



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in
Economia e Gestione
delle Aziende

Tesi di Laurea

Fashion e Sostenibilità:

un'analisi del profilo di sostenibilità dei segmenti luxury e retail fashion

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Chiara Mio

Correlatore

Ch. Prof. Marco Fasan

Laureando

Riccardo Babetto
Matricola 853128

Anno Accademico

2019 / 2020

Indice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1. MODA E SOSTENIBILITÀ	5
1.1 <u>IL MANIFESTO DELLA SOSTENIBILITÀ PER LA MODA ITALIANA</u>	9
1.1.1 <u>Design</u>	10
1.1.2 <u>Materie prime</u>	11
1.1.3 <u>Produzione</u>	12
1.1.4 <u>Distribuzione e punti vendita</u>	14
1.1.5 <u>Sistema di gestione</u>	17
1.1.6 <u>Sistema paese</u>	18
1.1.7 <u>Etica d'impresa</u>	18
1.1.8 <u>Trasparenza</u>	19
1.1.9 <u>Educazione</u>	20
1.2 <u>FRAMEWORK GRI, CASI AZIENDALI E LETTERATURA SCIENTIFICA</u>	22
2. IL PROFILO DI SOSTENIBILITÀ DEL SEGMENTO LUXURY FASHION	27
2.1 <u>IL LUSSO</u>	27
2.2 <u>IL FASHION</u>	30
2.3 <u>IL SEGMENTO FASHION LUXURY</u>	34
2.4 <u>FASHION LUXURY E SOSTENIBILITÀ</u>	41
2.5 <u>STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ NEL LUXURY FASHION</u>	43
2.5.1 <u>Design</u>	43
2.5.2 <u>Materie prime e produzione</u>	47
2.5.3 <u>Distribuzione e punti vendita</u>	51
2.5.4 <u>Sistema di gestione, sistema paese, trasparenza</u>	54
2.5.5 <u>Educazione ed etica d'impresa</u>	57
2.6 <u>ECONOMIA CIRCOLARE NEL SEGMENTO LUXURY FASHION</u>	59
3. IL PROFILO DI SOSTENIBILITÀ DEL SEGMENTO RETAIL FASHION	63
3.1 <u>IL SEGMENTO RETAIL FASHION</u>	63
3.1.2 <u>Velocità di adeguamento dell'offerta e migliore design di prodotto</u>	64
3.1.3 <u>Maggiore numero di collezioni</u>	66
3.1.4 <u>Esternalizzazione della produzione</u>	67
3.1.5 <u>Aumento della differenziazione di prodotto</u>	68
3.2 <u>PROSPETTIVA DEL CONSUMATORE</u>	70
3.3 <u>RETAIL FASHION E SOSTENIBILITÀ</u>	71
3.3.1 <u>Design</u>	75
3.3.2 <u>Materie prime</u>	79
3.3.3 <u>Produzione ed etica d'impresa</u>	84
3.3.4 <u>Distribuzione, punti vendita e sistema di gestione</u>	88
3.3.5 <u>Trasparenza ed educazione</u>	92
3.4 <u>ECONOMIA CIRCOLARE NEL SEGMENTO RETAIL FASHION</u>	95

4. LUXURY E RETAIL FASHION, CONFRONTO TRA PROFILI DI SOSTENIBILITÀ	99
4.1 <u>MATERIE PRIME E PRODUZIONE</u>	99
4.2 <u>DESIGN</u>	104
4.3 <u>SISTEMA DI GESTIONE</u>	108
4.4 <u>DISTRIBUZIONE E PUNTI VENDITA</u>	110
4.5 <u>SISTEMA PAESE</u>	115
4.6 <u>TRASPARENZA ED EDUCAZIONE</u>	116
4.7 <u>I DIVERSI PROFILI DI SOSTENIBILITÀ</u>	118
CONCLUSIONI.....	122
BIBLIOGRAFIA	127
SITOGRAFIA.....	134

Introduzione

Il settore italiano della moda viene riconosciuto in tutto il mondo come sinonimo di eccellenza e qualità. Nel nostro Paese il comparto della moda risulta avere un ruolo trainante per l'economia con un fatturato secondo solo all'industria metallurgica.

Numerose sono state le dinamiche evolutive che hanno coinvolto il settore del fashion negli ultimi anni come per esempio la digitalizzazione del mercato ed in particolare il fenomeno della sostenibilità.

La sostenibilità è risultata essere una dinamica irrompente all'interno del settore in grado dapprima di delineare una nuova figura del consumatore, anche in seguito a fatti di cronaca che hanno sviluppato una notevole consapevolezza in questo senso, e una nuova proposta di valore da parte delle organizzazioni basata sulla predisposizione di una strategia di sostenibilità.

Nel primo capitolo dell'elaborato vengono riportati gli elementi che verranno utilizzati nel corso della discussione come lente interpretativa di questa nuova proposta di valore delle organizzazioni, ovvero il Manifesto per la sostenibilità della moda italiana, gli standards del *Global Reporting Initiative*, la letteratura scientifica maggiormente accreditata e singoli casi aziendali.

L'obiettivo che l'elaborato si prefigge è quello di riportare i principali elementi di compatibilità e le differenze sostanziali rispetto all'analisi del profilo di sostenibilità dei segmenti *luxury* e *retail fashion*.

Per ottemperare a tale finalità nel secondo capitolo viene approfondito il segmento *luxury fashion* con un'analisi che in primo luogo si è indirizzata nell'approfondimento di due rapporti principali, ovvero quello tra il concetto di lusso e moda ed in seguito tra il concetto di alta moda e sostenibilità. L'analisi del segmento dell'alta moda prosegue andando a definire i contenuti e le principali dinamiche operative che sostengono la predisposizione della strategia di sostenibilità costruite attorno alla ricerca della qualità nei confronti del cliente.

Nel terzo capitolo dell'elaborato la discussione viene circoscritta al segmento *retail fashion* riportandone le principali caratteristiche distintive ed il rapporto che si innesca con la dinamica della sostenibilità. Nell'identificazione degli elementi portanti della strategia di sostenibilità si identificherà come le dinamiche operative vengono

implementate attorno al concetto della velocità considerata imprescindibile per il successo delle organizzazioni.

Nella parte finale dell'elaborato si predispose un'analisi focalizzata nell'intercettare le caratteristiche comuni e le differenze sostanziali delle dinamiche operative che sostengono il profilo di sostenibilità dei segmenti *luxury* e *retail fashion*.

Capitolo 1. Moda e sostenibilità

Il termine moda, dal latino *modus*, significa “giusta misura” e viene interpretato come ciò che risulta adeguato, giusto e opportuno in un preciso momento e in un determinato luogo¹, come il ruolo che il comparto del *fashion* svolge oggi all’interno dell’economia italiana.

Il rapporto di Confindustria Moda, che predispone un’analisi annuale relativa alle performance raggiunte dai settori tessile, moda e accessorio, nel 2018 ha descritto un crescente andamento positivo riportando dei dati incoraggianti. Si è infatti assistito ad un incremento di fatturato che ha superato i 95 miliardi di euro, un numero di occupati di oltre 580 mila individui e ad un saldo commerciale di 28 miliardi di euro, secondo solo all’industria metallurgica, grazie soprattutto ad una ricorrente propensione all’export da parte delle organizzazioni (66,3%)².

Il settore della moda italiana viene riconosciuto in tutto il mondo come eccellenza sia da un punto di vista quantitativo come presenza nel mercato, tra le 100 realtà maggiormente riconosciute a livello mondiale nel segmento *fashion luxury* il 24% sono italiane, che da un punto di vista qualitativo grazie alle caratteristiche che contraddistinguono il *fashion* italiano come la qualità dei materiali, la creatività e l’artigianalità³.

Molteplici sono state le criticità che il settore ha dovuto affrontare negli ultimi anni, come ad esempio la difficoltà nell’adattare piccole medie aziende spesso di derivazione familiare (che rappresentano una percentuale importante di organizzazioni operanti nella filiera della moda) a dinamiche di mercato internazionali, trainate soprattutto dall’avvento della digitalizzazione che ha avuto un forte impatto all’interno delle pratiche organizzative.

Tra le varie dinamiche che hanno coinvolto l’evoluzione del *fashion* emerge in particolare il tema della sostenibilità, destinato a tracciare le future traiettorie di sviluppo del settore.

¹ Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani

http://www.treccani.it/enciclopedia/moda_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

² Nota economica di Confindustria moda relativa al settore tessile, moda e accessorio, anno 2019

https://www.confindustriamoda.it/wp-content/uploads/2019/01/Conf-Moda_Nota-Eco_2609.pdf

³ Report Deloitte, “Global power of luxury goods – Shaping the future of the luxury industry”

Il dibattito relativo al rapporto tra moda e sostenibilità nasce a metà degli anni '90 in seguito al diffondersi di inchieste giornalistiche che indagavano sul fenomeno del “*social dumping*”⁴ e del lavoro minorile.

Numerose grandi aziende della moda facevano ricorso a fornitori provenienti dall'Asia, soprattutto da Cina e Bangladesh, che sottoponevano i propri lavoratori a turni strazianti e salari esigui senza riconoscerne i diritti sindacali fondamentali.

Questo fenomeno è sfociato nel 2013 nell'emblematico crollo di “Rana Plaza” a Dacca, un edificio di otto piani in cui migliaia di lavoratori bangladesi hanno perso la vita mentre si occupavano delle commesse di produzione assegnate da importanti organizzazioni del settore dell'abbigliamento.

Da quel terribile fatto di cronaca una crescente consapevolezza relativa al fenomeno sociale prima, e ambientale poi, ha raggiunto gli individui e le organizzazioni di tutto il mondo.

In questo contesto emerge un nuovo profilo di consumatore, maggiormente evoluto, non più focalizzato solamente sul rapporto qualità-prezzo ma che ricerca una qualità intrinseca nel prodotto da rilevare sotto l'aspetto sociale e ambientale⁵.

Si diffonde di conseguenza all'interno delle organizzazioni una nuova pratica competitiva, la *responsabilità sociale d'impresa* (RSI) che oggi viene considerata un driver fondamentale nella predisposizione della *value proposition* delle organizzazioni operanti nel settore della moda.

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) viene intesa come un concetto in base al quale “le imprese integrano le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nell'interazione con i propri stakeholder su base volontaria”⁶, all'interno dei quali si individuano i partner commerciali, i dipendenti, i fornitori, i clienti ma anche la comunità prossima all'azienda e la società in generale.

⁴ Fenomeno secondo il quale “un bene può essere venduto in un mercato straniero a un prezzo inferiore a quello ‘normale’ [...] In particolare, risulta inferiore la componente del costo legata al lavoro; ciò accade in determinati paesi in via di sviluppo, dove vigono situazioni di sfruttamento dei lavoratori più deboli a causa del mancato rispetto dei diritti minimi dei lavoratori e dei diritti sociali, con conseguente produzione di merci a condizioni di costo particolarmente competitive”.

Da <http://www.treccani.it/enciclopedia/dumping/>

⁵ E. Corbellini, E. Malfiorati, *LA CSR NELLA MODA: Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?* Economia e Management 2013, pag. 61-80

⁶ Definizione stabilita dal Parlamento Europeo “Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility”, 2001

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)

L'adozione delle pratiche di CSR all'interno delle organizzazioni rende possibile il conseguimento di un vantaggio che si estende dai confini dell'azienda fino al coinvolgimento dell'intera società.

Questo vantaggio, le cui dinamiche vengono analizzate da M. E. Porter e M. R. Kramer⁷, trova sintesi nella generazione di un valore condiviso che si delinea quando:

- la CSR viene compresa attraverso l'analisi delle interdipendenze tra società e impresa secondo una prospettiva "*outside-in*" (identificando attraverso quali aspetti la società influenza l'operatività dell'organizzazione) e "*inside-out*" (identificando gli impatti sociali sia positivi che negativi della catena del valore dell'organizzazione);
- l'organizzazione all'interno del proprio contesto seleziona tra le diverse interdipendenze individuate quelle attuabili in base alle proprie caratteristiche operative distinguendo tra problematiche sociali generiche che non influenzano la creazione di valore di lungo termine, tra l'impatto sociale della propria catena del valore direttamente riconducibile al regolare svolgimento d'impresa e le dimensioni sociali del proprio contesto competitivo, ovvero criticità che si riflettono nell'ambiente esterno direttamente imputabili ai drivers di competitività dell'impresa;
- l'organizzazione predispone una "*corporate social agenda*" che va oltre la categorizzazione delle problematiche sociali con l'obiettivo non solo di mitigare le richieste degli stakeholder ma predisporre un approccio strategico d'impresa alla CSR volto all'ottenimento di benefici sia economici che sociali;
- sia la prospettiva *inside-out* che la prospettiva *outside-in* vengono integrate per la creazione di un valore strutturale e condiviso, ovvero quando la società adotta investimenti indirizzati a rinforzare il contesto competitivo e quando le organizzazioni indirizzano le attività della catena del valore ad un miglioramento della performance sociale;

⁷ M. E. Porter e M. R. Kramer, *Strategy and Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in "Harvard Business Review", 2006, pag. 77-92

- le organizzazioni predispongono la propria proposta di valore adottando le pratiche della CSR definendo un impatto sociale integrato all'interno della propria strategia organizzativa.

Nell'ottemperanza delle proprie responsabilità sociali ed ambientali nasce la necessità da parte delle organizzazioni del fashion di attuare azioni eticamente corrette, ovvero considerate in sintonia con l'orizzonte di moralità della comunità di riferimento, che hanno la principale finalità di creare un'unica traiettoria di valore di lungo termine nei confronti dei propri portatori d'interesse.

La creazione di valore di lungo termine si riferisce a tre prospettive fondamentali secondo la teoria della *Tripple Bottom Line*, la performance di valore economico, che si riferisce alla generazione di profitto, la performance di valore sociale, che fa riferimento all'impiego di individui che operano all'interno della società, e la performance di valore ambientale, in quanto l'azienda agisce all'interno dell'ecosistema del pianeta⁸.

La criticità da parte delle organizzazioni risiede nel mantenimento dell'equilibrio congiunto di queste tre dimensioni di valore, nella misurazione e nel monitoraggio delle performance.

L'obiettivo che il primo capitolo di questo elaborato si prefigge, dopo aver discusso della rilevanza del settore della moda italiano e di come il tema della sostenibilità stia irrompendo all'interno delle dinamiche organizzative, è quello di riportare gli strumenti che nei capitoli successivi guideranno l'analisi del profilo di sostenibilità delle aziende del settore del fashion, in particolare quelle operanti nei segmenti *luxury* e *retail fashion*. In primo luogo si evidenzia la rilevanza del "Manifesto della Sostenibilità per la moda italiana", un documento emblematico redatto da Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) i cui contenuti offrono la possibilità, non solo per le aziende associate, di predisporre un approccio strutturato alla costruzione di una politica di sostenibilità. Il capitolo riporta poi le altre fonti utili per l'analisi sviluppata all'interno di questo elaborato, ovvero il framework del "*Global Reporting Initiative*" (GRI), che stabilisce degli standard rispetto ai quali viene redatto il documento del Bilancio di Sostenibilità che permette di recepire informazioni rispetto alla strategia di sostenibilità delle organizzazioni in modo trasparente, immediato e di facile comparazione.

⁸ T.F Slaper, *The Tripple Bottom Line: What Is It And How Does It Work?*, Indiana Business Review, Spring, pag. 1-9

Le ultime fonti analitiche riportate consistono in singole iniziative rilevanti attuate da parte delle organizzazioni della moda, riscontrate principalmente all'interno di Report Integrati o di Bilanci di Sostenibilità, oltre alla letteratura scientifica più accreditata.

1.1 Il Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana

All'interno del settore della moda nasce la necessità di predisporre un approccio univoco e strutturato rispetto al contesto della responsabilità sociale d'impresa e in particolare alle performance sociali e ambientali delle aziende.

In questo senso nel 2011 la Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) ha avviato un percorso volto al raggiungimento dei più alti standard di sostenibilità da parte delle aziende associate attraverso l'istituzione di un "Tavolo di Lavoro sulla Sostenibilità" con la partecipazione dei più importanti brand italiani dell'alta moda⁹.

Questo rivoluzionario approccio da parte di CNMI ha portato alla predisposizione di linee guida specifiche nei confronti delle aziende italiane del *fashion* volte al rispetto di requisiti eco-tossicologici per gli articoli di abbigliamento, pelletteria, calzature ed accessori, requisiti di sostenibilità per i punti vendita, requisiti eco-tossicologici per le miscele chimiche e gli scarichi industriali delle aziende manifatturiere, ma soprattutto all'istituzione del "Manifesto della sostenibilità per la moda italiana".

Il Manifesto redatto nel 2012 ha la finalità 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"¹⁰ attraverso la definizione di items principali contenenti azioni concrete e distintive rivolte non solo alle aziende associate ma a tutte le organizzazioni italiane operanti nel settore.

Di seguito vengono analizzati gli elementi del "Manifesto della sostenibilità per la moda italiana" e si riportano i principali strumenti per la loro corretta implementazione all'interno della strategia di sostenibilità delle organizzazioni della moda.

⁹ Camera Nazionale della Moda Italiana

<https://www.cameramoda.it/it/sostenibilita/>

¹⁰ Manifesto della sostenibilità per la moda italiana, Camera Nazionale della Moda Italiana

https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/manifesto/manifesto_sostenibilita_it.pdf

1.1.1 Design

Il primo item fa riferimento al design, CNMI ritiene necessario inglobare il concetto della sostenibilità già nella fase di disegno del prodotto con l'obiettivo di ottenere un capo di qualità in grado di durare a lungo. In questa fase il concetto di sostenibilità all'interno del *fashion* assume oltre ad una dimensione sociale, ambientale ed economica, come definito dal concetto della *Tripple Bottom Line*, anche una dimensione culturale ed estetica¹¹.

La fase di design del capo di abbigliamento risulta essere di rilevante criticità per l'integrazione dei principi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione in quanto rappresenta il momento di concettualizzazione del prodotto.

Il direttore creativo e il suo team di stilisti allineandosi con gli standard previsti dal marchio nella fase di ideazione e disegno del capo di abbigliamento stabilisce la silhouette, il colore, ma anche il materiale e le sue eventuali lavorazioni. Le scelte attuate nella fase di design hanno dunque una conseguenza in tutto il ciclo di vita del prodotto. Per questo nelle mani dei designer risiede la prima grande opportunità di mitigazione degli impatti sociali ed ambientali del capo di abbigliamento.

Per i marchi italiani della moda può risultare utile il concetto di eco-design in cui si mette a disposizione dei direttori creativi una strategia di sostenibilità focalizzata sia su un impiego efficiente delle risorse che si andranno ad utilizzare, sia nei confronti dell'impatto che il ciclo di vita del capo di abbigliamento avrà rispetto all'ecosistema del pianeta.

In questo senso si sviluppa un fashion design sostenibile con l'obiettivo di informare il consumatore rispetto allo spreco di risorse evitato dall'implementazione della strategia e di creare una consapevolezza nei confronti del cliente volta all'adozione di uno stile di vita sostenibile¹².

Questo allineamento per le organizzazioni può essere facilitato attraverso l'adozione delle linee guida proposte dallo standard ISO 14006 rispetto all'istituzione, il

¹¹ D.Smal, *Design + Sustainability = Fashion: Sustainable design praxis in fashion*, The International Journal of Designed Objects Volume 6, 2013, pag. 41-47

¹² Kozłowski, M. Bardecki, C. Searcy, *Tools for sustainable fashion design: An Analysis of their fitness for purpose*, *Sustainability* (11), 2019, pag. 1-19

monitoraggio, la corretta implementazione e il continuo miglioramento di un management dell'eco-design¹³.

1.1.2 Materie prime

Il secondo elemento fondamentale per le aziende della moda nello sviluppo di una strategia di sostenibilità riguarda la selezione e l'approvvigionamento delle materie prime.

Tra le azioni suggerite da CNMI in questo senso emergono principalmente due driver che possono contribuire ad aumentare le performance ambientali e sociali delle aziende del *fashion*, ovvero la tracciabilità e le caratteristiche dei materiali in termini di impatto nei confronti dell'ecosistema. A causa della profondità dell'estensione della filiera che caratterizza i grandi brand del settore della moda, la tracciabilità della materia prima può risultare un aspetto di difficile monitoraggio e contribuire ad un incremento significativo dei costi. Per sopperire a questa criticità le aziende della moda possono predisporre nei confronti dei propri fornitori l'ottemperanza di specifici standard sociali ed ambientali all'interno del Codice di Condotta¹⁴. Il Codice di Condotta viene considerato uno strumento di *corporate governance* in quanto si propone di offrire una soluzione rispetto alle possibili problematiche che possono emergere durante lo svolgimento dell'attività d'impresa. I contenuti del documento sono estesi a tutti i portatori d'interesse dell'organizzazione, istituzionali e non istituzionali, e si ispirano ai valori che vengono delineati all'interno del Codice Etico¹⁵.

Altra dinamica riscontrabile all'interno della politica di sostenibilità delle aziende del *fashion* risulta essere l'allineamento delle proprie pratiche organizzative rispetto a certificazioni come *SA 8000* e *ILO Labour Standards* che estendono i propri contenuti non solo al personale interno all'azienda ma anche ai fornitori.

Questi strumenti sono volti ad assicurare il rispetto di criteri di sostenibilità sia all'interno delle coltivazioni, qualora l'organizzazione ottenga dai fornitori la materia

¹³ Standard ISO 14006,

<https://www.iso.org/standard/42546.html>

¹⁴ Joy, C. Peña, *Sustainability and the Fashion Industry: Conceptualizing Nature and Traceability*, Sustainability in Fashion, Chapter 3, 2017, pag. 31-54

¹⁵ E. Arrigo, *Code of Conduct and Corporate Governance*, Symphonya, Emerging Issues in Management, vol. 1, 2006, pag. 94-95

prima di origine naturale, sia all'interno delle manifatture, quando la fase produttiva viene esternalizzata ed affidata ai fornitori.

Il secondo driver riguarda le caratteristiche delle materie prime selezionate dalle aziende in termini di impatto ambientale, la stessa CNMI suggerisce l'adozione di materiali lavorati con sostanze naturali e certificati da enti internazionali quali l'etichettatura europea *Ecolabel*, *OEKO TEX* e *Global Organic Textile Standard*.

Oltre alle certificazioni sono a disposizione delle organizzazioni degli strumenti specifici di analisi della performance ambientale dei singoli materiali come *Higg Material Sustainability Index*¹⁶ che consiste in una piattaforma online di dati in cui si riporta per ogni fibra disponibile nel database un punteggio rispetto ad un set di indicatori che si riferiscono all'impatto dei materiali nei confronti dell'ecosistema del pianeta in termini di sostanze chimiche utilizzate, all'utilizzo di terra ed acqua, al consumo di energia, alla produzione di effetto serra e allo spreco nella lavorazione¹⁷.

Un altro strumento a disposizione delle aziende della moda è il benchmark predisposto da Made-by rispetto all'impatto ambientale delle fibre tessili in cui i materiali vengono classificati dai più virtuosi (come il cotone riciclato) ai meno virtuosi (come la seta e l'alpaca).

1.1.3 Produzione

Il terzo elemento trattato da CNMI considerato fondamentale nella predisposizione di una strategia di sostenibilità è rappresentato dalla lavorazione delle materie prime e dalla fase di produzione dei capi di abbigliamento.

Nella fase produttiva può essere stabilito dall'organizzazione il rispetto di criteri di sostenibilità riguardo alla performance sociale inserendo specifici standard a riguardo all'interno del Codice Etico, o nel Codice di Condotta, definito come "l'esplicitazione delle

¹⁶ *Higg Material Sustainability Index* è uno degli strumenti che compongono l'indice di sostenibilità di Higg sviluppato dal *Sustainable Apparel Coalition* che si riferisce al prodotto; altri strumenti dell'indice misurano l'impatto della fase di produzione, e assistono l'organizzazione nella predisposizione e nel reporting della propria strategia ambientale.

Da Index <https://msi.higg.org/sac-materials/1/textiles>

¹⁷ S. Radhakrishnan, *The Sustainable Apparel Coalition and the Higg Index, Roadmap to sustainable textiles and clothing*, Chapter 2, Springer Science & Business Media, 2014

politiche aziendali in materia di etica d'impresa e delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi"¹⁸.

Sono poi a disposizione delle organizzazioni della moda le linee guida predisposte da certificazioni internazionali come ISO 26000¹⁹ che definisce pratiche per l'adozione di un approccio strutturato alla responsabilità sociale d'impresa e OHSAS 18001²⁰ che si riferisce all'adozione di requisiti di salute e sicurezza per i propri occupati all'interno del luogo di lavoro.

Spostando l'analisi verso la performance ambientale della fase produttiva sono a disposizione delle aziende della moda delle tecnologie innovative di lavorazione dei materiali che consentono di abbattere l'impatto nei confronti dell'ecosistema del pianeta.

Il trattamento al plasma, applicabile sia a materiali di origine naturale che artificiale, rappresenta una tecnologia di lavorazione del tessuto che consente un'elevata performance ambientale in quanto permette di ridurre drasticamente l'utilizzo di sostanze chimiche e azzerare il consumo di acqua, elementi impiegati nella tradizionale fase di finissaggio del capo di abbigliamento²¹. Questo trattamento permette di preservare le caratteristiche del tessuto andando a modificarne attraverso un bombardamento di ioni ed elettroni solo il substrato.

Un'altra tecnologia a disposizione delle aziende della moda è il trattamento enzimatico applicabile alle fibre di origine naturale come la lana e il lino, l'utilizzo di questa tecnologia consente un miglioramento delle caratteristiche tecniche del materiale in termini di aumento di resistenza, con un conseguente prolungamento della vita utile del prodotto, e soprattutto un'elevata performance ambientale in quanto gli agenti biologici impiegati sono completamente biodegradabili²².

¹⁸ N. Cerana, *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, pag. 74

¹⁹ ISO 26000

<https://www.iso.org/standard/42546.html>

²⁰ OHSAS 18001

<https://www.csqa.it/csqa/norme/sicurezza/bs-ohsas-18001>

²¹ F. Uddin, *Environment-friendly plasma treatment in textile finishing*, 5th International Conference on Energy, Environment and Sustainable Development 2018, University of Engineering and Technology, Jamshoro

²² Y.M. Galante, *Enzimologia nel tessile: Biopreparazione del cotone ed uso degli enzimi nell'industria tessile*, Chimica e Industria, 2001, pag. 1-6

Nello sviluppo della strategia di sostenibilità CNMI suggerisce poi alle aziende di focalizzarsi sull'impiego di energie provenienti da fonti rinnovabili ma soprattutto di considerare il riutilizzo dell'acqua impiegata all'interno del processo produttivo e il recupero degli scarti di lavorazione adottando un approccio circolare.

A disposizione delle aziende della moda, all'interno di un'ottica circolare, rientra l'utilizzo della tecnica di *re-manufacturing* che consiste nel creare un nuovo capo di abbigliamento utilizzando come input scarti di lavorazione provenienti dal taglio del materiale necessario nell'assemblaggio di un altro prodotto²³. Questa pratica ha un'elevata efficienza ed una facile applicabilità in quanto non prevede investimenti specifici e trattamenti dedicati della materia prima.

1.1.4 Distribuzione e punti vendita

Proseguendo nell'analisi degli item ritenuti fondamentali per lo sviluppo di una strategia di sostenibilità secondo CNMI risulta necessaria una focalizzazione sulla distribuzione, le attività di marketing e i punti vendita. Le aziende della moda per ottenere una performance efficiente in termini di costi ambientali dovranno affidare il trasporto dei propri prodotti a vettori che adottano un approccio sostenibile.

In questo senso i distributori dovranno ridurre il loro impatto ambientale attraverso un aumento di efficienza in termini di volumi di carico e di ottimizzazione dei percorsi, e allo stesso tempo ricorrere a sistemi di alimentazione dei propri veicoli più sostenibili come il motore ibrido e l'alimentazione elettrica che permette l'abbattimento di emissioni di CO₂²⁴.

Altro elemento utile per contribuire ad una strategia sostenibile è il packaging sia nella fase di trasporto che a livello *retail*.

Risulta necessario che l'imballaggio sia composto da materiale in grado di garantire la salute degli utenti lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, che venga concepito attraverso l'ottimizzazione o il riutilizzo di materiale rinnovabile e che sia focalizzato verso una diminuzione del consumo di energia.

²³ Report, *A NEW TEXTILE ECONOMY: Redesigning fashion future*, di Ellen MacArthur Foundation pag. 96

²⁴ A. Mckinnon, *Sustainable distributions: opportunities to improve vehicle loading*, Industry and Environment, Vol. 23, 2000, pag. 26-30

Nella fase logistica l'imballaggio terziario e secondario²⁵, che nel settore del fashion non entra mai a contatto con il consumatore ma solamente con il punto vendita, può incrementare la propria performance ambientale qualora sia composto da materia prima rinnovabile (come il cartone), riciclabile, biodegradabile oppure allineato alle politiche di deforestazione adottando in questo senso la certificazione della Catena di Custodia del "Forest Stewardship Council" (FSC)²⁶.

In questo senso viene utilizzato come veicolo di trasparenza rispetto al proprio impegno nell'implementazione di una maggiore attenzione agli impatti ambientali l'imballaggio primario, ovvero il packaging che contiene il prodotto acquistato dai consumatori all'interno dei punti vendita.

Qualora il consumatore riscontri coerenza rispetto all'implementazione di una strategia di sostenibilità da parte dell'azienda di moda, anche trasferendo questa attitudine nell'imballaggio primario, vi sarà una possibile maggiore propensione all'acquisto da parte del cliente e una crescente delineazione dell'identità del brand in termini di performance ambientale²⁷.

Riguardo ai punti vendita CNMI ha predisposto un documento dedicato "Sostenibilità nel retail" con l'obiettivo di fornire delle linee guida nei confronti dei committenti e dei progettisti nel concepimento di progetti di costruzione e ristrutturazione dei negozi in ottica sostenibile²⁸. All'interno del documento vengono descritti principi come quello della bio-architettura, principi di progettazione bioclimatica degli interni, principi di prevenzione dell'inquinamento, principi di efficientamento del consumo energetico e di acqua e principi tecnici riguardo ai materiali da utilizzare.

Le aziende della moda oltre a focalizzare la propria attenzione nei confronti di un approccio sostenibile strutturato devono poi attuare pratiche che permettano di

²⁵ Il decreto legislativo n. 152 del 3 aprile 2006 sancisce come terziario l'imballaggio che ha lo scopo di rendere più agevole la logistica e il trasporto di un numero consistente di unità di vendita o di imballaggi secondari per gli operatori addetti alla catena di distribuzione, come secondario l'imballaggio che ha lo scopo di raggruppare più prodotti, come primario l'imballaggio destinato direttamente al consumatore finale.

²⁶ N. Kozik, *Sustainable packaging as a tool for global sustainable development*, 19th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019 – Sustainability in the Global-Knowledge Economy pag. 1-9

²⁷ L. Magnier, D. Crié, *Communicating packaging eco-friendliness: An exploration of consumers' perceptions of eco-designed packaging*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, 2015, pag. 350-366

²⁸ Camera Nazionale della Moda Italiana, *Sostenibilità del Retail*
https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_2.pdf

comunicare e sensibilizzare il consumatore rispetto all'implementazione della strategia anche andando oltre i confini del punto vendita. In questo senso viene ampiamente adottata da parte delle organizzazioni una tecnica di comunicazione indirizzata esclusivamente a promuovere le performance sociali ed ambientali, il *green marketing*. La percezione da parte dei consumatori delle attività di marketing della azienda del fashion che si protraggono oltre l'ottenimento del profitto, verso attività sociali, ambientali e culturali, contribuisce ad elevare positivamente l'immagine del brand²⁹. L'impatto positivo delle attività di green marketing nei confronti dell'immagine del brand innesca poi una catena di effetti positivi nella percezione del cliente. Un'immagine del brand più strutturata contribuisce ad aumentare sia la soddisfazione dell'individuo in seguito all'esperienza di consumo, sia l'effetto positivo nei confronti della fiducia del consumatore. Gli effetti positivi dell'immagine del brand generati verso la soddisfazione del cliente, e la fiducia dello stesso, portano all'ottenimento della fidelizzazione del consumatore.

Secondo la letteratura scientifica tuttavia si ritiene necessario per l'organizzazione non adottare un approccio esclusivamente focalizzato sulla percezione del prodotto come "green" ma basare sempre la propria strategia di marketing su una prospettiva più strutturata³⁰. Per l'azienda della moda è in ogni caso consigliabile da un punto di vista di comunicazione tenere come punto di riferimento un'analisi complessiva del rapporto tra costi e benefici. Secondo questa letteratura anche di fronte ad un capo di abbigliamento estremamente performante da un punto di vista sostenibile, un consumatore sarà comunque propenso all'acquisto di un prodotto i cui i benefici percepiti superano i costi a prescindere dall'impatto ambientale o della performance sociale.

Non devono quindi venire tralasciati driver importanti di valore aggiunto che contribuiscono ad accrescere la percezione di valore del prodotto come l'aspetto, la funzionalità ed il costo (in quanto molto spesso i costi di ricerca e di produzione di un prodotto sostenibile risultano elevati e allo stesso tempo i benefici in termini di aspetto estetico limitati). L'azienda del fashion nell'ottenimento dei vantaggi che derivano da un'immagine green del marchio, con conseguente migliore fedeltà dei consumatori, non

²⁹ J. Jung, Sang J. Kim, K. H. Kim, *Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty*, Journal of Business research, 2020

³⁰ A. Meyer, *WHAT'S IN IT FOR THE CUSTOMERS? SUCCESSFULLY MARKETING GREEN CLOTHES*, Business Strategy and the Environment, Vol. 10, 2001, pag. 317-330

dovrà quindi orientare esclusivamente la propria comunicazione nei confronti della performance ambientale del proprio prodotto ma dovrà focalizzarsi nel comunicare ai consumatori i punti di forza del prodotto in termini di migliore rapporto tra costi e benefici complessivi percepibili dal cliente.

1.1.5 Sistema di gestione

Nell'ottemperanza delle proprie performance sociali ed ambientali secondo CNMI risulta fondamentale per le organizzazioni della moda dotarsi di un sistema di gestione in grado di monitorare le prestazioni di sostenibilità.

In particolare si suggerisce di implementare i propri strumenti di gestione adottando l'approccio "Plan, Do, Check, Act", poiché predisposto al miglioramento della qualità delle performance³¹. In questo senso il monitoraggio della qualità all'interno delle aziende della moda può avvenire anche attraverso l'adozione di linee guida stabilite da certificazioni internazionali come ISO 9001³² rivolta in particolare al perseguimento della soddisfazione del cliente attraverso il continuo miglioramento delle prestazioni aziendali, ma soprattutto attraverso controlli di qualità rivolti direttamente al prodotto nell'ottemperanza degli standard stabiliti dall'organizzazione.

Una criticità che le aziende della moda devono affrontare si riscontra nella difficoltà del monitoraggio delle prestazioni sociali ed ambientali a livello *retail* soprattutto qualora la diffusione dei propri punti vendita sia elevata. Le organizzazioni ai fini di una valutazione delle performance dei propri team di vendita può implementare un sistema di gestione dei dati centralizzato in grado di valutare l'efficienza e l'efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda in termini di performance ambientale e sociale dei diversi punti vendita che dovranno comunicare i propri dati all'interno del sistema.

In questo senso uno strumento a disposizione delle aziende della moda può essere l'ottenimento della certificazione ISO 50001, da estendere ai propri punti vendita, che

³¹ N. Johnson, *The benefits of PDCA*, Quality Progress, Vol. 35, 2002

³² ISO 9001

<https://www.csqa.it/csqa/norme/qualita/iso-9001>

riguarda la predisposizione di un sistema di gestione dell'energia che prevede l'implementazione di attività di misurazione e monitoraggio delle performance³³. Questa certificazione permette alle organizzazioni di focalizzare la propria performance ambientale in termini di consumo energetico nell'ottemperanza dei propri standard di sostenibilità.

1.1.6 Sistema paese

Altro elemento riportato all'interno del "Manifesto della sostenibilità per la moda italiana" riguarda il consolidamento del sistema moda nazionale che CNMI ritiene possibile attraverso la collaborazione tra le imprese del settore con l'obiettivo di creare una filiera strutturata con particolare riguardo all'incentivazione di un'innovazione in ottica di sostenibilità, in cui le performance ambientali e sociali sono collegate all'artigianalità che caratterizza le aziende italiane del settore. In questo senso le aziende della moda possono adottare il paradigma di *corporate social innovation* secondo il quale le aziende si indirizzano verso un approccio all'innovazione in cui le pratiche organizzative si sviluppano portando a soluzioni sociali positive³⁴.

1.1.7 Etica d'impresa

Altro concetto da inglobare all'interno della strategia di sostenibilità delle aziende della moda è l'etica d'impresa con la finalità di incentivare pratiche di responsabilità sociale sia per i propri dipendenti che per i fornitori.

In particolare CNMI cita come strumento utile a riguardo il Codice Etico poiché tra le finalità di questo documento vi è la definizione di standard morali che influenzano le pratiche organizzative dell'azienda e il livello di relazione con i propri stakeholder³⁵.

³³ ISO 5001,

<https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Energia-e-Gas-Serra/ISO-50001>

³⁴ P. Popoli, *Corporate Social Innovation in comparison with Corporate Social Responsibility: Integration, Development or Replacement?*, International Business Research, Vol. 10, 2017

³⁵ Giovanni Castellani, *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, 2011, pag 112-115

Risulta opportuno per le aziende della moda adattare questi standard anche al rispetto di criteri di sostenibilità e definire eventuali parametri sanzionatori di pratiche illecite soprattutto nei confronti dei fornitori rispetto alla criticità del monitoraggio della loro performance. Durante la prosecuzione della discussione gli strumenti del Codice di Condotta e del Codice Etico verranno riscontrati nella strategia di sostenibilità all'interno delle dinamiche operative di produzione.

1.1.8 Trasparenza

Altro item riportato da CNMI è la comunicazione della trasparenza delle pratiche di sostenibilità attuate dalle aziende della moda verso i propri stakeholder.

In questo caso si fa riferimento a forme di rendicontazione che trasmettano in maniera trasparente le performance di sostenibilità dell'organizzazione ai propri portatori d'interesse con particolare riguardo agli standard di sostenibilità predisposti da “*Global Reporting Initiative*” (GRI) che rappresentano la *best practice* in termini di reporting dell'impatto economico, sociale e ambientale delle aziende³⁶.

Il documento di rendicontazione che si basa sulle linee guida predisposte dal GRI a disposizione delle aziende della moda è il Bilancio di Sostenibilità che ha la finalità di informare la platea di stakeholders dell'organizzazione riguardo alla propria performance sociale ed ambientale. Nonostante il Bilancio di Sostenibilità sia una documentazione di natura volontaria (tranne in alcuni casi specifici in Francia, Svezia e Danimarca), ha la caratteristica di essere soggetto ad una facile comparabilità tra le diverse organizzazioni, grazie all'elevata adozione delle linee guida del GRI, e una buona predisposizione alla personalizzazione delle informazioni contenute a livello di settore³⁷.

Altro strumento di rendicontazione a disposizione delle organizzazioni della moda è il Report Integrato che ha la funzione di fornire una comunicazione sintetica agli stakeholders che apportano capitale finanziario rispetto alla strategia, alla governance e alle performance che consentono all'organizzazione di creare valore sia nel breve che nel lungo periodo. All'interno del documento, anche in questo caso di origine volontaria

³⁶ Global Reporting Initiative,

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

³⁷ M. Fasan, *Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure*, Integrated Reporting, 2013, pag. 41-57

(tranne in Sud Africa), vengono riportate informazioni di tipo quantitativo e qualitativo relative all'implementazione di capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e naturale all'interno dell'organizzazione.

Il framework utilizzato nella regolamentazione del Report Integrato è quello dell'*International Integrated Reporting Council* che consente un'elevata personalizzazione delle informazioni a livello di settore, un'importante trasparenza informativa, un focus alla prospettiva futura e alla creazione di valore di lungo termine, un rilevante orientamento alla comunicazione esterna di fattori intangibili ma una scarsa comparabilità³⁸.

Ai fini della discussione di questo elaborato gli strumenti del Bilancio di Sostenibilità e del Report Integrato trattati all'interno di questo paragrafo verranno utilizzati come fonte per la ricostruzione dei contenuti delle strategie di sostenibilità delle organizzazioni operanti all'interno dei segmenti *luxury* e *retail fashion* discussi nei capitoli successivi.

1.1.9 Educazione

Nell'implementazione di un'adeguata strategia di sostenibilità un altro elemento importante è l'educazione, intesa come la promozione dell'etica e dei principi attinenti alla sostenibilità nei confronti di tutti i portatori d'interesse.

Una particolare attenzione dovrà essere prestata dalle organizzazioni della moda nei confronti della sensibilizzazione dei consumatori.

I driver da implementare per attuare questa pratica fanno riferimento principalmente alla fase d'acquisto in cui il cliente viene a contatto con il prodotto all'interno dei punti vendita.

Risulta necessaria una formazione degli *store manager* focalizzata non solo sui principi di sostenibilità dettati dall'organizzazione, rispetto ai quali il punto vendita deve allinearsi, ma anche sulla diffusione di queste pratiche nei confronti del consumatore³⁹.

Quando gli addetti che operano all'interno degli *stores* comprendono gli sforzi dell'azienda in termini di diffusione di pratiche di sostenibilità e raggiungono una

³⁸ International Integrated Reporting Council

<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

³⁹ J. Yudelson, *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*, Springer, 2009 pag. 172

consapevolezza a riguardo, riescono a trasferire al meglio questo approccio anche alla base di clienti.

Spesso il consumatore, quando sussistono specifiche condizioni che si analizzeranno nei capitoli successivi, viene incentivato all'acquisto del prodotto quando questo risulta performante da un punto di vista sociale e ambientale, l'apporto di un *premium price* da parte dell'organizzazione in seguito al sostenimento di costi imputabili alle pratiche organizzative sostenibili infatti non viene considerato una barriera all'acquisto per questa tipologia di consumatori⁴⁰.

Il cliente deve essere poi sensibilizzato rispetto ad un utilizzo del prodotto che ottemperi a criteri di sostenibilità incentivati dalla stessa azienda come per esempio le campagne di riconsegna del prodotto all'interno dei punti vendita quando questo è giunto al termine della sua vita utile. L'implementazione del programma di raccolta degli abiti usati rientra all'interno di un approccio circolare che permette l'ottemperanza di elevati standard di sostenibilità.

Il metodo del *retailer drop-off* prevede una raccolta di prodotti in larga scala che può essere accompagnata da incentivi nei confronti dei consumatori oltre ad un risparmio in termini di costi ambientali poiché viene evitata la destinazione diretta del capo di abbigliamento alla discarica e il conseguente smaltimento.

La promozione dell'attitudine di un consumo sostenibile dovrà venire incentivata attraverso uno sforzo congiunto dell'organizzazione con partner prevalentemente di carattere istituzionale con la finalità di promuovere lo sviluppo di una generazione futura attenta all'impatto dei propri stili e scelte di consumo nei confronti dell'ecosistema del pianeta.

Per le aziende della moda la focalizzazione delle pratiche di sostenibilità non deve avvenire solo nei confronti dei clienti ma anche verso i propri dipendenti.

Numerose sono le iniziative emblematiche adottabili in questo senso. Per esempio la drastica riduzione dei rifiuti di plastica all'interno delle sedi dell'azienda può essere ottenuta con l'abbattimento dell'utilizzo di bottigliette d'acqua attraverso la distribuzione di borracce aziendali costruite con materiale ad impatto minimo e l'installazione di distributori di acqua.

⁴⁰ S. A, Chekima, O. A, Wafa, S. Igau, S. L, Chekima, Jr. Sondoh, *Examining green consumerism motivational drivers: does premium price and demographics matter to green purchasing?*, Journal of Cleaner Production Vol. 112, 2016, pag. 3436-3450

Altro strumento implementabile è l'adozione di programmi di *corporate car sharing* o *car pooling* per il trasporto dei dipendenti dalle loro abitazioni alla sede lavorativa con l'importante obiettivo di diminuire i costi ambientali imputabili all'organizzazione e di diffondere la strategia di sostenibilità a tutti i lavoratori⁴¹.

1.2 Framework GRI, casi aziendali e letteratura scientifica

All'interno di questo elaborato, nonostante ne sia stata ampiamente sottolineata la rilevanza, il "Manifesto della sostenibilità per la moda italiana" sviluppato da CNMI non rappresenta l'unica fonte di analisi delle pratiche di sostenibilità implementate dalle organizzazioni del fashion.

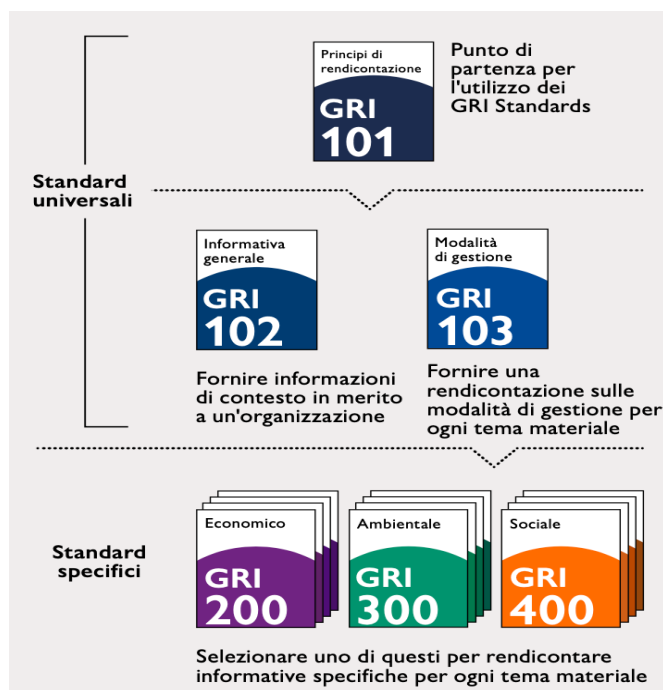
Un ruolo rilevante infatti viene svolto dal framework internazionale di riferimento per la rendicontazione della documentazione relativa al "Bilancio di sostenibilità", ovvero dal "*Global Reporting Initiative*" (GRI).

Gli standard predisposti dall'ente internazionale permettono la ricostruzione della proposta di valore di lungo termine dell'organizzazione consentendo l'analisi della *Tripple Bottom Line* in quanto si dividono in performance economica, ambientale e sociale.

La struttura della rendicontazione di sostenibilità prevista da GRI prevede degli standard universali (GRI 101, 102, 103) e degli standard specifici che riguardano temi economici (serie GRI 200), temi ambientali (serie GRI 300) e temi sociali (serie GRI 400).

⁴¹ V. Boutueil, *Fleet Management and the adoption of Innovations by Corporate Car Fleets*, Journal of the Transportation Research Board, 2016, pag. 84-91

Figura 1.1 – Gli standard del *Global Reporting Initiative*



Fonte: Global Reporting Initiative website

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

- GRI 101: Individua i Principi di rendicontazione rispetto ai quali l'organizzazione dovrà allinearsi per la definizione dei contenuti e la qualità del report, definisce i requisiti da ottemperare dell'organizzazione per la rendicontazione del report di sostenibilità conforme agli standard GRI e a come utilizzare poi gli standard specifici;
- GRI 102: Individua l'Informativa Generale e viene utilizzato per fornire indicazioni di contesto riguardo all'organizzazione come informazioni sul profilo, sulla strategia, sull'etica e l'integrità, sulla governance, sulle pratiche di coinvolgimento degli stakeholder e sul processo di rendicontazione;
- GRI 103: Individua le Modalità di Gestione, questo standard fa riferimento alle informazioni relative alla modalità di gestione dei temi materiali per l'organizzazione, ovvero del perché un tema risulta materiale per l'azienda, di quale sia il suo impatto e di come l'organizzazione gestisca l'impatto che ne deriva, il GRI 103 è pensato per venire applicato agli standard specifici;

- Serie GRI 200: Individua gli standard specifici utilizzati per rendicontare i dati sull'impatto dell'organizzazione rispetto a temi economici, per esempio la performance economica, la presenza sul mercato, gli impatti economici indiretti, le imposte;
- Serie GRI 300: Individua gli standard specifici utilizzati per rendicontare l'impatto dell'organizzazione rispetto a temi ambientali, per esempio i materiali (percentuale di rinnovabili, non rinnovabili, riciclati e materiale di imballaggio), energia (consumata all'interno e all'esterno dell'organizzazione, proveniente da fonti rinnovabili e non rinnovabili, riduzione del consumo di energia), valutazione ambientale dei fornitori (percentuale di fornitori valutati secondo criteri ambientali, impatti ambientali negativi nella catena di fornitura e azioni intraprese);
- Serie GRI 400: Individua gli standard specifici per rendicontare l'impatto dell'organizzazione rispetto a temi sociali, per esempio salute e sicurezza sul lavoro (gestione della sicurezza lavoratori, formazione e prevenzione), formazione e istruzione (ore medie di formazione, programmi aggiornamento competenze, percentuale lavoratori valutati), lavoro minorile, lavoro forzato, attività con impatti negativi, potenziali sulle comunità locali, valutazione sociale dei fornitori (percentuale di fornitori valutati secondo criteri sociali, impatti sociali negativi nella catena di fornitura e azioni intraprese).

Un'ulteriore fonte rispetto alla quale si basa l'analisi degli elementi che caratterizzano la strategia di sostenibilità delle organizzazioni della moda consiste nella documentazione fornita dal marchio, ovvero il Report Integrato o il Bilancio di Sostenibilità oltre ai singoli interventi emblematici adottati.

Compatibilmente alle peculiarità del brand e al *commitment* in termini di sostenibilità risulta possibile riscontrare diversi interventi adottati dalle organizzazioni come per esempio la borraccia aziendale di Gucci S.p.a per la riduzione della plastica monouso, rispetto al segmento *luxury fashion*, oppure la conversione degli uffici sostenibili del gruppo Inditex nel segmento *retail fashion* con la finalità di diminuire drasticamente l'impatto ambientale riconducibile all'azienda.

In particolare le organizzazioni analizzate di cui verranno riportati singoli interventi in termini di pratiche di sostenibilità nel segmento *luxury fashion* sono Gucci S.p.a e

un'altra maison del gruppo Kering presso la quale ho svolto il mio stage formativo, mentre nel segmento *retail fashion* sono stati analizzati i report di sostenibilità del gruppo Inditex, del gruppo H&M e di OVS S.p.a.

Oltre alle fonti sopra riportate nella discussione degli elementi che caratterizzano le politiche di sostenibilità delle organizzazioni operanti all'interno del settore della moda, si è fatto ampio ricorso alla letteratura scientifica maggiormente accreditata.

Nei capitoli successivi le fonti analizzate all'interno di questa prima parte dell'elaborato verranno calate all'interno dei segmenti di mercato *luxury fashion* e *retail fashion* con la finalità di andare a ricostruire gli elementi che caratterizzano le politiche di sostenibilità implementate dalle organizzazioni.

2. Il profilo di sostenibilità del segmento luxury fashion

In questo secondo capitolo dell'elaborato la discussione viene circoscritta in uno specifico segmento di mercato del settore della moda, ovvero il segmento *luxury fashion*. Nella prima parte si tratterà del concetto di "lusso" delineandone le caratteristiche principali riconosciute dalla letteratura scientifica per passare poi all'analisi del concetto di "fashion" secondo la lente interpretativa fornita dai principi di F. Godart in "*Unveiling Fashion Business*"⁴².

Si procederà successivamente a descrivere come questi due concetti apparentemente discordanti si sintetizzano, attraverso l'elemento del "tempo", nella costruzione del segmento *luxury fashion*.

Una volta riportate le principali peculiarità appartenenti ai brand di successo dell'alta moda secondo M. Fionda e C. M. Moore⁴³ la discussione verrà indirizzata nel rapporto che il segmento di mercato ha con il concetto di sostenibilità.

L'obiettivo che questo capitolo si prefigge è quello di riportare i principali contenuti che caratterizzano le strategie di sostenibilità delle organizzazioni che operano all'interno del segmento *luxury fashion*.

2.1 Il lusso

L'analisi del concetto di lusso viene ritenuta dalla letteratura di difficile interpretazione in quanto numerose sono state le prospettive analitiche utilizzate, molteplice la terminologia usata e diverse le dimensioni applicative implementate.

Questi fattori hanno contribuito a creare una confusione nel proporre una definizione univoca e nel delinearne le caratteristiche principali.

La difficoltà viene giustificata dalla caratteristica stessa del concetto di lusso che viene identificato come un aspetto relativo la cui percezione da parte degli individui cambia a seconda dell'evoluzione sociale e culturale.

⁴² F. Godart, *Unveiling Fashion: Business, Culture, and Identity in the Most Glamorous Industry*, Palgrave-Macmillan, London, 2012

⁴³ M. Fionda, C. M. Moore, *The anatomy of the luxury fashion brand*, Brand Management, Vol. 16, pag. 347-363

In questo elaborato si propone una definizione di lusso allineata rispetto a specifici criteri analitici e alle caratteristiche associate al concetto che emergono maggiormente dalla letteratura.

Risulta necessario basare la definizione su una solida fondazione concettuale evidenziando poi come la delimitazione del concetto debba necessariamente essere applicabile a tutte le categorie di prodotto o servizio (fashion, automotive, ecc...) e infine si sottolinea come la definizione debba poter essere applicata a livello operativo oltre ad essere suscettibile di misurazione⁴⁴.

L'allineamento rispetto a questi criteri consente di proporre una definizione di lusso che accomuna la prospettiva da un punto di vista del consumatore e da un punto di vista di prodotto.

Il prodotto o il servizio di un brand di lusso viene percepito dai consumatori come:

- caratterizzato da un'elevata qualità;
- in grado di offrire un valore autentico attraverso i benefici desiderati, sia funzionali che emozionali;
- per il suo ruolo estetico;
- caratterizzato da un forte legame con il passato;
- per la sua immagine di prestigio all'interno del mercato costruita su qualità come l'artigianalità, e la percezione di un servizio elevato;
- come meritevole di essere associato ad un premium price;
- in grado di ispirare una profonda connessione⁴⁵.

Dal punto di vista del consumatore si ritiene rilevante riportare gli aspetti analizzati da Veblen nella teoria del "*consumo cospicuo*"⁴⁶. L'assunto principale muove dal desiderio degli individui dell'ottenimento del benessere e del potere, tuttavia non ne è sufficiente il possesso ma per raggiungere la stima della collettività è necessario che il benessere e il potere siano posti in evidenza dall'individuo durante la fase di consumo.

Questa teoria giustifica la prevalenza del beneficio emozionale rispetto a quello funzionale che deriva sia dal godimento del bene o del servizio sia dall'esperienza intrapresa dal consumatore.

⁴⁴ I. Yeoman, U. McMahon-Beattie, *The Changing Meaning of Luxury*, Revenue Management, Palgrave Macmillan, London, 2011, pag. 72-85

⁴⁵ L. L. M. Turunen, *Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective*, Springer, 2017

⁴⁶ T. Veblen, *The Theory of The Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, MacMillan, 1899

All'interno della prospettiva del consumatore emerge un'altra caratteristica rilevante legata al concetto di lusso ovvero il ruolo estetico associato al prodotto.

Molto spesso i consumatori identificano un prodotto di lusso come un'opera d'arte non solo per le caratteristiche attribuite ma soprattutto per il contesto in cui viene presentato. In questo senso il suo ruolo estetico durante la fase di godimento del bene traina il consumatore in un'esperienza altamente edonica.

La percezione del consumatore del prodotto o servizio di lusso deriva poi dal forte legame con il passato, ovvero dall'eredità che il brand è in grado di tramandare.

La percezione dell'*heritage* dal punto di vista del consumatore contribuisce ad accrescere il valore che viene riconosciuto al prodotto o servizio. Il riconoscimento di questo valore consente al consumatore di estendere la vita utile del prodotto o servizio, in questo modo instaurando una relazione di lungo termine l'individuo contribuisce ad aumentare il proprio benessere nel tempo.

La prospettiva analitica relativa agli attributi del prodotto fa riferimento all'elevata qualità, al riconoscimento di un premium price, alla connessione che è in grado di creare con il consumatore e all'immagine di prestigio che deriva dalle sue qualità.

Con particolare riferimento alle ultime caratteristiche si evidenzia come entrambe le prospettive analitiche trovino un punto in comune nel riconoscimento di un ruolo fondamentale al concetto di *brand equity*.

Il valore associato al brand viene considerato un elemento critico nell'ottenimento del successo all'interno del settore del lusso poiché attraverso la costruzione di un'identità di marca basata sia sulle caratteristiche del prodotto o del servizio sia sull'elevamento sociale che deriva dal suo godimento, si diffonde una reputazione all'interno del mercato in grado di sollecitare l'attenzione dei consumatori⁴⁷.

Una definita identità di brand ha effetti positivi sulla soddisfazione dei consumatori che godono del bene di lusso, questa dinamica può innescare un sentimento di fiducia nei confronti del marchio fino ad arrivare alla fidelizzazione della clientela.

I benefici emozionali associati al brand vengono ritenuti estremamente critici dalla letteratura in quanto si evidenzia come più che le caratteristiche materiali associate al prodotto, sia fondamentale per le organizzazioni del lusso focalizzare le pratiche

⁴⁷ M. Mrad, J. Majdalani, C. C. Cui, Z. El Khansa, *Brand addiction in the contexts of luxury and fast-fashion brands*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2020

organizzative nell'esperienza che il consumatore intraprende con il marchio, con la finalità di ottenere il maggior valore possibile.

In questo senso si riconosce un altro elemento fondamentale che rientra nella determinazione delle dinamiche inerenti al lusso, ovvero il ruolo svolto dall'esperienza. Si evidenzia all'interno della letteratura come vi sia un crescente trend rispetto al consumo di beni di lusso che riguarda l'aspirazione e il soddisfacimento personale che avviene attraverso l'esperienza. In questo senso il concetto di lusso va oltre il suo legame materiale con il prodotto per avvicinarsi ai concetti di autenticità ed esclusività relativi all'esperienza intrapresa dal consumatore.

2.2 Il fashion

Una volta tracciate le caratteristiche principali del concetto di "lusso" la discussione si sposta nella comprensione delle peculiarità riscontrabili all'interno del segmento dell'alta moda attraverso l'apprendimento dei sei principi del fashion di F. Godart trattati nel libro "*Unveiling Fashion Business*"⁴⁸ e riportati nella Tabella 2.1.

Innanzitutto l'autore ritiene rilevanti questi concetti in quanto nel corso dell'evoluzione del settore della moda si è assistito ad un loro continuo sviluppo, tuttavia non si esclude la possibilità che alcuni di questi principi nel corso del progresso culturale e sociale possano mutare profondamente la loro manifestazione oppure scomparire lasciando spazio a nuove dinamiche.

Il primo principio è quello dell'*affermazione* in quanto Godart riconosce la moda come mezzo attraverso il quale l'individuo si afferma all'interno della società.

Questa interpretazione tuttavia va oltre il mero concetto di espressione di stile della persona poiché al fashion viene riconosciuto un ruolo molto più importante.

Secondo l'autore la moda si colloca tra l'individuo e la società e aiuta le persone a comunicare ed integrarsi all'interno della collettività.

Infatti il principio di affermazione deve essere interpretato non come una dinamica soggettiva ma come un processo collettivo. In questo senso essere "alla moda" significa soddisfare il proprio desiderio di affermazione individuale attraverso la propria affiliazione sociale.

⁴⁸ F. Godart, *Unveiling Fashion: Business, Culture, and Identity in the Most Glamorous Industry*, Palgrave-Macmillan, London, 2012

Tabella 2.1 – I principi del fashion di Godart

PRINCIPI DEL FASHION DI GODART	CARATTERISTICHE
1. Principio Affermazione	Moda come veicolo di integrazione ed affermazione dell'individuo all'interno della collettività.
2. Principio Convergenza	La moda converge da più fashion trends ad un set più limitato di stili dettati dalle sfilate; Velocità e potenza di diffusione dei canoni dello stile nel mercato mondiale.
3. Principio Autonomia	La moda si colloca all'interno di un equilibrio che vede da un lato la creatività del designer e dall'altro la commercializzazione del modello.
4. Principio Personalizzazione	I direttori creativi sono suscettibili di una notorietà autonoma rispetto al brand.
5. Principio Simbolizzazione	Moda interpretata come insieme di simboli e di significati; Il brand è suscettibile di valore autonomo rispetto all'organizzazione.
6. Principio Imperializzazione	Oggi le organizzazioni di successo assumono le caratteristiche di multinazionali del fashion; I canoni dello stile tipici del fashion irrompono nei settori automotive ed high tech.

Fonte: F. Godart, *Unveiling Fashion: Business, Culture, and Identity in the Most Glamorous Industry*, Palgrave-Macmillan, London, 2012

Il secondo principio è quello della *convergenza* che permette di evidenziare due caratteristiche distintive del settore del fashion.

Viene infatti ritenuto rilevante dall'autore sottolineare come periodicamente durante l'anno si assista al passaggio dalla coesistenza di più *fashion trends* alla convergenza

verso un set molto più limitato di stili. Questa dinamica deriva dalla rapida diffusione in tutto il mondo delle nuove tendenze che vengono presentate in poche città come Milano, Londra, Parigi e New York in occasione delle sfilate stagionali.

La seconda caratteristica distintiva è infatti la potenza e la velocità con la quale la moda è in grado di affermarsi nel mercato globale soprattutto in seguito all'avvento della digitalizzazione all'interno del settore.

Il principio della convergenza ha importanti implicazioni sia nei confronti dei designers che nei confronti dei consumatori. Per i direttori creativi è fondamentale comprendere quali saranno le future tendenze da delineare, mentre per gli individui secondo il principio della convergenza essere "alla moda" significa aderire alle nuove tendenze più velocemente possibile.

Il principio dell'*autonomia* viene identificato dall'autore come terzo elemento fondamentale del fashion. Dal momento in cui la moda esce dalle mura di Versailles con Maria Antonietta che la interpreta come strumento di differenziazione ed affermazione della propria potenza, i *couturier* acquisiscono maggiore riconoscimento ed autonomia e il fashion viene progressivamente riconosciuto come forma d'arte. Oggi la moda viene identificata come forma estetica di creatività, tuttavia i designers devono concepire i propri capi di abbigliamento rientrando in un'ottica commerciale che può limitare la loro spinta creativa. Ai direttori creativi viene affidata la criticità del mantenimento di un equilibrio ritenuto fondamentale che vede da un lato l'espressione artistica e dall'altro il rispetto di canoni legati alla commercializzazione.

All'interno di questo equilibrio spesso precario si colloca il principio dell'*autonomia*. Il quarto elemento riportato nella Tabella 2.1 è il principio della *personalizzazione* che si riscontra all'interno del settore della moda. In questo senso l'autore analizza come molto spesso la fama dei designers e dei direttori creativi preceda le loro creazioni superando anche la notorietà stessa dei brand. Risulta interessante notare come il particolare successo di uno specifico capo di abbigliamento venga direttamente attribuito dalla collettività al direttore creativo anche se molto spesso i designers partecipano alla concezione del prodotto dettando solamente la visione generale affidando la definizione ai loro collaboratori.

Il principio della *simbolizzazione* è il quinto elemento considerato rilevante all'interno del fashion secondo l'autore e permette di analizzare due principali caratteristiche.

La prima caratteristica riguarda il riconoscimento del potere dei marchi della moda grazie alla loro tradizione senza tempo e alla capacità di dettare e adattarsi all'evoluzione dello stile. Secondo il principio della simbolizzazione il brand ha un valore autonomo rispetto al creatore e all'organizzazione che viene percepito dalla collettività. In seguito alle nuove dinamiche che hanno coinvolto il settore del fashion e al susseguirsi di diversi direttori creativi i marchi sono stati reinterpretati ma hanno sempre mantenuto la loro autonomia. Questo valore intrinseco del marchio viene reso possibile grazie alla seconda caratteristica riscontrabile nell'analisi di questo principio, ovvero la concezione della moda come insieme di simboli e di significati grazie ai quali i brand si sono ritagliati la loro identità e il loro valore.

L'ultimo principio analizzato da F. Godart è quello dell'*imperializzazione* ed è ritenuto quello più recente in seguito all'evoluzione assunta dal settore.

Se inizialmente i marchi di successo consistevano in piccole medie imprese con pochi addetti situate all'interno dei loro laboratori oggi un ruolo chiave è giocato dai grandi gruppi del fashion.

A guidare il settore infatti sono gruppi come LVMH (che racchiude marchi come Christian Dior, Luis Vitton, Fendi, Givenchy) e Kering (Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta) vere e proprie multinazionali della moda che hanno portato ad una maggiore considerazione all'interno delle maison di dinamiche manageriali facilitando a partire dalla fine del ventesimo secolo, grazie al loro elevato numero di brand e alla loro presenza capillare nel mercato globale, la crescita economica e lo sviluppo di paesi emergenti come Brasile, India e soprattutto Cina.

Altro elemento riscontrabile nell'analisi del principio dell'*imperializzazione* consiste nell'irruzione del concetto di moda all'interno di settori come l'*automotive* e l'*high tech* dove si è assistito ad un progressivo sviluppo dello stile e del design che viene rinnovato periodicamente.

2.3 Il segmento fashion luxury

La comprensione dei principi del fashion di F. Godart risulta utile per definire il collegamento tra fashion e lusso per poi calare successivamente l'analisi nelle dinamiche organizzative del segmento *fashion luxury* in ottica di sostenibilità.

La letteratura scientifica trova pareri discordanti riguardo al collegamento tra concetto di lusso e settore della moda.

In particolare, nonostante la letteratura sia univoca nell'evidenziare un fondamentale collegamento tra moda e lusso individuandolo nel desiderio da parte del consumatore di differenziazione sociale, così come viene concepita dal principio della convergenza di F. Godart, si riportano tuttavia importanti aspetti di divergenza.

Il primo aspetto trattato dalla letteratura è il rapporto che sia la moda che il concetto di lusso hanno con il tempo⁴⁹.

Se il legame che si instaura tra moda e tempo è in continua evoluzione coerentemente con l'evoluzione periodica dello stile, come definito dal principio della convergenza e dal principio della simbolizzazione, totalmente diverso è il rapporto tra lusso e tempo.

Per definizione e per come viene concepito dalla letteratura il lusso mantiene le proprie caratteristiche inalterate nel tempo anche attraverso l'abilità dei brands di tramandarne *heritage* ed unicità⁵⁰.

In questo senso se il lusso rimane nel corso del tempo, la moda è soggetta a frequenti cambiamenti.

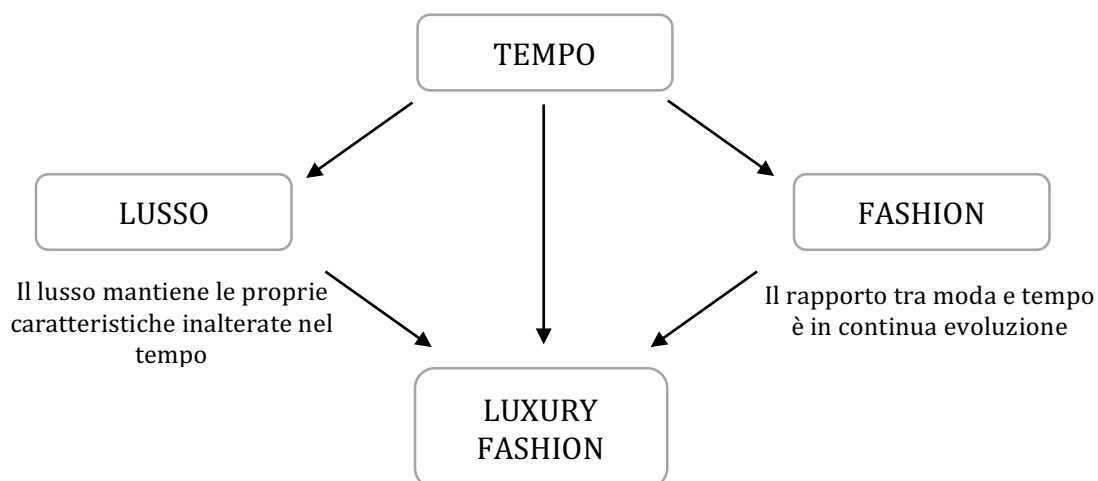
Questa rilevante discordanza, riportata nella Figura 2.1, viene risolta dalla letteratura in quanto la moda viene percepita come disciplina creativa per eccellenza, principio dell'autonomia, in cui all'interno del settore determinati marchi hanno l'abilità di affermare il proprio stile e la potenza di definirne i canoni nella percezione della collettività durante le sfilate.

Quando nel settore del fashion alcuni marchi riescono a raggiungere l'obiettivo della stabilità e il mantenimento di una qualità considerata senza tempo attraverso un'elevata visibilità e il riconoscimento di un valore rilevante associato al marchio da parte della collettività, questi definiscono il segmento *luxury fashion*.

⁴⁹ F. Godart, S. Seong, *Is sustainable luxury fashion possible?*, Sustainable luxury: Managing Social and Environmental Performance in Iconic Brands, Greenleaf Publishing, 2014

⁵⁰ L. L. M. Turunen, *Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective*, Springer, 2017

Figura 2.1 – *Il segmento luxury fashion attraverso il concetto di tempo*



I marchi raggiungono l'obiettivo della stabilità grazie alla percezione del proprio valore, ad una qualità e una *brand equity* riconosciuta dalla collettività come "senza tempo"

Fonte: F. Godart, S. Seong, *Is sustainable luxury fashion possible?*, *Sustainable luxury: Managing Social and Environmental Performance in Iconic Brands*, Greenleaf Publishing, 2014

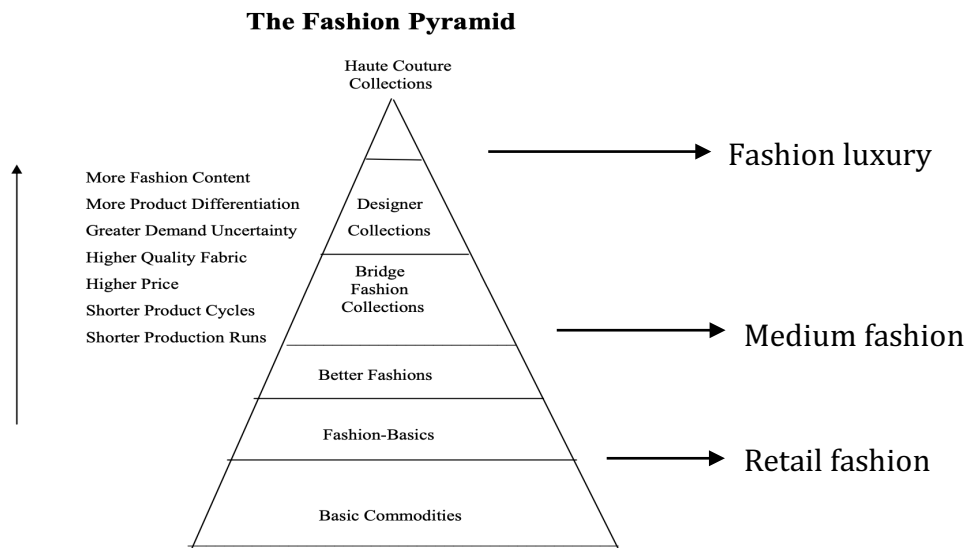
La letteratura scientifica fornisce poi una classificazione delle caratteristiche del settore della moda analizzate attraverso la "Piramide del Fashion" definita da Doeringer e Crean⁵¹ che risulterà rilevante all'interno di questo elaborato per la definizione dei segmenti analizzati, ovvero *luxury fashion* e *retail fashion*.

Le caratteristiche riportate dagli autori, come è possibile evincere dalla Figura 2.2, sono la tempistica e il ciclo produttivo, il prezzo, la qualità del tessuto, l'incertezza della domanda, la differenziazione del prodotto, e i contenuti di stile.

Alla base della piramide vengono individuate le "*fashion commodities*" e i "*fashion basics*" ovvero quei prodotti caratterizzati da uno scarso contenuto di stile, una esigua qualità e un prezzo basso. Risalendo la piramide troviamo i "*better fashion*" e i "*bridge fashion*" prodotti in cui i contenuti di stile sono più elevati rispetto alle fasce precedenti e che sono caratterizzati da una maggiore differenziazione e qualità superiore oltre ad avere un prezzo medio-alto.

⁵¹ P. Doeringer, S. Crean, *Can Fast Fashion Save the U.S Apparel Industry?*, *Socio-Economic Review*, Volume 4, Issue 3, September 2006, pag. 353-377

Figura 2.2 – La piramide del fashion



Fonte: P. Doeringer, S. Crean, *Can Fast Fashion Save the U.S Apparel Industry?*, *Socio-Economic Review*, Volume 4, Issue 3, September 2006, pag. 353–377

Al vertice della piramide in Figura 2.2 vengono riportate le “*designer collections*” e le “*houte couture collections*” ovvero quelle fasce in cui i prodotti raggiungono una qualità elevata giustificata da una rilevante presenza di contenuti di stile, e un prezzo estremamente alto.

In questo senso si assiste ad un’elevata differenziazione all’interno di un segmento di mercato sempre più piccolo caratterizzato da una minore sensibilità al prezzo.

A seconda delle diverse fasce di prodotto analizzate da Doeringer e Crean risulta possibile associare per ogni coppia di categoria un segmento di mercato.

In questo senso il segmento *retail fashion* sarà collegato alle “*fashion commodities*” e al “*fashion basics*”, il segmento intermedio sia per contenuti di stile che per prezzo sarà connesso al “*better fashion*” e al “*bridge fashion*” mentre il vertice della piramide con le collezioni di designers e l’*houte couture* intercettano il segmento *fashion luxury*.

Tuttavia trattare il segmento *fashion luxury* in maniera unitaria potrebbe risultare riduttivo in quanto, anche se per definizione il segmento del lusso può rappresentare una ristretta nicchia di mercato, all’interno del settore della moda negli ultimi anni si è assistito ad una dinamica che ha coinvolto in particolare i segmenti di fascia media ed alta.

Questo fenomeno consiste in una espansione della base di clienti appartenenti sia alla fascia alta, che corrisponde al target di clienti del segmento, che soprattutto alla fascia media. Una crescente percentuale di possibili acquirenti appartenenti alla classe media ha spinto i marchi *fashion luxury* ad un'ulteriore segmentazione anche all'interno del proprio target di riferimento.

Questo fenomeno è stato analizzato da Allèrès⁵² che definisce il segmento del lusso attraverso un triplice livello gerarchico a seconda del diverso grado di accessibilità.

In particolare si identifica:

- un "lusso inaccessibile", ovvero il lusso come viene percepito originariamente caratterizzato da modelli esclusivi di *houte couture*, dal prezzo estremamente elevato a cui può accedere solo un target ristretto di consumatori;
- un "lusso intermedio" che consiste in modelli che replicano il contenuto di stile *houte couture* ad un prezzo minore;
- un "lusso accessibile" che corrisponde a capi di abbigliamento prodotti in larga scala da brand del lusso come per esempio le collezioni ready-to-wear.

I segmenti di lusso intermedio e lusso accessibile sono stati concepiti dai brand del lusso con l'obiettivo di accaparrarsi il crescente target di consumatori appartenenti alla classe media.

Questa dinamica organizzativa ha permesso al segmento *fashion luxury* di raggiungere nell'anno 2019 entrate complessive per più di 85 miliardi di euro in cui i colossi LVMH (53 miliardi) e Kering (15,8 miliardi) hanno un ruolo predominante⁵³.

L'evidenza di questa nuova dinamica competitiva che ha segnato le organizzazioni del segmento *fashion luxury* riprende il precario equilibrio descritto da F. Godart nel principio dell'autonomia che sembra pendere, secondo questa nuova tendenza, a favore dell'aspetto commerciale.

⁵² D. Allèrès, *Luxe: Stratégies, Marketing*, Economica, Parigi, 1997

⁵³ Dati reperibili in <https://www.statista.com/outlook/21030000/100/luxury-fashion/worldwide?currency=eur>,

Report Integrato gruppo Kering

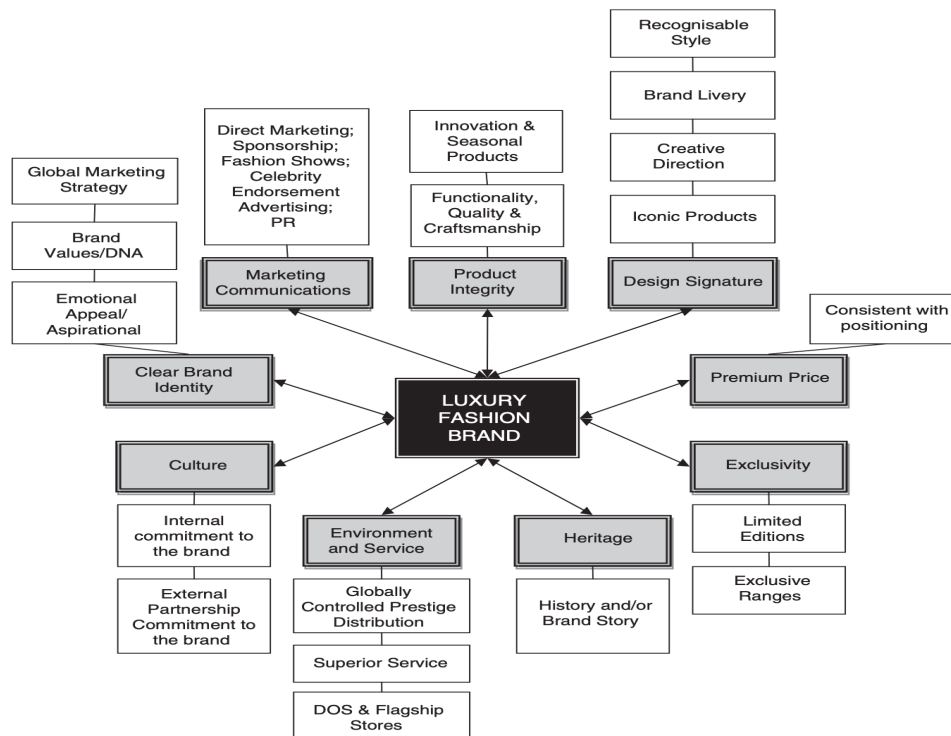
<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/bc8bfe4a961a818/original/2019-Integrated-Report.pdf>

Environmental Responsibility Report gruppo LVMH

https://r.lvmh-static.com/uploads/2020/06/lvmh_ra_environnement_2019_en.pdf

Dopo aver compreso a livello concettuale la costruzione del segmento *luxury fashion*, intercettandone le principali peculiarità secondo le diverse prospettive analitiche, la discussione prosegue all'interno delle caratteristiche operative delle organizzazioni.

Figura 2.3 – Caratteristiche dei marchi luxury



Fonte: M. Fionda, C. M. Moore, *The anatomy of the luxury fashion brand*, Brand Management, Vol. 16, pag. 347-363

Le caratteristiche distintive che un brand operante nel segmento *luxury fashion* deve necessariamente possedere per avere successo vengono individuate da M. Fionda e C. M. Moore e riportate nella Figura 2.3⁵⁴:

- il concetto di *brand equity* viene ritenuto nel segmento *fashion luxury* un aspetto critico di successo. La delineazione di una precisa identità di brand congiuntamente alla identificazione di valori sono drivers in grado di attirare il target dei consumatori all'acquisto. Attraverso investimenti adottati per l'implementazione di una strategia di marketing globale le organizzazioni dell'alta moda definiscono un loro posizionamento preciso all'interno del mercato che contribuisce a suscitare nel consumatore non solo un godimento di

⁵⁴ M. Fionda, C. M. Moore, *The anatomy of the luxury fashion brand*, Brand Management, Vol. 16, pag. 347-363

benefici funzionali legati al capo di abbigliamento ma anche il godimento di benefici emozionali;

- altre pratiche di critica rilevanza che sono collegate all'elemento dell'identità di brand fanno riferimento alle campagne di *marketing*. L'avviamento di campagne di comunicazione risulta essere una dinamica di elevata importanza poiché traina l'azienda del fashion luxury nel riconoscimento da parte della collettività di una posizione all'interno del mercato di riferimento. Gli strumenti maggiormente ricorrenti utilizzati dalle organizzazioni in questo senso risultano essere non solo investimenti in pubblicità ma le sfilate stesse, il coinvolgimento di personaggi pubblici e celebrità attraverso lo sfruttamento della loro approvazione sociale. Altro driver relativo alle campagne di marketing che sembra assumere negli ultimi anni un ruolo rilevante viene riconosciuto nella comunicazione diretta che il brand instaura con il cliente con l'obiettivo fondamentale di incrementare la relazione a favore di un accrescimento dell'esperienza dell'individuo e del conseguente riconoscimento di valore;
- il concetto dell'*integrità di prodotto* fa riferimento alla focalizzazione da parte delle organizzazioni nella funzionalità, ma soprattutto la qualità, l'artigianalità e l'attenzione al dettaglio che vengono considerate caratteristiche fondamentali nel riconoscimento del valore di un prodotto di lusso. Nell'incentivare questo aspetto le aziende dell'alta moda adottano importanti investimenti finalizzati a favorire l'innovazione e la creatività;
- altro elemento riscontrabile in Figura 2.3 che favorisce il successo di un brand di lusso è la rilevanza della *firma*, in particolare la coerenza tra il riconoscimento della firma del brand da parte dei consumatori target e i capi di abbigliamento sviluppati. In questo senso le aziende dell'alta moda adottano investimenti a favore della costruzione di un team di designer in grado di garantire lo sviluppo di modelli iconici che richiamino l'eredità tramandata dalla reputazione del brand. Spesso infatti i consumatori identificano la percezione della firma del marchio attraverso un collegamento diretto con un prodotto particolare del brand il quali per incentivare la coerenza a livello di *heritage* spesso apporta la propria firma nel packaging e nella livrea;
- il *premium price* associato ai prodotti *fashion luxury* contribuisce ad indirizzare il brand verso una percezione di alto livello dal punto di vista del consumatore e ad

accrescere il valore del marchio. Il prezzo elevato viene associato alla qualità e all'artigianalità ma soprattutto alla sensazione di esclusività che deriva dalla possibilità di un numero ristretto di consumatori di superare la barriera all'entrata del premium price;

- altro concetto rilevante è la già citata sensazione di *esclusività* che i consumatori associano al brand come elemento costituente della percezione del valore. Per le organizzazioni risulta possibile incentivare l'esclusività attraverso lo sviluppo di modelli ad edizione limitata e il controllo della distribuzione, restringendo la presenza di determinati capi di abbigliamento in specifici punti vendita considerati strategici;
- il concetto dell'*heritage* viene considerato rilevante dalle organizzazioni in quanto permette di accrescere il valore percepito dai consumatori che lo associano al brand. Per mantenere intatta l'eredità tramandata dalla storia del brand le organizzazioni indirizzano la propria strategia nella conservazione dell'autenticità che deriva dalla capacità dei direttori creativi di rispettare e rimanere i più fedeli possibili ai valori dei designer che hanno contribuito a costruire il valore associato ai prodotti del brand;
- altro elemento in Figura 2.3 considerato rilevante per il successo dei marchi *fashion luxury* deriva dall'*ambiente* con il quale viene a contatto il consumatore all'interno dei punti vendita e dai servizi ad esso associati. Importanti investimenti vengono intrapresi dalle organizzazioni per ritagliare un ambiente all'interno dei punti vendita in grado di trainare i consumatori ad una percezione di quelli che risultano essere i valori fondamentali del brand, oltre ad apportare vantaggi in termini di *brand equity*. Con un punto vendita in grado di trasferire la personalità e l'anima dell'organizzazione risulta rilevante per il brand focalizzare le proprie pratiche nel fornire servizi personalizzati al cliente. Attraverso dei servizi che si instaurano direttamente con il consumatore si apportano dei vantaggi in termini di esperienza con la quale l'individuo viene a contatto che si collega alla percezione del valore associato al brand.
- ultimo elemento rilevante viene identificato nella costruzione della *cultura* dell'organizzazione. L'azienda dell'alta moda dovrà indirizzare il know-how posseduto dai propri addetti ad ogni livello organizzativo nella costruzione di una cultura del brand che rispecchi l'identità del marchio e i valori fondanti la

propria proposizione di valore. I driver rilevanti in questo senso sono la moralità, l'onestà, l'integrità e la capacità di lavorare in team che permettono di costruire un messaggio di valore che deve essere recepito chiaramente dai consumatori.

2.4 Fashion luxury e sostenibilità

Una volta definite le caratteristiche e le peculiarità del segmento *fashion luxury* a livello organizzativo si propone un'analisi che permette di tracciarne il profilo di sostenibilità. All'interno della letteratura si riscontrano numerose interpretazioni relative al rapporto tra sostenibilità e segmento *fashion luxury* che evidenziano pareri discordanti.

L'analisi da parte della letteratura muove da un concetto profondamente legato al settore della moda, ovvero il tempo. Già presentato in precedenza come elemento caratterizzante il rapporto tra lusso e moda, il tempo viene declinato come driver rilevante nella definizione del rapporto tra alta moda e sostenibilità riportato in Tabella 2.2.

I pareri che sembrano riportare un'incongruenza nel legame tra sostenibilità e *luxury fashion* concentrano la propria analisi nell'evoluzione dello stile che definisce i canoni della moda all'interno del tempo⁵⁵. Questa dinamica deriva dalla velocità, collegata all'elevata visibilità, con la quale si diffondono all'interno del settore i nuovi trends del fashion in seguito alle sfilate. Dal momento in cui uno dei driver principali che portano all'acquisto un consumatore del segmento di fascia alta nella moda è il desiderio di godere di benefici emozionali che derivano anche dal riconoscimento da parte della collettività⁵⁶, principio dell'affermazione di Godart, gli individui saranno incentivati ad aderire velocemente alla variazione dello stile.

In questo senso risulta evidente l'incongruenza tra sostenibilità e fashion luxury poiché il ricorrente rapporto tra consumatore e acquisto del capo di abbigliamento determina un elevato consumo di risorse.

Altro aspetto analitico che riguarda il legame tra *fashion luxury* e tempo si determina rispetto alle caratteristiche distintive dei prodotti sviluppati.

⁵⁵ M. Akli Achabou, S. Dekhili, *Luxury and sustainable development: Is there a match?*, Journal of Business Research, Vol. 66, 2013, pag. 1896-1903

⁵⁶ L. L. M. Turunen, *Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective*, Springer, 2017

Tabella 2.2 – *Segmento luxury fashion e sostenibilità*

	TEMPO	SOSTENIBILITÀ
Fashion Luxury	Con la periodicità delle sfilate che definiscono i nuovi canoni dello stile il rapporto tra <i>fashion luxury</i> e tempo è ricorrente.	La ricorrenza con la quale i consumatori del segmento acquistano i prodotti, spinti dal desiderio di allinearsi rispetto ai nuovi canoni dello stile, portano ad uno scarso profilo di sostenibilità.
	Il valore elevato associato al prodotto consente un allungamento della vita utile; viene riconosciuto ai modelli di collezioni passate un valore maggiore rispetto a quelle recenti.	Il prolungamento della vita utile del prodotto associato anche al valore rilevante riconosciuto ai modelli di collezioni passate permettono al segmento <i>fashion luxury</i> di ottenere un buon profilo di sostenibilità.

Fonte: F. Godart, S. Seong, *Is sustainable luxury fashion possible?*, Sustainable luxury: Managing Social and Environmental Performance in Iconic Brands, Greenleaf Publishing, 2014

I capi di abbigliamento del segmento *fashion luxury* vengono riconosciuti dai consumatori per la loro elevata qualità e per l'unicità che evoca benefici sia funzionali che emozionali i quali spingono il cliente all'acquisto. Come conseguenza i capi di abbigliamento verranno conservati dagli individui in quanto intrinseci di valore e per questo difficilmente verranno destinati allo smaltimento. I consumatori che rientrano nel target del segmento *fashion luxury* possono riconoscere nei modelli appartenenti a collezioni passate un valore maggiore rispetto ai prodotti più recenti, anche grazie al principio dell'autonomia descritto da Godart.

2.5 Strategia di sostenibilità nel luxury fashion

Le principali maison appartenenti al segmento dell'alta moda hanno collaborato alla stesura con Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) del "Manifesto della Sostenibilità per la moda italiana"⁵⁷.

L'adozione di criteri di sostenibilità da parte delle organizzazioni operanti nella fascia più alta del settore testimonia un impegno strutturato nella traduzione a livello operativo degli elementi suggeriti all'interno del Manifesto della sostenibilità e della letteratura scientifica maggiormente accreditata.

Risulta rilevante evidenziare ai fini della discussione di questo elaborato come le dinamiche e le peculiarità del profilo di sostenibilità che si riscontrano nel segmento *luxury fashion* assumano sia contenuti e caratteristiche differenti che tratti di compatibilità rispetto agli altri segmenti del settore, in particolare a quello *retail fashion*. Gli elementi che definiscono la strategia di sostenibilità delle organizzazioni dell'alta moda verranno di seguito discussi attraverso la lente analitica degli strumenti evidenziati nel primo capitolo. Si ritiene rilevante ai fini della discussione evidenziare come le caratteristiche distintive dei brand dell'alta moda indirizzino la conformazione della strategia di sostenibilità.

In particolare l'importanza legata alla costruzione di un'opportuna *brand equity*, all'elevata qualità del prodotto e al ruolo rilevante che assume l'esperienza d'acquisto nel determinare il successo delle maison del lusso indirizzano anche l'adozione delle pratiche di sostenibilità.

2.5.1 Design

Il primo elemento che contribuisce a delineare i contenuti della politica di sostenibilità delle organizzazioni dell'alta moda consiste nella fase di design e nei risvolti operativi che le scelte adottate comportano.

La fase di design per le aziende *luxury fashion* svolge un ruolo critico non solo nella definizione dello stile che traina il consumatore alla fidelizzazione con il brand ma anche nell'esprimere l'adesione del brand ai criteri di sostenibilità.

⁵⁷ Camera Nazionale della Moda Italiana, Manifesto della sostenibilità per la moda italiana
https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/manifesto/manifesto_sostenibilita_it.pdf

Nasce quindi la necessità da parte dei direttori creativi di sostenere un equilibrio tra la performance ambientale e sociale e le esigenze estetiche.

Dalla letteratura emergono due possibili strategie che sono in grado di influenzare l'attitudine all'intenzione d'acquisto da parte dei consumatori e la percezione di valore associata al brand⁵⁸.

Dal momento in cui il target di clientela del segmento *fashion luxury* ha come drivers principali all'acquisto l'estetica e il design del prodotto⁵⁹, risulta necessario da parte dell'organizzazione implementare una pratica di disegno del capo d'abbigliamento che convogli entrambi gli elementi e i criteri di sostenibilità.

La prima strategia a disposizione dei designers fa riferimento alla possibilità di sviluppare un nuovo capo di abbigliamento con performance ambientali elevate ma che richiami necessariamente il design di precedenti prodotti emblematici del brand con un minore profilo di sostenibilità. In questo modo si limita il possibile effetto negativo nella percezione dei consumatori che può derivare da una maggiore focalizzazione da parte dell'organizzazione rispetto a criteri di sostenibilità del prodotto a discapito della mancanza di nuovi contenuti stilistici che può determinare un decremento della qualità percepita dagli individui.

La seconda strategia implementabile dalle maison dell'alta moda si riferisce alla possibilità da parte dei direttori creativi di orientare il design del nuovo prodotto avvicinandosi a modelli sviluppati da organizzazioni percepite come esplicitamente focalizzate alla performance ambientale dei capi d'abbigliamento.

L'implementazione di queste due strategie può incentivare la percezione del brand da parte dei consumatori positivamente influenzando di conseguenza anche la propensione all'acquisto in specifiche condizioni.

Due sono gli elementi principali che possono far propendere l'organizzazione ad aderire ad una delle strategie descritte, ovvero la profondità della conoscenza del brand da parte del consumatore e la durata della vita utile del prodotto percepita soprattutto da un punto di vista stilistico.

⁵⁸ M. De Angelis, F. Adiguzel, C. Amatulli, *The role of design similarity in consumers' evaluation of new green products: An investigation of luxury fashion brands*, Journal of Cleaner Production, Vol. 141, 2017, pag. 1515-1527

⁵⁹ L. L. M. Turunen, *Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective*, Springer, 2017

In particolare emerge come la prima strategia sia preferibile qualora il consumatore abbia una conoscenza elevata del brand e il prodotto sviluppato non venga influenzato dalla velocità della variazione delle tendenze di stile (come per esempio il portafoglio). In generale, dal momento in cui la percezione dell'estetica del prodotto è un driver fondamentale per la propensione all'acquisto da parte dei consumatori di fascia alta, risulta consigliabile per le organizzazioni propendere per l'adozione di una strategia di eco-design che sviluppi un modello vicino ai contenuti di stile di un capo di abbigliamento di successo sviluppato in precedenza dal brand stesso.

Le scelte intraprese durante la fase di concepimento e sviluppo del prodotto comportano delle implicazioni rilevanti lungo tutto la catena di fornitura poiché si determinano criteri estetici (come la scelta del materiale e del colore) ma si influenza soprattutto il termine della vita utile del prodotto con conseguenze riguardanti anche lo smaltimento del capo di abbigliamento⁶⁰.

Tuttavia all'interno del settore del lusso il termine della vita utile del prodotto sembra non rappresentare un driver di elevata rilevanza dal punto di vista del design.

Questo aspetto critico si determina come conseguenza del legame che il prodotto di lusso ha con il tempo poiché per definizione è destinato a conservare il proprio valore senza esaurirlo con i periodici cambiamenti di stile tipici del settore. In questo senso i direttori creativi assumono rilevanza dal punto di vista della sostenibilità poiché concepiscono un modello in grado di conservare il proprio valore in modo durevole.

Nel segmento *fashion luxury* la capacità del prodotto di perdurare nel tempo non deriva dal suo valore funzionale ma dal legame emozionale che il consumatore sviluppa con il capo d'abbigliamento⁶¹.

In seguito all'esperienza che l'individuo sviluppa sia quando entra in contatto con il prodotto all'interno del punto vendita sia in fase di godimento del bene si innesca un legame tra consumatore e prodotto che porta alla costruzione di una forte connessione emozionale che ha l'effetto di estendere la percezione del valore nel tempo allungandone la vita utile.

⁶⁰ H. Karaosman, P. Perry, A. Brun, G. Morales-Alonso, *Behind the runway: Extending sustainability in luxury fashion supply chains*, Journal of Business Research, 2018

⁶¹ Dubois, G. Laurent, S. Czellar, *Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes*, HEC Research Papers Series, 736, HEC Paris, 2001

In questo senso emerge all'interno della storia della moda nel segmento *luxury fashion* il designer Martin Margiela iniziatore del brand che porta oggi il suo nome, un rivoluzionario direttore creativo che ha avuto un forte impatto nel mondo dell'alta moda negli ultimi decenni del ventesimo secolo.

In particolare risulta rilevante sottolineare ai fini della discussione una tecnica implementata dal direttore creativo nel 1989, ovvero l'*upcycling*.

“L'*upcycling* è una procedura analoga al riciclo in cui i rifiuti e le merci consumate vengono direttamente riprocessate in nuovi prodotti senza venire ridotte in materie prime”⁶², questa tecnica di design permette di incrementare in maniera importante il profilo di sostenibilità del prodotto poiché rappresenta in modo evidente una forma di economia circolare. Risulta interessante evidenziare come Margiela implementi questa tecnica molti anni prima che la sostenibilità irrompa come tema rilevante nel mondo dell'alta moda e tuttavia come probabilmente lo stilista utilizzi l'*upcycling* come esercizio di stile e di creatività più che come pratica di design sostenibile.

La strategia di sostenibilità che scaturisce attorno al design di prodotto viene inglobata all'interno delle pratiche organizzative dei marchi del lusso sia attraverso la lente della creazione di valore di lungo termine sia con strategie di eco-design.

La performance ambientale riguardo al primo aspetto si ritiene rilevante in seguito alla capacità dei direttori creativi all'interno della fase di design di sviluppare prodotti in grado di suscitare un forte attaccamento emozionale nei confronti dei consumatori che di conseguenza godranno a lungo del proprio capo di abbigliamento allungandone la vita utile.

Rispetto alle strategie di eco-design si ritiene rilevante per i brand del lusso implementare modelli in grado di ottenere un'elevata performance ambientale che allo stesso tempo non limiti la percezione del valore da parte dei consumatori.

Questa pratica è possibile attraverso lo sviluppo di un capo di abbigliamento con un alto profilo di sostenibilità che richiami necessariamente al design di precedenti modelli emblematici del brand.

⁶² W. Zinggl, *Wochenklausur: Sociopolitical Activism in Art*, Springer, 2001, pag. 87

2.5.2 Materie prime e produzione

Come riportato in precedenza durante la delineazione delle caratteristiche distintive del segmento *fashion luxury* tra gli elementi che contribuiscono al successo dei brand emergono l'elevata qualità, l'esclusività, la percezione dell'*heritage* e l'autenticità. La garanzia del possesso di questi attributi del capo di abbigliamento deriva dalla particolare focalizzazione da parte delle organizzazioni nella scelta delle materie prime. Le maison del lusso indirizzano la selezione delle materie prime e dei tessuti nei confronti di fornitori altamente specializzati. In particolare, anche in ottemperanza del mantenimento dell'etichetta "made in Italy" e dal beneficio in termini di percezione nei confronti del consumatore che ne deriva⁶³, le organizzazioni dell'alta moda italiana privilegiano soprattutto la fornitura di pelli da *suppliers* italiani in grado di garantire un'elevata qualità come per esempio nel distretto delle concerie del vicentino. Tuttavia la scelta della massima qualità dei materiali porta spesso le aziende dell'alta moda a stabilire contratti di fornitura con imprese estere come avviene per esempio nel caso del cashmere proveniente per la maggior parte dalla Cina, oppure nella fornitura di semilavorati e lavorazioni particolari.

Il primo concetto rilevante che emerge dall'analisi dei due item del Manifesto della Sostenibilità applicati al settore dell'alta moda è la dinamica secondo la quale le organizzazioni sembrano privilegiare la qualità delle materie prime a prescindere del loro impatto ambientale.

Tale predisposizione viene giustificata dall'attitudine all'acquisto dei clienti del segmento *fashion luxury*. Una quota rilevante della letteratura evidenzia la presenza di un trade-off tra gli attributi di qualità della materia prima e sostenibilità nella percezione dei consumatori del segmento dell'alta moda veicolando la propensione all'acquisto degli individui a favore della qualità percepita⁶⁴.

Questa dinamica organizzativa si riscontra anche all'interno delle pratiche di produzione sostenibile soprattutto riguardo all'adozione di tecniche produttive di *re-manufacturing* e *recycling*.

⁶³ V. Tamperini, G. L. Gregori, P. Palanga, *The Brand Made In Italy: A Critical Analysis*, Management Studies, Vol. 4, 2016, pag. 93-103

⁶⁴ L. L. M. Turunen, *Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective*, Springer, 2017

La letteratura evidenzia la difficoltà da parte delle aziende dell'alta moda nell'adozione di tali pratiche di produzione in quanto i consumatori del segmento interpretano l'utilizzo di materiale riciclato come sinonimo di scarsa qualità⁶⁵. Anche in questo caso la percezione dei consumatori indirizza di conseguenza le pratiche di produzione delle organizzazioni che portano ad una focalizzazione nei confronti di materie prime necessariamente vergini poiché la scelta di materiale riciclato non garantirebbe la sensazione di esclusività ed autenticità che viene considerata un elemento fondamentale.

Se in prima analisi il profilo di sostenibilità del segmento *fashion luxury*, in termini di impiego di materie prime, sembra ottenere risultati limitati a causa della prevalenza della percezione della qualità dei consumatori rispetto alla performance ambientale, la stessa qualità interpretata dal punto di vista del rapporto tra organizzazione e fornitori può contribuire al miglioramento delle performance sociali e ambientali.

Questa assunzione deriva dalle peculiarità della catena di fornitura delle organizzazioni del settore dell'alta moda.

In tutte le fasi della catena di fornitura e di produzione il controllo della qualità dei materiali e del prodotto assume un ruolo estremamente rilevante.

Qualora le operazioni critiche nel conferimento di valore dell'articolo vengano attuate dai fornitori del brand dell'alta moda un ruolo rilevante viene svolto dagli ispettori di qualità dell'organizzazione che svolgono un continuo monitoraggio presso i laboratori e gli assemblatori esterni.

Tuttavia le aziende dell'alta moda tendono ad esternalizzare per lo più fasi non considerate critiche nella determinazione del valore del prodotto, ma anche in questo caso il controllo della qualità viene assicurato da un'elevata focalizzazione nella selezione dei fornitori.

In questo senso un ruolo fondamentale viene svolto dal codice di condotta applicato dalle organizzazioni che viene esteso a tutti i fornitori⁶⁶.

L'ottemperanza di specifiche performance sociali ed ambientali viene considerata condizione necessaria per la sottoscrizione e il mantenimento del contratto di fornitura

⁶⁵ S. Rahman, A. Yadlapalli, *Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry*, Chapter in Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion, Vol.1, 2015

⁶⁶ R. E. Cerchia, K. Piccolo, *The Ethical Consumer and Codes of Ethics in the Fashion Industry*, Laws, Vol. 8, 2019, pag. 1-19

con l'organizzazione dell'alta moda alla quale viene affidato il monitoraggio di tali performance.

Risulta evidente come in questo caso il monitoraggio dei fornitori in funzione della qualità delle materie prime viene esteso al monitoraggio delle performance di sostenibilità sottoscritte all'interno del contratto di fornitura.

Il ruolo giocato dalla qualità rispetto alla selezione delle materie prime e all'implementazione di tecnologie produttive risulta un aspetto interessante da analizzare.

Riguardo ai principi di sostenibilità delle materie prime la ricerca dell'elevata qualità contribuisce a limitare la performance ambientale delle organizzazioni in quanto considerato elemento imprescindibile per i consumatori anche a discapito dell'impatto ambientale, come viene riportato nella Tabella 2.3.

Tabella 2.3 – *Qualità e tecnologia come risultato del trade-off tra sostenibilità e valore per il cliente*

	Sostenibilità o valore per il cliente?
Qualità	Limitata performance di sostenibilità delle materie prime per aumentare valore percepito dal cliente;
	Buona performance di sostenibilità grazie a monitoraggio qualità e contratto fornitura;
Tecnologia	Per aumentare valore percepito dal cliente non indirizzata alla sostenibilità ma a nuovi materiali o tecniche di lavorazione.

Fonte: S. Rahman, A. Yadlapalli, *Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry*, Chapter in Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion, Vol.1, 2015

Parallelamente la ricerca dell'elevata qualità consente all'azienda di focalizzarsi sul monitoraggio dei fornitori estendendo i criteri di valutazione anche alle performance sociali ed ambientali dei *suppliers* sottoscritti nel contratto di fornitura consentendo all'organizzazione di migliorare il proprio profilo di sostenibilità.

All'interno del segmento *fashion luxury* un ruolo rilevante viene svolto anche dalla tecnologia sia interna all'organizzazione che sviluppata dai fornitori.

L'implementazione di nuove tecnologie tuttavia, come è possibile evincere dalla Tabella 2.3, sembra assumere un ruolo marginale rispetto all'implementazione della strategia di sostenibilità. Con la finalità di favorire la percezione di autenticità ed esclusività determinanti nel processo di acquisto, la tecnologia svolge una funzione importante nella fase creativa e di concezione del capo di abbigliamento.

L'innovazione per le organizzazioni dell'alta moda non contribuisce ad incrementare il profilo di sostenibilità ma viene indirizzata, anche attraverso la partnership con fornitori ad elevato know-how, a favore di nuove tecniche produttive o di nuovi materiali che hanno la finalità di migliorare la percezione del valore da parte del consumatore.

Tuttavia una recente tendenza sviluppata dalle aziende dell'alta moda vede la focalizzazione delle tecnologie dell'organizzazione e del know-how in termini di costruzione di valore per il cliente nell'implementazione di prodotti caratterizzati da un elevato profilo di sostenibilità. Queste pratiche si sono rivolte in particolare all'adozione di un approccio circolare nei confronti del prodotto come avviene per esempio nella collezione "Gucci Off the Grid", la prima collezione sostenibile della maison dell'alta moda che rientra all'interno di uno strutturato programma di sostenibilità "Gucci Equilibrium"⁶⁷.

La riluttanza evidenziata nell'utilizzo di materiale riciclato da parte della base dei clienti del segmento fashion luxury viene interpretata come una sfida da parte di Gucci S.p.a che il designer Alessandro Michele evidenzia nei suoi "Appunti del silenzio" in cui ritiene necessario un approccio attento all'ambiente da parte delle maison dell'alta moda annunciando la necessità di "un universo che si essenzializza nella sottrazione di eventi e si ossigena nella moltiplicazione di senso"⁶⁸.

La collezione "Gucci Off the Grid" basata maggiormente su borse e zaini utilizza come principale materiale l'ECONYL, ovvero un nylon rigenerato proveniente dalle reti marine abbandonate dai pescatori. Oltre all'attenzione nei confronti della materia prima sostenibile la casa fiorentina evidenzia la coerenza del proprio approccio anche in fase

⁶⁷ Gucci Equilibrium

https://equilibrium.gucci.com/?utm_medium=gucci.com&utm_source=gucci.com_it&utm_campaign=equilibrium_launch_june20&utm_term=equilibrium_website&utm_content=equilibrium_website

⁶⁸ "Appunti del silenzio"

<https://www.gucci.com/it/it/st/stories/inspirations-and-codes/article/notes-from-the-silence>

di produzione, infatti gli scarti che derivano dalla fase di taglio del tessuto vengono recuperati e destinati alla lavorazione per la produzione di nuovo ECONYL.

L'indirizzo intrapreso da Gucci con la prima collezione sostenibile da parte dell'azienda dell'alta moda sembra destinato a tracciare le future traiettorie di sviluppo del settore.

2.5.3 Distribuzione e punti vendita

Proseguendo nella discussione dei contenuti delle strategie di sostenibilità delle organizzazioni *luxury fashion* l'analisi si sofferma nelle operazioni di distribuzione e nella performance dei punti vendita. Un elemento che svolge un molteplici ruolo dal punto di vista della sostenibilità all'interno di questi items risulta essere il packaging. Se, come riportato nei paragrafi precedenti, la qualità analizzata da un punto di vista di materie prime e produzione sembra evidenziare un trade-off tra performance di sostenibilità e creazione di valore nei confronti del consumatore, il packaging rappresenta un'importante opportunità per sopperire a tale criticità.

Gli individui entrano a contatto con il prodotto all'interno del punto vendita, che nei casi delle aziende dell'alta moda è spesso di proprietà, dove il packaging viene utilizzato come strumento di creazione di valore che contribuisce ad arricchire l'esperienza di acquisto determinante nella delineazione del beneficio emozionale per i consumatori. Il packaging primario alimenta il valore percepito dai clienti attraverso un design in grado di richiamare i valori cui si ispira il brand, consentendo il mantenimento dell'heritage considerato elemento chiave nella costruzione del valore. Dalla letteratura emerge un'attitudine nella percezione dei consumatori che risulta essere favorevole nei confronti dell'utilizzo di packaging sostenibile soprattutto proveniente da materiale riciclato che consente di aumentare la performance di sostenibilità dell'organizzazione⁶⁹. Il packaging in questo senso risulta essere un elemento in grado sia di contribuire alla creazione di valore per il consumatore che di consentire un miglioramento della performance di sostenibilità.

⁶⁹ Jochen Strähle, *Green Fashion Retail*, Springer, 2017

In questo senso un esempio emblematico viene delineato dall'adozione di un packaging sostenibile da parte di Gucci S.p.a in cui la sostenibilità viene interpretata come un elemento in grado di arricchire l'esperienza di lusso.

La maison dell'alta moda dal 2011 dispone esclusivamente di packaging cartaceo certificato *Forest Stewardship Council* (FSC) in grado di garantire al consumatore carta proveniente da foreste controllate secondo un sistema globale di certificazione forestale⁷⁰.

Come riportato in precedenza per incrementare il valore percepito dai consumatori del segmento dell'alta moda le organizzazioni indirizzano i propri investimenti a favore di un incremento qualitativo dell'esperienza vissuta dai clienti all'interno dei punti vendita. In questo senso un ruolo rilevante viene svolto dal *flagship store*, ovvero "esercizio commerciale al quale è affidato il compito di rappresentare e promuovere l'evoluzione dell'immagine e della politica commerciale di un marchio"⁷¹.

A questi punti vendita viene affidata una funzione comunicativa determinante nella percezione del valore netto del marchio che può venire indirizzato in ottica di sostenibilità. L'ambiente ricreato all'interno del punto vendita può venire interpretato come il luogo in cui i consumatori entrano a contatto e vengono a conoscenza delle politiche di sostenibilità del brand.

Rispetto a tale finalità il *flagship store* agisce secondo tre step: la costruzione, l'ambiente interno e il valore aggiunto dei servizi⁷².

L'organizzazione si predispone all'ottemperanza di criteri ambientali e sociali in fase di progettazione del punto vendita anche attraverso il documento predisposto da CNMI "Sostenibilità nel retail"⁷³. In questo senso l'organizzazione può testimoniare il suo approccio sostenibile assecondando principi di bio-architettura e una maggiore efficienza in termini di consumo energetico e di acqua dell'edificio.

⁷⁰ Gucci Equilibrium

https://equilibrium.gucci.com/?utm_medium=gucci.com&utm_source=gucci.com_it&utm_campaign=equilibrium_launch_june20&utm_term=equilibrium_website&utm_content=equilibrium_website

⁷¹ Definizione in Oxford Dictionary

<https://www.oed.com>

⁷² Arrigo, *The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 44, 2018, pag. 170-177

⁷³ Camera Nazionale della Moda Italiana, Sostenibilità del Retail

https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_2.pdf

L'ottemperanza di specifici criteri di sostenibilità riscontrabili all'interno del documento "Sostenibilità nel retail" in fase di design del punto vendita consentono ai *flagship store* di creare un ambiente interno spesso innovativo in grado di contribuire alla creazione di valore nei confronti del cliente aumentando il beneficio emozionale che deriva dall'esperienza e allo stesso tempo comunicare le pratiche di sostenibilità del brand. La maggiore efficacia comunicativa si riscontra infatti in questo secondo step poiché il consumatore entra a contatto direttamente con gli spazi, i colori, i materiali utilizzati nella creazione dell'ambiente interno elaborando una prima importante percezione delle pratiche di sostenibilità dell'azienda dell'alta moda.

Sia nella fase della creazione dell'ambiente interno che nella fase di costruzione di valore aggiunto derivante dai servizi, un ruolo fondamentale viene svolto dal personale di vendita operante all'interno dello *store*.

Gli *store managers* e gli agenti di vendita hanno infatti la funzione di veicolare ai consumatori le informazioni riguardanti le pratiche di sostenibilità attuate dall'organizzazione sia all'interno del *flagship store* che in generale poiché soggetti ad attività di training riguardo alle pratiche di sostenibilità implementate dall'organizzazione.

Risulta evidente una volta evidenziata l'importanza del packaging sostenibile e la rilevanza del punto vendita per le organizzazioni *fashion luxury* come il concetto di comunicazione delle pratiche di sostenibilità sia fondamentale nella determinazione del valore del brand. In questo senso il *green marketing* assume un ruolo importante intervenendo positivamente sulla creazione di valore per il cliente. Una caratteristica che il *green marketing* deve necessariamente avere per innescare effetti positivi nella percezione dei consumatori è la sincerità rispetto alle pratiche organizzative attente all'ambiente ed all'aspetto sociale che si traduce da un punto di vista operativo in tracciabilità (per esempio delle materie prime) e trasparenza (nella comunicazione delle performance nel Report Integrato e nel Bilancio di Sostenibilità)⁷⁴.

Gli effetti delle campagne di comunicazione delle performance ambientali e sociali sia all'interno che all'esterno dei punti vendita si traducono direttamente e positivamente nella valutazione del brand da parte dei consumatori ma non hanno un effetto diretto

⁷⁴ D. Perez, I. Stockheim, D. Tevet, M. Matan Rubin, *Consumers value manufacturer sincerity: The effect of central eco-friendly attributes on luxury product evaluations*, Journal of Cleaner Production, Vol. 267, 2020, pag. 1-9

nel miglioramento della propensione all'acquisto. Risulta dunque possibile che alcuni individui traducano la ricezione delle performance ambientali comunicate dai brand in una maggiore propensione all'acquisto, tuttavia questo rapporto non viene tradotto sistematicamente a ulteriore testimonianza del fatto che elementi imprescindibili per la propensione all'acquisto da parte della base dei clienti del segmento *fashion luxury* risultano essere l'elevata qualità, l'esclusività e l'autenticità⁷⁵.

Di conseguenza può essere senza dubbio proficua per le organizzazioni dell'alta moda implementare campagne di *green marketing* volte al miglioramento della percezione del brand rispetto alla propria politica di sostenibilità, tuttavia gli investimenti in comunicazione per le aziende *luxury fashion* dovranno focalizzarsi non solo dal punto di vista della sostenibilità ma soprattutto nella creazione del valore percepito dai consumatori senza rinunciare ai drivers quali l'elevata qualità, l'esclusività e l'autenticità.

2.5.4 Sistema di gestione, sistema paese, trasparenza

La predisposizione del rapporto che l'organizzazione assume nei confronti della sostenibilità così come si diffonde all'interno degli *stores* è il risultato della politica ambientale e sociale implementata a livello di *head quarter*.

La profondità e la coerenza dell'approccio che si riscontra all'interno dei punti vendita, dove il cliente viene a contatto con tale politica, deriva dallo strumento che l'organizzazione adotta per la diffusione del proprio approccio alla sostenibilità.

Le organizzazioni *fashion luxury* sembrano orientarsi verso lo strumento del *training* rivolto al personale operante all'interno degli *stores* in quanto il contatto tra la politica di sostenibilità adottata dal brand e il cliente avviene attraverso il punto vendita stesso oppure con la figura del commesso⁷⁶.

⁷⁵ J. Park, E. Ko, S. Kim, *Consumer Behavior in Green Marketing for Luxury Brand: A cross-cultural study of US, Japan and Korea*, Journal of Global Academy and Marketing Science 20-4, 2010, pag. 319-333

⁷⁶ J. Jung, S. J. Kim, K. H. Kim, *Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty*, Journal of Business Research, 2020

Una volta tracciata la linea rispetto alle performance sociali ed ambientali adottabili dagli *stores* si ritiene opportuno per l'organizzazione una focalizzazione nel monitoraggio e nell'analisi delle performance dei diversi punti vendita.

La pratica organizzativa del monitoraggio delle performance a livello retail risulta di elevata difficoltà soprattutto in seguito alla diffusione dei punti vendita collocati in tutto il mondo.

Nell'adozione di un approccio "Plan, Do, Check, Act" l'azienda dell'alta moda rivolge la propria attenzione all'aumento della qualità delle pratiche organizzative indirizzate alla politica di sostenibilità attraverso una particolare focalizzazione sull'attività di "check"⁷⁷.

Lo strumento utilizzato dalle organizzazioni dell'alta moda risulta essere l'attività di *audit* rivolta al monitoraggio delle performance di sostenibilità dei punti vendita e dell'*head quarter*.

Come citato nel paragrafo precedente i principi di sostenibilità nei punti vendita sono riscontrabili già in fase di progettazione a livello di architettura e design, un secondo elemento rilevante è la coerenza tra politica di sostenibilità tracciata dall'*head quarter* e monitorata a livello retail, terzo elemento importante è la gestione dell'energia.

Una quota rilevante degli sforzi dei punti vendita indirizzata ad un approccio sostenibile riguarda l'adozione di un sistema di gestione dell'energia efficiente ed efficace che risulti meno impattante da un punto di vista ambientale⁷⁸.

Gli step da predisporre all'interno degli store riguardano:

- pianificazione di una strategia di gestione dell'energia (che prevede l'analisi di strategie alternative e la valutazione di quella che risulta essere più adatta per il profilo di sostenibilità che si intende adottare);
- implementazione della strategia in una selezione di punti vendita;
- monitoraggio della strategia implementata con la raccolta di dati, la predisposizione di report di valutazione riguardo ai nuovi indicatori critici di performance;
- incentivare le iniziative con elevato ritorno di investimento e modificare le pratiche maggiormente critiche;

⁷⁷ C. N. Johnson, *Best of back to basics: The benefits of PDCA*, Quality Progress, Vol. 49, 2016

⁷⁸ Jerry Yudelson, *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*, Springer, 2009, pag. 170-172

- una volta stabilite le iniziative migliori estendere la strategia di gestione dell'energia a tutti i punti vendita.

L'implementazione di questa strategia può portare all'ottenimento dello standard ISO 5001⁷⁹ che contribuisce ad aumentare il profilo di sostenibilità delle organizzazioni *fashion luxury*.

L'attività di monitoraggio delle prestazioni ambientali nei punti vendita è il frutto di un approccio più strutturato all'attività di auditing ambientale da parte dell'organizzazione il cui risultato porta alla redazione del Report Integrato o del Bilancio di Sostenibilità. Entrambi i documenti risultano essere volontari ma la loro redazione testimonia un impegno da parte delle aziende dell'alta moda a rendere trasparente il proprio profilo di sostenibilità. A prescindere dalle differenti caratteristiche dei documenti risulta importante evidenziare come sia il Bilancio di Sostenibilità che il Report Integrato rispecchino le peculiarità del profilo di sostenibilità assunto dalle organizzazioni *fashion luxury* con particolare rilevanza assunta dai driver che congiuntamente assicurano oltre ad una buona performance ambientale e sociale anche una focalizzazione nella creazione del valore per il cliente.

Altro elemento riscontrabile nelle pratiche di sostenibilità delle organizzazioni *fashion luxury* è la volontà di costruire un "sistema paese".

Si riscontra sempre più all'interno del segmento una predisposizione alla selezione di fornitori italiani in grado di assicurare materie prime e lavorazioni ad elevato tasso qualitativo e di artigianalità. Questa dinamica organizzativa assicura un duplice vantaggio in quanto da un lato si viene a creare un sistema moda italiano consolidato formato da grandi organizzazioni del lusso e da fornitori italiani altamente specializzati, dall'altro risulta ulteriormente vantaggioso per le maison la garanzia dell'etichetta "Made in Italy" in grado di suscitare nei consumatori esclusività ed artigianalità e di incrementare in questo senso la performance sociale⁸⁰.

⁷⁹ Standard ISO 5001

<https://www.iso.org/standard/72644.html>

⁸⁰ V. Tamperini, G. L. Gregori, P. Palanga, *The Brand Made In Italy: A Critical Analysis*, Management Studies, Vol. 4, 2016, pag. 93-103

2.5.5 Educazione ed etica d'impresa

Tra i contenuti della strategia di sostenibilità delle aziende dell'alta moda un ruolo rilevante viene svolto dalle pratiche che promuovono "l'educazione" degli individui in ottica di sostenibilità e l'etica d'impresa.

Le organizzazioni *fashion luxury* si allineano al principio di educazione attraverso attività di training del personale oltre a singole iniziative volte a migliorare le performance social ed ambientali.

La formazione come precedentemente citato riguarda soprattutto il personale operante all'interno dei punti vendita ed è volta alla comprensione dei principi di sostenibilità che guidano il brand, con particolare riguardo alla funzione comunicativa che gli addetti dei punti vendita svolgono nei confronti dei clienti⁸¹. Risulta infatti fondamentale per la percezione non solo del valore del brand ma anche di come questo contribuisca a promuovere un approccio sostenibile, il momento in cui il cliente si predispone all'acquisto all'interno dei punti vendita. Quando un consumatore seleziona un capo di abbigliamento sarà compito dell'assistente di vendita agevolare l'individuo nel riconoscimento dell'esclusività e dell'artigianalità del prodotto evidenziandone anche le performance ambientali e sociali che rispecchiano il profilo di sostenibilità dell'organizzazione dell'alta moda.

Altre singole iniziative riguardano l'eliminazione di plastica mono uso all'interno delle sedi dell'organizzazione e la distribuzione di borracce riportanti il marchio del brand che consentono il risparmio di CO₂ a vantaggio del profilo di sostenibilità dell'azienda. In questo senso Gucci S.p.a, all'interno della strategia di riduzione dell'inquinamento di plastica stabilito dal gruppo Kering, ha distribuito a tutti i suoi dipendenti operanti in Italia una borraccia di metallo riportante il marchio del brand permettendo un risparmio nel consumo di 250 mila bottigliette di plastica corrispondenti a 20 ton di CO₂⁸².

⁸¹ J. Jung, S. J. Kim, K. H. Kim, *Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty*, Journal of Business Research, 2020

⁸² Gucci Equilibrium

https://equilibrium.gucci.com/?utm_medium=gucci.com&utm_source=gucci.com_it&utm_campaign=equilibrium_launch_june20&utm_term=equilibrium_website&utm_content=equilibrium_website

Altre iniziative sono le piattaforme di car pooling e car sharing per il trasporto dei dipendenti oltre all'acquisto di veicoli elettrici e/o ibridi nella flotta di macchine aziendali che consente l'abbattimento di inquinamento da CO₂ riconducibile al brand⁸³. Oltre al Report Integrato e al Bilancio di Sostenibilità altro documento organizzativo all'interno del quale è possibile individuare i contenuti della politica di sostenibilità dell'azienda risulta essere il Codice Etico.

All'interno del Codice Etico le organizzazioni *fashion luxury* predispongono le norme generiche di comportamento così come stabilite dalla legislazione in cui operano e dal management. Le finalità di questo documento sembrano tuttavia andare oltre all'allineamento delle norme di legge poiché racchiude i principi che guidano il brand dell'alta moda e può riportare elementi che riconducono alla politica di sostenibilità implementata dall'organizzazione⁸⁴.

Il Codice Etico stabilisce l'ottemperanza di specifici criteri ambientali e sociali che rispecchiano la coerenza con la strategia di sostenibilità sviluppata dall'azienda dell'alta moda prevedendo l'ampliamento del rispetto di questi standard non solo al personale interno all'organizzazione ma anche ai fornitori.

Estendere i contenuti del codice etico anche ai fornitori testimonia l'impegno che le aziende dell'alta moda adottano nei confronti del proprio profilo di sostenibilità poiché congiuntamente all'attività di monitoraggio dei *suppliers* e alla possibilità di cessazione del contratto di fornitura qualora i fornitori non rispettino i criteri stabiliti dal documento, si delinea un percorso preciso rivolto al raggiungimento di buone performance sociali ed ambientali.

⁸³ V. Boutueil, *Fleet Management and the adoption of Innovations by Corporate Car Fleets*, Journal of the Transportation Research Board, 2016, pag. 84-91

⁸⁴ R. E. Cerchia, K. Piccolo, *The Ethical Consumer and Codes of Ethics in the Fashion Industry*, Laws, Vol. 8, 2019, pag. 1-19

2.6 Economia circolare nel segmento luxury fashion

L'economia circolare è un modello di consumo e produzione di beni e servizi che si propone come naturale soluzione all'insostenibilità del modello lineare basato su un paradigma secondo il quale le risorse passano “dalla culla alla tomba” poiché dopo il loro impiego nella realizzazione di beni o servizi vengono consumate dagli individui per poi venire destinate alla discarica quando esauriscono la loro finalità per il consumatore⁸⁵. Il modello sul quale poggiano i principi dell'economia circolare prevede che le risorse passino “dalla culla alla culla” attraverso “la condivisione, il prestito, il riutilizzo, la riparazione, il ricondizionamento e il riciclo dei materiali e prodotti esistenti”⁸⁶ con la finalità di ridurre i rifiuti al minimo.

Le organizzazioni operanti all'interno del segmento *luxury fashion* sviluppano un'attitudine limitata rispetto all'ottemperanza dei principi di circolarità.

Nonostante le recenti tendenze rispetto ad una maggiore focalizzazione sulla selezione di materie prime performanti dal punto di vista ambientale e sull'impiego di tecnologie all'avanguardia che prevedono il riutilizzo di risorse già consumate, i brand dell'alta moda testimoniano un importante vincolo nella “chiusura del cerchio” e di conseguenza nei confronti della performance legata alla strategia di sostenibilità.

Tuttavia risulta rilevante evidenziare come le maison del lusso abbiano sviluppato un'importante consapevolezza rispetto alla limitata performance in termini di circolarità soprattutto rispetto ai principi di riciclo di materiali e prodotti esistenti.

Innanzitutto è fondamentale evidenziare come il vincolo della performance di circolarità derivi principalmente dalla caratteristica stessa assunta dai prodotti dei brand dell'alta moda che non sono facilmente soggetti al riciclo. Il capo di abbigliamento di lusso è infatti sinonimo di elevata qualità, che deriva dall'utilizzo di materie prime e tecnologie focalizzate in questo senso, di artigianalità, in grado di sviluppare con il consumatore un

⁸⁵ Ellen MacArthur Foundation, Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition (2012),

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

⁸⁶ Parlamento Europeo, Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

elevato beneficio emozionale che deriva sia dal valore associato al brand stesso che dall'esperienza di acquisto dell'individuo⁸⁷.

Le caratteristiche distintive assunte dal prodotto di lusso consentono la traduzione di una notevole performance di sostenibilità in quanto sono in grado di intervenire in maniera importante rispetto all'allungamento della vita utile del capo di abbigliamento da cui scaturisce un ridotto impatto ambientale⁸⁸.

In questo senso il capo di abbigliamento viene spesso conservato e tramandato per generazioni a testimonianza del fatto che difficilmente verrà destinato allo smaltimento un articolo di alta moda per il quale si è sostenuto un ingente investimento, che viene percepito per la sua artigianalità, per il suo heritage e concepito per diventare "senza tempo"⁸⁹.

Altra attitudine riscontrabile all'interno del segmento *luxury fashion* facilmente associabile ad un'elevata performance in termini di sostenibilità risulta essere l'implementazione del fenomeno del "*lending*".

Secondo questa dinamica infatti il consumatore non acquista la proprietà esclusiva del prodotto ma attraverso il pagamento di una somma di denaro, notevolmente inferiore rispetto al prezzo di vendita del capo di abbigliamento, ne acquisisce il possesso temporaneamente ottemperando ai principi di condivisione e prestito delle risorse, ovvero agli elementi fondanti dell'economia circolare⁹⁰. Il fenomeno del "*lending*" dei capi di abbigliamento di lusso consente allo stesso tempo di godere del beneficio emozionale associato al godimento di un prodotto di qualità dal punto di vista del consumatore e di incrementare notevolmente la performance di sostenibilità per l'organizzazione. Questo fenomeno viene implementato da molto tempo all'interno del segmento *luxury fashion* soprattutto in occasione di eventi di mondanità in cui le celebrità indossano capi di abbigliamento di alta moda solamente per una serata per poi restituire il prodotto⁹¹.

⁸⁷ L. L. M. Turunen, *Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective*, Springer, 2017

⁸⁸ Z. Ozdamar-Ertekin, *Can Luxury Fashion Provide a Roadmap for Sustainability?*, *Markets, Globalization & Development Review*, Vol. 4, 2019, pag. 1-23

⁸⁹ J. Annamma, J. F. Sherry, A. Venkatesh, J. Wang, and R. Chan, *Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands*, *Fashion Theory*, Vol. 16, 2012

⁹⁰ S. Weber, *A Circular Economy Approach in the Luxury Fashion Industry: A Case Study of Eileen Fisher*. In: Gardetti M., Muthu S. (eds) *Sustainable Luxury. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes*, Springer, Singapore, 2019

⁹¹ U. Okonkwo, *Luxury fashion branding: Trends, tactics, techniques*, Springer, 2016, pag. 232

Questa attitudine se tradotta da un punto di vista di performance di sostenibilità dell'organizzazione *luxury fashion* può venire interpretata come un risparmio di risorse riconducibili all'utilizzo del prodotto in quanto il consumatore non conclude il processo di acquisto ma allo stesso tempo è in grado di godere dei benefici che derivano dal consumo di un capo di abbigliamento di alta moda, pur per un tempo limitato.

In questo senso secondo parte della letteratura il segmento del lusso è in grado di andare anche oltre i principi della circolarità poiché non sussiste la criticità della rigenerazione delle risorse tipica del concetto di economia circolare dal momento in cui lo stesso processo di consumo del capo di abbigliamento viene accorciato⁹².

Ai fini della discussione di questo capitolo risulta infine utile evidenziare come il rapporto che il segmento *luxury fashion* innesca con i principi della circolarità rappresenti in prima analisi un vincolo ma si sviluppi poi attraverso una notevole performance di sostenibilità che deriva dalla caratteristica stessa del prodotto delle organizzazioni dell'alta moda e attraverso il fenomeno del "lending" dei capi di abbigliamento.

Una volta comprese le caratteristiche del segmento *luxury fashion* e i contenuti delle politiche di sostenibilità adottate dalle organizzazioni la discussione procederà nel capitolo successivo con l'analisi delle peculiarità del segmento *retail fashion* e la delineazione dei contenuti che ne costituiscono la politica di sostenibilità.

⁹² W. R. Stahel, *Circular economy: A new relationship with our goods and materials would save resources and energy and create local jobs*, *Nature* Vol. 531, 2016, pag. 435-439

3. Il profilo di sostenibilità del segmento retail fashion

In questo terzo capitolo dell'elaborato la discussione viene circoscritta nei confronti del segmento *retail fashion*. In particolare nella prima parte l'analisi si soffermerà sulle peculiarità del segmento di mercato, in cui le dinamiche operative delle organizzazioni *retail fashion* vengono riportate secondo un passaggio di prospettiva dapprima focalizzata nel prodotto e successivamente orientata nei confronti del consumatore. Nella seconda parte la discussione si concentrerà sul rapporto che il segmento di mercato risulta avere con il tema della sostenibilità per poi indirizzare l'analisi sull'obiettivo che questo capitolo dell'elaborato si prefigge, ovvero la delineazione degli elementi fondanti della politica di sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion*.

3.1 Il segmento retail fashion

Secondo l'analisi sviluppata dal capitolo precedente rispetto alla "Piramide del fashion" trattata da P. Doeringer e S. Crean⁹³, il segmento *retail fashion* viene intercettato alla base e associato alle categorie "*fashion basics*" e "*fashion commodities*".

In particolare i prodotti del segmento sono caratterizzati da:

- un prezzo medio-basso;
- una limitata qualità della materia prima e dei tessuti;
- una ridotta differenziazione di prodotto;
- uno scarso contenuto di stile;
- un veloce ciclo di produzione.

Queste peculiarità se analizzate secondo una prospettiva basata sulle recenti evoluzioni delle dinamiche organizzative permettono di evidenziare due rilevanti caratteristiche delle aziende *retail fashion*, ovvero la velocità della risposta dell'offerta rispetto alla domanda e una focalizzazione sul miglioramento del design e dei contenuti di stile⁹⁴.

Prima di proseguire la discussione con l'analisi delle dinamiche organizzative dei marchi *retail fashion* si riportano alcuni dati relativi alle performance del segmento di mercato.

⁹³ P. Doeringer, S. Crean, *Can Fast Fashion Save the U.S Apparel Industry?*, *Socio-Economic Review*, Volume 4, Issue 3, September 2006, pag. 353-377

⁹⁴ S.G. Hayes, N. Jones, *Fast Fashion: A financial snapshot*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2006, pag. 283-300

In particolare dall'analisi dei Report Integrati e dal Bilancio di Sostenibilità dei gruppi Inditex, H&M e OVS S.p.a si evidenzia come congiuntamente sia stato generato un fatturato che supera i 50 miliardi di euro nel 2019 con un'immissione nel mercato da parte del solo gruppo Inditex di più di mezzo milione di tonnellate di capi di abbigliamento⁹⁵.

3.1.2 Velocità di adeguamento dell'offerta e migliore design di prodotto

I canoni dello stile, che vengono periodicamente dettati in occasione delle sfilate da parte dei marchi dell'alta moda secondo il principio della convergenza di Godart⁹⁶, si diffondono velocemente all'interno del mercato influenzando anche le caratteristiche e il design di prodotto delle organizzazioni *retail fashion*.

Dal momento in cui i consumatori target del segmento *retail fashion* esprimono una forte sensibilità rispetto al prezzo e ai contenuti di stile, le dinamiche organizzative si focalizzano sulla velocità dell'adattamento dell'offerta rispetto alla domanda.

La velocità che veicola queste pratiche operative viene considerata uno dei principali driver di performance del segmento tanto da influenzarne anche la definizione.

Le organizzazioni del segmento *retail* vengono definite infatti come "*fast fashion*" in quanto "sono in grado di soddisfare la domanda di mercato accorciando il lead time e offrendo il prodotto giusto nel posto giusto al momento giusto"⁹⁷.

I consumatori del segmento *retail fashion* desiderano dunque capi di abbigliamento che si avvicinino ai canoni di stile dettati dall'alta moda, che ne emulino le caratteristiche ad una disponibilità di prezzo bassa.

⁹⁵ Inditex Annual Report 2019,

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

Bilancio di Sostenibilità 2016 OVS,

<http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/>

H&M Sustainability Report 2019,

https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2019_Sustainability_report/H%26M%20Group%20Sustainability%20Performance%20Report%202019.pdf

⁹⁶ F. Godart, *Unveiling Fashion: Business, Culture, and Identity in the Most Glamorous Industry*, Palgrave-Macmillan, London, 2012

⁹⁷ S.G. Hayes, N. Jones, *Fast Fashion: A financial snapshot*, Journal of Fashion Marketing and Management, 2006, pag. 283

Questa dinamica riflette la sensibilità rispetto al prezzo della base di clienti del segmento che hanno la tendenza a posticipare l'acquisto dei capi di abbigliamento con la finalità di usufruire di prezzi vantaggiosi soprattutto durante il periodo degli sconti a discapito della profittabilità dell'azienda⁹⁸.

Rispetto alla sensibilità ai contenuti di stile ricercati nei prodotti dai consumatori *retail fashion* si è assistito negli ultimi anni ad una propensione delle organizzazioni allo sviluppo di capi di abbigliamento attenti ai canoni dettati dall'alta moda attraverso una maggiore focalizzazione sulla qualità della fase di design del prodotto⁹⁹.

Lo sviluppo di prodotti maggiormente alla moda da parte dei marchi *fast fashion* permette di sopperire alla criticità della sensibilità dei consumatori ai contenuti di stile del prodotto. Tuttavia indirizzare le pratiche organizzative a favore di un migliore design congiuntamente ad una maggiore velocità di allineamento dell'offerta rispetto alla domanda può minare l'efficienza dell'organizzazione.

Una maggiore velocità di risposta rispetto alla domanda di mercato può portare a maggiori investimenti nei sistemi di gestione aziendale oltre ad un adeguamento della logistica finalizzata alla più rapida consegna possibile dei capi di abbigliamento ai punti vendita. La focalizzazione in maggiori contenuti di stile del prodotto determina un aumento dei costi fissi che deriva dallo staff dei designers, dagli analisti dello sviluppo delle tendenze, ad un possibile aumento dei costi variabili che deriva da un processo produttivo più intenso oltre alla possibile esternalizzazione della produzione a favore di fornitori specializzati.

Gli sforzi dell'organizzazione *retail fashion* si indirizzano di conseguenza nel contenimento dei costi in seguito all'applicazione di dinamiche organizzative che prevedono lo sviluppo di capi di abbigliamento più appetibili dal punto di vista qualitativo e focalizzate sulla rapidità di risposta dell'offerta di mercato rispetto all'evoluzione della domanda.

⁹⁸ M. Bruce, L. Daly, *Buyer behaviour for fast fashion*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, 2006, pag. 329-344

⁹⁹ C. Forza, A. Vinelli, *An analytical scheme for the change on the apparel design process towards quick response*, International Journal of Clothing Science and Technology, Vol. 8, 1996, pag. 28-43

Queste pratiche vengono considerate efficaci dalla letteratura in quanto consentono di influenzare positivamente la propensione all'acquisto del consumatore che sfrutta la possibilità di disporre di uno "stile veloce"¹⁰⁰.

Questa attitudine di conseguenza consente all'organizzazione di accrescere la propria profittabilità poiché per il consumatore la possibilità di godere rapidamente di un prodotto "alla moda" supera il beneficio dell'acquisto futuro dello stesso articolo ad un prezzo inferiore.

3.1.3 Maggiore numero di collezioni

Proseguendo con la discussione delle dinamiche organizzative del segmento *retail fashion* si è assistito negli ultimi anni ad una tendenza consolidata che consiste nella presentazione di un maggior numero di collezioni nei confronti della propria base di clienti¹⁰¹.

Questa tendenza è la diretta conseguenza dello sviluppo da parte dei brand dell'alta moda di ulteriori collezioni che si inseriscono tra le due canoniche alle quali seguono le sfilate autunno-inverno e primavera-estate.

Questa dinamica ha permesso alle organizzazioni *retail fashion* di aumentare la profittabilità delle vendite attraverso una maggiore sollecitazione agli stimoli dei consumatori. In precedenza il periodo di tempo in cui gli individui venivano sollecitati all'acquisto in seguito all'evoluzione dei contenuti di stile dei prodotti consisteva nell'intervallo che intercorreva tra le due sfilate. Oggi con l'introduzione di ulteriori collezioni questo periodo di tempo viene estremamente accorciato con l'obiettivo di velocizzare in particolare l'ultima fase del ciclo evolutivo del capo di abbigliamento che consiste nel declino e l'obsolescenza del prodotto.

Con l'introduzione di questa nuova dinamica la sfida per le aziende *retail fashion* è riuscire a mantenere la competitività e l'efficienza a monte poiché i fornitori sono soggetti alla criticità dell'aumento della domanda di mercato.

Questo processo evolutivo ha portato le organizzazioni al passaggio da un precedente focus sul prodotto ad una maggiore concentrazione nei confronti del consumatore.

¹⁰⁰ V. Gabrielli, I. Baghi, V. Codeluppi, *Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol.17, 2013, pag. 206-224

¹⁰¹ V. Bhardwaj, A. Fairhurst, *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 20, 2010, pag. 165-173

3.1.4 Esternalizzazione della produzione

Un ulteriore dinamica evolutiva che ha impattato nelle organizzazioni *retail fashion* consiste nell'esternalizzazione della produzione e della fornitura di materie prime a favore di fornitori specializzati. Questa attitudine ha permesso un incremento notevole dell'efficienza grazie soprattutto al basso livello del costo del lavoro tipico dei *suppliers* del medio oriente. Tuttavia il passaggio del focus dal prodotto all'acquirente, con il conseguente ricorso a fornitori delocalizzati, ha portato ad un aumento del *lead time* con dei chiari risvolti negativi nei confronti delle organizzazioni *retail fashion* dal momento in cui la velocità della disponibilità dei prodotti è considerata un importante driver di successo¹⁰². Di conseguenza risulta necessario per le organizzazioni valutare il peso dell'efficienza il cui equilibrio viene bilanciato dal risparmio del costo del lavoro ma vincolato dall'aumento del *lead time*.

Per sopperire a questa criticità negli ultimi anni le organizzazioni *retail fashion* hanno adottato tecniche produttive come quella del just-in-time e si sono focalizzate maggiormente sulla velocità della risposta dell'offerta rispetto alla domanda.

Il passaggio della focalizzazione dal prodotto verso il consumatore ha portato ad una ristrutturazione della catena di fornitura che viene predisposta dalle organizzazioni *retail fashion* attraverso:

- la costruzione di relazioni di lungo termine con fornitori strategici;
- l'adozione di una catena di fornitura agile e flessibile;
- la condivisione di informazioni critiche e l'instaurazione di un rapporto di fiducia reciproca con i fornitori;
- la focalizzazione nei confronti della velocità con cui l'offerta si adatta alle nuove tendenze¹⁰³.

La rapidità con cui i brand intendono adattare la propria offerta può venire tradotta come "un modello operativo attraverso il quale l'organizzazione indirizza i propri sforzi

¹⁰² G. P. Cachon, R. Swinney, *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*, Management Science, Vol. 57, 2011, pag. 778-795

¹⁰³ S. A. Doyle, C. M. Moore, L. Morgan, *Supplier management in fast moving fashion retailing*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, 2006, pag. 272-281

per fornire ai consumatori prodotti o servizi nella precisa quantità, varietà e all'interno del periodo di tempo che i clienti richiedono"¹⁰⁴.

Tra gli strumenti innovativi che sono in grado di ridurre il ciclo di sviluppo del prodotto a disposizione sia delle organizzazioni che dei fornitori i principali sono: *Computer-Aided Design and Manufacturing (CAD/CAM)* ed *Electronic Data Interchange (EDI)*.

CAD è uno strumento di design utilizzato nella fase di creazione del capo di abbigliamento che avviene in un processo interamente digitalizzato consentendo un incremento di efficienza in termini di tempo soprattutto rispetto alla condivisione e al passaggio dei dati tecnici che altrimenti coinvolgerebbe la fase di disegno del prodotto, CAM invece è uno strumento utilizzato in fase di produzione che controlla processi automatizzati come per esempio la procedura di taglio del capo di abbigliamento.

EDI consiste in una piattaforma di condivisione dati che coinvolge tutte le fasi con cui il capo di abbigliamento viene a contatto con particolare rilevanza rispetto all'ultima fase, ovvero a ciò che avviene all'interno del punto vendita. La condivisione dei dati all'interno degli store consente all'organizzazione di percepire in tempo reale l'evoluzione delle tendenze dei consumatori adattando di conseguenza in maniera estremamente rapida la catena di fornitura.

3.1.5 Aumento della differenziazione di prodotto

Altra dinamica cui si è assistito all'interno del segmento *fast fashion* fa riferimento alla differenziazione di prodotto che si propone al consumatore che viene concepita in ottica di velocità dell'adeguamento dell'offerta alla variazione delle tendenze che influenza la domanda. In questo senso le pratiche organizzative che consentono la differenziazione del capo di abbigliamento si sono focalizzate nella selezione di un ristretto numero di materiali da implementare nella produzione poiché le numerose varietà di prodotto scaturiscono dalle ultime fasi della lavorazione dell'articolo¹⁰⁵.

Questa nuova dinamica consente di velocizzare ulteriormente il processo di design del capo di abbigliamento in quanto i materiali utilizzati sono limitati e se ne conoscono già

¹⁰⁴ D.H. Kincade, *Quick Response Management System for the Apparel Industry: Definition through Technologies*, Clothing and Textiles Research Journal, 1995, pag. 245-251

¹⁰⁵ C. Forza, A. Vinelli, *An analytical scheme for the change on the apparel design process towards quick response*, International Journal of Clothing Science and Technology, Vol. 8, 1996, pag. 28-43

le caratteristiche e permette soprattutto di basare la produzione sull'evoluzione delle nuove tendenze dei consumatori secondo i dati forniti dalla piattaforma EDI.

Questa nuova concezione della differenziazione di prodotto consente all'organizzazione di mantenere un numero elevato di vendite evitando la fase di declino ed obsolescenza dell'articolo in quanto la risposta dell'offerta dei capi di abbigliamento risulta essere rapida, efficiente ed efficace.

I principali concetti relativi alla discussione delle dinamiche organizzative che caratterizzano i marchi *retail fashion* orientati da un punto di vista del prodotto sono sintetizzati nella seguente Tabella 3.1.

Tabella 3.1 – *Le dinamiche evolutive del segmento retail fashion*

Fast Fashion	Dinamiche evolutive	Implicazioni
Da focus prodotto ↓ A focus cliente	Integrazione verticale verso fornitori a basso costo del lavoro	Possibile aumento del lead time ma aumento efficienza di costo
	Sviluppo di capi di abbigliamento trendy	Aumento profittabilità dovuto a sensibilità consumatori al contenuto di stile ma aumento dei costi di sviluppo del prodotto
	Velocità di adeguamento dell'offerta rispetto all'evoluzione della domanda	Driver di performance più importante che deriva dall'aumento delle collezioni presentate (mezze stagioni) che porta ad un aumento della profittabilità dovuto ad una maggiore sollecitazione agli stimoli dei consumatori
	Aumento della differenziazione dei capi di abbigliamento nonostante un numero limitato di tessuti	Aumento della profittabilità dovuto alla sensibilità dei consumatori ai contenuti di stile con un mantenimento di efficienza in seguito al numero limitato di tessuti

Fonte: G. P. Cachon, R. Swinney, *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*, Management Science, Vol. 57, 2011, pag. 778-795

3.2 Prospettiva del consumatore

Proseguendo nella discussione delle caratteristiche distintive del segmento *retail fashion* dopo averne evidenziato le peculiarità da un punto di vista di prodotto e da un punto di vista organizzativo, l'analisi si indirizza in una prospettiva interpretata da un punto di vista del consumatore.

Secondo i consumatori del segmento le caratteristiche individuate nei prodotti delle organizzazioni *fast fashion* sono:

- un prezzo basso;
- un accettabile livello di qualità;
- un vasto e profondo assortimento;
- un frequente rinnovo delle collezioni.

Il primo elemento percepito dagli individui risulta essere il riconoscimento di un prezzo basso, si individua infatti una discrepanza tra un prezzo appropriato per un determinato articolo e il prezzo associato allo stesso prodotto da parte del segmento *fast fashion* del 50%¹⁰⁶.

In questo senso i consumatori accettano un livello limitato di qualità del prodotto usufruendo di un prezzo basso e della possibilità di selezionare il proprio indumento all'interno di un vasto assortimento di capi di abbigliamento.

Altra caratteristica distintiva riconosciuta dai consumatori del segmento *retail fashion* risulta essere il format di distribuzione.

I punti vendita per le organizzazioni *fast fashion* svolgono un ruolo fondamentale sia a livello di presenza, attraverso una capillare localizzazione nei mercati di riferimento, sia a livello di esperienza vissuta all'interno del punto vendita.

Tra gli elementi più rilevanti si evidenzia l'esperienza che i consumatori intraprendono all'interno dei punti vendita attraverso la presenza di display digitali e ampi spazi self-service in grado di catturare l'attenzione e accentuare gli stimoli degli individui rendendo la fase di acquisto accattivante.

¹⁰⁶ V. Gabrielli, I. Baghi, V. Codeluppi, *Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol.17, 2013, pag. 213

Le caratteristiche riscontrabili all'interno dei punti vendita permettono di individuare due tipologie di consumatori appartenenti al segmento *retail fashion*, ovvero gli under 35 e gli over 35¹⁰⁷.

Per i consumatori più giovani l'esperienza di acquisto fast fashion viene riconosciuta come sinonimo di libertà dovuta all'assenza della pressione del personale di vendita e alle ampie aree self-service in cui i clienti si divertono guardando i capi di abbigliamento, toccandoli e provandoli liberamente.

Nei consumatori over 35 le sensazioni positive associate al fast fashion non scaturiscono dall'esperienza di consumo in sé ma nella fase successiva all'acquisto in cui gli individui realizzano l'affare vantaggioso e l'emozione deriva dal risparmio di denaro disponibile per acquistare altro per i propri figli e dal piacere di indossare capi di abbigliamento inusuali.

Una volta comprese le dinamiche operative che caratterizzano le organizzazioni *retail fashion* attraverso il passaggio da una prospettiva analitica di prodotto ad una prospettiva orientata al consumatore, la discussione prosegue con l'analisi del rapporto che il segmento di mercato ha con il tema della sostenibilità.

3.3 Retail fashion e sostenibilità

Dal momento in cui l'approccio strategico delle organizzazioni *retail fashion* risulta essere particolarmente focalizzato sulla figura del consumatore anche le pratiche aziendali orientate in ottica di sostenibilità si sviluppano a seconda della percezione del target della base di clienti.

La sostenibilità viene percepita dagli individui come concetto di rilevante importanza, tuttavia nel *fast fashion* si innesca un paradosso che deriva proprio dalle attitudini dei consumatori del segmento. Una maggiore consapevolezza rispetto ai temi della sostenibilità porta gli individui ad un aumento dell'attenzione verso l'ambiente e all'impatto sociale delle loro azioni aumentando la dedizione alla raccolta differenziata e al consumo di cibo biologico.

¹⁰⁷ S. Yang, Y. Song, S. Tong, *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review*, Sustainability, Vol. 9, 2017, pag. 1-19

Tuttavia questa attitudine “*green*” non sembra riflettersi nella fase di acquisto di capi di abbigliamento.

I consumatori del segmento *retail fashion* evidenziando la già sottolineata propensione alla sensibilità rispetto al prezzo, nonostante una maggiore consapevolezza riguardo all’importanza di un consumo sostenibile di risorse, preferiscono acquistare prodotti ad un prezzo basso ma con un elevato costo ambientale¹⁰⁸.

Questa tendenza degli individui target del segmento ha portato le organizzazioni *retail fashion* a ritardare un approccio organizzativo in grado di allinearsi rispetto alla crescente importanza della sostenibilità.

Inizialmente infatti si è assistito solamente ad un adeguamento delle pratiche organizzative rispetto alle disposizioni legislative per esempio in termini di inquinamento e di rispetto di criteri sociali dei lavoratori e dei fornitori.

In un secondo momento, spinti dalla diffusione del consumo etico, dagli eventi di cronaca come per esempio la strage di Rana Plaza, e da una crescente copertura mediatica rispetto alla criticità delle tematiche ambientali come la minaccia del riscaldamento globale e dell’inquinamento, i consumatori del segmento *retail fashion* hanno sviluppato un approccio alla sostenibilità più strutturato¹⁰⁹.

La delineazione di questo scenario ha portato i brand a sviluppare un approccio strutturato rispetto al tema della sostenibilità con un conseguente adeguamento delle pratiche organizzative.

La focalizzazione delle dinamiche aziendali nei confronti della figura del consumatore ha portato le organizzazioni all’esternalizzazione della produzione affidata ai fornitori in cui un elemento critico di successo viene rappresentato dalla velocità:

- la velocità con la quale vengono realizzati i capi di abbigliamento;
- la velocità con la quale vengono distribuiti ai punti vendita;
- la velocità con la quale l’offerta è in grado di adeguarsi alle variazioni della domanda di mercato¹¹⁰.

¹⁰⁸ V. Gabrielli, I. Baghi, V. Codeluppi, *Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol.17, 2013, pag. 213

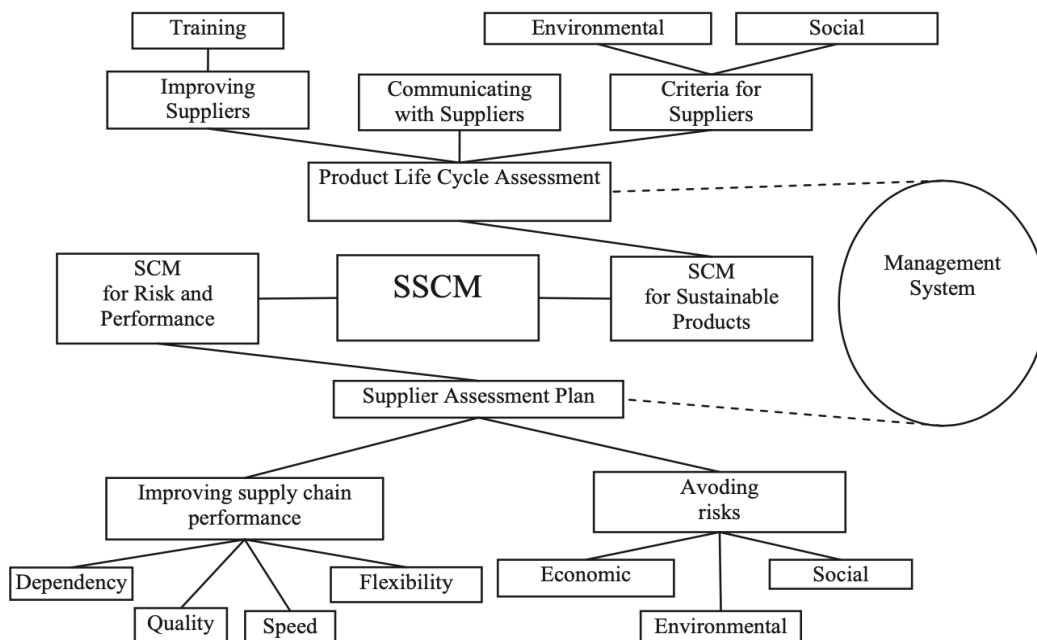
¹⁰⁹ E. Corbellini, E. Malfiorati, *LA CSR NELLA MODA: Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?*, Economia e Management 2013, pag. 61-80

¹¹⁰ D.H. Kincade, *Quick Response Management System for the Apparel Industry: Definition through Technologies*, Clothing and Textiles Research Journal, 1995, pag. 245-251

Nell'adozione di un approccio più strutturato alla sostenibilità le organizzazioni *retail fashion* si sono di conseguenza indirizzate nella predisposizione di una catena di fornitura in grado di garantire un approccio sensibile all'ambiente senza trascurare l'elemento critico della velocità come viene riportato nella Figura 3.1.

La letteratura definisce la catena di fornitura sostenibile come “la gestione dei flussi di materiale, informazioni e capitale, così come la cooperazione tra le organizzazioni lungo la catena di approvvigionamento, tenendo conto delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (ambientale, sociale, ed economico) che derivano dalle richieste dei consumatori e degli stakeholders”¹¹¹.

Figura 3.1 – Il management della catena di fornitura sostenibile



Fonte: S. Seuring, M. Müller, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, Vol. 16, 2008, pag. 1699–1710

Nell'instaurazione di una catena di fornitura sostenibile le dinamiche aziendali si concentrano principalmente in due direzioni ovvero, il monitoraggio dei fornitori che vengono selezionati per le loro performance e per il loro rischio ambientale e sociale, e

¹¹¹ S. Seuring, M. Müller, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, Vol. 16, 2008, pag. 1699–1710

la sensibilizzazione dei concetti di sostenibilità nei confronti dei fornitori considerati strategici.

Le pratiche del monitoraggio e della selezione dei fornitori vengono implementate con due obiettivi sostanziali ovvero, il miglioramento della performance dei fornitori a vantaggio anche del profilo di sostenibilità dell'organizzazione stessa e gli sforzi compiuti nel limitare i rischi ambientali, sociali ed economici.

La sensibilizzazione nei confronti dei fornitori considerati strategici dall'organizzazione *retail fashion* avviene attraverso attività di *training* focalizzate nelle tematiche di sostenibilità e soprattutto delineando criteri sociali ed ambientali rispetto ai quali i fornitori dovranno allinearsi. In questo senso, come viene riportato nella Figura 3.1, uno strumento ampiamente utilizzato e in grado di garantire il rispetto di criteri di sostenibilità in fase di design e produzione risulta essere il "*Life Cycle Assessment*" (LCA). Il LCA è uno strumento in grado di valutare l'impatto ambientale di un prodotto o di un processo lungo tutta la sua vita utile, ovvero dall'approvvigionamento delle materie prime, la produzione e l'assemblaggio, la distribuzione, il consumo fino allo smaltimento¹¹².

Questo strumento permette all'organizzazione *retail fashion* di conoscere oltre all'impatto ambientale e sociale dei propri fornitori anche le performance del prodotto riuscendo nel monitoraggio di criteri di sostenibilità non solo della catena di fornitura ma anche riconducibili al capo di abbigliamento stesso.

In entrambe le direzioni rispetto alle quali si sviluppa la catena di fornitura sostenibile un ruolo centrale viene svolto dall'attitudine dell'organizzazione *retail fashion* nel calare e trasmettere nei confronti dei propri fornitori la sensibilità e la consapevolezza delle tematiche di sostenibilità.

Nel tracciare le linee guida di questo approccio alla catena di fornitura sostenibile descritto nella Figura 3.1, S. Seuring e M. Müller predispongono una sintesi in grado di inglobare congiuntamente sia il tema della sostenibilità, attraverso formazione, determinazione di criteri ambientali e sociali, misurazione delle performance e selezione dei fornitori, che le nuove dinamiche evolutive del settore descritte in precedenza come lo sviluppo di capi di abbigliamento alla moda, l'aumento della velocità

¹¹² A. Kozlowski, M. Bardecki, C. Searcy, *Environmental impacts in the fashion industry: a life cycle and stakeholder framework*, *The Journal of Corporate Citizenship*, 2012 pag. 15-31

di adeguamento dell'offerta rispetto all'evoluzione della domanda e l'aumento della differenziazione di prodotto.

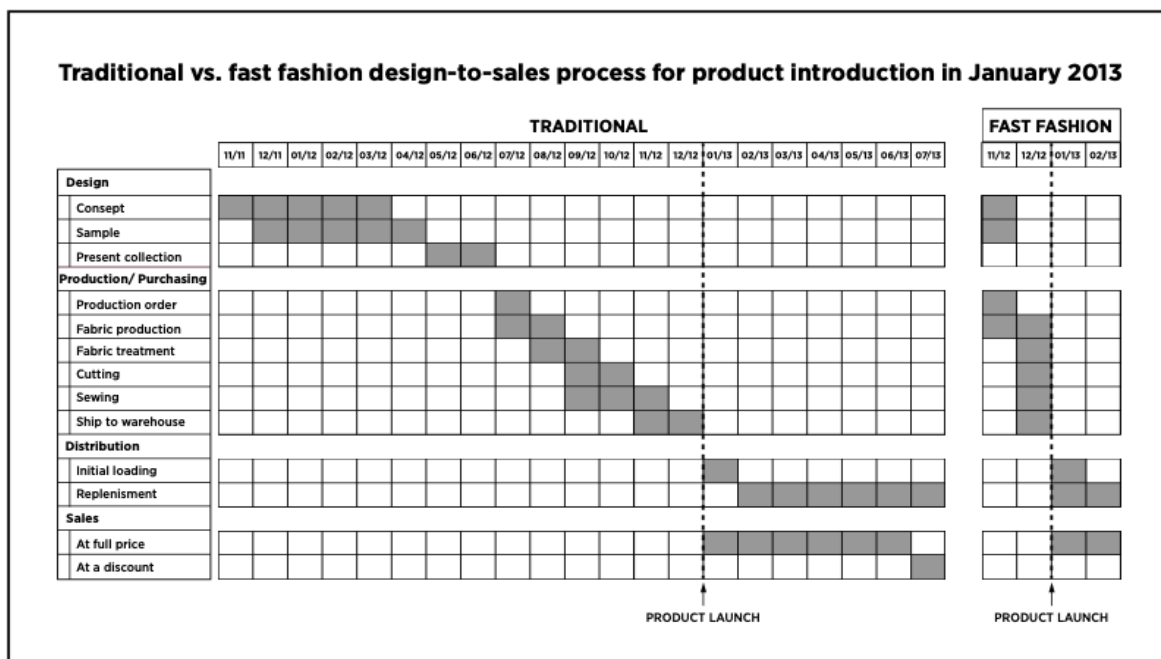
3.3.1 Design

Nella predisposizione della strategia di sostenibilità delle organizzazioni operanti all'interno del segmento *retail fashion* la fase di design viene considerata come di rilevante importanza.

Come già evidenziato in precedenza uno dei driver di successo nelle dinamiche organizzative *fast fashion* risulta essere la velocità con la quale l'offerta proposta dal brand è in grado di allinearsi rispetto alle variazioni della domanda di mercato che deriva dall'evoluzione delle richieste dei consumatori. La velocità con la quale i capi di abbigliamento vengono concepiti dai designer ha un'influenza diretta rispetto agli altri due driver di successo del segmento, ovvero la velocità di realizzazione dei prodotti e la velocità con la quale vengono consegnati ai punti vendita.

In questo senso come è possibile evincere dalla *Figura 3.3* risulta lampante la differente tempistica che intercorre tra la fase di concettualizzazione e il lancio nel mercato del

Figura 3.3 – I tempi del processo di sviluppo del prodotto fast fashion



Fonte: F. Caro, V. Martínez-de-Albèñiz, *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies, 2nd Edition, Springer, 2014, New York;

capo di abbigliamento che secondo il modello tradizionale risulta essere di più di un anno mentre per il brand *fast fashion* di soli due mesi.

La fase di design risulta quindi avere un ruolo critico in quanto il team di stilisti è l'ente che traduce i nuovi trend emergenti all'interno della moda conferendoli ai nuovi capi di abbigliamento con la finalità di catturare l'attenzione dei consumatori in anticipo rispetto ai brand concorrenti¹¹³.

Nell'attuazione di questa sintesi, ritenuta critica per il successo dell'organizzazione, l'ente di stile può avvalersi di team di designers ed analisti di mercato che raccolgono informazioni rispetto alle ultime tendenze emerse, alle nuove richieste dei consumatori oltre alla propria accortezza ed esperienza nell'evoluzione dei trends della moda.

L'evoluzione del segmento *retail fashion* ha coinvolto necessariamente anche la fase di design dei capi di abbigliamento soprattutto riguardo alla maggiore richiesta di prodotti alla moda da parte dei consumatori, con un maggiore contenuto di stile, oltre ad una maggiore differenziazione.

Il concetto di sostenibilità si radica all'interno della fase di design dell'organizzazione non solo nei confronti dell'ente di stile ma anche a favore dei "*product developers*" collocati in prossimità dei fornitori ai quali viene affidata la produzione¹¹⁴.

Il designer stabilisce la forma, il colore e la materia prima da utilizzare mentre lo sviluppatore di prodotto si interfaccia con i buyers e l'ente di stile riguardo alla reperibilità dei materiali e alle emergenti opportunità di mercato in merito. Orientare la fase di design delle organizzazioni *retail fashion* a favore di un approccio sostenibile tuttavia incontra spesso delle criticità come:

- il costo delle materie prime che risulta essere maggiore rispetto ai materiali convenzionali;
- la scarsa selezione e reperibilità di materie prime sostenibili;
- la scarsa efficacia di tecnologie sostenibili come per esempio la tintura naturale che spesso non raggiunge gli obiettivi di stile prefissati;

¹¹³ F. Caro, V. Martínez-de-Albèñiz, *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies, 2nd Edition, Springer, 2014, New York;

¹¹⁴ R. Parker-Strak, S. A. Doyle, L. Barnes, *Review of Fashion Product Development Models*, Conference: International Foundation of Fashion Technology Institutes Conference, 2017

- la limitata disponibilità di decorazioni e merceria sostenibile utilizzata nella realizzazione dei capi di abbigliamento¹¹⁵.

Le azioni principalmente implementate dalle organizzazioni *retail fashion* riguardano la sensibilizzazione rispetto a tematiche di sostenibilità sia dell'ente di stile che degli sviluppatori di prodotto attraverso lo strumento della formazione.

In OVS S.p.a è stato avviato un programma di training specifico rivolto alla figura del designer con l'obiettivo di fornire informazioni riguardo alle conseguenze che le scelte stilistiche hanno nei confronti dello sviluppo del capo di abbigliamento in termini di impatto ambientale dei materiali utilizzati e delle tecniche di produzione¹¹⁶.

All'interno del gruppo Inditex, leader mondiale del segmento *retail fashion*, i programmi di formazione in materia di sostenibilità non si rivolgono solamente ai designers ma anche alla figura del "*product developer*" dislocata all'interno delle diverse sedi produttive in Cina, Turchia, Portogallo, Marocco, India, Bangladesh, dove le principali tematiche si focalizzano soprattutto sulla promozione delle performance sociali.

Negli ultimi anni sta emergendo un framework di riferimento per le organizzazioni *retail fashion* rispetto al quale risulta possibile basare i propri programmi di training, ovvero i "*TEN's principles*".

Questi principi sono il frutto dell'elaborazione del "*Textile Environment Design*"¹¹⁷ (TED) un gruppo di ricerca del University of Arts London che raccoglie le migliori pratiche a disposizione dei designers a favore dello sviluppo di una strategia sostenibile per le organizzazioni del fashion:

- "*design to minimise waste*": i designers devono focalizzare il proprio processo creativo sulla riduzione degli sprechi sia nella fase di produzione (azzerando gli sprechi che derivano dalla fase di taglio dei tessuti) che nella fase post consumo prendendo come riferimento il ciclo di vita del prodotto e conferendogli un valore estetico in grado di allungarne la vita utile;
- "*design for cyclability*": i designers sono responsabili durante la concezione del capo di abbigliamento anche dell'inquinamento che deriva dal suo smaltimento,

¹¹⁵ H. J. Gam, J. Banning, *Addressing Sustainable Apparel Design Challenges With Problem-Based Learning*, *Clothing & Textiles Research Journal*, Vol. 29, 2011, pag. 202-215;

¹¹⁶ Bilancio di Sostenibilità 2016 OVS,
<http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/>

¹¹⁷ TED research
<http://www.tedresearch.net/teds-ten/>

per questo risulta possibile per i direttori creativi pianificare il prodotto come riciclabile al termine della fase di consumo, oppure consentire la tecnica di up-cycling dove parte del capo di abbigliamento viene considerato materia prima per la realizzazione di un nuovo prodotto;

- *“design to reduce chemical impacts”*: durante la fase di design per minimizzare l’impatto nei confronti dell’ambiente risulta necessario selezionare tessuti e tecniche di produzione adeguati per ogni prodotto;
- *“design to reduce energy and water use”*: durante la fase di realizzazione del prodotto risulta necessario implementare tecnologie innovative in grado di minimizzare il consumo di energia ed acqua che caratterizza tutto il ciclo di vita del prodotto, riguardo la fase di consumo i designer possono introdurre etichette informative che sensibilizzino i consumatori;
- *“design that explore cleaner/better technologies”*: i designers hanno la possibilità di sviluppare il prodotto prevedendo l’adozione di tecnologie innovative in grado di minimizzare l’impatto ambientale in termini di consumo di energia, acqua, sostanze chimiche nella fase di realizzazione del tessuto, di lavaggio, di tintura e di finissaggio;
- *“design that takes models from nature and history”*: i designers possono trarre la propria aspirazione per la realizzazione dei capi di abbigliamento dalla natura, dalle abitudini delle società del passato molto meno impattanti;
- *“design for ethical production”*: i designers possono sostenere una produzione etica in grado di sensibilizzare gli individui attraverso la collaborazione con fornitori in grado di fornire tessuti di qualità a testimonianza del sostegno dell’artigianalità, e di rispettare standards ambientali e sociali;
- *“design to reduce the need to consume”*: i designers possono sviluppare capi di abbigliamento in grado di allinearsi nel corso degli anni all’evoluzione dei trends di moda attraverso nuove tecniche di design come il co-design, la customizzazione dei prodotti e favorendo nuovi modelli di consumo come il consumo collaborativo;
- *“design to dematerialise and develop systems and services”*: I designer possono implementare tecniche di sviluppo del prodotto in grado di affiancare al capo di abbigliamento anche servizi che supportino il godimento del bene come per esempio il noleggio, la condivisione e la riparazione del prodotto;

- “*design to activism*”: i designers possono tracciare un percorso di sviluppo sociale in cui il design di prodotto incontra i bisogni degli individui favorendo eventi e strategie di comunicazione in grado di sensibilizzare la società e di accrescere la consapevolezza riguardo l’impatto ambientale e sociale del settore¹¹⁸.

3.3.2 Materie prime

Una delle principali dinamiche evolutive del segmento *retail fashion*, rispetto alla quale le organizzazioni leader si sono velocemente allineate, risulta essere la rapidità dell’adeguamento dell’offerta rispetto alla domanda.

In questo senso l’implementazione di pratiche organizzative come lo scambio di informazioni con i fornitori, gli investimenti congiunti nelle tecnologie di produzione, lo sviluppo di alleanze strategiche e una maggiore focalizzazione nel management della catena di fornitura permettono allo stesso tempo una maggiore velocità di adeguamento della domanda e una diminuzione del lead time, con un conseguente aumento della profittabilità. L’adozione di queste pratiche da parte delle organizzazioni *retail fashion* nella definizione della strategia di sostenibilità consente di rispettare specifici standard, sviluppare linee guida ed etichette in grado di testimoniare l’impegno e certificare i risultati raggiunti in termini di impatto ambientale e performance sociale, sia durante la selezione e la lavorazione delle materie prime che durante la fase di produzione dei capi di abbigliamento¹¹⁹.

Tra i contenuti di tale strategia un esempio emblematico riportato nella Figura 3.4, risulta essere l’etichetta “Join Life” che è stata sviluppata allineandosi rispetto ai più rigorosi standard di sostenibilità in termini di materie prime, tecnologie produttive e tracciabilità, affiancati da attività di audit che certificano l’elevato livello di performance ambientale e sociale ottenuto dai capi di abbigliamento che riportano l’etichetta¹²⁰.

¹¹⁸ TEN’S principles

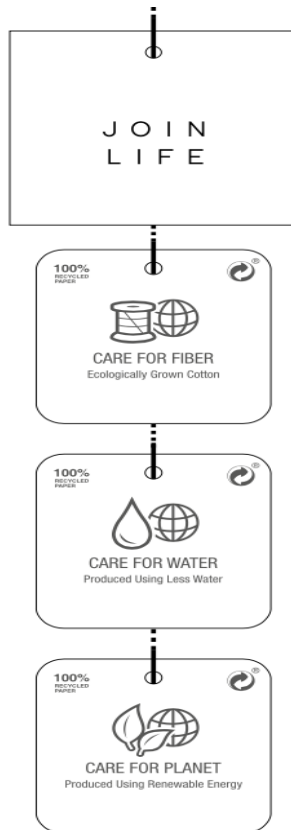
<http://www.textiletoolbox.com/media/uploads/resources-pdf/ted-the-ten-cards-english.pdf>

¹¹⁹ D. Turker, C. Altuntas, *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*, European Management Journal, Vol. 32, 2014, pag. 837-849;

¹²⁰ Inditex Annual Report 2019,

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

Figura 3.4 – Etichetta “Join Life” del gruppo Inditex



Fonte: Inditex Annual Report 2019,

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

“Join Life”, come è possibile evincere dalla *Figura 3.4*, si basa sulla predisposizione di tre principi ovvero:

- “Care for fiber” che testimonia l’utilizzo nella produzione del capo di abbigliamento di materie prime sostenibili come per esempio, cotone organico, TENCEL, Lyocell, viscosa sostenibile e fibre riciclate;
- “Care for water” che testimonia l’utilizzo di tecnologie in grado di ridurre il consumo di acqua durante il processo produttivo soprattutto durante il lavaggio e la tintura del capo di abbigliamento attraverso il riutilizzo dell’acqua impiegata o attraverso tecnologie che permettono di preservarne l’impiego;

- “Care for planet” che testimonia l’impegno durante il processo produttivo nella riduzione delle emissioni e dell’uso di prodotti chimici attraverso tecnologie implementate con energia rinnovabile che rendono i processi di lavaggio e tintura meno impattanti.

Il gruppo Inditex attraverso collaborazioni e partnership con enti istituzionali di prestigio è in grado di sviluppare e promuovere l’impiego di materie prime sostenibili sia di origine artificiale che naturale. Al gruppo leader del segmento *retail fashion* si attesta un impegno strutturato nell’adesione ad un approccio circolare “*from cradle to cradle*” che deriva dalla collaborazione avviata con il *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) rispetto allo sviluppo di tecnologie e processi di riciclo all’interno del settore tessile. La collaborazione con il MIT e altri soggetti istituzionale ha portato alla realizzazione di una nuova fibra, ovvero “REFIBRA Lyocell” in grado di trasformare i rifiuti tessili in un nuovo materiale. Altra partnership di rilievo risulta essere quella sviluppata con “*Changing Markets Foundation*” che riporta come leader mondiale il gruppo Inditex rispetto al supporto fornito nella produzione e nella vendita di viscosa “responsabile” oltre all’impegno nei confronti di un aumento di impiego di fibre artificiali sostenibili.

Una delle materie prime maggiormente utilizzate nella produzione di capi di abbigliamento all’interno del segmento *retail fashion* risulta essere il cotone, ovvero una fibra naturale di origine vegetale proveniente quindi da fonti rinnovabili.

Nonostante i numerosi vantaggi di questa fibra riconosciuti sia dai clienti, in termini di traspirazione e morbidezza, che dai produttori, in termini di resistenza alle temperature elevate durante la lavorazione e una rilevante compatibilità per la stampa e la tintura, il cotone è responsabile di un elevato impatto ambientale che deriva dal grande consumo di acqua impiegata durante la coltivazione e dall’utilizzo di fertilizzanti e pesticidi.

Tuttavia le principali organizzazioni del segmento hanno adottato negli ultimi anni una fibra di cotone in grado di incrementare notevolmente le performance sociali ed ambientali associate alla materia prima, ovvero il cotone sostenibile. In questo senso un ruolo fondamentale viene svolto da organizzazioni non profit internazionali come “*Better Cotton Initiative*” (BCI) che fornisce il più strutturato programma di coltivazione sostenibile del cotone attraverso una promozione della consapevolezza nei confronti dei coltivatori rispetto ad un limitato impiego di pesticidi e l’impiego di tecniche alternative meno impattanti, un consumo più efficiente ed efficace di acqua nella coltivazione, una

maggior cura del terreno coltivabile, delle migliori condizioni lavorative garantendo diritti sociali, e un supporto a favore della promozione di queste pratiche e processi¹²¹. I vantaggi del cotone sostenibile in termini di impronta ecologica rispetto alla tradizionale fibra di cotone sono evidenti in quanto se per produrre una tonnellata di filato di cotone tradizionale sono necessari 3,57 ettari globali (dove per ettaro globale si intende il valore medio di produttività biologica per ogni ettaro di superficie del pianeta) per il cotone sostenibile solamente 2,17¹²².

Un'attitudine consolidata per i brand *retail fashion* risulta essere il sostenimento di BCI e l'impegno nella promozione di questa fibra a testimonianza dal volume di vendita di capi di abbigliamento provenienti da cotone sostenibile. Nel Report Annuale 2019 Inditex riporta di aver utilizzato più di 38 mila tonnellate di cotone proveniente da coltivazioni sostenibili o certificate BCI con un incremento rispetto all'anno precedente del 105%¹²³. Si evidenzia in questo senso un ruolo rilevante svolto dalle etichette che certificano il rispetto di specifici standard di performance di sostenibilità che testimoniano l'allineamento rispetto ad un framework sviluppato all'interno dell'organizzazione come avviene per "Join Life" all'interno del gruppo Inditex.

Oltre alle etichette un altro ruolo fondamentale all'interno della strategia di sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion*, come viene riportato nella Tabella 3.2, viene svolto dalle certificazioni di carattere internazionale che vengono rilasciate da enti non governativi che attribuiscono all'organizzazione o al singolo prodotto il rispetto di specifiche caratteristiche a livello di performance ambientale e sociale.

¹²¹ Better Cotton Initiative

https://bettercotton.org/wp-content/uploads/2014/01/Better-Cotton-Principles_Overview.pdf

¹²² N. Charret, J. Barret, A. Clemett, M. Chadwick, M.J. Chadwick, *Ecological Footprint and Water Analysis of Cotton, Hemp and Polyester*, BioRegional Development Group and WWF Cymru, 2005, pag. 15-16.

¹²³ Annual Report 2019 gruppo Inditex,

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

Nel caso di tessuti organici il framework di riferimento principale è quello predisposto dal “*Global Organic Textile Standard*” (GOTS)¹²⁴, vi sono poi certificazioni che si riferiscono al tessuto specifico come nel caso del cotone sostenibile, ovvero il già citato “*Better Cotton Initiative*” (BCI), mentre per i tessuti riciclati il framework di riferimento è la certificazione conferita da “*Global Recycling Standard*” (GRS)¹²⁵.

Tabella 3.2 – *Strategia di sostenibilità nelle materie prime per le aziende retail fashion*

	Pratiche aziendali	Esempi
Sostenibilità e materie prime	Etichette sviluppate internamente che riconoscono rispetto standard ambientali e sociali	“Join Life” – Care fo fiber – Care for water – Care for planet- (gruppo Inditex)
	Certificazioni internazionali che evidenziano allineamento rispetto a specifici standard	Global Organic Textile Standard, Better Cotton Initiative, Global Recycling Standard
	Collaborazioni con organi istituzionali / organizzazioni non profit internazionali	Massachusetts Institute of Technology (MIT), Changing Markets Foundation, Better Cotton Initiative (BCI), (gruppo Inditex)

Fonte: estrapolazione politiche sostenibilità da analisi Inditex Annual Report 2019, Bilancio Sostenibilità 2016 OVS S.p.a, H&M Sustainability Report 2019

¹²⁴ Global Organic Textile Standard

https://www.global-standard.org/images/stories/GOTS_Flyer_Ita_low.pdf

¹²⁵ Global Recycling Standard

<https://certifications.controlunion.com/en/certification-programs/certification-programs/grs-global-recycle-standard>

L'impegno nei confronti dell'adesione ad un approccio strutturato alla sostenibilità viene accreditato alle organizzazioni *retail fashion* attraverso lo sviluppo di collaborazioni con organi istituzionali di ricerca come il *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), la finalità di queste collaborazioni consiste nell'implementare programmi di ricerca e sviluppo in grado di individuare nuovi tessuti e nuove tecnologie produttive con elevate performance ambientali e sociali.

3.3.3 Produzione ed etica d'impresa

All'interno del processo produttivo nelle organizzazioni *retail fashion* vengono adottate molteplici pratiche aziendali per il miglioramento delle performance ambientali e sociali oltre al già citato ricorso ad etichette, certificazioni internazionali e a collaborazioni con enti istituzionali per lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia.

Innanzitutto risulta necessario evidenziare come una rilevante evoluzione a livello organizzativo sia stata la focalizzazione nei confronti della disciplina del "*supply chain management*" rivolto alla sostenibilità in seguito all'esternalizzazione a favore di fornitori specializzati della realizzazione dei prodotti.

Uno dei primi interventi che rientrano all'interno del "*Sustainable Supply Chain Management*" (SSCM), modello di rilevante importanza nella definizione della strategia di sostenibilità, risulta essere la sensibilizzazione dei fornitori rispetto a tematiche sociali e all'impatto ambientale che la loro attività provoca, per ottemperare a tale finalità viene predisposta un'attività strutturata di formazione¹²⁶.

Un esempio emblematico in questo senso è l'attività di training svolta da H&M all'interno dei propri fornitori in India, rivolta in particolare alla promozione del rispetto di standard sociali attraverso i quali l'organizzazione intende intervenire per limitare il sistema "*sumagali*" (una forma di lavoro forzato rivolto alle donne indiane), e in Uzbekistan, dove gli interventi sono indirizzati a migliorare le condizioni di lavoro all'interno delle coltivazioni di cotone, alla lotta al lavoro minorile e alla

¹²⁶ D. Turker, C. Altuntas, *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*, European Management Journal, Vol. 32, 2014, pag. 837-849;

sensibilizzazione rispetto all'inquinamento ambientale provocato da pratiche di coltivazione come l'eccessivo ricorso a pesticidi e fertilizzanti¹²⁷.

I principali interventi riportati dalla letteratura messi in atto dalle organizzazioni fast fashion quando intraprendono rapporti di fornitura all'interno di economie emergenti rispetto al settore tessile (come Bangladesh, Cina, India) ma caratterizzate da limitate performance ambientali e sociali sono:

- lo sviluppo di attività di rete attraverso collaborazioni con organizzazioni che operano all'interno del settore tessile per la condivisione di know-how, la partecipazione a progetti e campagne internazionali sia con obiettivi di ricerca e innovazione che con finalità benefiche e sociali;
- l'implementazione di progetti di *corporate social responsibility* (CSR) finalizzati al monitoraggio delle prestazioni ambientali e sociali dei fornitori e alla diffusione delle politiche di sostenibilità dell'organizzazione fast fashion;
- la sensibilizzazione degli stakeholder sia privati che istituzionali riguardo al contributo che le politiche di sostenibilità dell'organizzazione possono apportare all'economia emergente sia in termini di occupazione che in termini di incremento di qualità della performance¹²⁸.

Nella predisposizione di un approccio strategico strutturato rispetto alla sostenibilità le organizzazioni *retail fashion* hanno sviluppato un framework consolidato che si basa principalmente sulla costruzione di un Codice di Condotta contenente principi di responsabilità sociale ed ambientale, il quale contenuto viene esteso ai fornitori.

In particolare è possibile predisporre tale documento basandosi sulle linee guida e sui principi sanciti da istituzioni internazionali come "*International Labour Organization*", "*United Nation*", e la "*Dichiarazione Universale dei Diritti dell'uomo*", con la possibilità di arricchirne i contenuti adottando standard internazionali che si riferiscono a performance ambientali come "*Oeko-Tex 100 standards*" e "*Fair Wear Foundation*".

Gli standard stabiliti all'interno del Codice di Condotta vengono applicati oltre agli addetti interni all'azienda anche ai fornitori dell'organizzazione *retail fashion*, i quali a loro volta dovranno estenderli a tutti i loro stabilimenti con un conseguente

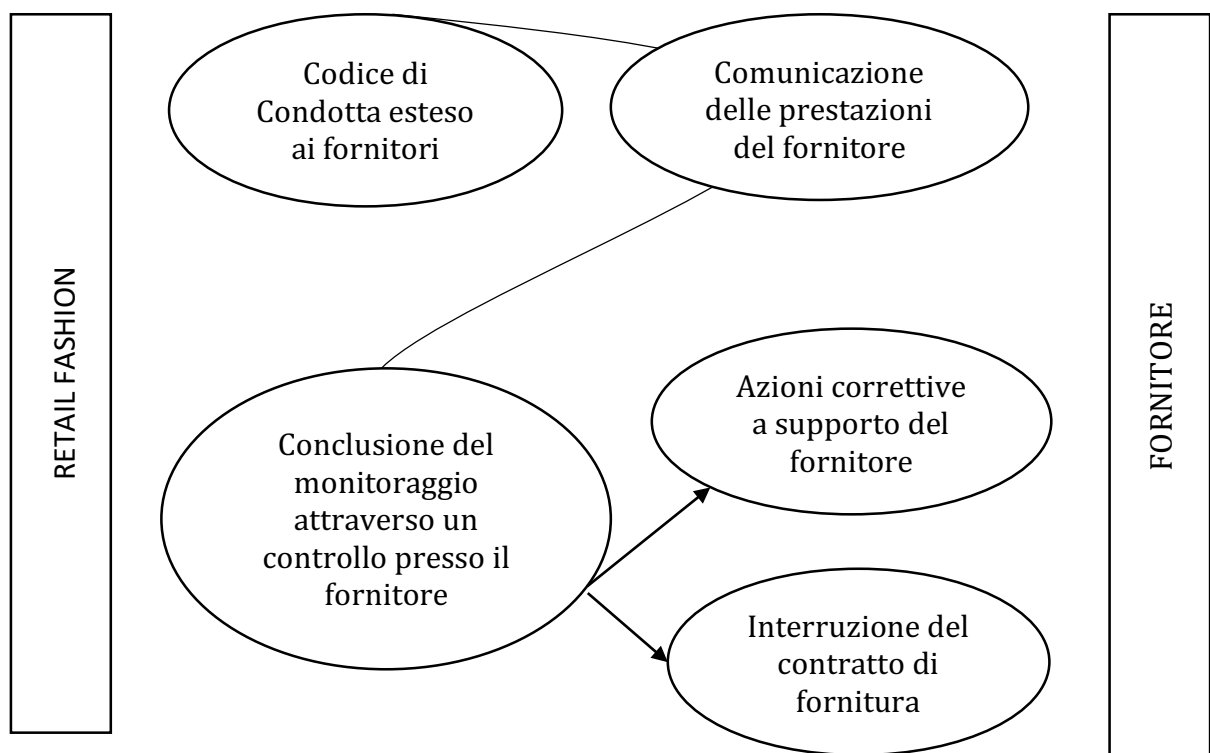
¹²⁷ B. Shen, *Sustainable Fashion Supply Chain: Lesson from H&M*, Sustainability, Vol. 6, 2014, pag. 6236-6249;

¹²⁸ D. Turker, C. Altunas, *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*, European Management Journal, Vol. 32, 2014, pag. 837-849

allineamento delle performance rispetto a quelle delineate dal marchio¹²⁹.

Altra pratica riconducibile alla delineazione della strategia di sostenibilità che deriva dalla predisposizione del Codice di Condotta e dall'estensione dei suoi contenuti nei confronti dei fornitori e dei loro stabilimenti, risulta essere il monitoraggio delle performance dei suppliers. Per la dimensione del bacino di forniture e la dislocazione geografica delle sedi produttive monitorare la totalità delle performance dei fornitori rappresenta una criticità, nella Figura 3.5 viene riportata la politica maggiormente implementata dalle organizzazioni *retail fashion*.

Figura 3.5 – *Il monitoraggio delle performance dei fornitori retail fashion*



Fonte: D. Turker, C. Altuntas, *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*, European Management Journal, Vol. 32, 2014, pag. 837-849

¹²⁹ S. A. Doyle, C. M. Moore, L. Morgan, Supplier management in fast moving fashion retailing, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, 2006, pp. 272-281

In quest'ottica la prima fase consiste nella diretta comunicazione delle prestazioni da parte del fornitore stesso. Per un efficace monitoraggio viene effettuata poi una seconda valutazione che consiste in un controllo presso la sede produttiva del fornitore in cui viene valutata la corretta comunicazione delle performance e l'allineamento rispetto ai contenuti del Codice di Condotta attraverso un'attività di audit sociale, ambientale e di sicurezza del prodotto.

Una volta terminata l'attività di monitoraggio dei fornitori si delineano due prospettive:

- rispetto degli standard del Codice di Condotta e prosecuzione del contratto di fornitura;
- mancato allineamento delle prestazioni rispetto agli standard richiesti dal Codice di Condotta.

Nel caso in cui le performance ambientali e sociali non vengano ottemperate dai fornitori sono molteplici le pratiche aziendali applicabili dalle organizzazioni *retail fashion*. La soluzione più drastica risulta essere l'interruzione del contratto di fornitura fino al momento in cui il supplier non adegui le proprie prestazioni a quelle richieste dal Codice di Condotta, altra prospettiva è invece quella predisposta dal gruppo Inditex. Il gruppo leader del segmento *retail fashion*, una volta completata la seconda fase di monitoraggio, attua un rating dei fornitori ai quali viene riconosciuto un punteggio, nei confronti dei suppliers meno performanti il gruppo interviene con lo strumento del "Corrective Action Plan" (CAP) attraverso il quale a seconda delle criticità riportate si predispongono delle azioni correttive supportate dall'organizzazione *retail fashion*. Attraverso questo consolidato programma di monitoraggio delle prestazioni dei fornitori si è reso possibile la costruzione di un sistema di tracciabilità in grado di comunicare all'organizzazione *retail fashion*, e di conseguenza anche al consumatore, presso quale stabilimento e quale fornitore viene prodotto uno specifico capo di abbigliamento.

Altra dinamica che viene implementata dalla maggior parte delle aziende *retail fashion* risulta essere il controllo qualità rispetto al quale il prodotto non solo deve allinearsi a determinati standard sociali ed ambientali ma deve soprattutto rispettare specifiche caratteristiche. Per esempio il marchio OVS ha effettuato durante l'anno 2016 più di 20 mila test di controllo qualità sui propri capi di abbigliamento attraverso la funzione di "quality assurance" in cui i prodotti vengono sottoposti a test chimico-fisici per attestarne le caratteristiche di sicurezza poiché gli standard predisposti

dall'organizzazione sono più stringenti rispetto a quelli stabiliti dalla legge¹³⁰.

3.3.4 Distribuzione, punti vendita e sistema di gestione

Le organizzazioni operanti all'interno del segmento *retail fashion* testimoniano il loro impegno strutturato nella costruzione di una strategia di sostenibilità indirizzando i propri sforzi nella riduzione del consumo di energia ed acqua.

Gli interventi adottati in questo senso dalle organizzazioni *retail fashion* derivano da investimenti indirizzati all'incremento di efficienza delle strutture direttamente controllate dalle organizzazioni ovvero, all'interno dell'headquarter, nei propri centri logistici e nei punti vendita.

Gli investimenti attuati ai fini di una maggiore efficienza energetica fanno riferimento ad interventi adottati nel miglioramento del sistema di ventilazione, di riscaldamento e di aria condizionata, ma soprattutto di illuminazione.

In questo senso la strategia di sostenibilità si diffonde all'interno dei punti vendita dei marchi *retail fashion* non solo attraverso una maggiore performance di sostenibilità dei capi di abbigliamento ma anche attraverso una maggiore performance ambientale del punto vendita stesso.

Interventi da parte delle organizzazioni *retail fashion* nei confronti di un più efficiente sistema di illuminazione rappresentano una caratteristica consolidata all'interno del segmento. In particolare questi interventi si traducono nella sostituzione di lampadine alogene tradizionali con lampadine a LED che permettono un importante risparmio energetico. Questa pratica organizzativa attuata all'interno dei punti vendita permette all'organizzazione di ottenere certificazioni come *Breem*, *LEED*, e *ISO 50001* che rappresentano gli standard internazionali di riferimento in termini di bioedilizia¹³¹.

All'interno della costruzione della strategia di sostenibilità nelle organizzazioni *retail fashion* emerge un'altra pratica consolidata rivolta alla gestione delle prestazioni dei punti vendita. In questo senso all'interno del programma volto ad una maggiore efficienza rispetto al consumo energetico sviluppato dall'organizzazione, emergono

¹³⁰ Bilancio di Sostenibilità 2016 OVS,
<http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/>

¹³¹ Jerry Yudelson, *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*, Springer, 2009 pag. 170-172

molteplici sistemi di gestione che si focalizzano sul monitoraggio delle performance dei punti vendita.

OVS S.p.a, oltre ad avere sensibilizzato gli *store manager* rispetto alle tematiche di sostenibilità attraverso lo strumento della formazione, ha avviato un sistema di controllo centralizzato dei consumi e dei costi energetici che consente di monitorare le prestazioni di ogni punto vendita. Questa pratica è stata resa possibile attraverso una piattaforma *web-based* in grado di tracciare i dati in tempo reale e di confrontarli con i valori registrati nell'anno precedente evidenziandone l'andamento¹³².

Questa pratica organizzativa consente un monitoraggio diretto della performance ambientale dei punti vendita dell'organizzazione e favorisce eventuali interventi migliorativi specifici segnalati tempestivamente dal sistema di gestione centralizzato. La numerosa presenza dei punti vendita distribuiti capillarmente nei mercati di riferimento rende la logistica la principale fonte di inquinamento atmosferico riconducibile all'organizzazione *retail fashion*.

In questo senso i gruppi leader del segmento, in particolare H&M, hanno prestato particolare attenzione nell'intervenire a favore di un abbassamento dell'impatto ambientale riconducibile al trasporto dei prodotti dai fornitori, o dai centri logistici, ai punti vendita. Il gruppo svedese distribuisce più dell'80% dei propri prodotti dai fornitori ai centri logistici attraverso il trasporto via mare e via treno¹³³.

L'organizzazione ha collaborato poi con il loro maggiore partner di logistica via mare (*Maersk S.r.l*) nello sviluppo del programma di sostenibilità "*Carbon Neutral Ocean Product*" sfruttando l'expertise consolidata del brand¹³⁴.

Il marchio *retail fashion* ha implementato poi un sistema intelligente di trasporto gestito direttamente dall'organizzazione all'interno dei centri distributivi, questo programma ha permesso l'ottimizzazione delle rotte per il trasporto dei prodotti oltre ad un controllo diretto dei consumi riconducibili alla logistica. Rispetto al trasporto su gomma il marchio collabora con i propri partner di logistica e con istituzioni internazionali per

¹³² Bilancio di Sostenibilità 2016 OVS,

<http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/>

¹³³ B. Shen, *Sustainable Fashion Supply Chain: Lesson from H&M*, Sustainability, Vol. 6, 2014, pag. 6236-6249

¹³⁴ Maersk S.r.l, Carbon neutral Ocean Product,

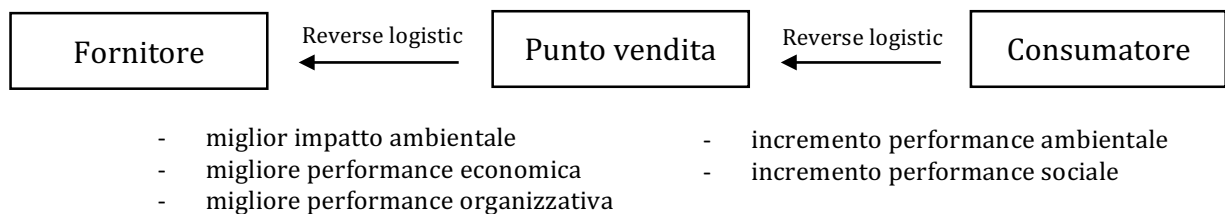
<https://www.maersk.com/news/articles/2020/02/28/h-m-group-reduces-carbon-footprint-with-maersk-eco-delivery>

l'adozione e lo sviluppo di sistemi di trasporto ad energia rinnovabile come i veicoli ad alimentazione elettrica.

Una pratica che emerge dalla letteratura scientifica riconducibile alle organizzazioni del segmento *retail fashion* risulta essere la “*reverse logistic*”¹³⁵, ovvero quel processo che prevede il ritiro dei prodotti o dei materiali con la finalità di essere riutilizzati o riciclati, i cui vantaggi sono riportati nella Figura 3.6.

La logistica inversa può intraprendere due diverse traiettorie, la restituzione dei prodotti può avvenire dai consumatori ai punti vendita e dai punti vendita ai fornitori.

Figura 3.6 – I vantaggi della politica di *reverse logistic* nel segmento *retail fashion*



Fonte: S. Yang, Y. Song, S. Tong, *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review*, Sustainability, Vol. 9, 2017, pp. 1-19

La logistica inversa dal punto vendita al fornitore risulta avere risvolti positivi in molteplici aspetti:

- **impatto ambientale:** questa pratica contribuisce ad aumentare il profilo di sostenibilità dell'organizzazione in quanto i capi di abbigliamento non vengono direttamente destinati allo smaltimento ma ritornano al fornitore che può riutilizzare il materiale oppure riciclare il prodotto;
- **performance economica:** la politica di rientro dei prodotti può prevedere il pagamento di un compenso da parte dei fornitori a favore dei punti vendita che in questo modo non incontrano alcuna perdita dovuta al mancato acquisto del capo di abbigliamento, mentre i fornitori hanno la possibilità di riutilizzare il

¹³⁵ S. Yang, Y. Song, S. Tong, *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review*, Sustainability, Vol. 9, 2017, pag. 10-11

materiale e indirizzarlo alla produzione di altri prodotti recuperando il costo sostenuto;

- performance organizzativa: la pratica della logistica inversa prevede l'incentivazione della collaborazione tra punti vendita e fornitori, favorendo il diretto contatto tra brand e fornitori che in questo modo possono sviluppare nuovi processi rafforzando la partnership e il loro profilo di sostenibilità.

L'altra traiettoria assunta dalla logistica inversa è quella tra consumatore e punto vendita, in questo senso numerosi risultano essere i programmi implementati dalle organizzazioni *retail fashion* rispetto alla restituzione degli abiti usati.

Altra attitudine riconducibile al fenomeno di "*reverse logistic*" risulta essere l'implementazione del programma di restituzione degli abiti usati anche attraverso collaborazioni con partner estremamente performanti nella riconversione dei prodotti al termine della loro vita utile come I:CO, una delle organizzazioni leader nel riciclo degli abiti usati e delle calzature, che permette: il riutilizzo dei prodotti qualora siano in buono stato, la trasformazione dei capi di abbigliamento in prodotti diversi, oppure la scomposizione in fibre per il recupero di nuova materia prima o per la produzione di energia¹³⁶. Questa pratica organizzativa ha permesso oltre ad una sensibilizzazione degli individui rispetto al tema della sostenibilità anche un incremento della performance ambientale delle organizzazioni. Le organizzazioni *retail fashion* possono focalizzare il proprio programma di recupero degli abiti usati per incrementare la propria performance sociale, infatti i capi di abbigliamento una volta rigenerati possono venire destinati, anche attraverso partnership con organizzazioni non profit come "Carità", a individui a rischio di esclusione sociale.

Altra pratica riscontrabile all'interno della strategia di sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion* risulta essere la focalizzazione nei confronti dello sviluppo di un packaging in grado di alimentare la performance ambientale.

Le organizzazioni *retail fashion*, anche attraverso la collaborazione con partner di rilievo in ottica di sviluppo di sistemi di economia circolare come "*Ellen MacArthur Foundation*", sono intervenute per il miglioramento della performance dei propri imballaggi.

L'implementazione di pratiche di eco-design anche per il packaging ha portato le organizzazioni a modificare la scelta del materiale di imballaggio primario destinato ai

¹³⁶ I:CO,

<https://www.ico-spirit.com/en/company/>

consumatori durante l'acquisto passando dalla plastica alla carta con una maggiore ricorrenza alla certificazione dall'ente *Forest Stewardship Council (FSC)*¹³⁷.

Il gruppo Inditex ha avviato il programma "Green to Pack" attraverso il quale è intervenuto migliorando la qualità degli imballaggi di cartone provenienti dai propri fornitori. In questo modo il packaging può venire utilizzato per cinque volte incrementando la propria vita utile e migliorando la performance ambientale. Al termine dell'utilizzo, l'imballaggio in cartone viene riciclato e riutilizzato per produrre gli scatoloni destinati alle spedizioni degli articoli acquistati online per il brand Zara, del gruppo Inditex¹³⁸.

3.3.5 Trasparenza ed educazione

All'interno del segmento *retail fashion* le numerose pratiche che derivano dall'implementazione della strategia di sostenibilità vengono comunicate all'interno del Report Integrato o del Bilancio di Sostenibilità. Questi documenti racchiudono non solo gli obiettivi predisposti dalle organizzazioni finalizzati all'incremento del proprio profilo di sostenibilità ma soprattutto evidenziano quali sono gli strumenti utilizzati per raggiungere tali obiettivi e come avviene il monitoraggio delle performance ambientali e sociali. In questo senso risulta possibile fornire ai propri portatori d'interesse una testimonianza emblematica relativa all'effettivo impegno messo in atto dall'organizzazione per diminuire il proprio impatto ambientale e sociale.

Gli "Annual Reports" dei marchi fast fashion rappresentano una documentazione molto estesa che evidenzia le pratiche organizzative attuate nella traduzione della strutturata strategia di sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion* che si concretizza all'interno di tutte le fasi organizzative: design, selezione delle materie prime, produzione, logistica, punti vendita e sensibilizzazione degli individui.

Come emerge dalla letteratura, un incremento della performance economica, sociale ed ambientale da parte dell'organizzazione *retail fashion* viene percepita positivamente da

¹³⁷ H. Lewis, L. Fitzpatrick, K. Verghese, K. Sonneveld, R. Jordon, *Sustainable packaging redefined*, Sustainable Packaging Alliance (SPA), Melbourne, 2007

¹³⁸ Inditex Annual Report 2019,

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

parte dei consumatori che traducono questa attitudine in una maggiore fedeltà al brand che per l'organizzazione può tradursi in una maggiore profittabilità¹³⁹.

Nella redazione della documentazione relativa all'implementazione di una strategia di sostenibilità le organizzazioni operanti all'interno del segmento *retail fashion* adottano il framework internazionale predisposto da *Global Reporting Initiative (GRI)*, allineando le proprie pratiche rispetto agli standard GRI¹⁴⁰.

Uno dei principali interventi adottati dalle organizzazioni *retail fashion* relativi all'implementazione della strategia di sostenibilità consiste nella sensibilizzazione del personale aziendale. Per l'efficacia delle pratiche organizzative che derivano dalla strategia di sostenibilità risulta rilevante per il marchio promuovere una consapevolezza radicata all'interno dell'azienda rispetto alle performance sociali ed ambientali attraverso lo strumento della formazione. L'avvio di percorsi di training risulta essere una pratica consolidata all'interno del segmento *retail fashion* per la sensibilizzazione del personale rispetto al tema della sostenibilità in quanto la profondità e la distribuzione degli interventi formativi coinvolge profili organizzativi di tutto il livello gerarchico, dai responsabili dell'*head quarter* ai manager dei punti vendita, dai designers ai fornitori.

Altre pratiche organizzative ricorrenti nei marchi *retail fashion* rivolte alla promozione di "un'educazione alla sostenibilità", non solo del personale aziendale ma anche della comunità stessa, risultano essere interventi volti ad un incremento di efficienza rispetto al consumo energetico e al consumo di acqua riconducibili all'organizzazione.

In questo senso il gruppo Inditex emerge all'interno del segmento per la promozione degli uffici sostenibili.

¹³⁹ H. Park, Y. Kim, *An empirical test of the triple bottom line of customer-centric sustainability: the case of fast fashion*, Fashion and Textile, Vol. 25, 2016, pag. 15,16

¹⁴⁰ GRI standard,
<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

Si riscontra di conseguenza un incremento della performance ambientale e sociale anche nel luogo di lavoro attraverso:

- l'eliminazione di un unico contenitore di rifiuti e la promozione della raccolta differenziata con l'installazione di numerosi contenitori e la disponibilità di un'applicazione per smartphone per tutti i dipendenti Inditex in grado di indicare a seconda del rifiuto da buttare la sua corretta destinazione;
- la consegna di una borraccia aziendale a sostituzione delle bottiglie di plastica, di posate "Join Life" che certificano l'allineamento rispetto a specifici standard di sostenibilità in cui anche il contenitore delle posate deriva dal riutilizzo degli imballaggi del brand Zara;
- la disponibilità nel ristorante aziendale dell'headquarter di prodotti a km 0, o all'interno di un raggio di 100 km dalla sede, e l'incremento della performance ambientale del ristorante aziendale che è stato designato per conservare energia e per sfruttare la luce naturale¹⁴¹.

Gli interventi attuati dal gruppo leader del segmento *retail fashion* rappresentano uno strumento alternativo ai percorsi di formazione del personale che tuttavia permettono con uno stesso grado di efficacia la promozione e l'educazione nei confronti degli individui operanti all'interno dell'organizzazione di uno stile di vita sostenibile che prevede l'incremento della raccolta differenziata, una drastica riduzione della plastica e una ridotta impronta ambientale che deriva anche dall'incentivazione del consumo di pietanze a km 0 nel ristorante aziendale.

¹⁴¹ Inditex Annual Report 2019,
<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

3.4 Economia circolare nel segmento retail fashion

Il modello dell'economia circolare e i principi che ne derivano vengono calati all'interno del segmento *retail fashion* attraverso una disciplina specifica che nasce come contrapposizione al modello organizzativo tipico dei marchi fast fashion basato sulla velocità facilmente riconducibile al modello economico lineare, ovvero lo "*slow fashion*". Il concetto di "*slow fashion*" si diffonde all'interno del mondo della moda nei primi anni 2000, tuttavia la nascita del "approccio slow" è da collocare nel 1980 in Italia con la diffusione del movimento "*slow food*". Nell'adesione a questa nuova dinamica di consumo gli individui desiderano differenziarsi rispetto al modello "*fast food*" che irrompe nel nostro paese intorno agli anni '90 con l'apertura di due McDonalds nella città di Roma, compiendo una scelta affine al concetto di sostenibilità poiché uno dei pilastri sul quale tale movimento si basa è la tracciabilità che consente al consumatore di conoscere l'origine delle materie prime e riconoscere la qualità dei prodotti italiani. La finalità principale dell'approccio slow consiste nel rallentamento del processo di consumo e produzione indirizzato al conferimento di un'elevata qualità e di una maggiore contemplazione dell'impatto ambientale che si innesca¹⁴².

Questo approccio si contrapponeva alla velocità che caratterizzava lo stile di consumo degli individui e di produzione delle organizzazioni che naturalmente provocavano una riduzione delle risorse disponibili nel pianeta e un conseguente aumento di rifiuti andando a limitare pesantemente il tasso di rigenerazione delle risorse del pianeta. Il termine "*slow fashion*" viene coniato nel 2007 da Kate Fletcher che associa le crescenti considerazioni nel mondo della moda, in termini di eco-fashion e fashion etico, al movimento "*slow food*" evidenziando le affinità dei principi che guidano tali movimenti. Per *slow fashion* si intende "un nuovo modello interpretativo della moda che disegna, produce e consuma i capi di abbigliamento in maniera consapevole rispetto all'impatto nella società e nell'ambiente"¹⁴³.

Inizialmente questo approccio veniva considerato come in contrapposizione all'affermato modello *fast fashion*, ovvero come una soluzione sostenibile rispetto ad un modello che basava il proprio successo sulla velocità di produzione dei capi

¹⁴² S. Pookulangara, A. Shephard, *Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions - An exploratory study*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 20, 2013, pag. 200-206

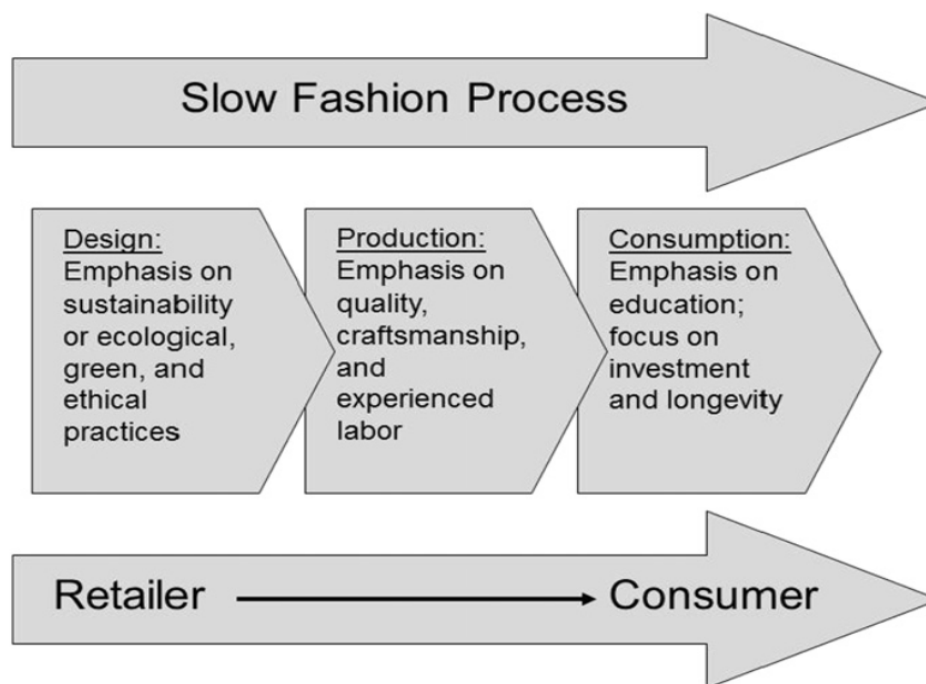
¹⁴³ K. Fletcher, *Slow Fashion: An Invitation for Systems Change*, The Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry, Vol. 2, 2010, pag. 259-265;

d'abbigliamento, sulla velocità della loro distribuzione e sulla velocità di adeguamento dell'offerta rispetto alla domanda.

In realtà il modello “*slow fashion*” riportato nella Figura 3.2, viene considerato dalla maggior parte della letteratura come una possibile ed auspicabile evoluzione del modello *fast fashion* riconoscendo una finalità basata su una concezione della catena di fornitura interpretata secondo una prospettiva maggiormente olistica attraverso:

- la pianificazione del ciclo di vita del prodotto;
- delle scelte di approvvigionamento basate su criteri sociali ed ambientali;
- la sensibilizzazione dei consumatori rispetto alla responsabilità nei confronti del ciclo di vita del prodotto dopo l'acquisto.

Figura 3.2 – Il modello slow fashion



Fonte: S. Pookulangara, A. Shephard, Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions – An exploratory study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, 2013, pp. 200-206

In questo senso risulta possibile delineare dei principi guida dell'approccio "*slow fashion*" che sono in grado di influenzare la creatività e le soluzioni adottate dai brand fast fashion:

- riconoscere di far parte di un approccio strutturato, ovvero lo "*slow approach*" in quanto le scelte della collettività influenzano l'ambiente e la società;
- rallentare i consumi per permettere al pianeta di sostenere la sua naturale rigenerazione, questa dinamica viene resa possibile da un rallentamento nell'impiego di materie prime che portano ad un rallentamento nella produzione e di conseguenza ad un limitato consumo di risorse che permette la rigenerazione delle risorse del pianeta;
- rispettare la diversità in quanto da questa deriva la forza, la resilienza e la bellezza, la diversità intesa dal punto di vista sociale attraverso il rispetto dei diritti dell'individuo, la diversità culturale riconosciuta come opportunità di sviluppo e la diversità nell'approccio al business dalla scelta di tessuti ad elevato profilo di sostenibilità e di tecniche di produzione all'avanguardia;
- incontrare i bisogni degli individui creando un unico senso di appartenenza rispetto all'approccio slow, i direttori creativi attraverso la realizzazione dei capi di abbigliamento non offrono ai consumatori solo un prodotto ma anche il messaggio che ne deriva, in questo caso un messaggio di adesione alla necessaria svolta a favore di un sistema sostenibile;
- mantenere la bellezza e la qualità poiché da questa deriva la longevità, i direttori creativi durante la fase di design focalizzano lo sviluppo del capo di abbigliamento secondo uno stile più classico conferendo una maggiore qualità che permette di intervenire sulla longevità del prodotto allungandone il ciclo di vita e contribuendo alla delineazione di uno stile di vita sostenibile della società che deriva da un rallentamento dei consumi;
- mantenere la profittabilità, sviluppare un capo di abbigliamento secondo un approccio "*slow fashion*" determina il sostenimento di costi che derivano dal reperimento di risorse naturali, il mantenimento di condizioni di lavoro dignitose vigilando anche sull'attività dei fornitori, attività che contribuiscono ad un aumento del prezzo di vendita, in questo senso la vera sfida per le organizzazioni

che adottano tale approccio è rimanere competitivi nonostante un aumento del prezzo dei propri prodotti¹⁴⁴.

A questo punto dell'elaborato si è discusso delle caratteristiche dei segmenti *luxury* e *retail fashion*, del loro rapporto con la sostenibilità e degli elementi che definiscono la strategia di sostenibilità delle organizzazioni che vi operano.

La discussione prosegue nell'ultimo capitolo di questo elaborato mettendo in evidenza il profilo di sostenibilità dei due segmenti analizzati andandone a definire caratteri comuni, punti di forza e limiti.

¹⁴⁴ K. Fletcher, *Slow Fashion: An Invitation for Systems Change*, The Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry, Vol. 2, 2010, pp. 259-265;

4. Luxury e retail fashion, confronto tra profili di sostenibilità

Dopo aver analizzato nei capitoli precedenti le caratteristiche dei segmenti *luxury* e *retail fashion*, averne riportato le pratiche organizzative maggiormente significative, aver discusso della strategia di sostenibilità delle organizzazioni, in questo capitolo finale dell'elaborato l'obiettivo è quello di andare ad intercettare elementi di compatibilità e differenze sostanziali rispetto al profilo di sostenibilità dei due segmenti di mercato.

Gli elementi rispetto ai quali si sviluppano le dinamiche operative che sostengono le strategie di sostenibilità delle organizzazioni *luxury* e *retail fashion*, già riportati durante la discussione, che guideranno l'analisi in questo quarto capitolo dell'elaborato sono: design, utilizzo di materie prime, tecnologie produttive, diffusione di un'etica d'impresa, sistema di gestione per il monitoraggio delle performance, distribuzione, punti vendita, comunicazione trasparente dei risultati ed educazione rispetto ai principi della sostenibilità.

4.1 Materie prime e produzione

Dall'analisi delle pratiche di sostenibilità delle organizzazioni operanti all'interno dei segmenti *luxury* e *retail fashion* risulta interessante sottolineare come il profilo di sostenibilità si costruisca in maniera più o meno strutturata attorno a dinamiche aziendali che rispecchiano le peculiarità del segmento stesso e dalla sua recente evoluzione.

In quest'ottica l'elemento considerato imprescindibile all'interno del segmento dell'alta moda risulta essere la qualità e come questa contribuisca ad indirizzare le pratiche operative nella costruzione di valore per il cliente. La percezione del valore nei confronti del consumatore viene poi arricchita dalla *brand value*, ovvero dai principi rispetto ai quali il marchio si ispira, dalla percezione dell'artigianalità e dalla storicità che viene tramandata¹⁴⁵.

¹⁴⁵ M. Mrad, J. Majdalani, C. C. Cui, Z. El Khansa, *Brand addiction in the contexts of luxury and fast-fashion brands*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2020

La costruzione del profilo di sostenibilità delle organizzazioni dell'alta moda viene influenzata da questi driver di valore indirizzati verso il cliente che ne vincolano gli sviluppi e la performance.

Questa dinamica risulta evidente nella selezione della materia prima e nella predisposizione della tecnologia produttiva dove la qualità viene considerata criterio imprescindibile anche a scapito dell'impatto ambientale associato al materiale utilizzato o alla tecnologia implementata. Risulta tuttavia di rilevante importanza evidenziare come questa tendenza, solo recentemente, sia stata affrontata come una sfida da parte del brand Gucci e dal suo direttore creativo Alessandro Michele che ha sviluppato la collezione "*Gucci off the grid*" con ECONYL, una fibra in nylon rigenerata ricavata dalle reti da pesca abbandonate, e dall'attenzione alla sostenibilità anche in fase di produzione poiché gli scarti del materiale vengono reimpiegati nel processo produttivo nell'ottenimento di altro ECONYL¹⁴⁶. Qualora questa recente tendenza dei marchi dell'alta moda non fosse più intrapresa come una sfida ma divenisse una dinamica operativa consolidata si aprirebbe un'importante opportunità di sviluppo nei confronti delle organizzazioni del segmento *luxury fashion* volta ad una maggiore efficienza ed efficacia della performance di sostenibilità.

La dinamica che invece in modo diametralmente opposto rispetto al segmento dell'alta moda veicola le pratiche di sostenibilità nelle organizzazioni *retail fashion* risulta essere la velocità, dalla quale scaturisce il termine "*fast fashion*" in quanto le organizzazioni "sono in grado di soddisfare la domanda di mercato accorciando il lead time e offrendo il prodotto giusto nel posto giusto al momento giusto"¹⁴⁷.

La velocità viene declinata secondo tre aspetti: la velocità di concepimento del prodotto, la velocità di produzione e la velocità di reperimento del prodotto all'interno dei punti vendita.

Per ottemperare a questi elementi critici la velocità influisce nelle pratiche di sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion* attraverso la focalizzazione nei confronti del "*sustainable supply chain management*" e nella consapevolezza che si innesca nelle dinamiche aziendali rispetto all'elevato impatto ambientale prodotto, sia

¹⁴⁶ Gucci Equilibrium

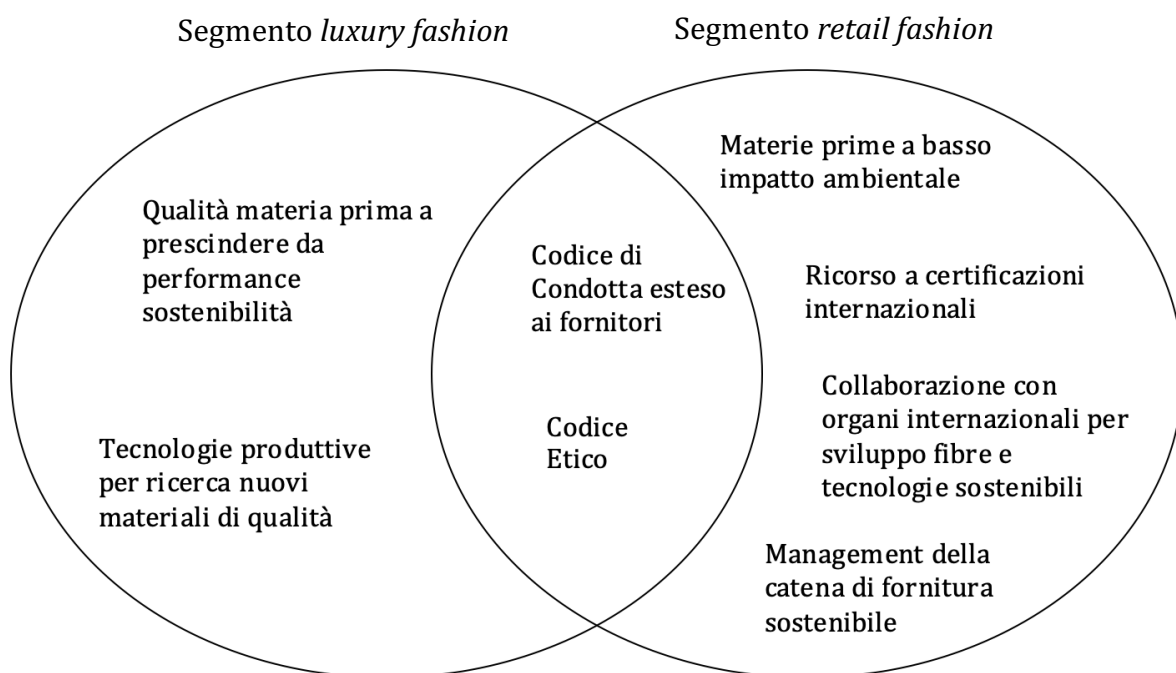
https://equilibrium.gucci.com/?utm_medium=gucci.com&utm_source=gucci.com_it&utm_campaign=equilibrium_launch_june20&utm_term=equilibrium_website&utm_content=equilibrium_website

¹⁴⁷ S.G. Hayes, N. Jones, *Fast Fashion: A financial snapshot*, Journal of Fashion Marketing and Management, 2006, pag. 283

dall'organizzazione che dai fornitori, che va ad influire nel profilo di sostenibilità delle organizzazioni¹⁴⁸.

Questa consapevolezza si traduce in pratiche organizzative strutturate rispetto alle quali è possibile evidenziare differenze sostanziali con il segmento *luxury fashion* che vengono riportate nella *Figura 4.1*. Se per l'alta moda l'impatto ambientale del tessuto o della fibra utilizzata risulta passare in secondo piano rispetto alla qualità da offrire al cliente, per il segmento *retail fashion* l'impatto relativo alla materia prima utilizzata viene considerato un elemento rilevante nella performance di sostenibilità.

Figura 4.1 – Confronto tra il profilo di sostenibilità rispetto a materia prima e produzione



Fonte: Elaborazione personale rispetto ai paragrafi 2.5.2, 3.3.2 e 3.3.3

Le principali pratiche organizzative implementate in questo senso nel segmento *retail fashion* ed evidenziate nella *Figura 4.1* risultano essere:

- lo sviluppo di etichette interne che fanno riferimento al rispetto di specifici standard ambientali e sociali associati al prodotto attraverso l'approvvigionamento di materie prime a basso impatto ambientale (come cotone

¹⁴⁸ S. Seuring, M. Müller, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, Vol. 16, 2008, pag. 1699-1710

organico, TENCEL, Lyocell, viscosa sostenibile e fibre riciclate) oltre al ricorso a tecnologie produttive in grado di abbattere il consumo di acqua, le emissioni di CO₂ e alimentate con energia rinnovabile;

- il ricorso a certificazioni internazionali che testimoniano l'allineamento rispetto a specifici standard di sostenibilità come “*Global Organic Textile Standard*” (GOTS) e “*Global Recycling Standard*” (GRS);
- l'avvio di collaborazioni con organi internazionali di ricerca per lo sviluppo di nuove fibre e nuove tecnologie innovative in grado di abbattere l'impatto ambientale.

Risulta necessario riportare come un ruolo rilevante all'interno del segmento *retail fashion* venga svolto dalla fibra naturale del cotone, in particolare per la sua ricorrenza nella produzione di capi di abbigliamento e per la sua evoluzione in ottica di sostenibilità. In questo senso i marchi *fast fashion* hanno predisposto il ricorso all'approvvigionamento di una fibra di cotone sostenibile certificato dall'ente *Better Cotton Initiative (BCI)* che fornisce il più strutturato programma di coltivazione sostenibile del cotone attraverso una promozione della consapevolezza nei confronti dei coltivatori rispetto ad un limitato impiego di pesticidi e di tecniche alternative meno impattanti, un consumo più efficiente ed efficace di acqua nella coltivazione, una maggiore cura del terreno coltivabile, delle migliori condizioni lavorative garantendo diritti sociali, e un supporto a favore della promozione di queste pratiche¹⁴⁹.

Rispetto al “*sustainable supply chain management*” sembra emergere un'attitudine consolidata all'interno del settore della moda che è possibile riscontrare, seppur con attenzione differente, in entrambi i segmenti.

Questa attitudine si riferisce al documento del “Codice di condotta”, in particolare a come viene predisposto, sia secondo principi sanciti da istituzioni internazionali relativi alla performance sociale come “*International Labour Organization*”, “*United Nation*”, e la “*Dichiarazione Universale dei Diritti dell'uomo*”, sia adottando standard internazionali che si riferiscono a performance ambientali come “*Oeko-Tex 100 standards*” e “*Fair Wear Foundation*”¹⁵⁰.

¹⁴⁹ Better Cotton Initiative

<https://bettercotton.org/wp-content/uploads/2014/01/Better-Cotton-Principles-Overview.pdf>

¹⁵⁰ R. E. Cerchia, K. Piccolo, *The Ethical Consumer and Codes of Ethics in the Fashion Industry*, Laws, Vol. 8, 2019, pag. 1-19

Le organizzazioni di entrambi i segmenti, come è possibile evincere dalla *Figura 4.1*, estendendo i contenuti del Codice di Condotta non solo al personale interno all'azienda ma anche ai fornitori, e monitorandone le prestazioni sono in grado di migliorare la performance di sostenibilità relativa alla catena di fornitura diffondendo un'etica d'impresa attenta ai principi di sostenibilità anche nei confronti dei propri portatori d'interesse.

Tuttavia questo framework assume un valore diverso a seconda del segmento analizzato.

Nel segmento dell'alta moda, oltre al reperimento delle materie prime, ai fornitori viene assegnata parte della produzione non considerata critica nella costruzione del valore per il cliente, i fornitori vengono selezionati secondo un criterio che predilige la qualità della materia prima e della lavorazione, una volta selezionati ne vengono monitorate le performance.

Nel segmento *retail fashion* l'implementazione di questo framework assume una maggiore rilevanza in quanto ai fornitori viene assegnata la maggior parte della fase produttiva oltre al reperimento delle materie prime, in questo senso migliorare le performance di sostenibilità dei fornitori significa intervenire in maniera importante anche nel miglioramento del profilo di sostenibilità dell'organizzazione. Per la dimensione del bacino di forniture e la dislocazione geografica delle sedi produttive monitorare la totalità delle performance dei fornitori rappresenta una criticità per le organizzazioni del segmento *retail fashion*, per questo la prima fase di monitoraggio consiste nella diretta comunicazione delle performance dei fornitori a cui segue poi un controllo da parte degli organi del brand *retail fashion* presso i laboratori, qualora le performance non si allineino rispetto agli standard predisposti dal Codice di Condotta l'organizzazione tende ad intervenire a supporto del fornitore¹⁵¹.

Questi interventi a supporto delle performance dei fornitori sono resi possibili dal know-how dell'organizzazione e testimoniano la volontà nella diffusione di un'etica d'impresa attenta alla sostenibilità anche nei confronti dei propri portatori d'interesse. La diffusione di un'etica d'impresa basata sui principi della sostenibilità assume caratteristiche comuni per entrambi i segmenti in quanto oltre all'implementazione del framework del Codice di Condotta e al monitoraggio delle prestazioni dei fornitori,

¹⁵¹ D. Turker, C. Altunas, *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*, European Management Journal, Vol. 32, 2014, pag. 837-849

vengono avviati anche programmi di formazione volti alla sensibilizzazione dei *suppliers* rispetto all'impatto sociale ed ambientale che lo svolgimento delle loro attività comporta¹⁵².

La promozione dei principi della sostenibilità non avviene solo oltre i confini aziendali, ma soprattutto all'interno dell'organizzazione attraverso programmi di formazione indirizzati a favore del personale compresi gli addetti dei punti vendita, con la finalità di sensibilizzare i propri portatori d'interesse.

Altro strumento utilizzato da entrambi i segmenti che ha la finalità di predisporre una condotta del personale sensibile ai principi della sostenibilità risulta essere il documento del Codice Etico. Il Codice Etico rappresenta un documento rispetto al quale tutto il personale aziendale si deve necessariamente allineare e predispone al suo interno le norme generiche di comportamento così come vengono stabilite dalla legge, oltre ai principi che guidano il brand e stabilisce l'ottemperanza di specifici criteri ambientali e sociali che rispecchiano la coerenza con la strategia di sostenibilità sviluppata dall'organizzazione¹⁵³.

4.2 Design

Per entrambi i segmenti analizzati all'interno di questo elaborato la fase di design viene considerata come di estrema rilevanza non solo per la delineazione delle caratteristiche del prodotto che ne determinano il successo nel mercato, ma soprattutto per l'importanza che le scelte intraprese nella fase di concepimento del capo di abbigliamento hanno nel profilo di sostenibilità dell'organizzazione.

Il direttore creativo congiuntamente al team di design e di prodotto stabilisce la forma, il colore, il materiale che va a sviluppare indirizzando di conseguenza l'impatto ambientale imputabile al capo di abbigliamento in termini di materia prima utilizzata, di tecnologia produttiva implementata oltre ad avere conseguenze rispetto alla durata della vita utile del prodotto¹⁵⁴.

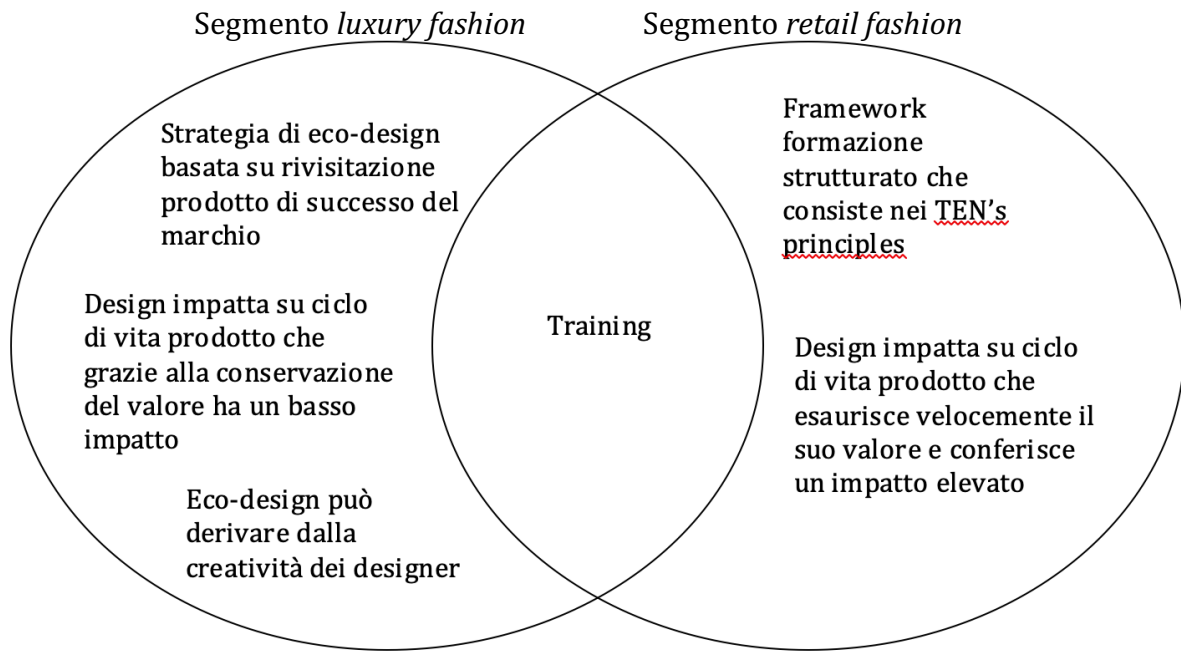
¹⁵² S. A. Doyle, C. M. Moore, L. Morgan, *Supplier management in fast moving fashion retailing*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, 2006, pag. 272-281

¹⁵³ R. E. Cerchia, K. Piccolo, *The Ethical Consumer and Codes of Ethics in the Fashion Industry*, Laws, Vol. 8, 2019, pag. 1-19

¹⁵⁴ H. J. Gam, J. Banning, *Addressing Sustainable Apparel Design Challenges With Problem-Based Learning*, Clothing & Textiles Research Journal, Vol. 29, 2011, pag. 202-215

A seconda delle peculiarità dei due segmenti tuttavia la rilevanza assunta dalla fase di design può vincolare il profilo e le pratiche di sostenibilità delle organizzazioni, come è possibile evincere dalla *Figura 4.2*.

Figura 4.2 – Confronto tra il profilo di sostenibilità rispetto al design



Fonte: Elaborazione personale rispetto ai paragrafi 2.5.1 e 3.3.1

Una prima lampante differenza emerge in termini di tempistiche di concepimento del prodotto, in questo senso a determinare tale divario risulta essere l'applicazione degli elementi considerati imprescindibili dai due segmenti all'interno della fase di design ovvero la qualità per l'alta moda e la velocità per il *retail fashion*.

Se nel segmento *luxury fashion* dall'inizio della fase di concepimento del capo di abbigliamento al lancio nel mercato intercorre un periodo di circa 18 mesi, che testimonia l'attenzione alla qualità e la focalizzazione nella creazione di valore per il cliente, per il segmento *retail fashion* il periodo risulta essere di soli due mesi¹⁵⁵.

Tuttavia anche nella fase di design l'insostenibilità delineata dall'implementazione del modello organizzativo *fast fashion* dovuta in questo caso alla velocità e al volume di

¹⁵⁵ F. Caro, V. Martínez-de-Albèñiz, *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies, 2nd Edition, Springer, 2014, New York

produzione e vendita dei capi di abbigliamento sembra innescare una consapevolezza che ne influenza l'applicazione delle pratiche di sostenibilità. In questo senso le organizzazioni del segmento intervengono in una sensibilizzazione strutturata del personale che interviene all'interno della fase creativa e dello stesso designer attraverso lo strumento della formazione rivolto alla comprensione dei principi della sostenibilità e alla responsabilità che questi addetti hanno nella delineazione dell'impatto ambientale riconducibile al prodotto che concorre a determinare il profilo di sostenibilità dell'organizzazione. All'interno di questi programmi di training sembra emergere un recente framework di riferimento ovvero i "TEN's principles"¹⁵⁶ sviluppati da un gruppo di ricerca del "University of London Arts" che ha la finalità di sensibilizzare la fase di design rispetto:

- ai principi dell'economia circolare;
- all'impatto ambientale e sociale delle materie prime disponibili;
- alla tecnologia produttiva utilizzata;
- all'allungamento del ciclo di vita del capo di abbigliamento.

Rispetto al segmento dell'alta moda emergono dalla letteratura due diverse strategie di design che permettono di indirizzare il prodotto a favore di una percezione della sua performance di sostenibilità da parte dei consumatori target del segmento¹⁵⁷.

La prima strategia consiste nello sviluppo di un capo di abbigliamento a basso impatto ambientale che per non limitarne la profittabilità dovrà basarsi sul design di prodotti precedenti di successo del brand. La seconda strategia prescinde dalla performance ambientale in sé del prodotto ma consiste nell'orientare il design avvicinandosi a modelli sviluppati da organizzazioni percepite come esplicitamente focalizzate alla performance ambientale dei capi d'abbigliamento. Le organizzazioni sembrano propendere per l'adozione della prima strategia in determinate condizioni, ovvero quando il consumatore ha una buona conoscenza del brand e il prodotto non viene influenzato in maniera rilevante dalle periodiche variazioni di stile.

Uno degli elementi che determina in maniera rilevante l'impatto ambientale riconducibile al prodotto risulta essere la durata della sua vita utile e l'inquinamento che

¹⁵⁶ Ten's principles

<http://www.tedresearch.net/teds-ten/>

¹⁵⁷ M. De Angelis, F. Adiguzel, C. Amatulli, *The role of design similarity in consumers' evaluation of new green products: An investigation of luxury fashion brands*, Journal of Cleaner Production, Vol. 141, 2017, pag. 1515-1527

deriva dal suo smaltimento. Rispetto a questi aspetti i due segmenti assumono caratteristiche differenti che contribuiscono ad influenzarne il profilo di sostenibilità. Per il segmento *retail fashion* il ciclo di vita del prodotto risulta essere limitato con un conseguente elevato impatto ambientale poiché:

- il capo di abbigliamento viene acquistato dai consumatori soprattutto per il suo valore funzionale;
- il prodotto è caratterizzato da un prezzo basso;
- il design dei capi di abbigliamento viene aggiornato periodicamente a causa della sensibilità dei consumatori alle variazioni di stile e alla domanda di prodotti “alla moda”.

Delle caratteristiche diametralmente opposte influenzano il segmento dell’alta moda dal punto di vista del ciclo di vita del prodotto. L’impatto ambientale relativo allo smaltimento dei capi di abbigliamento del segmento *luxury fashion* risulta essere ridotto e questo contribuisce ad incrementare in maniera rilevante il profilo di sostenibilità del segmento.

Questa dinamica deriva dal fatto che il ciclo di vita del prodotto si allunga poiché:

- il capo di abbigliamento viene acquistato dai consumatori per il suo valore emozionale;
- il prodotto è caratterizzato da un prezzo elevato;
- il capo di abbigliamento qualora venga conservato per molti anni non perde valore ma bensì lo acquisisce rientrando nell’ottica di valore del prodotto vintage.

Infine si evidenzia come a volte l’ampia libertà esercitata dai direttori creativi all’interno del segmento dell’alta moda in termini di “esercizio di stile” possa portare all’implementazione di pratiche che permettono di incrementare il profilo di sostenibilità dell’organizzazione. L’esempio emblematico risulta essere quello di Martin Margiela che per la prima volta nel 1989 nella collezione del brand che porta il suo nome ha utilizzato la tecnica dell’up-cycling, ovvero quel processo secondo il quale i tessuti utilizzati nella realizzazione di prodotti di collezioni precedenti vengono direttamente reimpiegati nella realizzazione di nuovi capi di abbigliamento senza venire ridotti in

materia prima incrementando in maniera notevole la performance di sostenibilità riconducibile al prodotto¹⁵⁸.

4.3 Sistema di gestione

Il sistema di gestione delle performance di sostenibilità rappresenta un elemento rilevante nella predisposizione del profilo di sostenibilità per entrambi i segmenti in quanto la sua principale finalità risulta essere il monitoraggio delle emissioni relative al consumo di energia, al consumo di acqua oltre alle emissioni direttamente riconducibili all'organizzazione ed in particolare ai punti vendita del brand.

Una criticità rilevante, soprattutto per i marchi *retail fashion*, risulta essere il monitoraggio delle prestazioni degli stores a causa della loro distribuzione capillare.

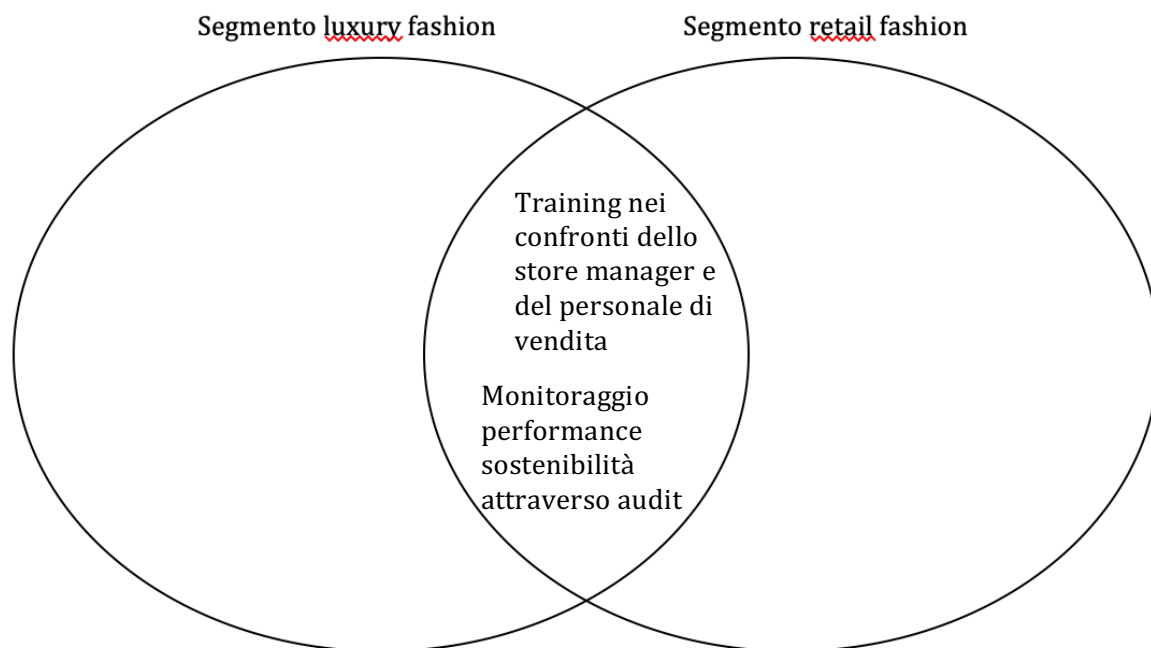
Lo strumento principalmente utilizzato da entrambi i segmenti, evidenziato nella *Figura 4.3*, risulta essere la formazione che viene indirizzata nei confronti dello store manager con la finalità di diffondere consapevolezza rispetto ai principi della sostenibilità e di diffondere le politiche dell'organizzazione¹⁵⁹.

Altro strumento implementato che accomuna il segmento dell'alta moda e quello *retail fashion* risulta essere l'attività di audit rispetto alle performance di sostenibilità non solo dell'*head quarter* ma anche dei singoli punti vendita.

¹⁵⁸ W. Zinggl, *Wochenklausur: Sociopolitical Activism in Art*, Springer, 2001, pp. 87

¹⁵⁹ J. Jung, S. J. Kim, K. H. Kim, Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty, *Journal of Business Research*, 2020

Figura 4.3 – Confronto tra il profilo di sostenibilità rispetto al sistema di gestione



Fonte: Elaborazione personale rispetto ai paragrafi 2.5.4 e 3.3.4

Il monitoraggio fa principalmente riferimento al sistema di riscaldamento e ventilazione, al sistema di illuminazione, al consumo di energia e al consumo di acqua.

Un esempio emblematico in questo senso risulta essere la piattaforma *web-based* utilizzata da O.V.S S.p.a attraverso la quale l'organizzazione monitora in tempo reale i consumi dei punti vendita confrontandoli a quelli dell'anno precedente indirizzando tempestivamente eventuali interventi migliorativi¹⁶⁰.

¹⁶⁰ Bilancio di Sostenibilità OVS S.p.a
<http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/>

4.4 Distribuzione e punti vendita

Le pratiche relative all'implementazione di una strategia di sostenibilità rispetto alla fase di distribuzione evidenziano la delineazione di profili differenti per i due segmenti analizzati. All'interno del segmento dell'alta moda le pratiche di sostenibilità si focalizzano nei confronti del packaging, in particolare dell'imballaggio primario, ovvero quello con il quale il cliente entra a contatto all'interno dei punti vendita in fase d'acquisto¹⁶¹. Se per il capo di abbigliamento la tendenza generale del target di clienti del segmento dell'alta moda evidenzia il riconoscimento di un trade-off tra qualità e materiale riciclato, per il packaging i consumatori individuano questa pratica come valore aggiunto. In questo modo le organizzazioni *luxury fashion* si sono focalizzate nella distribuzione di un packaging che allo stesso tempo risulta in grado di incrementare il valore percepito dal cliente attraverso il design che richiama i valori e l'heritage del brand e di aumentare il proprio profilo di sostenibilità in quanto caratterizzato da materia prima riciclata o certificata da standard ambientali¹⁶².

Una tendenza in comune tra i due segmenti analizzati, come è possibile riscontrare dalla *Figura 4.4*, risulta essere il ricorso per l'imballaggio cartaceo a certificazioni internazionali come *Forest Stewardship Council* (FSC) che garantisce al consumatore carta proveniente da foreste controllate secondo un sistema globale di certificazione forestale¹⁶³

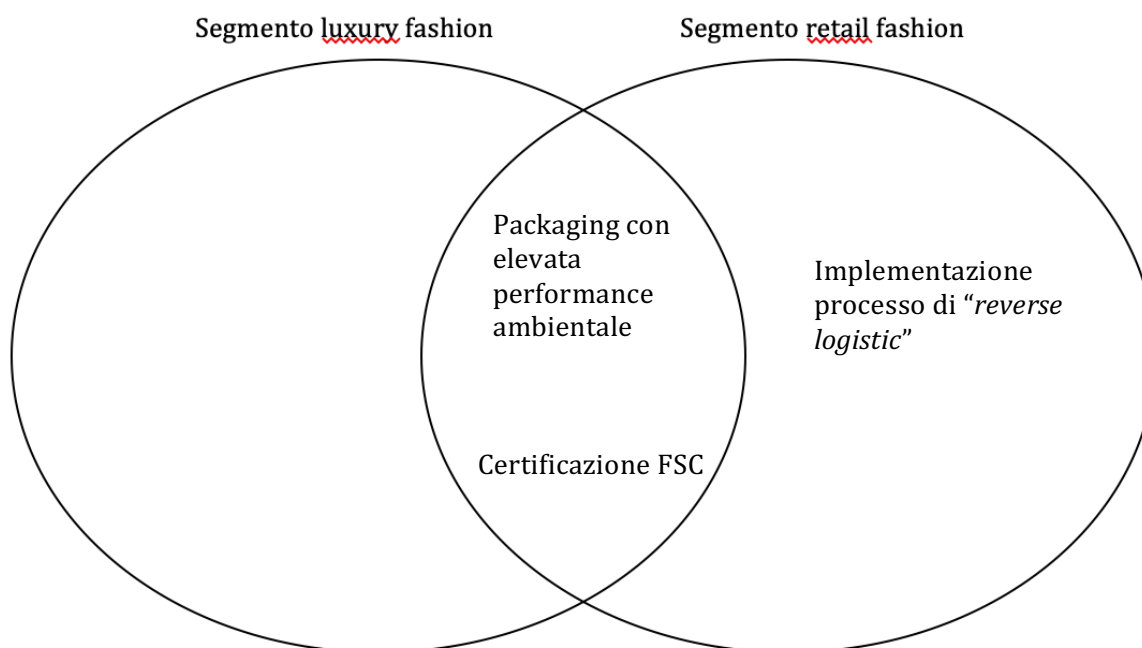
¹⁶¹ decreto legislativo n. 152 del 3 aprile 2006

¹⁶² Jochen Strähle, *Green Fashion Retail*, Springer, 2017

¹⁶³ Certificazione Forest Stewardship Council

<https://it.fsc.org/it-it/certificazioni/certificazione-di-catena-di-custodia>

Figura 4.4 – Confronto tra il profilo di sostenibilità rispetto alla distribuzione



Fonte: Elaborazione personale rispetto ai paragrafi 2.5.3 e 3.3.4

Nel segmento *retail fashion* un esempio emblematico risulta essere quello del programma “*Green to Pack*” avviato dal gruppo Inditex con il quale è intervenuto migliorando la qualità degli imballaggi di cartone provenienti dai propri fornitori, in questo modo il packaging può venire utilizzato per cinque volte incrementando la propria vita utile e migliorando la performance ambientale. Al termine dell’utilizzo dell’imballaggio in cartone questo viene riciclato e riutilizzato per produrre gli scatoloni destinati per le spedizioni degli acquisti online del brand del gruppo, Zara¹⁶⁴. Dall’analisi delle pratiche del segmento *retail fashion* si evince come la consapevolezza relativa al rilevante impatto ambientale generato dalle pratiche organizzative, in questo caso relative alla distribuzione, abbia indirizzato la politica di sostenibilità dei brand *fast fashion*.

¹⁶⁴ Inditex Annual Report 2019, <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

A causa del numero imponente di punti vendita distribuiti in tutto il mondo la distribuzione risulta essere una delle principali fonti di emissione di CO₂ delle organizzazioni *retail fashion*, per questo vengono implementate diverse pratiche operative con la finalità di limitare l'impatto ambientale.

Si riscontra una ricorrente tendenza a prediligere la logistica via mare e su rotaia considerate meno impattanti rispetto al trasporto aereo e su gomma, qualora sia inevitabile il trasporto su gomma le organizzazioni si impegnano nell'individuare soluzioni meno inquinanti come il ricorso a motorizzazione elettrica dei veicoli e l'ottimizzazione degli itinerari di trasporto dei prodotti. Altra pratica ricorrente, riscontrabile nella *Figura 4.4*, che evidenzia l'approccio strutturato alla sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion* risulta essere la "*reverse logistic*", ovvero quel processo che prevede il ritiro dei prodotti o dei materiali con la finalità di essere riutilizzati o riciclati¹⁶⁵.

La logistica inversa può prevedere due traiettorie, ovvero la restituzione dei capi di abbigliamento dai consumatori ai punti vendita oppure la restituzione dei prodotti dai punti vendita ai fornitori. L'implementazione di questa pratica consente il miglioramento del profilo di sostenibilità del segmento poiché i prodotti non vengono destinati allo smaltimento ma alla rigenerazione di altri capi di abbigliamento e una continua collaborazione tra fornitori e organizzazione che può portare alla condivisione di know-how.

Il profilo di sostenibilità dei due segmenti di mercato analizzati viene influenzato dalle pratiche operative che fanno riferimento alle prestazioni dei punti vendita.

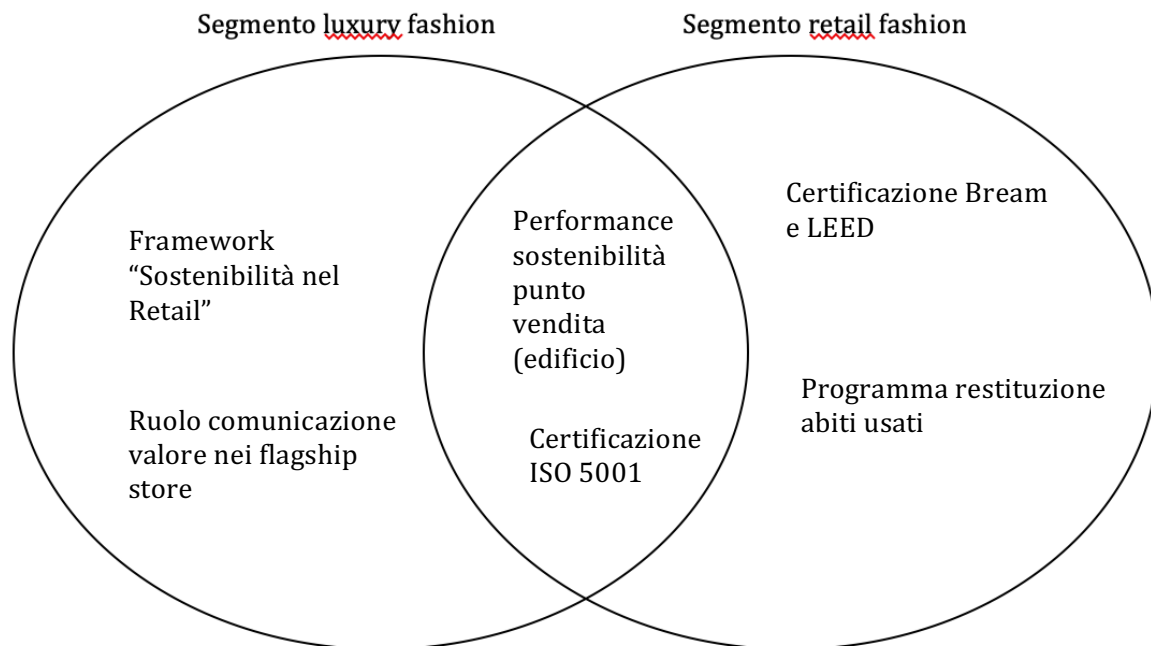
Le caratteristiche dei punti vendita per il segmento dell'alta moda sono focalizzate nella costruzione dell'esperienza di lusso con la quale il cliente deve venire a contatto all'interno dello *store* rivolta al conferimento del valore del brand che trainerà il consumatore all'acquisto. In questo senso un ruolo rilevante viene svolto dai *flagship store*, ovvero "esercizio commerciale al quale è affidato il compito di rappresentare e promuovere l'evoluzione dell'immagine e della politica commerciale di un marchio"¹⁶⁶.

¹⁶⁵ S. Yang, Y. Song, S. Tong, *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review*, *Sustainability*, Vol. 9, 2017, pag. 10-11

¹⁶⁶ Definizione in Oxford Dictionary, <https://www.oed.com>

A questi punti vendita viene di conseguenza affidata una funzione comunicativa rilevante non solo dei principi e delle caratteristiche del marchio che ne definiscono la *brand equity* ma anche in termini di percezione della politica di sostenibilità da parte dei consumatori¹⁶⁷.

Figura 4.5 – Confronto tra il profilo di sostenibilità rispetto al punto vendita



Fonte: Elaborazione personale rispetto ai paragrafi 2.5.3 e 3.3.4

Le organizzazioni di entrambi i segmenti, come è possibile evincere dalla *Figura 4.5*, intervengono con la finalità innanzitutto di incrementare la performance di sostenibilità dell'edificio stesso allineandosi a principi di riferimento in termini di bioedilizia con il ricorso alla certificazione ISO 50001¹⁶⁸.

Per le organizzazioni dell'alta moda italiane la CNMI ha predisposto il documento "Sostenibilità nel retail" che contiene principi di sostenibilità relativi ai punti vendita la cui ottemperanza permette di creare un ambiente interno spesso innovativo in grado di contribuire alla creazione di valore nei confronti del cliente aumentando il beneficio

¹⁶⁷ Arrigo, *The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 44, 2018, pag. 170-177

¹⁶⁸ ISO 5001

<https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Energia-e-Gas-Serra/ISO-50001>

emozionale che deriva dall'esperienza e allo stesso tempo comunicare le pratiche di sostenibilità del brand¹⁶⁹.

Altra pratica che risulta invece consolidata all'interno dei punti vendita dei brand *fast fashion* risulta essere l'intervento a favore di una maggiore performance di sostenibilità in termini di illuminazione con l'installazione di lampade a LED a basso impatto ambientale che permettono l'ottenimento di certificazioni come *Bream* e *LEED*.

All'interno degli *stores* risiede la finalità da parte dell'organizzazione di comunicare il proprio profilo di sostenibilità oltre alla diffusione dei principi della sostenibilità nei confronti dei consumatori, tuttavia questa dinamica assume caratteristiche molto diverse nei due segmenti.

Ad influenzare questa pratica risulta essere la caratteristica del processo d'acquisto:

- nel segmento dell'alta moda la qualità dei servizi forniti al consumatore viene considerato un elemento fondamentale per la costruzione di un'esperienza di lusso che contribuisce alla percezione dei valori del brand, per questo il personale di vendita all'interno dello *store* si occupa di assistere il cliente durante tutta la permanenza nel punto vendita oltre ai servizi post-acquisto;
- nel segmento *retail fashion* all'interno dei punti vendita viene lasciata ampia libertà al consumatore che entra liberamente a contatto con i capi di abbigliamento spesso senza interfacciarsi con il personale di vendita.

Nella comprensione della politica di sostenibilità dell'organizzazione, o dell'impatto ambientale del prodotto che il cliente acquista, un ruolo fondamentale viene svolto dal personale di vendita operante all'interno degli *stores* che entra a contatto con i consumatori durante la fase d'acquisto.

Se nel segmento dell'alta moda a fornire informazioni relative alla politica di sostenibilità dell'organizzazione o del singolo capo di abbigliamento è il personale di vendita questa dinamica non si riscontra nel segmento *retail fashion*.

Tuttavia all'interno dei punti vendita dei brand *fast fashion* può venire implementato il programma di restituzione degli abiti usati in ottemperanza della politica di "*reverse logistic*"¹⁷⁰.

¹⁶⁹ Camera Nazionale della Moda Italiana, Sostenibilità del Retail

https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_2.pdf

¹⁷⁰ S. Yang, Y. Song, S. Tong, *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review*, Sustainability, Vol. 9, 2017, pag. 10-11

Una volta che il consumatore restituisce il prodotto all'interno dei punti vendita questi vengono destinati ad organizzazioni come I:CO, leader nel riciclo degli abiti usati e delle calzature, che consente il riutilizzo dei prodotti qualora siano in buono stato, la trasformazione dei capi di abbigliamento in prodotti diversi oppure la scomposizione in fibre tessili per recuperare nuova materia prima o per la produzione di energia. Questa pratica di sostenibilità evidenzia una differenza sostanziale con il segmento dell'alta moda in cui questa dinamica non viene implementata poiché il cliente instaura un valore emozionale con il capo di abbigliamento. La restituzione degli abiti usati all'interno dei punti vendita consente di intervenire a sostegno del limitato ciclo di vita che caratterizza i prodotti *retail fashion* incrementando in maniera rilevante il profilo di sostenibilità delle organizzazioni.

4.5 Sistema paese

Una differenza sostanziale che emerge nel confronto tra i due segmenti analizzati risulta essere come solamente all'interno dell'alta moda vi sia l'intenzione di costruire un "sistema paese" così come suggerito dal Manifesto della sostenibilità per la moda italiana¹⁷¹. Questo sistema consiste nella costruzione di alleanze e l'avvio di collaborazioni con fornitori italiani specializzati in grado di garantire materie prime e prodotti di qualità. Questa dinamica non risulta implementabile per il segmento *retail fashion* a causa delle caratteristiche assunte dalla catena di fornitura la cui dislocazione geografica viene considerata un elemento di successo in quanto consente di garantire la velocità nella produzione e nella consegna del prodotto ai punti vendita. Nel segmento *luxury fashion* costruire un "sistema paese" significa allo stesso tempo incrementare la performance sociale e intervenire positivamente nella creazione di valore per il cliente attraverso l'elevata qualità che i fornitori italiani sono in grado di garantire.

¹⁷¹ Camera Nazionale della Moda Italiana, Manifesto della sostenibilità per la moda italiana
https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/manifesto/manifesto_sostenibilita_it.pdf

Questa dinamica si traduce con la possibilità di apportare l’etichetta “Made in Italy” all’interno dei capi di abbigliamento traducendola in maggiore profittabilità per l’organizzazione in seguito alla percezione nei consumatori¹⁷².

4.6 Trasparenza ed educazione

Una rilevante pratica organizzativa che accomuna il profilo di sostenibilità di entrambi i segmenti risulta essere la rendicontazione delle prestazioni ambientali e sociali.

A prescindere da come viene strutturata la strategia di sostenibilità all’interno delle organizzazioni dei due diversi segmenti le pratiche vengono riportate e comunicate ai propri portatori d’interesse all’interno dei documenti del Report Integrato o “*Annual Report*” e del Bilancio di Sostenibilità.

Le pratiche di sostenibilità vengono predisposte secondo lo standard di riferimento internazionale *Global Reporting Initiative (GRI)* che prevede la comunicazione delle performance economiche, sociali ed ambientali¹⁷³.

Nella rendicontazione di tali documenti la strategia di sostenibilità viene tradotta in pratiche aziendali implementate dall’organizzazione che ne riporta i risultati raggiunti oltre alle modalità di monitoraggio delle prestazioni utilizzate. Questa dinamica organizzativa di comunicazione delle proprie prestazioni assume valore quando viene presentata e percepita in maniera trasparente¹⁷⁴. La trasparenza relativa alle pratiche di sostenibilità implementate dalle organizzazioni di entrambi i segmenti consente:

- di incrementare il valore percepito dal cliente;
- incrementare il valore percepito dai portatori d’interesse istituzionali e non (fornitori, istituzioni, comunità, dipendenti);
- aumentare la notorietà del brand.

¹⁷² V. Tamperini, G. L. Gregori, P. Palanga, *The Brand Made In Italy: A Critical Analysis*, Management Studies, Vol. 4, 2016, pag. 93-103

¹⁷³ Global Reporting Initiative

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

¹⁷⁴ M. Fasan, *Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure*, Integrated Reporting, 2013, pag. 41-57

Oltre al framework di riferimento per la rendicontazione della documentazione relativa alle pratiche di sostenibilità implementate dalle organizzazioni di entrambi i segmenti rappresentato da *GRI*, risulta possibile indirizzare la comunicazione delle performance di sostenibilità anche rispetto ad altri standards o principi di riferimento come per esempio i “*Sustainable Development Goals*” (*SDGs*) stabili dall’ONU¹⁷⁵.

Infine l’ultimo item relativo alla sostenibilità riscontrabile all’interno delle organizzazioni dell’alta moda e *retail fashion* risulta essere l’educazione del personale rispetto ai principi della sostenibilità. In questo senso le pratiche messe in atto dalle organizzazioni dei due segmenti risultano essere simili.

Il primo strumento implementato per ottemperare a tale finalità è la formazione, oltre a venire somministrata alla maggioranza del personale operante all’interno dell’*head quarter* per le organizzazioni dell’alta moda si riscontra una particolare attenzione anche nei confronti del personale commerciale all’interno dei punti vendita che ha la funzione di comunicare durante la fase di acquisto l’attitudine nei confronti della sostenibilità da parte dell’organizzazione.

Altri singoli interventi caratterizzano la sensibilizzazione del personale rispetto all’adozione di un approccio attento alla sostenibilità per entrambi i segmenti, come per esempio l’eliminazione della plastica mono uso che consente un rilevante risparmio nell’emissione di CO₂, la promozione della raccolta differenziata attraverso l’installazione di numerosi contenitori oltre all’incentivazione delle piattaforme di *car sharing* e *car pooling*.

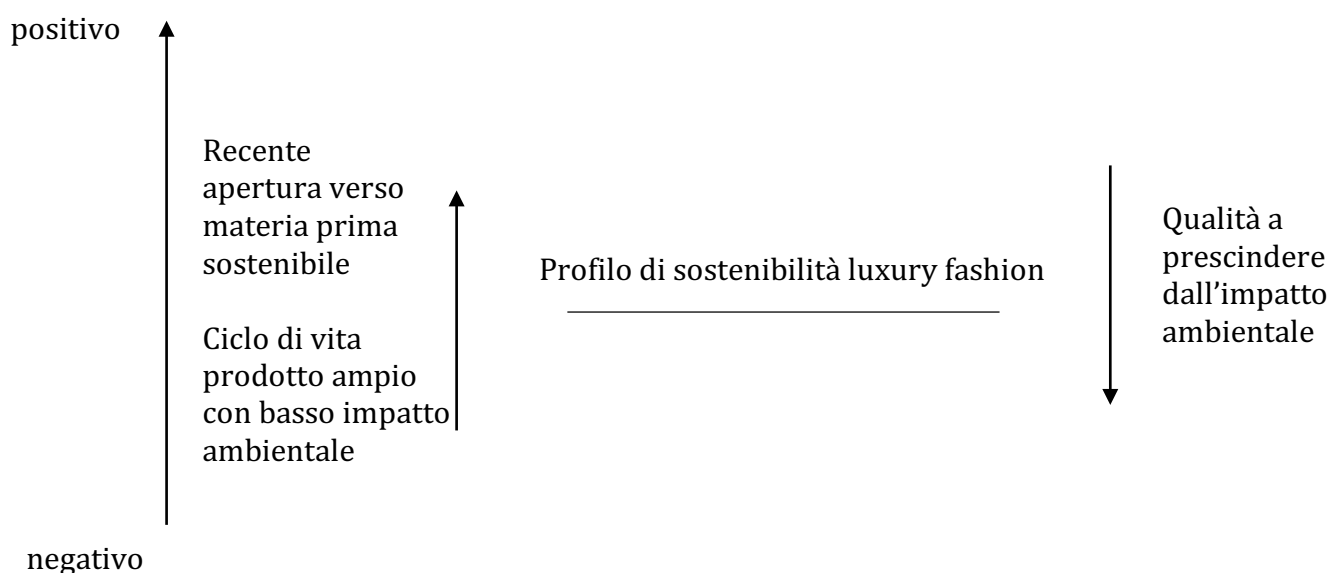
¹⁷⁵ ONU SDGs,
<https://unric.org/it/agenda-2030/>

4.7 I diversi profili di sostenibilità

Nell'ultima parte di questo capitolo, una volta evidenziate le caratteristiche in comune e le differenze sostanziali delle strategie di sostenibilità delle organizzazioni *luxury* e *retail fashion*, si intende enfatizzare come i diversi elementi discussi in precedenza influenzino l'equilibrio del profilo di sostenibilità dei due segmenti.

In particolare si intendono riportare sia i principali punti di forza delle politiche organizzative, che sostengono positivamente l'equilibrio del profilo di sostenibilità dei segmenti analizzati, sia i maggiori limiti, che vincolano la performance ambientale.

Figura 4.8 – *Equilibrio del profilo di sostenibilità nel segmento luxury fashion*



Fonte: Elaborazione personale rispetto ai paragrafi 2.5 e 2.6

In primo luogo si riportano con l'aiuto della figura gli elementi che influenzano l'equilibrio del profilo di sostenibilità del segmento *luxury fashion*. Il principale limite per le organizzazioni dell'alta moda è rappresentato dalla mancanza di performance ambientali significative da parte della materia prima e delle tecnologie produttive. Questa dinamica è giustificata dall'attitudine dei consumatori del segmento *luxury fashion* che prediligono la qualità della materia prima in ottemperanza della percezione di un valore elevato, a prescindere dall'impatto ambientale. La qualità dunque influenza in maniera rilevante la predisposizione della strategia di sostenibilità con risvolti vincolanti soprattutto nella fase di design e di selezione delle materie prime.

Tuttavia recentemente si è assistito ad un'apertura da parte dei direttori creativi rispetto all'utilizzo di materie prime sostenibili e all'implementazione di tecniche produttive performanti da un punto di vista ambientale, come avviene nella collezione "Gucci off the grid" sviluppata da Alessandro Michele. Questa dinamica che attualmente viene percepita come particolarmente sfidante da parte dei designer dei marchi dell'alta moda sembra destinata a tracciare le future traiettorie di sviluppo del segmento oltre ad avere un risvolto importante nei confronti del profilo di sostenibilità del segmento. Un aspetto rilevante che consente infine di incrementare il profilo di sostenibilità riconducibile alle organizzazioni *luxury fashion* risulta essere la caratteristica stessa del prodotto.

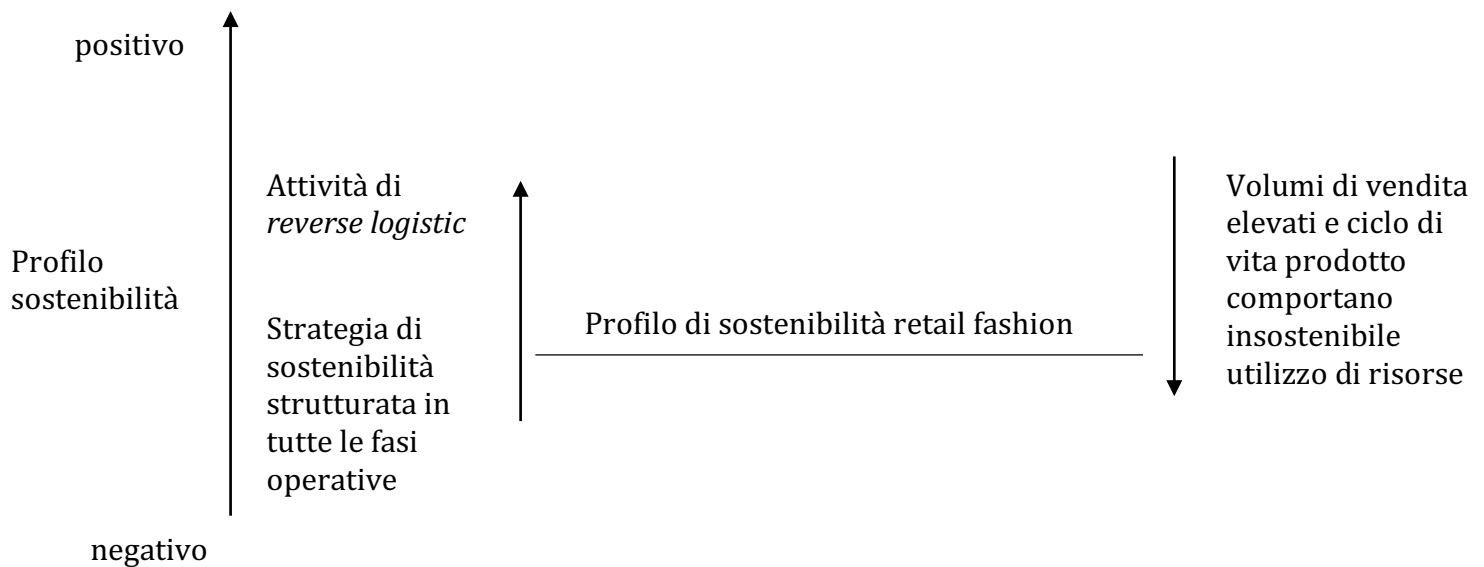
A prescindere dalla materia prima utilizzata e dalla tecnologia implementata infatti, il prodotto di lusso viene acquistato dal consumatore per il beneficio emozionale che ne deriva, per il valore percepito dall'esperienza di lusso, e dall'autenticità del brand trainata dalla percezione della qualità da parte dell'individuo. Di conseguenza il ciclo di vita del capo di abbigliamento risulta essere lungo grazie anche al maggior valore che viene riconosciuto dal consumatore nel prodotto vintage o appartenente a collezioni emblematiche del brand e al fenomeno del "lending"¹⁷⁶.

I risvolti positivi relativi all'allungamento del ciclo di vita del prodotto ed al limitato impatto ambientale nel breve termine che ne deriva si traducono positivamente nell'equilibrio del profilo di sostenibilità delle organizzazioni *luxury fashion*.

Spostando l'analisi nei confronti del segmento *retail fashion* si evidenzia come la strutturazione della strategia di sostenibilità delle organizzazioni sia sinonimo di una emblematica consapevolezza nei confronti dell'impatto ambientale e sociale che le dinamiche operative hanno nei confronti dell'ecosistema.

¹⁷⁶ S. Weber, *A Circular Economy Approach in the Luxury Fashion Industry: A Case Study of Eileen Fisher*. In: Gardetti M., Muthu S. (eds) *Sustainable Luxury. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes*. Springer, Singapore, 2019

Figura 4.7 – Equilibrio del profilo di sostenibilità nel segmento retail fashion



Fonte: Elaborazione personale rispetto ai paragrafi 3.3 e 3.4

La radicazione e l'importanza della strategia di sostenibilità in tutti gli elementi che la definiscono rappresenta di conseguenza una rilevante spinta positiva nei confronti della politica di sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion*.

Come è stato possibile evincere dalla discussione all'interno del segmento *retail fashion* le pratiche di sostenibilità assumono rilevanza nella fase di design, nella selezione di materie prime performanti dal punto di vista ambientale, nella distribuzione e all'interno dei punti vendita.

Altro elemento positivo che è possibile riscontrare dalla figura rispetto all'influenza apportata al profilo di sostenibilità risulta essere l'implementazione della politica di "reverse logistic". Tale dinamica operativa si traduce in una maggiore efficacia ed efficienza della logistica dai laboratori ai punti vendita e viceversa, oltre all'attuazione di programmi di raccolta di abiti usati all'interno degli store.

La predisposizione di tale politica nei marchi *retail fashion* consente di intervenire limitando l'impatto ambientale riconducibile al prodotto in quanto destinato al riutilizzo, alla trasformazione o alla sua scomposizione. Questa dinamica interviene positivamente rispetto alla politica di sostenibilità delle organizzazioni *retail fashion* in quanto si traduce in un abbattimento dell'impatto ambientale riconducibile al prodotto.

Tuttavia nonostante una strategia di sostenibilità ben strutturata grazie alla consapevolezza del proprio impatto ambientale e sociale da parte dei marchi *retail fashion*, e all'attuazione della politica di "reverse logistic", i risvolti positivi che ne derivano sembrano bilanciare solamente in parte gli effetti negativi riconducibili al consumo di risorse nella realizzazione e nella distribuzione dei prodotti.

Risulta infatti rilevante riportare ai fini della delineazione del profilo di sostenibilità del segmento, in maniera diametralmente opposta rispetto al segmento dell'alta moda, come le caratteristiche stesse del prodotto rappresentino il principale vincolo nella performance di sostenibilità per i marchi *retail fashion*.

Dal momento in cui la velocità viene ritenuta un elemento fondamentale nella garanzia di successo dei brand *retail fashion*, attitudine giustificata dalle caratteristiche dei consumatori, risulta estremamente difficile per le organizzazioni intervenire nell'allungamento del ciclo di vita del prodotto. Il capo di abbigliamento sviluppato dai marchi *fast fashion* è caratterizzato da un prezzo basso e viene spesso consumato per un periodo di tempo limitato a causa della veloce variazione dei trends della moda e di conseguenza destinato allo smaltimento prima dell'esaurimento della sua vita utile¹⁷⁷.

Se questa attitudine riconducibile al prodotto *retail fashion* viene analizzata congiuntamente alla velocità che caratterizza necessariamente la distribuzione dei capi di abbigliamento e all'estrema quantità di risorse che vengono utilizzate nella realizzazione dei prodotti risulta evidente come il profilo di sostenibilità venga limitato dalle caratteristiche stesse del prodotto *retail fashion*.

Nel segmento *retail fashion* la strutturata strategia di sostenibilità e la diffusione di un approccio "slow" volto alla limitazione del consumo dei prodotti in ottica circolare sembrano riuscire solo in parte a vincolare il peso che il ciclo di vita dei capi di abbigliamento del segmento ha nei confronti del profilo di sostenibilità.

¹⁷⁷ V. Gabrielli, I. Baghi, V. Codeluppi, *Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol.17, 2013, pag. 213

Conclusioni

All'interno di questo elaborato, dopo aver evidenziato la rilevanza del settore della moda e di come le organizzazioni operanti siano state estremamente influenzate a livello operativo dal fenomeno irrompente della sostenibilità, la discussione si è focalizzata nell'analisi del profilo di sostenibilità dei segmenti *luxury* e *retail fashion*.

La discussione viene guidata all'interno dell'analisi dei due segmenti attraverso la lente interpretativa delle fonti riportate nel Capitolo 1, ovvero il Manifesto della Sostenibilità per la moda Italiana, gli standards GRI secondo i quali viene redatto il Report Integrato o il Bilancio di Sostenibilità delle organizzazioni, la letteratura scientifica maggiormente accreditata e singoli esempi operativi di brand appartenenti ai due segmenti analizzati. L'obiettivo che l'elaborato si prefigge risulta essere la delineazione del profilo di sostenibilità dei segmenti *luxury* e *retail fashion* andandone a delineare elementi di compatibilità e differenze sostanziali.

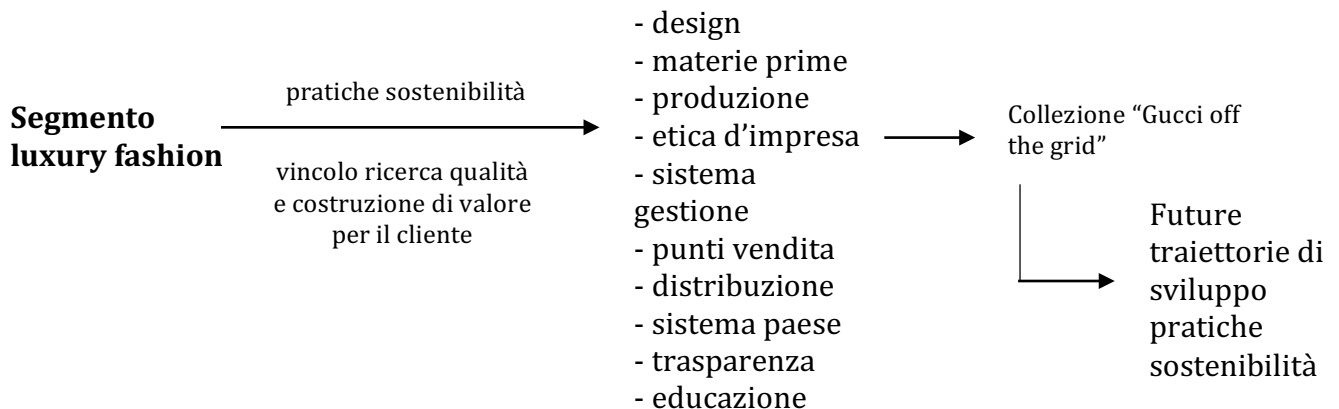
Il primo aspetto rilevante discusso in questo elaborato per ottemperare a tale finalità risulta essere come la delineazione della strategia di sostenibilità dei segmenti analizzati si strutturi compatibilmente alle peculiarità che caratterizzano le dinamiche organizzative del segmento. Rispetto al segmento *luxury fashion* la principale caratteristica riscontrata nell'analisi delle dinamiche organizzative che influenza di conseguenza anche la strategia di sostenibilità risulta essere la costante ricerca della qualità.

La ricerca della qualità tuttavia, come si è discusso nella delineazione dell'equilibrio del profilo di sostenibilità dei marchi dell'alta moda, rappresenta un limite importante poiché si traduce nella selezione delle materie prime e nell'implementazione della tecnologia produttiva a prescindere dal loro impatto ambientale e sociale in seguito al valore che il consumatore dovrà percepire.

Tuttavia le recenti evoluzioni all'interno del segmento sembrano tracciare una futura traiettoria di sviluppo in grado di sopperire al limite apportato dalla ricerca della qualità.

Infatti pur, interpretando questa dinamica come una sfida a livello creativo, il designer di Gucci, Alessandro Michele, ha sviluppato la collezione "Gucci off the grid" con l'utilizzo di materia prima riciclata e tecniche produttive che ottemperano ai principi di circolarità pertinenti al tema della sostenibilità.

Figura 4.6 – La qualità influenza le pratiche di sostenibilità del segmento luxury fashion



Fonte: L. L. M. Turunen, Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective, Springer, 2017

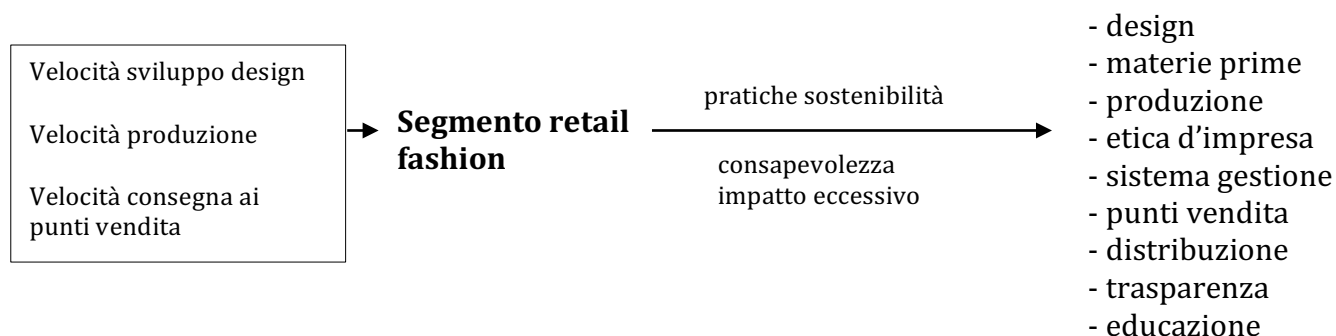
Nella *Figura 4.6* è possibile riscontrare sia come la qualità influenzi la predisposizione della strategia di sostenibilità delle organizzazioni *luxury fashion*, sia come la recente collezione di Gucci sembri evidenziare una futura traiettoria di sviluppo all'interno del segmento.

Nel segmento *retail fashion* la caratteristica che maggiormente influenza le dinamiche organizzative risulta essere la velocità. In particolare la velocità interviene in tutte le fasi della predisposizione delle dinamiche operative dei marchi *retail fashion*, ovvero nel concepimento del prodotto, nella velocità di realizzazione e nella velocità con cui viene distribuito ai punti vendita. Risulta quindi evidente come questa caratteristica intervenga anche nei confronti della strutturazione della strategia di sostenibilità, come è possibile evincere dalla *Figura 4.7*.

Dopo aver evidenziato come la strategia di sostenibilità sia strutturata in base alle peculiarità che intervengono sui segmenti di mercato analizzati, nel Capitolo 4 vengono riportati i principali tratti comuni e le differenze sostanziali sottolineati nel corso della discussione dell'elaborato.

In primo luogo un'importante tratto comune è rappresentato dai documenti del Codice di Condotta e del Codice Etico. La predisposizione di questi documenti prevede l'allineamento rispetto ai più strutturati standard internazionali relativi alla performance sociale come "*International Labour Organization*", "*United Nation*", e la "*Dichiarazione Universale dei Diritti dell'uomo*", ed alla performance ambientale come "*Oeko-Tex 100 standards*" e "*Fair Wear Foundation*".

Figura 4.7 – La velocità influenza le pratiche di sostenibilità del segmento retail fashion



Fonte: D.H. Kincade, Quick Response Management System for the Apparel Industry: Definition through Technologies, Clothing and Textiles Research Journal, 1995, pp. 245-251

I contenuti del Codice di Condotta e del Codice Etico vengono estesi ai fornitori a testimonianza della rilevanza che la loro performance assume rispetto all'impatto ambientale riconducibile al marchio stesso e soprattutto alla volontà delle organizzazioni di sensibilizzare tutta la catena di fornitura rispetto ai principi della sostenibilità.

Altro elemento che accomuna le strategie di sostenibilità di entrambi i segmenti risulta essere l'implementazione di attività di formazione che hanno la finalità di sviluppare consapevolezza rispetto alle conseguenze che le operazioni implementate dagli individui hanno nei confronti dell'ecosistema. In particolare la somministrazione di programmi di training riguarda sia il personale che opera all'interno dei punti vendita, responsabile del conferimento di valore associato al brand nel caso del segmento *luxury fashion*, che il direttore creativo e i team di stile, oltre alla formazione già indirizzata a favore dell'organico aziendale.

L'implementazione di un consolidato sistema di monitoraggio delle performance di sostenibilità sia dei punti vendita che degli stabilimenti di proprietà delle organizzazioni riguarda entrambi i segmenti e si traduce in strutturate attività di audit.

All'interno dei punti vendita si testimonia poi un focus da parte dei marchi *luxury e retail fashion* nei confronti di un packaging sostenibile che nell'alta moda consente oltre ad un'emblematica performance ambientale anche la possibilità di conferire valore verso il cliente attraverso l'autenticità del brand. Rimanendo poi all'interno dei confini degli stores per entrambi i segmenti si testimonia una ricorrente predisposizione di certificazioni di carattere internazionale soprattutto rispetto ad un adeguato sistema di

management dell'energia, ISO 5001, e nei confronti del packaging cartaceo ovvero con FSC.

I risultati e gli elementi che caratterizzano la costruzione della strategia di sostenibilità delle organizzazioni operanti all'interno dei segmenti *luxury* e *retail fashion* vengono riportate all'interno dei documenti del Report Integrato e del Bilancio di Sostenibilità. La trasparenza della comunicazione da parte dei marchi di entrambi i segmenti e la facilità con la quale i contenuti delle diverse strategie possono venire comparate deriva dalle linee guida, ovvero dagli standard, che guidano la stesura di tale documentazione la struttura del Global Reporting Initiative.

La stesura e la disponibilità di questi documenti testimonia poi come le organizzazioni intendano promuovere volontariamente un'attitudine e un'educazione nei confronti della sostenibilità verso i propri stakeholder istituzionali e non istituzionali.

Infine risulta rilevante riportare come siano le caratteristiche stesse del prodotto sviluppato dai due diversi segmenti analizzati, e i risvolti operativi che ne derivano in termini di delineazione della strategia di sostenibilità, la principale differenza sostanziale riscontrata nella discussione.

Il capo di abbigliamento del segmento dell'alta moda risulta avere un ciclo di vita elevato con un conseguente basso impatto ambientale nel breve termine. Questa attitudine riscontrabile nel prodotto *luxury fashion* deriva dalle caratteristiche dei consumatori target del segmento e dalle dinamiche che ne guidano il processo di acquisto.

In questo senso la focalizzazione nella ricerca di un'elevata qualità da offrire ai propri consumatori che sembra evidenziare un limite nella strategia di sostenibilità delle organizzazioni dell'alta moda, consente in realtà di garantire al prodotto un ciclo di vita elevato che si traduce positivamente nell'equilibrio del profilo di sostenibilità.

In maniera diametralmente opposta il capo di abbigliamento del segmento *retail fashion* risulta avere un ciclo di vita ridotto con un conseguente elevato impatto ambientale.

Questa attitudine deriva dalle caratteristiche dei consumatori target del segmento che richiedono una rapida reperibilità dei capi di abbigliamento all'interno dei punti vendita e una veloce sostituzione dei prodotti allineandosi rispetto alle periodiche variazioni dei trends dello stile. Rispetto a tale dinamica che rappresenta un vincolo importante nella predisposizione di una strategia di sostenibilità efficace, le organizzazioni *retail fashion* hanno sviluppato una radicata consapevolezza dei propri impatti ambientali e sociali, di cui l'implementazione del fenomeno di "*reverse logistic*" è un esempio lampante.

Tuttavia tale consapevolezza risulta in grado di bilanciare solo in parte le conseguenze che l'elevato impatto ambientale riconducibile al prodotto ha nei confronti dell'equilibrio di sostenibilità del segmento *retail fashion*.

Bibliografia

- A. Brun, F. Caniato, M. Caridi, C. Castelli, G. Miragliotta, S. Ronchi, A. Sianesi, G. Spina, Logistic and supply chain management in luxury fashion retail: Empirical investigation of Italian firms, *International Journal of Production Economics*, Vol. 114, 2008, pag. 554-570
- A. Kozłowski, M. Bardecki, C. Searcy, Environmental impacts in the fashion industry: a life cycle and stakeholder framework, *The Journal of Corporate Citizenship*, 2012, pag. 15-31
- A. M. Mejías, R. Bellas, J. E. Pardo, E. Paz, Traceability management systems and capacity building as new approaches for improving sustainability in the fashion multi-tier supply chain, *International Journal of Production Economics*, Vol. 217, 2019, pag. 143-158
- A. Meyer, What's in it for the customers? Successfully marketing green clothes, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10, 2001, pag. 317-330
- Allérès, *Luxe: Stratégies, Marketing*, Economica, Parigi, 1997
- Arch G. Woodside & Monica B. Fine (2019) Sustainable fashion themes in luxury brand storytelling: The sustainability fashion research grid, *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 10, pag. 111-128
- Arnt Meyer, WHAT'S IN IT FOR THE CUSTOMERS? SUCCESSFULLY MARKETING GREEN CLOTHES, *Business Strategy and the Environment (10)*, 2001, pag. 317-330
- Arrigo, Corporate Sustainability in Fashion and Luxury Companies, *Symphonya Engineering Issues in Management*, Vol.4, 2015, pag. 9-23
- Arrigo, The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 44, 2018, pag. 170-177
- B. Shen, Sustainable Fashion Supply Chain: Lesson from H&M, *Sustainability*, Vol. 6, 2014, pag. 6236-6249;
- C. Forza, A. Vinelli, An analytical scheme for the change on the apparel design process towards quick response, *International Journal of Clothing Science and Technology*, Vol. 8, 1996, pag. 28-43

- Chekima, S. A. Wafa, O. A. Igau, S. Chekima, S. L. Sondoh Jr., "Examining green consumerism motivational drivers: does premium price and demographics matter to green purchasing?", *Journal of Cleaner Production* vol. 112, 2016, pag. 3436-3450
- D. Turker, C. Altuntas, Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports, *European Management Journal*, Vol. 32, 2014, pag. 837-849;
- D.H. Kincade, Quick Response Management System for the Apparel Industry: Definition through Technologies, *Clothing and Textiles Research Journal*, 1995, pag. 245-251
- D.Smal, "Design + Sustainability = Fashion: Sustainable design praxis in fashion", *The International Journal of Designed Objects*, Volume 6, 2013, pag. 41-47
- Dahlsrud, How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Wiley InterScience* 2006, pag.1-13
- decreto legislativo n. 152 del 3 aprile 2006
- Dubois, G. Laurent, S. Czellar, *Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes*, HEC Research Papers Series, 736, HEC Paris, 2001
- E. Arrigo, Code of Conduct and Corporate Governance, *Symphonya, Emerging Issues in Management*, vol. 1, 2006, pag. 93-109
- E. Corbellini, E. Malfiorati, LA CSR NELLA MODA: Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa? *Economia e Management* 2013, pag. 61-80
- F. Caro, V. Martínez-de-Albèñiz, *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies*, 2nd Edition, Springer, 2014, New York;
- F. Godart, S. Seong, Is sustainable luxury fashion possible?, *Sustainable luxury: Managing Social and Environmental Performance in Iconic Brands*, Greenleaf Publishing, 2014
- F. Godart, *Unveiling Fashion: Business, Culture, and Identity in the Most Glamorous Industry*, Palgrave-Macmillan, London, 2012
- F. Uddin, "Environment-friendly plasma treatment in textile finishing", 5th International Conference on Energy, Environment and Sustainable Development 2018, University of Engineering and Technology, Jamshoro
- Giovanni Castellani, *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, 2011, pag 112-115

- H. Karaosman, P. Perry, A. Brun, G. Morales-Alonso, Behind the runway: Extending sustainability in luxury fashion supply chains, *Journal of Business Research*, 2018
- H. Park, Y. Kim, An empirical test of the triple bottom line of customer-centric sustainability: the case of fast fashion, *Fashion and Textile*, Vol. 25, 2016, pag. 1-18
- J. Annamma, J. F. Sherry, A. Venkatesh, J. Wang, and R. Chan, Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands, *Fashion Theory*, Vol. 16, 2012
- J. De Aguiar, L. De Oliveira, J. O. Da Silva, D. Bond, R. K. Scalice, D. Becker, A design tool to diagnose product recyclability during product design phase, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 141, 2017, pag. 219-229
- J. De Prez, A. W. Van Vuure, J. Ivens, G. Aerts, I. Van De Voorde, “Enzymatic treatment of flax for use in composites”, *Biotechnology Report (20)*, 2018,
- J. Gam, J. Banning, Addressing Sustainable Apparel Design Challenges With Problem-Based Learning, *Clothing & Textiles Research Journal*, Vol. 29, 2011, pag. 202-215;
- J. Jung, S. J. Kim, K. H. Kim, Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty, *Journal of Business Research*, 2020
- J. Kapferer, A. Michaut-Denizeau, Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers’ viewpoint, *Journal of Brand Management*, Vol. 21, 2014, pag. 1-22
- J. Park, E. Ko, S. Kim, Consumer Behavior in Green Marketing for Luxury Brand: A cross-cultural study of US, Japan and Korea, *Journal of Global Academy and Marketing Science* 20-4, 2010, pag. 319-333
- J. X. Wu, L. Li, Sustainability Initiatives in the Fashion Industry, *IntechOpen*
- Jaesuk Jung , Sang Jin Kim , Kyung Hoon Kim, Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty, *Journal of Business research*, 2020
- Jerry Yudelson, *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*, Springer, 2009 pag. 172
- Jerry Yudelson, *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*, Springer, 2009 pag. 170-172
- Jochen Strähle, *Green Fashion Retail*, Springer, 2017
- Joy, C. Peña, “Sustainability and the Fashion Industry: Conceptualizing Nature and Traceability”, *Sustainability in Fashion*, Chapter 3, 2017, pag.31-54

- K. Fletcher, Durability, Fashion, Sustainability: The Processes and Practices of Use, The Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry, Vol.4, 2012, pag. 221-238;
- K. Fletcher, Durability, Fashion, Sustainability: The Processes and Practices of Use, Fashion Practice, Vol. 4, 2012, pag. 221-238
- K. Fletcher, Slow Fashion: An Invitation for Systems Change, The Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry, Vol. 2, 2010, pag. 259-265;
- K. Miller, Hedonic customer responses to fast fashion and replicas, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 17, 2013, pag. 160-174
- Ko, J. P. Costello, C. R. Taylor, What is a luxury brand? A new definition and review of the literature, Journal of Business Research, Vol. 99, 2019, pag. 405-413
- Kozłowski, M. Bardecki, C. Searcy, "Tools for sustainable fashion design: An Analysis of their fitness for purpose", Sustainability, Vol. 11, 2019, pag. 1-19
- L. L. M. Turunen, Interpretations of Luxury: Exploring the consumer perspective, Springer, 2017
- Legere, J. Kang, The role of self-concept in shaping sustainable consumption: A model of slow fashion, Journal of Cleaner Production, Vol. 258, 2020, pag. 1-12
- Lewis, L. Fitzpatrick, K. Verghese, K. Sonneveld, R. Jordon, Sustainable packaging redefined, draft. Sustainable Packaging Alliance (SPA), Melbourne, 2007
- M. Akli Achabou, S. Dekhili, Luxury and sustainable development: Is there a match?, Journal of Business Research, Vol. 66, 2013, pag. 1896-1903
- M. Bruce, L. Daly, Buyer behaviour for fast fashion, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, 2006, pag. 329-344
- M. Christopher, R. Lawson, H. Peck, Creating agile supply chains in the fashion industry, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32, 2004, pag. 367-376
- M. De Angelis, F. Adiguzel, C. Amatulli, The role of design similarity in consumers' evaluation of new green products: An investigation of luxury fashion brands, Journal of Cleaner Production, Vol. 141, 2017, pag. 1515-1527
- M. E. Porter e M. R. Kramer, Strategy and Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in "Harvard Business Review", 2006, pag. 77-92

- M. Fasan, “Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure”, *Integrated Reporting*, 2013, pag. 41-57
- M. Fionda, C. M. Moore, *The anatomy of the luxury fashion brand*, *Brand Management*, Vol. 16, pag. 347-363
- M. Mrad, J. Majdalani, C. C. Cui, Z. El Khansa, *Brand addiction in the contexts of luxury and fast-fashion brands*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2020
- MAGNIER, L., CRIÉ, D., 2015. Communicating packaging eco-friendliness: An exploration of consumers’ perceptions of eco-designed packaging. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, pag. 350-366.
- McDermott, C. 2007. *Design. The key concepts*. London: Routledge.
- Mckinnon, “Sustainable distributions: opportunities to improve vehicle loading”, *Industry and Environment* (23), 2000, pag. 26-30
- Miguel Angel Gardetti, *Sustainable Management of Luxury*, Springer, 2017
- N. Cerana, *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*. Franco Angeli, Milano, 2004
- N. Charret, J. Barret, A. Clemett, M. Chadwick, M.J. Chadwick, *Ecological Footprint and Water Analysis of Cotton, Hemp and Polyester*, BioRegional Development Group and WWF Cymru, 2005, pag. 1-38
- N. Johnson, *Best of back to basics: The benefits of PDCA*, *Quality Progress*, Vol. 49, 2016
- N. Kozik, “Sustainable packaging as a tool for global sustainable development”, 19th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019 – Sustainability in the Global-Knowledge Economy pag. 1-9
- No. 45, *Textiles, Fashion and Sustainability* (Spring 2012), pag. 17-36
- P. Cachon, R. Swinney, *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*, *Management Science*, Vol. 57, 2011, pag. 778-795
- P. Cachon, R. Swinney, *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*, *Management Science*, Vol. 57, 2011, pag. 778-795;
- P. Doeringer, S. Crean, *Can Fast Fashion Save the U.S Apparel Industry?*, *Socio-Economic Review*, Volume 4, Issue 3, September 2006, pag. 353–377
- P. Popoli, “Corporate Social Innovation in comparison with Corporate Social Responsibility: Integration, Development or Replacement?”, *International Business Research* vol. 10, 2017

- Pakistan soccer ball industry seeks end to child labour, from CNN 09/04/1998
- Perez, I. Stockheim, D. Tevet, M. Matan Rubin, Consumers value manufacturer sincerity: The effect of central eco-friendly attributes on luxury product evaluations, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 267, 2020, pag. 1-9
- R. E. Cerchia, K. Piccolo, The Ethical Consumer and Codes of Ethics in the Fashion Industry, *Laws*, Vol. 8, 2019, pag. 1-19
- R. Parker-Strak, S. A. Doyle, L. Barnes, Review of Fashion Product Development Models, Conference: International Foundation of Fashion Technology Institutes Conference, 2017
- Report “A NEW TEXTILE ECONOMY: Redesigning fashion future” di Ellen MacArthur Foundation
- Report Deloitte, “Global power of luxury goods – Shaping the future of the luxury industry”
- Report Deloitte, Making IT – Fitting the future
- S. A. Doyle, C. M. Moore, L. Morgan, Supplier management in fast moving fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, 2006, pag. 272-281
- S. Pookulangara, A. Shephard, Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions – An exploratory study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, 2013, pag. 200-206;
- S. Radhakrishnan, “The Sustainable Apparel Coalition and the Higg Index”, Roadmap to sustainable textiles and clothing, chapter 2, Springer Science & Business Media
- S. Rahman, A. Yadlapalli, Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry, Chapter in *Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion*, Vol.1, 2015
- S. Weber, A Circular Economy Approach in the Luxury Fashion Industry: A Case Study of Eileen Fisher. In: Gardetti M., Muthu S. (eds) *Sustainable Luxury. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes*. Springer, Singapore, 2019
- S. Yang, Y. Song, S. Tong, Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review, *Sustainability*, Vol. 9, 2017, pag. 1-19
- S.G. Hayes, N. Jones, Fast Fashion: A financial snapshot, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2006, pag.283-300
- T. Veblen, *The Theory of The Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, MacMillan, 1899

- T.F Slaper, "The Tripple Bottom Line: What Is It And How Does It Work?" Indiana business review, Spring, pag. 1-9
- T. Grevinga, M. Lurvink, G. Brinks, A. Luiken, "GOING ECO, COING DUTCH, A local and closed loop textile production system", Conference Paper Saxion University of Applied Sciences, Enschede, 2017
- Turker, C. Altunas, Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports, European Management Journal, Vol. 32, 2014, pag. 837-849
- U. Okonkwo, *Luxury fashion branding: Trends, tactics, techniques*, Springer, 2016
- V. Tamperini, G. L. Gregori, P. Palanga, The Brand Made In Italy: A Critical Analysis, Management Studies, Vol. 4, 2016, pag. 93-103
- V. Bhardwaj, A. Fairhurst, Fast fashion: response to changes in the fashion industry, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 20, 2010, pag. 165-173
- V. Boutueil, "Fleet Management and the adoption of Innovations by Corporate Car Fleets", Journal of the Transportation Research Board, 2016, pag. 84-91
- V. Gabrielli, I. Baghi, V. Codeluppi, Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol.17, 2013, pag. 206-224
- W. R. Stahel, Circular economy: A new relationship with our goods and materials would save resources and energy and create local jobs. *Nature Vol. 531*, 2016, pag. 435-439
- Wolfgang Zinggl, *Wochenklausur: Sociopolitical Activism in Art*, Springer, 2001
- Y. Li, X. Zhao, D. Shi, X. Li, Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry, European Management Journal, Vol. 32, 2014, pag. 823-836
- Y.M. Galante, "Enzimologia nel tessile: Biopreparazione del cotone ed uso degli enzimi nell'industria tessile", *Chimica e Industria*, 2001, pag. 1-6
- Yeoman, U. McMahon-Beattie, *The Changing Meaning of Luxury*, Revenue Management, Palgrave Macmillan, London, 2011, pag. 72-85
- Z. Ozdamar-Ertekin, Can Luxury Fashion Provide a Roadmap for Sustainability?, *Markets, Globalization & Development Review*, Vol. 4, 2019, pag. 1-23

Sitografia

- Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani
http://www.treccani.it/enciclopedia/moda_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/
- Nota economica Confindustria Moda 2019
https://www.confindustriamoda.it/wp-content/uploads/2019/01/Conf-Moda_Nota-Eco_2609.pdf
- Disposizioni del parlamento europeo, “Working conditions in the textile and clothing sector”, 2014
https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/538222/EP_RS_BRI%282014%29538222_REV1_EN.pdf
- Parlamento europeo, “Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility” 2001
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)
- Luxury Fashion Market Analysis
<https://www.statista.com/outlook/21030000/100/luxury-fashion/worldwide?currency=eur>
- Report Integrato Kering
<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/bc8bfe4a961a818/original/2019-Integrated-Report.pdf>
- Environmental Responsibility Report LVMH
https://r.lvmh-static.com/uploads/2020/06/lvmh_ra_environment_2019_en.pdf
- Camera Nazionale della Moda Italiana
<https://www.cameramoda.it/it/sostenibilita/>
- Camera Nazionale della Moda Italiana, Sostenibilità del Retail
https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_2.pdf

- Camera Nazionale della Moda Italiana, Manifesto della sostenibilità per la moda italiana
https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/manifesto/manifesto_sostenibilita_it.pdf
- Ellen MacArthur Foundation, Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition (2012),
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/ellen-macarthur-foundation-towards-the-circular-economy-vol.1.pdf>
- Parlamento Europeo, Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi
<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201ST005603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>
- ISO 14006
<https://www.iso.org/standard/72644.html>
- SA 8000
<https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Responsabilita-Sociale/SA-8000>
- ILO
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_540914.pdf
- ECOLABEL
https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ecolabel/index_it.htm
- OEKO-TEX
<https://www.oeko-tex.com/en/our-standards>
- GOTS
https://www.global-standard.org/images/stories/GOTS_Flyer_Ita_low.pdf
- GRS
<https://certifications.controlunion.com/en/certification-programs/certification-programs/grs-global-recycle-standard>
- Higg Materials Sustainability Index
<https://msi.higg.org/sac-materials/1/textiles>
- ISO 26000
<https://www.iso.org/standard/42546.html>

- OHSAS 18001
<https://www.csqa.it/csqa/norme/sicurezza/bs-ohsas-18001>
- SustainablePackaging
<https://sustainablepackaging.org>
- Forest Stewardship Council
<https://it.fsc.org/it-it/certificazioni/certificazione-di-catena-di-custodia>
- https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_2.pdf
- ISO 9001
<https://www.csqa.it/csqa/norme/qualita/iso-9001>
- ISO 5001
<https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Energia-e-Gas-Serra/ISO-50001>
- Integrated Reporting
<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>
- GRI Standards
<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>
- Ministero Ambiente
<https://www.minambiente.it/comunicati/il-ministero-dellambiente-diventa-plastic-free>
- Oxford English Dictionary
<https://www.oed.com>
- Gucci Equilibrium
https://equilibrium.gucci.com/?utm_medium=gucci.com&utm_source=gucci.com_it&utm_campaign=equilibrium_launch_june20&utm_term=equilibrium_website&utm_content=equilibrium_website
- TEN's principles
<http://www.textiletoolbox.com/media/uploads/resources-pdf/ted-the-ten-cards-english.pdf>
- TED's TEN
<http://www.tedresearch.net/teds-ten/>

- Better Cotton Principles
https://bettercotton.org/wp-content/uploads/2014/01/Better-Cotton-Principles_Overview.pdf
- Inditex Annual Report 2019,
<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>
- Bilancio di Sostenibilità 2016 OVS,
<http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/>
- H&M Sustainability Report 2019
https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2019_Sustainability_report/H%26M%20Group%20Sustainability%20Performance%20Report%202019.pdf
- I:CO
<https://www.ico-spirit.com/en/company/>
- Appunti del silenzio,
<https://www.gucci.com/it/it/st/stories/inspirations-and-codes/article/notes-from-the-silence>
- *Carbon Neutral Ocean Product MAERSK*
<https://www.maersk.com/news/articles/2020/02/28/h-m-group-reduces-carbon-footprint-with-maersk-eco-delivery>
- ONU SDGs
<https://unric.org/it/agenda-2030/>