finanziario riguardante temi ambientali, sociali, gestione del personale, diritti umani, lotta contro la corruzione.

Tale normativa rappresenta di certo una grande novità nel panorama della comunicazione della sostenibilità perché ne stabilisce per la prima volta un obbligo a riguardo. Sull’obbligatorietà della comunicazione della sostenibilità ci si limita a commentare che, seppur questo tipo di comunicazione si sia sempre basata sul principio della volontarietà per evitare una comunicazione falsa o forzata, il decreto potrebbe senza alcun dubbio servire da leva per l’evoluzione di nuove pratiche nell’implementazione concreta della sostenibilità.

Per quanto riguarda le modalità di comunicazione il decreto lascia notevole libertà di scelta permettendo l’utilizzo di standard o *framework* che si possono indipendentemente prendere come riferimento.

Uno dei primi modelli per la rendicontazione della sostenibilità è quello che fa riferimento alla *Global Reporting Initiative*<sup>189</sup> ed agli standard GRI come insieme di linee guida per la redazione di bilanci che integrino e diano una visione unitaria dei risultati economici, ambientali e sociali.

---

<sup>188</sup> D.lgs. 254/2016

<sup>189</sup> GRI website: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Nonostante il suo sviluppo e la sua necessità va detto che l'applicazione di questi standard nella rendicontazione della sostenibilità si è sviluppata di pari passo alle critiche che le sono state rivolte, da un lato il rispetto di standard troppo restrittivi e chiusi si è tradotto in una comunicazione troppo chiusa e poco espressiva delle azioni concrete, dall'altro le norme che invece sono più ampie hanno reso l'espressione delle informazioni troppo vaga e retorica<sup>190</sup>.

A tal proposito si segnala l'approccio dell'*Integrated Reporting*, che mira ad unire le informazioni finanziarie con quelle non finanziarie e di sostenibilità in un unico report.

Il report integrato si definisce come “*a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term*”<sup>191</sup>; lo scopo principale è quello di valutare la creazione di valore di un'organizzazione ma integrando vari tipi di informazioni.

Secondo questo *framework* le organizzazioni dipendono simultaneamente da varie forme di capitale (*financial, manufactured, intellectual, human, social and relationship, and natural capital*) che vanno valutate ed inserite nel report.

Questa integrazione permette una comunicazione, soprattutto interna, capace di conglobare e prendere in considerazione congiuntamente sia le informazioni economiche sia quelle relative alla sostenibilità dell'impresa differenziandosi da una semplice somma delle varie informazioni ma proponendosi come un quadro completo ed integrato.

L'*Integrated Reporting* può essere un modo per risolvere le eventuali difficoltà derivanti dall'unione e dalla cooperazione di un'attività con obiettivi prettamente finanziari che si avvicina alla sostenibilità risolvendo i limiti che nascono dalla produzione di report separati per la parte finanziaria e quella della sostenibilità.

---

<sup>190</sup> ALBAREDA-VIVO L., GARCIA-TORRES S., REY-GARCIA M. (2017), cit., p. 2.

<sup>191</sup> IIRC, Report *The International Integrated Reporting Framework*, Dicembre 2013. Disponibile al link: [www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf](http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf).

Per concludere, si evidenzia l'importanza della necessità di una strettissima relazione e vicinanza tra ciò che viene comunicato e ciò che viene fatto.

Il capitolo che qui si conclude ha presentato svariate strategie, politiche e strumenti per l'attuazione della sostenibilità all'interno delle imprese della moda e la loro comunicazione deve essere una congrua e veritiera esposizione di un percorso sostenibile.

Per colmare l'eventuale divario tra rendicontazione della sostenibilità ed effettive politiche verso la sostenibilità si segnalano tre obiettivi che questo tipo di comunicazione dovrebbe raggiungere per dirsi corretta ed efficace: *“move beyond reporting towards action; move beyond financial performance towards sustainable value creation and move beyond corporate boundaries towards value creation for the broader supply chain ecosystem”*<sup>192</sup>.

---

<sup>192</sup> ALBAREDA-VIVO L., GARCIA-TORRES S., REY-GARCIA M. (2017), cit., p. 2.



## 5. Un nuovo consumatore consapevole

### 5.1. La percezione del consumatore e l'acquisto consapevole

La funzione del consumatore all'interno del mondo della moda è preponderante, la forte imprevedibilità della domanda fa sì che il consumatore svolga un ruolo importante nella determinazione delle tendenze, dell'andamento del mercato e del successo di una determinata marca o impresa.

Il consumo di abbigliamento, lontano ormai dallo svolgere una semplice funzione materiale, si configura per il consumatore come attività per il soddisfacimento di bisogni immateriali. Tale funzione deve essere recepita e sfruttata dalle aziende di moda per creare e sviluppare un rapporto di fiducia con i consumatori in modo particolare nel mondo del Fast Fashion dove la forte concorrenza richiede alle imprese uno sforzo maggiore di differenziazione.

All'interno delle svariate funzioni immateriali del consumo di abbigliamento, in questa sede si intende analizzare quella relativa alla sostenibilità della moda e alla percezione del consumatore in relazione all'acquisto di capi che presentino determinate caratteristiche ambientali e sociali.

In linea generale, l'attività di vestirsi, è legata ad una pratica routinaria di valutazione, decisione di acquisto e azione; la quotidianità di queste attività non rende necessariamente le persone consapevoli del fatto che, svolgendole, stanno consumando risorse e producendo un impatto ambientale e sociale<sup>193</sup>.

Ciò sembra tradursi nell'inconsapevolezza da parte del consumatore della relazione che esiste, e che fin qui è stata esposta, tra moda e sostenibilità. Di fatto, quando si acquista un nuovo capo d'abbigliamento si è soliti, anche per inclinazioni e abitudini consumistiche, confrontarsi "con l'estetica e non con l'etica, con il suo prezzo di vendita, quasi mai con il suo vero costo sociale, umano ed ambientale"<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> JENSEN C. L., SØGAARD JØRGENSEN M. (2012), cit., p. 166.

<sup>194</sup> ANDRIOLA L. (2016), cit., p. 19.

Queste affermazioni, che rimangono vere e credibili, sono in realtà parzialmente contrastate dalle nuove consapevolezze dei consumatori che sembrano percepire sempre di più l'importanza di un sistema di consumo più sostenibile.

Il consumatore moderno dimostra una certa consapevolezza riguardo l'importanza e l'influenza delle sue scelte nella costruzione dell'offerta da un lato e nelle conseguenze ambientali e sociali dei propri comportamenti dall'altro facendo sì che il valore di un prodotto sia sempre di più determinato dalle decisioni d'acquisto di un consumatore consapevole e pretenzioso.

Vari sono gli studi che hanno segnalato un cambiamento nelle percezioni dei consumatori in relazione alla sostenibilità della moda; prezzo, qualità ed estetica non sono più gli unici driver dell'acquisto di moda ma se ne delineano di nuovi.

Alcuni ricercatori hanno rivelato che i consumatori di moda sono consapevoli ed interessati all'acquisto di prodotti di moda sostenibili e anche disposti a pagare per questa un prezzo maggiore, gli stessi sottolineano l'importanza dell'educazione al consumo sostenibile da parte delle imprese di moda per riuscire ad aumentare la consapevolezza dei consumatori sui problemi ambientali e sociali della moda<sup>195</sup> e a trasformare le inclinazioni e gli interessi in decisione d'acquisto di capi sostenibili.

Altri studiosi, comunque riportando un incremento delle inclinazioni dei consumatori verso la sostenibilità della moda, sostengono che il consumo di abbigliamento sostenibile dipenda in gran parte dalle inclinazioni personali dei consumatori<sup>196</sup> e che possa difficilmente essere influenzato dalle attività di promozione o di educazione proposti dalle aziende<sup>197</sup>.

Ancora altre ricerche hanno rivelato come il concetto di sostenibilità sia entrato nelle logiche della vendita al dettaglio di abbigliamento e abbia iniziato a condizionare il processo decisionale dei consumatori<sup>198</sup>.

---

<sup>195</sup> LO C. K., SHEN B., SHUM, M., WANG Y., *The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior* in "Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal", 16, 2012.

<sup>196</sup> BLY S., GWOZDZ W., REISCH L. A., *Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers* in "International Journal of Consumer Studies", 39, 2015.

<sup>197</sup> COOPER T., FISHER T., GOWOREK H., HILLER A., WOODWARD S., *The sustainable clothing market: an evaluation of potential strategies for UK retailers* in "International Journal of Retail & Distribution Management", 40, 2012.

<sup>198</sup> RITCH E. L., *Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion* in "International Journal of Retail & Distribution Management", 43, 2015.

Sebbene i vari studi dimostrino come i consumatori siano sempre più interessati a comportamenti di consumo etici e sostenibili questo atteggiamento non sempre si traduce in comportamento, in particolare per quanto riguarda gli articoli di moda. La difficoltà a trasformare le attitudini del consumatore in comportamento dipendono da un lato dalla necessità di soddisfare, attraverso l'abbigliamento, bisogni immateriali e di carattere fortemente sociologico e dall'altro lato dal forte impatto nel comportamento del consumatore di un prezzo molto basso per un capo con un valore estetico molto alto; tali variabili possono offuscare le inclinazioni etiche e far sì che l'atteggiamento sostenibile individuato nei consumatori non si traduca poi in un acquisto di moda sostenibile.

Altro fattore che rende difficoltoso il passaggio tra attitudine e comportamento sostenibile è determinato dalla complessità di rendere percepibile il valore della sostenibilità nel capo d'abbigliamento, non essendo queste caratteristiche direttamente visibili nel prodotto.

La percezione, che il consumatore ha, dell'importanza della sostenibilità, nel trasformarsi in un acquisto consapevole e congruo incontra, nel Fast Fashion, anche altre barriere oltre a quelle esposte sopra; prima tra tutte il prezzo. Una caratteristica determinante del successo del modello di vendita di moda veloce è senz'altro il suo prezzo ridotto, risulta legittimo quindi ipotizzare che il consumatore di Fast Fashion sarà influenzato negativamente da un aumento del prezzo per la moda sostenibile o che comunque il prezzo si scontri con le inclinazioni etiche nel processo che va dall'attitudine all'acquisto.

Considerati brevemente gli studi e le ricerche fatte nel campo della sostenibilità nel processo d'acquisto del consumatore il presente capitolo mira a valutare e trovare una evidenza empirica della percezione che il consumatore ha nei confronti della moda sostenibile e della sua consapevolezza a riguardo.

## 5.2. Analisi del rapporto consumatore - sostenibilità: indagine campionaria

### 5.2.1. Premessa e metodologia d'indagine

Ogni analisi ed affermazione fatta finora in merito alla necessità e alla possibilità di implementare pratiche e logiche che rendano la moda sostenibile ha bisogno, come ogni strategia d'impresa, di un riscontro nel mercato da parte del consumatore.

Si è delineato nel paragrafo precedente il profilo di un consumatore nuovo, più responsabile e consapevole nei confronti delle conseguenze del consumo di abbigliamento.

In questo senso si è realizzata una piccola indagine allo scopo di investigare le percezioni ed il livello di interessamento e conoscenza del consumatore in relazione alla sostenibilità della moda, per testare se effettivamente si potesse affermare l'esistenza di una consapevolezza e di una intenzione ad agire o accettare una moda più sostenibile e a che condizioni. In altre parole, si è inteso verificare se e in che modo i consumatori considerano la sostenibilità nel momento in cui decidono di acquistare moda, in particolare in brand del Fast Fashion, e se le loro scelte di consumo sono influenzate da determinate caratteristiche dei prodotti o delle aziende che li producono.

In linea generale, l'obiettivo di questa ricerca è stato quello di capire se il nuovo consumatore di moda consapevole è ancora solo una piccola fetta di un mercato non ancora sostenibile e che incita al consumo veloce e irrefrenabile oppure se, seppur in un contesto di consumismo e prezzi sempre più bassi, il consumatore sente il dovere di assumere comportamenti d'acquisto responsabili.

Nello specifico si è voluta analizzare la dimensione del consumo di Fast Fashion all'interno del campione e le motivazioni d'acquisto di abbigliamento, in particolare di alcuni brand che, più di altri, favoriscono l'acquisto rapido e continuo con lo scopo di testare le abitudini di consumo ed i driver che lo indirizzano.

Si è poi voluto testare l'interessamento e la conoscenza del tema della sostenibilità in relazione alla moda al fine di quantificare l'effettiva consapevolezza o meno dell'argomento e la disponibilità ad acquistare abiti sostenibili.

Infine, si è voluta saggiare la percezione e l'effettiva azione del consumatore in relazione a temi specifici della sostenibilità della moda con l'obiettivo di mappare le impressioni ed i comportamenti del consumatore per capire quali aspetti sono considerati più o meno importanti anche nell'ottica di un loro successivo sfruttamento da parte del management d'impresa per la costruzione di una strategia efficace verso la sostenibilità.

Il metodo di ricerca utilizzato è stato quello della somministrazione via web di questionario ad autocompilazione, diffuso attraverso la sua condivisione su social network ed il suo invio diretto a contatti personali.

La struttura del questionario è stata resa il più semplice possibile, per quanto il tema della sostenibilità necessitasse dell'utilizzo di alcune nozioni più tecniche, cercando quanto possibile di evitare l'utilizzo di termini troppo tecnici e di introdurre e spiegare i concetti che potessero risultare meno comprensibili.

Sono state sottoposte una ventina di domande suddivise in tre sezioni, la prima relativa alle informazioni generali dell'intervistato (sesso, età, livello di istruzione e impiego), la seconda riguardante le abitudini d'acquisto di moda e di Fast Fashion, la terza relativa alle percezioni individuali sul rapporto tra Fast Fashion e sostenibilità.

La durata del questionario è stata prevista attorno ai 5/10 minuti per la compilazione di domande chiuse, tra dicotomiche, scale verbali (tipo Likert) e a risposta multipla, prevedendo in alcune la dicitura "altro" con lo scopo di raccogliere eventuali alternative non individuate in sede di formulazione del questionario.

Il questionario è stato somministrato ad un target di persone italiane di tutte le età<sup>199</sup> ottenendo un campione rappresentativo indubbiamente ristretto. Dello stesso sono state raccolte 330 risposte compilate che verranno analizzate nel paragrafo successivo.

La struttura del questionario è disponibile in Appendice A.

---

<sup>199</sup> A tal proposito si sottolinea come il metodo di somministrazione del questionario (via telematica) presupponeva la sua compilazione attraverso smartphone, tablet o pc, limitando il target evidentemente ad i possessori dei suddetti *device* e a coloro che fossero in grado di compilare un questionario attraverso *form* di Google. Si suppone pertanto che, sebbene il target non ponesse limiti specifici d'età, siano rimasti esclusi dal campione i bambini e gli anziani in età troppo ridotta o avanzata per l'utilizzo autonomo di dette tecnologie.

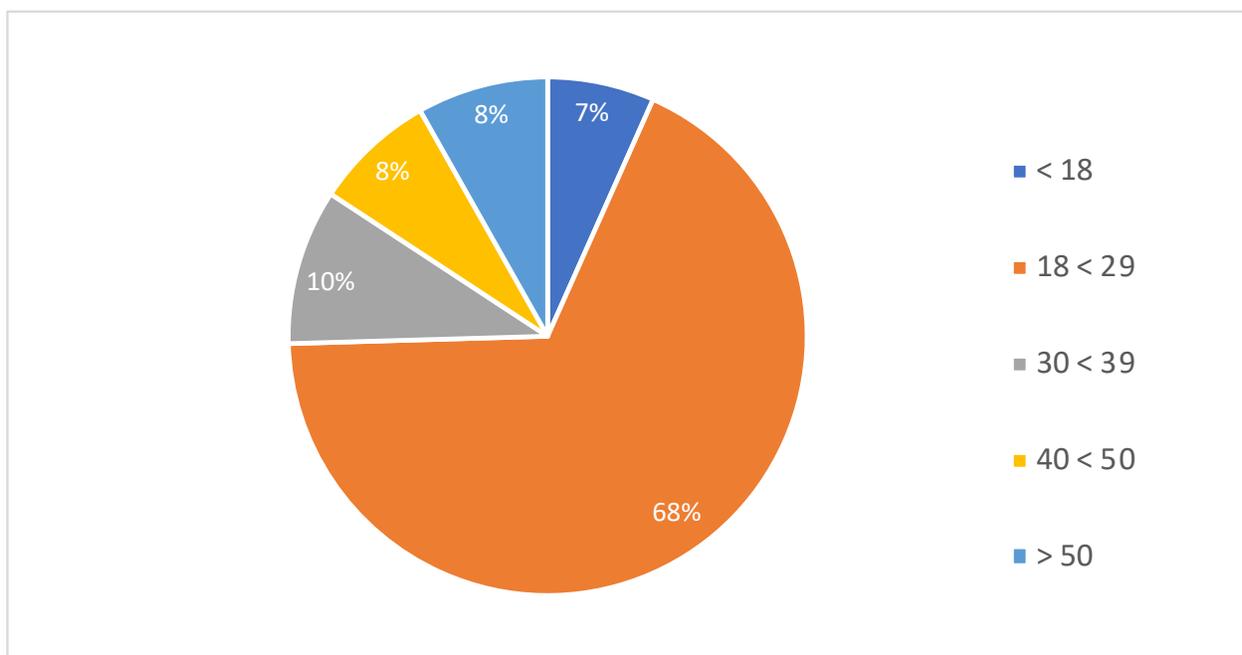
### 5.2.2. Dati e considerazioni

Si analizzeranno di seguito i dati raccolti dalla somministrazione del questionario suddividendo le considerazioni in due sezioni, quella relativa al consumo di moda e Fast Fashion e quella relativa alla percezione del consumatore sulla relazione tra moda veloce e sostenibilità.

#### **Analisi dei dati e risultati - Sezione 1**

La prima parte dell'analisi ha lo scopo di dare una dimensione al consumo di moda all'interno del campione analizzato e di indagare le abitudini d'acquisto in un contesto di consumismo impulsivo e precipitoso per constatare quali sono effettivamente i driver che indirizzano e confermare o meno le abitudini di consumo veloci presentate nei primi capitoli di questo studio.

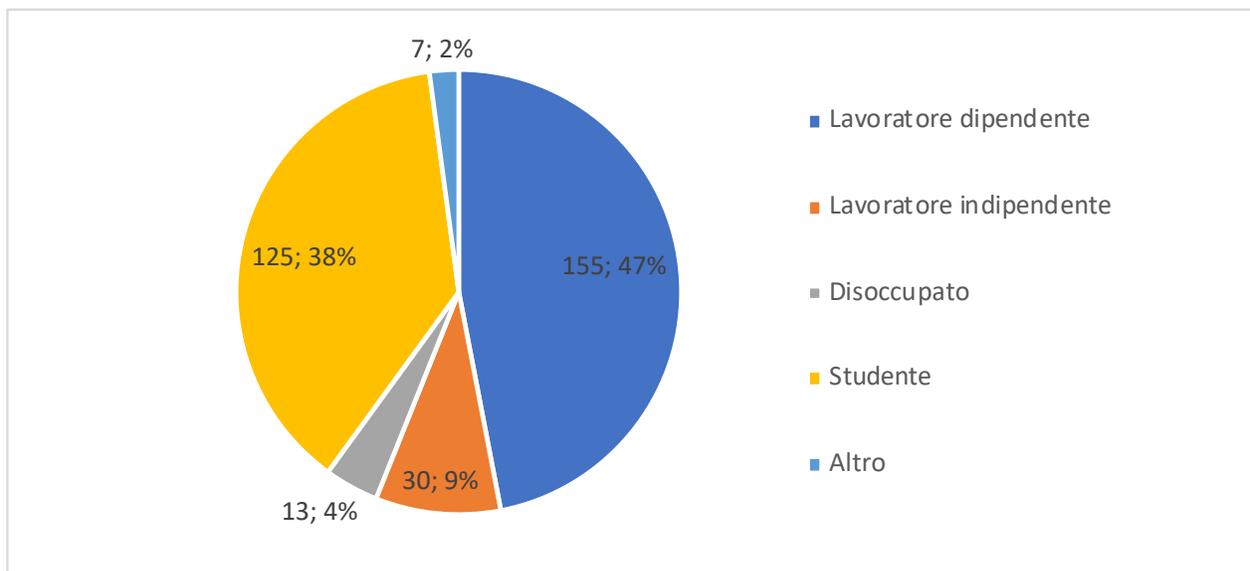
A titolo introduttivo si specifica che il campione che ha partecipato al questionario si compone per la maggioranza di individui di genere femminile (per il 72%) a dimostrazione del maggiore interesse femminile per i temi trattati e con un'età che, seppur variando lungo tutto il *range* possibile, si stabilizza per il 68% attorno alla fascia di età 18 < 29 anni. Le altre fasce di età rimangono uniformemente rappresentate (<18: 22 partecipanti, 30<39: 32 partecipanti, 40 < 50: 25 partecipanti, >50: 27 partecipanti). (Figura 5.1)



*Figura 5.1 – Distribuzione anagrafica partecipanti*

Per quanto riguarda il loro livello di istruzione i partecipanti manifestano informazioni eterogenee, rivelando un livello di istruzione, nella media, abbastanza alta. Quasi il 50% dei partecipanti è in possesso di una laurea triennale o magistrale/master, mentre i restati possiedono per più del 40% il diploma di maturità mentre solo il 10% ha un titolo di studi inferiore. Il livello di istruzione del campione permette di sostenere che le questioni poste lungo il questionario siano state comprese dagli individui intervistati.

I dati sull'occupazione del campione intervistato vengono mostrati nella figura che segue.



*Figura 5.2 – Distribuzione occupazione partecipanti*

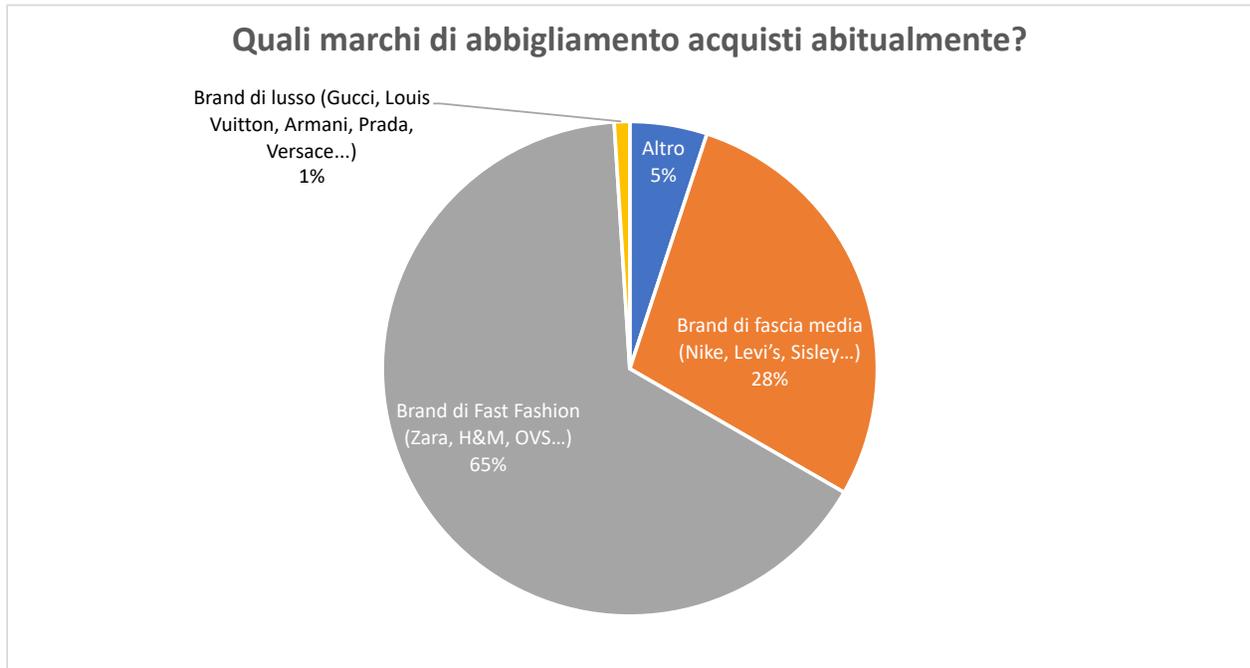
Per iniziare l'analisi della dimensione del fenomeno del Fast Fashion e l'indagine sul comportamento d'acquisto dei consumatori nei confronti della moda si sono domandate agli intervistati alcune informazioni di base sulle loro abitudini di consumo di moda.

L'obiettivo specifico di questa serie di domande è stato quello di trovare una conferma o meno sulle consuetudini di consumo di abbigliamento che si sono affermate finora all'interno dell'elaborato: i consumatori decidono di acquistare Fast Fashion piuttosto che altri marchi o tipi di abiti, l'acquisto di suddetti abiti è rapido e continuo spinto da impulsi consumistici e di convenienza.

I dati dimostrano che la maggior parte degli individui predilige in effetti acquistare abiti delle famose catene del Fast Fashion (per il 65%), minima è la fetta di intervistati che afferma di acquistare brand di lusso mentre non è indifferente la fetta di coloro che invece sostengono di acquistare brand di fascia media, quasi un 30%. (Figura 5.3)

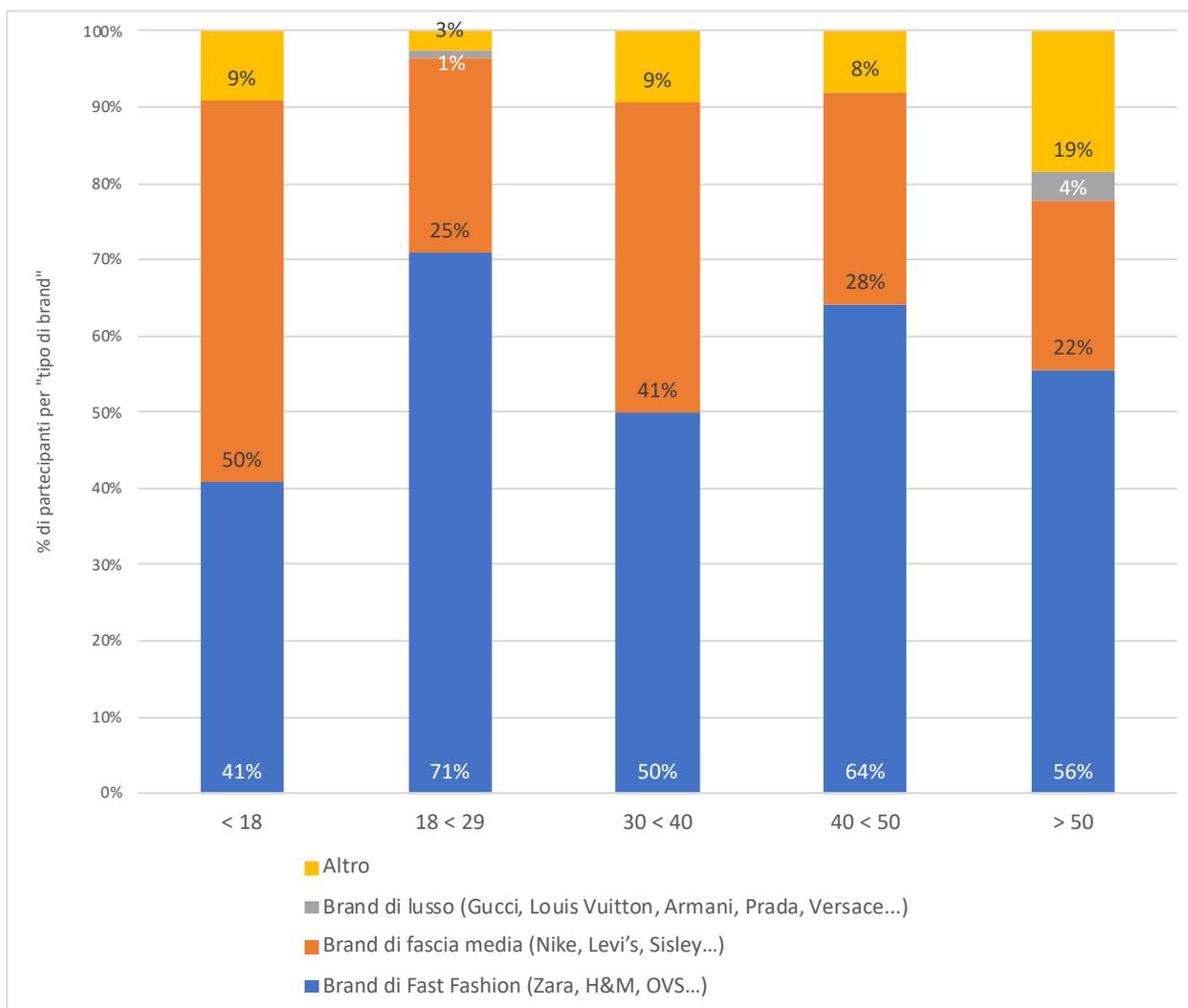
Dai dati viene confermata la rilevanza di uno stile di business che è fortemente accettato e prediletto dalla popolazione con rispetto ad altri tipi di brand. Si sottolinea però come una decina di intervistati si sia distaccata dalle fasce di brand specificate esprimendo invece di acquistare abbigliamento in mercati, mercatini, piccoli negozi vintage o produzioni di

nicchia artigianali, manifestano una certa propensione all'allontanamento dalle logiche del consumismo.



*Figura 5.3 - Distribuzione partecipanti per "tipo di brand"*

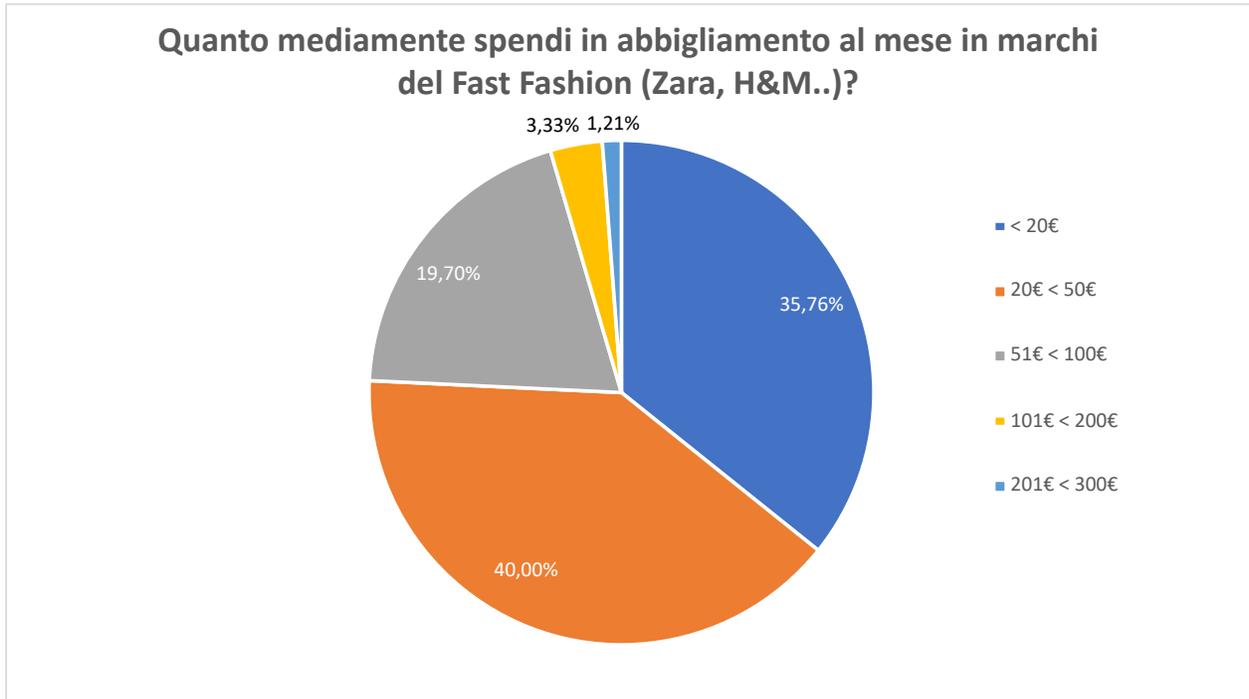
Rimane comunque il Fast Fashion la scelta della maggior parte degli individui soprattutto della fascia d'età 18 < 29 anni, dove lo prediligono più di 7 individui su 10. Sono soprattutto ma non solo i giovani ad acquistare marchi come Zara, H&M o OVS; in tutte le fasce di età analizzate il Fast Fashion è la scelta predominante (quasi sempre sopra il 50%) a conferma che non solo chi ha una capacità limitata di spesa si trovi a preferire l'acquisto di moda a prezzi accessibili. (Figura 5.4).



*Figura 5.4 - Percentuale di scelta di "tipo di brand" suddivisa per fasce d'età*

Spesa complessiva e velocità dell'acquisto sono altre due caratteristiche che si sono volute indagare per valutare la conformazione del fenomeno e constatare le abitudini d'acquisto di Fast Fashion. I consumatori di Fast Fashion acquistano abiti frequentemente e spendono poco; spesa minima e alta velocità di rotazione, caratteristiche tipiche di questo modello di successo, sono confermate dai dati raccolti come le abitudini che caratterizzano il consumatore moderno.

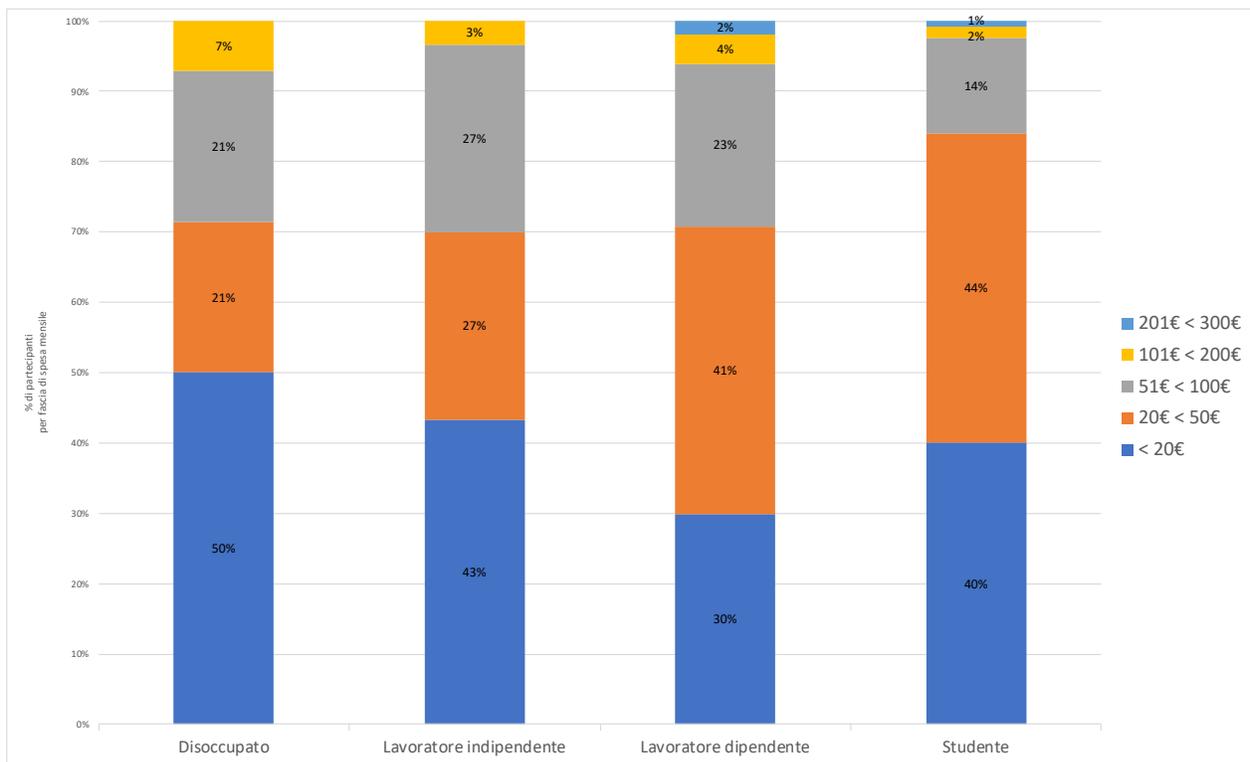
La spesa mensile media degli individui intervistati per una buona parte è inferiore ai 20€ (per il 36% degli intervistati) mentre una grossa fetta afferma di spendere in negozi del Fast Fashion tra i 20€ e i 50€ al mese (il 40%), in Figura 5.5 il dettaglio.



*Figura 5.5 - Spesa mensile in marchi di Fast Fashion*

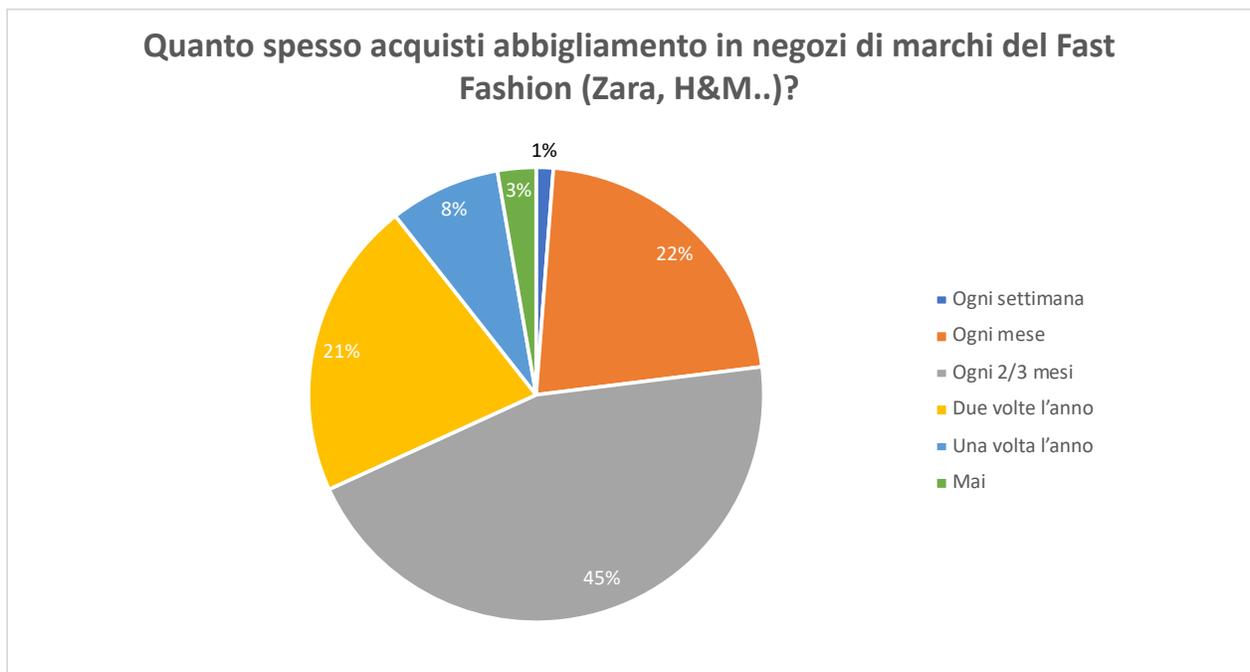
La distribuzione delle fasce di spesa non differisce di molto se si considera la loro relazione con l'occupazione degli individui. (Figura 5.6)

La spesa in catene del Fast Fashion rimane moderata, la percentuale di coloro che spendono meno di 20€ aumenta di poco tra i disoccupati e tra gli studenti mentre coloro che spendono tra i 20€ e i 50€ sono la maggioranza tra studenti e lavoratori dipendenti. I dati dimostrano una certa somiglianza tra la distribuzione della spesa di disoccupati e quella dei lavoratori indipendenti da un lato, e tra lavoratori dipendenti e studenti dall'altro.



*Figura 5.6 - Percentuale di spesa mensile suddivisa per occupazione*

L'acquisto in negozi di questi marchi si conferma essere "veloce". Per ciò che riguarda la frequenza con la quale gli individui acquistano abbigliamento la maggior parte afferma di acquistare ogni 2/3 mesi nuovi abiti ed una buona parte acquista una volta al mese. (Figura 5.7)

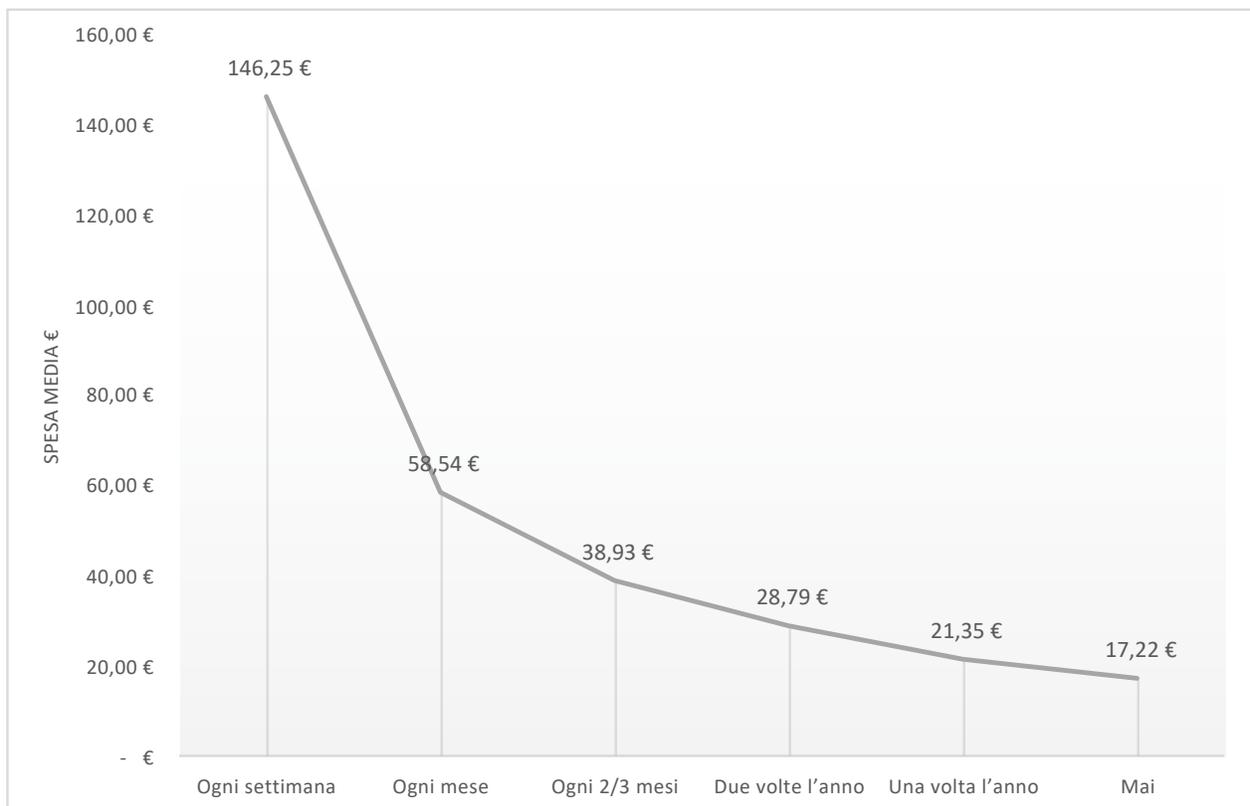


*Figura 5.7 - Frequenza d'acquisto in marchi di Fast Fashion*

Si sottolinea inoltre come, incrociando i dati di spesa e frequenza d'acquisto si possa riscontrare come ci sia in effetti una relazione tra quanto frequentemente si compra abbigliamento e quanto si spende mensilmente.

Coloro che affermano acquistare ogni settimana capi nuovi spendono per gli stessi in media più di 100€ al mese, la spesa media mensile<sup>200</sup> va calando man mano che si riduce la frequenza d'acquisto. (Figura 5.8)

<sup>200</sup> La spesa media è stata calcolata prendendo in considerazione l'importo medio tra gli estremi dell'intervallo di spesa dichiarato.



*Figura 5.8 - Spesa media mensile per frequenza d'acquisto*

Altro aspetto che si è inteso indagare attraverso il questionario è quello relativo alle motivazioni che spingono ad acquistare abbigliamento e, in particolare, perché viene scelto il Fast Fashion. È vero che si acquistano nuovi capi solo per puro consumismo, per piacere, per soddisfare temporaneamente bisogni non essenziali ma introdotti dalla pressione di pubblicità e società?

Tali affermazioni sembrano essere negate, almeno parzialmente, dai dati raccolti: la maggioranza degli intervistati infatti afferma di acquistare nuovi abiti in sostituzione a quelli vecchi, il 57%, alla quale segue comunque l'interesse per un guardaroba sempre nuovo per il 34% di loro. Le inclinazioni consumistiche che, nel questionario erano state proposte con le motivazioni "per svago/passatempo" o "per seguire le tendenze del momento" non risultano tra le principali motivazioni del campione di intervistati. (Figura 5.9)

Ciò che si può rilevare quindi da questi dati è un positivo allontanamento dal consumo generalizzato, senza freno e responsabilità mentre sembra delinearci una lieve inclinazione verso la diminuzione dello spreco e dell'acquisto trainato principalmente da spinte consumistiche.

D'altro canto, la spesa media bassa e la frequenza d'acquisto abbastanza alta riscontrate nelle analisi precedenti porta a ipotizzare che la sostituzione degli abiti vecchi sia da un lato o dovuta ad una loro scarsa qualità, che limita la loro durata funzionale, o da attribuire al fatto che vengono considerati vecchi abiti ancora utilizzabili ma "passati di moda" e non più in grado di svolgere le loro funzioni immateriali.

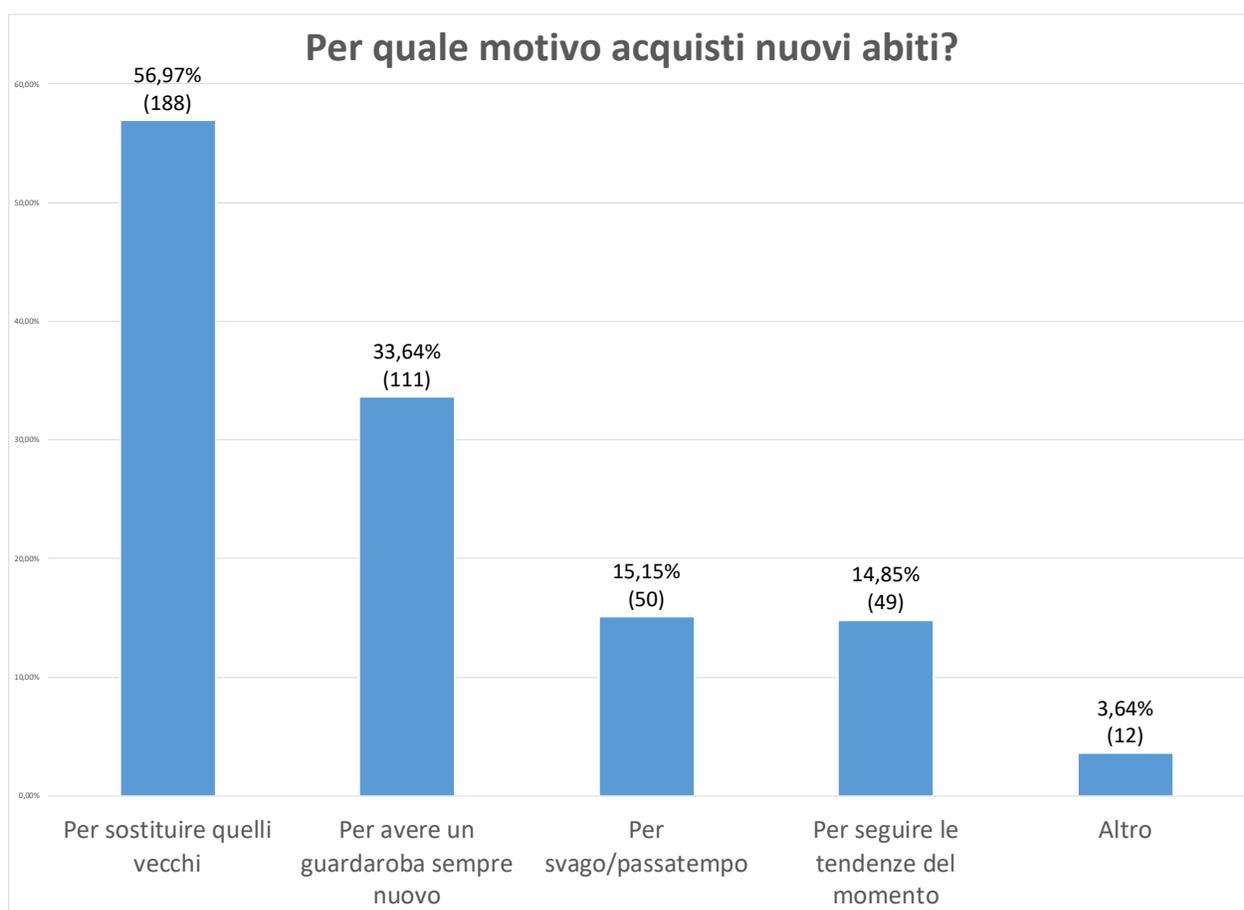


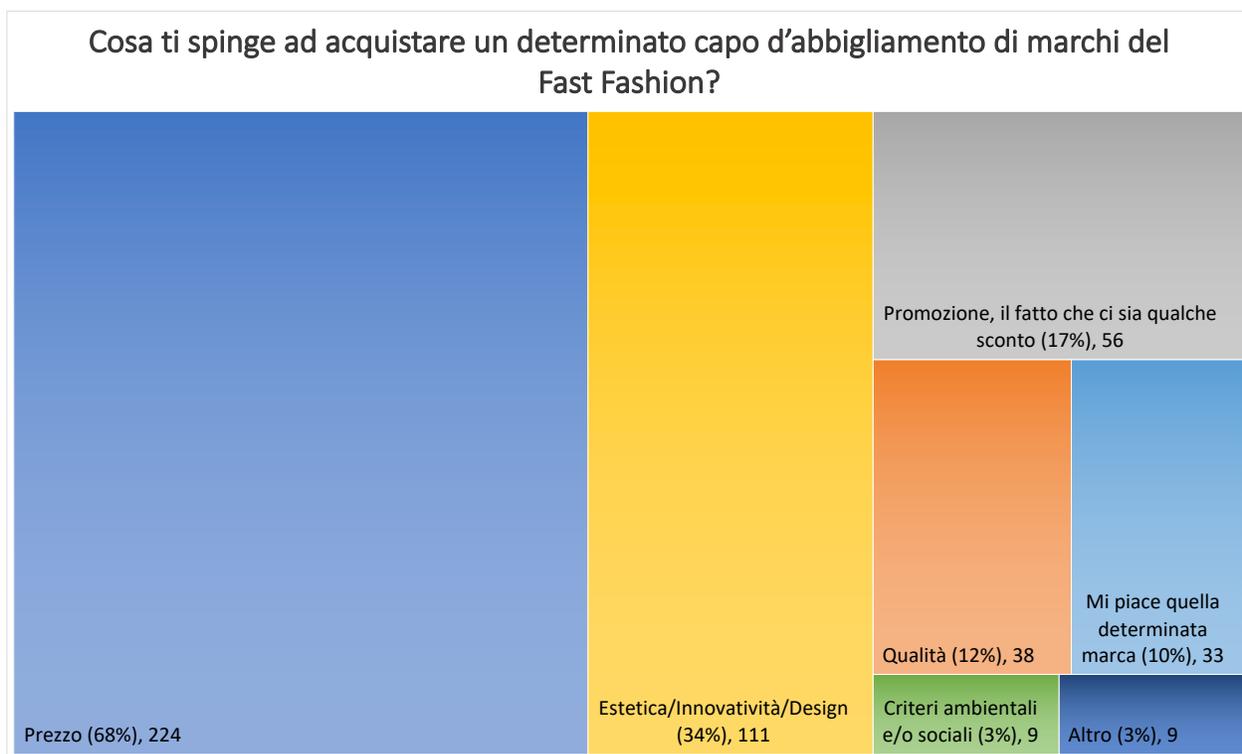
Figura 5.9 - Motivazioni d'acquisto di nuovi abiti

Essendo inoltre, come previsto, il Fast Fashion la principale scelta del consumatore si è voluto analizzare quali sono le motivazioni che spingono non solo ad acquistare abiti ma a sceglierli all'interno dei negozi di questi determinati brand. (Figura 5.10)

Il fattore stimolante l'acquisto, come predetto, è il prezzo (indicato come fattore che spinge all'acquisto 224 intervistati, il 68%) al quale segue il fatto che i capi che si incontrano nei negozi di questi marchi sono considerati estetici, innovativi e di design (fattore indicato dal 34% dei partecipanti). Le restanti motivazioni proposte vengono scelte più di rado, la promozione, la qualità e la fidelizzazione alla marca non sono i driver principali dell'acquisto ma vengono comunque presi in considerazione da una parte degli intervistati. La combinazione di un prezzo basso e una carica estetica e di design, che evidentemente deriva dal fatto di proporre capi che "imitano" l'alta moda, risulta la formula vincente che fa scegliere al consumatore marchi come Zara, H&M o OVS.

Molto minore è la porzione di persone che indica, come fattore trainante dell'acquisto, il rispetto di determinati criteri ambientali e/o sociali; in effetti questa motivazione è stata proposta in questa fase del questionario come amo per sondare le inclinazioni dei partecipanti con rispetto al tema della sostenibilità che è invece trattato nella sezione successiva. Come ci si aspettava non ha riscontrato forte consenso (viene indicata solamente da 9 individui) che la segnalano sempre in concomitanza con altre motivazioni (tra cui appare sempre il prezzo).

Si specifica infine come, tra le motivazioni racchiuse in "Altro", si sia riscontrata una certa frequenza della risposta "*comodità, vicinanza dei negozi, facile reperibilità*" a dimostrazione del fatto che la capillarità e la forte presenza dei principali brand di Fast Fashion in centri commerciali e centri città sia anch'essa una spinta a sceglierli.



*Figura 5.10 - Motivazione d'acquisto di abiti di marchi Fast Fashion*

Si presenta, per concludere questa prima sezione di analisi, un dimensionamento dei principali marchi di Fast Fashion per i quali gli intervistati hanno affermato di aver acquistato almeno un capo nell'ultimo anno allo scopo di avere una semplice visione della grandezza e dell'importanza relativa dei brand nel mercato. (Figura 5.11)

Nell'elenco disponibile agli intervistati sono stati inseriti ventidue marchi principali di Fast Fashion presenti in Europa<sup>201</sup>.

Come previsto, le risposte raccolte dimostrano una forte predominanza di determinati marchi: Zara e H&M risultano i marchi più acquistati, rispettivamente il 68,8% e il 57,9% degli intervistati ha acquistato nei loro negozi nell'ultimo anno. Subito dopo si trovano marchi come Bershka, Pull & Bear, Stradivarius, Oysho a dimostrazione del fatto che la multinazionale spagnola Inditex si posiziona come leader nel mercato del Fast Fashion.

<sup>201</sup> Le imprese prese in considerazione per l'analisi sono quelle riportate nel paragrafo 2.3.3. *Le aziende del Fast Fashion* del presente elaborato.

Altro dato interessante rilevato è quello che posiziona subito dopo i colossi spagnoli la piattaforma di vendita d'abbigliamento online ASOS, a prova del fatto che la fiducia che gli individui hanno nei confronti della moda veloce li spinge ad affidarsi all'acquisto online che, spesso, risulta ancora più conveniente.

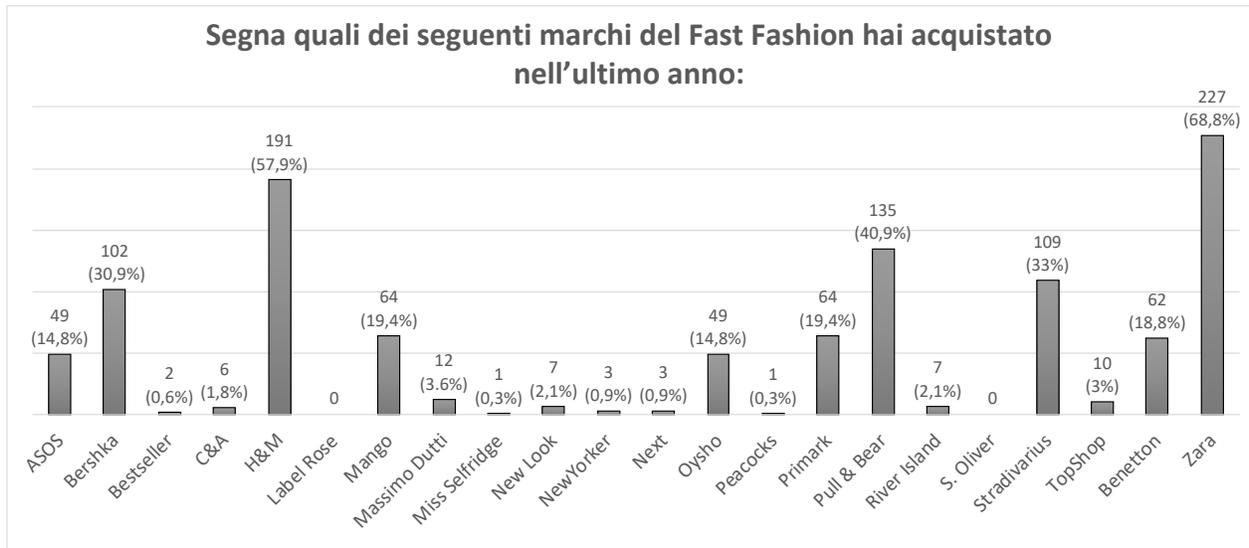


Figura 5.11 - Dimensione relativa dei principali marchi di Fast Fashion

### Analisi dei dati e risultati - Sezione 2

La seconda parte dell'analisi, più nello specifico, intende indagare la percezione del consumatore sulla relazione tra moda veloce e sostenibilità.

Lo scopo è quello di constatare o meno l'esistenza di un "cambio di rotta" con rispetto alle logiche del consumismo nel mondo della moda e di verificare se esiste e quanto è estesa la consapevolezza della necessità di un consumo più sostenibile.

Si è inteso verificare in concreto in primo luogo se i consumatori mostrassero di conoscere il tema della sostenibilità in relazione alla moda e quanto approfonditamente, in secondo luogo si è voluto testare la loro relazione effettiva con tali tematiche e quanto queste effettivamente influenzassero il loro comportamento d'acquisto. Il percorso proposto all'interno del questionario mira a creare un filo continuo tra percezione, consapevolezza, atteggiamento, influenza ed effettivo comportamento d'acquisto per mappare quanto, delle attitudini, si trasforma poi in comportamento.

Una prima parte di questa sezione si concentrerà quindi sul testare o meno la comprensione, la consapevolezza dei temi trattati all'interno dell'elaborato da parte dei consumatori.

Una seconda parte tratterà di verificare le attitudini degli stessi con rispetto alle caratteristiche della sostenibilità nella moda, di capire quanto tale consapevolezza può influenzare il comportamento del consumatore e quanto è disponibile, e a che condizioni, ad acquistare moda sostenibile nelle catene che predilige, quelle di Fast Fashion.

Infine, una terza parte avrà lo scopo di indagare quali sono i temi che il consumatore considera più importanti nel momento in cui decide di acquistare e di constatare l'effettivo comportamento dei consumatori e la loro relazione con particolari caratteristiche della sostenibilità.

Le affermazioni che si vogliono testare attraverso l'analisi di questa seconda parte del questionario sono quelle che dichiarano la nascita di un nuovo consumatore consapevole: i consumatori non sono così estranei alle logiche della sostenibilità e si percepisce nel loro comportamento d'acquisto una tendenza alla responsabilità e all'interesse alla conservazione e buona gestione delle risorse naturali e sociali, il consumatore domanda e ricerca moda sostenibile anche alle catene di Fast Fashion, che considera la principale scelta nel momento in cui decide di acquistare abiti.

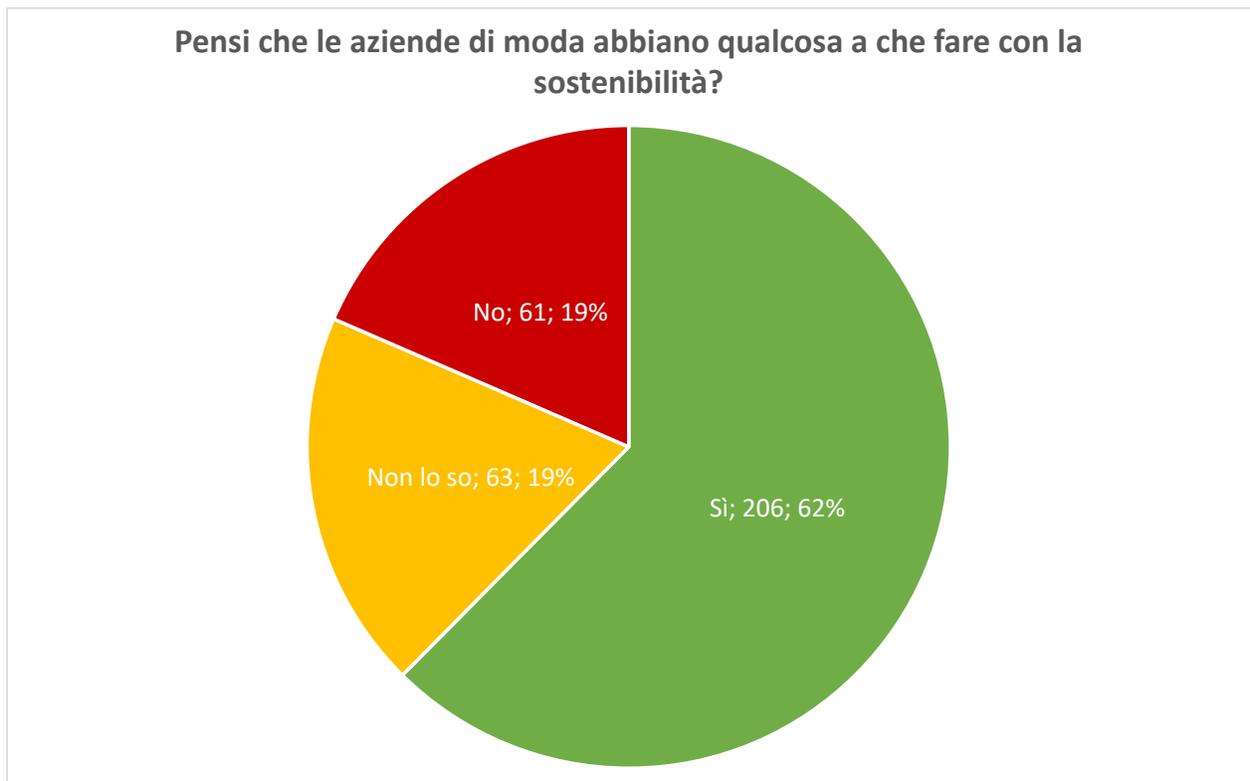
I consumatori sono per lo più consapevoli dell'esistenza di una relazione tra sostenibilità e moda ma senza un consenso univoco. La stragrande maggioranza pensa che le aziende di moda abbiano a che fare con la sostenibilità (206 partecipanti).

Una parte non indifferente di loro però si divide tra coloro che affermano alla domanda *Pensi che le aziende di moda abbiano qualcosa a che fare con la sostenibilità*<sup>202</sup> "No" o "Non lo so", rispettivamente 61 e 63 partecipanti. (Figura 5.12)

---

<sup>202</sup> Si specifica in merito che, onde evitare di raccogliere informazioni falsate dalla non comprensione della domanda da parte degli intervistati, prima di porla è stato inserito nell'introduzione della sezione, la definizione di sviluppo sostenibile come segue: *Lo sviluppo sostenibile è lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i loro bisogni.*

I dati rilevano una buona consapevolezza ma sono ancora molti coloro che invece non considerano la sostenibilità come qualcosa di collegato alla moda; gli altrettanti molti “Non lo so” rilavano inoltre un lieve disinteressamento, estraneità o disinformazione a riguardo.



*Figura 5.12 - Distribuzione della consapevolezza della relazione tra aziende della moda e sostenibilità*

Si presentano di seguito le risposte alla stessa domanda aggregate per età e per livello d'istruzione. (Figura 5.13 e 5.14)

Per ciò che riguarda le fasce d'età possiamo constatare una tendenza a campana nella composizione percentuale di risposte “Sì” alla domanda, coloro che affermano che le aziende di moda hanno qualcosa a che fare con la sostenibilità sono sempre di più man mano che si avanza con l'età per poi iniziare a diminuire a partire dai 40 anni.

La minor, seppur alta, percentuale di risposte positive tra i minori di 18 anni può essere dovuta al fatto che non abbiano ancora sviluppato una coscienza socialmente impegnata a

riguardo; sono in effetti proprio i più giovani a scegliere in maniera più frequente la risposta “Non lo so”.

La tendenza invece calante di risposte positive che si riscontra a partire da coloro che hanno un’età maggiore di 40 anni, ed il rispettivo aumento della percentuale di risposte negative, può essere dovuta al fatto che si tratta di individui che sono cresciuti nell’epoca dell’esplosione dei consumi di massa, quando ancora non erano palesi e comuni i discorsi sulla insostenibilità del modello economico occidentale; probabilmente non essendo così sviluppato questo tema nel momento in cui essi hanno sviluppato la loro coscienza sociale fanno più fatica a rilevare oggi la connessione che invece esiste tra moda e sostenibilità.

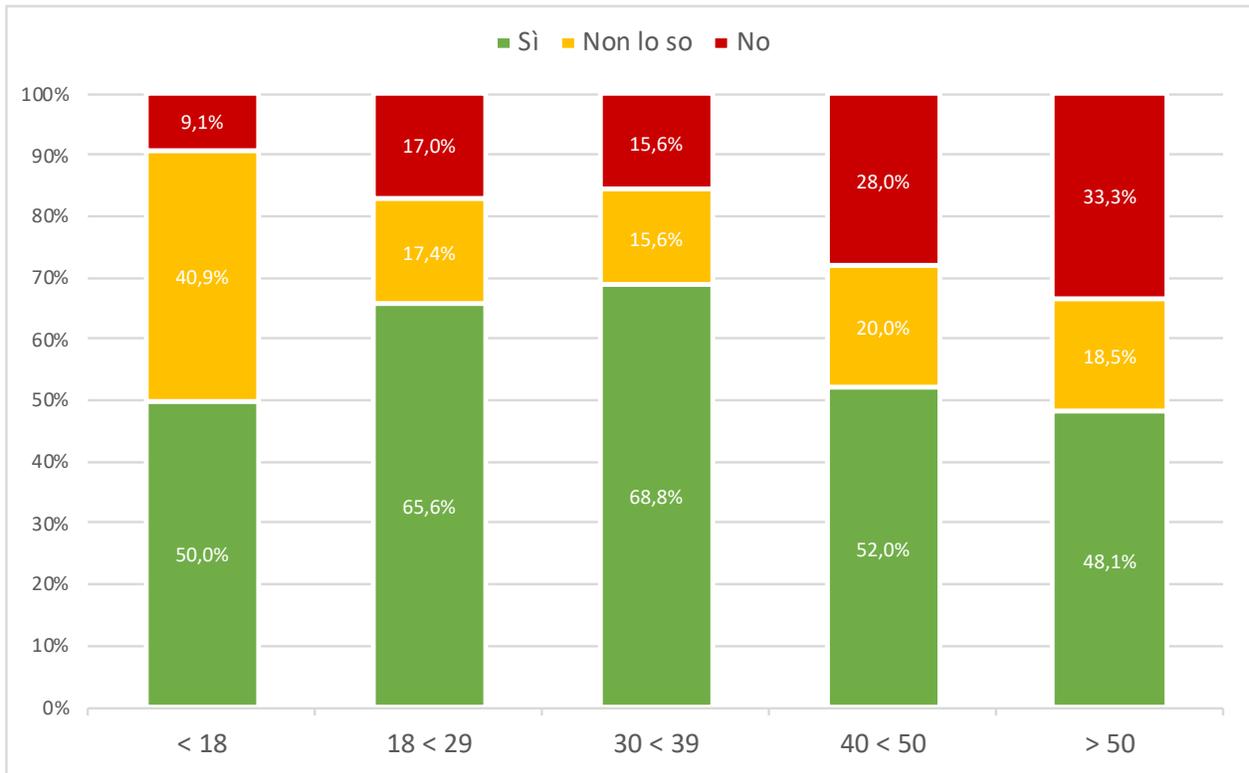
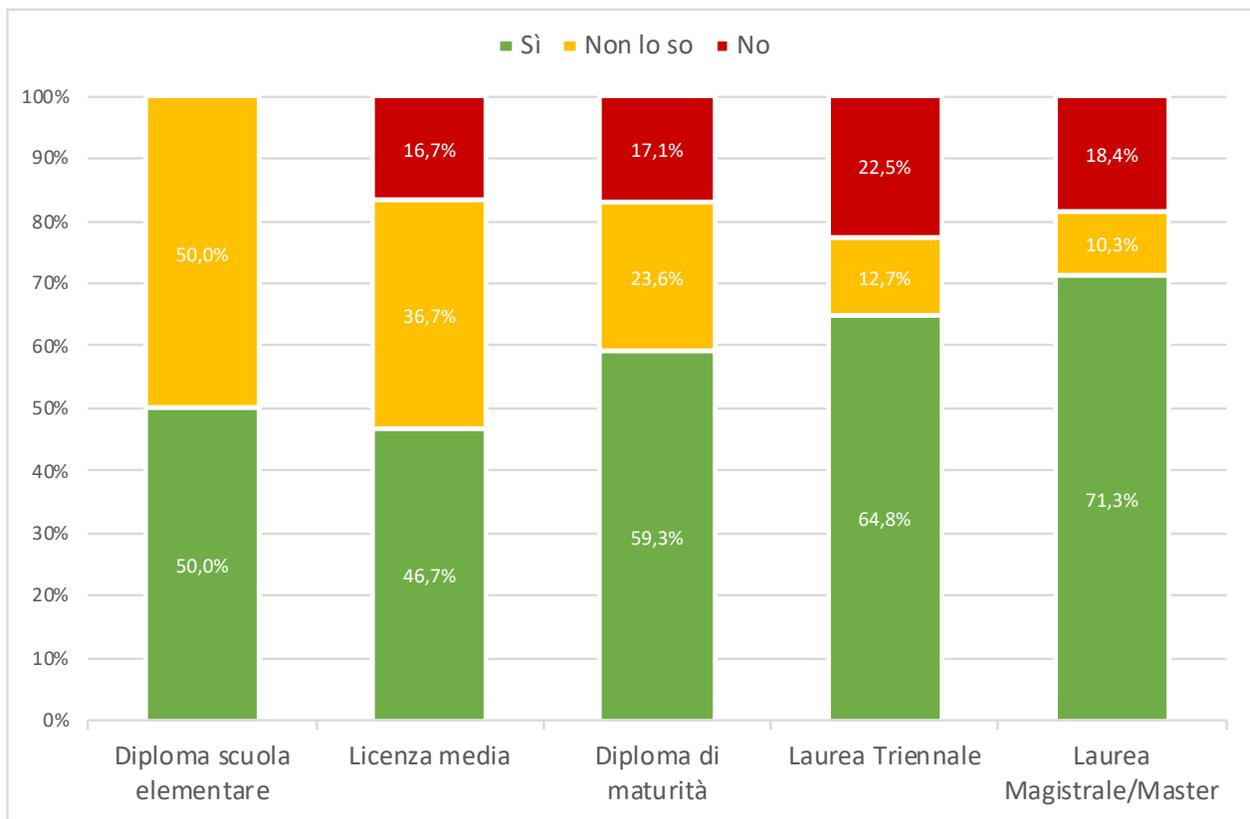


Figura 5.13 - Percentuali di consapevolezza suddivise per fasce d’età

Per ciò che riguarda la distribuzione delle risposte in relazione al livello di istruzione dei partecipanti si riscontra una correlazione positiva tra lo studio e la consapevolezza della relazione tra sostenibilità e moda. All’aumentare del livello di istruzione infatti aumentano le risposte positive e diminuiscono notevolmente le incertezze a riguardo.

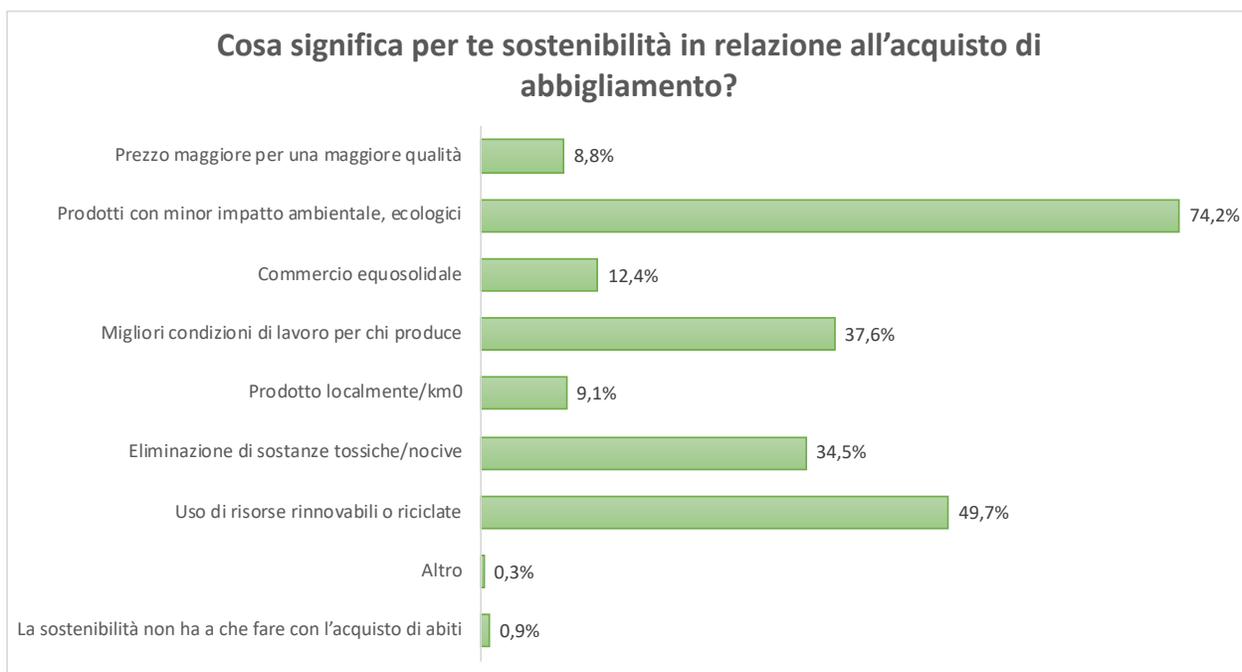


*Figura 5.14 - Percentuali di consapevolezza suddivise per livello d'istruzione*

Il quesito successivo che è stato posto agli intervistati ha lo scopo di verificare più nel dettaglio le caratteristiche della consapevolezza riscontrata nella prima domanda; constatato che la maggior parte dei partecipanti vede una relazione tra moda e sostenibilità si è voluto indagare quale concezione della sostenibilità viene percepita dal consumatore.

La tutela e la conservazione dell'ambiente risultano i principali significati che vengono attribuiti alla sostenibilità, la dimensione ambientale della sostenibilità si dimostra quella più percepita.

Alla semplice domanda su cosa significasse per il consumatore sostenibilità in relazione all'acquisto di abbigliamento quasi tre quarti degli intervistati ha optato per indicare i prodotti con un minor impatto ambientale, ecologici. (Figura 5.15)

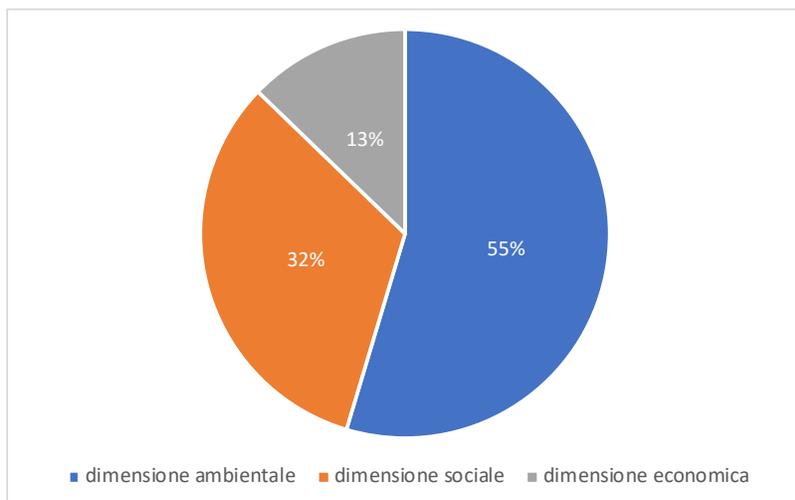


*Figura 5.15 - Distribuzione % del significato percepito di sostenibilità in relazione alla moda*

Ciò dimostra che l'ecologia, il primo grande tema che si è fatto rientrare nel concetto di sostenibilità e che più degli altri è emerso come dibattito cruciale del XXI secolo, viene percepito da molti come sinonimo di sostenibilità. L'ecologia è seguita poi dall'utilizzo di risorse rinnovabili o riciclate (indicate da quasi il 50% dei partecipanti) e, con percentuali simili, da affermazioni quali l'eliminazione delle sostanze tossiche o la promozione di migliori condizioni lavorative per chi produce gli abiti. La dimensione sociale e quella economica della sostenibilità, a differenza di quella ambientale, in effetti risultano quelle meno percepite dal consumatore, che le segna nella minoranza dei casi. (Figura 5.16<sup>203</sup>)

<sup>203</sup> Con rispetto alla classificazione delle affermazioni in dimensione economica, sociale e ambientale si è considerata la seguente suddivisione;

- La sostenibilità non ha a che fare con l'acquisto di abiti: non considerata
- Altro: non considerata
- Uso di risorse rinnovabili o riciclate: ambientale
- Eliminazione di sostanze tossiche/nocive: ambientale e sociale
- Prodotto localmente/km0: ambientale
- Migliori condizioni di lavoro per chi produce: sociale
- Commercio equosolidale: sociale
- Prodotti con minor impatto ambientale, ecologici: ambientale
- Prezzo maggiore per una maggiore qualità: economica



*Figura 5.16 - Suddivisione del significato percepito di sostenibilità per area ambientale, sociale, economica*

A questo primo livello esplorativo della consapevolezza sulla sostenibilità della moda segue la seconda parte dell'analisi che intende testare le attitudini dei consumatori e l'influenza effettiva sui comportamenti d'acquisto.

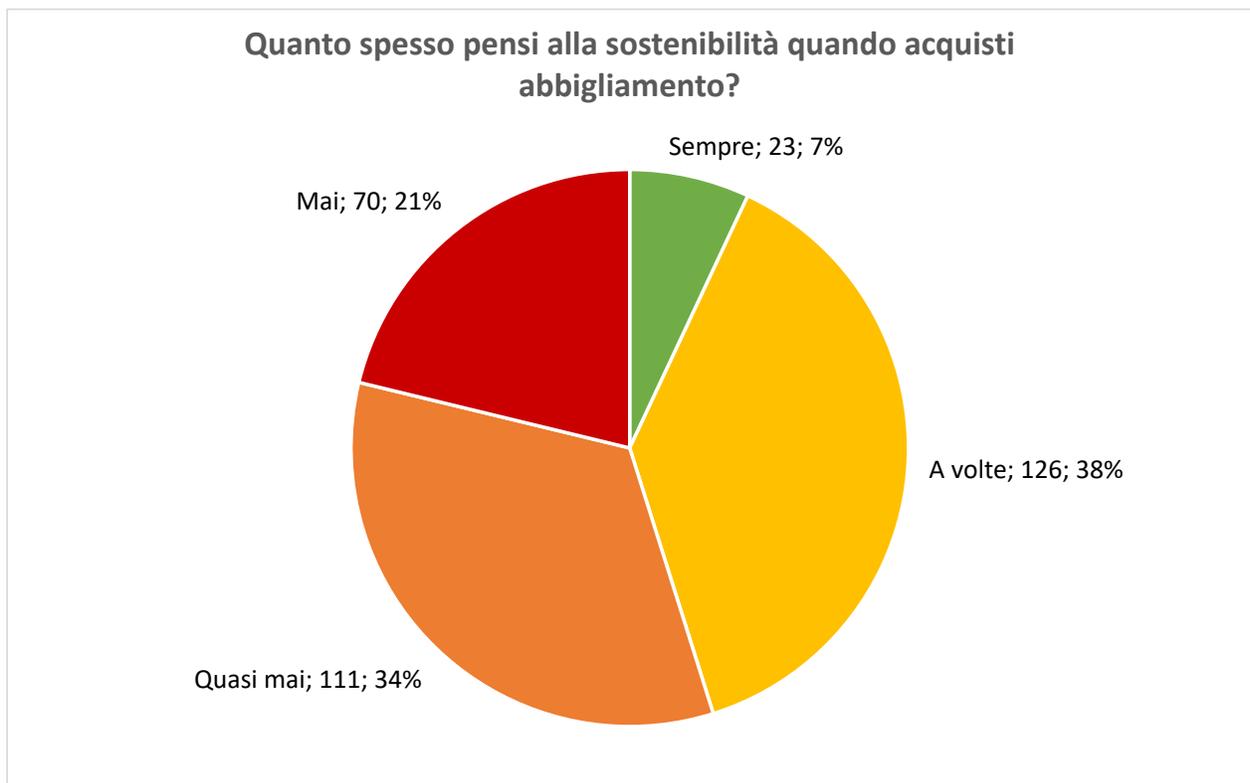
Il primo quesito proposto è quello che mira a testare l'influenza di tale consapevolezza e che chiede ai partecipanti di affermare, una volta constatato che esiste una relazione tra moda e sostenibilità e sondato le percezioni sul significato di tale relazione se, in effetti, hanno mai e quanto spesso pensato alla sostenibilità nel momento in cui hanno acquistato abbigliamento.

L'obiettivo è quello di quantificare se e quanto l'attitudine positiva riscontrata si trasforma in driver che influenza la scelta d'acquisto.

I dati in questo caso non sono fortemente positivi o, per meglio dire, risultano ancora poche le persone che per lo meno pensano alla sostenibilità nel momento in cui acquistano abiti.

Se coloro che affermavano l'esistenza di una relazione tra moda e sostenibilità erano un 62% del campione ora quelli che, a questa relazione pensano sempre o almeno a volte scendono ad un 45% (Sempre: 7% + A volte: 38%). (Figura 5.17)

La maggioranza degli intervistati si assesta attorno alle risposte "A volte" e "Quasi mai", a dimostrazione del fatto che non è così comune questo tipo di pensiero in fase d'acquisto.

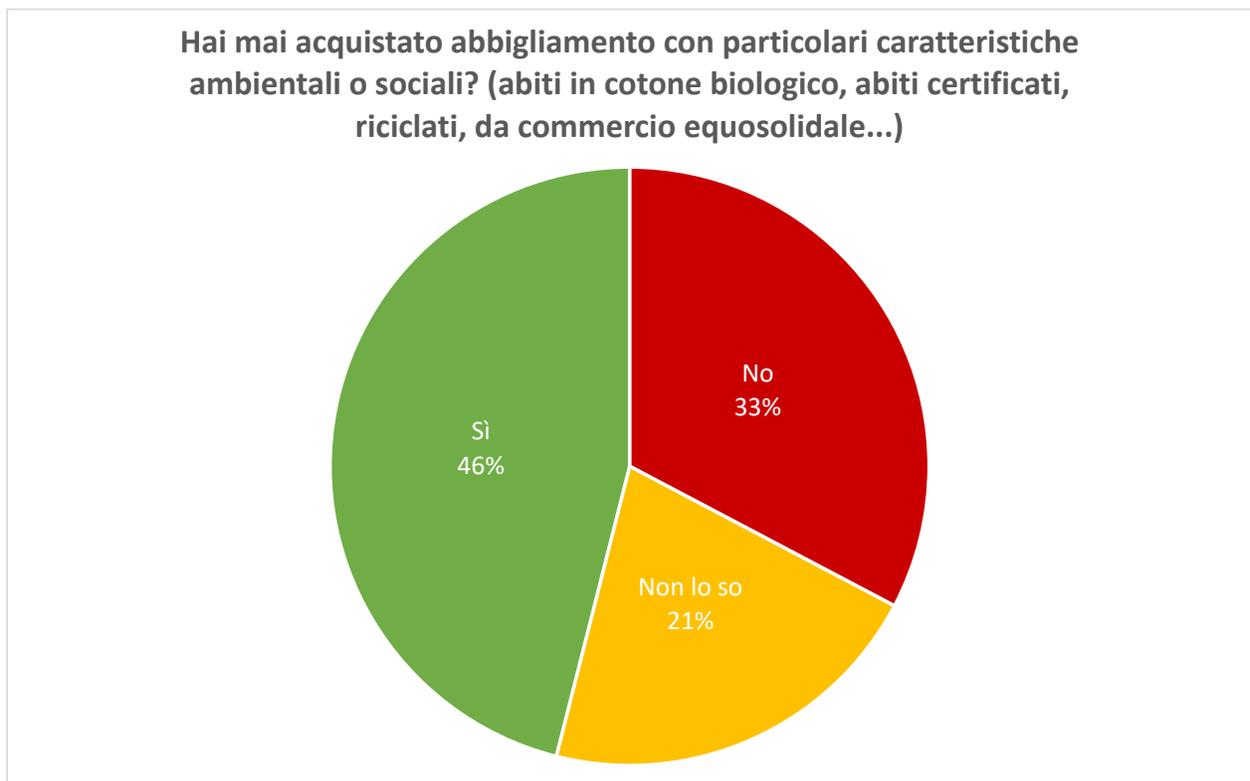


*Figura 5.17 - Frequenza di considerazione della sostenibilità in fase d'acquisto di abbigliamento*

A seguire si propone agli intervistati la domanda che intende indagare l'effettivo comportamento dei consumatori, quantificare l'influenza della consapevolezza e valutare quanto essa si trasforma in comportamento.

Alla domanda se avessero mai acquistato abbigliamento sostenibile o, in parole più semplici, capi con particolari caratteristiche ambientali o sociali, la percentuale di quelli che hanno risposto positivamente è poco inferiore alla metà di loro, la maggioranza afferma o di non averla mai acquistata o di non saperlo. (Figura 5.18)

Sulla non indifferente quantità di risposte "Non lo so", a questo e ad altri quesiti, si può fare una considerazione: esiste ancora una grande fetta di persone che ignora, non comprende o non si interessa del tema della sostenibilità in relazione all'acquisto di abbigliamento.



*Figura 5.18 - Acquisto di moda sostenibile*

I dati raccolti da quest'ultimo quesito sembrano allinearsi a quelli raccolti nel quesito precedente. Si ricorda come, partendo da un 62% di individui che affermavano l'esistenza di una relazione tra sostenibilità e moda, si era scesi ad un 45% di individui che a tale relazione ci pensava nel momento di acquistare abbigliamento; ora è sempre attorno al 45% la percentuale di coloro che affermano di aver acquistato moda sostenibile.

Si intende di seguito costruire il percorso che collega le tre domande proposte e prendere visione di quanta consapevolezza si può riscontrare nel campione, quanto questa consapevolezza influenza le scelte, quanto l'attitudine si trasforma in comportamento. (Figura 5.19)

Appurato come la consapevolezza del fatto che la moda avesse a che fare con la sostenibilità si potesse riscontrare in poco più del 60% del campione si vuole quantificare quanto l'influenza di tale consapevolezza si trasforma in comportamento. Delle 206 persone che avevano riconosciuto la relazione poco meno della metà si ritrovavano a prenderla in considerazione una volta in fase d'acquisto, solo 101 di questi affermano di pensare alla

sostenibilità nel momento in cui comprano abiti (86 ci pensano a volte mentre solo 15 ci pensano sempre). Il pensiero si trasforma in acquisto di moda consapevole però per la maggioranza di questi; sono 75 gli individui che, a seguito di tale influenza, hanno acquistato capi con determinate caratteristiche ambientali e/o sociali.

Con rispetto ai dati analizzati si può affermare che non è comune il fatto che la consapevolezza si trasformi in influenza durante il processo d'acquisto ma che, quando questo si ritrova influenzato da pensieri sulla sostenibilità, la maggior parte delle volte ciò si trasforma in comportamento d'acquisto sostenibile.

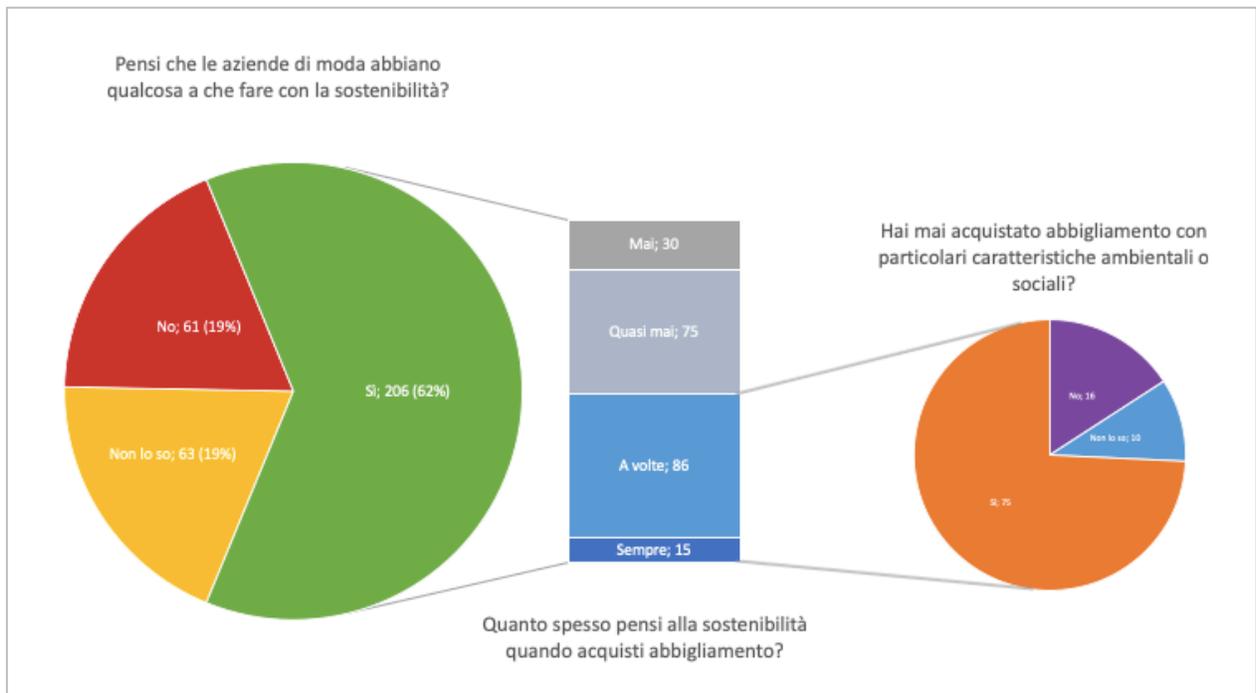


Figura 5.19 - Dalla consapevolezza al comportamento d'acquisto

Si analizzano di seguito le motivazioni più nello specifico che spingono o spingerebbero tale comportamento d'acquisto. Lo scopo di tale quesito è stato quello di indagare, al di là della consapevolezza e dell'attitudine, quali sono i fattori che il consumatore prende in considerazione per attuare tale scelta. (Figura 5.20)

Ancora una volta la dimensione ambientale si dimostra la più percepita, 231 individui (il 70% degli intervistati) afferma che il minor impatto ambientale è o sarebbe un motivo per il

quale acquistare moda sostenibile; a seguire, ma solo per il 27,6% degli intervistati, il minor impatto sociale.

Risulta interessante e positivo constatare come gli individui dimostrino di essere spinti all'acquisto di abiti sostenibili principalmente da motivazioni che non sono direttamente collegate ad un beneficio personale e immediato, il minor impatto ambientale e sociale, mentre invece mettono in secondo piano i possibili benefici diretti e personali dell'acquistare moda sostenibile (qualità, sicurezza per la salute o orgoglio).

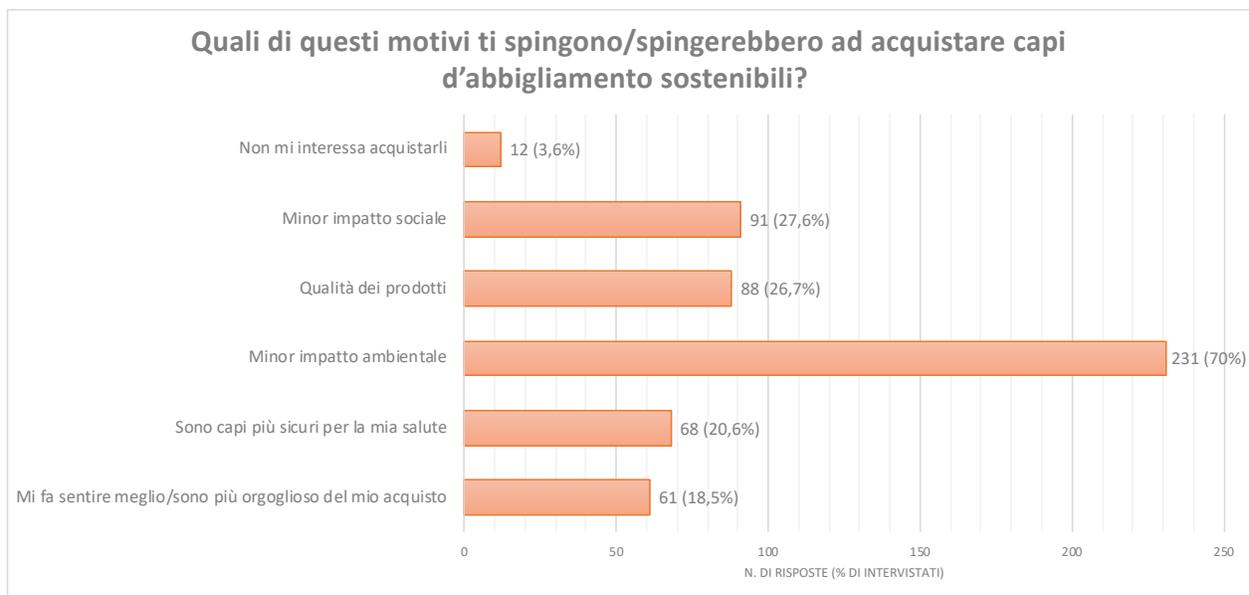


Figura 5.20 - Motivazioni per l'acquisto di moda sostenibile

Dalle analisi fatte finora si è riscontrata una buona disponibilità del consumatore all'acquisto di moda sostenibile, la questione successiva che viene posta agli intervistati è la disponibilità ad acquistare moda sostenibile nelle catene che ha dimostrato prediligere, quelle di Fast Fashion, e a che condizioni. (Figura 5.21)

I dati raccolti sono positivi, esiste una 40% del campione disposto ad acquistare Fast Fashion sostenibile senza particolari condizioni. Il resto dei partecipanti si divide in maniera non omogenea, la maggior parte di loro sarebbe disposta ad acquistare moda sostenibile in marchi come Zara, Pull & Bear, Stradivarius ma solo se il prezzo non cambia (30%), a dimostrazione del fatto che, come riscontrato nei punti precedenti, è il prezzo uno

dei driver d'acquisto più influenti tra coloro che scelgono il Fast Fashion e che sceglierebbero anche il Fast Fashion sostenibile.

Una buona parte degli intervistati, il 13%; afferma di essere disposto ad acquistarla ma di non sapere dove trovarla mentre solo il 6% sarebbe disposta anche a sopportare una maggiorazione del prezzo per ottenere moda sostenibile nelle catene di Fast Fashion.

Tra coloro che invece si assestano sul "No", coloro che non sarebbero interessati ad acquistare moda sostenibile nelle catene di Fast Fashion, la maggior parte lo motiva semplicemente con un disinteresse mentre una decina di intervistati affermano di ricercarla in altri marchi.

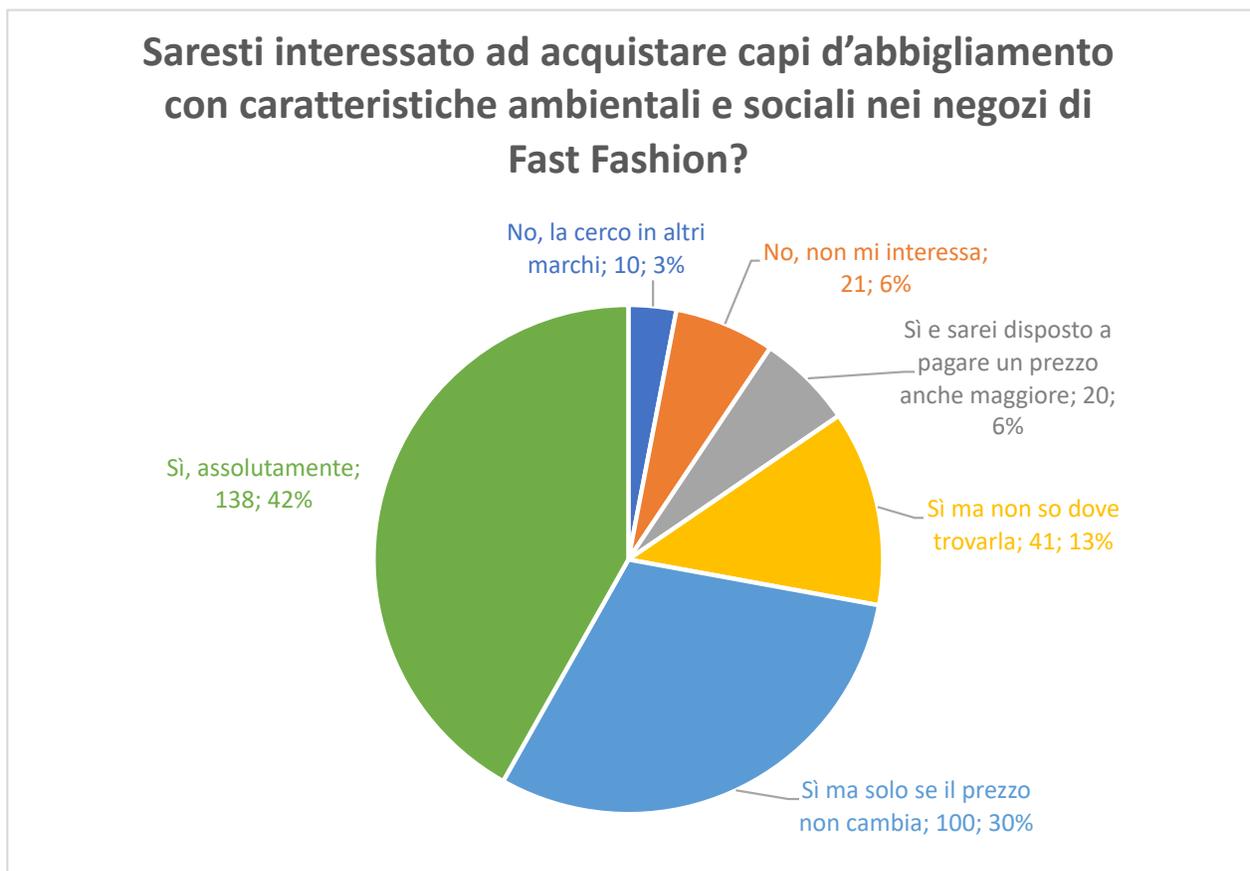


Figura 5.21 - Disponibilità all'acquisto di Fast Fashion sostenibile

In relazione alla riscontrata non indifferente percentuale di individui che non sa prendere una posizione a riguardo, o perché non informata o perché semplicemente disinteressata, si

propone di seguito l'analisi del grado di soddisfazione che il consumatore dimostra di avere riguardo l'informazione disponibile sulla sostenibilità dei prodotti dei marchi di Fast Fashion. (Figura 5.22)

Il dato è significativo, si riscontra una generale insoddisfazione del consumatore sulle informazioni disponibili riguardo una eventuale sostenibilità della moda veloce, calcolata attorno al 50% della totale massima soddisfazione<sup>204</sup>. (Figura 5.23)

L'importanza di una constatazione come questa è cruciale per il successo di una strategia d'impresa efficace nel cammino verso la sostenibilità.

Alzare il livello di informazione disponibile e, di conseguenza, il livello di soddisfazione del consumatore a riguardo è una operazione essenziale per far comprendere e apprezzare la moda sostenibile che le imprese di Fast Fashion vogliono iniziare ad offrire.

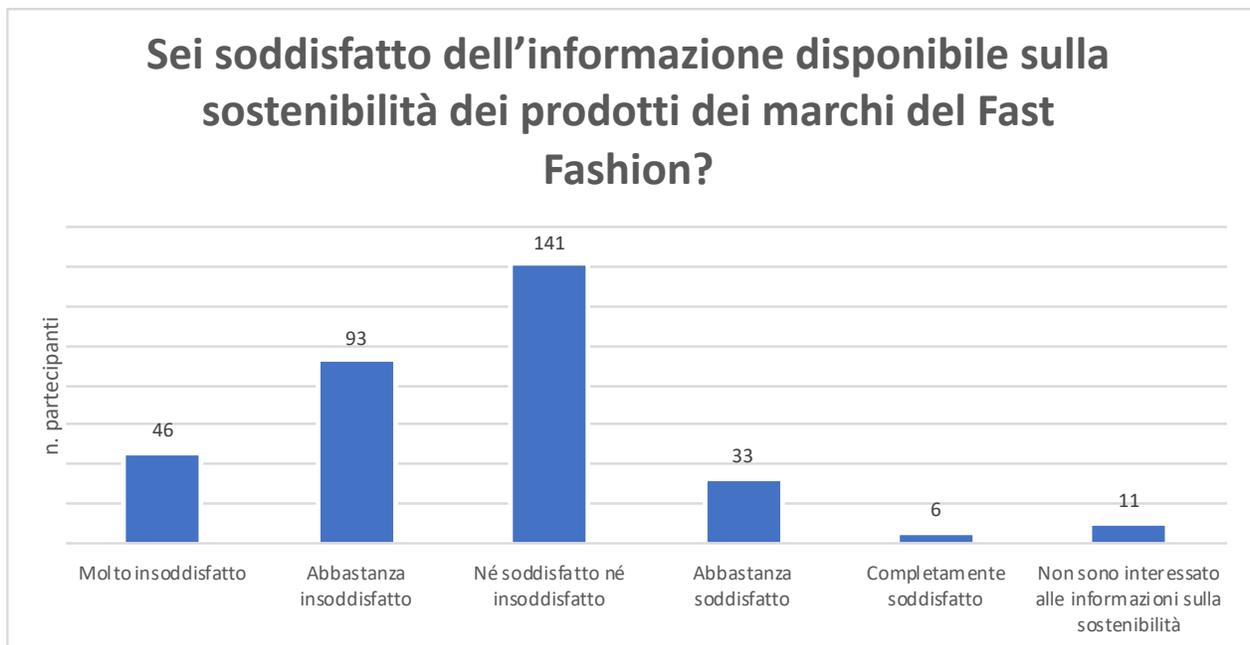
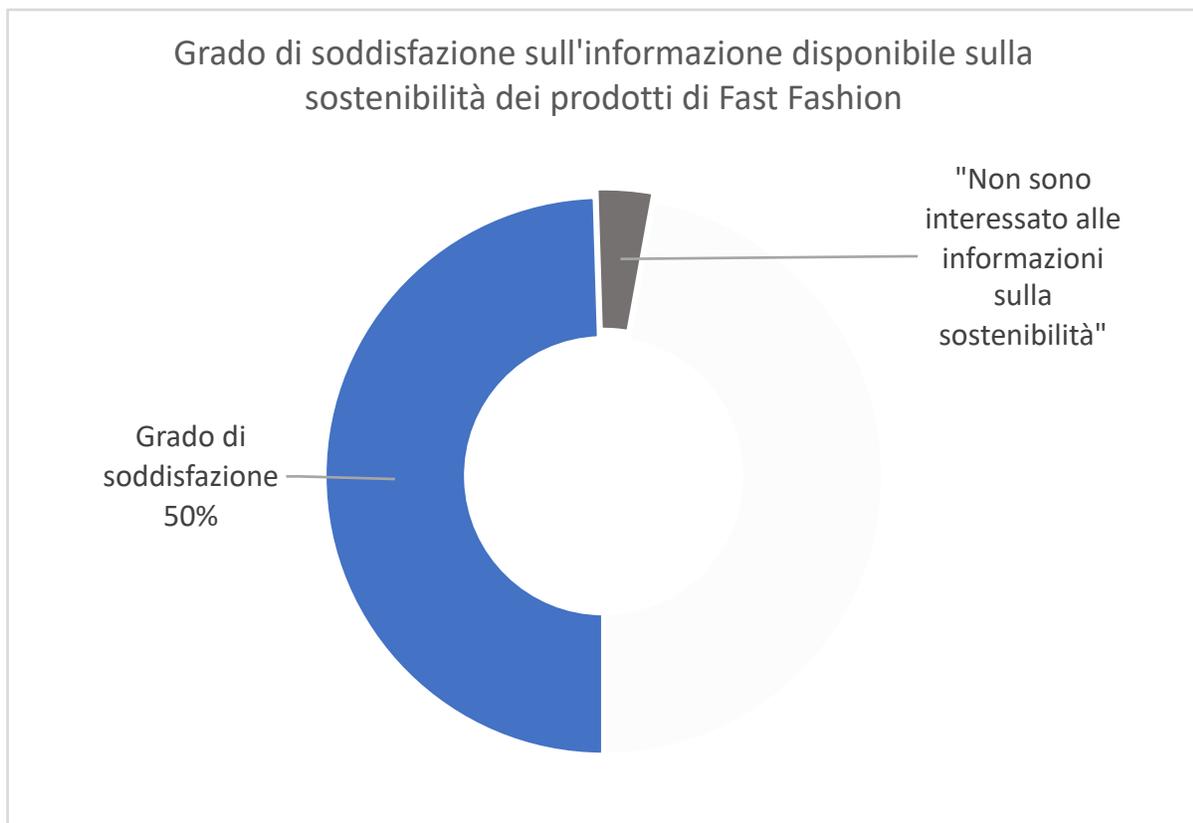


Figura 5.22 - Grado di soddisfazione sull'informazione disponibile sulla sostenibilità dei prodotti di Fast Fashion (1)

<sup>204</sup> Il grado di soddisfazione è stato calcolato attribuendo un punteggio ad ogni risposta proposta ai partecipanti (Molto insoddisfatto = 1; Abbastanza insoddisfatto = 2; Né soddisfatto né insoddisfatto = 3; Abbastanza soddisfatto = 4; Completamente soddisfatto = 5). Coloro che hanno indicato di non essere interessati alle informazioni non sono stati presi in considerazione per il calcolo del grado di soddisfazione ma indicati come una categoria a parte.



*Figura 5.23 - Grado di soddisfazione sull'informazione disponibile sulla sostenibilità dei prodotti di Fast Fashion (2)*

La terza parte dell'analisi sul rapporto percepito tra Fast Fashion e sostenibilità si concentra sulla considerazione dell'importanza di determinati comportamenti d'acquisto da parte dei consumatori e sulla constatazione dell'effettiva condotta assunta dagli stessi.

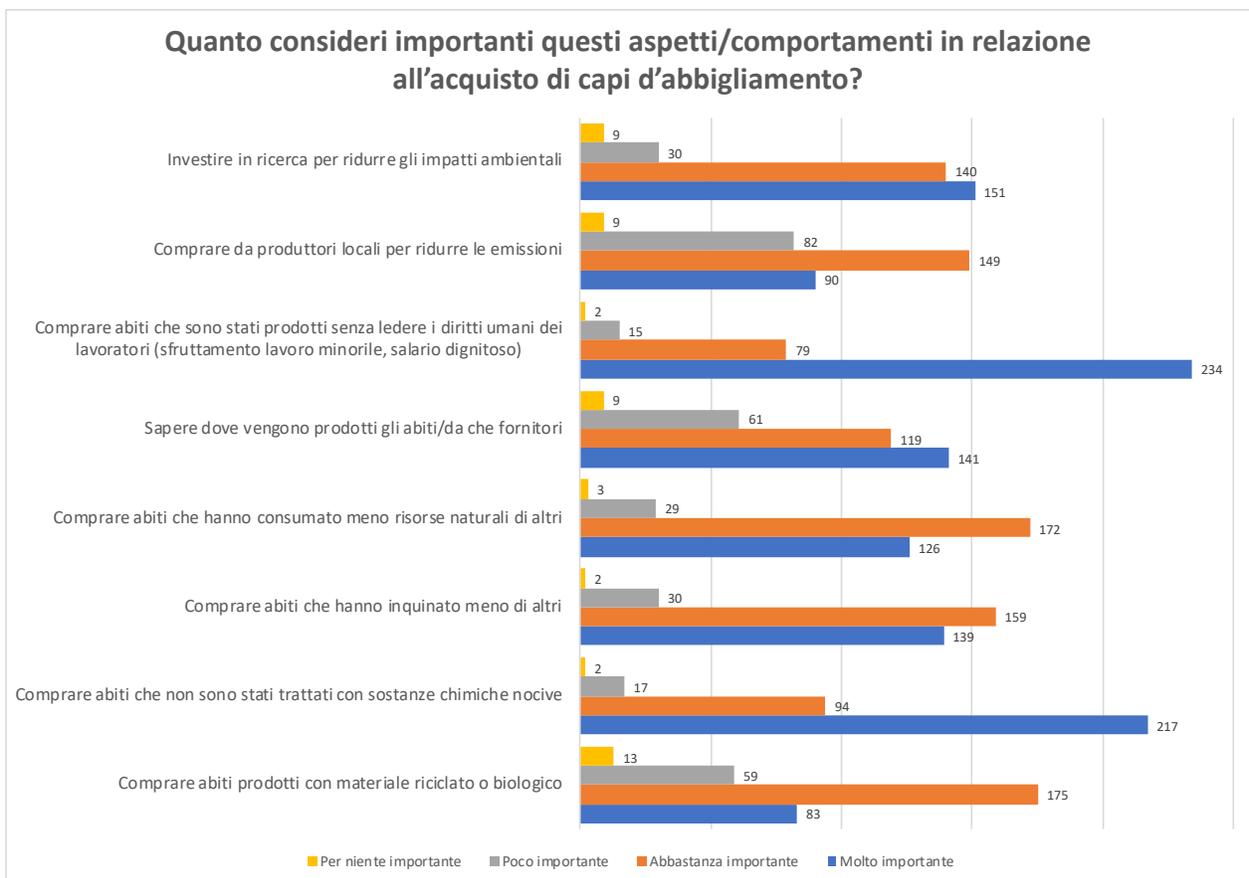
Si vuole confermare o meno l'ipotesi della presenza di un nuovo consumatore, disposto e intenzionato a fare la differenza, a cambiare le sue abitudini d'acquisto in favore di un sistema moda più sostenibile non abbandonando il lusso di poter acquistare capi alla moda a basso prezzo.

Con lo scopo di mappare le considerazioni specifiche dei consumatori si è chiesto loro di indicare il livello d'importanza che ritenevano avere una serie di determinati comportamenti/aspetti relativi all'acquisto di moda sostenibile.

Il quesito che segue proponeva agli intervistati un elenco di comportamenti per il quale dovevano indicare se lo consideravano per niente, poco, abbastanza o molto importante.

I comportamenti indicati fanno riferimento a particolari dimensioni che scompongono il concetto di moda sostenibile, aspetti sociali, ambientali, economici, e intendono quantificare l'atteggiamento specifico e complessivo degli intervistati sul concetto originario.

In Figura 5.24 la distribuzione delle risposte agli aspetti specifici proposti ai partecipanti.



*Figura 5.24 - Atteggiamento dei partecipanti in relazione concetto di moda sostenibile*

L'atteggiamento <sup>205</sup> complessivo nei confronti della moda sostenibile è positivo, l'importanza che viene attribuita globalmente ai comportamenti di acquisto responsabile e

<sup>205</sup> Per quantificare l'atteggiamento dei partecipanti nei confronti dei comportamenti specifici si è associato ad ogni livello di importanza un punteggio (Molto importante = 3; Abbastanza importante = 2; Poco importante =

al rispetto di principi ambientali e sociali è pari al 76% dell'importanza massima raggiungibile. (Figura 5.25)



Figura 5.25 - Atteggiamento nei confronti dell'importanza della moda sostenibile

Sull'importanza complessiva attribuita ai singoli comportamenti si possono commentare alcuni risultati.

Inaspettatamente, l'atteggiamento che riscontra un maggiore rilievo è quello di *comprare abiti che sono stati prodotti senza ledere i diritti umani dei lavoratori* seguito dal *comprare abiti che non sono stati trattati con sostanza chimiche nocive*. Si è detto inaspettatamente poiché finora la tendenza degli intervistati era stata quella di scegliere ed indicare come criteri più influenti nelle loro scelte quelli che afferivano alla dimensione ambientale della sostenibilità, piuttosto che, come in questo caso, a quella sociale.

Più nella media si assesta l'importanza di condotte più "ecologiche" come l'acquistare capi che hanno inquinato meno di altri e che hanno consumato meno risorse naturali o di condotte più "coscienti" come il *conoscere la provenienza dei capi* o *l'investimento in ricerca per la riduzione degli impatti ambientali*.

Una minore, seppur buona, importanza viene attribuita infine al *comprare abiti prodotti con materiale biologico o riciclato* o *comprare da produttori locali per ridurre le emissioni*.

---

1; Per niente importante = 0) per il quale poi si è potuto calcolare l'importanza totale percepita (atteggiamento) per ognuno degli aspetti proposti. Si specifica che, per calcolare la % di importanza si è considerato come 100% l'importanza massima che ogni aspetto poteva raggiungere (n. totale partecipanti x punteggio massimo).

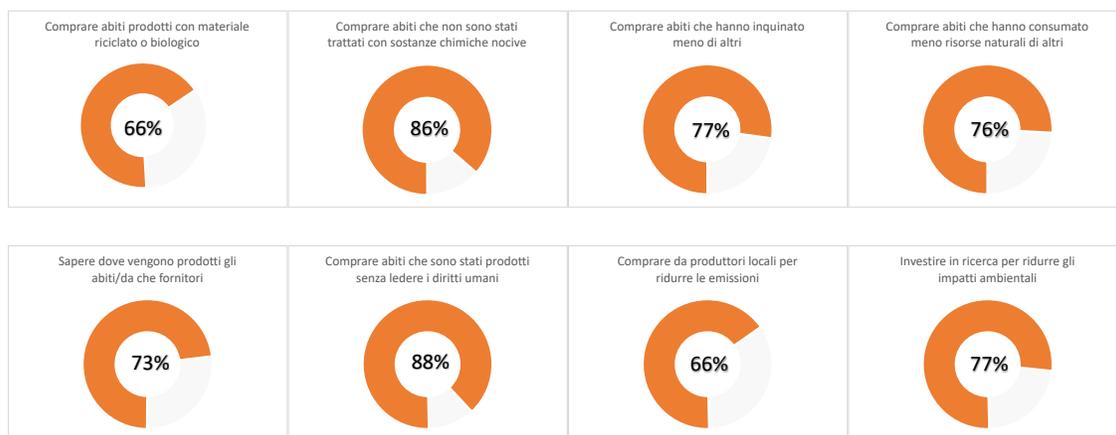
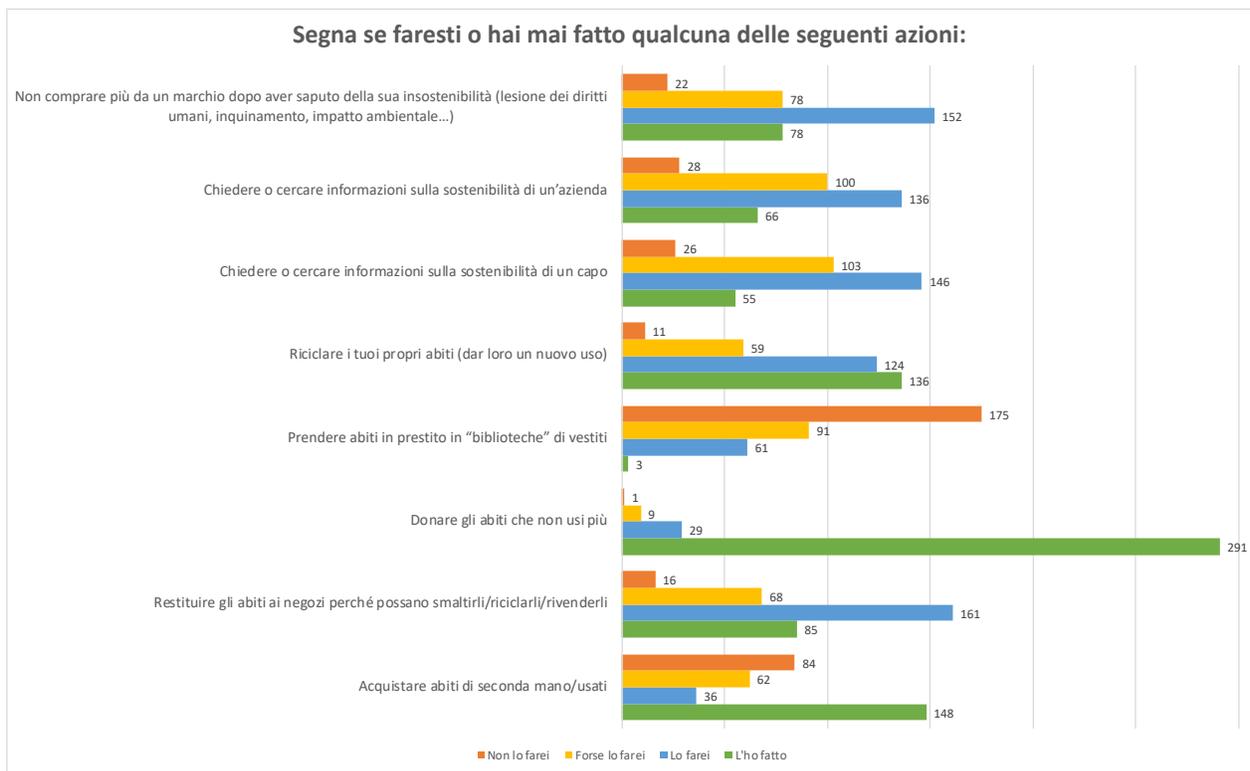


Figura 5.26 - Atteggiamento specifico nei confronti dell'importanza di alcune dimensioni della moda sostenibile

In ultima battuta si presentano i risultati ottenuti dall'analisi del quesito *Segna se faresti o hai mai fatto qualcuna delle seguenti azioni* nel quale venivano proposti una serie di comportamenti d'acquisto o di consumo con lo scopo di mappare la disponibilità e l'effettiva condotta dei consumatori.

I comportamenti indicati ai partecipanti rispecchiano varie dimensioni del consumo sostenibile e, come per il quesito precedente, sono utilizzati per testare l'atteggiamento complessivo e specifico degli individui.

In Figura 5.27 sono raccolte le riposte date per ogni tipo di attività per le quali i partecipanti potevano rispondere se l'avessero mai fatto o quale fosse la loro disponibilità (Lo farei; Forse lo farei; Non lo farei) ad attuare quel tipo di azione.



*Figura 5.27 - Atteggiamento dei partecipanti in relazione al concetto di consumo sostenibile*

In linea generale, l'atteggiamento degli individui nei confronti del consumo sostenibile è abbastanza positivo. La maggioranza delle risposte si assesta sull'affermazione del comportamento effettivo (L'ho fatto = 33%) seguite, con poco distacco, da coloro che si dimostrano disponibili ad un consumo sostenibile ma che ancora non lo attuano (Lo farei = 32%). (Figura 5.28)

Il dato che ne risulta è interessante, esiste una buona parte di consumatori completamente disposti al consumo sostenibile ma che non lo attuano, ampia all'incirca quanto quella di coloro che attuano un consumo sostenibile. Far sì che si trasformino da consumatori consapevoli potenziali a consumatori consapevoli effettivi porterebbe a raddoppiare la quota di individui responsabili nelle loro decisioni d'acquisto e di consumo; questo deve essere uno degli obiettivi da raggiungere per lo sviluppo di una moda sostenibile. L'obiettivo così prefissato potrebbe essere raggiunto attraverso l'aumento delle modalità e delle strutture a disposizione per lo svolgimento di azioni di consumo consapevole (es. strutture per la raccolta di abiti usati, diffusione dei metodi di riciclaggio, sistemi di

informazione sulla sostenibilità), attraverso la loro semplificazione e disponibilità nel panorama dei servizi presenti nei negozi e non solo (es. rendere agevole l'acquisto di abiti di seconda mano, il prestito di abiti o la loro raccolta, ampliare e semplificare l'informazione riguardo la sostenibilità dei capi e delle aziende) o attraverso il loro incoraggiamento con sistemi di incentivi (es. buoni sconto o acquisto per la restituzione di capi usati in negozio, incentivi per la donazione di abiti).

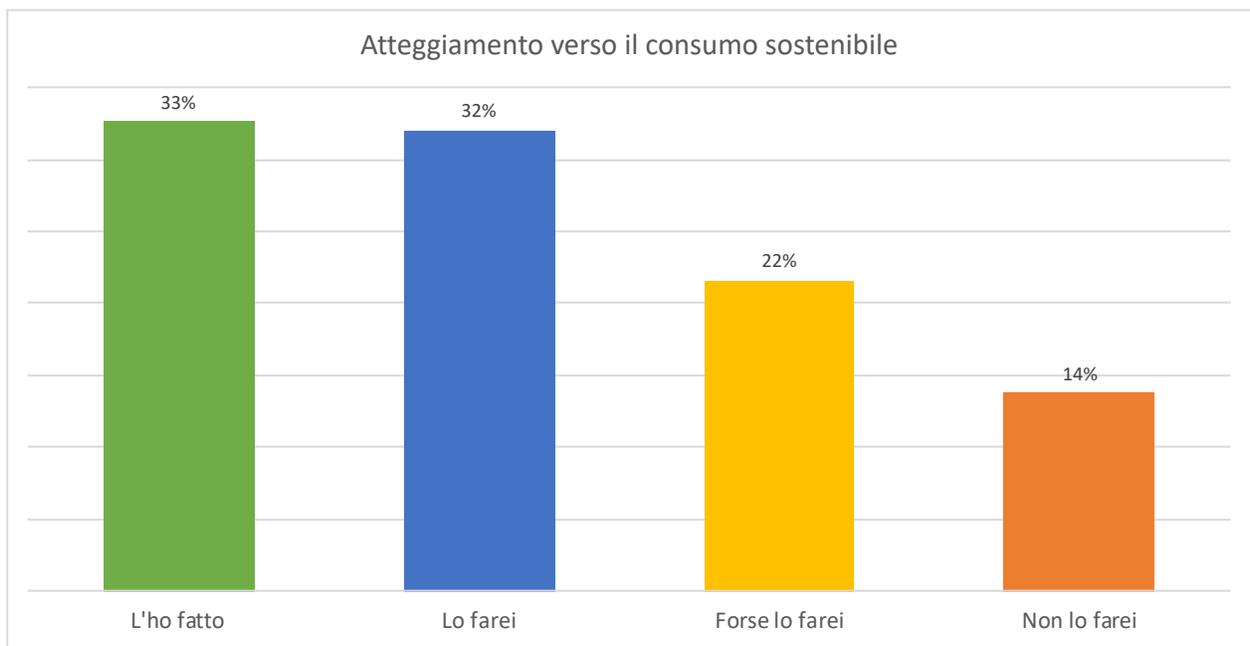
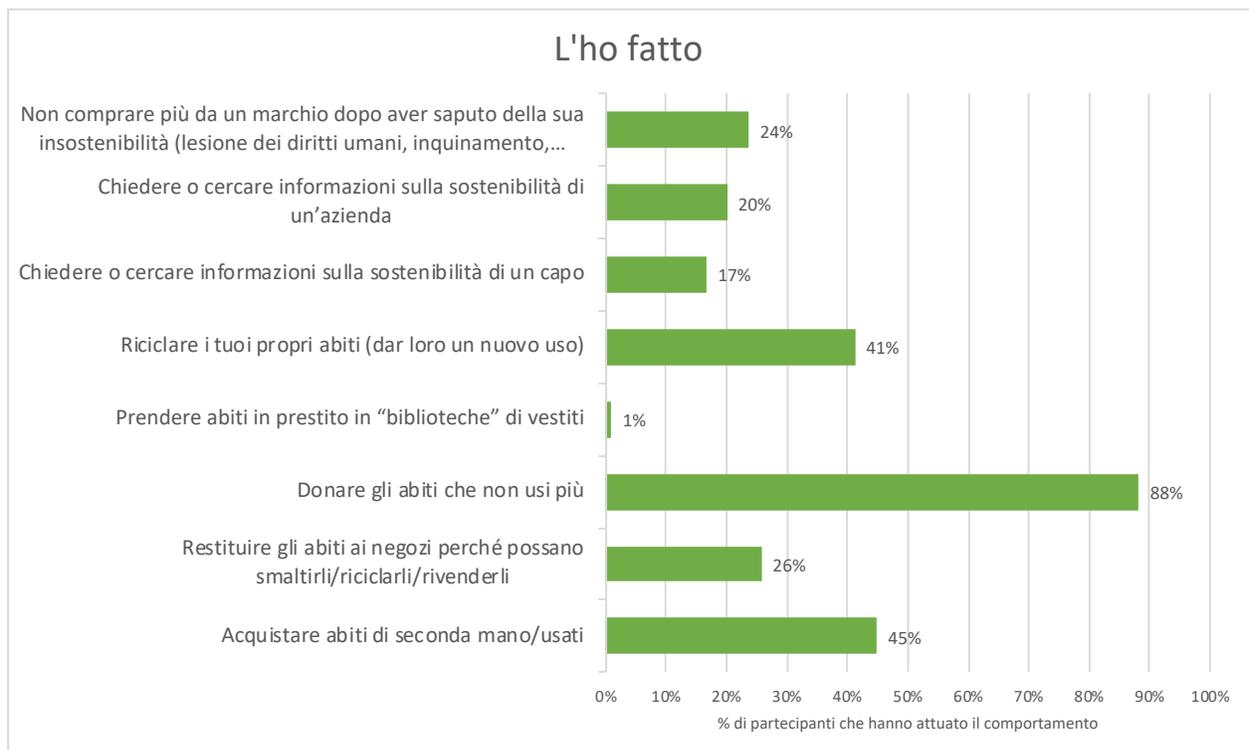


Figura 5.28 - Atteggiamento complessivo nei confronti del consumo sostenibile (1)

Guardando la distribuzione delle risposte ci si accorge immediatamente della sproporzione che esiste tra alcune delle azioni proposte.

Dal punto di vista del comportamento effettivo (risposta: L'ho fatto) senza dubbio il comportamento che la maggior parte dei partecipanti affermano di aver attuato, l'88%, è il *donare abiti che si utilizzano più*, seguito, in minore percentuale, dalle azioni di *riciclaggio degli abiti e acquisto di abiti di seconda mano*. Meno comuni sono gli altri tipi di azioni come quella di *chiedere o cercare informazioni sulla sostenibilità di un capo o di un'azienda, restituire gli abiti ai negozi per il riciclo o l'evitare l'acquisto di una marca per motivi di insostenibilità*. (Figura 5.29)



*Figura 5.29 - Distribuzione dell'attuazione di comportamenti di consumo sostenibile*

La distribuzione dei comportamenti effettivamente realizzati dai consumatori è indubbiamente legata alla loro maggiore praticità o disponibilità di strutture e modi per il loro svolgimento; evidentemente la semplicità con la quale alcune delle azioni si possono svolgere, come quella di donare abiti o acquistare abiti di seconda mano, permette una maggiore loro attuazione piuttosto che attività come quella di prendere in prestito abiti per la quale non sono disponibili ai consumatori molte strutture o modalità per realizzarle. In questo senso, si è voluto analizzare inoltre la disponibilità degli individui a realizzare una determinata azione, per poterla separare dalla concreta realizzazione che può essere influenzata dalla disponibilità di strutture o modalità di svolgimento.

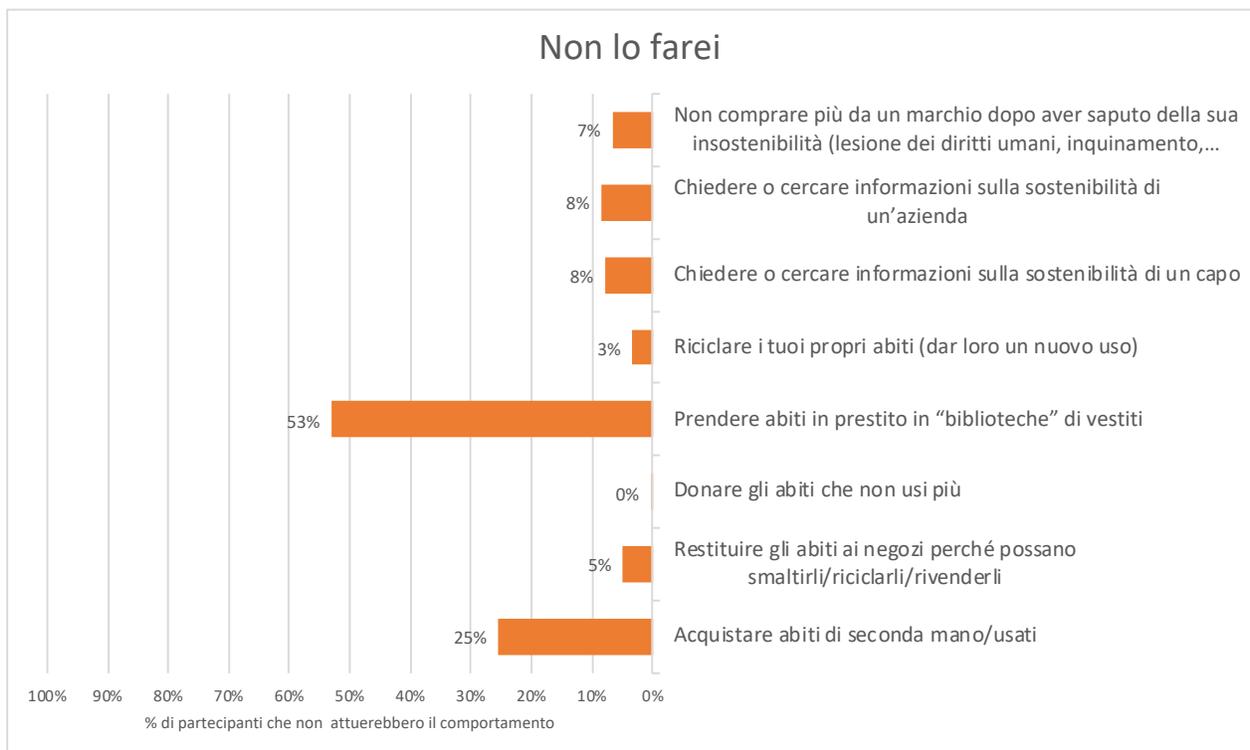
Per iniziare, si considerano le percentuali di individui che si schierano contrari e non disposti ad attuare i vari comportamenti di consumo sostenibile. (Figura 5.30)

Le risposte sono in alcuni casi speculari a quelle della concreta attuazione dei comportamenti, per il prestito di abiti in "biblioteche" di vestiti per esempio, a

dimostrazione del fatto che il loro minore livello di attuazione non è dovuto a fattori esterni (es. non sapere dove o come svolgerle, non avere informazioni a riguardo) ma semplicemente perché non si è disposti a farlo.

Oltre che per il prestito di abiti, una buona parte dei partecipanti, il 25%, si afferma non disposta ad acquistare abiti di seconda mano. Il dato è comprensibile, il capo usato può infatti spesso essere considerato come di bassa qualità perché consumato o deteriorato, senza dimenticare la perdita del valore immateriale del “nuovo”; ciò nonostante la percentuale rispettiva di coloro che invece acquistano abiti di seconda mano è tra le maggiori, probabilmente trainata anche dalla moda del vintage.

Nel caso degli altri comportamenti proposti non viene manifestata una grande indisponibilità a compierli, anzi le percentuali di coloro che non sarebbero disposti ad attuarli sono tra lo 0% e l’8%; ciò dimostra una buona propensione al consumo sostenibile che, come detto, deve essere trasformata in comportamento concreto.



*Figura 5.30 - Distribuzione della non disponibilità ad attuare comportamenti di consumo sostenibile*

La disponibilità a mettere in pratica un consumo sostenibile è alta, nel complesso sono il 54% gli individui che esprimono una disponibilità totale o parziale (Lo farei = 33% + Forse lo farei = 22%).

Le percentuali variano un po' per alcuni dei comportamenti, nello specifico, per alcune delle attività che non risultano comunemente attuate gli individui risultano molto disponibili a metterle in pratica (restituzione di abiti ai negozi, ricerca di informazioni riguardo la sostenibilità di capi o aziende, abbandono del marchio per la sua insostenibilità).

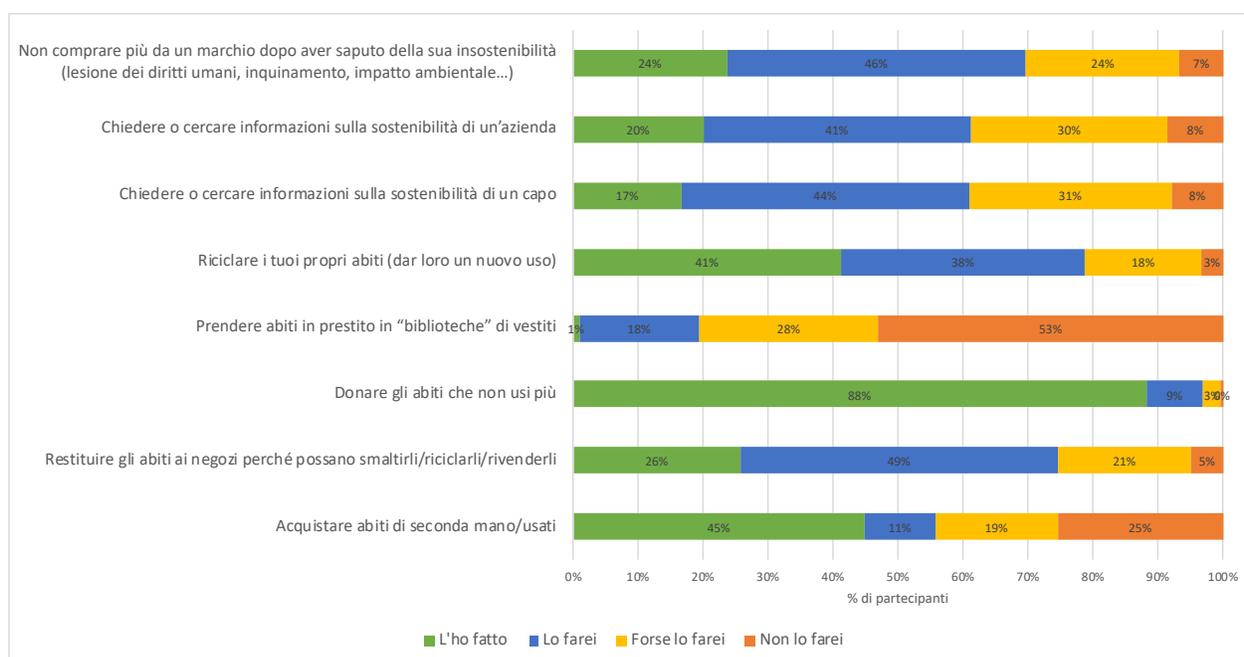


Figura 5.31 - Distribuzione % dell'atteggiamento verso il consumo sostenibile

Si presenta infine l'atteggiamento complessivo nei confronti del consumo sostenibile (Figura 5.32) ed i dati relativi all'atteggiamento specifico per ogni comportamento proposto (Figura 5.33).

Se in media l'atteggiamento dei consumatori verso un acquisto, utilizzo e smaltimento di abiti più responsabile e sostenibile si stabilisce attorno al 61%<sup>206</sup>, per alcuni comportamenti specifici l'atteggiamento positivo (disponibilità + effettività) si alza di

<sup>206</sup> L'atteggiamento positivo verso il consumo sostenibile ed i comportamenti specifici è stato calcolato, come precedentemente, attribuendo e sommando il punteggio attribuito ad ogni risposta (L'ho fatto = 3; Lo farei = 2; Forse lo farei = 1; Non lo farei = 0).

molto. Donare i propri abiti e riciclarli risultano riscuotere un maggior successo mentre l'atteggiamento diventa molto meno disponibile nell'attività di prendere in prestito abiti. L'atteggiamento riscontrato è significativo, sfruttare il risultato ottenuto con rispetto alla disponibilità a svolgere determinate attività di consumo sostenibile può servire da linea guida per l'implementazione di sistemi o politiche che rendano concreti tali comportamenti.

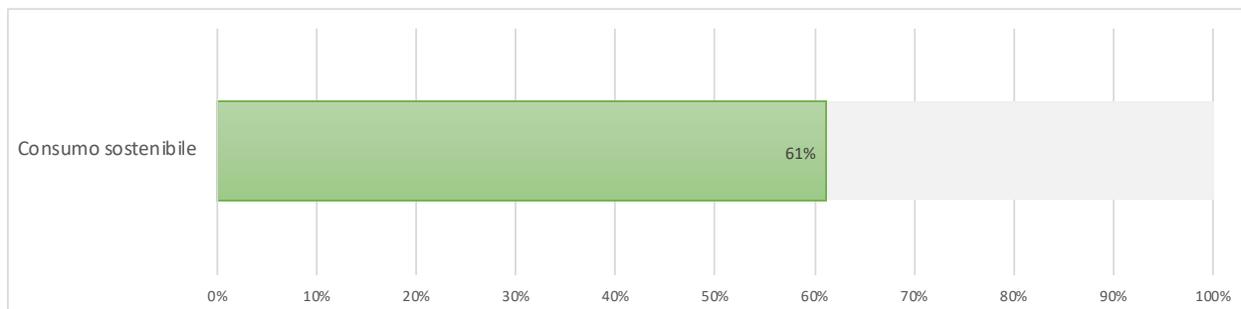


Figura 5.32 - Atteggiamento complessivo nei confronti del consumo sostenibile (2)

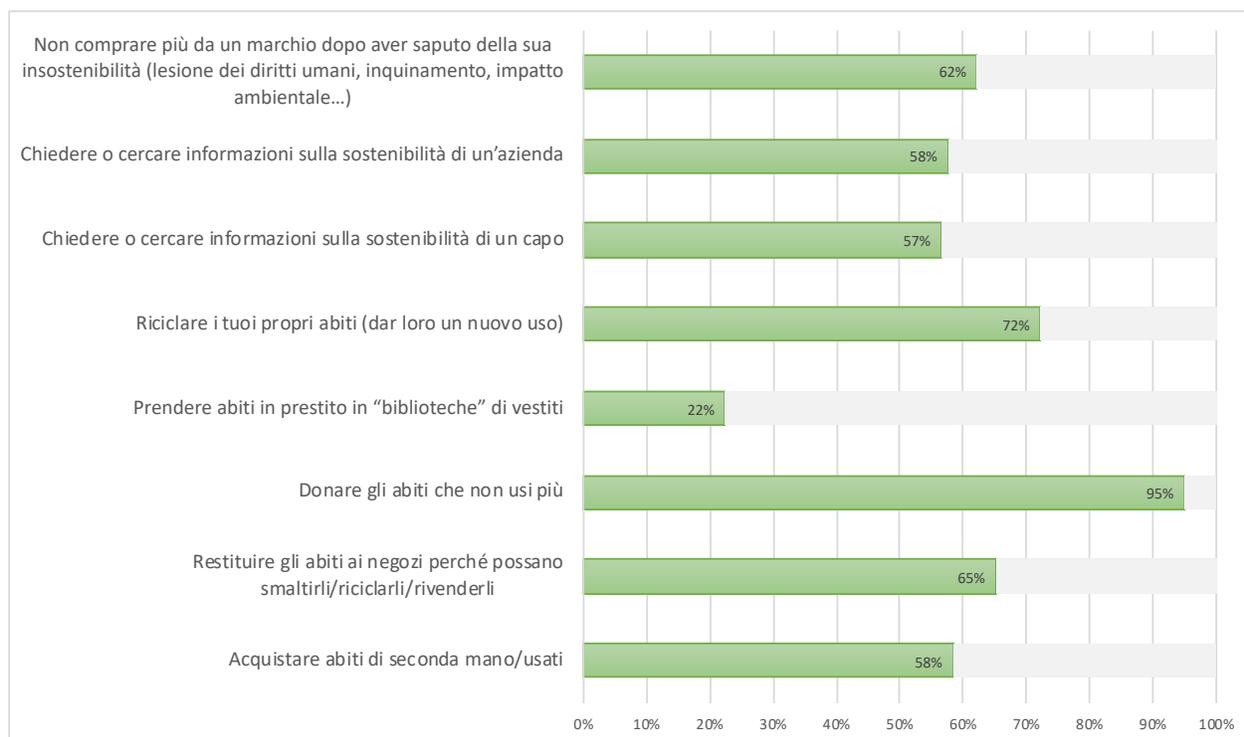


Figura 5.33 - Atteggiamento specifico nei confronti di comportamenti di consumo sostenibile

Per concludere, ai partecipanti è stato posto un quesito, a scopo più che altro esplorativo, che intendeva cercare le impressioni dei consumatori circa il possibile futuro della moda. Alla domanda *Quali tra queste affermazioni sul futuro della moda secondo te è più plausibile* sono state proposte alcune affermazioni sui possibili sviluppi di una moda più o meno sostenibile richiamando indirettamente gli scenari ipotizzati nel Capitolo 3<sup>207</sup>.

In Figura 5.34 viene presentata la distribuzione delle risposte dei partecipanti e la corrispondenza delle affermazioni loro proposte con gli scenari di cui sopra.

La distribuzione delle risposte è molto eterogenea, a dimostrazione del fatto che non esiste un'inclinazione comune verso un determinato pensiero e che le opinioni dei consumatori sono probabilmente ancora vaghe e astratte. Nonostante non si riscontri una netta preferenza per un determinato scenario ci sono affermazioni che hanno riscosso maggior consenso: quelle corrispondenti agli scenari 8 (Moda sostenibile *supply driven*); 3 (Moda sostenibile *demand driven*) e 7 (Moda sostenibile *government driven*), rispettivamente scelti dal 22%, 21% e 18% degli intervistati.

Il dato è interessante, gli scenari più plausibili per i consumatori si differenziano fortemente per considerare un futuro in cui è presente la moda sostenibile ma come risultato di forze e soggetti diversi: o le aziende, per le quali produrre abiti sostenibili sarà più semplice e meno costoso; o i consumatori stessi, che si renderanno conto di dover proteggere il proprio pianeta e saranno disposti a pagare un *premium price* per capi sostenibili; o le istituzioni, che predisporranno incentivi per lo sviluppo della moda sostenibile. Le percezioni dei consumatori sono quelle di un futuro nel quale, a fare la differenza, sarà l'azione di un soggetto specifico piuttosto che la combinazione degli sforzi di questi.

Gli scenari che riscuotono invece un minor successo sono quelli più "estremi" secondo i quali o la moda sostenibile sarà l'unica alternativa possibile per il consumatore (Scenario 6: Moda sostenibile *incentive-outcome* e Scenario 1: Era della sostenibilità di massa) o si sarà obbligati al riciclo e riuso per carenza di risorse naturali per sostenere la produzione (Scenario 2: Sostenibilità "fai da te").

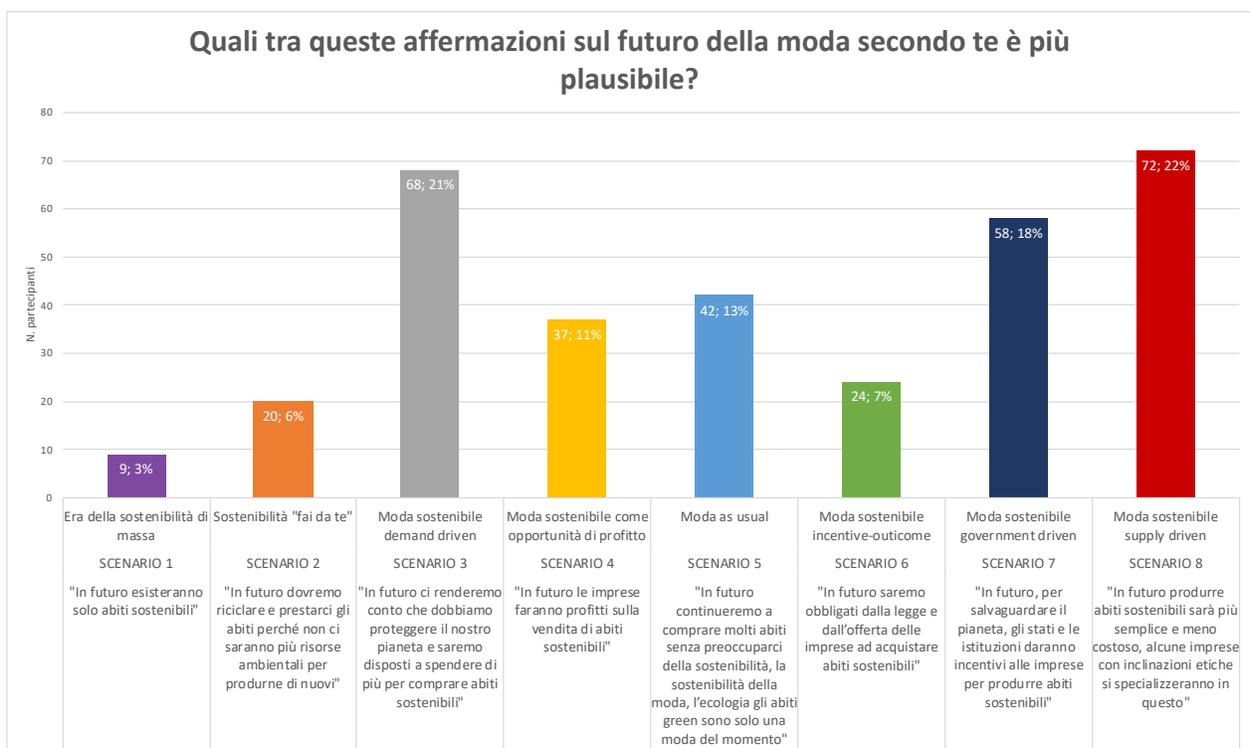
Il fatto che siano proprio gli scenari più estremi ad essere considerati i meno plausibili dimostra che i consumatori non percepiscono una particolare pressione del tema da

---

<sup>207</sup> Si veda capitolo 3, paragrafo 3.5 del presente elaborato.

considerare che nel futuro si potranno raggiungere condizioni così drastiche. Si denota in questo senso una generale positività e tranquillità nei confronti delle necessità e dei limiti sociali ed ambientali derivanti dal sistema di produzione e consumo della moda.

Ciò può essere spiegato in diversi modi, tale percezione di serenità può essere dovuta ad un sentimento di fiducia nelle capacità sia del pianeta sia degli sviluppi tecnologici che potranno contrastare gli impatti negativi dei sistemi di consumo o ad un generale disinteressamento e inconsapevolezza dei limiti e delle capacità del nostro pianeta.



*Figura 5.34 - Percezione del consumatore sul possibile futuro della moda in relazione alla sostenibilità*

Suddividendo le risposte dei consumatori per fasce di età si riscontrano alcune variazioni sulla distribuzione delle percezioni sulle prospettive future. (Figura 5.35)

Tra i giovani, un dato preoccupante ed inaspettato, risulta più alta la percentuale di coloro che sostengono che la moda sostenibile, gli abiti *green* e l'ecologia siano solo una moda del momento che passerà (Scenario 5: Moda *as usual*) mentre chi la pensa in questo modo va

diminuendo con l'avanzare dell'età. Al contrario, nelle fasce di età maggiori sono la maggioranza coloro che immaginano un'offerta di moda sostenibile trainata da avanzi tecnologici e inclinazioni etiche di alcune aziende (Scenario 8: Moda sostenibile *supply driven*), la percentuale di consenso su questo tema va diminuendo con il diminuire dell'età. I giovani, rispetto agli adulti, sono inoltre meno concordi con il fatto che, nel futuro, ci si renderà conto della necessità di vivere in maniera sostenibile (Scenario 3: Moda sostenibile *demand driven*) mentre invece in età più avanzata questo diventa un pensiero più comune. Le percezioni dei giovani, che evidentemente sono le più significative parlando di scenari futuri non così prossimi, risultano deludenti; esiste una generale maggior indifferenza e considerazione dell'urgenza molto minore tra coloro che dovranno affrontare i limiti ambientali e sociali della Terra.

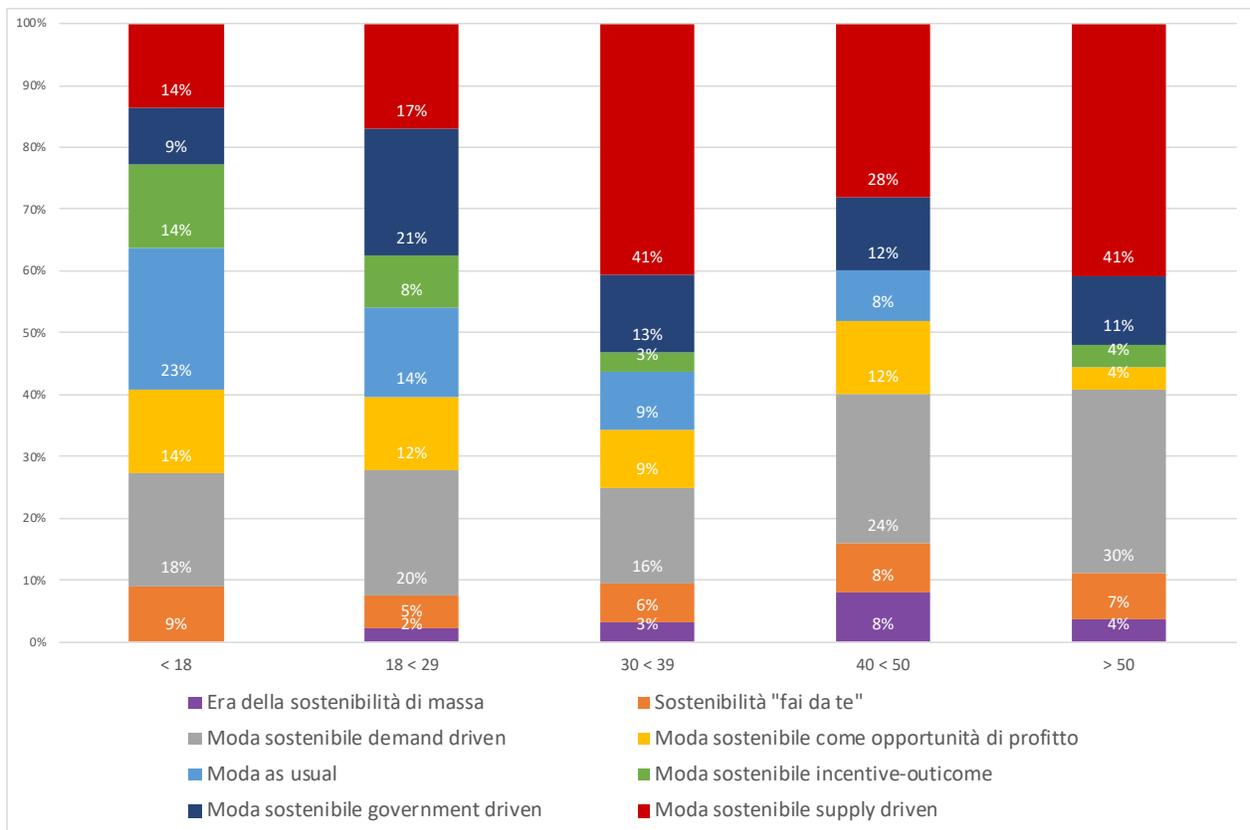


Figura 5.35 - Distribuzione % delle percezioni del consumatore sul possibile futuro della moda in relazione alla sostenibilità suddivisa per fasce d'età

## **Implicazioni pratiche e manageriali**

Si presentano di seguito alcune considerazioni riguardo le possibili implicazioni pratiche e manageriali che si sono ottenute analizzando i dati raccolti nell'indagine.

### Colmare la consapevolezza parziale del concetto di sostenibilità

Si vuole sottolineare in primis la consapevolezza parziale del concetto di sostenibilità riscontrata nei dati analizzati e la necessità di ampliare la concezione di un tema che non è solo ecologia. Secondo i risultati ottenuti durante l'indagine infatti, una gran parte dei partecipanti associa al concetto di sostenibilità troppo spesso solamente quello relativo alla sua dimensione ambientale.

La conservazione delle risorse naturali, la riduzione dell'inquinamento e le coltivazioni biologiche sono elementi essenziali dell'obiettivo di sostenibilità ma non sono gli unici e non sono meno importanti di altri come la riduzione dello spreco, il miglioramento delle condizioni lavorative di chi produce, la tutela dei diritti umani e sociali delle persone coinvolte lungo la catena di produzione ecc.

La considerazione ridotta del concetto di sostenibilità richiama la necessità di una maggiore diffusione dei vari aspetti che lo compongono; si delinea appunto l'esigenza di insegnare, trasmettere, comunicare e ricordare maggiormente gli effetti e le esigenze sociali di un mondo fondato sullo sviluppo e sul consumismo al fine di colmare le carenze esistenti sulla consapevolezza di cosa significa vivere, ed essere consumatori, sostenibili.

### Aumentare il livello di informazione

Nonostante si sia riscontrato un buon livello di consapevolezza sul tema della sostenibilità in relazione alla moda e all'acquisto di abiti esiste ancora una grande fetta di consumatori ignari di molti aspetti, caratteristiche, significati, politiche e comportamenti a riguardo. Lo conferma la moltitudine di risposte "Non so" ai vari quesiti; molti partecipanti, per indifferenza, disinteresse o non comprensione del tema si ritrovano a non avere una opinione o una consapevolezza da esprimere in molte situazioni.

Aumentare il livello di informazione deve essere un imperativo, tanto delle istituzioni come delle aziende che devono contemporaneamente riuscire a costruire una responsabilità sociale ed una coscienza e consapevolezza del tema.

Dal punto di vista prettamente manageriale, alzare e migliorare il livello di informazione del consumatore riguardo la sostenibilità dei propri capi e della propria azienda servirà, oltre che a soddisfare le esigenze del consumatore, ad aumentare la sua fiducia e fedeltà alla marca.

### Trasformare la consapevolezza in comportamento

L'analisi dei dati ottenuti conferma quanto si era previsto rispetto all'insufficienza di un comportamento d'acquisto effettivamente sostenibile in relazione alla invece adeguata considerazione e consapevolezza del tema della sostenibilità.

Nonostante non siano la totalità dei partecipanti a considerare l'esistenza di una relazione tra moda e sostenibilità la loro percentuale è sufficientemente ampia; esiste una consapevolezza del tema, i consumatori non sono completamente estranei ai concetti di conservazione, riciclaggio, tutela dei lavoratori, ma qualcosa si spezza o interferisce nel percorso logico che li porterebbe a considerare tali aspetti in fase d'acquisto.

Una gran parte dei consumatori, nel momento in cui si trova di fronte al capo di tendenza ad un prezzo ben più che accessibile, sembra dimenticare le inclinazioni sociali ed ambientali e le consapevolezze sostenute fin prima.

L'aspetto che, anche per importanza attribuitagli dai partecipanti all'indagine, sembra influire maggiormente sulla minor considerazione di altri aspetti (come la sostenibilità) in fase d'acquisto è il prezzo. Il fatto che sia resa disponibile una tale accessibilità nell'acquisto di moda acceca spesso qualsiasi altro tipo di inclinazione, si predilige il prezzo non solo alla sostenibilità ma anche alla qualità, al design, alla durabilità.

Per quanto riguarda in particolare il Fast Fashion si sottolinea come, essendo il prezzo una delle caratteristiche chiave del modello di business, la necessità di offrire moda sostenibile allo stesso prezzo di quella "insostenibile" offerta finora sia essenziale perché venga considerata dal consumatore.

Si sottolinea quindi una doppia necessità, da un lato quella di costruire, attraverso l'informazione e l'istruzione, una consapevolezza più solida che non venga dimenticata o annebbiata da altri aspetti ma che rimanga profondamente stabile nella mente del consumatore e dall'altro lato quella di offrire, attraverso investimenti e sviluppi tecnologici, una Fast Fashion tanto accessibile quanto sostenibile.

### Sfruttare la disponibilità al consumo sostenibile

Se da un lato si è visto come non fosse diretto il collegamento tra consapevolezza e comportamento sostenibile si è dall'altro verificata una buona percentuale di disponibilità del consumatore ad un consumo responsabile.

Come visto dall'analisi degli ultimi quesiti proposti durante il sondaggio i partecipanti si dicono disponibili a vari comportamenti; il risultato è significativo, dal punto di vista generale del sistema moda, tali comportamenti renderebbero l'acquisto ed il consumo di abiti più sostenibile e, dal punto di vista delle aziende, si presentano potenzialmente come bisogni insoddisfatti dei consumatori.

Spingere la disponibilità riscontrata ad una sua effettività porterebbe non solo all'aumento della sostenibilità della moda ma anche alla possibilità della nascita di una nuova domanda da soddisfare.

Nel concreto, per sfruttare le inclinazioni degli individui, si dovrebbe iniziare a pensare a modalità, strutture, strumenti che rendano più facile e più immediato, per il consumatore il comportamento d'acquisto sostenibile. L'aggiunta di etichettature *smart* che consentano la lettura immediata, anche in negozio, delle caratteristiche sostenibili del capo; l'offerta di incentivi e sconti per la restituzione o la donazione dei capi usati; l'informazione pratica e immediata su provenienza delle materie prime, riciclaggio dei tessuti, tracciabilità della filiera e delle condizioni di lavoro nelle quali sono stati prodotti gli abiti; la disponibilità di strutture per la donazione o l'acquisto di abiti usati sono tutte azioni che, aumentando il livello di realizzabilità e di semplicità di comportamenti responsabili, possono riuscire a trasformare la sensibilità e le inclinazioni dei consumatori in comportamenti effettivi.

### Sfruttare le motivazioni d'acquisto sostenibile

Dal punto di vista prettamente manageriale, constatata la consapevolezza e la disponibilità dei consumatori ad acquistare moda sostenibile, le imprese che si trovano a proporre abiti con determinate caratteristiche ambientali e sociali dovranno inizialmente puntare su qualche aspetto che sia percepito come attraente e importante per il consumatore.

Che tipo di abiti proporre al consumatore, su quali caratteristiche puntare, come comunicare la sostenibilità dei propri abiti e della propria azienda sono interrogativi chiave per la riuscita di una strategia d'impresa che intende introdurre nella propria filiera l'obiettivo di sostenibilità.

I risultati dell'indagine svolta suggeriscono di iniziare con l'implementazione e la comunicazione delle caratteristiche ambientali nei prodotti, essendo proprio queste quelle maggiormente considerate e comprese dal consumatore; a seguire, come indicato dai partecipanti, caratteristiche relative alla maggior qualità dei prodotti e alle loro caratteristiche sociali.

Le motivazioni per il quale il consumatore è più spinto ad acquistare capi sostenibili devono essere analizzate e sfruttate dalle imprese per poter offrire al consumatore quello che cerca. Oltre al minor impatto ambientale, considerato come uno delle motivazioni di maggior influenza nell'acquisto da parte del consumatore, si sono riscontrati alti livelli di interesse nei confronti di abiti che non sono trattati con sostanze chimiche nocive o che sono stati prodotti senza ledere i diritti umani dei lavoratori. Puntare, per iniziare, sulla considerazione e la comunicazione di quegli aspetti che il consumatore percepisce come più importanti e che cerca nell'acquisto di abiti può essere un vantaggio nella costruzione di una strategia efficace verso la sostenibilità.

### **Limitazioni della ricerca**

Rispetto alle considerazioni fatte finora va sottolineato come l'indagine presenti inevitabilmente alcune limitazioni dovute principalmente alla limitata dimensione del campione. Per questo motivo si sottolinea come lo studio non possa essere considerato statisticamente rilevante e come ci siano alcune limitazioni nel generalizzare i risultati ottenuti in un campione di sole 330 persone.

Nonostante ciò lo studio condotto si può considerare un punto di partenza dal quale ricavare alcuni suggerimenti e spunti e dal quale ottenere una visione iniziale della percezione del consumatore del rapporto tra moda e sostenibilità ed un quadro delle possibilità per lo sviluppo di un Fast Fashion sostenibile.

A tal proposito, per eventuali studi futuri più specifici si segnala la necessità dell'ampliamento del campione da analizzare.

Nell'ottica invece più manageriale si precisa come, per sviluppare una strategia di implementazione della sostenibilità per una specifica impresa si potrebbero, allo stesso modo, mappare le percezioni dei consumatori in riferimento allo specifico marchio per ottenere risultati più coerenti e sfruttabili da parte dell'impresa considerata.

## Conclusioni

Come esposto durante tutto il corso dell'elaborato che qui ci conclude, l'esigenza di un significativo cambio di rotta nel vivere moderno è lampante. Che si dica sostenibilità, rallentamento, conservazione, diminuzione o attenzione, la necessità di trovare strategie che limitino la forte pressione dell'uomo che ha sconvolto i sistemi naturali sono ormai un imperativo da non prendere alla leggera.

La consapevolezza dell'uomo del proprio operato e della responsabilità che egli ha nei confronti dell'ambiente proprio e delle generazioni future non permette di rimanere a guardare la distruzione delle risorse ambientali e sociali.

Quello che si è voluto mettere in discussione in questo elaborato non è il concetto in sé di sviluppo economico ma piuttosto la concezione dello sviluppo come bene supremo senza compromessi, come purtroppo troppo spesso è stato, e viene, considerato.

Ciò che dovrebbe essere considerato come benessere della società nel suo complesso è un altro tipo di sviluppo, quello sostenibile. Per questo motivo, nell'epoca della crescita economica di molti paesi, dell'urbanizzazione, della crescita demografica, dei consumi e della tecnologia massimizzare lo sviluppo non deve essere demonizzato ma anzi sostenuto nel momento in cui si considera contemporaneamente la minimizzazione degli impatti negativi su ambiente e società.

L'equilibrio tra sviluppo e sostenibilità è labile soprattutto quando si considera quello dell'impresa. Le enormi possibilità di progresso, estensione e crescita che le imprese hanno potuto ottenere grazie alle condizioni economiche, tecnologiche e della globalizzazione dell'epoca in cui viviamo hanno permesso loro di aumentare notevolmente i loro profitti, di sviluppare modelli di business prima inimmaginabili, di creare veri e propri sistemi di condotta nella società e, accecati dallo sviluppo inteso solo come crescita, spesso a discapito della conservazione del pianeta.

Un esempio lampante di come le condizioni della modernità abbiano modificato il modo di fare impresa nella direzione dello sviluppo, dimenticando completamente ogni pensiero verso la sostenibilità ambientale e sociale, è quello dell'evoluzione del sistema moda.

La nascita di un modello di business come quello del Fast Fashion è una dimostrazione esemplare di come lo sviluppo dell'industria si sia scontrato e si stia scontrando con i limiti del pianeta, di come il profitto si sia anteposto alle responsabilità sociali, di come i consumi siano stati spinti all'estremo senza considerare troppo le conseguenze di tali azioni.

Ciò che dello sviluppo dell'industria della moda è evidente è che molti marchi del Fast Fashion hanno agito senza considerare la sostenibilità di ciò che stavano proponendo al mercato svolgendo attività ad alto rischio ambientale e sociale; la velocità alla quale miravano e dovevano far fronte nel mercato, la concorrenza spietata su prezzi bassi e qualità creativa, le importanti opportunità di profitto hanno fatto passare in secondo piano la valutazione delle esternalità negative che si stavano generando.

I danni dell'industria cotoniera in relazione al forte aumento delle monoculture, alle esigenze di risorse idriche e all'utilizzo di fertilizzanti e pesticidi chimici; il costo non economico della delocalizzazione produttiva in termini sia di inquinamento dei trasporti sia, soprattutto, di conseguenze sociali dell'*outsourcing* costringendo lavoratori a condizioni miserabili; le conseguenze in rifiuti dello spreco al quale un modello come quello del Fast Fashion spinge decretano inequivocabilmente la sua insostenibilità.

Il problema delle esternalità negative è che impattano fortemente sulla struttura che sorregge l'intero sistema economico, prendere in considerazione la loro diminuzione deve essere un obbligo non solo per motivi etici ma anche per garantire il successo o addirittura l'esistenza futura delle imprese e delle filiere che ci sono create finora.

Lo studio sugli scenari futuri possibili in merito al sistema moda e alle variabili che influenzeranno questo business in ottica di sostenibilità potrebbe essere un punto di partenza per prepararsi, per tempo e con strategie adatte, alle esigenze che si presenteranno.

Va detto che negli ultimi anni si è in effetti assistito all'aumento di strategie e di comportamenti delle imprese della moda nella direzione della sostenibilità, dell'ecologia o della tutela dei diritti umani. Le campagne che raccontano la provenienza delle materie prime dei capi, quelle di raccolta di abiti usati o le sponsorizzazioni di capi prodotti del

riciclo si sono moltiplicate negli ultimi periodi anche e soprattutto all'interno delle principali catene di Fast Fashion. L'importanza di un solido programma di implementazione della sostenibilità, attento ad evitare azioni di *greenwashing*, è risultato indispensabile per il successo di strategie di questo tipo.

Esempi di come si possa rendere anche il Fast Fashion un business più sostenibile sono stati presentati nel corso delle analisi effettuate nell'elaborato, mostrando sia possibili politiche aziendali e strumenti specifici sia una serie di principi da adottare in maniera generica nell'implementazione della sostenibilità all'interno delle logiche aziendali (integrare i valori della sostenibilità nei processi aziendali; far convivere nei prodotti creatività e sostenibilità; utilizzare l'innovazione ed il progresso tecnologico per migliorare le performance sostenibili; produrre impatti positivi e ridurre gli impatti negativi; assumersi le responsabilità delle proprie attività; misurare le performance in riferimento alla sostenibilità; comunicare con trasparenza gli sforzi fatti ed i risultati ottenuti; sfruttare la consapevolezza dei consumatori; contribuire alla costruzione di un ambiente sostenibile).

Il perché le imprese della moda dovrebbero preoccuparsi di applicare la sostenibilità all'interno delle loro politiche dipende da vari fattori, la salvaguardia delle risorse naturali e sociali del pianeta, la responsabilità che l'operato delle imprese ha nei confronti dell'ambiente circostante in cui agisce, l'urgenza reale e concreta del tema ed infine, la consapevolezza e le richieste del consumatore.

L'analisi svolta riguardo la percezione del consumatore ha confermato infatti l'esistenza di una fetta non indifferente di individui che percepiscono la rilevanza della sostenibilità nel loro processo d'acquisto. Nonostante le inclinazioni dei consumatori dimostrino come non siano disposti a rinunciare al "lusso" di prezzi bassi e creatività del Fast Fashion la loro consapevolezza di ciò che sia la sostenibilità in relazione alla moda e la loro disponibilità ad essere consumatori consapevoli e responsabili mostra come anche il consumatore stesso sia uno dei motivi per il quale proprio questi brand dovrebbero preoccuparsi di offrire merce con determinati criteri di sostenibilità.

I risultati dell'indagine campionaria svolta sono stati discussi nel dettaglio nell'ultimo capitolo, in fase conclusiva si sottolinea solamente come lo sfruttamento della consapevolezza del consumatore debba essere visto dalle aziende in questione non solo, ma anche, come un'opportunità. Avere una visione lungimirante sulle evoluzioni del mercato, anticipare le esigenze che verranno ed evitare i danni di una risposta reattiva al tema della sostenibilità della moda sono punti cruciali anche per imprese solide e di successo come quelle del Fast Fashion.

Per concludere tutti gli approfondimenti esposti durante l'elaborato viene spontaneo chiedersi: il Fast Fashion può quindi davvero essere sostenibile?

La risposta che si propone in questa sede è che considerare sostenibile un modello di business caratterizzato dalla velocità di rotazione, che spinge all'acquisto prettamente consumistico, che punta tutto sul prezzo del capo di moda e sulle vendite è in effetti illogico. Non solo per questo motivo, parlare di moda sostenibile risulta altrettanto illogico per il concetto stesso di moda come qualcosa di passeggero e con valore altamente immateriale. Lo scontro tra cambiamento, rotazione e novità della moda e conservazione, equilibrio, limitazione, risparmio della sostenibilità è chiaro.

Quindi sembra di no, il Fast Fashion non può considerarsi una pratica sostenibile ma sì, può essere meno insostenibile.

Ciò che si è voluto intendere finora per Fast Fashion sostenibile è appunto questo, l'attuazione di pratiche, strategie e politiche che limitino i danni degli impatti ambientali e sociali di questo business, che servano a produrre impatti positivi nell'intero sistema facendo nascere, in questo modo, un nuovo modello di business altrettanto, se non maggiormente, di successo.

## Appendice A - Testo questionario

### SEZ. 1 - INFORMAZIONI GENERALI

#### 1. Sesso

- M
- F

#### 2. Età

- < 18
- 18 < 29
- 30 < 39
- 40 < 49
- > 50

#### 3. Livello di istruzione

- Diploma scuola elementare
- Licenza media
- Diploma di maturità
- Laurea triennale
- Laura magistrale/Master

#### 4. Occupazione

- Lavoratore dipendente
- Lavoratore indipendente
- Disoccupato
- Studente

#### 5. In che nazione vivi?

\_\_\_\_\_

## SEZ. 2 - RAPPORTO CON IL FAST FASHION

6. Quali marchi acquisti abitualmente?

- Brand di lusso (Gucci, Louis Vuitton, Armani, Prada, Versace...)
- Brand di fascia media (Nike, Levi's, Sisley...)
- Brand di Fast Fashion (Zara, H&M, OVS...)
- Altro...

7. Segna quali dei seguenti marchi del Fast Fashion hai acquistato nell'ultimo anno:

- ASOS
- Bershka
- Bestseller
- C&A
- H&M
- Label Rose
- Mango
- Massimo Dutti
- Miss Selfridge
- New Look
- NewYorker
- Next
- Oysho
- Peacocks
- Primark
- Pull & Bear
- River Island
- S. Oliver
- Stradivarius
- TopShop
- United Colors of Benetton
- Zara

8. Quanto mediamente spendi in abbigliamento al mese in marchi del Fast Fashion (Zara, H&M...)?

- < 20€
- Tra 20€ e 50€
- Tra 51€ e 100€
- Tra 101€ e 200€
- Tra 201€ e 300€
- > 300€

9. Quanto spesso acquisti abbigliamento in negozi di marchi del Fast Fashion (Zara, H&M...)?

- Ogni settimana
- Ogni mese
- Ogni 2/3 mesi
- Due volte l'anno
- Una volta l'anno
- Mai

10. Per quale motivo acquisti nuovi abiti?

- Per sostituire quelli vecchi
- Per avere un guardaroba sempre nuovo
- Per svago/passatempo
- Per seguire le tendenze del momento
- Altro...

11. Cosa ti spinge ad acquistare un determinato capo d'abbigliamento di marchi del Fast Fashion?

- Prezzo
- Qualità
- Promozione, il fatto che ci sia qualche sconto

- Estetica/Innovatività/Design
- Rispetto di criteri ambientali e/o sociali
- Mi piace quella determinata marca
- Altro...

### SEZ.3 - RAPPORTO FAST FASHION E SOSTENIBILITA'

12. Pensi che le aziende di moda abbiano qualcosa a che fare con la sostenibilità?

- Sì
- No
- Non lo so

13. Cosa significa per te sostenibilità in relazione all'acquisto di abbigliamento?

- Prezzo maggiore per una maggiore qualità
- Prodotti con minor impatto ambientale, ecologici
- Uso di risorse rinnovabili o riciclate
- Eliminazione di sostanze tossiche/nocive
- Prodotto localmente/km0
- Migliori condizioni di lavoro per chi produce
- Commercio equosolidale
- La sostenibilità non ha a che fare con l'acquisto di abiti
- Altro...

14. Quanto spesso pensi alla sostenibilità quando acquisti abbigliamento?

- Sempre
- A volte
- Quasi mai
- Mai

15. Hai mai acquistato abbigliamento con particolari caratteristiche ambientali o sociali? (abiti in cotone biologico, abiti certificati, riciclati, da commercio equosolidale...)

- Sì
- No
- Non lo so

16. Saresti interessato ad acquistare capi d'abbigliamento con caratteristiche ambientali e sociali nei negozi di Fast Fashion?

- Sì, assolutamente
- Sì ma solo se il prezzo non cambia
- Sì e sarei disposto a pagare un prezzo anche maggiore
- Sì ma non so dove trovarla
- No, non mi interessa
- No, la cerco in altri marchi

17. Quali di questi motivi ti spingono/spingerebbero ad acquistare capi d'abbigliamento sostenibili?

- Qualità dei prodotti
- Minor impatto ambientale
- Minor impatto sociale
- Mi fa sentire meglio/sono più orgoglioso del mio acquisto
- Sono capi più sicuri per la mia salute
- Non mi interessa acquistarli

18. Quanto consideri importanti questi aspetti/comportamenti in relazione all'acquisto di capi d'abbigliamento?

	Molto importante	Abbastanza importante	Poco importante	Per niente importante
Comprare abiti prodotti con materiale riciclato o biologico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprare abiti che non sono stati trattati con sostanze chimiche nocive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprare abiti che hanno inquinato meno di altri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprare abiti che hanno consumato meno risorse naturali di altri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sapere dove vengono prodotti gli abiti/da che fornitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprare abiti che sono stati prodotti senza ledere i diritti umani dei lavoratori (sfruttamento lavoro minorile, salario dignitoso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprare da produttori locali per ridurre le emissioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investire in ricerca per ridurre gli impatti ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Sei soddisfatto dell'informazione disponibile sulla sostenibilità dei prodotti dei marchi del Fast Fashion?

- Completamente soddisfatto
- Abbastanza soddisfatto
- Né soddisfatto né insoddisfatto
- Abbastanza insoddisfatto
- Molto insoddisfatto

20. Per quali aspetti secondo te dovrebbero essere fornite informazioni certificate e quindi pienamente affidabili?

- Aspetti legati alle condizioni di lavoro in cui sono stati prodotti
- Aspetti legati al loro impatto ambientale
- Aspetti legati alla sicurezza dei capi

21. Segna se faresti o hai mai fatto qualcuna delle seguenti azioni:

	L'ho fatto	Lo farei	Forse lo farei	Non lo farei
Acquistare abiti di seconda mano/usati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restituire gli abiti ai negozi perché possano smaltirli/riciclarli/rivenderli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donare gli abiti che non usi più	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prendere abiti in prestito in "biblioteche" di vestiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riciclare i tuoi propri abiti (dar loro un nuovo uso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chiedere o cercare informazioni sulla sostenibilità di un capo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chiedere o cercare informazioni sulla sostenibilità di un'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non comprare più da un marchio dopo aver saputo della sua insostenibilità (lesione dei diritti umani, inquinamento, impatto ambientale...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Quali tra queste affermazioni sul futuro della moda secondo te è più plausibile:

- In futuro esisteranno solo abiti sostenibili
- In futuro dovremo riciclare e prestarci gli abiti perché non ci saranno più risorse ambientali per produrne di nuovi
- In futuro ci renderemo conto che dobbiamo proteggere il nostro pianeta e saremo disposti a spendere di più per comprare abiti sostenibili
- In futuro le imprese faranno profitti sulla vendita di abiti sostenibili

- In futuro continueremo a comprare molti abiti senza preoccuparci della sostenibilità, la sostenibilità della moda, l'ecologia gli abiti green sono solo una moda del momento
- In futuro saremo obbligati dalla legge e dall'offerta delle imprese ad acquistare abiti sostenibili
- In futuro, per salvaguardare il pianeta, gli stati e le istituzioni daranno incentivi alle imprese per produrre abiti sostenibili
- In futuro produrre abiti sostenibili sarà più semplice e meno costoso, alcune imprese con inclinazioni etiche si specializzeranno in questo

## **Bibliografia citata e consultata**

ALBAREDA-VIVO L., GARCIA-TORRES S., REY-GARCIA M., *Effective Disclosure in the Fast-Fashion Industry: from Sustainability Reporting to Action* in “Sustainability”, 9, 2256, 2017.

ALTROCONSUMO, *Cambiamo abito* in “Altroconsumo”, 301, 2016.

ALTUNTAS C., TURKER, D., *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports* in “European Management Journal”, 32, 2014.

ANDRIOLA L., *Moda e Sostenibilità ambientale e sociale - Principi, obiettivi e principali esperienze in atto*, ENEA, Roma, 2016.

BAMA W.G., DU PLESSIS J.A., *Scoping phase comparison of development opportunities by making use of publicly available sustainability information* in “Procedia Manufacturing” 8, 2017.

BARBAROSSA C., GRAPPI S., ROMANI S., *Fashion without pollution: How consumers evaluate brands after an NGO campaign aimed at reducing toxic chemicals in the fashion industry* in “Journal of Cleaner Production” 149, 2017.

BARNAR C., *Organization and management*, Harvard University Press, Cambridge, 1948.

BAUMAN Z., *Il buio del postmoderno*, Aliberti, Reggio Emilia, 2011.

BAUMAN Z., CUPELLARO M., *Vita liquida*, Laterza, Roma, 2017.

BIANCHI S., FASAN M., *L'azienda sostenibile - Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari – Digital Publishing, Venezia, 2017.

BIN SHEN, *Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M* in "Sustainability", 6, 2014.

BLACK S., ECKERT C., *Developing Considerate Design: Meeting Individual Fashion and Clothing Needs Within a Framework of Sustainability* in PILLER F., TSENG M., *Handbook of Research in Mass Customization and Personalization*, World Scientific, Singapore, 2010.

BLY S., GWOZDZ W., REISCH L. A., *Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers* in "International Journal of Consumer Studies", 39, 2015.

BOCKEN N., SHORT S., *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities* in "Environmental Innovation and Societal Transitions", 18, 2016.

BOLOGNA GIANFRANCO, *Manuale della sostenibilità: idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*, Edizioni Ambiente, Milano, 2008.

BOWEN H. R., *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, Iowa City, 2013.

BRODISH S., CIRKA C., NIXON N. W., *Fast fashion's knock-off savvy: Proposing a new competency in a sustainability index for the fast fashion industry* in "Proceedings of the Northeast Business & Economics Association", 2011.

BRUCE M., HINES T., *Fashion marketing contemporary issues*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.

CALLEGARO DE MENEZES D., CORTIMIGLIA NOGUEIRA M., GHEZZI A., TODESCHINI V. B., *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges* in "Business Horizons", 60, 2017.

CAMERA NAZIONALE DELLA MODA ITALIANA, Manifesto della sostenibilità per la moda italiana, 2012.

Disponibile al link: [https://www.cameramoda.it/media/pdf/manifesto\\_sostenibilita\\_it.pdf](https://www.cameramoda.it/media/pdf/manifesto_sostenibilita_it.pdf).

CAMPANA G., CARLUCCIO L., CIMATTI B., *Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: a Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017.

CANIATO F., CARIDI M., CRIPPA L., MORETTO A., *Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research* in "International Journal of Production Economics", 135, 2012.

CANIATO F., CARIDI M., MORETTO A., SIANESI A., SPINA G., *Integrating international fashion retail into new product development* in "International Journal of Production Economics", 147, 2014.

CARO F., MARTÍNEZ DE ALBÉRNIZ V., *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities* in AGRAWAL N. M., SMITH S. A., *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies*, Springer, Boston, 2015.

CAROLI M. G., FRATOCCHI L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

CARROLL A. B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance* in "Academy of Management", 4, 1979.

CARROLL A. B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* in "Business Horizons", 34, 1991.

CHAN R., JOY A., SHERRY J. F., VENKATESH A., WANG J., *Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands* in "Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture" 16, 2012.

CHAPAGAIN A.K., HOEKSTRA A.Y., *Water footprints of nations: Water use by people as a function of their consumption pattern* in "Water and Resource Management", 21, 2007.

CHIU C. H., CHOI T. M., GOVINDAN K., YUE X., *Sustainable fashion supply chain management: the European scenario* in "European Management Journal", 32, 2014.

CHOI T.-M., *Local sourcing and fashion quick response system: The impacts of carbon footprint tax* in "Transportation Research Part E", 55, 2013.

CHUN E., JANG J., KO E., LEE E., *A Study of a Social Content Model for Sustainable Development in the Fast Fashion Industry* in "Journal of Global Fashion Marketing", 3, 2012.

CIETTA E., *La rivoluzione del fast fashion: strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

CLAUDIO L., *Waste couture: Environmental impact of the clothing industry* in "Environ Health Perspect", 115, 2007.

CLEAN CLOTHES, *Europe's sweatshop - L'Europa dello sfruttamento*, Novembre 2017.  
Disponibile al sito:

[www.abitipuliti.org/report/2017-report-europes-sweatshop-leuropa-dello-sfruttamento/](http://www.abitipuliti.org/report/2017-report-europes-sweatshop-leuropa-dello-sfruttamento/).

CLEAN CLOTHES, *Segui il filo - alla ricerca della trasparenza di filiera nell'industria dell'abbigliamento e delle calzature*, 2016.

Disponibile al link:

[www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2017/04/Summary\\_Translation\\_IT.pdf](http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2017/04/Summary_Translation_IT.pdf).

CLINE E. L., *Overdressed: the shockingly high cost of cheap fashion*, Portfolio/Penguin, New York, 2013.

COBBING M., VICAIRE Y., Report di Greenpeace *Fashion at the Crossroads: a review of initiatives to slow and close the loop in the fashion industry*, Settembre 2017.

Disponibile al link:

[www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/detox/2017/Fashion-at-the-Crossroads.pdf](http://www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/detox/2017/Fashion-at-the-Crossroads.pdf).

COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 2001.

COMMISSIONE EUROPEA, COM 681 definitivo, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni - Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles.

COOPER T., FISHER T., GOWOREK H., HILLER A., WOODWARD S., *The sustainable clothing market: an evaluation of potential strategies for UK retailers* in "International Journal of Retail & Distribution Management", 40, 2012.

CORBELLINI E., MARAFIOTI E., *LA CSR NELLA MODA. Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?* in "ECONOMIA & MANAGEMENT", 3, 2013.

D.LGS. 254/2016

DE SCHOENMAKERE M., GILLABEL J., *Circular by design: products in the circular economy* - EEA Report 6, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017.

EHNERT I., *Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field* - Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, 2006.

FASHION FUTURES LEVI STRAUSS & CO.97, FORUM FOR THE FUTURE, Fashion Futures 2025: global scenarios for a sustainable fashion industry, 2010.

Disponibile al sito: [www.forumforthefuture.org/fashion-futures-2025](http://www.forumforthefuture.org/fashion-futures-2025).

FAZLEENA BADURDEEN, I. S. JAWAHIR, *Strategies for Value Creation through Sustainable Manufacturing* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017.

FRIENDS OF EARTH EUROPE, GLOBAL 2000, SERI, Quant'acqua sfruttiamo - Come il consumo di materie prime minaccia le risorse idriche del pianeta, GLOBAL 2000, Vienna, 2011.

GALLANTE F., GUAZZO G., TARTAGLIONE C., *Sostenibilità: Moda. Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema della moda*, Ares 2.0, Soges, 2012.

GALLO ALESSANDRO, *Cotone: Geopolitica di una commodity agricola* in "Geotema", 35/36, 2009.

GEETHA DISSANAYAKEA, PAMMI SINHAB, *An examination of the product development process for fashion remanufacturing* in "Resources, Conservation and Recycling", 104, 2015.

GIRISH SHAMBU, *Using The Fast Fashion Supply Chain To Teach Sustainability* in "Business Education Innovation Journal", 7, 2015.

GRANT J., *The green marketing manifesto*, John Wiley, Chichester, 2010.

GRASSO MARCO ETTORE, *Lineamenti di etica e diritto della sostenibilità*, Giuffrè, Milano, 2015.

HENDERSON R., *Making the Business Case for Environmental Sustainability* in GULATI R., HENDERSON R., TUSHMAN M., *Leading sustainable change: an organizational perspective*, Oxford University Press, Oxford, 2016.

HOUGHTON R. A., *Carbon Flux to the Atmosphere from Land-Use Changes: 1850-2005*. In *TRENDS: A Compendium of Data on Global Change*. Carbon Dioxide Information Analysis Center, Oak Ridge National Laboratory, U.S. Department of Energy, Oak Ridge, Tenn., USA, 2008.

IEA - International Energy Agency, *Renewables Information 2018*, Paris, 2018.

IEA - International Energy Agency, *World Energy Balances 2018*, Paris, 2018.

IIRC, Report *The International Integrated Reporting Framework*, Dicembre 2013.

Disponibile al link:

[www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf](http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf).

INDIA BRAND EQUITY FOUNDATION (IBEF), *Indian Textile and Apparel Industry Analysis*, September 2018.

Disponibile al link: [www.ibef.org/download/Textiles-and-Apparel-Sep-2018.pdf](http://www.ibef.org/download/Textiles-and-Apparel-Sep-2018.pdf).

IUCN, UNEP, WWF, *Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living*, Gland, Switzerland, 1991.

IUCN, UNEP, WWF, *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*, IUCN: Gland, Switzerland, 1980.

JENSEN C. L., SØGAARD JØRGENSEN M., *The shaping of environmental impacts from Danish production and consumption of clothing* in "Ecological Economics", 83, 2012.

JOCHEM R., KNOTHE T., OERTWIG N., Sustainability in Model-based Planning and Control of Global Value Creation Networks in "Procedia Manufacturing", 8, 2017.

JOVANE F., SELIGER G., STOCK T., *Competitive Sustainable Globalization General Considerations and Perspectives* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017.

JUKER L., *Nel labirinto dei marchi e dei certificati* in FRISA, M. L., RICCHETTI M., *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio, Venezia, 2011.

KANNAN G., PENG J., SIVAKUMAR R., TSAN-MING C., *Supplier Selection Problems in Fashion Business Operations with Sustainability Considerations* in "Sustainability", 7, 2015.

KANT HVASS K., *Post-retail responsibility of garments – a fashion industry perspective* in "Journal of Fashion Marketing and Management", 18, 2014.

KIM Y.-K., PARK H., *Proactive versus reactive apparel brands in sustainability: Influences on brand loyalty* in "Journal of Retailing and Consumer Services", 29, 2016.

KOEHN N., *The brain - and soul - of capitalism* in "Harvard Business Review", 91, 2013.

KÖNIG R., *Kleider und Leute; zur Soziologie der Mode*, Fischer, Frankfurt, 1967.

KRAMAR R., *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?* in "The International Journal of Human Resource Management" 25:8, 2014.

KRAMER, PORTER, *Creating Shared Value* in "Harvard Business Review" 89, 2011.

LI X., LI Y., SHI D., ZHAO X., *Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry* in “European Management Journal”, 32, 2014.

LO C. K., SHEN B., SHUM, M., WANG Y., *The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior* in “Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal”, 16, 2012.

MAGNI A., *La sostenibilità nell'industria tessile* in FRISA, M. L., RICCHETTI M., *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio, Venezia, 2011.

MARINELLO V., GERVASI D., *Moda, ethical fashion e qualità: analisi delle certificazioni per la qualità alla luce delle nuove tendenze evolutive del settore* in “Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione”, 4, 2016.

MCNEILL L., MOORE R., *Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice* in “International Journal of Consumer Studies”, 39, 2015.

MODI A., PATEL J., PAUL J., *Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action* in “Journal of Retailing and Consumer Services”, 29, 2016.

MUSIOLEK B., *Report di Clean Clothes Campaign H&M: Le promesse non bastano, i salari restano di povertà*, Settembre 2018.

Disponibile al link:

[www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2018/09/HM-le-promesse-non-bastano-report-completo.pdf](http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2018/09/HM-le-promesse-non-bastano-report-completo.pdf).

NAGURNEY A., YU M., *Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation* in “International Journal of Production Economics”, 135, 2012.

OECD WATCH, DEUTSCHE WELTHUNGERHILFE (DWHH), INDIA COMMITTEE OF THE NETHERLANDS (ICN), EINE WELT NETZ NRW (EWN NRW), INTERNATIONAL LABOR RIGHTS FORUM (ILRF), *Child Bondage Continues in Indian Cotton Supply Chain*, Settembre 2007.

Disponibile al link:

[www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2007/11/childbondagecotton.pdf](http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/2007/11/childbondagecotton.pdf).

ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE ASSEMBLEA GENERALE, A/RES/70/1, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015 - Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, United Nations, New York, 2015.

PETERS G. M., SANDIN, G., ZAMANI, B., *Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion?* in "Journal of Cleaner Production", 162, 2017.

REGOLAMENTO (UE) N. 1007/2011

RICCHETTI M., *Etica della moda: un paradosso sostenibile?* in "Naturalmente tessile", 2, 2009.

RICCHETTI M., *La sostenibilità e il futuro dell'industria italiana della moda* in FRISA, M. L., RICCHETTI M., *Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile*, Marsilio, Venezia, 2011.

RITCH E. L., *Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion* in "International Journal of Retail & Distribution Management", 43, 2015.

RUHET G., *The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies* in "Procedia Manufacturing", 8, 2017.

SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda: Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000.

SELLERBERG A., *Moda*, in *Enciclopedia delle scienze sociali - Volume V*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma, 1996.

SISTER FOR CHANGE, MUNNADE, *Eliminating Violence against women at work*, Giugno 2016.

Disponibile al link:

[www.sistersforchange.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/SFC\\_WomenatWork\\_FullReport\\_25June2016.pdf](http://www.sistersforchange.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/SFC_WomenatWork_FullReport_25June2016.pdf)

SLACK, BRANDON-JONES, JOHNSON, *Operations management*, Pearson, Harlow, 2013.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, *Social Accountability 8000 (SA8000)*, Social Accountability International, New York, 2008.

Disponibile al link:

[www.sa-intl.org/ data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf)

SONG Y., TONG S., YANG S., *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review* in "Sustainability" 9.1266, 2017.

THE BUSINESS OF FASHION, MCKINSEY & COMPANY, *The State of Fashion 2018*, 2018,

Disponibile al sito:

[www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/the-state-of-fashion-2018-final.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/the-state-of-fashion-2018-final.ashx)

UNI EN ISO 14021:2016

UNITED NATIONS, A/CONF. 48/14/Rev.1, Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, in “Report of the United Nations Conference on the Human Environment”, Stockholm, 1972.

UNITED NATIONS, A/CONF.199/20, Report of the World Summit on Sustainable Development - Johannesburg, South Africa, 26 August- 4 September 2002, United Nations, New York, 2002.

UNITED NATIONS - Department of Economic and Social Affairs - Population Division, The 2018 Revision of World Urbanization Prospects - Key Facts, New York, 2018.

UNITED NATIONS - Department of Economic and Social Affairs - Population Division, World Population Prospects: The 2017 Revision, Working Paper No. ESA/P/WP/248, New York, 2017.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, A/CONF.151/26 (Vol. I), Report of the United Nations Conference on Environment and Development - Annex I - Rio Declaration on Environment and Development, United Nations, Rio de Janeiro, 1992.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, A/RES/217A, Dichiarazione universale dei diritti umani, United Nations, Parigi, 1948.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, A/RES/66/288, Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 - The future we want, United Nations, New York, 2012.

VONA R., *Modelli di Management e Dinamiche Competitive nel Sistema Moda: Il caso Zara in “Finanza Marketing e Produzione”*, 2, 2004.

WCDE, *Our common Future*, Oxford University Press, Oxford, 1987.

## Sitografia

ABITI PULITI website: [www.abitipuliti.org](http://www.abitipuliti.org).

ABOUT ORGANIC COTTON website: [www.aboutorganiccotton.org/stats/](http://www.aboutorganiccotton.org/stats/).

ASIA FLOOR WAGE ALLIANCE website: [www.asia.floorwage.org](http://www.asia.floorwage.org).

ASSOCIAZIONE TESSILE E SALUTE website: [www.tessileesalute.it](http://www.tessileesalute.it).

BETTER COTTON INITIATIVE website: [www.bettercotton.org](http://www.bettercotton.org).

BLUESIGN website: [www.bluesign.com/index.html](http://www.bluesign.com/index.html).

CARBON FOOTPRINT website: [www.carbonfootprint.com](http://www.carbonfootprint.com).

CENTRO TESSILE SERICO website: [www.textilecomo.com](http://www.textilecomo.com).

CRADLE TO CRADLE website: [www.c2ccertified.org](http://www.c2ccertified.org).

DIZIONARIO LATINO OLIVETTI: <https://www.dizionario-latino.com/>.

ECOLABEL website: [www.ecolabel.com/en/](http://www.ecolabel.com/en/).

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION website: [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org).

ENVIRONMENT COMMISSION - Circular Economy website:  
[www.ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm).

EPD website: [www.environdec.com](http://www.environdec.com).

EUROPEAN CHEMICALS AGENCY website:

[www.echa.europa.eu/it/regulations/reach/understanding-reach](http://www.echa.europa.eu/it/regulations/reach/understanding-reach).

FAIRTRADE FOUNDATION website: [www.fairtrade.org.uk](http://www.fairtrade.org.uk).

FAO - AQUASTAT website: [www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm](http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm).

FASHION UNITED website:

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

GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD website: [www.global-standard.org](http://www.global-standard.org).

GREENPEACE DETOX CAMPAIGN website:

[www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/detox/water/detox/intro/](http://www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/detox/water/detox/intro/).

GRI website: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

INTERBRAND website:

[www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/](http://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/).

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY website: [www.iea.org](http://www.iea.org).

INTERNATIONAL MONETARY FUND website:

[www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx).

ISTAT website: <https://www.istat.it>.

IUCN website: [www.iucn.it/pagina.php?id=2](http://www.iucn.it/pagina.php?id=2).

OEKO-TEX website: [www.oeko-tex.com](http://www.oeko-tex.com).

OSSERVATORIO DEI CONSUMI FINDOMESTIC:

[www.osservatoriofindomestic.it/osservatorio-dei-consumi/index.html](http://www.osservatoriofindomestic.it/osservatorio-dei-consumi/index.html).

SISTEMA MODA ITALIA (SMI) website: [www.sistemamodaitalia.com/it/sostenibilita](http://www.sistemamodaitalia.com/it/sostenibilita).

SUSTAINABLE APPAREL COALITION website: [www.apparelcoalition.org](http://www.apparelcoalition.org).

SUSTAINABLE SOCIETY FOUNDATION website: [www.ssfindex.com](http://www.ssfindex.com).

TEXTILE EXCHANGE website: [www.textileexchange.org](http://www.textileexchange.org).

TRECCANI website: [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

TRUE COST MOVIE website:

[www.truecostmovie.com/store/the-true-cost-digital-download](http://www.truecostmovie.com/store/the-true-cost-digital-download).

UN website: <http://www.un.org/en/index.html>.

UNEP website: [www.unenvironment.org/about-un-environment](http://www.unenvironment.org/about-un-environment).

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE website:

<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/reportHandler.ashx?fileName=BVS&reportId=958&templateId=1&format=html>.

WATER FOOTPRINT NETWORK website: [www.waterfootprint.org/en/](http://www.waterfootprint.org/en/).

WIKIPEDIA website: <https://www.wikipedia.org>.

