



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

La sostenibilità nel settore Fashion

Le strategie di sostenibilità nel settore Fashion: analisi
case studies Stella McCartney e Balenciaga

Relatore

Ch. Prof. Maria Silvia Avi

Laureando

Filippo Basso

Matricola

866928

Anno Accademico

2021 / 2022

INDICE

RINGRAZIAMENTI

INTRODUZIONE

CAPITOLO I

LA SOSTENIBILITÀ

- 1.1 Il concetto di sostenibilità e l'impresa sostenibile
- 1.2 Le linee guida internazionali per la sostenibilità
- 1.3 Economia Circolare
- 1.4 Innovazione sostenibile e sostenibilità digitale
- 1.5 Ruolo del consumatore e degli stakeholder aziendali nelle strategie sostenibili
- 1.6 Gli indicatori di performance sostenibile e i report di sostenibilità
- 1.7 Impatti del Covid-19 sullo sviluppo sostenibile

CAPITOLO II

IL SETTORE FASHION

- 2.1 La moda e la sua evoluzione
- 2.2 Il concetto di lusso e analisi del settore Luxury Fashion
- 2.3 Impatti del Covid-19 sul settore e analisi possibili evoluzioni del settore nel post pandemia
- 2.4 Nuovi trend emergenti nel settore Fashion

CAPITOLO III

LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE FASHION

- 3.1 Impatti ambientali e sociali del settore Fashion
- 3.2 Strategia di sostenibilità e business model sostenibile nel settore Fashion
- 3.3 Il ruolo del consumatore, la relazione con il cliente e l'importanza della comunicazione e della tracciabilità

3.4 Impatto sulla sostenibilità dei trend emergenti

CAPITOLO IV

CASE STUDY: STELLA McCARTNEY

4.1 Storia del brand e del gruppo LVMH

4.2 Strategia di sostenibilità e business model del brand e del gruppo LVMH

4.3 Analisi delle innovazioni e del rapporto del brand con i nuovi trend del settore

4.4 Performance del brand e del gruppo:
analisi dell'impatto della sostenibilità sui risultati

CAPITOLO V

CASE STUDY: BALENCIAGA

5.1 Storia del brand e del gruppo KERING

5.2 Strategia di sostenibilità e business model del brand e del gruppo KERING

5.3 Analisi delle innovazioni e del rapporto del brand con i nuovi trend del settore

5.4 Performance del brand e del gruppo:
analisi dell'impatto della sostenibilità sui risultati

CONCLUSIONE

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

RINGRAZIAMENTI

Prima di procedere con la trattazione, vorrei dedicare un pensiero a tutti coloro che mi sono stati vicini in questo percorso di crescita personale e professionale.

Ringrazio di cuore i miei genitori. Grazie per avermi sostenuto e per avermi sempre permesso di compiere liberamente ogni singola scelta, a partire dal mio percorso di studi.

Un ringraziamento speciale a tutti i miei zii e nonni, per avermi trattato come un figlio ed essermi stati sempre affianco nel mio percorso. Grazie anche ai miei cugini Matilde, Giovanni, Gloria e Serena, a tutti noi auguro di avere una vita felice e piena di soddisfazioni.

Ringrazio tutto lo staff di Quake Fashion Solutions, per gli insegnamenti acquisiti sul campo, in particolare ringrazio Carla, Caio e Vania, esempi anche in campo professionale da cui spero di apprendere ancora molto.

Un sentito grazie alla mia relatrice Maria Silvia Avi per la sua infinita disponibilità e tempestività ad ogni mia richiesta.

Un grazie di cuore ai miei colleghi Nicola e Gianluca, con cui ho condiviso l'intero percorso universitario. Grazie al loro supporto e alla loro disponibilità sono riuscito a conciliare lavoro e studio.

L'ultimo ringraziamento, sicuramente non per importanza, è per tutti i miei amici, con loro ho condiviso molti momenti della mia vita e spero di dividerne molti altri. Purtroppo non posso ringraziarli tutti come meriterebbero, ma mi sento in dovere di dedicare un ringraziamento speciale a Marco e Brando, i miei genitori non mi hanno dato fratelli ma con loro so di averne trovati due che per me ci saranno sempre come io ci sarò per loro.

INTRODUZIONE

“Credo nel riciclo, nel mantenere le cose più belle e produrre collezioni fatte bene e che resistano nel tempo. Siamo liberi di comprare quello che ci dà piacere, non voglio spingere la gente a spendere, voglio soltanto migliorare la loro vita. Ma devono essere loro a scegliermi“¹

Con queste parole la stilista Stella McCartney, durante un'intervista a Marie Claire², dimostra la volontà di integrare il concetto di sostenibilità nella strategia del brand e nelle sue collezioni. Il tema della sostenibilità sta diventando sempre più centrale a livello globale, questo perché gli attuali modelli di consumo e produzione hanno impatti negativi sul nostro pianeta che non sono sostenibili nel lungo termine. In particolare modo, il settore Fashion è il secondo principale responsabile, dopo il settore petrolifero, dei danni sociali e ambientali arrecati al pianeta; per questo motivo è necessario un maggiore impegno da parte di brand e consumatori del settore per raggiungere gli obiettivi di uno sviluppo finalmente sostenibile. Nel seguente elaborato si analizzerà, all'interno del primo capitolo, il tema della sostenibilità ed alcuni aspetti fondamentali per lo sviluppo sostenibile, attraverso il secondo, si tratterà il settore Fashion, con particolare riferimento al mercato di lusso, infine, nella terza parte, si descriveranno gli impatti ambientali e sociali del settore Fashion, si approfondirà il concetto di sostenibilità nella moda definendo strategie e business model sostenibili, andando ad analizzare aspetti di fondamentale importanza per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile anche in questo settore. Questo elaborato è stato steso in un periodo fortemente caratterizzato da molte innovazioni tecnologiche e dalla nascita di nuovi trend, di impatto globale e generazionale, perciò vi sarà un'analisi di queste trasformazioni e del loro possibile impatto sulla sostenibilità, sottolineando ancora una volta lo stretto legame tra innovazione e sviluppo sostenibile. L'obiettivo finale sarà poi quello di analizzare due case studies: il primo caso studio riguarderà Stella McCartney del gruppo LVMH, brand che è stato uno dei primi a mettere la sostenibilità al centro

¹ Fonti: https://it.wikiquote.org/wiki/Riciclaggio_dei_rifiuti; <https://le-citazioni.it/autori/stella-mccartney/> ; <https://le-citazioni.it/autori/stella-mccartney/>

² Marie Claire è una rivista femminile di moda e attualità francese fondata nel 1937, oggi viene pubblicata in diversi paesi nelle relative lingue nazionali. https://it.wikipedia.org/wiki/Marie_Claire

della propria strategia; mentre nel secondo caso studio si analizzerà la strategia di Balenciaga del gruppo Kering, brand sempre più apprezzato dalle nuove generazioni e molto all'avanguardia per quanto riguarda le innovazioni digitali. Un'altra caratteristica peculiare di questo lavoro è il periodo storico in cui è stato pensato, in quanto dipende, almeno in parte, dalla prima pandemia globale del nuovo millennio, per questo si andrà ad analizzare l'impatto di questo fenomeno sulla sostenibilità e sul settore Fashion, approfondendo le possibili evoluzioni post-pandemia, sperando che questa termini al più presto.

CAPITOLO I

LA SOSTENIBILITÀ

1.1 IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ E L'IMPRESA SOSTENIBILE

“Sostenibile: agg. [der. di sostenere]. – 1. a. Che si può sostenere: una tesi difficilmente sostenibile. b. Che può essere affrontato: una spesa s.; questa situazione non è più sostenibile. 2. estens. Compatibile con le esigenze di salvaguardia delle risorse ambientali: energia s.; sviluppo s., locuzione con la quale si indica una strategia di sviluppo tecnologico e industriale che tenga conto, nello sfruttamento delle risorse e nelle tecniche di produzione, delle condizioni e delle compatibilità ambientali.”³

Il concetto di sostenibilità è stato introdotto per la prima volta nel 1972 durante la Conferenza sull’Ambiente di Stoccolma⁴, organizzata dalle Nazioni Unite, alla quale hanno partecipato trentatré paesi e dove si è andati ad elaborare formalmente, per la prima volta, il concetto di sostenibilità.

Inizialmente il concetto di sostenibilità era principalmente riferito ad un ambito ecologico, poi con il passare del tempo questo concetto è stato ridefinito assumendo un significato più completo. Una nuova definizione del termine, più riconosciuta e globale, è stata espressa nel 1987 dalla “Commissione mondiale su ambiente e sviluppo dell'UNEP (United Nations Environment Program)”⁵, nel rapporto Brundtland (Our common future), in cui si attribuisce al concetto di sviluppo sostenibile la seguente definizione: “ Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”⁶.

³ <https://www.treccani.it/vocabolario/sostenibile/>

⁴ La Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano è stata convocata da una risoluzione dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite del 1968. La Conferenza ha luogo a Stoccolma nel 1972 e nasce dalla sempre maggior cooperazione tra gli stati per la necessità di proteggere l'ambiente in cui l'essere umano vive. Fonte: it.wikipedia.org

⁵ <https://www.istorrente.edu.it/attachments/article/1714/presentazione%20neoassunti2019%20sviluppo%20sostenibile.pdf>

⁶ <https://asvis.it/sviluppo-sostenibile/>

Sulla base di questa definizione si deduce che il concetto di sostenibilità non si fonda solamente su aspetti ecologici ma bensì si basa su tre pilastri: pianeta, persone e profitto, *planet, people and profit*. Tale approccio viene denominato *Triple Bottom Line*.

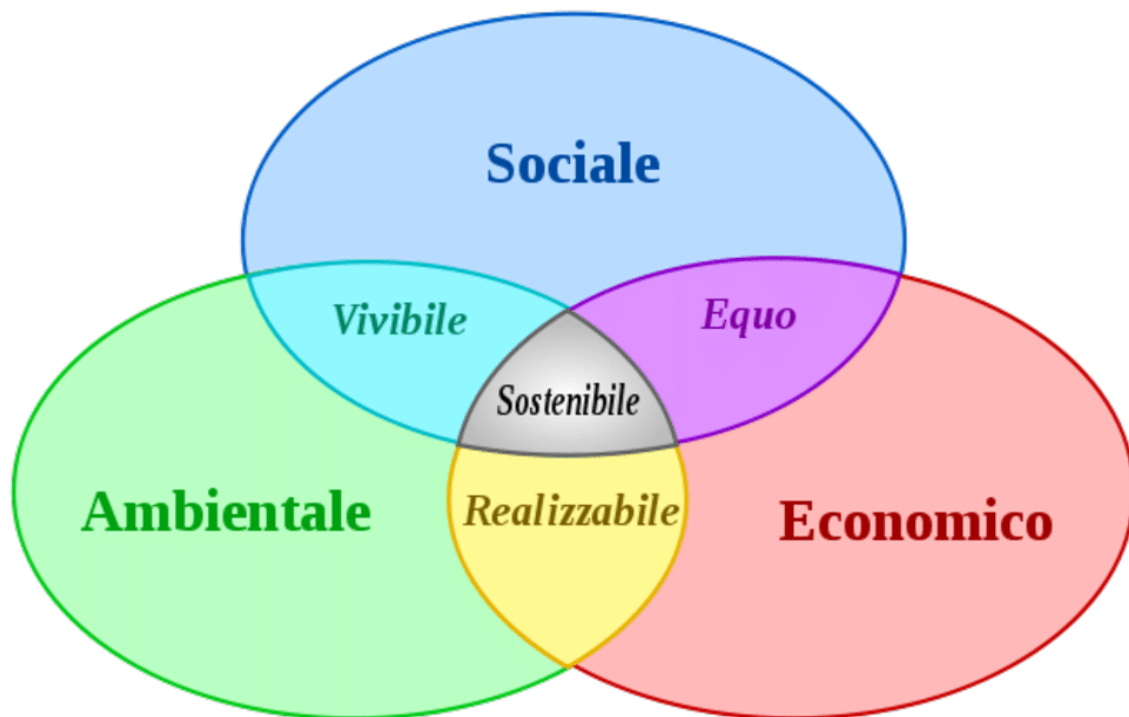


Fig.1: I 3 pilastri della sostenibilità

La *triple bottom line* si struttura sulle 3P della sostenibilità, che si riferiscono rispettivamente a:

- “Sostenibilità Ambientale”⁷ (*Planet*): riguarda la tutela dell’ecosistema e il rinnovamento delle risorse naturali; significa conservare il capitale naturale, tenendo presente che l’ambiente non dispone di risorse illimitate e quindi impone dei limiti alle attività umane. Per il benessere umano è fondamentale che l’ambiente riesca sempre a fornire risorse, assorbire rifiuti e svolgere le funzioni di base per il “supporto alla vita”, come il mantenimento della temperatura e la protezione contro le radiazioni, per questo, nessuna combinazione di benefici può compensare la perdita di queste capacità da parte dell’ambiente;

⁷ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

- “Sostenibilità Sociale”⁸ (*people*): riguarda la capacità di garantire che le condizioni di benessere umano siano equamente distribuite, è la condizione che mantiene la coesione di una società e la sua capacità di sostenere i suoi membri nel collaborare insieme per raggiungere obiettivi comuni, e contemporaneamente soddisfare i bisogni individuali di salute e benessere, di un’adeguata nutrizione e riparo, di espressione e identità culturale e di impegno politico;
- “Sostenibilità Economica”⁹ (*profit*): riguarda la capacità di un sistema economico di produrre reddito e lavoro in maniera duratura; viene infatti intesa come sviluppo per il quale il progresso verso la sostenibilità sociale e ambientale si realizza attraverso risorse economiche disponibili, un’errata distribuzione della ricchezza potrebbe causare comportamenti insostenibili che rendono più difficile il cambiamento.

La definizione del rapporto *Brundtland* è una definizione concettuale e non definisce linee guida precise per la realizzazione di una società sostenibile, per questo motivo H. Robert¹⁰ insieme all’organizzazione no-profit *The Natural Step*¹¹ ha deciso di dare una definizione operativa di sostenibilità, infatti ha individuato i meccanismi primari mediante cui le attività umane interferivano con il completo svolgimento dei cicli vitali naturali e, in secondo luogo, ha quindi individuato quattro principi per raggiungere la condizione di sostenibilità attraverso azioni concrete che si basano sul concetto di riduzione:

- 1) Ridurre l’estrazione di sostanze naturali dalla crosta terrestre: è fondamentale per una società sostenibile non estrarre e disperdere le sostanze estratte ad una velocità superiore rispetto a quella dei cicli geologici che permettono alle stesse di depositarsi e sedimentarsi nella litosfera;
- 2) Ridurre la produzione di sostanze e composti chimici: è fondamentale per una società sostenibile non produrre e disperdere sostanze ad una velocità superiore

⁸ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

⁹ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

¹⁰ Karl-Henrik Robèrt (Stoccolma, 1º febbraio 1947) è un oncologo, ambientalista e attivista svedese per i movimenti sulla sostenibilità. Fonte: it.wikipedia.org

¹¹ L’associazione The Natural Step (TNS) è stata fondata in Svezia nel 1989 dallo scienziato svedese Karl-Henrik Robèrt. Il suo scopo è di sviluppare e diffondere il Framework di Sviluppo Sostenibile Strategico (FSSS), in collaborazione con università ed altre organizzazioni. Fonte: it.wikipedia.org

a quella che permette ai sistemi naturali di assorbirle, metabolizzarle e rigenerarle come nuove risorse;

- 3) Ridurre il degrado fisico della natura e dei processi naturali: è fondamentale per una società sostenibile non estrarre le risorse più velocemente rispetto alla capacità della natura di reintegrarle;
- 4) Ridurre gli ostacoli che impediscono alle persone di soddisfare i bisogni umani fondamentali, in quanto le forze che possono spingere a comportamenti o situazioni di insostenibilità sono tanto maggiori quanto più primario è il bisogno che si cerca di raggiungere¹².

Questi concetti superano l'idea di sostenibilità ambientale legata solo a riciclo, riuso e biodegradabilità ma portano verso una ridefinizione dei modelli di consumo basati su bisogni superflui e sempre nuovi che il mercato ha promosso per decenni. Alla luce di queste considerazioni l'impresa, per essere sostenibile, deve operare considerando più dimensioni e obiettivi; deve, infatti, essere in grado di svolgere le proprie attività perseguendo un obiettivo economico di lungo periodo che è raggiungibile solo se gli obiettivi economici di breve termine sono coerenti con gli altri di tipo non economico, che fanno riferimento all'ambiente, alla società, alla cultura, ai media e alle istituzioni e che sono di tipo etico; tutti gli attori devono quindi muoversi secondo un approccio volto a ridurre gli impatti negativi ed aumentare gli impatti sociali positivi¹³.

L'obiettivo di un'azienda sostenibile deve essere quello di creare valore nel lungo periodo, sia per l'impresa nella dimensione economica, sociale e ambientale, sia per un ampio insieme di *stakeholder*. Lo *shared value* è correlato a scelte strategiche e a pratiche operative volte a migliorare la competitività di un'impresa e contemporaneamente a promuovere le condizioni ambientali, sociali ed economiche nella comunità in cui essa opera, un'impresa sostenibile cerca infatti impiegare le combinazioni di fattori produttivi in modo tale da:

- Ottimizzare il rapporto con l'ambiente;
- Promuovere un concetto di lavoro diverso e più rispettoso;
- Creare prodotti per consumatori e cittadini consapevoli.

¹² Business Model Circolari, a cura di Carlo Bagnoli e Alessandro Maura, G.Giappichelli editore, Torino 2021

¹³ Moda Sostenibile – il cambiamento è possibile, Francesca Rizzi 2021

Per fare questo è necessario che l'azienda intraprenda una strategia proattiva nei confronti della sostenibilità, è fondamentale che l'azienda consideri la sostenibilità come una prospettiva valoriale e come una fonte di vantaggio competitivo, in modo tale che essa assuma un ruolo centrale nella strategia aziendale così da essere considerata in tutti i processi decisionali ed essere diffusa in tutta la piramide organizzativa¹⁴. Strettamente connesso al tema della sostenibilità aziendale si pone il tema di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)¹⁵, è di fondamentale importanza sottolineare che questi concetti non sono sinonimi ma bensì pratiche tra di loro integrabili. La definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa è stata data nel 2001 nel Libro Verde¹⁶ sulla responsabilità sociale d'impresa, promosso dalla commissione europea; in quell'occasione la "Responsabilità Sociale d'Impresa" era stata definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"¹⁷. Secondo questa definizione, la RSI riguarda quindi gli interventi delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente. Tale definizione è poi stata rivista e ampliata nel 2011 dalla Commissione Europea con la Comunicazione sulla "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese"¹⁸. In questa occasione la Commissione Europea ha proposto una nuova definizione di RSI come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società". Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di:

- fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro

¹⁴ Chiara Mio, *L'azienda sostenibile*, Editori Laterza 2021; <https://www.laterza.it/scheda-libro/?isbn=9788858143926>

¹⁵ Responsabilità sociale d'impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR)

¹⁶ Il Libro verde è una comunicazione con la quale la Commissione europea illustra lo stato di un determinato settore da disciplinare e chiarisce il suo punto di vista in ordine a certi problemi; fa parte dei cosiddetti "atti atipici" previsti ma non disciplinati dal Trattato CEE, questo tipo di comunicazioni può avere carattere informativo, decisorio, dichiarativo o interpretativo, ed è sottoposto al regime di pubblicità. [https://it.wikipedia.org/wiki/Libro_verde_\(Unione_europea\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Libro_verde_(Unione_europea))

¹⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681> ; https://www.montagneinrete.it/uploads/tx_gorillary/dossier-training-l-evoluzione-del-concetto-di-responsabilit-sociale-di-impresa_1488906105.pdf

¹⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

proprietari/azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;

- identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi.

Per aumentare al massimo la creazione di un valore condiviso, le imprese sono incoraggiate ad adottare un approccio strategico a lungo termine nei confronti della responsabilità sociale delle imprese e a esplorare le opportunità per lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali innovativi che contribuiscano al benessere della società e portino a una maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro. Per identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti negativi, le grandi imprese, e le imprese che corrono il rischio di subire tali effetti, sono incoraggiate a esercitare il loro dovere di diligenza alla luce di un'analisi del rischio, anche attraverso la loro catena di approvvigionamento¹⁹. Dati questi presupposti, la RSI può essere riconosciuta, secondo Perrini²⁰ e Tencati²¹, come una forma di innovazione per la sostenibilità dell'azienda e all'interno dello *stakeholder network*, ovvero come orientamento strategico cruciale per gestire l'azienda. L'insieme di queste evidenze denotano come oggi sia più che mai imprescindibile e fondamentale che un'impresa persegua obiettivi di sostenibilità e implementi azioni di RSI.

¹⁹ Comunicazione sulla “Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese”; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

²⁰ Francesco Perrini Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese nel Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi

²¹ Antonio Tencati, Professore Ordinario nel Dipartimento di Management e Tecnologia dell' Università di Brescia

1.2 LE LINEE GUIDA INTERNAZIONALI PER LA SOSTENIBILITÀ

Come abbiamo appena visto, il tema dello sviluppo sostenibile è stato introdotto per la prima volta nel 1972, negli anni si è poi sviluppata un'attenzione sempre maggiore verso questa questione, con il tempo, infatti, siamo diventati sempre più consapevoli che il nostro pianeta non dispone di risorse illimitate e che di conseguenza il modello di economia lineare non è sostenibile nel lungo termine.

A causa di questa maggiore consapevolezza, molti paesi hanno deciso di riunirsi e stabilire dei programmi d'azione e degli obiettivi condivisi da tutti, per raggiungere lo sviluppo sostenibile. Ora andremo ad analizzare alcuni tra i provvedimenti più importanti condivisi a livello internazionale che riguardano la sostenibilità; in particolare analizzeremo:

- Accordo di Parigi (COP21);
- Agenda 2030;
- *Green Deal* Europeo;
- COP26.

ACCORDO DI PARIGI (COP21):

L'Accordo di Parigi è stato stipulato nel Dicembre del 2015 durante la Conferenza sul clima: tale accordo coinvolge tutti i paesi membri dell'UNFCCC²², ed impegna tutti i paesi membri a ridurre le proprie emissioni di gas serra.

L'Accordo è uno strumento giuridicamente vincolante nel quadro della Convenzione delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, esso intende abbassare le emissioni globali di gas serra attraverso principi ed obiettivi comuni validi sia per i paesi già sviluppati che per i paesi in via di sviluppo.

L'obiettivo centrale dell'accordo è quello di limitare sotto i 2 gradi Celsius il riscaldamento medio globale rispetto al periodo preindustriale, puntando a un aumento massimo della temperatura pari a 1,5 gradi Celsius²³. Altri due obiettivi fondamentali

²² United Nations Framework Convention on Climate Change; Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Convenzione_quadro_delle_Nazioni_Unite_sui_cambiamenti_climatici

²³ Fonte: https://www.bafu.admin.ch/bafu/it/home/temi/clima/info-specialisti/clima--affari-internazionali/l_accordo-di-parigi-sul-clima.html

sanciti in questa occasione sono quello di orientare i flussi finanziari (sia statali che privati) verso uno sviluppo a basse emissioni di gas serra, e quello di migliorare la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici.

Con questo accordo i paesi si impegnano a comunicare ogni cinque anni, a livello globale, un obiettivo nazionale di riduzione delle emissioni e sono inoltre obbligati ad attuare delle misure nazionali e a rendicontare sul grado di raggiungimento degli obiettivi. L'accordo sancisce anche i primi principi per definire gli obiettivi di ogni paese: gli obiettivi in questione devono essere chiari e quantificabili, un obiettivo deve dipendere sempre dal precedente e deve essere "il più ambizioso possibile"²⁴.

AGENDA 2030



25

Fonte Fig.2: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

L'Agenda 2030 è stata stipulata il 25 Settembre 2015 dai 193 Stati membri delle Nazioni Unite ed è stata approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU²⁶: essa si

²⁴ https://www.bafu.admin.ch/bafu/it/home/temi/clima/info-specialisti/clima--affari-internazionali/l_accordo-di-parigi-sul-clima.html

²⁵ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

²⁶ L'Organizzazione delle Nazioni Unite, in sigla ONU, abbreviata in Nazioni Unite, è un'organizzazione intergovernativa a carattere mondiale. Tra i suoi obiettivi principali vi sono il mantenimento della pace e della sicurezza mondiale, lo sviluppo di relazioni amichevoli tra le nazioni, il perseguimento di una cooperazione internazionale e il favorire l'armonizzazione delle varie azioni compiute a questi scopi dai suoi membri.

https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_delle_Nazioni_Unite

definisce come “un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità.”²⁷

L’Agenda contiene 17 obiettivi con validità globale per lo sviluppo sostenibile, per ogni obiettivo sono stati determinati dei traguardi e in totale nell’agenda vi sono 169 target da raggiungere. I *Goals* stabiliti nell’Agenda 2030 riguardano tutte e tre le dimensioni della sostenibilità ed in particolare questi obiettivi sono:

- 1) Sconfiggere la povertà: porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
- 2) Sconfiggere la fame: Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un’agricoltura sostenibile;
- 3) Salute e benessere: assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
- 4) Istruzione di qualità: fornire un’educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;
- 5) Parità di genere: raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
- 6) Acqua pulita e servizi igienico sanitari: garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell’acqua e delle strutture igienico sanitarie;
- 7) Energia pulita ed accessibile: assicurare a tutti l’accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
- 8) Lavoro dignitoso e crescita economica: incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
- 9) Imprese, innovazione e infrastrutture: costruire un’infrastruttura resiliente e promuovere l’innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
- 10) Ridurre le disuguaglianze: ridurre l’ineguaglianza all’interno di e fra le nazioni;
- 11) Città e comunità sostenibili: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
- 12) Consumo e produzione responsabili: garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
- 13) Lotta contro il cambiamento climatico: promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
- 14) Vita sott’acqua: conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le

²⁷ <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/> ;
<https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

- risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
- 15) Vita sulla Terra: proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;
 - 16) Pace, giustizia e istituzioni solide: promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;
 - 17) Partnership per gli obiettivi: rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.²⁸

Gli obiettivi appena elencati (definiti *SDGs sustainable development goals*) sono validi per tutti: paesi, imprese, società, istituzioni.

Come sottolineato in precedenza, per ciascuno di questi obiettivi sono previsti dei propositi, alcuni dei target riportati nell' Agenda dovevano essere raggiunti entro il 2020, ma purtroppo molti dei risultati intermedi attesi non sono stati raggiunti.

Il fatto che la maggior parte degli obiettivi intermedi sanciti dall'Agenda 2030 non siano stati raggiunti sottolinea che l'impegno della società, delle istituzioni e dei paesi verso la sostenibilità non è ancora sufficiente, nonostante sia in continua crescita.

Uno dei fattori che ha causato il mancato raggiungimento dei risultati intermedi attesi è stato, come analizzeremo in seguito, la pandemia da Covid-19, il contagio ha, infatti, inciso negativamente su molti temi dello sviluppo sostenibile affrontati dall'Agenda.

GREEN DEAL EUROPEO

Il *Green Deal* Europeo è un insieme di iniziative proposte dalla Commissione Europea in risposta alle sfide legate al clima e all'ambiente. Si tratta di una strategia di crescita che ha l'obiettivo di trasformare l'Unione Europea in una società circolare, moderna, competitiva ed efficiente dal punto di vista delle risorse.

Il *Green Deal* è stato proposto nel 2019 dalla Commissione Europea ed è composto da 3 principi fondamentali:

- 1) Trasformare l'economia dell'Unione Europea per un futuro sostenibile attraverso l'applicazione di politiche trasformative e sostenibili per pervenire all'obiettivo generale di "raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 in Europa"²⁹;

²⁸ <https://festivalsvilupposostenibile.it/public/asvis/files/LAgenda2030egliSDGs.pdf> ;
<https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/> ;
<https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

²⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/Green_Deal_europeo

- 2) L'Unione Europea con questo patto si è designata come modello per lo sviluppo sostenibile;
- 3) Un patto europeo per il clima: la Commissione europea si è impegnata a varare entro il 2020 un patto europeo per il clima, in modo tale da coinvolgere la cittadinanza nella sfida legata al clima.

Mentre i principali punti contenuti nel patto sono:

- Revisione di tutti gli strumenti politici che riguardano il clima;
- Un piano d'azione per la transizione dal modello di economia lineare al modello di economia circolare;
- Attuare la strategia dal produttore al consumatore e spostare il focus dalla compliance alla performance;
- Revisione della Direttiva sulla tassazione dei prodotti energetici;
- Strategia per sviluppare la mobilità sostenibile e un piano forestale dell'UE.

In seguito al *Green Deal* Europeo la Commissione Europea ha presentato, nel Gennaio 2020, il piano di investimenti e, nel Marzo 2020, la proposta di legge europea sul clima, insieme alla proposta di un patto europeo per il clima.

Il piano di investimenti proposto riguarda la transizione verso uno sviluppo sostenibile ed è coerente con l'obiettivo generale di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050; questi propositi sono diventati il fulcro e il riferimento anche per gli interventi finanziari e non solo per quanto riguarda la *policy*. Il piano di investimenti proposto prevede di mobilitare almeno 1000 miliardi di euro di investimenti sostenibili entro il 2030, e prevede, inoltre, di attrarre fondi privati mediante l'effetto leva esercitato dalla garanzia di bilancio dell'UE nel quadro del programma *InvestEU*.

La proposta di legge sul clima del Marzo 2020, oltre all'obiettivo di rendere l'Unione Europea a impatto climatico zero, vuole rivedere la legislazione e le politiche dell'UE per valutarne la coerenza con tale obiettivo ed è considerata anche un valido strumento per coinvolgere cittadini e comunità verso il conseguimento dell'obiettivo.

COP 26

“La Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici del 2021, conosciuta anche come COP26, è stata la XXVI Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, programmata a Glasgow (Scozia) dal 31 ottobre al 12 novembre 2021, sotto la presidenza del Regno Unito. La conferenza incorpora la 26^a Conferenza delle Parti (COP26), la 16^a Conferenza delle Parti del Protocollo di

Kyoto (CMP16) e la 3^a Conferenza delle Parti dell'Accordo di Parigi.”³⁰

Con l'Accordo di Parigi i paesi si erano impegnati a rivedere ogni cinque anni i propri obiettivi e i propri impegni, per questo motivo la COP26 è stata una conferenza molto importante per evidenziare i risultati ottenuti o “non ottenuti” ed enunciare i nuovi impegni ed obiettivi.

I nuovi punti di riferimento sono stati comunicati e discussi sulla base degli impegni già presi dai paesi durante l'Accordo di Parigi, in particolare i paesi si sono riuniti con i seguenti presupposti:

- Azzerare le emissioni e limitare l'innalzamento delle temperature: il primo obiettivo è infatti quello di ridurre le emissioni entro il 2030 per poi raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Per raggiungere questi risultati gli Stati si sono impegnati a: ridurre la deforestazione, incentivare gli investimenti nelle energie rinnovabili, aumentare ed incentivare la transizione verso i veicoli elettrici, accelerare il processo di fuoriuscita del carbone;
- Salvaguardare habitat e comunità: per raggiungere i risultati attesi è di fondamentale importanza tutelare e salvaguardare il pianeta ed il benessere e la salute delle persone. Sulla base di questo principio i paesi si sono impegnati a: proteggere e ripristinare gli ecosistemi; costruire strutture, infrastrutture, sistemi di allerta, difese e agricolture più resilienti in modo tale da salvaguardare la vita delle persone, garantire loro adeguati mezzi di sussistenza ed evitare la perdita delle abitazioni;
- Attivare e mobilitare i finanziamenti: per raggiungere i risultati previsti sono necessari adeguati investimenti. La COP26 ha richiesto ai paesi sviluppati di rinnovare il proprio impegno di garantire almeno 100 miliardi di dollari USA all'anno sancito durante l'Accordo di Parigi. Tale richiesta è stata avanzata poiché nel 2019 i paesi non hanno mantenuto l'impegno in quanto, secondo l'OCSE³¹ nel 2019, hanno conferito “solamente” 79 miliardi di dollari;
- Cooperare: è stata infatti sottolineata l'importanza della cooperazione tra istituzioni, società e imprese per affrontare la sfida climatica ed inoltre alla COP26 è stato chiesto di rendere effettivamente operativo l'Accordo di Parigi attraverso la finalizzazione del “Libro delle regole”.

³⁰ https://it.wikipedia.org/wiki/XXVI_Conferenza_delle_Part_i_dell'UNFCCC

³¹ Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico.

https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_per_la_cooperazione_e_lo_sviluppo_economico

La conferenza si è conclusa il 12 Novembre 2021 ed i pareri sull'esisto sono stati fin da subito discordanti. Per la prima volta è stato affrontato il tema che riguarda la riduzione dei combustibili fossili, tuttavia si è sostituito l'obbiettivo di eliminare l'utilizzo del carbone con l'obbiettivo di ridurne l'utilizzo.

Un altro aspetto riguarda la revisione dei piani NDC (*Nationally Determined Contributions*), ovvero i piani nazionali per ridurre le emissioni di gas serra: purtroppo quasi nessun paese tra i maggiori produttori di gas serra si è impegnato a rivedere e migliorare il proprio programma, tuttavia gli Stati hanno deciso di ridiscutere i propri programmi ogni anno, mentre prima della COP26 questi piani venivano rivisti ogni cinque anni.

Durante la COP26 sono stati stipulati anche degli accordi separati, che non hanno quindi coinvolto la totalità dei paesi, tra questi accordi vi è anche quello stipulato da 100 paesi, i quali si impegnano a ridurre del 30% le emissioni di metano entro il 2030. Alla luce di queste considerazioni possiamo dire che sicuramente ci si poteva attendere dei risultati migliori, tuttavia, considerando che nel 2020 la conferenza non si è tenuta a causa della pandemia, "è stato fondamentale riprendere il dialogo e sono state comunque poste delle buone basi per continuare nei prossimi anni ad andare nella giusta direzione"³².

L'appuntamento ora è nel 2022 con la COP27 che si terrà in Egitto, nel mentre i paesi dovranno rispettare gli impegni assunti mediante azioni concrete.

³² <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obbiettivi-e-perche-e-importante/>

1.3 ECONOMIA CIRCOLARE

Il nostro pianeta dispone di risorse limitate e l'attuale ritmo con cui stiamo estraendo e consumando risorse naturali per il nostro ecosistema non è sostenibile nel lungo periodo. Il modello economico lineare, che attualmente è quello predominante a livello globale, prevede un sistema di produzione "dalla culla alla tomba" nella quale le risorse vengono prima estratte, poi trasformate e consumate ed infine vengono scartate, con questo modello saranno quindi necessarie sempre più risorse che però ad un certo punto il pianeta non riuscirà più a fornirci; infatti è ormai noto che continuando ad utilizzare il sistema lineare si andrà ad aumentare sempre di più la pressione sull'ambiente e ciò andrà ad ostacolare la capacità di quest'ultimo di fornire i "servizi ecosistemici", ovvero, secondo la definizione data del *Millenium Ecosystem Assessment*³³(MEA, 2005), tutti i "benefici che le persone ottengono dagli ecosistemi"³⁴, in seguito sono stati definiti anche come i "contributi della struttura e della funzione dell'ecosistema (combinato con altre tipologie di input) al benessere umano"³⁵. Questi servizi ecosistemici sono stati suddivisi nel *Millenium Ecosystem Assessment* in quattro categorie: approvvigionamento, valori culturali, regolazione e supporto alla vita.³⁶ La capacità dell'ambiente di fornire questi servizi è sempre più a rischio, in particolare nell'ultimo decennio l'utilizzo di risorse naturali è aumentato, di conseguenza sono state estratte sempre più materie prime ed, in linea con l'aumento di materie prime estratte, abbiamo assistito ad un incremento di emissioni e rifiuti. I provvedimenti presi inizialmente per salvaguardare l'ambiente, come la tassazione di esternalità negative per l'ambiente e le misure sui prezzi, non sono sufficienti a

³³ Il Millennium Ecosystem Assessment (spesso indicato tramite l'acronimo MEA, o anche MA) è un progetto di ricerca internazionale sviluppato con l'obiettivo di: individuare lo stato degli ecosistemi globali, valutare le conseguenze dei cambiamenti negli ecosistemi sul benessere umano e fornire una valida base scientifica per la formulazione di azioni necessarie alla conservazione e all'uso sostenibile degli ecosistemi. Iniziato ufficialmente nel 2001 e conclusosi nel 2005, il MA ha visto il coinvolgimento di oltre 1.360 esperti di tutto il mondo. Fonte:

<https://www.isprambiente.gov.it/attivita/biodiversita/documenti/millennium-ecosystem-assessment>

³⁴ Millenium Ecosystem Assessment

³⁵ Mapping supply, demand and budgets of ecosystem services, Ecological Indicators 2012, Burkhard B., Kroll F., Nedkov S., Muller F.; Solutions for sustaining natural capital and ecosystem services, Ecological Indicators 2012, Burkhard B., de Groot R., Seppelt., Jørgensen S.E., Potschin M.; Mapping Ecosystem Services, Sofia: Pensoft Publishers 2017, Burkhard B., Maes J.

³⁶ Business Model Circolari, a cura di Carlo Bagnoli e Alessandro Maura, G.Giappichelli editore, Torino 2021

risolvere il problema, è fondamentale ripensare il sistema economico per salvaguardare e tutelare il nostro ecosistema in modo tale che continui a fornire i “servizi ecosistemici”.

Passare dal modello lineare al modello circolare è sicuramente una delle strade da percorrere per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile; il concetto di economia circolare è la sistematizzazione di più pensieri emersi negli anni, tra queste scuole di pensiero le più importanti sono:

- L' ecologia industriale: corrente nata negli anni '70 che lega ambiente ed industria, per la prima volta infatti ambiente ed industria non venivano più considerati separatamente; questa scuola di pensiero cerca di promuovere le attività di riciclaggio mediante i progetti di simbiosi industriale. “La simbiosi industriale è un processo in cui i prodotti di scarto e i sottoprodotti di un'azienda o di un'attività industriale diventano materie prime per un'altra azienda o per un altro processo produttivo: in questo modo è possibile creare rapporti di interdipendenza dove energia e rifiuti circolano continuamente senza che vengano prodotti scarti, in analogia a quanto accade negli ecosistemi naturali.”³⁷;
- La performance economy: introdotta nel 1981 da W. Stahel³⁸ e Geneviève Reday in una ricerca commissionata dalla Commissione Europea, i due esperti volevano analizzare il potenziale di sostituzione della manodopera con l'energia, e per arrivare a questo obiettivo secondo loro il metodo migliore è quello di estendere la vita del prodotto mediante azioni a valle del ciclo di vita del prodotto come il riutilizzo, la riparazione e la manutenzione. Questa scuola di pensiero dava maggior risalto alla sufficienza delle risorse piuttosto che all'efficienza e sosteneva soluzioni di sistema piuttosto che soluzioni di prodotto;
- La blue economy: proposta da Gunter Pauli è una soluzione che si basa su 21 principi ispirati alla natura e agli ecosistemi³⁹. Questa idea ricerca il più possibile un “riutilizzo a cascata di nutrienti e di energia disponibili localmente al fine di creare un ecosistema sostenibile grazie alla trasformazione di

³⁷ <https://economiecircolare.com/glossario/simbiosi-industriale/>

³⁸ Walter Stahel (nato il 5 Giugno 1946) è un architetto svizzero ed è considerato uno dei “padri fondatori” dell'economia circolare.

³⁹ <http://www.theblueeconomy.org/principles.html>.

sostanze precedentemente sprecate in fonte di reddito”⁴⁰. In questo concetto è perfettamente integrato quello di biomimesi, ovvero l’idea secondo la quale la natura ha già risolto molte sfide che l’uomo oggi sta affrontando, un’idea che quindi pone la natura come punto di riferimento, modello e benchmark per gli obiettivi da raggiungere.

L’economia circolare è una sistematizzazione di queste scuole di pensiero, la Fondazione Ellen MacArthur⁴¹ l’ha definita “un’economia industriale che è concettualmente rigenerativa e riproduce la natura nel migliorare e ottimizzare in modo attivo i sistemi mediante i quali opera”⁴². Secondo questo modello è fondamentale avere una visione sistemica e d’insieme di tutte e tre le dimensioni della sostenibilità che quindi non devono essere considerate separatamente, questo è un fattore critico di successo per raggiungere gli obiettivi che il modello circolare si pone, ovvero quello di essere rigenerativo nei confronti della biosfera e quello di eliminare completamente gli scarti. Per riprogettare il sistema economico e raggiungere gli obiettivi è fondamentale un processo di “disaccoppiamento”: è infatti necessaria un’economia in grado di “disaccoppiare” il tasso di crescita e sviluppo da quello di utilizzo delle risorse. Il disaccoppiamento assoluto avviene quando l’economia cresce e il tasso di utilizzo delle risorse diminuisce e questo deve essere l’obiettivo dei paesi ad alto reddito. Il disaccoppiamento relativo ha luogo quando sia l’attività economiche che l’utilizzo di risorse crescono ma il tasso di utilizzo delle risorse cresce ad un ritmo inferiore. Ai paesi in via di sviluppo è richiesto un *decoupling* relativo a causa della teoria della “curva di Kuznet”, secondo la quale l’aumento di reddito porta ad un impatto maggiore sull’ambiente fino ad una determinata soglia di benessere, mentre da quel momento in poi la crescita economica andrà di pari passo con un miglioramento delle condizioni dell’ambiente, per i paesi in via di sviluppo è quindi di primaria importanza raggiungere tale soglia di reddito prima di puntare ad un disaccoppiamento assoluto. La Commissione Europea ha riconosciuto la validità del modello circolare di ridurre l’impatto dell’economia sull’ambiente attraverso una stretta collaborazione tra società,

⁴⁰ Business Model Circolari, a cura di Carlo Bagnoli e Alessandro Maura, G.Giappichelli editore, Torino 2021

⁴¹ La Ellen MacArthur Foundation (EMF) nata nel 2010 con sede attuale a Chicago è uno dei più grandi enti operanti nel settore dell’Economia Circolare e della sostenibilità.
<https://www.sfridoo.com/2021/03/04/economia-circolare/cose-ellen-macarthur-foundation-e-legame-con-economia-circolare/>

⁴² Ellen MacArthur Foundation, Towards the Circular Economy, Economic and business rationale for an accelerated transitions, 2013.

istituzioni, cittadini ed imprese e nel Marzo 2020 ha aggiornato il nuovo “Piano di azione dell’Economia Circolare”.

Il modello circolare si basa su tre principi fondamentali:

- 1) Preservare e rigenerare il capitale naturale;
- 2) Mantenere il più a lungo possibile in uso i prodotti ed i materiali;
- 3) Eliminare rifiuti e scarti.



Fonte Fig. 3: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

Sulla base dei tre principi la fondazione Ellen MacArthur ha definito le linee guida per la transizione dal modello lineare al modello circolare, in particolare sono stati definiti quattro elementi per attuare la transizione:

- 1) Progettare secondo design circolare: è molto importante considerare la circolarità dall’inizio del processo, ovvero dalla fase di progettazione in modo tale da facilitare il riuso e il riciclo di prodotti e materiali utilizzati;
- 2) Nuovi *business model*: per passare al modello circolare bisogna sostituire gli attuali modelli di business con business model innovativi, per fare questo è necessario che le imprese con un’elevata quota di mercato siano promotrici dell’innovazione;
- 3) Cicli inversi delle risorse: bisogna sviluppare nuove competenze che

permettono il riutilizzo a cascata e il ritorno finale dei materiali nel sistema produttivo o nella biosfera;

- 4) Abilitatori e condizioni favorevoli del sistema: la transizione deve essere promossa, supportata ed incentivata dalle istituzioni, dai regolamenti e dai mercati.

I principi dell'economia circolare e le linee guida per la transizione sono di fondamentale importanza, tuttavia si tratta di concetti puramente teorici che devono quindi essere affiancati da principi operativi per raggiungere la circolarità.

Alla luce di questa considerazione sono stati sviluppati negli anni molti approcci con azioni e comportamenti da seguire per il modello circolare, tra questi approcci sono molto interessanti quelli delle R ed il più completo tra questi è quello delle 10R, il quale prevede dieci azioni (10R) raggruppate in tre categorie.

Le dieci azioni previste per raggiungere la circolarità sono:

- 0) Rifiutare: per il consumatore consiste nel comprare meno, mentre per il produttore consiste nell'evitare di utilizzare determinati materiali, di estrarre materie prime vergini e di generare rifiuti;
- 1) Ridurre: per il consumatore consiste nel ridurre il consumo dei prodotti, mentre per il produttore nel ridurre l'estrazione di materie prime vergini;
- 2) Rivendere e Riutilizzare;
- 3) Riparare.

Queste prime 4R appartengono alla categoria dei "cicli corti", ovvero sono azioni che avvengono in prossimità del consumatore e possono essere collegati ad un attore commerciale o non che si impegna ad allungare la vita del prodotto; la lunghezza del ciclo è inversamente proporzionale alla sua capacità di rimettere in circolo il valore rimasto nel prodotto o nel materiale.

- 4) Ripristinare: attraverso questa azione il corpo di un prodotto multicomponente rimane intatto mentre si sostituiscono o riparano alcune parti;
- 5) Ricondizionare: in questo caso la struttura del prodotto viene smontata, pulita, controllata e se necessario riparata o sostituita all'interno di un processo;
- 6) Riutilizzare: con questa attività si vuole riusare prodotti o materiali di scarto destinandoli però a funzioni differenti rispetto a quelle originali.

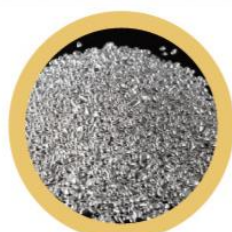
Queste R appartengono alla categoria dei "cicli medi", ovvero le attività commerciali che hanno un legame indiretto con il consumatore.

- 7) Riciclo di materiali;
- 8) Recupero di energia;
- 9) Riestrarre: questa azione mira a trovare delle opportunità di utilizzo per rifiuti che sembravano essere persi in discarica come rifiuti non trattati.

Queste ultime tre azioni si riferiscono ai “cicli lunghi” che riguardano le attività di gestione dei rifiuti e sono le alternative meno auspicabili, tuttavia a volte i materiali recuperati con queste azioni possono essere utilizzati come input per le alternative a ciclo più breve.

Un altro framework molto utilizzato è quello chiamato *ReSOLVE*; esso prevede i seguenti principi:

- *Regenerate* (rigenerare): questa azione suggerisce l'utilizzo di fonti rinnovabili come input;
- *Share* (condividere): con questa azione si vuole promuovere l'utilizzo di un prodotto da parte di più utenti;
- *Optimise* (ottimizzare): questa azione si pone lo scopo di migliorare le performance e ridurre gli sprechi;
- *Loop* (circolare);
- *Virtualise* (virtualizzare): con questa azione si vuole dematerializzare direttamente (es. libri) e indirettamente (es. shopping online);
- *Exchange* (scambio): con questa azione si vuole sostituire le attuali fonti di energia e materiali non rinnovabili con quelle rinnovabili.



Regenerate



Share



Optimise



Loop



Virtualise



Exchange

Questo *framework* viene utilizzato anche dalla fondazione Ellen MacArthur che ha inoltre individuato sei principi per introdurre la circolarità non solo nelle imprese e nei sistemi economici, ma anche nella vita dei singoli individui; i sei principi sono:

- 1) Progettare un'economia senza rifiuti;
- 2) Affidarsi sempre di più alle energie rinnovabili;
- 3) Costruire la resilienza attraverso la biodiversità;
- 4) Pensare in ottica di sistema;
- 5) I prezzi o altri meccanismi di feedback dovrebbero riflettere i costi reali delle esternalità negative della produzione;
- 6) Cambiare la concezione dei beni.

L'impegno per passare da un modello lineare ad un modello circolare è aumentato, infatti negli ultimi anni attraverso la definizione di principi, linee guida e azioni concrete, sono state poste delle buone basi per iniziare la transizione. Ad oggi questo processo è ancora in una fase embrionale, sono pochissime le realtà che hanno progettato dei *business model* circolari nonostante sia aumentata la consapevolezza sulla necessità di cambiare il modello produttivo, questo perché il modello circolare ha trovato nel proprio percorso una serie di ostacoli, in particolare le barriere all'applicazione che l'economia circolare sta affrontando sono:

- Mancanza di competenze: il modello richiede grandi competenze per innovare le strategie e i *business model*;
- Eccessivo focus sul breve termine: per realizzare un sistema fondato sulla circolarità è fondamentale investire ragionando sul lungo periodo, ma molte realtà ad oggi preferiscono focalizzarsi sui risultati di breve termine evitando investimenti che sicuramente comportano un costo iniziale elevato ma provocano grandi benefici con il passare del tempo;
- Mancanza di incentivi politici: sotto questo punto di vista la situazione è in continua evoluzione e crescita, tuttavia ad oggi gli incentivi non sono ancora sufficienti per promuovere un radicale cambiamento;
- Asimmetrie informative;
- Barriere di mercato;
- Globalizzazione: la sostenibilità ed il modello circolare richiedono come

requisito fondamentale la tracciabilità, la quale è resa più complicata dalla globalizzazione;

- Ampiezza del termine sostenibilità: come abbiamo visto in precedenza il termine sostenibilità è un termine molto ampio, che negli anni è stato interpretato in modi differenti dagli attori coinvolti; ciò ha portato ad una grande confusione sul tema che in alcuni casi notiamo ancora oggi nonostante molti attori si siano impegnati per fare chiarezza;
- Mancanza di consapevolezza: in questi ultimi anni la consapevolezza nei confronti dello sviluppo sostenibile è sicuramente aumentata, tuttavia ci sono ancora molti passi in avanti da compiere anche sotto questo punto di vista.

La transizione non è sicuramente un processo immediato, tuttavia emerge che per raggiungere gli obiettivi previsti si è in ritardo rispetto alla “tabella di marcia”; infatti gli ultimi dati ci dicono che la quota di riciclo complessiva in Europa è pari al 57%⁴³ (Italia 68%) mentre il tasso di uso circolare è pari al 11,9%⁴⁴ (Italia 19,3%).

Passare dal modello lineare al modello circolare è dunque fondamentale per salvaguardare il nostro ecosistema, tuttavia nonostante siano state definite le azioni ed i comportamenti da svolgere è necessario un maggiore impegno da parte di tutti gli attori coinvolti per rendere effettiva la transizione, è fondamentale sottolineare che per “attori coinvolti” si intende tutta la società, quindi istituzioni, singoli cittadini e imprese; per la transizione è infatti richiesta la collaborazione di tutti.

⁴³ <https://circularconomynetwork.it/rapporto-2021/>

⁴⁴ <https://circularconomynetwork.it/rapporto-2021/>

1.4 INNOVAZIONE SOSTENIBILE E SOSTENIBILITÀ DIGITALE

Per molti anni innovazione e sostenibilità sono state considerate delle forze contrapposte, poiché l'innovazione tecnologica e dei processi veniva considerata tra le principali cause del consumo di risorse naturali.

Oggi invece l'innovazione è fondamentale per rendere il nostro pianeta più sostenibile.

L'OCSE⁴⁵ riconosce quattro tipologie di innovazione:

- Innovazione di processo: necessaria per migliorare l'efficienza delle tecniche di produzione;
- Innovazione di prodotto: necessaria per migliorare beni e servizi e creare maggior valore per il cliente;
- Innovazione di mercato: necessaria per migliorare il marketing, la comunicazione e le modalità con cui si raggiunge il cliente;
- Innovazione organizzativa: comporta nuovi modelli di gestione per le relazioni all'interno dell'azienda e per le relazioni esterne.

Per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile è fondamentale considerare la sostenibilità nella strategia, ed è per questo che sostenibilità ed innovazione devono andare di pari passo, bisogna dunque procedere all'innovazione strategia (che prevede la definizione di nuovi modelli di business e di nuove strategie) mettendo al centro di essa gli obiettivi di sostenibilità.

La sostenibilità deve diventare un elemento permeante dell'innovazione, ciò permette all'innovazione di essere sostenibile dal punto di vista economico grazie al riuso di risorse che quindi consente di ridurre i costi ed inoltre permette alle dimensioni di sostenibilità di essere integrate nello sviluppo di nuovi prodotti e processi.

L'innovazione strategica avviene grazie alla progettazione di un nuovo *business*

⁴⁵ “L' Ocse è un'organizzazione internazionale di studi economici per i paesi membri, paesi sviluppati aventi in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un'economia di mercato. L'organizzazione svolge prevalentemente un ruolo di assemblea consultiva che consente un'occasione di confronto delle esperienze politiche, per la risoluzione dei problemi comuni, l'identificazione di pratiche commerciali ed il coordinamento delle politiche locali ed internazionali dei paesi membri.”

https://www.dt.mef.gov.it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/

model, quindi attraverso la realizzazione di una nuova proposta di valore e con l'entrata di un nuovo mercato, è importante sottolineare che l'innovazione strategica non mira a migliorare la situazione attuale ma bensì a rivoluzionarla, essa infatti non sceglie se perseguire una strategia di differenziazione o di leadership di costo perché il suo obiettivo è ottenere una posizione di dominio (proposta di valore per il cliente superiore ai concorrenti ma ad un prezzo inferiore) e questo obiettivo è raggiungibile mediante un'innovazione tecnologica dirompente.

L'innovazione tecnologica è infatti trasversale a tutte le innovazioni, in quanto tutte le innovazioni si basano su una tecnologia, nella storia sono sempre stati i cambiamenti tecnologici a provocare un cambiamento del paradigma.

A causa dello stretto legame tra sostenibilità e innovazione e a causa dell'importanza della tecnologia per l'innovazione, nell'ultimo periodo, hanno assunto sempre più centralità i temi di sostenibilità digitale e di trasformazione digitale.

La trasformazione digitale impatta sulle persone e sullo sviluppo delle tecnologie, in poche parole è "lo scenario di riferimento in cui si realizza l'innovazione"⁴⁶.

Il concetto di trasformazione digitale è un effetto della digitalizzazione anche se spesso viene erroneamente confuso con esso.

La digitalizzazione è un tema tecnologico e riguarda la dimensione di processo, la trasformazione digitale invece comprende al suo interno anche la dimensione economica, la dimensione psicologica e la dimensione sociale.

Più concretamente quando si traduce un processo in linguaggio digitale si parla di digitalizzazione, che quindi riguarda il "come", il modo in cui si fanno le cose. Con il passare del tempo la pervasività dell'interazione digitale ha raggiunto livelli tali da andare ad impattare sul comportamento e sugli atteggiamenti delle persone, ed è per questo che si è introdotto il concetto di trasformazione digitale, che definisce quindi il "cosa" ha senso fare che, di conseguenza, è il contesto di riferimento per l'innovazione. Il concetto di sostenibilità digitale rappresenta invece un supporto alle tre dimensioni della sostenibilità (economica, ambientale e sociale): è una chiave di lettura della tecnologia che orienta lo sviluppo tecnologico verso un determinato modello, per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile secondo Enrico Giovannini⁴⁷ è infatti

⁴⁶ Stefano Epifani, *Sostenibilità digitale: perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, 2020

⁴⁷ "Enrico Giovannini (Roma, 6 giugno 1957) è un economista, statistico e accademico italiano, dal 13 febbraio 2021 ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibile nel governo Draghi. È stato Chief Statistician dell'OCSE dal 2001 all'agosto 2009, presidente dell'Istat dall'agosto 2009

necessaria una stretta correlazione tra economia circolare ed economia digitale.

Il supporto dato dalla sostenibilità digitale è fondamentale perché per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile bisogna affrontare le sfide di sostenibilità con una logica di sistema e la tecnologia è il miglior strumento a nostra disposizione per fare questo.

La tecnologia nello sviluppo sostenibile deve assumere contemporaneamente due ruoli, innanzitutto quello di “supporto ai processi” in quanto gli strumenti tecnologici devono aiutarci a migliorare l’efficacia e l’efficienza dei processi, devono permetterci di analizzare meglio i fenomeni e di gestire meglio ed in modo più sostenibile, inoltre deve anche assumere il ruolo di “generatore di cambiamento”, poiché la trasformazione digitale essendo una trasformazione della società comporta la rielaborazione di molti paradigmi sociali e rende quindi necessaria una valutazione su ciò che ha senso fare.

Alla luce di questo possiamo dire che la tecnologia digitale nello sviluppo sostenibile assume sia il ruolo di oggetto, quindi di strumento funzionale alle tre dimensioni della sostenibilità, sia il ruolo di soggetto, quindi di elemento che deve inglobare la sostenibilità al proprio interno e che deve possedere la caratteristica della sostenibilità; in entrambi questi ruoli, come avviene per tutto ciò che riguarda lo sviluppo sostenibile, assumono particolare importanza tutte le scelte compiute da ogni membro della società.

Per sottolineare l’importanza della tecnologia per la sostenibilità il *Digital Transformation Institute*, presidiato da Stefano Epifani⁴⁸, ha presentato alla camera dei deputati nel Dicembre 2019, il Manifesto per la sostenibilità digitale, un documento composto da 10 punti che vuole precisare che il ruolo della tecnologia nella società passa da due elementi principali:

- La direzione che si può conferire allo sviluppo tecnologico;
- La retroazione che il digitale può avere sulle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.

La direzione dello sviluppo tecnologico dipende da fattori complessi che non sono

all'aprile 2013. Dal 28 aprile 2013 al 22 febbraio 2014 è stato Ministro del lavoro e delle politiche sociali del governo Letta. È co-fondatore dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)". https://it.wikipedia.org/wiki/Enrico_Giovannini

⁴⁸ “Dal 2016 è Presidente del Digital Transformation Institute, istituto di ricerca da lui fondato che riunisce Università, Aziende ed Istituzioni in attività di ricerca e divulgazione sui temi della trasformazione digitale” <https://stefanoepifani.it>

controllabili, ma anche dalla società e dalle scelte politiche, ed è proprio per questo che è necessario sviluppare una cultura forte sul tema della tecnologia per la sostenibilità, in modo tale che il digitale sia uno strumento concreto per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Parlando di sostenibilità digitale, bisogna anche individuare concretamente quali sono gli strumenti tecnologici che possono essere di supporto allo sviluppo sostenibile e che permettono il cambiamento. Questi strumenti sono:

- Ecosistemi digitali: sono dei sistemi socio-tecnici costituiti sia da fattori sociali che da componenti tecnologici. Gli elementi principali che compongono un ecosistema sono: aziende di telecomunicazione, criteri di ricerca pubblici e privati, sistema della formazione e università, tech company, piattaforme (permettono di veicolare informazioni e servizi), aziende, associazioni datoriali, utenti;
- Internet: nel 2012 le Nazioni Unite hanno stabilito che internet e la libertà di espressione on-line sono dei diritti fondamentali dell'uomo e devono essere considerati dei diritti civili, i governi quindi devono garantirne la disponibilità;
- Banda larga: velocità e affidabilità della connessione sono fondamentali per creare e diffondere valore attraverso la rete; inoltre essendo internet un diritto, la banda larga è sempre più utile per esercitare tale diritto;
- 5G: questa tecnologia avrà un grande impatto e rivoluzionerà l'industria, i vantaggi che essa comporta sono: velocità di connessione, rapidità di risposta e il maggior numero di dispositivi connessi che quindi permetterà di sviluppare servizi più avanzati;
- *Cloud computing*: tecnologia che permette di "ridurre complessivamente i costi della tecnologia in quanto l'aggregazione di diversi profili di domanda su risorse condivise permette di raggiungere economie di scala oltre ad abilitare l'erogazione scalabile e flessibile dei servizi"⁴⁹, così l'informazione tecnologica viene acquistata in base a quelle che sono le effettive esigenze dell'impresa;
- *Social network site*: definiti come una "particolare tipologia di social media che si basa sulla capacità della piattaforma di tracciare le relazioni fra gli utenti, attraverso la costruzione di un grafo sociale dove sono codificati i loro contatti, le loro attività e le loro preferenze"⁵⁰. Essi abbattano la barriera tra reale e

⁴⁹https://blog.osservatori.net/it_it/cloud-computing-significato-vantaggi#definizione

⁵⁰ Stefano Epifani, Sostenibilità digitale: perché la sostenibilità non può fare a meno della

virtuale, il loro obiettivo è di facilitare il più possibile la condivisione. I social network hanno spostato il focus dal contenuto alla relazione;

- *Big Data*: sono enormi quantità di dati diversi tra loro che veicolano ogni tipo di informazione ed hanno variabili periodi di validità. La *Big Data Analysis* ha l'obiettivo di trovare delle correlazioni significative che non sono evidenti ma che permettono di definire dei pattern di ricorrenza; esse non riescono a spiegare il perché ma si limitano a rilevare come determinati fattori correlati generano una determinata serie di conseguenze;
- Intelligenza artificiale: è rappresentata da sistemi che si basano su degli algoritmi in grado di mutare in base ai dati con cui entrano in contatto, questi algoritmi riescono a migliorarsi con l'esperienza;
- *Blockchain*: "è un registro di contabilità condiviso e immutabile che facilita il processo di registrazione delle transizioni e la tracciabilità dei beni in una rete commerciale"⁵¹, questa tecnologia consente di risolvere anche il problema della fiducia tra attori coinvolti nella transizione che non si conoscono, questo perché con questa tecnologia è impossibile alterare il processo;
- *Internet of things*: "è una tecnologia che permette di massimizzare le capacità di raccolta e di utilizzo dei dati da una moltitudine di sorgenti a vantaggio di una maggiore digitalizzazione e automazione dei processi, della facoltà di sfruttare machine learning e intelligenza artificiale per creare nuovi business e servizi a valore per clienti e consumatori"⁵². L'Internet delle cose rende quindi disponibili dei dati che permettono di capire meglio il mondo reale, supporta i processi decisionali mettendo a disposizione un'ampia gamma di informazioni e aiuta le imprese dei processi di innovazione digitale dei *business model*.

In questo periodo storico oltre allo sviluppo di queste tecnologie è in atto un processo di convergenza tra digitale e fisico, vi sono infatti degli strumenti che supportano questo processo e che allo stesso tempo sono ispirati ad alcuni degli obiettivi definiti nell'Agenda 2030. Questi strumenti sono:

- *Smart Farming*: definita anche "gestione agricola intelligente", coniuga l'agricoltura tradizionale con nuovi sistemi digitali e tecnici grazie alla quale si

trasformazione digitale, 2020

⁵¹ <https://www.ibm.com/it-it/topics/what-is-blockchain>

⁵² <https://www.zerounoweb.it/analytics/big-data/internet-of-things-iot-come-funziona/> Pietro Todorovich, 4 Aprile 2021

riescono a gestire vaste aree a costi inferiori. Essa è dunque in linea con gli obiettivi 2 (“migliorare la nutrizione e promuovere un’agricoltura sostenibile”) e 3 (“Salute e benessere”) dell’Agenda 2030;

- Collaborazione tra uomini e macchine: la tecnologia potrebbe essere un problema ed aumentare la disoccupazione, tuttavia allo stesso tempo una collaborazione tra uomo e macchine può portare numerosi vantaggi per il lavoro, essa infatti permette se sviluppata correttamente di liberare l’uomo da lavori troppo faticosi e pericolosi e riesce anche a svolgere attività che le persone non sono in grado di fare (un esempio valido è quello della robotica utilizzata in ambito sanitario). Per favorire la collaborazione ed evitare quindi la completa sostituzione tra macchine e uomo bisogna quindi inglobare la sostenibilità nello sviluppo della tecnologia, e questo è in linea con l’obiettivo 8 (“Lavoro dignitoso e crescita economica”) dell’Agenda 2030;
- Stampa 3D o *additive manufacturing*: questa tecnologia riesce a dare forma ad oggetti concepiti in ambito digitale, ciò comporta grandi impatti sul nostro sistema economico e produttivo. Questa tecnologia può essere utilizzata in moltissimi settori e per questo ha impatti positivi su molti obiettivi dell’Agenda 2030, come ad esempio l’obiettivo 3 (“Salute e benessere”), l’obiettivo 11 (“rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili”) e gli obiettivi 12 (“garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”) e 14 (“Lotta contro il cambiamento climatico”);
- Realtà virtuale: prevede la riproduzione di un universo parallelo e digitale in cui l’utente può immergersi attraverso dei visori, anch’essa può essere applicata in molti ambiti e perciò ha impatti positivi in molti degli obiettivi, tra cui l’obiettivo 3 (“Salute e benessere”), l’obiettivo 8 (“Lavoro dignitoso e crescita economica”) e gli obiettivi 12 (“garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”), 5 (“Parità di genere”) e 16 (“Pace, giustizia e istituzioni solide”);
- Realtà aumentata: permette di arricchire le esperienze reali attraverso il digitale, ed anch’essa quindi ha impatti positivi sull’obiettivo 3 (“Salute e benessere”) e sull’obiettivo 8 (“Lavoro dignitoso e crescita economica”).

Tutti questi strumenti tecnologici comportano quindi numerosi vantaggi per la nostra vita e sono essenziali per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, tuttavia nell’implementazione di queste tecnologie è fondamentale avere competenze elevate e considerare i rischi ed i problemi che esse comportano, la maggior parte dei quali

riguardano il tema della privacy, il tema della sicurezza ed il tema della sostituzione tra macchine e uomo. Innovazione e sostenibilità digitale necessitano quindi di grande attenzione e competenza per essere sviluppate e sono fondamentali per raggiungere la sostenibilità.

Anche nel caso di innovazione e sostenibilità digitale è richiesto un impegno da parte di tutta la società, oltre al ruolo delle imprese è fondamentale anche quello dei consumatori, i quali devono essere meno resistenti al cambiamento, la resistenza al cambiamento è uno dei maggiori ostacoli affrontati dall'innovazione in ogni settore; infine, tecnologia e innovazione necessitano di un supporto da parte delle istituzioni, le quali devono promuovere e non ostacolare l'innovazione mediante incentivi e politiche e devono supportare le categorie colpite dall'innovazione attraverso i vantaggi economici che l'innovazione permette di ottenere.

1.5 RUOLO DEL CONSUMATORE E DEGLI STAKEHOLDER AZIENDALI NELLE STRATEGIE SOSTENIBILI

L'obiettivo 12 dell'Agenda 2030 prevede "consumo e produzione responsabili", si è quindi deciso di unire queste due attività in un unico obiettivo, per raggiungere l'obiettivo è dunque necessaria una strategia unitaria da parte di consumatori ed operatori economici. In particolare il target 12.8 dell'Agenda si pone l'obiettivo di "fare in modo che entro il 2030 le persone abbiano in tutto il mondo le informazioni rilevanti e la consapevolezza in tema di sviluppo sostenibile e di vita in armonia con la natura". Un'azienda che decide di intraprendere la transizione verso un modello di business sostenibile deve essere consapevole che ciò andrà inevitabilmente ad impattare sul segmento di mercato a cui si rivolge, infatti il cliente attento alla sostenibilità non vuole massimizzare solamente la propria utilità ma anche quella della collettività e dell'ambiente.

Le persone devono quindi considerare la sostenibilità nelle proprie decisioni d'acquisto, per rendere possibile questo è necessario cambiare la concezione dei beni, bisogna quindi promuovere due strategie di utilizzo:

- Utilizzo consapevole: per raggiungere lo sviluppo sostenibile è necessario che i consumatori siano consapevoli ed adeguatamente informati su quelli che sono gli impatti e le conseguenze di determinate scelte di acquisto e di utilizzo di prodotti. Una campagna pubblicitaria molto interessante ed innovativa è stata quella del brand Patagonia⁵³ nel 2011, il brand statunitense in occasione del Black Friday del 2011 ha deciso di acquistare un'intera pagina del New York Times e l'ha intitolata "Non comprate questa giacca", con questa iniziativa il brand voleva incoraggiare i consumatori a non acquistare la "Pile Fleece Jacket" elencando gli impatti sociali ed ambientali che la sua produzione aveva generato;

⁵³ "Patagonia, Inc. è un'azienda tessile statunitense specializzata in abbigliamento sportivo e da esterni. Fondata da Yvon Chouinard nel 1973 e avente sede a Ventura, in California, il suo logo è la sagoma del monte Fitz Roy, posizionato al confine tra Cile e Argentina in Patagonia."
[https://it.wikipedia.org/wiki/Patagonia_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Patagonia_(azienda))

DON'T BUY THIS JACKET



COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear
that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of
the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take
only what nature can replace

Fig.4: <https://sustainlab.co/blog/why-you-need-to-incorporate-sustainability-into-your-business-strategy-and-fast>

- Utilizzo condiviso: questa strategia viene definita anche *sharing economy* e si pone l'obiettivo di massimizzare l'utilità dei beni. Vi sono due differenti tipologie di *sharing economy*:
 - 1) Utilizzo condiviso nello spazio: questa modalità di utilizzo prevede che consumatori differenti possano fruire dello stesso bene o servizio contemporaneamente, un esempio di questo utilizzo è Blablacar⁵⁴, nella quale vi è un utilizzo condiviso di automobili o altri veicoli privati da parte di due o più consumatori che devono percorrere lo stesso tragitto;
 - 2) Utilizzo condiviso nel tempo: questa tipologia di utilizzo permette a consumatori diversi di fruire dello stesso bene o servizio ma in momenti differenti, un esempio è quello del *Car Sharing Drive Now*, esso prevede il noleggio di un'auto, normalmente è un noleggio di breve durata che avviene in contesti urbani.

Modificare il comportamento di utilizzo non è semplice, in quanto da parte del consumatore vi è sempre una sostanziale resistenza al cambiamento, tuttavia il cambiamento in questo momento è necessario per raggiungere gli obiettivi prefissati.

⁵⁴ Piattaforma web fondata nel 2004 in Francia, oggi conta 80 milioni di utenti. Essa permette ad un utente di mettersi in contatto con un altro utente che deve effettuare lo stesso viaggio, in modo tale da dividere i costi.

La transizione verso lo sviluppo sostenibile richiede di cambiare la concezione di “consumo” in quanto bisogna promuovere l'utilizzo consapevole e l'utilizzo condiviso, ciò riguarda inevitabilmente anche il prodotto in sé, infatti è altrettanto fondamentale cambiare la concezione di prodotto e promuovere:

- *Product as a service*: consiste nel vendere il servizio e non più il bene, in questo modo si migliora l'efficienza di utilizzo del prodotto;
- *Prodotti in leasing*: vendere il prodotto considerando che verrà acquistato definitivamente in un secondo momento provoca un grande impatto sull'attività del produttore che sarà spinto inevitabilmente a ridurre le inefficienze;
- *Prodotti durevoli*: è necessario creare prodotti che siano funzionali per il maggior tempo possibile;
- *Prodotti a basso consumo*: Bisogna progettare prodotti che richiedono uno scarso consumo di risorse sia in fase di realizzazione che di utilizzo.

La transizione verso un nuovo modello di consumo in linea con lo sviluppo sostenibile richiede al consumatore di essere informato sui prodotti e sulle politiche dell'azienda in modo tale da scegliere correttamente in fase d'acquisto, per questo è fondamentale che la comunicazione da parte delle aziende sia corretta, ovvero deve essere vera a prescindere dall'efficacia.

La comunicazione sostenibile a differenza di quella tradizionale non deve solamente dimostrare la superiorità della propria offerta rispetto ai concorrenti ma deve anche promuovere nuovi modelli di consumo e stili di vita, in breve deve diffondere una cultura di sostenibilità e le sue principali caratteristiche devono essere: chiarezza, accuratezza e specificità, comparabilità, rilevanza e attendibilità.

La considerazione “vera a prescindere dall'efficacia” quando si parla di comunicazione in ottica di sostenibilità assume particolare importanza poiché vi sono ancora molti casi di *Greenwashing*. Il *Greenwashing* viene definito come “l'utilizzo da parte di operatori economici di informazioni non veritiere o presentate in modo confuso o fuorviante per dare la falsa impressione che un'impresa o un prodotto sia più rispettoso dell'ambiente”⁵⁵, la Commissione Europea ha svolto ad inizio 2021 un'indagine per individuare le violazioni sulla tutela dei consumatori⁵⁶; da questa indagine pubblicata il

⁵⁵ <https://magazine.cisp.unipi.it/consumatori-e-sviluppo-sostenibile-il-ruolo-chiave-dellinformazione/>

⁵⁶ La Commissione Europea il 13 Novembre 2020 aveva pubblicato la “Nuova Agenda per i consumatori” la quale conteneva le misure per la tutela dei consumatori europei per il periodo 2020-2030. https://www.euroconsumatori.org/it/nuova_agenda_dei_consumatori

28 Gennaio 2021 è risultato che “nel 42% dei casi vi era motivo di ritenere che le informazioni fossero esagerate, false o ingannevoli”⁵⁷. Per il cambiamento è dunque necessario combattere il fenomeno del *greenwashing* e più in generale ogni forma di comunicazione non corretta: una corretta comunicazione è necessaria per la transizione verso un futuro sostenibile, poiché supporta il coinvolgimento del consumatore e di tutti gli *stakeholder*. Il coinvolgimento di tutti gli stakeholder aziendali è infatti un altro aspetto che svolge un ruolo di primaria importanza per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità prefissati e per l’implementazione di business model sostenibili.

Stakeholder: Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un’iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell’esecuzione, o dall’andamento, dell’iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un’organizzazione”⁵⁸. Gli *stakeholder* sono dunque tutti i soggetti che influenzano l’attività di un’azienda. Lo *stakeholder engagement* è invece il processo mediante la quale le aziende coinvolgono gli *stakeholder* nelle proprie strategie ed attività con lo scopo di raggiungere degli obiettivi comuni; questo processo permette inoltre di capire quali sono le aspettative che gli *stakeholder* hanno nei confronti dell’azienda anche per quanto riguarda il tema della sostenibilità.

Lo *stakeholder engagement* non permette solamente di ascoltare i soggetti coinvolti ma permette anche di lavorare insieme, ed è per questo che bisogna individuare degli obiettivi specifici in modo che questo strumento diventi uno strumento strategico; esso deve essere integrato nella governance e nella strategia così da individuare gli interventi necessari da fare in azienda per tutte e tre le dimensioni della sostenibilità.

Nel 2015 lo Standard AA1000SES (*The AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015 is a widely applied global standard that aims to set the benchmark for good-quality engagement. It is a generally applicable framework that organizations can use to assess, design, implement and communicate quality stakeholder engagement*⁵⁹) ha individuato quattro fasi principali per implementare un processo di *stakeholder engagement*:

- 1) *Plan*: in questa fase ci si concentra nel definire il piano per coinvolgere gli

⁵⁷ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_21_269

⁵⁸ <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>

⁵⁹ <https://www.boreal-is.com/blog/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>

stakeholder, ci si occupa quindi di stabilire gli indicatori e di mappare gli *stakeholder* ed i temi più rilevanti. Mapparli è fondamentale per comprendere quali sono i soggetti più rilevanti e per capire come coinvolgerli nell'organizzazione. La mappatura degli *stakeholder* si svolge anch'essa in quattro fasi:

- 1) Analisi dei documenti per identificare gli *stakeholder*;
- 2) Incontrare le funzioni interne per validare gli *stakeholder* identificati;
- 3) Dividere gli *stakeholder* in più livelli in base agli obiettivi da raggiungere e alla tipologia di *engagement*;
- 4) Classificare gli *stakeholder* in base all'importanza.

Un metodo interessante per identificare gli *stakeholder* più significativi è quello di Mitchell, Agle e Wood che valuta l'importanza (*salience*) degli *stakeholder* in base a tre attributi: potere, legittimità ed urgenza. Questo modello classifica gli *stakeholder* in sette differenti categorie:

- 1) Dormienti: soggetti che hanno il potere ma non possiedono legittimità ed urgenza;
- 2) Discrezionali: soggetti che hanno la legittimità ma non possiedono potere ed urgenza;
- 3) Impegnativi: soggetti che hanno l'urgenza ma non possiedono potere e legittimità;

Gli *stakeholder* appartenenti a queste prime tre categorie hanno un livello d'influenza nell'azienda scarso.

- 4) Dominanti: soggetti che hanno potere e legittimità ma non possiedono l'urgenza;
- 5) Pericolosi: soggetti che hanno potere ed urgenza ma non possiedono la legittimità;
- 6) Dipendenti: soggetti che hanno legittimità ed urgenza ma non possiedono il potere.

Gli *stakeholder* appartenenti a queste seconde tre categorie hanno un livello d'influenza nell'azienda medio.

- 7) Definitivi: soggetti che possiedono tutti e tre gli attributi;

Gli *stakeholder* appartenenti a questa categoria hanno una grande influenza sulle attività dell'organizzazione.

In questa fase oltre a mappare gli *stakeholder* bisogna mappare anche i temi, e per fare questo si segue un processo simile a quello appena trattato:

- Analisi dei documenti;
- Analisi del contesto;
- Incontrare le funzioni interne;
- Dividere i temi su più livelli;
- Classificare i temi per rilevanza.

- 2) *Prepare*: individuare risorse interne ed esterne a disposizione dell'organizzazione ed i principali rischi collegati al processo dello stakeholder engagement;
- 3) *Implement*: sviluppare un piano dettagliato per la gestione operativa del processo;
- 4) *Review and Improve*: in questa fase si valuta il processo di *stakeholder engagement* appena svolto, ciò permette di imparare dall'esperienza e di mettere in atto i miglioramenti nel prossimo ciclo di stakeholder engagement.

Il processo di *stakeholder engagement* non è un processo statico, esso si è evoluto nel tempo fino a diventare un'attività strategica.

Questo processo può essere messo in atto attraverso una modalità crescente verso gli attori coinvolti, si utilizzano gli strumenti di *engagement* "secondo un livello di coinvolgimento crescente"⁶⁰:

- Monitorare i nuovi bisogni degli stakeholder e quindi le nuove richieste del mercato;
- Consultare ed informare gli stakeholder sui temi che sono stati individuati come rilevanti;
- Collaborare e coinvolgere gli stakeholder nella realizzazione di prodotti o processi innovativi in ottica di creazione di valore condiviso;

Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è dunque un processo complesso e molto importante per i processi decisionali aziendali, e proprio per questo motivo diventa fondamentale anche per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Tra le funzioni di questo processo oltre a "monitorare" e "coinvolgere" c'è quella di "informare" gli stakeholder, anche in questo processo è quindi necessario che

⁶⁰ http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2018/05/Documento-finale-stakeholder-engagement-IE_def.pdf

l'azienda metta in pratica una comunicazione corretta e priva di elementi fuorvianti o ingannevoli.

Il processo di *stakeholder engagement* se svolto correttamente porta numerosi vantaggi all'organizzazione, esso infatti permette di:

- Migliorare la reputazione;
- Gestire meglio i rischi;
- Comprendere meglio il mercato;
- Migliorare prodotti, servizi e processi;
- Avere un più facile accesso ad opportunità e supporti finanziari;
- Avere vantaggi innovativi e tecnologici;
- Avere un rapporto di fiducia con gli *stakeholder*.

1.6 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE SOSTENIBILE E I REPORT DI SOSTENIBILITÀ

Una strategia di sostenibilità non può essere implementata senza aver individuato degli indicatori di performance, chiamati anche KPI (*Key Performance Indicators*) essi permettono all'azienda di misurare la sostenibilità. Misurare la sostenibilità è di principale importanza in quanto consente all'azienda di comunicare correttamente le proprie *performance* agli *stakeholder*.

Tra i *Key Performance indicators* più accreditati a livello globale vi sono quelli individuati dalla *Global Reporting Initiative*; la GRI è “un ente fondato a Boston nel 1997 senza scopo di lucro nato con l'obiettivo di fornire supporto concreto alla rendicontazione di una performance sostenibile agli organizzatori di attività, aziende e istituzioni di qualsiasi dimensione in qualsiasi luogo del mondo”⁶¹.

La GRI ha individuato e messo a disposizione i *GRI Standard*, ovvero un set di parametri che permette alle organizzazioni di misurare e poi comunicare mediante il report di sostenibilità gli impatti che producono sul pianeta dal punto di vista economico, ambientale e sociale.

I *GRI Standard* sono stati classificati in sei tipologie in base all'ambito di riferimento:

- Economia;
- Ambiente;
- Diritti umani;
- Lavoratori e luogo di lavoro;
- Prodotto;
- Società.

Queste categorie sono composte da una serie di indicatori di *performance* che vanno a costituire i *GRI Standard*, lo scopo finale di questa iniziativa è quello di avere un impatto concreto e positivo su aziende e società e spingere quindi il cambiamento verso un futuro sostenibile. I *GRI standard* hanno numerosi vantaggi, tra questi c'è sicuramente quello della comparabilità sia a livello internazionale che intersettoriale; tuttavia la misurazione di questi indicatori richiede alle aziende di utilizzare molte risorse e ciò potrebbe provocare una perdita di precisione, un altro problema dei *GRI*

⁶¹ <https://quifinanza.it/green/gri-standard-cosa-sono-indicatori/459501/>

Standard è che sono indicatori sviluppati principalmente per il report esterno e quindi potrebbero non essere esaustivi per i processi decisionali esterni, inoltre essendo una gamma di indicatori generali per alcuni stakeholder potrebbero non avere grossa rilevanza.

Un altro sistema per valutare la sostenibilità nelle aziende è quello che si basa sul principio dell'eco-efficienza. L'eco-efficienza può essere definita come il rapporto che si instaura tra il valore prodotto e l'impatto generato per produrre tale valore. Questo concetto è stato sviluppato dal WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) e l'obiettivo è quello di creare una situazione che viene definita come *win-win*, ovvero una situazione in cui i concetti di economicità e sostenibilità non sono in contrasto tra di loro. Attraverso questo metodo per le imprese diventa più semplice individuare i problemi principali e adottare le azioni per risolverli, tuttavia in questo metodo si possono applicare in modo efficace solo gli indicatori di processo e non quelli di performance, il sistema inoltre considera solamente due delle tre dimensioni della sostenibilità, infatti non viene preso in considerazione l'aspetto sociale.

Un altro set di indicatori che si sta diffondendo è quello della ISO 14031, questo metodo è costituito sia da indicatori di performance che di processo. L'obiettivo di questa metodologia è quello di spingere le aziende a rivedere la propria strategia in modo tale da ridurre o meglio eliminare gli impatti negativi della loro attività del pianeta. Questo sistema si sta diffondendo in quanto permette ai *manager* aziendali di misurare correttamente le *performance* aziendali ed avere quindi adeguati strumenti a supporto dei processi decisionali interni, a differenza delle altre metodologie che sono più focalizzate sul *reporting* esterno. Definire i *Key Performance Indicators* non è semplice e le imprese necessitano di individuare tempestivamente quali sono gli indicatori più utili da utilizzare in base alle necessità e agli obiettivi aziendali, per questo motivo il *Lowell Center for Sustainable Production (LCSP)* ha organizzato in modo gerarchico gli indicatori di sostenibilità, suddividendoli in cinque categorie in base al principio di sostenibilità a cui si riferiscono:

- 1) "Conformità": tutti gli indicatori che si riferiscono alla conformità dell'organizzazione rispetto alle normative;
- 2) "Uso dei materiali e performance": tutti gli indicatori che si riferiscono all'efficienza nell'utilizzo di materie prime e risorse, considerano anche emissioni e rifiuti prodotti;
- 3) "Effetti": tutti gli indicatori che si riferiscono agli impatti prodotti

dall'organizzazione sulla dimensione sociale ed ambientale;

- 4) “*Supply Chain* e Ciclo di vita del prodotto”: tutti gli indicatori che si riferiscono alle tre precedenti categorie ma allargano il loro campo di valutazione anche all'esterno dell'azienda;
- 5) “Sistema sostenibile”: tutti gli indicatori che si occupano di valutare come l'azienda si inserisce nel contesto in cui opera.

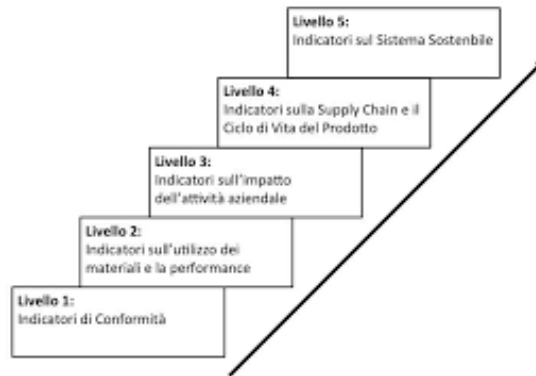


Fig. 5: <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

Queste categorie rappresentano il percorso che un'azienda deve compiere per andare verso lo sviluppo sostenibile. Come sottolineato precedentemente per un'azienda la scelta degli indicatori è una fase determinante, in particolare le aziende devono valutare gli indicatori in base ad una serie di caratteristiche:

- Facilità e comprensibilità;
- Continuità;
- Efficienza;
- Controllabilità;
- Comprensività;
- Significatività;
- Gestibilità e Comparabilità.

Gli indicatori prescelti saranno utili poi per valutare le *performance* per la sostenibilità aziendale e quindi supportare i processi decisionali interni ma sono anche importanti per comunicare quanto misurato all'esterno.

Le *performance* individuate attraverso gli indicatori vanno comunicate correttamente agli *stakeholder*; per compiere questo processo le aziende utilizzano il “report di sostenibilità”, secondo la *Global Reporting Initiative*, il report permette “alle organizzazioni di comprendere e gestire meglio i propri impatti sulle persone e sul pianeta; permette inoltre di identificare e ridurre i rischi, cogliere nuove opportunità e agire per diventare un’organizzazione responsabile e affidabile in un mondo più sostenibile”⁶² ed è stato definito dalla *European Court of Auditors* come “la pratica di misurare, divulgare e rendere conto agli stakeholder interni ed esterni delle performance organizzative verso l’obiettivo dello sviluppo sostenibile. Implica la rendicontazione di come un’organizzazione considera le questioni di sostenibilità durante l’esecuzione delle sue operazioni e dei suoi impatti ambientali, sociali ed economici. Un report di sostenibilità presenta anche i valori e il modello di governance dell’organizzazione e dimostra il legame tra la sua strategia e il suo impegno per un’economia globale sostenibile”⁶³.

Il *reporting* è dunque un elemento fondamentale per comunicare le proprie *performance* in ambito economico, sociale ed ambientale, ci sono differenti tipologie di report che le aziende possono decidere di sviluppare:

- *Integrated Reporting IR (reporting integrato)*;
- *Non-Financial Information Reporting* (comunicazione non finanziaria);
- *Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting*;
- *Environment, Social and Governance (ESG) Reporting*;
- *Extended external Reporting (EER)*.

Con questi report le aziende comunicano agli stakeholder le proprie performance, i piani di miglioramento e gli impatti positivi e negativi della loro attività sulle dimensioni della sostenibilità mediante standard riconosciuti a livello globale.

Solitamente il processo di reporting è composto da cinque fasi:

- 1) Definizione dell’impegno dell’organizzazione per la sostenibilità;
- 2) Analisi di materialità;
- 3) Definizione dei *Key Performance Indicators*;
- 4) Raccolta Dati;
- 5) Definizione degli obiettivi e piano di miglioramento.

⁶² <https://www.processfactory.it/il-reporting-di-sostenibilita/>

⁶³ <https://www.processfactory.it/il-reporting-di-sostenibilita/>

La rendicontazione di carattere non finanziario consente comporta per le imprese una serie di vantaggi sia interni che esterni⁶⁴:

- Comporta un miglioramento della reputazione e fedeltà all'azienda da parte di stakeholder ed in particolare da consumatori attenti alla sostenibilità;
- Attraverso il bilancio sostenibile per gli stakeholder è più semplice ed immediata la comprensione del reale valore dell'organizzazione;
- La rendicontazione sulle tre dimensioni della sostenibilità permette all'organizzazione di mostrare il proprio impegno sulle tre dimensioni della sostenibilità e permette inoltre di mostrare come l'organizzazione ha ridotto gli impatti negativi dell'attività;
- Permette di confrontare le proprie performance con leggi e standard;
- Comporta una riduzione dei costi, un miglioramento dell'efficienza ed una semplificazione dei processi;
- Consente un collegamento tra performance finanziaria e performance non finanziaria;
- Consente di comprendere meglio minacce, rischi ed opportunità
- Permette un miglioramento della strategia e sposta l'attenzione anche sul lungo termine e non solo sugli obiettivi di breve periodo;
- La rendicontazione di carattere non finanziario è anche un importante meccanismo di difesa sia in caso di eventi contingenti negativi sia dalla burocrazia, in quanto se venisse adottato da un intero settore eviterebbe le regolamentazioni esterne.

Anche dal punto di vista normativo sta aumentando la consapevolezza sull'importanza del report di sostenibilità per le organizzazioni; in particolare la Commissione Europea con la Direttiva 2014/95/UE ha stabilito nuovi standard minimi per il report ed ha introdotto e rafforzato la trasparenza nella comunicazione di informazioni non finanziarie; tale direttiva è stata recepita in Italia con il Dlgs numero 254 del 2016 che ha reso obbligatoria la comunicazione di carattere non finanziario per "le imprese o gruppi di imprese, di grandi dimensioni (totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro oppure totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro) che costituiscono enti di interesse pubblico e che hanno avuto in media, durante l'esercizio finanziario, un numero di

⁶⁴ <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obiettivi-e-caratteristiche/>

dipendenti superiore a 500”⁶⁵. Il decreto legislativo prevede che la comunicazione di queste informazioni possa essere inserita nella relazione sulla gestione o su una relazione distinta, come ad esempio il bilancio di sostenibilità.

La Commissione Europea inoltre ha di recente pubblicato una nuova proposta, la *Corporate Sustainability Directive* (CSDR) 2021/0104 del 21 aprile 2021, tale proposta vuole estendere l’obbligo di rendicontazione non finanziaria a:

- “Società quotate su mercati regolamentati Europei” anche con meno di 500 dipendenti”⁶⁶, in questo modo sono obbligate anche molte PMI che prima erano escluse;
- “Società di grandi dimensioni anche se non quotate”, ovvero tutte quelle con una media di dipendenti occupati superiore a 250 durante l’esercizio.

La nuova proposta prevede oltre ad un’estensione delle organizzazioni coinvolte anche una verifica delle informazioni comunicate e introduce nuovi standard obbligatori per la rendicontazione e requisiti più dettagliati; si prevede che la nuova proposta venga accettata nel 2022 e che quindi le imprese svolgeranno i report con le nuove normative a partire dal 2024 con riferimento all’esercizio 2023.

Tutte le imprese non coinvolte dall’obbligo possono comunque redigere il *report* su base volontaria ed utilizzare i requisiti e gli standard previsti dalla Commissione Europea, l’utilizzo di standard riconosciuti ed utilizzati in ambito Europeo o globale è di principale importanza per permettere la confrontabilità tra le informazioni e le performance delle organizzazioni e dei vari settori.

Analizzando queste considerazioni possiamo dire che il *report* di sostenibilità è uno strumento utile e necessario sia per le organizzazioni che per gli *stakeholder*, ed è fondamentale che tale report sia redatto nella forma più trasparente e responsabile possibile; confrontando la Direttiva del 2014 della Commissione Europea e la proposta del 2021 notiamo che anche la Commissione ha riconosciuto l’importanza di questo strumento, tuttavia i dati ancora non sono soddisfacenti, infatti il Rapporto Istat del 2021 evidenzia che solo “il 2,5% delle imprese in Italia ha redatto bilanci e/o rendicontazioni ambientali e di sostenibilità”⁶⁷.

⁶⁵ <https://www.pwc.com/it/it/services/audit-assurance/assets/docs/direttiva-ue201495.pdf> ;
<https://www.nuvasustainability.com/servizi/non-financial-reporting/bilancio-di-sostenibilita/>

⁶⁶ <https://www.roedl.it/it/temi/legal-newsletter/6-2021/dichiarazione-non-finanziaria-verso-estensione-obbligo-pmi-quotate>

⁶⁷ <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/sdgs/2021/goal12.pdf>

1.7 IMPATTI DEL COVID-19 SULLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Il periodo che stiamo vivendo è sicuramente un periodo molto particolare, contraddistinto da guerre e da una pandemia che da ormai più di due anni colpisce l'intero pianeta. A distanza di due anni dall'inizio della pandemia da Covid-19 è possibile fare una prima analisi sugli effetti che la pandemia potrebbe avere sulla sostenibilità. L'immagine seguente rappresenta graficamente i possibili impatti della pandemia sugli SDGs; le frecce rosse rappresentano gli impatti negativi e le frecce verdi gli impatti positivi, mentre la lunghezza delle frecce rappresenta l'intensità dell'impatto che la pandemia ha avuto sull'obiettivo di riferimento.



Fig. 6: <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/limpatto-del-covid-sugli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-problemi-e-lezioni-da-imparare/>

Prendendo come riferimento gli obiettivi dell'Agenda 2030 possiamo andare ad analizzare gli impatti che il Covid-19 potrebbe avere sul raggiungimento di ogni obiettivo:

- 1) “Sconfiggere la povertà: porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo”⁶⁸: il Covid-19 ha complicato il raggiungimento di questo obiettivo, secondo un’indagine di *Save the Children* su 300 famiglie il 78,3% ha ridotto o perso il proprio reddito da lavoro. Si prevede quindi una crisi sociale ed economica molto grave; anche l’Italia è stata duramente colpita, infatti l’interruzione dell’attività causata dalla pandemia ha portato e porterà alla chiusura di molte attività e alla perdita di numerosi posti di lavoro nonostante gli aiuti previsti dal governo;
- 2) “Sconfiggere la fame: Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un’agricoltura sostenibile”⁶⁹: la pandemia ha aumentato le disuguaglianze a livello globale ma molti governi hanno investito per ridurre gli effetti economici negativi, tuttavia questi investimenti intervengono solo marginalmente sui target di questo obiettivo ed è per questo che gli impatti sono comunque negativi nonostante siano di minore intensità rispetto all’obiettivo precedente. In Italia, il report di Asvis “Politiche per fronteggiare la crisi da Covid-19 e realizzare l’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile” sostiene che gli indicatori della produzione agricola dovrebbero rimanere invariati nonostante le difficoltà dovute alle interruzioni nel settore della ristorazione;
- 3) “Salute e benessere: assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età”⁷⁰: inizialmente si prevedeva un grande impatto negativo della pandemia su questo obiettivo, in realtà i dati non sono così allarmanti in quanto alcuni target di questo obiettivo sono migliorati, come ad esempio il tasso di mortalità dovuto ad incidenti stradali, mentre altri indicatori come il tasso di mortalità complessivo non sono peggiorati nonostante l’aumento della mortalità dovuto alla pandemia. Questi dati portano alla necessità di riflettere sui target che compongono questo obiettivo, essi infatti molto probabilmente non sono idonei a riflettere gli effetti di una pandemia come quella in atto;
- 4) “Istruzione di qualità: fornire un’educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti”⁷¹: la pandemia con la chiusura delle

⁶⁸ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obbiettivi-e-perche-e-importante/>

⁶⁹ <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

⁷⁰ https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_ASviS_2020/Report_ASviS_2020_FINAL8ott.pdf

⁷¹ <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

scuole e la didattica a distanza sta avendo un impatto negativo su questo obiettivo ed inoltre la didattica a distanza richiedendo particolari dispositivi per lo svolgimento ha aumentato anche le disuguaglianze. Gli effetti della pandemia su questo obiettivo provocano ingenti danni anche alla luce dei risultati positivi che si erano ottenuti nei periodi precedenti alla pandemia, tuttavia i dati pre-pandemia sono anche fonte di speranza per una rapida ripresa;

- 5) “Parità di genere: raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”⁷²: durante il lockdown causato dalla pandemia abbiamo assistito ad una crescita dei casi di violenza nei confronti delle donne ed inoltre il virus ha provocato la perdita di numerosi posti di lavoro e la chiusura delle scuole e per questo molte donne si sono trovate ad affrontare un carico di lavoro domestico più elevato. Le donne escono quindi fortemente penalizzate dalla pandemia. In Italia nel periodo 2010-2017 come riportato dal Rapporto Asvis 2020 abbiamo assistito ad un miglioramento dei *target* che costituiscono questo obiettivo, per conservare questa crescita e limitare gli impatti negativi della pandemia sono necessari interventi da parte del governo per tutelare la parità di genere;
- 6) “Acqua pulita e servizi igienico sanitari: garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell’acqua e delle strutture igienico sanitarie”: la situazione attuale non ha sostanziali effetti su questi obiettivi, tuttavia questo obiettivo richiede una maggiore efficienza, infatti il pianeta dispone di tutte le risorse per raggiungere i target, ma nonostante questo ogni anno perdono la vita migliaia di persone a causa di “servizi igienico-sanitari inadeguati e cattiva gestione delle acque potabili”⁷³;
- 7) “Energia pulita ed accessibile: assicurare a tutti l’accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni”⁷⁴: l’energia è uno degli elementi fondamentali dello sviluppo sostenibile, le Nazioni Unite sostengono che il Covid-19 potrebbe avere impatti negativi sotto questo punto di vista a causa della riduzione dei redditi e del calo dei prezzi del petrolio stimato dalle Nazioni Unite nel report “*The Sustainable Development Goals,2020*” che limiterebbe la

⁷² <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

⁷³ <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2059/2213>

⁷⁴ <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

crescita nell'utilizzo delle energie rinnovabili; nonostante questo in Italia la situazione secondo il rapporto Asvis è migliorata in quanto sono aumentate le quote di energia da fonti rinnovabili. La pandemia ha inoltre evidenziato l'importanza di energie rinnovabili in ambito sanitario e scolastico per permettere agli studenti di collegarsi a distanza;

- 8) “Lavoro dignitoso e crescita economica: incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti”⁷⁵: gli impatti della pandemia su questo obiettivo sono fortemente negativi, in particolare per coloro che si trovavano già in difficoltà prima dell'emergenza sanitaria, infatti la chiusura delle attività per limitare il contagio ha portato ad un aumento della disoccupazione, ad una riduzione dell'occupazione ed in moltissimi paesi tra cui l'Italia ad un calo del PIL (tra i paesi UE solo l'Irlanda ha registrato una crescita del PIL nel 2020⁷⁶). I dati registrati riguardanti questo obiettivo riflettono le gravi conseguenze che la pandemia ha provocato ed evidenziano la necessità di interventi economici da parte dei governi;
- 9) “Imprese, innovazione e infrastrutture: costruire un’infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile”⁷⁷: innovazione e sviluppo tecnologico spesso avvengono in situazioni complicate, per questo la pandemia potrebbe dare una spinta sotto questo punto di vista, tuttavia non si può dire che gli effetti siano puramente positivi visti i molti problemi che il Covid-19 ha portato per il settore trasporti e per il manifatturiero;
- 10) “Ridurre le diseguaglianze: ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni”⁷⁸: la lotta alle differenze sociali è uno dei punti cardine dello sviluppo sostenibile, purtroppo il Covid-19 ha peggiorato la situazione, infatti la pandemia ha colpito maggiormente le fasce sociali più basse ed ha quindi provocato un aumento delle diseguaglianze. Inoltre, l'impatto maggiore secondo il report “*The Sustainable Development Goals,2020*” si verificherà sui

⁷⁵ <https://quifinanza.it/green/agenda-2030-obiettivi-sviluppo-sostenibile/499663/#:~:text=Sconfiggere%20la%20povert%C3%A0%20il%20primo%20Obiettivo%20per%20lo,su%205%20nelle%20regioni%20in%20via%20di%20sviluppo>).

⁷⁶ <https://www.affaritaliani.it/economia/pil-il-caso-irlanda-unico-paese-che-cresce-nell-ue-722664.html>

⁷⁷ <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

⁷⁸ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

paesi più poveri, provocando anche tra gli Stati un aumento delle diseguaglianze;

- 11) “Città e comunità sostenibili: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili”⁷⁹: il blocco causato dall’emergenza sanitaria ha sicuramente ridotto l’inquinamento, tuttavia la pandemia ha anche messo in luce alcuni problemi delle città, infatti i contagi sono avvenuti principalmente in aree urbane ed inoltre è emerso che il tasso di mortalità del Covid-19 è strettamente legato all’inquinamento, sono quindi necessari ulteriori investimenti e misure per rendere le città più inclusive e sostenibili;
- 12) “Consumo e produzione responsabili: garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”⁸⁰: analizzare l’impatto della pandemia su questo obiettivo è molto complicato data la molteplicità di fattori da considerare; l’emergenza sanitaria da un lato potrebbe essere vista come un’opportunità per promuovere il modello circolare, mentre dall’altro con il blocco delle attività ha provocato tagli ingenti agli investimenti che sono un fattore fondamentale per la transizione ed inoltre su questo obiettivo impattano negativamente gli sprechi alimentari e la crisi del settore turistico dovuta alla pandemia;
- 13) “Lotta contro il cambiamento climatico: promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico”⁸¹: il “cambiamento climatico” è la sfida più importante che dobbiamo affrontare dato che i cambiamenti meteorologici sono una grande minaccia per il nostro pianeta. Il Covid-19 ha sicuramente aumentato la sensibilità e la consapevolezza verso questo problema. In Italia si è verificato un miglioramento dato che nel 2020 sono diminuite le emissioni di CO₂, mentre nel periodo 2014-2019 erano rimaste stabili, tuttavia tale risultato non è dovuto a politiche o interventi sulla questione ma solamente al blocco dell’attività produttiva;
- 14) “Vita sott’acqua: conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile”⁸²: la tutela delle risorse marine è un aspetto fondamentale per preservare il nostro pianeta; in questo caso la pandemia non dovrebbe avere ripercussioni su questo obiettivo;

⁷⁹ <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

⁸⁰ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obbiettivi-e-perche-e-importante/>

⁸¹ <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

⁸² <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>

- 15) “Vita sulla Terra: proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell’ecosistema terrestre”⁸³: tutelare e proteggere la biodiversità è fondamentale per la nostra vita e per quella degli altri esseri viventi; anche in questo caso non si prevedono particolari impatti causati dalla pandemia;
- 16) “Pace, giustizia e istituzioni solide: promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile”⁸⁴: in Italia la pandemia ha portato un miglioramento sotto questo punto di vista, secondo il rapporto Asvis 2020 si è verificata una riduzione del 61% dei reati commessi. Nel resto del Mondo la situazione purtroppo non è migliorata, la pandemia come detto precedentemente ha aumentato le diseguaglianze, infatti vi sono ancora troppi territori in cui la Pace è solo un’utopia. L’attuale periodo che stiamo vivendo inoltre ci porta a fare un’ulteriore riflessione su quanto ancora il nostro pianeta sia in ritardo rispetto a questo obiettivo a causa delle numerose guerre che ogni giorno colpiscono molti paesi e popolazioni;
- 17) “*Partnership* per gli obiettivi: rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile”⁸⁵: da questo obiettivo dipendono tutti i target previsti dall’Agenda 2030, gli effetti della pandemia sulla cooperazione a livello internazionale non sono così rilevanti. L’emergenza sanitaria in corso ha comunque ulteriormente evidenziato l’importanza della cooperazione tra i vari governi anche per contenere il contagio.

Considerando l’analisi degli impatti della pandemia sugli obiettivi dell’Agenda 2030 possiamo concludere dicendo che i *target* non permettono una completa comprensione degli effetti del Covid-19, questo perché l’emergenza sanitaria è stata una situazione imprevista e molto complessa, tuttavia l’analisi degli obiettivi in relazione alla pandemia ci permette di fare alcune considerazioni a livello generale; considerando quanto detto per ogni obiettivo possiamo infatti sostenere che la pandemia ha un effetto complessivo negativo sugli obiettivi di sviluppo sostenibile nonostante in alcuni ambiti essa possa rappresentare un’ulteriore spinta al cambiamento.

⁸³ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

⁸⁴ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>

⁸⁵ https://siev.org/wp-content/uploads/2020/02/23_15_-_MONDINI.pdf ;

<https://festivalsvilupposostenibile.it/public/asvis/files/LAgenda2030egliSDGs.pdf> ;

<https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/> ;

<https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/> ;

https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/ValutazionecrisiFinal_def.pdf

CAPITOLO II

IL SETTORE FASHION

2.1 LA MODA E LA SUA EVOLUZIONE

“La moda non è un qualcosa che esiste solo sotto forma di abiti. La moda è nel cielo, nelle strade, la moda ha a che fare con le idee, il modo in cui viviamo, ciò che accade” Coco Chanel⁸⁶.

Con queste parole la stilista Coco Chanel esprime la propria visione sul concetto di “moda”, tale concetto è infatti molto ampio e complicato da definire visto l’insieme di contenuti che racchiude. Molte ricostruzioni sostengono che la moda sia nata inizialmente per la necessità degli individui di coprirsi, ma già alla fine del Medioevo uomini e donne iniziarono ad utilizzare i costumi ed i vestiti per esprimere le proprie caratteristiche distintive. La moda per come la intendiamo oggi è invece nata tra la fine del 1800 e l’inizio del 1900 grazie a Charles Worth⁸⁷ un sarto inglese che viveva a Parigi. In linea generale l’origine della moda viene attribuita ai sarti, il loro ruolo era fondamentale poiché il costo dei tessuti era molto alto e quindi vi era la necessità di persone specializzate per ridurre gli scarti, la figura del sarto coincideva inoltre con quella di stilista ed era una figura che almeno inizialmente riguardava solamente gli uomini. Charles Worth viene considerato il pioniere della moda per come la conosciamo oggi, in quanto è stato il primo a creare abiti a proprio piacimento, a presentarli negli atelier di Parigi facendoli indossare a delle modelle ed è quindi stato il primo sarto-stilista a non operare solamente su commissione. In quel periodo vi erano solamente due tipologie di moda, l’alta moda (*Haute Couture*) e la Confezione Industriale. Grazie al grande riscontro delle donne dell’aristocrazia francese gli abiti di Charles Worth acquisivano sempre maggior valore e così lo stilista iniziò a firmare i propri capi, dando quindi inizio al “potere della firma” che caratterizza il settore fashion ancora oggi.

⁸⁶ Gabrielle Bonheur Chanel (Saumur, 19 agosto 1883 – Parigi, 10 gennaio 1971) celebre stilista ed imprenditrice francese. https://it.wikipedia.org/wiki/Coco_Chanel

⁸⁷ Charles Frederick Worth (Bourne, 13 ottobre 1825 – 10 marzo 1895) stilista britannico a cui si fa risalire l’inizio della haute couture francese. https://it.wikipedia.org/wiki/Charles_Frederick_Worth

Da Charles Worth in poi, la moda inizia la sua evoluzione che caratterizza tutto il '900: la moda da questo momento non è più solamente un mezzo comunicativo per trasmettere la propria individualità ma diventa anche un indicatore sociale, economico e culturale, infatti la moda e le sue tendenze diventano il mezzo perfetto per capire un periodo storico come il '900, attraverso le novità che caratterizzano ogni sua decade. La moda muta, si trasforma e le epoche sono caratterizzate a volte da mode tradizionali, altre volte da tendenze che vanno contro-cultura tuttavia c'è sempre un minimo comune denominatore che unisce questi periodi differenti: la società.

Possiamo riassumere alcuni momenti fondamentali in questa maniera:

- Gli anni '20 sono gli anni del dopoguerra, la società ha quindi voglia di rinascita e di divertimento. La donna inizia ad imporsi, è il periodo delle *flapper girls* e le ragazze iniziano a studiare, guidare e divertirsi. In questi anni nasce il *Charleston*⁸⁸, la moda è caratterizzata da vestiti eleganti con frange, perline, paillettes ma soprattutto abiti comodi per essere più liberi. Per gli uomini è sempre di tendenza il completo tre pezzi composto da gilet, giacca e pantalone sia per le serate più formali che per quelle all'insegna del divertimento; l'*outfit* maschile in quest'epoca è caratterizzato dalla camicia con colletto bianco e dall'utilizzo degli accessori, come ad esempio il cappello di feltro o di paglia a seconda della stagione, i guanti e il fazzoletto da taschino. L'indiscussa protagonista di questo periodo è Coco Chanel che libera le donne francesi dal peso dei vestiti, promuove l'utilizzo di tweed e jersey, abbassa il punto vita e porta la lunghezza della gonna sotto il ginocchio, inoltre nasce negli anni '20 anche l'iconico profumo Chanel n.5.

Anche *make-up* e acconciature femminili vengono semplificate con tagli più corti in linea con uno stile di vita più dinamico. Anche tra le scarpe si utilizzano calzature eleganti ed alte ma pur sempre comode, iniziano in questo periodo ad andare di moda le "Mary Jane", scarpe mai passate di tendenza ma che negli anni hanno attraversato una grande evoluzione;

- Nel 1929 scoppia la Grande Depressione, negli anni '30 finisce quindi il periodo del divertimento ed inizia così il periodo in cui la donna è più matura ed

⁸⁸ "Charleston: ballo di derivazione jazzistica diffusosi intorno agli anni venti del XX secolo, prima in America e poi in Europa.^[1] Di andamento veloce e brillante, ha ritmo sincopato in 2/2. Il charleston è senza dubbio il più brioso, gaio e scoppiettante ballo dell'epoca moderna. Per la sua struttura, si stacca nettamente da tutti gli altri balli, possedendo una personalità inconfondibile ed inimitabile".
[https://it.wikipedia.org/wiki/Charleston_\(ballo\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Charleston_(ballo))

elegante. L'*outfit* femminile rappresenta in quest'epoca una donna forte e lavoratrice, che si fa carico di grandi responsabilità per superare un periodo senza precedenti; allo stesso tempo però mantiene la propria femminilità e proprio per questo il rossetto rosso assume un ruolo principale. Le donne iniziano a portare i pantaloni o comunque gonne sempre più lunghe, assumono grande rilevanza gli accessori come guanti, cappelli e borse, inoltre inizia a diffondersi la bigiotteria economica. Gli abiti da sera sono invece contraddistinti da scollature sensuali. Per gli uomini diventa di tendenza l'abito gessato che rappresentava l'alto status sociale raggiunto dagli uomini nati in situazioni complicate, era infatti spesso indossato da gangsters e mafiosi americani. In questo periodo le cravatte diventano più lunghe e nasce il nodo Windsor creato per Edoardo VIII⁸⁹;

- Nei primi anni '40 il mondo è nuovamente colpito dalla guerra, e le donne rimaste senza mariti in casa devono svolgere nuove mansioni: si impongono sempre di più i pantaloni e si predilige sia nelle forme, che nei colori uno stile militaresco con giacche strette e gonne a tubo, anche le scarpe si abbassano notevolmente. Finita la seconda guerra mondiale il mondo comincia la sua rinascita e nascono alcuni pezzi iconici come la Zeppa di Ferragamo e il *New Look*, la prima storica collezione di Christian Dior che ha rappresentato una vera e propria rivoluzione della moda femminile;
- Gli anni '50 sono gli anni del boom economico dove televisione e cinema iniziano ad influenzare le tendenze. In questo periodo ci sono stili differenti, per le donne prende piede sia lo stile della "casalinga americana" sia lo stile più appariscente delle *pin-up*; l'abbigliamento di quest'epoca è caratterizzato da ballerine, gonne a ruota e dalla bandana come accessorio per i capelli. Assoluta icona degli anni '50 è Marilyn Monroe⁹⁰. Anche per gli uomini ci sono stili diversi, dal Teddy boy con jeans usurati, cardigan e papillon, al look ribelle

⁸⁹ Edward Albert Christian George Andrew Patrick David Windsor (Richmond upon Thames, 23 giugno 1894 – Parigi, 28 maggio 1972), è stato re del Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord, dello Stato libero d'Irlanda e degli altri domini britannici, oltreché imperatore d'India, dal 20 gennaio all'11 dicembre 1936, giorno della sua abdicazione.

https://it.wikipedia.org/wiki/Edoardo_VIII_del_Regno_Unito

⁹⁰ "Marilyn Monroe (Norma Jean Baker) è un'attrice statunitense, produttrice esecutiva, è nata l'1 giugno 1926 a Los Angeles, California (USA) ed è morta il 5 agosto 1962 all'età di 36 anni a Los Angeles, California (USA). Nel 1958 ha ricevuto il premio come miglior attrice straniera al David di Donatello per il film *Il principe e la ballerina*". <https://www.mymovies.it/persona/marilyn-monroe/810/>

con jeans, t-shirt basic e giacca di pelle proprio come James Deen⁹¹, altra icona dei primi anni '50. Nel 1957 nasce inoltre il *prêt-à-porter*, una strategia di produzione e distribuzione più adatta e volta a soddisfare la grande domanda.

- Gli anni '60 sono caratterizzati da grandi innovazioni e progressi, inizia a diffondersi il benessere economico, specialmente tra la borghesia, e questo aumenta la voglia di ribellione da parte dei giovani. Anche al moda vuole cambiare le regole, iniziano a diffondersi le minigonne e i vestiti fiorati.

Per gli uomini aumenta l'utilizzo della "polo" come indumento *casual* ma comunque elegante, negli anni '60 sono di tendenza abiti con colori accesi ma anche foulard, giubbotti *eskimi* e giacche con tre bottoni. Nel 1960 nasce in Italia il marchio Valentino grazie all'incontro tra Valentino Garavani⁹² e Giancarlo Giammetti⁹³;

- Negli anni '70 si vive un grande cambiamento, vengono considerati da molti come un periodo confusionario caratterizzato dalla guerra del Vietnam, dagli *Hippy* che diventano più violenti e dalla "Febbre del Sabato sera". Anche la moda riflette questa confusione, in questo periodo la fa da padrone il denim che porta maschi e femmine ad essere sempre più simili; un altro pezzo iconico che contraddistingue gli anni '70 sono i pantaloni a zampa. Nasce a Londra il *punk* estremo ed iniziano a diffondersi i primi movimenti ecologisti ed ambientalisti;
- Negli anni '80 torna il divertimento: il *Made in Italy* continua a crescere e gli stilisti diventano delle vere e proprie *star*. In questi anni l'abbigliamento rappresenta un vero e proprio *status symbol*, ed esplode il *total look*. Sempre in questo periodo nascono le *top model*, le modelle non sono più semplici indossatrici ma diventano vere e proprie icone di stile.

L'abbigliamento è contraddistinto da colori forti, si alternano abiti punk stretti a jeans e felpe oversize, diffuse grazie alla nascita della cultura hip-hop. Per le calzature si utilizzano sempre di più le *sneakers* e nascono sempre negli anni '80 gli scarponcini Timberland;

⁹¹ James Dean (James Byron Dean) è un attore statunitense, è nato il 8 febbraio 1931 a Marion, Indiana (USA) ed è morto il 30 settembre 1955 all'età di 24 anni a Paso Robles, California (USA). <https://www.mymovies.it/persona/james-dean/5624/>

⁹² Valentino Clemente Ludovico Garavani fashion designer italiano nato a Voghera nel 1932

⁹³ Giancarlo Giammetti, imprenditore italiano nato a Roma nel 1938.

- Gli anni '90 iniziano con lo scoppiare della Guerra del Golfo del 1991 ed erano stati preceduti dal “lunedì nero” di *Wall Street* del 1987 e infine dalla caduta del muro di Berlino del 1989. Gli stili che si affermano in questo periodo sono il *grunge*, che viene definito come finto trasandato con t-shirt che lasciano l'ombelico scoperto e grande utilizzo del denim, nascono inoltre in questi anni i bomber. Un altro stile che prende piede specialmente tra i giovani è il *rover*: molto più esagerato rispetto al *grunge*, questo stile prevedeva tute con colori accesi, t-shirt oversize, pantaloni larghi e molti piercing;
- Nei primi anni 2000 il motivo a *camouflage* domina le passerelle e le persone iniziano ad avere una vera e propria ossessione per il proprio corpo. Le tendenze che caratterizzano questo periodo sono un mix perfetto tra le tendenze passate (in particolare quelle degli anni '90) e le nuove tendenze.

Oggi la moda è differente rispetto al passato, vi sono ritmi differenti ed orizzonti molto più ampi. Anche il consumatore ha cambiato la propria mentalità, egli infatti è molto più attento e ricerca sempre di più la personalizzazione e l'autenticità. Negli ultimi anni si sono sviluppati nel settore fashion molti nuovi trend che meritano di essere analizzati, ed inoltre anche la moda è stata colpita dalla pandemia di Covid-19 che, come vedremo in seguito, ha avuto grandi impatti sul settore *fashion*.

La moda oltre ad avere un elevato impatto sociale è per il nostro paese un settore fondamentale anche in termini economici. Prima della pandemia il settore fashion in Italia registrava un fatturato di circa 80 miliardi di euro pari all' 8,5% dell'industria manifatturiera⁹⁴. Il settore in Italia è caratterizzato da molte piccole e medie imprese che si occupano della produzione e da grandi marchi che invece si occupano della fase di distribuzione e che quindi forniscono grandi input, specialmente informativi alla produzione.

⁹⁴ <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Moda%20e%20Covid-19.pdf>



Fig.7: La filiera italiana del comparto moda. <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Moda%20e%20Covid19.pdf>

Le imprese italiane che lavorano nell'industria della moda sono principalmente di tre tipologie:

- Imprese che si occupano di lavorare la materia prima;
- Subfornitori o contoterzisti: in questo caso i fornitori vengono suddivisi in due livelli, il primo livello è composto da coloro che realizzano il prodotto finito, mentre il secondo livello dai fornitori che sono specializzati per una fase di lavoro come ad esempio il ricamo, l'applicazione di decorazioni o la confezione dei capi;
- Imprese finali: queste tipologie di imprese si differenziano a loro volta in tre dimensioni:
 - 1) Marchi di lusso: solitamente questa tipologia di imprese finali si rivolge a fornitori di primo livello;
 - 2) Marchi di dimensione medio o grande che hanno un'alta visibilità e sono quindi riconosciuti dal consumatore finale; solitamente questa tipologia di imprese finali si rivolge a fornitori di primo livello;
 - 3) Marchi di piccola dimensione: sono marchi di nicchia con bassa visibilità; solitamente questa tipologia di imprese finali si rivolge a fornitori di secondo livello.

La filiera della moda appena descritta è un settore di fondamentale importanza per tutta l'economia italiana, nel 2019 (ultimo anno prima della pandemia) rappresentava il 12,5% dell'occupazione con circa 500 mila persone impiegate. La produttività dell'industria della moda in Italia dal 2007 al 2019 è stata in continua crescita,

nonostante la dimensione italiana media delle aziende del settore sia inferiore alla media europea. La qualità garantita dalla filiera italiana della moda è uno delle più alte a livello globale questo grazie a molti fattori:

- Le dimensioni ridotte delle imprese permettono maggiore flessibilità e specializzazione;
- La grande interrelazione tra imprese differenzi favorisce l'innovazione e valorizza il territorio attraverso la creazione di distretti;
- Le imprese della filiera della moda italiana sono sempre state caratterizzate da grandi capacità artigianali e manifatturiere.

Grazie all'elevata qualità garantita i marchi di moda hanno sempre affidato prototipi e campioni alle aziende italiane, tuttavia da metà degli anni '90 molti grandi marchi hanno iniziato ad affidare le produzioni all'estero, in modo tale da abbattere i costi e questo ha provocato una diminuzione della qualità.

Negli ultimi anni molti marchi stanno riaffidando la produzione alle aziende italiane grazie agli standard elevati di qualità garantiti, è infatti fondamentale per le aziende italiane del settore continuare a puntare sulle caratteristiche che le hanno sempre contraddistinte, ovvero qualità, flessibilità e specializzazione.

2.2 IL CONCETTO DI LUSO E ANALISI DEL SETTORE LUXURY FASHION

Il concetto di “lusso” ha origine dal latino *luxus*, termine che ha molteplici significati tra cui “magnificenza”, “fasto”, “eccesso”, “intemperanza”. Il termine “lusso” ha fin dalla sua origine significati molto diversi che talvolta hanno accezione positiva mentre altre volte negativa. Il termine lusso ha infatti una duplice valenza: una particolarmente negativa che deriva dal pensiero greco e latino, i quali ricollegano il termine all’eccesso e quindi a qualcosa di superfluo, materiale e non necessario; mentre d’altra parte molti danno al concetto di lusso un’accezione positiva strettamente collegata al desiderio, al piacere ed al prestigio. Nessuna di queste due linee di pensiero esclude l’altra, infatti come sostenuto da Werner Sombart⁹⁵ il concetto di lusso è un concetto multidimensionale nella quale questi pensieri si manifestano in modo congiunto. Definire il concetto è molto complicato in quanto oltre ad essere un termine multidimensionale, il “lusso” è anche un concetto relativo che quindi dipende da tre fattori principale:

- Il luogo in cui ci si trova: il lusso dipende da questo fattore poiché ad esempio andare a sciare potrebbe essere normalità per chi vive in Austria mentre viene considerato un lusso da chi vive in posti più tropicali;
- Le possibilità economiche: in base al reddito si hanno concetti di lusso completamente differenti;
- Il tempo: nel tempo il concetto di lusso cambia, alcuni prodotti che 20 anni fa venivano considerati di lusso oggi per molti rappresentano la quotidianità.

A causa della multidimensionalità e relatività del termine non si è riusciti a trovare una definizione di “lusso” univoca e completa, tuttavia sono stati individuati alcuni fattori che caratterizzano il concetto⁹⁶:

- 1) Prestigio: godere di un bene di lusso conferisce al proprietario un determinato prestigio o status sociale;

⁹⁵ “Werner Sombart (Ermsleben, 19 gennaio 1863 – Berlino, 18 maggio 1941) è stato un economista e sociologo tedesco, capocorrente della nuova scuola storica tedesca e uno dei maggiori autori europei del primo quarto del XX secolo nel campo delle scienze sociali”.

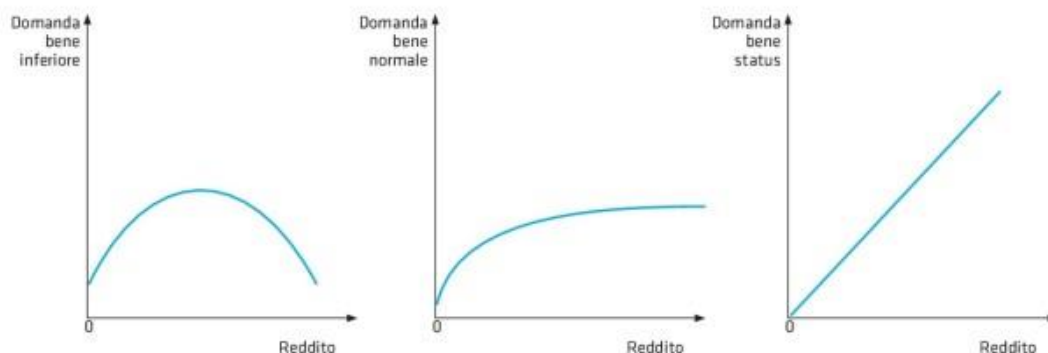
https://it.wikipedia.org/wiki/Werner_Sombart

⁹⁶ http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf

- 2) Emozione: un bene di lusso conferisce a chi lo possiede delle emozioni solitamente collegate alla sfera del piacere;
- 3) Qualità: i beni di lusso sono contraddistinti da un'eccellenza qualitativa che solitamente altri prodotti più accessibili non possiedono;
- 4) Ostentazione: spesso chi possiede dei beni di lusso tende ad ostentarli in modo tale da "dimostrare" il proprio status sociale, in questo caso il concetto viene visto con accezione negativa;
- 5) Rarità: i beni di lusso sono spesso prodotti a produzione limitata, con distribuzione molto selettiva e caratterizzati da una bassa frequenza d'acquisto;
- 6) Prezzo elevato: il prezzo dei beni di lusso è solitamente molto alto in quanto si tratta di prodotti non accessibili a tutti, tuttavia la sola condizione in questione non è sufficiente per determinare un prodotto come "bene di lusso" in quanto sono necessarie molte altre caratteristiche;
- 7) Tradizione: in molti casi i prodotti di lusso sono tali per il grande significato tradizionale attribuito ad essi e per le grandi capacità artigianali necessarie per produrli;
- 8) Investimento: nella maggior parte dei casi i beni di lusso mantengono il loro valore nel lungo periodo e per questo vengono valutati come possibili investimenti;
- 9) Materialismo;
- 10) Superfluo: queste ultime due caratteristiche contengono una critica ai prodotti di lusso, si sostiene infatti che si tratti spesso di beni materiali e non strettamente necessari.

Considerando queste caratteristiche è evidente che un bene di lusso è differente dalle altre tipologie di beni che conosciamo. L'economista e statistico tedesco Ernst Engel ha tentato di distinguere tre tipologie di bene in base all'elasticità della domanda rispetto al reddito.

LE CURVE DI ENGEL



97

Fig.8: <https://direguetti.wordpress.com/pagine-del-nostro-manuale-e2/03-le-scelte-del-consumatore/>

Analizzando la figura notiamo che Engel individua tre differenti tipologie di bene:

- Beni inferiori: sono caratterizzati da un'elasticità della domanda negativa rispetto al reddito, infatti come notiamo dal grafico all'aumentare del reddito diminuisce la domanda del bene;
- Beni normali: in questo caso un aumento del reddito comporta un aumento della domanda, tuttavia l'elasticità è bassa soprattutto oltre un certo livello di reddito e si arriverà ad un momento in cui la domanda rimarrà tale nonostante ulteriori aumenti di reddito;
- Beni di lusso: in questo caso vi è un'elasticità della domanda rispetto al reddito positiva e più che proporzionale, infatti la domanda di questi beni continua ad aumentare all'aumento del reddito.

L'elaborazione di Engel è stata necessaria per differenziare i beni di lusso dalle altre categorie, tuttavia nel 1997 Danielle Allérès⁹⁸ ha elaborato "La piramide del lusso" per suddividere i beni di lusso in tre classi diverse.

⁹⁷ <https://direguetti.wordpress.com/pagine-del-nostro-manuale-e2/03-le-scelte-del-consumatore/>

⁹⁸ Danielle Allérès è una delle prime teoriche del lusso, nel 1997 ha elaborato "la piramide del lusso"



99

Fig.9: <https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>

Danielle Allérès in particolare ha individuato tre categorie di lusso differenti:

- Lusso accessibile: occupa la posizione più bassa della piramide, riguarda beni e prodotti più diffusi rispetto alle altre due categorie di luxury goods. Vengono definiti “di lusso” grazie soprattutto alla comunicazione del brand più che per una maggiore unicità o qualità;
- Lusso intermedio: i prodotti di questa categoria occupano la posizione intermedia della piramide e sono spesso caratterizzati da un alto grado di qualità e unicità anche se non tanto quanto i beni inaccessibili. I prodotti di lusso intermedi sono adattabili alle esigenze del cliente ma non in modo customizzato, appartengono a questa categoria i prodotti “prêt-à-porter”, segmento di mercato nato nel 1957 che si è diffuso in Italia negli anni '70 quando le aziende di moda italiane hanno unito l'alta moda e le sue capacità creative con le produzioni della filiera tessile;
- Lusso inaccessibile: appartengono a questa categoria tutti i prodotti che vengono percepiti come tali dalla maggior parte delle persone a causa della grande differenza tra il prezzo medio praticato per beni simili e il prezzo del prodotto. Questi beni vengono realizzati spesso in quantità limitate, sono molto personalizzati e caratterizzati da grande qualità ed eccellenza. Solitamente

⁹⁹ <https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>

questi beni si riferiscono ad una fascia ristretta di consumatori oltre che per il prezzo elevato ed inaccessibile anche perché sono pochi i consumatori che conoscono il prodotto e che riconoscono la qualità e l'eccellenza.

Il concetto di lusso si è evoluto specialmente grazie alla digitalizzazione, infatti l'avvento di Internet e la crescita dell'e-commerce hanno ridotto inizialmente la componente emozionale dell'esperienza d'acquisto presso le boutique, tuttavia tale perdita iniziale è stata poi risolta grazie alla grande capacità comunicativa del web e alle strategie dei marchi di lusso che hanno implementato valide soluzioni sia per il mercato offline che per il mercato online in modo tale da non compromettere il coinvolgimento del cliente. Anche il mercato del lusso è stato inevitabilmente colpito dalla pandemia, tuttavia per capire al meglio gli effetti dell'emergenza sanitaria è fondamentale un'analisi del settore fino al periodo precedente al Covid-19. Come notiamo dal grafico il fatturato dei beni di lusso ("Personal Luxury Goods") a livello globale è stato in continua crescita dal 2000 al 2018, nella quale ha raggiunto i 262 miliardi di euro ed ha poi continuato a crescere nel 2019 dove ha toccato i 281 miliardi di euro¹⁰⁰. Questo mercato ha fatto registrare una crescita media annua pari al 5%.

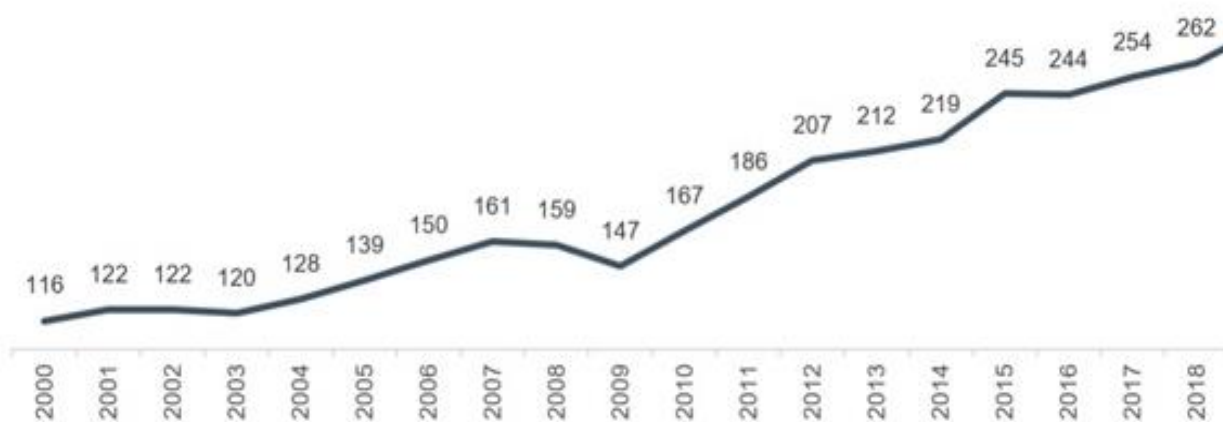


Fig. 10: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf

Nel 2019 il settore luxury fashion è quello che ha maggiormente contribuito al fatturato totale del mercato del lusso, infatti analizzando la composizione del fatturato notiamo che è costituito nel modo seguente¹⁰¹:

- Il settore del Luxury Fashion ha conseguito il 34% del fatturato totale del

¹⁰⁰ https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf

¹⁰¹ <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

mercato del lusso;

- Il settore cosmetica e profumi ha conseguito il 24% del fatturato totale del mercato del lusso;
- Il settore dell'orologeria e gioielleria ha conseguito il 20% del fatturato totale del mercato del lusso;
- Il settore della pelletteria ha conseguito il 15% del fatturato totale del mercato del lusso;
- Il settore degli occhiali firmati ha conseguito il 7% del fatturato totale del mercato del lusso.

Il settore Luxury Fashion rappresenta quindi la fetta più grossa del mercato del lusso globale. Analizzando tale settore notiamo che nel 2019 il 68% dei ricavi è stato conseguito grazie all'abbigliamento mentre il 32% grazie alle calzature. Un'analisi del settore dal punto geografico ci dice invece che l'Europa è il continente che ha raggiunto "la maggior percentuale di introiti"¹⁰², in particolare:

- L'Europa ha conseguito il 36% dei ricavi totali del mercato dell'alta moda;
- Gli USA hanno conseguito il 31% dei ricavi totali del mercato dell'alta moda;
- L'Asia ha conseguito il 28% dei ricavi totali del mercato dell'alta moda;
- L'Oceania ha conseguito il 4% dei ricavi totali del mercato dell'alta moda;
- L'Africa ha conseguito l'1% dei ricavi totali del mercato dell'alta moda.

Andando invece ad approfondire il fatturato dei singoli paesi notiamo che l'Italia nel 2019 è stato il paese che ha conseguito il maggior fatturato nel settore dell'alta moda con 6 miliardi di dollari US, seguita da Gran Bretagna e Francia con 5,9 miliardi di dollari US, dalla Germania con 5,8 miliardi di dollari US e dalla Spagna con 3 miliardi di dollari US. Il Lussemburgo è stato invece il paese che ha speso mediamente di più per i prodotti di alta moda con una spesa di 248,7 dollari US pro capite, mentre al secondo posto di questa classifica troviamo Hong-Kong con una spesa pro capite di 235,8 dollari US. Alla luce di questi dati possiamo dire che il mercato dei "Personal Luxury Goods" e in particolare quello dell'alta moda è stato un mercato in forte crescita a livello globale fino al 2019 e soprattutto è un settore che contraddistingue il nostro paese anche dal punto di vista economico, infatti la maggior qualità garantita dalla nostra filiera produttiva e dai nostri marchi si riflette anche sulle performance economiche.

¹⁰²<https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

2.3 IMPATTI DEL COVID-19 SUL SETTORE FASHION E POSSIBILI EVOLUZIONI DEL SETTORE NEL POST PANDEMIA

La pandemia da Coronavirus che da più di due anni colpisce l'intero Pianeta ha avuto e sta avendo grossi impatti sul settore del lusso e della moda, questi due settori sono infatti tra i settori più colpiti dopo quello del turismo a causa del processo di globalizzazione che avevano vissuto negli anni precedenti alla pandemia.

L'emergenza sanitaria che stiamo vivendo ha provocato grandi effetti sul settore fashion:

- Chiusura dei negozi fisici: il lockdown ha costretto ad una chiusura forzata dei punti vendita, permettendo solo alle aziende presenti online di continuare a vendere;
- Supply Chain bloccate: il lockdown ha portato alla chiusura di molte fabbriche e quindi ha bloccato le produzioni, inoltre le chiusure dei confini nazionali per limitare il contagio ha portato le aziende con una supply chain globalizzata ad affrontare grandi problemi, questo considerando il processo di globalizzazione vissuto dal settore moda negli anni precedenti ha provocato grandi danni a moltissime aziende;
- Cambiamenti nella domanda: l'emergenza sanitaria con l'obbligo per i cittadini di restare a casa ha ridotto l'interesse dei consumatori per la moda, si è registrato infatti durante il lockdown una riduzione di attenzione verso i brand di lusso ed un aumento verso i capi casual;
- Eventi di moda: molti eventi previsti nel 2020 sono stati cancellati a causa della pandemia, questo ha costretto le case di moda a pensare a dei metodi alternativi per mostrare le proprie collezioni.

Analizzando i dati registrati nel 2020 notiamo che in Europa le vendite del settore fashion sono calate del 20% rispetto al 2019, tuttavia è fondamentale sottolineare che i dati sono differenti in base all'area geografica, infatti Spagna ed altri paesi dell'Europa orientale con un calo delle vendite intorno al 30% sono stati quelli maggiormente colpiti rispetto a Francia e Germania che hanno fatto registrare un calo intorno al 17%. Anche per l'Italia i danni sono stati considerevoli, secondo i dati riportati da Confartigianato

nel nostro paese si è registrata una perdita di ricavi nel 2020 del 21,2%¹⁰³. Il paese che ha avuto le migliori performance è la Cina che ha fatto registrare un calo pari al 7% tra il 2019 e il 2020, a differenza degli Stati Uniti che hanno vissuto un crollo del 23%¹⁰⁴. Dal *Global Powers of Luxury Goods*, lo studio annuale di Deloitte, che esamina e classifica i 100 Top Player del settore Fashion & Luxury a livello globale, sulla base delle vendite consolidate nell'anno fiscale 2020¹⁰⁵, emerge che nel 2020 le vendite delle 100 aziende di beni di lusso più grandi al mondo sono calate di 20 miliardi di dollari, si è quindi registrata una perdita del 12,2% ma con un profit margin positivo pari al 5,1%. Questi dati confermano la capacità delle grandi aziende del settore del lusso che nonostante il periodo complicato sono state in grado di riconfermarsi grazie ad una maggiore attenzione agli interessi dei consumatori ed a strategie fondate su innovazione e trasformazione digitale.

Top 10 luxury goods companies



Fig. 11: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/GPLG2021_Deloitte.pdf

¹⁰³ <https://www.confartigianato.it/2021/06/studi-trend-imprese-della-moda-nella-pandemia-persi-206-miliardi-di-euro-di-ricavi-ma-cresce-la-qualita-del-made-in-italy/>
¹⁰⁴ https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/03/10/moda-e-pandemia-scenario-in-caduta-ripresa-nel-2022_fbda5e62-4f44-4a3b-9dbf-39a9ebcd1bd5.html
¹⁰⁵ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/GPLG2021_Deloitte.pdf
¹⁰⁶ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/GPLG2021_Deloitte.pdf

I dati registrati nel 2020 confermano inoltre l'importanza e la forza dei grandi gruppi nel settore *luxury* per raggiungere buoni risultati; un esempio positivo sotto questo punto di vista è la Francia, paese con quattro aziende in Top10 che nonostante il calo delle vendite ha fatto registrare un utile netto del 13%. Anche l'Italia riconferma la propria importanza nel settore essendo il paese con più aziende (26) in Top100. Giovanni Faccioli, Deloitte Fashion & Luxury Leader per l'Italia ha così commentato i dati rilevati: "É evidente come il percorso di acquisizioni e diversificazione della produzione che ha portato alla costituzione di mega-conglomerati del lusso si sia dimostrato particolarmente efficace in tempo di crisi, consentendo a queste aziende di essere particolarmente resilienti e limitare le perdite, ottenendo anche performance nel complesso positive. Per quanto riguarda il nostro paese, ancora una volta le aziende italiane presenti nella Top 100 sono le più numerose, a riconferma del prestigio dell'Italia nel mondo del lusso."¹⁰⁷

Nel nostro paese come detto in precedenza la pandemia ha provocato un calo delle vendite pari al 21,2%, si è inoltre registrata una contrazione della domanda interna con i consumi di vestiti e calzature da parte delle famiglie che sono diminuiti del 19,7%. L'Italia ha registrato nel 2020 un aumento delle esportazioni del 7,7% nonostante un aumento dei prezzi all'export dell'1,9%; questo dato riporta l'attenzione sulla qualità del Made in Italy, specialmente se confrontato con il calo del 19,5% delle esportazioni sui mercati esteri¹⁰⁸. L'emergenza sanitaria sta portando grandi cambiamenti nel settore Fashion, questi cambiamenti coinvolgono sia la domanda che l'offerta e spostano l'attenzione delle aziende su alcuni fattori come:

- Produzione in prossimità;
- Nuovi centri produttivi;
- Digitalizzazione della vendita all'ingrosso;
- Live-streaming e video conferenze.

L'attenzione verso questi fattori causato dalla pandemia porterà ad effetti sul settore che molto probabilmente dureranno nel lungo periodo, tra gli effetti di maggiore rilevanza si possono citare:

- Importanza del digitale: la pandemia ha evidenziato l'importanza per le aziende

¹⁰⁷ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/GPLG2021_Deloitte.pdf

¹⁰⁸ <https://www.confartigianato.it/2021/06/studi-trend-imprese-della-moda-nella-pandemia-persi-206-miliardi-di-euro-di-ricavi-ma-cresce-la-qualita-del-made-in-italy/>

di possedere competenze nel digitale ed ha costretto molti brand ad implementare l'e-commerce; inoltre le aziende per aumentare la velocità dei processi decisionali potrebbero decidere di internalizzare le attività di *Digital marketing* passando quindi ad un modello più agile;

- Maggiore consapevolezza: già prima dell'emergenza sanitaria i consumatori avevano iniziato il processo verso un consumo più consapevole, la pandemia ha accelerato questo processo e questo costringe le aziende a rivedere la propria proposta di valore;
- Innovazione e comunicazione: la crisi dovuta al coronavirus aumenta ulteriormente l'importanza dell'innovazione, essa infatti sarà fondamentale lungo tutta la catena del valore. Sarà inoltre fondamentale per i players del settore migliorare ed efficientare anche la comunicazione verso stakeholder e consumatori.

Il 2020 sotto il punto di vista delle performance è stato l'anno peggiore per i *Personal Luxury Goods* e per il settore moda, tuttavia l'anno appena concluso è stato un anno complessivamente positivo per questi settori che assume il ruolo di rampa di lancio per una definitiva ripresa che è attesa per fine 2022. In Italia si è registrata una crescita del fatturato nel 2021 del settore tessile, moda e accessorio del 22,2% rispetto al 2020, con vendite pari a 91,7 miliardi¹⁰⁹; resta comunque un gap del 6,4% dai 98 miliardi raggiunti nel 2019. Nel primo trimestre del 2022 Confindustria Moda ha rilevato un'ulteriore crescita del 14% rispetto allo stesso periodo del 2021, inoltre nello stesso periodo si registra un calo della cassa integrazione nel 2021 fino al 25%, un calo notevole rispetto al 42% dell'ultimo trimestre del 2021. Nello stesso report si stima che il 23% delle aziende del settore stia valutando di aumentare il proprio organico, purtroppo sul trend positivo di inizio anno stanno impattando negativamente per le aziende gli aumenti per le materie prime e per l'energia. Anche l'export è tornato a crescere nel 2021 con una crescita del 21% rispetto al 2020, mentre il saldo commerciale di 33,2 miliardi ha addirittura già superato il dato del 2019 (32,2 miliardi). Anche per gli eventi nel 2022 si è registrata una ripresa, dal 22 al 28 Febbraio si è svolta la Milano Fashion Week; "il calendario definitivo della kermesse infatti conta 69

¹⁰⁹ <https://www.milanofinanza.it/news/moda-nel-2021-il-settore-cresce-del-22-2-fatturato-a-a-91-7-miliardi-di-euro-202202281208439328#:~:text=Una%20crescita%20del%20%2B22%2C2,avevano%20superato%20i%2098%20miliardi>

sfilate (di cui 2 doppie) di cui 60 fisiche e 9 digitali; 101 presentazioni, di cui 86 fisiche e 15 digitali; 8 presentazioni su appuntamento; 12 eventi per un totale di 190 appuntamenti di cui 165 fisici e 24 digitali¹¹⁰. Infine anche a livello globale ci si attende una grande rinascita per il mercato dei *Personal Luxury Goods* e per il settore moda a partire dal 2022. Come vediamo dal grafico per il mercato dei *Personal Luxury Goods* ci si attende una continua crescita fino al 2025 con un tasso di crescita pari al 3,6%

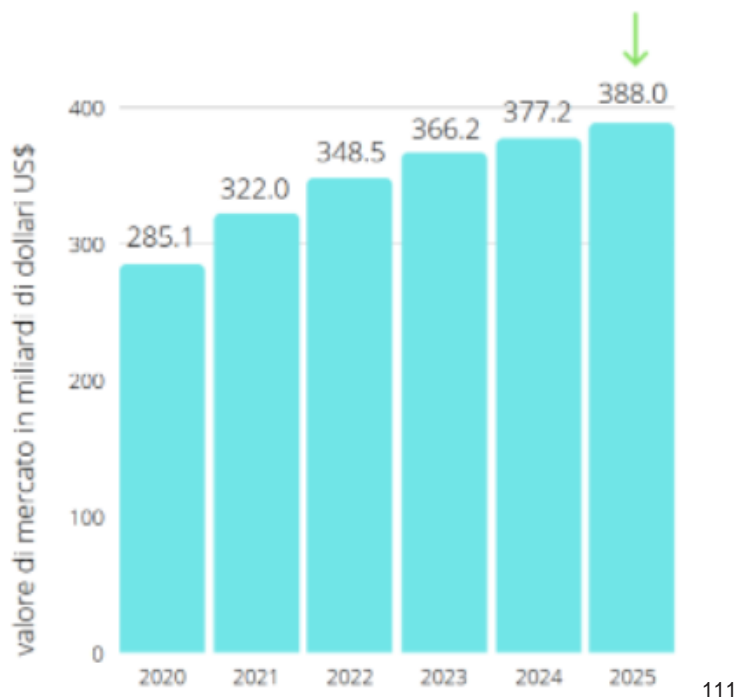


Fig. 12: <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

Anche per quanto riguarda il settore del *Luxury Fashion* dopo il calo registrato nel 2020 ci si attende una crescita continua degli introiti nel periodo 2021-2025.

¹¹⁰ <https://www.milanoweekend.it/articoli/fashion-week-2022-milano-eventi/>

¹¹¹ <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

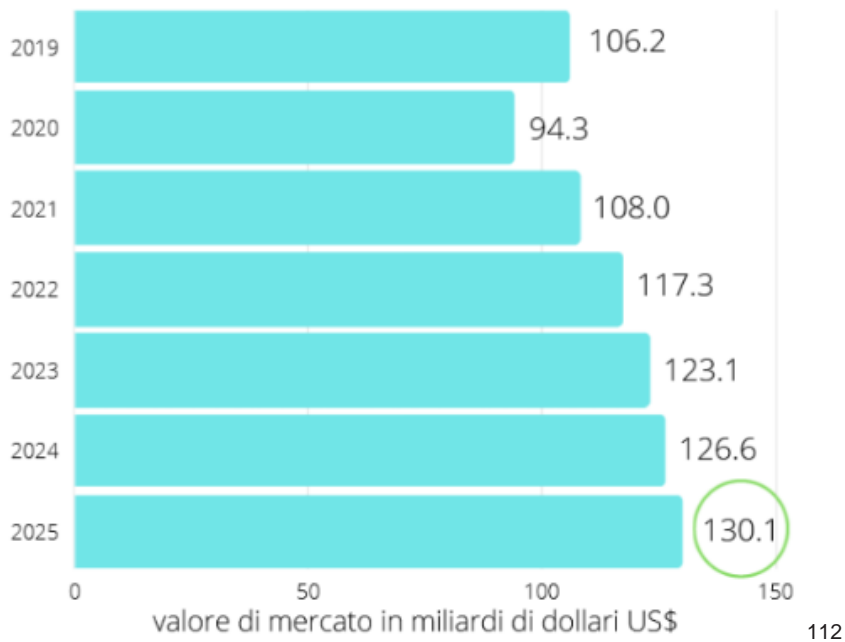


Fig. 13: <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

Il calo registrato nel 2020 dal settore *Luxury Fashion* è comunque un calo inferiore alle stime (14,7% in meno rispetto alla stima) grazie agli store online che hanno permesso a molti brand di sopperire alla chiusura dei punti vendita. Questo non è avvenuto per tutti i segmenti dei *Personal Luxury Goods* infatti il mercato della gioielleria ed orologeria ha subito ingenti perdite nel 2020 (-25%¹¹³) in quanto l'esperienza di vendita è ancora fortemente legata ai punti vendita fisici, tuttavia anche questo segmento nel 2022 è in grande ripresa. Come abbiamo appena sottolineato i canali e-commerce sono stati di fondamentale importanza nel periodo caratterizzato dall'emergenza sanitaria, tuttavia è evidente che gli store online avranno un utilizzo che continuerà nel lungo periodo e che soprattutto sarà sempre maggiore. Si stima infatti che si passerà dal 10% delle vendite online rispetto alle vendite totali registrato nel 2019 ad un 25% nel 2025.

¹¹² <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

¹¹³ <https://it.fashionnetwork.com/news/Deloitte-fra-2-3-anni-il-lusso-tornera-a-dimensioni-e-crescita-pre-covid,1303723.html>

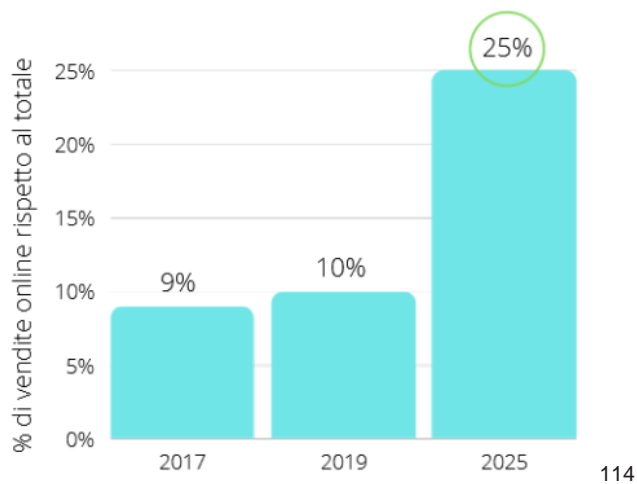


Fig. 14: <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

Alla luce di quanto analizzato possiamo sostenere che la pandemia ha impattato negativamente le performance del settore Fashion e del mercato dei “Personal Luxury Goods” nell’anno 2020 ed in parte anche nel 2021, tuttavia questi settori stanno vivendo una fase di ripresa che si prevede possa continuare anche nei prossimi anni. Possiamo inoltre sostenere che l’emergenza sanitaria non ha avuto effetti solo sulle performance ma ha portato a cambiamenti che dureranno nel lungo termine per il settore Fashion che riguardano anche il sistema di produzione, distribuzione e consumo.

¹¹⁴ <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>

2.4 NUOVI TREND EMERGENTI NEL SETTORE FASHION

In precedenza abbiamo descritto la moda come un “fenomeno in continua evoluzione”, il settore fashion è infatti un settore molto creativo e sempre attento alle innovazioni, in questo settore negli ultimi anni oltre al macro-trend della sostenibilità che analizzeremo in seguito hanno preso sempre più piede alcune tendenze che stanno trasformando e rinnovando nuovamente la moda a livello globale e che a loro volta possono avere grandi impatti sul tema della sostenibilità.

Le tendenze che si stanno diffondendo nel settore sono molteplici, in particolare andremo ad analizzare alcune tra quelle più importanti ed innovative, ovvero:

- “M&A” *Mercer and acquisition*;
- Tendenze tecnologiche;
- “NFT” *non-fungible token*;
- Packaging;
- Customizzazione e personalizzazione;
- Mercato *second-hand*;
- Negozi fisici;
- *Reselling*.

“M&A” (*MERGER AND ACQUISITION*)

Negli ultimi anni nel settore Fashion ed in generale nel mondo delle imprese di prodotti di lusso abbiamo assistito ad un'ondata di acquisizioni e passaggi societari molto importanti. Le operazioni di “M&A” sono in continua crescita, vi è stato un incremento del 22% tra il 2018 e il 2019, anno nella quale si sono concluse 271 operazioni, dato che è ulteriormente aumentato nel 2020 con 277 operazioni.

Solitamente le acquisizioni vengono fatte dai grandi gruppi della moda e del lusso il cui obiettivo è quello di continuare a crescere mantenendo sempre la *brand identity* che ogni singolo marchio si è costruito nella propria storia.

I tre maggiori gruppi nel mondo della moda e del lusso a livello globale sono:

- LVMH: nato nel 1987 con sede a Parigi oggi il gruppo comprende 75 maison tra cui Dior, Louis Vuitton e Stella McCartney;
- KERING: multinazionale francese che possiede molti marchi dell'alta moda tra

cui Gucci, Saint Laurent e Balenciaga;

- RICHEMONT: holding finanziaria che riunisce al proprio interno maison come Cartier, Chloè e Panerai.

Molti marchi nati in Italia sono stati acquisiti da questi grandi gruppi, sono infatti poche le maison che sono rimaste dentro i confini nazionali; tuttavia tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022 in Italia è nata una realtà completamente innovativa per il settore Fashion che prende il nome di Minerva Hub. Minerva Hub è una nuova realtà industriale italiana specializzata in finiture e materiali per manufatti di lusso, questa realtà nasce dall'unione di un gruppo di aziende italiane della moda e del lusso. Minerva Hub è il primo gruppo italiano che riunisce l'eccellenza produttiva al servizio della creatività e della manifattura del lusso ed ha come primo obiettivo quello di coordinare, integrare e potenziare l'attività delle aziende controllate, al fine di fornire prodotti e servizi di qualità ai propri clienti, grazie ad una forte capacità tecnologica integrata con un'importante potenzialità e flessibilità produttiva, con un focus sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale, dal punto di vista economico, ambientale e territoriale. Le aziende del gruppo operano principalmente nel settore del fashion luxury market, attualmente il gruppo è composto da sei aziende italiane:

- Galvanica Fornelli (Arezzo): specializzata nella finitura di accessori e catene;
- Koverlux (Bergamo): attiva nelle finiture superficiali di accessori;
- Quake Fashion Solutions (Vicenza): specializzata in ricamo automatico, lavorazioni laser, applicazioni, stampa ed alta frequenza;
- Sp Plast Creating (Fermo): si occupa della produzione di stampi e di stampaggio tecnico;
- Zeta Catene (Arezzo): produce catene per i brand di lusso;
- Zuma Pelli Pregiate (Pisa): conceria specializzata nella produzione di pellami pregiati.

TENDENZE TECNOLOGICHE

Come abbiamo visto in precedenza il periodo che stiamo vivendo è caratterizzato da continue innovazioni tecnologiche; il processo di digitalizzazione che abbiamo visto essere un processo necessario per la crescita e lo sviluppo sostenibile sta coinvolgendo ovviamente anche il settore Fashion, in particolare le principali tendenze tecnologiche che si stanno diffondendo in questo settore sono:

- Realtà aumentata e realtà virtuale: molti brand stanno utilizzando queste

tecnologie per implementare ulteriormente i canali di vendita online, tale innovazione infatti permette ai clienti di provare virtualmente gli abiti. Con questa tecnologia si possono creare veri e propri store online che migliorano l'esperienza d'acquisto per il consumatore. La diffusione di realtà aumentata e realtà virtuale sta inoltre facendo diventare sempre più popolare la vendita di abbigliamento digitale e le collaborazioni tra settore fashion e settore gaming, il brand Gucci ad esempio ha recentemente costruito nella piattaforma *gaming* "Roblox" un proprio giardino digitale nella quale i videogiocatori attraverso degli avatar possono vedere una collezione di articoli digitali del brand;

- Commercio mobile: la vendita di prodotti fashion mediante i dispositivi mobili è sicuramente uno dei sotto-trend più in crescita quando si parla di e-commerce. La diffusione del commercio mobile è inoltre aiutata dalle opzioni di portafoglio digitale come Apple e Android Pay e dai social network come Instagram che permettono ai brand di essere presenti nei canali preferiti dei loro clienti con un'offerta di digital commerce completamente integrata;
- Blockchain: questo strumento descritto in precedenza è uno strumento fondamentale per il settore Fashion in quanto favorisce la trasparenza, la comunicazione, la tracciabilità e l'efficienza della catena di approvvigionamento. Questo strumento permette infatti ad una serie di attori come ad esempio fornitori, banche e intermediari di scambiare informazioni e documenti in modo diretto e completamente sicuro;
- Stampa 3D: con lo sviluppo della stampa 3D molti brand stanno valutando la produzione su richiesta, questo strumento permette di migliorare ed aumentare la personalizzazione, la creatività e l'attenzione verso la sostenibilità; tuttavia la fase di creazione richiede molto tempo. Iris Van Harpen¹¹⁵ è sicuramente una delle pioniere di questo strumento, la sua creazione più celebre è il top *Crystallization* stampato in 3D in poliammide bianca. Un altro esempio di questa tecnologia è lo Spider Dress di Anouk Wipprecht¹¹⁶, dotato di bracci meccanici che si spostano in base alla vicinanza delle persone; questo abito combina la tecnologia scientifica all'avanguardia della moda haute couture, dimostrando la versatilità di questa nuova tecnologia e la sua capacità di

¹¹⁵ "Iris van Herpen (Wamel, 5 giugno 1984) è una stilista olandese, creatrice dell'omonimo marchio"
https://it.wikipedia.org/wiki/Iris_van_Herpen

¹¹⁶ Anouk Wipprecht (18 Gennaio 1985) è una designer e fashion artist olandese

portare la moda ad un nuovo livello di arte concettuale;



Fig. 15: <https://www.digitalic.it/tech-news/spider-dress-2-0-labito-3d-che-reagisce-alle-minacce>

- **Intelligenza artificiale:** questa tecnologia implementata negli ultimi anni permette ai marchi di moda di analizzare i dati, prevedere le tendenze e migliorare l'esperienza d'acquisto dei clienti tenendo traccia delle loro ricerche e proponendo di conseguenza i prodotti più adatti alle loro esigenze. Questo strumento permette inoltre ai brand di gestire la catena di approvvigionamento e monitorare il magazzino in tempo reale migliorando quindi l'efficienza ed ottenendo un vantaggio competitivo;
- **Internet of Things:** è una delle tendenze digitali più emergenti, descrive una rete di oggetti completamente integrati con la tecnologia che quindi consente lo scambio e la condivisione di informazioni e dati attraverso Internet. Questo strumento permette una migliore gestione dell'inventario, una condivisione di informazioni e dati utili ed una maggiore efficienza, sicurezza e produttività. Molti brand utilizzano *l'Internet of Things* per migliorare l'esperienza del consumatore attraverso la condivisione di dati che grazie ad Internet il cliente può portare sempre con sé;
- **Nuovi software:** i nuovi software disponibili sul mercato permettono alle aziende di analizzare rapidamente i dati e di adattarsi di conseguenza. Attraverso questi strumenti le aziende possono gestire i frammenti del loro business risparmiando tempo, gestendo e rilevando al meglio le fasi produttive, programmando le consegne e riducendo gli sprechi. Questi strumenti come

¹¹⁷ <https://www.digitalic.it/tech-news/spider-dress-2-0-labito-3d-che-reagisce-alle-minacce>

cloud computing e software di pianificazione delle risorse aziendali (ERP) stanno diventando sempre più importanti all'interno delle aziende per ottimizzare i processi di produzione e la comunicazione verso l'interno e verso l'esterno dell'impresa;

- Stampa 4D: “La tecnica della stampa a quattro dimensioni è il procedimento con cui un oggetto realizzato tramite stampante 3D diventa un'altra struttura successivamente, sotto l'influenza di energia esterna come temperatura, luce o differenti stimoli ambientali”¹¹⁸. La quarta dimensione è rappresentata dal tempo; per utilizzare questo strumento è necessario utilizzare e progettare dei materiali che cambino forma in modo tale da dare vita a nuove creazioni degli stilisti. La stampa 4D consente ai prodotti appena rimossi dalla stampante di rimodellarsi automaticamente una volta posizionati sul modello in modo tale da creare abiti ed accessori che si adattino ad ogni tipo di corporatura. Questo strumento può essere utilizzato per altre esigenze oltre a quelle relative allo stile, con la stampa 4D si possono infatti creare degli indumenti che proteggono chi li indossa in situazioni estreme attraverso il cambiamento di forma, densità o altre qualità dell'indumento stesso.

“NFT” *NON-FUNGIBLE TOKEN*

“NFT è l'acronimo di *non-fungible token* che in italiano significa gettone non copiabile ossia qualcosa di unico che non può essere sostituito da altro. Ad esempio una criptovaluta può essere scambiata con un'altra criptovaluta mentre un'opera d'arte è unica e quindi non fungibile. Un NFT è un contenuto digitale che rappresenta oggetti del mondo reale come opere d'arte, musica, giochi e collezioni di qualsiasi tipo”¹¹⁹.

La moda, specialmente nell'ultimo periodo, sta iniziando a sperimentare con un certo successo i *Non-Fungible Token* e questa tendenza incuriosisce consumatori e appassionati. Molti Fashion brand stanno sviluppando look che sarà possibile acquistare solamente nel mondo virtuale. Attraverso questi strumenti, dunque, si riesce a dar vita ad un mercato che prima non esisteva. Tutti coloro che possiedono un NFT in sostanza possono contare su un oggetto digitale assolutamente originale, ovvero in un pezzo unico che non è possibile trovare nel mondo reale.

¹¹⁸ <https://www.digitalic.it/hardware-software/stampa-4d-cos-e-come-funziona>

¹¹⁹ <https://www.agendadigitale.eu/documenti/nft-che-cosa-sono-come-funzionano-come-investire-sui-non-fungible-token/>

FASHION WEEK DIGITALI

La pandemia ha costretto molti brand a pensare a dei modi alternativi per presentare le proprie collezioni, il periodo che stiamo vivendo ha infatti portato ad una grande crescita delle fashion week digitali, questo metodo di presentazione era già stato testato prima della pandemia ma con il diffondersi del Coronavirus ha subito una crescita esponenziale. Le Fashion Week digitali ovviamente comportano alcune difficoltà per le città che non avranno più l'afflusso di persone ed addetti ai lavori che registravano con le Fashion Week abituali, tuttavia questo nuovo sistema per presentare gli abiti comporta numerosi vantaggi:

- Pubblico di destinazione più vasto e maggiore viralità;
- Possibilità per gli spettatori di vedere più contenuti, Dior ad esempio ha messo a disposizione dei clienti nei propri negozi dei visori brandizzati di vedere la sfilata ed anche il dietro le quinte della stessa, in particolare è possibile vedere il *make-up artist* all'opera e la preparazione delle modelle;
- Costi: eventi realizzati in spazi fisici prevedono innumerevoli costi di trasporto, rimborsi, intrattenimento. Le esperienze virtuali hanno un costo fisso di realizzazione che può essere importante, ma allo stesso tempo questo può essere ottimizzato dal grande numero di utenti che vi accedono;
- Intrattenimento: realtà virtuale e realtà aumentata aumentano a dismisura le possibilità di personalizzazione, creando mondi fantastici o realistici, a seconda dell'identità del brand.

Una vera novità per la moda e la realtà virtuale è stata la scelta di Rebecca Minkoff di utilizzare un visore economico in cartone personalizzato: un *cardboard*. Per vivere l'esperienza, è sufficiente avere un telefono cellulare e un dispositivo cardboard (visore virtuale di cartone). Rebecca Minkoff ha venduto i *cardboard* attraverso la sua piattaforma on-line a 24 Dollari a pezzo e questi sono stati rapidamente esauriti. Si tratta di una versione di *cardboard* personalizzata ed economica, per rendere accessibile la realtà virtuale al grande pubblico. Rebecca Minkoff è la prima star del mondo della moda ad utilizzare i *cardboard* per rendere accessibile questa tecnologia. "La bellezza della nostra piattaforma, è che richiede un dispositivo poco costoso. Per soli 20 euro si può essere trasportati alla prima fila della nostra sfilata", ha detto in una recente intervista Rebecca Minkoff, annunciando l'intenzione di voler continuare a produrre un flusso costante di contenuti di realtà virtuale per i propri clienti.

PACKAGING

Solitamente quando si acquista online non si fa caso al packaging dei prodotti e si nota questa componente solamente nel momento in cui ci si deve liberare della confezione per buttarla nella raccolta differenziata; tuttavia con la crescita dell'e-commerce nel settore Fashion sta aumentando anche l'impatto e l'importanza del packaging dei prodotti ed è per questo motivo che molti Fashion brand si stanno attivando per innovare i propri metodi di imballaggio con materiali riciclabili per ridurre sprechi e scarti.

CUSTOMIZZAZIONE E PERSONALIZZAZIONE

Customizzazione e personalizzazione sono le nuove parole d'ordine nel mondo della moda. In questo periodo si sta ricorrendo sempre di più all'artigianato e ad abiti su misura in base alle esigenze del singolo cliente. Ad oggi stiamo vivendo una fase che sta riportando l'attenzione sulla qualità più che sulla quantità, è infatti un'esigenza del settore Fashion ritornare alla sua unicità originale, quella tipica dell'haute couture e dei capi cuciti su misura. In questo periodo proprio in base a questa linea di pensiero molti brand stanno iniziando a mettere a disposizione del cliente delle piattaforme per personalizzare i capi e gli accessori. Louis Vuitton è stato ad esempio uno dei primi brand a riprendere questa tendenza attraverso il servizio Mon Monogram che permette al cliente di personalizzare con iniziali o altre peculiarità alcuni accessori come borse, borsoni a viaggio, portafogli e portadocumenti. Un altro brand che si è mosso in questa direzione è Fendi che attraverso il servizio Made to Order permette di realizzare oggetti su misura scegliendo tra una vasta gamma di materiali, placche e finiture, fino allo storico intrecciato nato negli anni '40 dalla visionaria Adele Fendi¹²⁰.

MERCATO SECOND-HAND

Il 2020, complice la pandemia, ha registrato un boom del business del *second hand*, stimato da Bcg Consulting¹²¹ tra i 30 e i 40 miliardi di dollari in tutto il mondo e il

¹²⁰ "Adele Casagrande è nata nel 1897, ha iniziato a disegnare in giovane età e nel 1918, quando aveva 21 anni, ha aperto il suo primo laboratorio di pelletteria e pellicce (segrete) in Via del Plebiscito a Roma. Ha cambiato il nome dell'azienda in "Fendi" dopo aver sposato Edoardo Fendi nel 1925". <https://it.etoile-luxuryvintage.com/blogs/news/history-of-the-brand-fendi#:~:text=Adele%20Casagrande%20%C3%A8%20nata%20nel,sposato%20Edoardo%20Fendi%20nel%201925.>

¹²¹ "Boston Consulting Group (talvolta abbreviata in BCG) è una multinazionale statunitense

mercato globale dell'usato è probabile che cresca ancora nei prossimi cinque anni, con un incremento dal 15% al 20%; a dimostrazione di questi dati il Gruppo Kering ha recentemente acquistato delle quote di Vestaire Collective , marketplace per articoli di lusso usati, la piattaforma Vinted ha registrato un +17% nel secondo trimestre del 2020 e il colosso tedesco Zalando estenderà la presenza del reparto second-hand anche alla Francia, dopo Germania e Spagna.

Questi dati sono dovuti principalmente a due fattori:

- Consumatori sempre più attenti al prezzo;
- Consumatori sempre più attenti alla sostenibilità, il mercato second-hand ha un grande impatto dal punto di vista sostenibile con il cliente che partecipa e aiuta l'economia circolare.

NEGOZI FISICI

Come per le sfilate, anche per i negozi fisici la pandemia ha provocato una grande rivoluzione ed ingenti perdite. L'emergenza sanitaria ha infatti comportato la chiusura di molti negozi, la categoria maggiormente colpita è quella dei negozi artigiani e piccole botteghe. Anche per i negozi dei Fashion luxury brand gli ultimi anni a causa della pandemia e dell'ulteriore crescita dell'e-commerce non sono stati semplici tuttavia il processo di digitalizzazione ed innovazione in corso potrebbe rappresentare un'opportunità per i negozi fisici dei brand di lusso. Molti brand si sono infatti dotati di visori VR all'interno dei negozi per far vivere un nuovo tipo di esperienza al cliente, in questo modo si inseriscono all'interno dei negozi delle vere e proprie forme di intrattenimento che permettono al cliente di accedere a contenuti esclusivi ed essere quindi maggiormente coinvolto. Uno dei tentativi di applicazione di questa nuova tecnologia è quello dal brand Tommy Hilfiger nei propri negozi a Milano, New York, Londra, Tokyo e Parigi, nella quale sono stati messi a disposizione del visitatore dei visori VR mediate i quali il cliente può accedere e vedere le sfilate del brand ed altri contenuti esclusivi.

RESELLING

Il *reselling* consiste nel possedere un prodotto molto ricercato, di solito in edizione

di consulenza strategica con 90 uffici in 50 paesi, fondata nel 1963 da Bruce Henderson. È considerata tra le "Big Three" nel mondo della consulenza manageriale"
https://it.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group

limitata, e poterlo rivendere a prezzo maggiorato a coloro che non riescono ad ottenerlo in altro modo. Negli ultimi anni questo fenomeno si è diffuso specialmente per quanto riguarda le sneakers. Il reselling è nato negli Stati Uniti e poi si è esteso in Europa, in Italia cinque anni fa i collezionisti rappresentavano circa il 5% dei consumatori, mentre i cosiddetti reseller erano circa l'1%; oggi tutti i consumatori sono potenziali reseller, grazie ai social media e a piattaforme create ad hoc. A novembre 2020 il fenomeno "reselling" è stato riportato in auge in Italia dal "caso Lidl". L'operatore della grande distribuzione ha messo in vendita sneakers della collezione streetwear low cost a soli 13 euro nei quasi 700 punti vendita italiani. Dopo lunghe file e resse per accaparrarsene un paio, in pochi giorni l'articolo è andato esaurito. Ad amplificare il fenomeno una semplice regola del marketing: la Lidl Fan Collection era un'edizione ultra-limitata che ha dovuto fare fronte ad una domanda altissima, innescando un fattore psicologico di corsa all'acquisto di un articolo da status symbol che spinge al *reselling*. Il *reselling* è un fenomeno che si è diffuso per merito della *digital transformation*, infatti grazie ai social media e ad altre piattaforme comprare e rivendere è diventato molto più semplice ed efficace.

L'obiettivo iniziale del reseller è individuare e acquistare le sneakers in fase di rilascio ad edizione limitata. Una delle applicazioni che può usare è SNEAKRS di Nike. L'app è gratuita e le sneakers vengono rilasciate attraverso delle "Draw" ad un orario ben preciso, ovvero un sorteggio casuale. Dopo essere entrati all'interno dell'app e aver confermato l'ingresso alla draw della scarpa selezionata, si riceverà una notifica nel caso in cui si dovesse aver vinto il paio. Il reseller che è riuscito ad aggiudicarsi la calzatura ricercata per rivendere utilizza dei marketplace come StockX, Grailed e Flight Club.

CAPITOLO III

LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE FASHION

3.1 IMPATTI AMBIENTALI E SOCIALI DEL SETTORE FASHION

Il mondo della moda influenza inevitabilmente il nostro modo di vivere e fa parte della nostra cultura, il business del tessile è infatti dal punto di vista economico uno dei settori principali in termini di profittabilità. Analizzare il settore fashion dal punto di vista degli impatti ambientali e sociali è molto interessante perché si tratta di un settore che a differenza di altri negli ultimi anni è cresciuto esponenzialmente e perché in questo settore vengono utilizzate purtroppo ancora oggi molte sostanze pericolose per l'uomo e per l'ambiente; oggi l'intero settore moda, non solo il fast fashion, inquina aria, suolo, acqua ed è responsabile di molte malattie professionali, negli ultimi anni alcune aziende europee si stanno impegnando per porre fine o limitare questo problema, tuttavia vi sono ancora molti casi specialmente nelle zone sottosviluppate o nei paesi emergenti in cui i principi della moda etica e sostenibile fanno maggiormente fatica ad imporsi. L'attuale business model dell'industria tessile si basa sull'economia lineare e sul fast fashion, e questo fa sì che questo settore abbia impatti devastanti sul Pianeta e sulle persone, il settore fashion è infatti secondo solamente al settore petrolifero in termini di inquinamento.

Come visto in precedenza il sistema lineare non è più sostenibile, questo viene sottolineato anche nell'articolo "Circular Economy: Observations and Developments", il quale riporta il seguente concetto: "The problem of linear economy lies in its foundations. It is based on finite resources and it is no more sustainable right now. We need a new revolutionary way of thinking our economy"¹²². Tale rivoluzione di cui si parla dell'articolo deve coinvolgere inevitabilmente anche il sistema moda, essendo esso uno dei settori più importanti a livello globale.

Un altro problema che caratterizza il settore fashion, oltre all'applicazione del metodo lineare che viene ancora utilizzato in quasi tutti i settori e dalla maggior parte delle

¹²² https://iris.unive.it/retrieve/handle/10278/3739112/236949/EJEFAS_109_04.pdf

aziende, è il fenomeno del “Fast Fashion; il termine fast fashion si riferisce alla capacità di produrre abbigliamento economico e di tendenza in modo molto più rapido rispetto alla produzione abituale della moda programmata. Questa strategia si basa quindi su continue nuove offerte di abbigliamento, solitamente copiate o molto simili a quelle delle case di alta moda, che vengono esposti nei negozi anche tutte le settimane, diventando una dipendenza per il consumatore che viene spinto ad acquistare abiti in eccesso e senza controllo. La produzione e la vendita di abbigliamento a basso prezzo hanno permesso a molte persone che vivono nella miseria di potersi permettere dei capi di abbigliamento e quindi di non vergognarsi più per le magliette rammendate o le scarpe sfondate, tuttavia questo metodo di produzione ha impatti estremamente negativi sia a livello ambientale che sociale nonostante abbia posto fine solo apparentemente ad alcune differenze sociali. Il modello di business che domina il mondo della moda è quello lineare, ovvero un modello di business che si basa su esagerazione, fast fashion ed altri aspetti con impatti estremamente negativi sulla sostenibilità. Il fenomeno del fast fashion, con un modello operativo che prevede una diminuzione del lead time per rispondere più rapidamente ai cambiamenti di mercato, contribuisce all’inquinamento ambientale in quanto:

- Rappresenta il 10% delle emissioni di carbonio a livello mondiale;
- Il 35% delle microplastiche presenti negli oceani ha origine da tessuti sintetici come il poliestere che sono presenti nel 60% degli indumenti e la produzione rilascia anche il doppio delle emissioni di carbonio rispetto al cotone, che come vedremo in seguito non è comunque un materiale completamente sostenibile visto l’utilizzo di energie, risorse e sostanze chimiche necessarie per la sua lavorazione;
- Aumenta la quantità di rifiuti, circa l’85% dei tessuti ogni anno viene buttato in discarica e deve quindi essere smaltito;
- Con la fase di lavaggio dei vari tessuti si calcola che ogni anno vengano rilasciate negli oceani 500 mila tonnellate di microfibre¹²³.

Nel solo 2015 il settore tessile e dell’abbigliamento ha registrato un consumo di acqua dolce pari a 80 miliardi di metri cubi, l’emissione di oltre un milione di tonnellate di CO2 e la produzione di 92 milioni di tonnellate di rifiuti; questi dati sono dimostrati dal fatto

¹²³ Moda Sostenibile – il cambiamento è possibile, Francesca Rizzi 2021

che per produrre una semplice maglia di cotone sono necessari:

- 2650 litri d'acqua;
- 0,09 kg di fertilizzanti;
- 0,05 kg di pesticidi;
- 2,7 kg di CO₂;
- 0,05 kg di gas nocivi;
- 0,54 kg di carburanti fossili;
- Ogni 50 lavaggi si generano inoltre 9 kg di emissioni di CO₂.

L'insostenibilità ambientale del settore è anche dimostrata dal fatto che nella coltivazione del solo cotone vengono impiegati ogni anno il 19% di tutti gli insetticidi e il 9% di tutti i pesticidi utilizzati a livello mondiale. Il documentario *The True Cost* dimostra come le piantagioni di cotone in India stiano portando gravi conseguenze per le grandi quantità di sostanze chimiche utilizzate per la coltivazione, queste sostanze inquinano la terra, l'acqua ed hanno conseguenze mortali sulla salute delle comunità locali, il film evidenzia anche che le stesse aziende che producono le sostanze chimiche sono poi le stesse che producono i medicinali per curarsi dagli effetti, mentre le aziende di abbigliamento ignorano completamente gli effetti di queste sostanze in questi luoghi. Il documentario diretto e prodotto da Andrew Morgan nel 2015 mostra e denuncia gli effetti negativi provocati dal fenomeno del fast fashion che riguardano l'intero ciclo di vita dei prodotti, mostrando i danni provocati dall'industria tessile sia per quanto riguarda l'aspetto ambientale che per quello sociale; il documentario esamina anche altri aspetti fondamentali per raggiungere la sostenibilità ambientale e sociale, come il ruolo dell'informazione e dei mass media ed il ruolo dei consumatori. La situazione di insostenibilità purtroppo non si limita alla sola fase di produzione ma riguarda tutto il ciclo di vita dei prodotti, infatti anche le fasi di lavaggio e di smaltimento sono estremamente critiche per il nostro Pianeta, oggi si vende circa il 400%¹²⁴ in più rispetto a vent'anni fa e questo dato è principalmente dovuto al fenomeno del fast fashion che ha quindi aumentato la quantità di abbigliamento che ogni anno deve essere smaltita; lo smaltimento è infatti una fase che non deve essere trascurata in quanto anch'essa è responsabile dell'inquinamento provocato dall'intero settore e non è una fase critica solamente per il fenomeno del fast fashion anche se tale metodo di produzione ha aumentato la portata dei danni.

¹²⁴ La Rivoluzione comincia dal tuo armadio, Luisa Ciuni e Martina Spadafora, Solferino 2021

Un capo di abbigliamento dal momento in cui viene creato fino al momento in cui viene acquistato è sottoposto ad un processo in cui entrano in campo una serie di caratteristiche come creatività, impegno e molti altri fattori che hanno portato al successo del settore fashion, tuttavia è fondamentale porsi comunque una domanda: “Che fine fa questo capo di abbigliamento se non viene apprezzato dal pubblico rimanendo quindi invenduto?”. La risposta a questa domanda è tanto semplice quanto grave, spesso infatti tali capi vengono bruciati contribuendo all’inquinamento del suolo e dell’aria; questa notizia è emersa circa un anno fa quando da alcuni documenti contabili di Burberry¹²⁵ si apprese che il brand inglese aveva mandato all’inceneritore molti vestiti ed accessori non acquistati in modo tale da minimizzare lo stock di materiale invenduto senza ridurne il valore attraverso canali di vendita secondari; la casa inglese affermò di essersi affidata per l’operazione a società che si occupavano della combustione in modo responsabile ricavandone energia, nonostante questo la notizia fece parecchio clamore e indagando si trovarono dei casi in cui gli abiti venivano bruciati senza alcun controllo ed in modo non responsabile. L’aumento della produzione e il conseguente danno ambientale al nostro Pianeta si potrebbero controllare e si controllano in parte in Europa grazie ad alcune leggi, tuttavia il problema principale riguarda i paesi dove i controlli sono inefficaci o in alcuni casi anche inesistenti. Ancora prima che l’inquinamento raggiungesse gli attuali livelli molte aziende avevano delocalizzato la propria produzione all’estero specialmente nell’Estremo Oriente per approfittare del minor costo della mano d’opera, poi con l’apertura della Cina ai capitali Occidentali la delocalizzazione ha subito un’ulteriore crescita, questo è principalmente dovuto al fatto che ancora oggi molti capi devono essere rifiniti e collaudati a mano pezzo per pezzo e pagando sottocosto chi si occupa di queste fasi si possono ottenere grandi marginalità sui ricavi. Il fenomeno del fast fashion ha poi ulteriormente aumentato questo problema, infatti con il sistema low cost i prezzi dei capi sono diminuiti e di conseguenza anche le paghe per i lavoratori. L’inquinamento è solamente un aspetto negativo del settore fashion, infatti l’aspetto sociale è altrettanto rilevante ed anch’esso è stato ulteriormente peggiorato dall’avvento del *fast fashion*. Il *fast fashion* in molti casi ha provocato casi di schiavitù

¹²⁵ “Burberry è una casa di moda di lusso britannica fondata nel 1856 da Thomas Burberry che realizza vestiti, accessori e cosmetici. Caratteristico è il motivo a tartan che è spesso presente sui suoi prodotti e che è divenuto il suo simbolo più riconosciuto e imitato”. <https://it.wikipedia.org/wiki/Burberry>

moderna, in particolare le categorie più colpite da queste forme di sfruttamento sono donne e minori. I casi di sfruttamento riguardano tutta la filiera, dalla raccolta nei campi di cotone, alla fase di confezione e nelle grandi fabbriche per la produzione. Il Bangladesh è il secondo paese al mondo per quanto riguarda le esportazioni nel settore tessile e dell'abbigliamento, ed è un paese in via di sviluppo che viene sfruttato per il basso costo della sua manodopera. Intorno alla metà degli anni '70 questo paese ha svalutato la propria valuta e ha ridotto le barriere commerciali all'entrata in modo tale da attirare capitali stranieri, in questo modo nell'intero paese si sono stabilite una grande quantità di fabbriche di abbigliamento. In questo modo per le persone del posto il lavoro in fabbrica era l'unico disponibile, e molti marchi occidentali e di fast fashion hanno deciso di sfruttare ulteriormente questa situazione per stabilire fabbriche di abbigliamento a basso costo ed alta produttività. Questa situazione ha portato oggi il Bangladesh ad essere uno dei paesi maggiormente sfruttati per la manodopera a basso costo, le persone vengono pagate circa 20 centesimi l'ora per un totale di 10 ore di lavoro al giorno per tutti i giorni della settimana. Lo stato di insostenibilità sociale in cui si trova questo paese non è provocato solamente dai salari bassi ma anche dall'impiego di lavoro minorile, dalle pessime condizioni di lavoro in cui le persone sono costrette ad operare a causa all'inadeguatezza dei luoghi di lavoro, del continuo contatto con sostanze nocive e dalla mancanza di una cultura sui diritti dei lavoratori. La situazione dei lavoratori del Bangladesh non era mai stata sotto la luce dei riflettori a livello globale, almeno fino al 24 Aprile 2013 quando a Savar, un distretto nella periferia di Dacca, la capitale del Bangladesh, crollò un edificio commerciale chiamato Rana Plaza. Questo tragico fatto viene considerato il "Grund Zero" del settore tessile; il Rana Plaza era un edificio di otto piani nella quale si trovavano negozi, una banca e molte fabbriche di abbigliamento. Il crollo causò la morte di 1134 persone ed altre 2500 circa rimasero ferite. Le cause che hanno portato al crollo sono molteplici ed hanno evidenziato le gravi mancanze nei confronti dei lavoratori:

- L'edificio non era stato costruito per ospitare fabbriche ma bensì solo per alcuni negozi ed una banca in quanto si sapeva fin dalla progettazione che la struttura dell'edificio non era idonea a sopportare il peso e le vibrazioni dei macchinari;
- L'edificio era stato costruito su un terreno paludoso, fatto asciugare e poi riempito con altri materiali, inoltre per la costruzione dell'edificio a causa del costo del materiale è stata utilizzata una quantità di acciaio inferiore a quella necessaria;

- L'edificio aveva presentato nel periodo precedente al crollo molte crepe e segni di cedimento, infatti i negozi e la banca erano stati chiusi; nonostante questo le fabbriche di abbigliamento erano rimaste aperte per non ritardare le consegne e perdere efficienza produttiva;
- L'edificio era stato progettato per contenere otto piani ma in fase di realizzazione ne sono stati aggiunti altri due senza autorizzazione;
- Sul tetto erano stati posizionati dei generatori diesel dal peso di circa 2500 kg in modo tale da continuare la produzione anche nel caso in cui fosse mancata l'elettricità; il giorno del crollo si è verificato un black-out che ha fatto entrare in azione i generatori provocando quindi ulteriori vibrazioni a tutta la struttura.

Quel che restava del Rana Plaza a poche ore dal crollo:



126

Fig. 16: <https://www.theblackbag.org/rana-plaza/>

Il crollo del Rana Plaza è il più grave incidente mortale avvenuto in una fabbrica tessile nella storia; le fabbriche di abbigliamento all'interno della struttura lavoravano per molti brand del fast fashion e non tra cui Benetton, Primark, Inditex (Zara, Bershka, Pull and Bear, Oysho, Stradivarius) e molti altri. Altri fatti molto gravi sono accaduti dopo il crollo, infatti solamente 9 dei 29 marchi con produzioni che provenivano da queste fabbriche hanno partecipato alla riunione per discutere del risarcimento alle famiglie

¹²⁶ <https://www.theblackbag.org/rana-plaza/>

delle vittime e nel 2014 solamente 7 marchi su 29 hanno aderito al fondo fiduciario creato dall'Organizzazione mondiale del lavoro¹²⁷; inoltre il 5 Giugno la polizia del Bangladesh ha sparato sui parenti delle vittime che protestavano per ricevere i risarcimenti, provocando ulteriori vittime. Questa tragedia ha fatto sì che molte persone si accorgessero delle inadempienze del settore tessile a livello globale, infatti da questo momento in poi molti attori del settore fashion hanno iniziato un processo molto lungo per arrivare alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Anche Andrew Morgan, regista e direttore del documentario *The True Cost* ha dichiarato di essersi interessato al tema della sostenibilità nel settore tessile e dell'abbigliamento (con particolare riferimento al fenomeno del fast fashion) in seguito al terribile fatto accaduto a Savar. Sono in molti infatti a sostenere che sia stata proprio la tragedia del Rana Plaza ad invertire la rotta dell'industria tessile. Essa sembra aver sancito la nascita del Fashion Revolution, il movimento che vuole creare una nuova coscienza sostenibile nel mondo della moda. La sostenibilità intesa dal movimento non riguarda solo l'aspetto ambientale ma pretende la tutela dei lavoratori e la trasparenza della filiera che porta a creare e realizzare un prodotto. Questo movimento ha l'obiettivo di tutelare la disuguaglianze e ridare dignità al mondo della moda che ha perso i suoi valori cardine a favore di una forsennata corsa alla produzione di massa.

Carry Somers¹²⁸, co-fondatrice di Fashion Revolution: "Quando tutto nell'industria della moda è focalizzato sul profitto, i diritti umani, l'ambiente e i diritti dei lavoratori vengono persi. Questo deve finire, abbiamo deciso di mobilitare le persone in tutto il mondo per farsi delle domande. Scopri. Fai qualcosa. L'acquisto è l'ultimo click nel lungo viaggio che coinvolge migliaia di persone: la forza lavoro invisibile dietro ai vestiti che indossiamo. Non sappiamo più chi sono le persone che fanno i nostri vestiti, quindi è facile far finta di non vedere e come risultato milioni di persone stanno soffrendo, perfino morendo." Alla luce di quanto evidenziato possiamo sostenere che l'intero mondo della moda deve ancora compiere molti progressi necessari per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, infatti sia sul piano ambientale che sul piano sociale i passi in avanti da fare sono ancora moltissimi, tuttavia come vedremo in

¹²⁷ "L'Organizzazione internazionale del lavoro fondata nel 1919 è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani internazionalmente riconosciuti, con particolare riferimento a quelli riguardanti il lavoro in tutti i suoi aspetti".

https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_internazionale_del_lavoro

¹²⁸ Carry Somers (nata nel 1966) è un'imprenditrice e fashion designer britannica, ha fondato il movimento "Fashion Revolution" ed in precedenza ha fondato ed è stata direttrice per molti anni di Pachacuti.

seguito la maggiore attenzione al tema che si sta registrando negli ultimi anni ha portato grazie ad alcune associazioni e movimenti all'individuazione di modelli di business sostenibili fondati sull'economia circolare anche per il settore fashion; alcune aziende del settore fashion hanno iniziato da poco questa transizione, moltissime come detto in precedenza basano ancora il proprio modello di business sul modello di produzione lineare, ma nonostante questo anche in questo settore ci sono delle aziende virtuose da prendere come riferimento.

3.2 STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ E BUSINESS MODEL SOSTENIBILE NEL SETTORE FASHION

Il sistema moda come abbiamo analizzato deve ancora compiere molti passi avanti nei confronti degli obiettivi di sviluppo sostenibile, i business model del settore fashion sono ancora oggi molto in ritardo rispetto ad altri settori che sono stati toccati direttamente dal tema della sostenibilità, come ad esempio l'edilizia e la produzione di energia. Questo ritardo è principalmente dovuto al fatto che la moda nel corso della sua evoluzione si è concentrata prevalentemente sull'immagine e la comunicazione piuttosto che sui reali processi produttivi, dando quindi maggiore importanza alla creatività rispetto allo sviluppo dei temi di sostenibilità. Il ritardo del settore moda potrebbe essere un vantaggio, il settore potrebbe affrontare il tema dello sviluppo sostenibile con una maggiore maturità integrando nel proprio modello di business il tema della sostenibilità insieme alla creatività ed originalità che da sempre caratterizzano il settore fashion. Per mettere la sostenibilità al centro della strategia le aziende del settore fashion devono concentrarsi su alcuni aspetti che devono essere le priorità per il nuovo modello di business, questi aspetti di fondamentale importanza sono:

- Responsabilità;
- Trasparenza;
- Valori sostenibili integrati nei processi strategici e produttivi;
- Qualità;
- Innovazione;
- Rispetto dell'insieme degli *stakeholder*.

Il processo di cambiamento nel settore fashion necessario per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile richiede di considerare questi fattori in tutte le aree del business model. Per il settore fashion è infatti di fondamentale importanza intervenire, oltre che sul rapporto con il consumatore e più in generale con tutti gli stakeholder e quindi sui temi della comunicazione e trasparenza che approfondiremo in seguito, anche sulle altre aree del business model.

MATERIE PRIME

Per valutare l'impatto sulla sostenibilità di un prodotto è necessario considerare l'intero

ciclo di vita del prodotto stesso; in quest'ottica diventa di fondamentale importanza utilizzare dei materiali eco-sostenibili per ridurre l'impatto ambientale del settore fashion. Come abbiamo visto in precedenza alcuni materiali utilizzati molto spesso nel sistema moda come ad esempio il cotone hanno in realtà un impatto ambientale ampiamente negativo a causa delle sostanze chimiche utilizzate per la sua lavorazione, per questo motivo il cambiamento dell'intero settore non può prescindere dall'utilizzo di nuovi materiali con un minore impatto sull'ambiente, come ad esempio:

- *Econyl*: la filiera del nylon rigenerato *econyl* elimina la fase di estrazione e trasformazione delle materie prime da fonte fossile, è un processo circolare a livello molecolare che rigenera i rifiuti di Nylon 6 che arrivano da tutto il Pianeta. Aquafil è un'azienda di produzione di fibre sintetiche che prevede due filiere: una tradizionale ed una completamente circolare per la lavorazione del nylon rigenerato *econyl*. Questa filiera è sostenibile dal punto di vista ambientale ma non ancora dal punto di vista economico, l'obiettivo dell'azienda è quindi quello di concentrare la propria offerta sul nylon rigenerato, aumentando quindi i volumi di vendita e produzione in modo tale da raggiungere anche la sostenibilità economica che ad oggi non è possibile raggiungere senza la filiera tradizionale;
- Arancia: molte arance vengono scartate ogni anno poiché non trovano posto sul mercato (in Italia circa il 25%), per questo il riciclo ed il riutilizzo di questi scarti sarebbe fondamentale per perseguire gli obiettivi di sostenibilità. L'azienda OrangeFiber¹²⁹ è riuscita a progettare un metodo che permette di trasformare gli scarti delle arance in un tessuto di qualità, recentemente questo tessuto è stato utilizzato dal brand Ferragamo¹³⁰ per realizzare un'intera collezione;
- *Juta*: questo materiale è completamente biodegradabile e riciclabile ed inoltre la sua coltivazione ha un impatto ambientale ridotto; questo materiale è stato utilizzato da molti brand per la realizzazione di abiti tra cui Dolce&Gabbana¹³¹;
- Ortica: la coltivazione di questa pianta viene considerata sostenibile in quanto

¹²⁹ Orange Fiber è l'azienda italiana che ha brevettato e produce tessuti sostenibili a partire dai sottoprodotti degli agrumi, costituita a Catania nel 2014 con l'obiettivo di produrre tessuti di alta qualità per il segmento moda-lusso. <https://orangefiber.it/it/who-we-are/>

¹³⁰ Salvatore Ferragamo S.p.A. è una casa di moda italiana fondata nel 1927 da Salvatore Ferragamo

¹³¹ Dolce&Gabbana: casa di alta moda italiana fondata nel 1985 dagli stilisti Domenico Dolce e Stefano Gabbana a Legnago. Oggi ha sede a Milano. https://it.wikipedia.org/wiki/Dolce_%26_Gabbana

non richiede l'utilizzo di pesticidi ed inoltre il consumo idrico è ridotto. L'utilizzo dell'ortica nella filiera del settore tessile è ancora molto ridotto, tuttavia vi sono alcuni esempi che dimostrano che questa pianta può essere utile per realizzare abiti e cuscini;

- Canapa biologica: anche in questo caso la coltivazione viene considerata sostenibile in quanto non si necessitano di insetticidi o di grandi quantità d'acqua, inoltre la canapa ha un ciclo di vita molto breve, prevede un raccolto continuo e non necessita di caratteristiche particolari dell'ambiente per crescere. Il brand Patagonia è un virtuoso esempio nell'utilizzo di questo materiale, infatti la canapa biologica viene impiegata per realizzare numerosi capi delle collezioni del brand;
- Cotone biologico: come visto in precedenza la coltivazione del cotone ha grossi impatti sull'ambiente e richiede grandi quantità di acqua nelle fasi di lavorazione, per questo il sistema moda ha iniziato a produrre il cotone biologico, questo materiale viene coltivato con una maggiore attenzione all'ambiente e con un minor utilizzo di pesticidi e fertilizzanti, tuttavia non sempre si limita il consumo idrico ed inoltre il nuovo metodo di coltivazione comporta una minore resa;
- Banano: le piante del banano si trovano nelle zone tropicali e subtropicali del nostro Pianeta, le parti della pianta che non vengono collocate nel mercato possono essere utilizzate per creare un tessuto impermeabile e resistente che per alcune sue caratteristiche è simile al cotone.

I materiali possono essere suddivisi in 3 macrocategorie:

- Riciclati: il riciclo è il mezzo più forte per ridurre gli impatti ambientali ed il consumo di materie prime vergini;
- Biologici: anche i materiali che rientrano in questa categoria devono rispettare particolari criteri ambientali, sociali e qualitativi; per identificare i materiali biologici c'è la norma tecnica GOTS (*Global Organic Textile Standard*).



132

Fig. 17: <https://www.ccpb.it/en/blog/certificazione/gots-global-organic-textile-standard/>

¹³² <https://www.ccpb.it/en/blog/certificazione/gots-global-organic-textile-standard/>

Questa certificazione è leader mondiale nella definizione degli standard di lavorazione tessile di fibre biologiche, ed include severi criteri ambientali e sociali;

- Né riciclati né biologici: in questa categoria rientrano i materiali con i maggiori impatti ambientali e sociali.

Un altro indice che viene spesso utilizzato per valutare l'impatto ambientale di un brand ma anche di ogni singolo materiale è l'*Higg Materials Sustainability Index*.

PROCESSI PRODUTTIVI (INNOVAZIONE E TECNOLOGIA)

I processi produttivi del settore tessile hanno un impatto ampiamente negativo sull'ambiente, per questo motivo è necessario un cambiamento di tutta la filiera produttiva. Per effettuare un cambiamento verso processi produttivi sostenibili è necessario avere un approccio "di sistema", ovvero un approccio che consideri tutte le fasi del ciclo produttivo e che non consideri ogni fase singolarmente; i principi della green engineering prevedono infatti di strutturare e progettare i processi in modo "olistico", attraverso quindi l'analisi di sistema e considerando quindi tutte le fasi fin dalla progettazione. Uno degli obiettivi principali dei processi produttivi del sistema moda basati sui principi della sostenibilità sono l'efficienza energetica ed idrica, è infatti fondamentale ridurre il consumo di energia ed acqua in modo tale da impattare meno sull'ambiente e ridurre i costi. Un altro obiettivo molto importante per il settore tessile nei propri processi produttivi è quello di ridurre o eliminare scarti e rifiuti dei processi di produzione attraverso il riciclo o il riutilizzo. Questi obiettivi sono raggiungibili mediante una serie di interventi che riguardano l'intera filiera produttiva:

- Sfruttamento di energie rinnovabili;
- Riutilizzo dell'acqua di processo e depurazione dei reflui;
- Adozione di tecnologie basate su principi eco;
- Riciclo e riutilizzo di scarti ed eccedenze di produzione;
- Eliminazione di sostanze chimiche tossiche e ricerca di soluzioni alternative.

Tutti questi interventi sono necessari per rendere sostenibili i processi produttivi del settore tessile e possono essere sviluppati ed implementati grazie all'utilizzo di tecnologie ed innovazioni. Tecnologia ed innovazione sono due fattori fondamentali ed imprescindibili per attuare il cambiamento, le innovazioni che riguardano i processi produttivi sono spesso tecnologiche e permettono di ridurre i tempi e di migliorare

l'efficienza. Inoltre negli ultimi anni sono già state implementate alcune innovazioni tecnologiche che possono aiutare il settore fashion a raggiungere i propri obiettivi verso un business model sostenibile, ad esempio la stampa 3D viene già oggi utilizzata in numerose lavorazioni per la sua capacità di ridurre gli scarti e i tempi. Anche l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali è di fondamentale importanza per le aziende del settore fashion in quanto permette di registrare ed analizzare una grande quantità di dati permettendo una valutazione efficace delle performance globali e per ogni fase di lavorazione.

DESIGN SOSTENIBILE

Per creare un prodotto sostenibile è necessario considerare l'intero ciclo di vita del prodotto fin dalla fase di progettazione, già in questa fase infatti bisogna valutare tutti gli impatti che il prodotto può avere lungo la catena del valore ed inoltre è si devono anche già stabilire eventuali metodi di riutilizzo o riciclo dei materiali o tessuti utilizzati. In una catena del valore sostenibile si valutano tutti gli impatti del prodotto fin dalla fase di progettazione in modo tale da anticipare e ridurre eventuali effetti negativi, questa fase è particolarmente critica in quanto dalle decisioni prese durante la creazione dipendono le fasi successive e gli impatti ambientali e sociali di queste.

Durante il design del prodotto vengono stabiliti i materiali da utilizzare, la tintura degli abiti e tutte le fasi di lavorazione, per questo motivo il ruolo del designer è un ruolo cruciale in quanto esso deve coniugare una serie di fattori come la creatività, l'identità del brand, i processi produttivi e la conoscenza dei materiali, inoltre un modello di business sostenibile oltre a questi fattori nella fase di design si valutano anche i costi ambientali per lo smaltimento, eventuali possibilità di riutilizzo o riciclo dei tessuti, durata e resistenza del capo ed anche la possibilità per riparare il capo.

Anche per i prodotti del sistema moda vale l'approccio delle "10R" per raggiungere la circolarità, il brand Patagonia ha recentemente lanciato la campagna Worn Wear per promuovere la riparazione dei capi ed incentivare alla circolarità. Il protagonista dell'iniziativa è un furgoncino attrezzato che funge da sartoria viaggiante presso il quale chiunque può portare il proprio abbigliamento, non solo sportivo, per rimetterlo in sesto facendo sostituire cerniere, bottoni o ricucire strappi.

RESPONSABILITÀ VERSO COLLABORATORI E DIPENDENTI

Questo punto visti gli avvenimenti che hanno caratterizzato il settore fashion assume

oggi particolare importanza, è infatti impossibile instaurare un modello di business sostenibile senza il rispetto dei diritti dei lavoratori e senza una cultura aziendale basata sui principi dell'etica e della responsabilità; per questo motivo un'azienda deve impegnarsi a:

- Garantire tutti i diritti dei lavoratori con retribuzioni adeguate ed idonee condizioni di lavoro: come abbiamo visto in precedenza specialmente nei paesi in via di sviluppo questo punto fondamentale spesso non è stato rispettato da alcuni attori del settore fashion, è quindi importante sviluppare una maggiore responsabilità delle aziende verso questi valori ed implementare specialmente in alcune zone del nostro Pianeta legislazioni e controlli più rigidi;
- Favorire l'inclusione lavorativa delle categorie svantaggiate: l'inclusione e la non discriminazione sono due concetti di assoluta importanza in una strategia sostenibile, l'attività lavorativa per i lavoratori deve infatti essere un mezzo per migliorare le proprie condizioni di vita;
- Sostenere l'integrazione lavorativa delle donne e abolire il lavoro minorile: come dimostrato dalla tragedia del Rana Plaza queste due categorie sono state negli anni quelle maggiormente sfruttate dal settore fashion, è quindi necessario anche in questo caso implementare controlli e leggi e sviluppare dei valori etici e responsabili all'interno delle aziende in modo tale che questo non si verifichi nuovamente;
- Selezionare collaboratori che condividono i valori aziendali: anche nel settore fashion un'azienda che vuole integrare il concetto di sostenibilità nella propria strategia necessita di collaboratori e dipendenti che condividano questi valori, è inoltre fondamentale anche l'attività di continua formazione sui temi della sostenibilità in modo tale che l'impresa possa raggiungere gli obiettivi economico, sociali e ambientali prefissati.

GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA

Un altro tema cruciale per l'implementazione di una strategia sostenibile è la gestione della catena di fornitura; per le aziende del settore fashion ci sono infatti una serie di fattori che riguardano la catena di fornitura che sono di particolare rilevanza:

- Conoscenza, controllo e monitoraggio degli attori coinvolti: il controllo dell'intera filiera è particolarmente complicato per le aziende che operano nel settore fashion, tuttavia bisogna comunque dedicare tempo ed impegno alle

fasi di ricerca, selezione e controllo dei fornitori per garantire l'allineamento del fornitore ai valori ambientali e sociali dell'azienda; nel settore fashion in particolare c'è la necessità di un controllo e di una conoscenza diretta del fornitore a causa della scarsa cultura di molti attori sui diritti dei lavoratori e sul rispetto dell'ambiente;

- Utilizzo di sistemi di certificazione esterni: molto spesso nel settore fashion si utilizzano materiali, tessuti e risorse che arrivano da altri paesi; le aziende spesso si trovano quindi costrette ad estendere le proprie relazioni e necessitano quindi di standard e certificazioni internazionali;
- Costruzione di filiere corte: come appena visto costruire una filiera corta nel sistema moda non è sempre possibile ed in alcuni casi comporta dei limiti alle opportunità, tuttavia la filiera corta porta anche molti vantaggi e agevolazioni, infatti avere fornitori vicini all'impresa aiuta a costruire relazioni continue e fondate sulla fiducia reciproca, inoltre agevola anche l'attività di controllo della catena di fornitura;
- Trasparenza nei rapporti con i fornitori: per la creazione di valore condiviso e per sviluppare una crescita che coinvolga tutti gli attori della filiera è importante la trasparenza e la condivisione di informazioni con i fornitori. La trasparenza nei confronti dei fornitori è infatti di primaria importanza per la creazione di una collaborazione fondata su idee e valori comuni;
- Gestione degli ordini ai fornitori: per sviluppare una filiera equa e sostenibile bisogna gestire correttamente il rapporto contrattuale ed economico; la gestione degli ordini incide sulle condizioni di lavoro del fornitore in quanto impatta inevitabilmente sui processi del fornitore, sulla qualità, sul personale necessario, per questo motivo bisogna gestire correttamente questo aspetto in modo tale da evitare di creare disequilibri aziendali presso i fornitori che porterebbero ad un peggioramento delle condizioni di lavoro;
- La logistica: questo aspetto della filiera per il settore fashion è sicuramente il più complicato da gestire e controllare specialmente per quanto riguarda la distribuzione finale. La distribuzione finale, spesso affidata ai corrieri, è particolarmente complicata da controllare soprattutto per quanto riguarda l'aspetto sociale, tuttavia è fondamentale implementare il monitoraggio anche di questo aspetto in quanto imprescindibile per instaurare una catena del valore equa e sostenibile.

IMPEGNO VERSO LA COMUNITÁ

L'impegno verso la comunità è un altro fattore di particolare rilevanza per un'azienda che vuole sviluppare un modello di business improntato sulla sostenibilità, in particolare un'azienda che vuole avere un impatto sulla comunità in cui opera deve impegnarsi a:

- Sostenere campagne e iniziative di sensibilizzazione;
- Educare la società ad uno stile di vita sostenibile;
- Valorizzare le attività imprenditoriali locali.

Questi aspetti relativi al *business model* di un'azienda sono di fondamentale importanza, insieme alla relazione con i clienti e alle attività di comunicazione e tracciabilità, per un'azienda che vuole implementare una strategia sostenibile nel settore tessile e dell'abbigliamento. Ad oggi molti di questi aspetti devono ancora essere sviluppati nel settore fashion a causa di alcuni fattori ostacolanti come ad esempio la mancanza di supporto istituzionale e la necessità di maggiori collaborazioni tra grandi e piccole-medie imprese.

3.3 IL RUOLO DEL CONSUMATORE, LA RELAZIONE CON IL CLIENTE E L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE E DELLA TRACCIABILITÀ

Nell'implementazione di un *business model* sostenibile nel settore fashion oltre agli aspetti sottolineati vi è un altro aspetto da cui dipende il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, ovvero il coinvolgimento del consumatore e di tutti gli *stakeholder* aziendali, per questo motivo è fondamentale analizzare altri tre aspetti chiave nell'implementazione di una strategia sostenibile per un'azienda che opera nel sistema moda:

- La relazione con il cliente ed il ruolo del consumatore;
- La comunicazione;
- La tracciabilità.

LA RELAZIONE CON IL CLIENTE ED IL RUOLO DEL CONSUMATORE

Nel settore fashion la relazione con il cliente è spesso imprevedibile e di particolare rilevanza, ad oggi soprattutto dopo la pandemia il rapporto con il consumatore è sempre più influenzato dai comportamenti dell'azienda rispetto agli obiettivi di sostenibilità, nel settore fashion il consumatore oggi è infatti molto più consapevole ed attento agli impatti ambientali prodotti dai brand rispetto anche a pochi anni fa, questo viene dimostrato dalla grande crescita che stanno vivendo in questo periodo alcuni trend del settore come il mercato second hand e la produzione a kilometro zero. I clienti nel settore fashion sono sempre più attenti al rispetto da parte dei brand dei diritti dei lavoratori e quindi per le aziende l'aspetto sociale sta assumendo un'importanza sempre maggiore in modo tale da rafforzare la propria immagine e la propria reputazione e da migliorare l'interazione e il rapporto con i consumatori.

Nella filiera del settore fashion il legame tra azienda, fornitori e consumatori sta diventando sempre di più l'elemento centrale su cui le aziende decidono di focalizzarsi, infatti l'aumento della sensibilità sui temi della sostenibilità da parte dei clienti ha un impatto che riguarda tutta la filiera e le aziende per implementare un business model sostenibile necessitano di coinvolgere sempre di più il consumatore anche nelle fasi di progettazione e sviluppo dei prodotti. Il cliente è quindi uno *stakeholder* chiave che deve essere coinvolto nelle attività dell'azienda in modo tale da costruire un rapporto

di fiducia reciproca attraverso la condivisione di valori, idee e principi; si deve quindi costruire una relazione con il consumatore che preveda un allineamento tra l'identità e la cultura aziendale ed i valori del cliente, per raggiungere questo obiettivo l'azienda deve condividere più informazioni possibili ed in particolare deve focalizzarsi su tre aspetti:

- Garantire la trasparenza sulle condizioni di lavoro;
- Favorire la diffusione di una cultura orientata all'acquisto responsabile e consapevole;
- Gestire i rischi associati alla comunicazione della sostenibilità.

Il consumatore oggi è sempre più consapevole, attento ai prezzi, attento ad altri aspetti secondari che caratterizzano il prodotto come il *packaging* e alla ricerca di maggiori informazioni in quanto è diventato consapevole del fatto che le proprie decisioni d'acquisto e i propri comportamenti influenzano la domanda ed il mercato, tuttavia la difficoltà che caratterizza il settore fashion è che molti aspetti come il rispetto delle condizioni dei lavoratori, gli impatti dei processi produttivi e l'etica della moda non si possono comprendere dal prodotto in sé ed è per questo motivo che assumono particolare importanza le attività di comunicazione e tracciabilità e soprattutto la presenza di strumenti di certificazione e controllo per garantire il rispetto da parte delle aziende degli aspetti ambientali e sociali durante tutta la catena del valore. Nonostante la crescente attenzione al tema della sostenibilità da parte dei consumatori del settore fashion, analizzando i comportamenti e le quantità di vestiti acquistate si nota come anche il comportamento dei consumatori e non solo quello delle aziende necessita di un rapido cambiamento per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile; secondo uno studio della *European Environment Agency* dal titolo "*Textiles and the Environment – The role of design in Europe's circular economy*", nel 2020 il consumo medio di tessili pro capite è stato di 15 chili per abitante: 6,0 kg di vestiti, 6,1 kg di tessili per la casa e 2,7 kg di scarpe nel 2020. Per la produzione tessile vengono utilizzate grandi quantità di materie prime, come dimostra lo studio. Per produrre tutti i capi di abbigliamento, calzature e tessili per la casa acquistati dalle famiglie dell'UE nel 2020, sono state utilizzate circa 175 milioni di tonnellate di materie prime primarie, pari a 391 kg a persona. Circa il 40% è attribuibile ai vestiti, il 30% ai tessili per la casa e il 30% alle calzature. Ciò classifica i tessili come la quinta categoria di consumo più alta in Europa in termini di utilizzo di materie prime. Da questi dati emerge la necessità di ridurre i consumi, gli acquisti e di promuovere la circolarità per migliorare la qualità ed

allungare la vita dei prodotti e dei materiali considerando che la maggior parte degli abiti acquistati spesso non viene nemmeno indossato oppure viene indossato poche volte e poi buttato, questo comportamento d'acquisto insostenibile è sicuramente una conseguenza negativa del fenomeno del *fast fashion*.

LA COMUNICAZIONE

La maggiore attenzione dei consumatori ai temi della sostenibilità anche nel settore tessile e dell'abbigliamento obbliga le imprese a focalizzarsi anche sull'attività di comunicazione per soddisfare le crescenti esigenze di informazioni da parte dei clienti. Quando si parla di comunicazione sostenibile si utilizza spesso il termine "green marketing", questo concetto viene definito come "l'insieme delle attività e delle strategie messe in atto da un'azienda per contribuire a migliorare la propria sostenibilità ambientale"¹³³ ed è un concetto che si è sviluppato a partire dagli anni '80 anche se inizialmente i brand hanno confuso il *green marketing* con il *green washing*, concetto che invece si riferisce ad una politica di marketing effimera e "di facciata" dovuta ad una strategia aziendale che non si pone l'obiettivo di ridurre i costi ambientali ma vuole comunque dimostrare impegno ai temi della sostenibilità anche se l'impegno non è reale, questa politica di marketing a differenza del green marketing è una strategia aziendale dannosa ed insostenibile nel lungo periodo.

Dagli anni '90 in poi il concetto di *green marketing* ha iniziato ad assumere la sua reale valenza, il termine infatti è sempre più legato alle performance ambientali e alla riduzione dei costi ambientali, lo sviluppo di questo concetto è stato aiutato e continua ad essere supportato ancora oggi dalle continue innovazioni tecnologiche che permettono di misurare sempre con maggiore attendibilità le performance ambientali. "Ecologia e marketing remano una contro l'altro, una vuole farvi consumare di meno l'altro di più"¹³⁴: con queste parole lo studioso John Grant¹³⁵ mostra come il marketing convenzionale abbia come unico scopo l'aspetto commerciale, ovvero quello di aumentare le vendite e di conseguenza i consumi. Il *green marketing* invece non ha l'obiettivo di ottenere solamente risultati commerciali e tanto meno ha come scopo

¹³³ <https://www.digital4.biz/marketing/green-marketing-che-cose-come-si-fa-e-quali-sono-i-vantaggi-per-i-brand/#:~:text=di%20green%20marketing-,Definiamo%20il%20Green%20Marketing,a%20quella%20sociale%20ed%20economica.>

¹³⁴ John Grant, *Green Marketing, il manifesto*; Franco Brioschi editore, 2009

¹³⁵ John Grand: importante studioso anglosassone ed esperto in green marketing

quello di ottenere risultati puramente ambientali, piuttosto l'obiettivo di questa strategia è quello di integrare in un'unica visione aspetti ambientali e commerciali per arrivare all'identificazione di una cultura che comprenda entrambi questi aspetti. Grant infatti sostiene che questo nuovo *marketing* è completamente distante da una pubblicità che vuole spingere al consumismo ma al contrario spinge verso la trasparenza, la centralità del consumatore, la *community*; questo nuovo *marketing* non vuole fare promesse vuote ma ha lo scopo di istruire e coinvolgere il consumatore.

John Grant stabilisce inoltre che il *green marketing* deve focalizzarsi sugli aspetti positivi, in particolare un piano marketing ideale secondo lo studioso anglosassone deve possedere cinque caratteristiche fondamentali:

- 1) Intuitivo: è necessario che le informazioni fornite siano facilmente comprensibili e accessibili per i consumatori;
- 2) Integrante: il piano *marketing* deve riuscire ad integrare molti aspetti come la tecnologia, gli aspetti commerciali, gli aspetti ambientali ed i processi produttivi;
- 3) Innovativo: questo metodo di *marketing* è un metodo completamente innovativo e si pone anche l'obiettivo di stimolare nuove innovazioni, idee, prodotti e comportamenti da parte del consumatore e dell'azienda;
- 4) Informato: un altro obiettivo deve essere naturalmente quello di informare il consumatore in modo tale da creare una cultura condivisa tra consumatore e azienda e promuovere di conseguenza il passaparola e la diffusione di questi valori;
- 5) Invitante: il green marketing deve riuscire a convincere il consumatore ad abbandonare i vecchi comportamenti d'acquisto incentrati sul consumismo per adottare nuove abitudini focalizzate sulla sostenibilità.

Un ruolo fondamentale nella diffusione del green marketing è svolto da Internet che spesso viene considerato come la sesta "i" nello schema di Grant, la rete è infatti il sistema migliore per condividere e promuovere con più persone possibili questo nuovo *marketing*. Il *green marketing* è quindi un metodo sostenibile e completamente innovativo che però non è possibile adottare senza due caratteristiche di centrale importanza:

- *Value proposition* sostenibile;
- Credibilità: per raggiungere una completa credibilità da parte dei consumatori un'azienda deve mettere la responsabilità al centro della propria strategia ed attualmente il settore fashion deve ancora compiere numerosi passi avanti

sotto questo punto di vista: una credibilità aziendale riconosciuta consiste in una marcata *brand identity* ed in una completa trasparenza della filiera produttiva.

LA TRACCIABILITÀ

Alla luce di quanto considerato per una corretta comunicazione e per una relazione di fiducia con il consumatore è necessario per le aziende del settore fashion l'incremento della trasparenza e una completa tracciabilità dell'intera filiera produttiva. La tracciabilità della filiera consiste nella ricostruzione dell'intero ciclo di realizzazione, dall'origine dei singoli componenti che costituiscono al prodotto, fino al passaggio al consumatore, passando per tutti i processi produttivi. Una corretta tracciabilità comporta numerosi vantaggi sia per il consumatore che per l'azienda.

Vantaggi per il consumatore:

- Maggiore controllo sul rispetto di standard ambientali e sociali durante tutta la filiera produttiva;
- Maggiore controllo sulla provenienza e qualità dei materiali;
- Informazioni su impatti ambientali e sociali dei processi produttivi per realizzare il capo;
- Prevenzione ad eventuali problemi di salute;
- Sicurezza che il prodotto sia stato realizzato effettivamente in un dato luogo.

Vantaggi per l'azienda:

- Maggiore fiducia da parte dei consumatori;
- Miglior reputazione e riduzione del rischio reputazionale in caso di criticità;
- Miglioramento del rapporto con tutti gli attori della filiera produttiva;
- Maggiore efficienza nella gestione della filiera.

Ad oggi la tracciabilità e la completa trasparenza della catena del valore del settore fashion è molto complessa in quanto si tratta di una filiera estremamente frammentata e globalizzata, tuttavia si stanno sviluppando sempre più filiere a kilometro zero per risolvere questo problema, inoltre un'altra possibile soluzione che permette di tracciare anche le filiere più complesse è quella portata dalla tecnologia blockchain, ovvero "un registro di contabilità condiviso e immutabile che facilita il processo di registrazione delle transizioni e la tracciabilità dei beni in una rete commerciale"¹³⁶, questa tecnologia

¹³⁶ <https://www.ibm.com/it-it/topics/what-is-blockchain>

non permette di cambiare i dati dopo l'esecuzione della transazione ed è quindi molto utile per tracciare i processi produttivi anche senza la necessità di controlli esterni. Questa tecnologia deve comunque essere ancora implementata, ad oggi nel sistema moda spesso il concetto di tracciabilità è legato a quello di etichettatura. Il brand Rapanui¹³⁷ ha recentemente sviluppato insieme ad alcuni membri del parlamento europeo un metodo di etichettatura ecologica che permette ai consumatori di avere informazioni sul packaging dei capi, questo metodo prevede una classificazione in sette categorie (dalla A alla G):

- A: etico, biologico, sostenibile;
- B: etico con degli elementi sostenibili;
- C: etico;
- D: intermedio;
- E: sono necessari dei miglioramenti;
- F: qualcosa di etico, biologico, sostenibile;
- G: non etico, non biologico, non sostenibile¹³⁸.

Il brand britannico ha inoltre progettato inoltre uno strumento, chiamato "Trace Mapping Tool" che permette di tracciare i prodotti tramite un'applicazione fin dalla loro progettazione, non a caso tale metodologia prende il nome di *from seed to shop* ovvero "dal seme al negozio". Anche le istituzioni stanno diventando sempre più consapevoli sull'importanza della trasparenza e della tracciabilità della filiera per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, proprio in questo periodo infatti la commissione legislativa dello Stato di New York sta analizzando e valutando il *Fashion Sustainability and Social Accountability Act*, meglio conosciuto come *Fashion Act*. Questo documento è un disegno di legge per richiedere alle aziende che si occupano di moda di tracciare e comunicare ufficialmente il loro impatto ambientale, prendendo in considerazione tutta la filiera. Si tratta di una misura che calcola l'impatto ambientale e sociale delle filiere produttive per renderle trasparenti. Nonostante le criticità, questa transizione consentirà di fare concreti passi avanti in termini di sostenibilità e comporterà effetti sul settore fashion a livello globale. La trasparenza e la tracciabilità della filiera sono dunque elementi necessari per lo sviluppo sostenibile del settore fashion, ad oggi il settore è molto indietro rispetto ad altri a causa di alcune criticità, tuttavia anche sull'implementazione di questi due concetti vi sono degli esempi virtuosi

¹³⁷ Rapanui: brand britannico molto attento ai temi della sostenibilità

¹³⁸ <https://informatex.it/wp-content/uploads/2017/06/Sostenibilit%C3%A0-Moda.pdf>

che possono fungere da esempio, inoltre il processo di transizione verso una filiera trasparente e completamente tracciata può essere supportato ed implementato grazie alla tecnologia e agevolato da sistemi di produzione a filiera corta. Emerge comunque la necessità di un maggiore impegno da parte di imprese ed istituzioni in quanto l'attuale consapevolezza sull'importanza della trasparenza e della tracciabilità ha portato ad azioni isolate e sporadiche mentre sono necessari azioni concrete, costanti e che coinvolgono tutti gli attori del sistema moda.

3.4 IMPATTO SULLA SOSTENIBILITÀ DEI NUOVI TREND EMERGENTI NEL SETTORE FASHION

Come abbiamo visto in precedenza nel settore fashion negli ultimi anni si sono diffusi dei nuovi trend, queste tendenze rappresentano un punto cruciale per l'intero settore in quanto hanno conseguenze non solo sugli aspetti gestionali e creativi ma anche sui temi dello sviluppo sostenibile; in particolare vi sono alcuni trend che meritano di essere analizzati per gli effetti che comportano sul tema della sostenibilità.

“M&A” *MERCER AND ACQUISITION*

L'ondata di acquisizioni e passaggi societari che ha caratterizzato il settore fashion negli ultimi anni può aiutare ad implementare strategie di sostenibilità, infatti dato che molti grandi brand del Luxury Fashion sono stati riuniti in pochi grandi gruppi una strategia condivisa dal gruppo stesso che coinvolge tutti i singoli brand di proprietà porterebbe impatti estremamente positivi rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile. I grandi gruppi come ad esempio Kering e LVMH proprio per questo motivo stanno predisponendo continuamente nuove linee guida per la sostenibilità che devono essere rispettate da tutti i brand dei rispettivi gruppi, inoltre grazie alle recenti acquisizioni vi saranno maggiori capitali da investire per innovazioni e tecnologie che come abbiamo visto sono necessarie per la sostenibilità e sarà possibile anche un migliore monitoraggio e comunicazione delle performance ambientali del gruppo mediante il bilancio di sostenibilità che come già visto diventa obbligatorio al raggiungimento di determinati parametri dimensionali. La presenza di grandi gruppi permette, come già accennato, di migliorare la comunicazione con tutti gli stakeholder mediante un unico documento che contiene tutte le informazioni sulla sostenibilità; tra gli stakeholder che vengono agevolati dalla creazione di questi aggregati vi sono sicuramente le istituzioni che possono confrontarsi con un unico responsabile. Ad esempio, nel 2019, il presidente francese Emmanuel Macron ha incaricato François-Henri Pinault, Presidente e CEO di Kering di riunire tutti i big player del settore per predisporre e rafforzare un impegno condiviso verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile, tale incarico si è concluso con la predisposizione del *Fashion Pact*, ovvero un piano che definisce gli obiettivi da perseguire per i player del settore fashion, tale accordo ha avuto grande successo grazie soprattutto all'impegno messo in campo dal gruppo Kering che ha aderito con tutti i suoi grandi brand.

TENDENZE TECNOLOGICHE

Anche nel settore fashion la tecnologia ha un ruolo chiave per raggiungere gli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Gli impatti positivi della tecnologia sono molteplici e riguardano tutte le fasi della catena del valore, eccone alcuni:

- Campioni 3D: come già visto questa innovazione tecnologica consente di ridurre tempi e sprechi;
- Campagne di sensibilizzazione attraverso i social: la tecnologia, in particolare Internet ed i social network consentono di agevolare la comunicazione e diffondere maggiormente i valori della sostenibilità;
- Efficientamento processi produttivi e riduzione degli impatti ambientali e sociali grazie a tecnologie produttive innovative;
- Tecnologia Blockchain per implementare trasparenza e tracciabilità;
- La tecnologia permette di registrare ed analizzare una maggiore quantità di dati, i quali possono anche riguardare le performance di sostenibilità; quindi essa facilita il monitoraggio, controllo e rispetto di determinati standard di sostenibilità.

“NFT” *NON-FUNGIBLE TOKEN*

Sono molti i marchi che hanno già iniziato a esplorare le potenzialità della moda digitale e delle nuove tecnologie NFT. I grandi brand di moda sembrano aver intuito che il futuro è in questa nuova dimensione, un mondo in cui la propria identità digitale è importante quanto quella della vita reale, questo “nuovo mondo” permette di interagire con il proprio avatar in una realtà virtuale. Si tratta di uno sviluppo potenzialmente in grado di dare una nuova svolta all’economia e al marketing del settore e di ridefinire la moda così come la conosciamo. Sono due le grandi tematiche che sembrano quindi segnare i contorni e il futuro del settore della moda: sostenibilità e digitale. Le previsioni di Morgan Stanley¹³⁹ mostrano che i giochi del *metaverse* e gli NFT costituiranno il 10% del mercato dei beni di lusso entro il 2030, con un’opportunità di guadagno di 50 miliardi di euro confermano il nuovo trend che vede i consumatori sempre più coinvolti da un intrattenimento in cui si fondono esperienza digitale-gaming-acquisto. Questa nuova dimensione è sicuramente un’opportunità per il

¹³⁹ Morgan Stanley: banca d'affari, con sede a New York, fu fondata il 5 settembre 1935 da Henry Sturgis Morgan e Harold Stanley. https://it.wikipedia.org/wiki/Morgan_Stanley

settore tessile che da anni viene accusato a causa degli impatti provocati dai suoi processi produttivi. Il metaverso rappresenta la possibilità per brand e stilisti di esprimere la propria creatività senza provocare danni all'ambiente. Attraverso questa tecnologia si potrebbero produrre intere collezioni digitalmente e poi, successivamente, produrre fisicamente solo i capi effettivamente già acquistati nel metaverso, limitando la produzione ex ante solo a una selezione di capi più basilari e durevoli. Un altro vantaggio è rappresentato dall'opportunità che il metaverso rappresenta per *celebrity* ed *influencer*, i quali devono apparire on-line indossando sempre nuovi look, attraverso gli NFT si potrebbero sostituire i capi fisici da indossare solo una volta con capi digitali sempre in linea con le loro esigenze. Allo stesso modo ciascuno di noi potrebbe sperimentare virtualmente il piacere di indossare capi da esibire in incontri virtuali. Così facendo la produzione effettiva di abiti "reali" potrebbe ridursi e le aziende tessili potrebbero concentrarsi piuttosto su processi di moda più sostenibili e lenti, ad oggi infatti una recente ricerca sostiene che nel Regno Unito un acquirente su dieci acquista un capo solamente per pubblicare la foto su Instagram, tale dato è sicuramente allarmante considerando che i paradigmi della sostenibilità promuovono al contrario un utilizzo duraturo e consapevole. Agli influencer reali si stanno poi affiancando quelli creati appositamente per il metaverso con una loro identità ben precisa, un esempio tra i più seguiti è sicuramente quello di Aliona Pole, influencer virtuale che ha collaborato con AliExpress e Mercedes Benz Fashion Week per la presentazione di alcune collezioni.



140

Fig.18: Aliona Pole; <https://www.east-media.net/mercedes-benz-fashion-week-live-streaming>

PACKAGING

L'implementazione di un modello di business sostenibile riguarda l'intera catena del valore, per questo motivo il ruolo del packaging è di primaria importanza, specialmente dopo l'ulteriore incremento dell'e-commerce e le innovazioni che il settore fashion sta implementando su questo elemento sono necessarie per una strategia che pone al

¹⁴⁰ <https://www.east-media.net/mercedes-benz-fashion-week-live-streaming/>

centro del modello di business il tema della sostenibilità. La scelta di essere responsabili, etici e sostenibili riguarda quindi anche la fase di imballaggio, per questo molti brand si stanno attivando per cambiare i tradizionali metodi di packaging ed accrescere l'utilizzo di materiali biodegradabili e riutilizzabili per la fase di imballaggio. Il brand UNIQLO¹⁴¹ per esempio sta introducendo una *shopping bag* di carta kraft da utilizzare all'infinito, in modo tale da sacchetti di plastica di protezione singola utilizzati nelle confezioni di scarpe.

CUSTOMIZZAZIONE E PERSONALIZZAZIONE

Nel settore fashion si sta affermando una sempre maggiore ricerca di personalizzazione, questo perché il cliente vuole sentirsi unico ed essere maggiormente coinvolto. Attraverso questa tendenza l'utente assume un ruolo più attivo che, oltre a mettere in primo piano la creatività, permette di parlare di maggior informazione su quanto si acquista e di responsabilità.

MERCATO *SECOND HAND*

La crescita del mercato del second hand nel lusso - spiega all'Adnkronos Guida Ricciè sicuramente tra i fenomeni più dirompenti che stanno scuotendo il settore della moda e del lusso. Il 2020, complice la pandemia, ha registrato un boom del business del second hand, stimato da Bcg Consulting tra i 30 e i 40 miliardi di dollari in tutto il mondo e il mercato globale dell'usato è probabile che cresca ancora nei prossimi cinque anni, con un incremento dal 15% al 20% l'anno. Se fino a qualche anno fa il fenomeno del second hand era vissuto da molti come un mercato di serie B, tra il 2018 e il 2020 il settore del resale ha registrato una crescita del 12% e ha subito un'impennata durante i mesi della pandemia, dovuta anche al minor flusso di turisti a causa del lockdown e ai molti negozi chiusi, tuttavia nel 2021 con la riapertura dei negozi non si è registrata un'inversione di tendenza. Questi dati mostrano la grande crescita del mercato second hand e spiegano anche la decisione del gruppo Kering, da sempre legato al Luxury Fashion, di investire su questo mercato attraverso l'acquisizione di quote della piattaforma Vestiaire Collective.

La grande crescita di questo mercato è riconducibile principalmente a due fattori:

- Consumatori sempre più consapevoli ed attenti al prezzo;

¹⁴¹ UNIQLO: azienda giapponese che disegna, produce e vende abbigliamento casual per uomo, donna e bambino. <https://it.wikipedia.org/wiki/Uniqlo>

- Grande impatto dal punto di vista sostenibile con il cliente che partecipa e aiuta l'economia circolare.

STORE E FASHION WEEK DIGITALI

Come abbiamo visto a causa della pandemia e della grande crescita dell'e-commerce molti store fisici rischiano la chiusura, se infatti i grandi brand possono ristrutturare gli store per creare una nuova esperienza d'acquisto molti negozi più piccoli e con possibilità inferiori stanno rischiando di chiudere o addirittura in molti casi hanno già chiuso. L'impatto sulla sostenibilità della chiusura di molti negozi è sicuramente negativo a livello sociale sia per i titolari degli store ma anche per l'intero indotto che i negozi e le fashion week portano alle città, mentre a livello ambientale un ulteriore incremento dell'e-commerce e delle fashion week digitali potrebbe portare ad alcune conseguenze positive, come ad esempio la riduzione dei trasporti. Per quanto riguarda i grandi brand di lusso, come abbiamo visto, molti stanno cercando di ristrutturare i negozi fisici verso il digitale, anche in questo caso le conseguenze sarebbero positive con il cliente che verrebbe maggiormente coinvolto nella cultura del brand.

RESELLING

Anche il fenomeno del *reselling* ha impatti fondamentalmente positivi sui temi della sostenibilità essendo esso in alcuni casi strettamente legato al mercato second hand. Il *reselling* normalmente consiste nel possedere un prodotto molto ricercato, di solito in edizione limitata, e poterlo rivendere a prezzo maggiorato a coloro che non riescono ad ottenerlo in altro modo, tuttavia si parla di *reselling* anche nel caso del mercato second hand, ovvero quando si vende un articolo già utilizzato, chiaramente in questo caso il vantaggio non risiede del grande margine di profitto per il venditore come nella prima situazione ma piuttosto nel prezzo vantaggioso per l'acquirente e nella vendita di un articolo che altrimenti andrebbe buttato per il venditore. Oltre a questi trend che negli ultimi hanno caratterizzato il sistema moda vi sono altre particolari tendenze nate grazie alla maggior attenzione posta da consumatori e brand al tema della sostenibilità, queste tendenze altamente eco-sostenibili sono:

1. La transizione da fast a slow fashion: come già analizzato il fenomeno del fast fashion ha permesso a molte persone che vivono nella miseria di potersi permettere dei capi di abbigliamento e quindi di non vergognarsi più per le magliette rammendate o le scarpe sfondate, tuttavia questo metodo di

produzione ha impatti estremamente negativi sia a livello ambientale che sociale ed è proprio per i gravi effetti ambientali e sociali che sta emergendo una nuova tendenza a rallentare il ciclo produttivo della moda, questa nuova tendenza rappresenta anche una necessità per il sistema moda e viene definita *Slow Fashion*.

La *Slow Fashion* (o moda lenta) “è un movimento che spinge verso il modello di produzione sostenibile: riduzione del numero di collezioni annuali, per lo più di produzione artigianale, promuove il riciclo di materiali, la riduzione del consumo di risorse e l’acquisto di seconda mano”¹⁴². Il fenomeno dello *slow fashion* è nato fondamentalmente per contrapporsi al fast fashion ed è sinonimo di responsabilità, qualità, etica e rispetto dei diritti umani. La *slow fashion* “artigianale” è sicuramente una forma molto apprezzata di moda sostenibile.

2. La moda a km0: Nel settore Fashion il Made in Italy è sempre stato sinonimo di qualità, nell’ultimo periodo ha assunto particolare importanza anche il concetto di KM0 che è sinonimo di due elementi, la produzione del Made in Italy, e il ricorso a una rete di artigiani locali. La produzione a KM0 aiuta quindi la comunità nella quale si è inseriti e favorisce la tracciabilità ed il controllo sui fornitori, tutti aspetti ampiamente in linea con la sostenibilità. Tuttavia il KM0 viene anche visto da alcuni come un limite alla crescita in quanto risulta complicato per un’azienda che adotta questo approccio ampliare i volumi senza modificare la strategia. Un esempio interessante è quello di Varcotex, azienda carpigiana leader nel settore del labelling che lavora per molti brand nel settore del lusso e realizza ogni giorno circa 1 milione e 300 mila etichette tessute, un milione e 100 mila cartellini e 1 milione di etichette stampate. L’azienda ha registrato nei primi mesi del 2021 a un +10% di fatturato rispetto al 2019. Tra i clienti di Varcotex vi sono numerosi brand di lusso che si trovano nelle zone limitrofe dell’azienda carpigiana (Ferragamo, Gucci, Bottega Veneta e molti altri). Un altro esempio si trova a pochi passi dalla Rotonda Besana, in Viale Montenero a Milano ed è Must Have km0. Must Have km0 non è un semplice atelier di pezzi unici, ma è qualcosa di diverso. Una boutique di tendenze in cui trovare tutto ciò che si vorrebbe avere nel proprio guardaroba: dai must di stagione ai pezzi iconici rivisitati in chiave moderna. È un’esperienza unica di

¹⁴² <https://www.vestilanatura.it/slow-fashion/>

shopping, dove tra limoni, mele e peperoncini si nascondono abiti da sogno, maglie in cachemire e bijoux preziosi. L'allestimento del negozio rende omaggio al settore agricolo da cui "prende in prestito" il modello produttivo a km 0. I capi sono tutti pezzi esclusivi, di alta qualità, confezionati in piccoli laboratori artigianali limitrofi a Milano secondo il modello di produzione a filiera corta.

CAPITOLO IV

CASE STUDY: STELLA McCARTNEY

4.1 STORIA DEL BRAND E DEL GRUPPO LVMH

La storia del brand Stella McCartney è da sempre legata all'omonima fondatrice ed ancora oggi maggiore azionista del brand. Stella McCartney nasce a Londra il 13 Settembre 1971 dal musicista Paul McCartney¹⁴³ e dalla moglie Linda¹⁴⁴, già a 12 anni inizia ad interessarsi al mondo della moda creando il suo primo abito ed alla giovane età di 15 anni lavora nell'atelier parigino dello stilista Christian Lacroix¹⁴⁵. Nel 1995 si laurea alla prestigiosa Saint Martins College of Art and Design, il suo stile è riconoscibile fin dalla prima collezione pensata per una donna sicura di sé e caratterizzata da un'elegante sartorialità. L'attenzione mediatica sulla stilista britannica raggiunge fin da subito livelli altissimi soprattutto con la presentazione della sua collezione di fine corso di laurea grazie alla presenza di top model come Naomi Campbell¹⁴⁶ e Kate Moss¹⁴⁷ in passerella. IL 1995 è quindi l'anno che lancia ufficialmente Stella McCartney nel mondo della moda e si conclude con l'apertura del suo primo *showroom* nel quartiere di Notting Hill. Nel 1997 a soli 26 anni viene incaricata di sostituire Karl Lagerfeld¹⁴⁸ come direttrice creativa della maison francese Chloè¹⁴⁹; tale scelta da parte del brand, inizialmente giudicata da molti come un rischio,

¹⁴³ Sir James Paul McCartney nato a Liverpool il 18 giugno 1942 è un cantautore, polistrumentista, compositore, musicista, produttore discografico e cinematografico, sceneggiatore, attore, pittore, poeta, scrittore e attivista britannico. Ha raggiunto la fama internazionale come bassista nei Beatles.

https://it.wikipedia.org/wiki/Paul_McCartney

¹⁴⁴ Linda Louise McCartney, Lady McCartney, nata Eastman (Scarsdale, 24 settembre 1941 – Tucson, 17 aprile 1998), è stata una fotografa, tastierista, cantante, attivista e imprenditrice statunitense.

¹⁴⁵ Christian Lacroix: stilista francese nato ad Arles il 16 maggio 1951, ha fondato l'omonimo brand Christian Lacroix ed è stato direttore artistico dello stilista Emilio Pucci.

https://it.wikipedia.org/wiki/Christian_Lacroix

¹⁴⁶ Naomi Campbell: top model, attrice e cantante britannica nata a Londra il 22 maggio 1970.

https://it.wikipedia.org/wiki/Naomi_Campbell

¹⁴⁷ Kate Moss: supermodella e stilista nata a Croydon il 16 gennaio 1974, è riconosciuta a livello globale come un'icona nel mondo della moda. https://it.wikipedia.org/wiki/Kate_Moss

¹⁴⁸ Karl Otto Lagerfeld (Amburgo, 10 settembre 1933 – Neuilly-sur-Seine, 19 febbraio 2019) stilista e fotografo tedesco, è stato direttore creativo di molti brand come Fendi, Chanel, Chloè e Karl Lagerfeld, brand omonimo da lui fondato. https://it.wikipedia.org/wiki/Karl_Lagerfeld

¹⁴⁹ Chloè: casa di moda francese fondata nel 1952 da Gaby Aghion.

si rivela in realtà da subito un enorme successo, grazie al lavoro svolto dalla stilista che con il suo stile minimalista riesce a dare una ventata di freschezza e innovazione alla maison. Il suo talento viene riconosciuto non solo dall'opinione pubblica ma anche dagli esperti del settore, infatti tra il 1999 e il 2001 la stilista britannica viene premiata come:

- *British Designer of the Year* agli Elle Style Awards nel 1999 a Londra;
- *Designer of the Year* ai VH1/Vogue Fashion and Music Awards, nel 2000 a New York;
- *Designer of the Year* ai Rover British Fashion Awards, nel 2000 a Londra.

Kate Moss at Stella McCartney's Graduate Show:



Fig. 19: <https://www.telegraph.co.uk/news/2017/06/24/stellamccartney-embarrassed-chose-friends-kate-moss-naomi-campbell/>

Dopo questi successi Stella McCartney lancia nel 2001 l'omonimo brand in collaborazione con il Gucci Group (poi Gruppo Kering) mediante una *joint venture* al 50% e nell'ottobre dello stesso anno presenta la sua prima collezione a Parigi. Nel 2003 lancia il suo primo profumo "Stella" e nel 2004 pur continuando a lavorare alla propria linea personale inizia una collaborazione con adidas, tale collaborazione sarà particolarmente apprezzata e porterà Stella McCartney nel 2012 ad essere nominata da adidas Direttore Creativo del Team della Gran Bretagna: è la prima volta nella storia dei Giochi Olimpici che una stilista di fama internazionale disegna i capi di una nazionale per tutte le discipline delle Olimpiadi e delle Paralimpiadi. Sempre nel 2004

¹⁵⁰ <https://www.telegraph.co.uk/news/2017/06/24/stellamccartney-embarrassed-chose-friends-kate-moss-naomi-campbell/>

la stilista britannica riceve importanti ingaggi anche dallo star system: prima Madonna¹⁵¹ che la cerca per disegnare gli abiti del *Re-invention tour*, poi Annie Lennox¹⁵² per quelli del tour estivo. Nello stesso anno disegna anche i costumi per il film *Sky Captain and the World of Tomorrow* che vede recitare l'attrice Gwyneth Paltrow¹⁵³ a fianco di Jude Law¹⁵⁴. Negli anni successivi sono sempre più numerosi i riconoscimenti ricevuti da Stella McCartney grazie al lavoro svolto nel suo brand ma anche grazie alle numerose collaborazioni, tra quelle di maggior successo oltre a quella già citata con adidas ci sono quella del 2005 con H&M e quella del 2009 con Gap. Nel 2009 viene inserita dalla rivista Time¹⁵⁵ tra le 100 personalità più influenti. Oltre ai numerosi successi e le numerose collaborazioni ciò che ha da sempre contraddistinto Stella McCartney e la sua maison è l'impegno in favore della sostenibilità, evidente in tutte le sue collezioni, e parte integrante della filosofia del marchio, che si propone di essere un'azienda responsabile, onesta e al passo coi tempi. Tra i capi più iconici del brand vi sono sicuramente:

- La "Falabella bag": borsa prodotta e lanciata nel 2010 che ottenne un ottimo riscontro anche grazie all'attenzione verso la sostenibilità, questo modello è infatti stato realizzato utilizzando olii vegetali per produrre la pelle e bottiglie in plastica per la fodera;



156

Fig. 20: <https://www.vogue.it/en/trends/the-trend-blog/2010/06/falabella-python-bag>

- Green Carpet Collection: collezione sostenibile di abiti da sera presentata a Londra nel 2014;
- Nel 2015 realizza una collezione di t-shirt in edizione limitata per bambini e donne per War Child UK, con l'obiettivo di sensibilizzare e fornire sostegno ad

¹⁵¹ Madonna: produttrice discografia, imprenditrice e cantante americana

¹⁵² Annie Lennox: cantante britannica vincitrice di quattro Grammy

¹⁵³ Gwyneth Paltrow: imprenditrice ed attrice american, vincitrice di un Premio Oscar nel 1999

¹⁵⁴ Jude Law: attore e doppiatore britannico con due nomination al Premio Oscar

¹⁵⁵ Rivista americana fondata a New York nel 1923

¹⁵⁶ <https://www.vogue.it/en/trends/the-trend-blog/2010/06/falabella-python-bag>

alcuni fra i bambini più vulnerabili, che vivono in zone di conflitto nel mondo. Ad oggi esistono 51 boutique monomarca Stella McCartney presenti in varie parti del mondo, tra cui Manhattan, Londra, Los Angeles, Parigi, Milano, Tokyo, Shanghai e Pechino. Oggi le sue collezioni sono distribuite in oltre 77 paesi grazie a una rete di 863 rivenditori, tra cui negozi specializzati e grandi magazzini, e sono disponibili online in 100 paesi in tutto il mondo.

Dopo 17 anni di partnership nel 2018 Stella McCartney decide di chiudere la propria collaborazione con il gruppo Kering acquistando le quote di partecipazione di proprietà del gruppo. Dopo la chiusura con Kering la maison francese attraversa un periodo di transizione che si conclude nel luglio del 2019 quando Stella McCartney decide di allearsi con LVMH. L'accordo con LVMH si concretizza ad inizio 2020 con Stella McCartney che continua a possedere la maggioranza della società con il 51% delle quote ma con i poteri di governance che di fatto sono in mano a LVMH. LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton SE) è una multinazionale e conglomerata leader mondiale nel settore del lusso con sede a Parigi, controlla molti brand appartenenti a differenti settori nel mondo del lusso come alta moda, vini e alcolici, orologi e gioielli, distribuzione, profumi e cosmetici, editoria e anche ristorazione ed ospitalità.

LVMH nasce nel 1987 dalla fusione Louis Vuitton¹⁵⁷ e di Moët Hennessy: Moët Hennessy supervisiona numerosi marchi di champagne, vini e alcolici eccezionali di tutto il mondo che danno vita a una collezione esclusiva, frutto di marchi prestigiosi che condividono eredità, innovazione, autenticità e creatività. "Le nostre Maison condividono tutte la stessa ricerca della perfezione, concretizzata in un processo d'innovazione continuo che abbraccia i settori della produzione, del marketing e della distribuzione, al fine di rafforzare l'attrattiva e il successo dei nostri marchi."¹⁵⁸ Con queste parole vengono definite le maison di Moët Hennessy da Philippe Schaus¹⁵⁹.

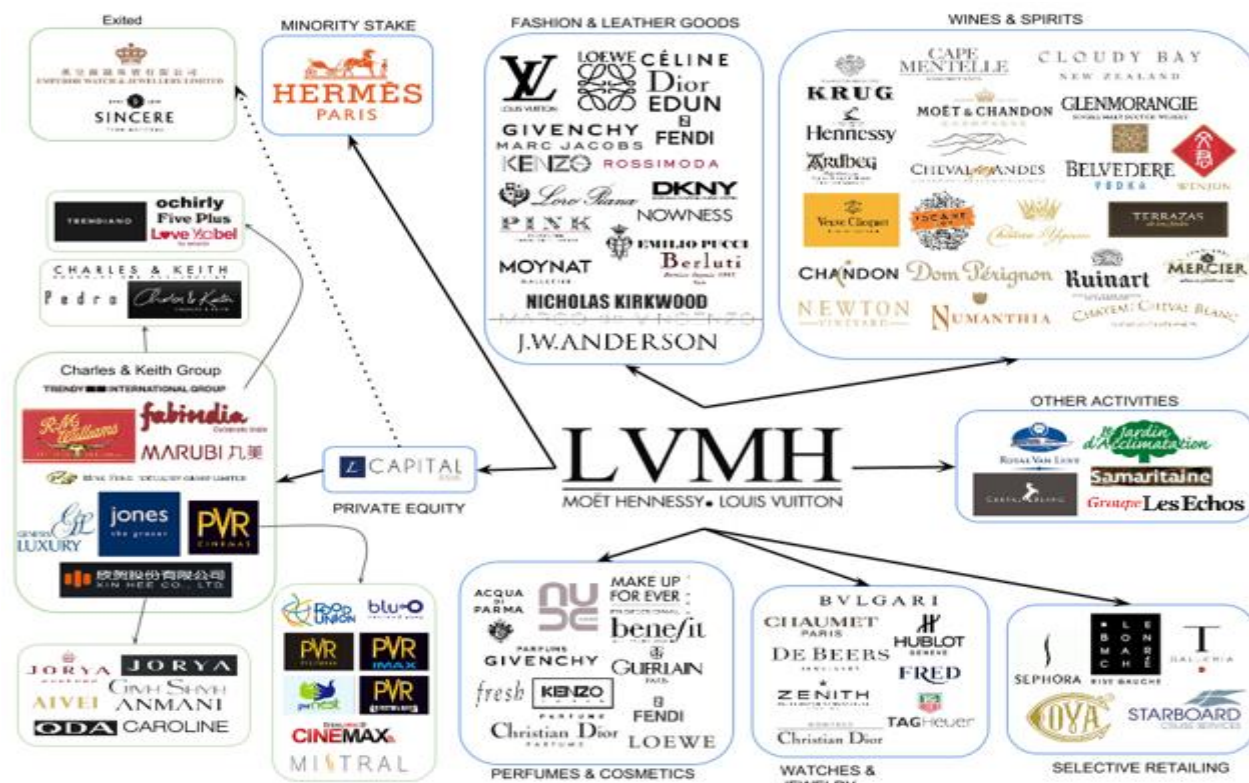
Dal 1987 in poi LVMH inizia un percorso di continue acquisizioni, tra cui le più importanti sono sicuramente quella di Christian Dior per 6,5 miliardi di dollari nel 2017 e quella di Tiffany & Co. Per 16 miliardi di dollari nel 2020, le continue acquisizioni portano LVMH ad essere oggi il leader mondiale dei prodotti di lusso con un portafoglio di 75 brand e 175 mila dipendenti.

¹⁵⁷ Louis Vuitton: è una delle principali case di moda a livello globale, è stata fondata nel 1854 a Parigi.

¹⁵⁸ <https://www.lvmh.it/le-maison/vini-e-alcolici/>

¹⁵⁹ Philippe Schaus: CEO di Moët Hennessy.

Acquisizioni strategiche del gruppo LVMH:



160

Fig. 21: <https://investimentifinanziari.net/lvmh/>

Tra le caratteristiche più apprezzate del gruppo vi è sicuramente il rispetto della tradizione e della brand identity di ogni singola maison. Bernard Arnault, presidente e ceo del gruppo LVMH definisce il proprio modello di business con le seguenti parole: “Il nostro modello, basato su una visione a lungo termine, valorizza il patrimonio delle nostre Maison e stimola la creatività e l'eccellenza. È la forza motrice del successo del Gruppo e la garanzia del suo futuro.”¹⁶¹ Bernard Arnault è il principale azionista di LVMH controllando direttamente il 5% delle azioni ed indirettamente il 42% mediante la Christian Dior SE, nel complesso la holding di Bernard Arnault, ha il controllo del 46,84% delle azioni con il 63,13% dei diritti di voto. La strategia di business di LVMH

¹⁶⁰ <https://investimentifinanziari.net/lvmh/>

¹⁶¹ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/>

è orientata al lungo termine e si pone ogni anno nuovi obiettivi in modo tale da non solo mantenere ma anche aumentare le performance e l'eccellenza di ogni singola maison. Alla base della strategia vi sono quattro pilastri espressi da Bernard Arnault che sono condivisi all'interno dell'intero gruppo e costituiscono le fondamenta del successo e della longevità di LVMH, questi valori condivisi sono:

- Essere creativi e innovativi;
- Offrire l'eccellenza;
- Coltivare uno spirito imprenditoriale;
- Impegno a favore di un impatto positivo¹⁶².

L'ultimo valore mostra l'impegno in materia di etica, responsabilità sociale e rispetto dell'ambiente del gruppo e delle sue maison, LVMH infatti dichiara che "non possono esistere prodotti desiderabili senza una società sostenibile, vogliamo assicurarci dell'impatto positivo delle nostre creazioni e dei relativi metodi di produzione sull'insieme del nostro ecosistema e sui territori nei quali operiamo, nonché del contributo attivo del nostro Gruppo per un futuro migliore."¹⁶³ Questo impegno è sicuramente condiviso dalla maison Stella McCartney recentemente entrata nel gruppo e da sempre tra le più attive sotto questo punto di vista.

¹⁶² <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/valori-lvmh/>

¹⁶³ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/valori-lvmh/>

4.2 STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ E BUSINESS MODEL DEL BRAND E DEL GRUPPO LVMH

La stilista Stella McCartney è da sempre paladina di una moda green e socialmente responsabile ed anche il brand di cui è fondatrice e principale azionista riflette e condivide questi valori.

La strategia ed il modello di business della maison Stella McCartney riflettono l'impegno del brand a ridurre gli impatti ambientali, rispettare i diritti umani e promuovere la transizione verso un modello circolare.

In particolare analizzando la strategia del brand è fondamentale approfondire alcune aree d'intervento in cui la maison ha compiuto numerosi passi avanti rispetto ad altri marchi di lusso, questi fattori che oggi distinguono Stella McCartney come maison più sostenibile rispetto ad altri sono:

- Sostenibilità Sociale;
- Rapporto con i fornitori;
- Impegno ambientale nell'utilizzo delle risorse;
- Circolarità di prodotti e processi;
- Iniziative per promuovere la sostenibilità nella società.

SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Stella McCartney crede fortemente nel valore delle persone e sostiene che il futuro della moda dipenda da esse e per questo motivo ha l'obiettivo dichiarato di tutelare e difendere gli interessi di tutti gli attori coinvolti nella propria proposta di valore, dagli agricoltori che permettono l'approvvigionamento dei materiali fino ad arrivare al cliente finale, passando quindi per collaboratori interni, fornitori e società.

L'azienda segue i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani per implementare le migliori pratiche in questo settore e sostiene che tutti nella nostra catena di fornitura debbano essere trattati con rispetto e dignità; la maison crede inoltre che ogni persona debba guadagnare un salario equo ed essere riconosciuta e valutata allo stesso modo. L'obiettivo del brand è costruire catene di approvvigionamento moderne e resilienti che forniscano posti di lavoro desiderabili, promuovano le competenze delle persone, rafforzino le voci dei lavoratori e sostengano i gruppi

vulnerabili. Tutti questi valori hanno portato la maison a compiere delle azioni concrete per raggiungere gli obiettivi prefissati a livello sociale:

- Dal 2021 l'azienda è membra dell'*Ethical Trading Initiative* (ETI): questa alleanza leader di aziende, sindacati e ONG promuove il rispetto dei diritti dei lavoratori a livello globale e consente ai marchi di lavorare al fianco di ONG e sindacati per migliorare le condizioni dei lavoratori nelle loro catene di approvvigionamento;
- Nessuno del cotone utilizzato proviene dall'Uzbekistan, dalla Siria, dal Turkmenistan o da altri stati considerati ad alto rischio di lavoro minorile o forzato. L'azienda traccia il paese di origine per tutto il cotone che utilizza e sta lavorando per riportare la tracciabilità a livello di azienda agricola per tutte le sue principali forniture di cotone.

RAPPORTO CON I FORNITORI

L'impegno sociale del brand riguarda inevitabilmente anche il rapporto con i propri fornitori, l'azienda acquista materiali e prodotti attraverso una rete accuratamente selezionata di fornitori globali, molti dei quali hanno lavorato con Stella McCartney sin dalla fondazione. Nel 2019 la maison ha collaborato con 77 fornitori di produzione e 400 fornitori di prodotti di livello 2 a livello globale. La filiera è composta prevalentemente da piccole officine specializzate in tecniche e processi specifici, ad esempio, in Europa il numero medio di lavoratori in una struttura è 37. L'Italia è per il brand il paese di approvvigionamento più grande e più importante, rappresentando oltre il 65% delle materie prime produzione di materiali e prodotti finiti. Gli standard di Stella McCartney si basano sulle convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO) e sulle migliori pratiche del settore. Nel 2019 il brand ha lanciato una nuova serie di politiche e linee guida per i fornitori che delineano i requisiti e aspettative in materia di sostenibilità sociale. Questi includono il Codice di condotta per i fornitori, la Guida all'approvvigionamento responsabile, la politica sulla schiavitù moderna e la politica di subappalto.

Ogni fornitore del brand è unico e si cerca quindi di instaurare una relazione personale per collaborare e comprendere meglio pratiche e sistemi. Prima di iniziare a lavorare con un nuovo fornitore, questo viene valutato, in particolare si valutano le loro pratiche rispetto agli standard. Se si identificano margini di miglioramento, la maison collabora

per affrontare le cause profonde dei problemi. A volte, è necessario agire immediatamente per garantire che i diritti dei lavoratori non vengano violati e si adottano di conseguenza misure urgenti per correggere eventuali problemi gravi identificati. Il brand nella scelta non si basa solamente sulle valutazioni di conformità sociale, tuttavia queste sono utili per ottenere informazioni sulle pratiche dei fornitori e sui potenziali rischi nella catena di approvvigionamento, soprattutto quando si inizia a lavorare con un nuovo collaboratore; le valutazioni aiutano a raccogliere dati e affrontare problemi immediati, nonché a raccogliere indicatori che potrebbero evidenziare problemi integrati complessi. Se un fornitore non si impegna a soddisfare gli standard e risolvere eventuali problemi identificati entro un determinato periodo di tempo, solitamente il brand termina il rapporto commerciale o, per i fornitori proposti, non avvia la produzione. Una volta che un fornitore è incluso nella catena di approvvigionamento, esso viene supportato per creare condizioni di lavoro migliori per i lavoratori che realizzano i prodotti, vengono infatti sviluppati progetti di miglioramento che costruiscono sistemi migliori all'interno delle operazioni dei fornitori e delle catene di approvvigionamento per soddisfare le esigenze dei lavoratori. Questi progetti si concentrano sulla risoluzione delle cause profonde dei problemi endemici, sulla creazione di migliori sistemi di gestione delle persone, sulla formazione dei fornitori e sul miglioramento della voce dei lavoratori. Stella McCartney utilizza anche in questo caso il codice ETI come base del nostro Codice di condotta dei fornitori. Queste politiche delineano gli standard che il brand si aspetta e che i fornitori devono rispettare per garantire che tutti nella catena filiera siano trattati in modo equo e rispettoso

IMPEGNO AMBIENTALE NELL'UTILIZZO E SCELTA DELLE RISORSE

La cultura aziendale della maison britannica si nota anche dalla scelta dei materiali e delle risorse; le scelte di approvvigionamento fatte negli ultimi anni dal brand hanno infatti l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale mantenendo comunque gli standard qualitativi. Stella McCartney per raggiungere questo obiettivo e ridurre il proprio impatto ambientale in questi anni ha fatto molte scelte *eco-friendly*:

- Nel 2008 ha iniziato a eliminare gradualmente l'uso del PVC e, dal 2010, tutti i prodotti Stella McCartney sono privi di PVC. Oltre ai propri articoli, la maison si assicura anche che tutti i pezzi Adidas by Stella McCartney siano anche privi di plastica in PVC;
- A seguito di una campagna PETA nel 2013 che ha messo in evidenza la difficile

situazione dei conigli d'angora, il brand si è impegnato ad eliminare uso dell'angora nei prodotti. Tutto ciò che è stato prodotto dall'autunno 2013 è privo di angora;

- I composti perfluorurati (PFC) sono vietati nella produzione del brand. I PFC sono usati per rendere i tessuti idrorepellenti ma sono considerati dannosi per l'ambiente, con un impatto negativo sulla riproduzione e sulla vita degli organismi acquatici. Allo stesso modo sono vietati anche i coloranti azoici;
- Stella McCartney non sabbia il proprio denim. Questa è una tecnica per angosciare il materiale, dandogli un aspetto consumato; tuttavia, è stato dimostrato che il processo di sabbatura causa malattie polmonari mortali nei lavoratori che eseguono il processo;
- La viscosa e altri tessuti a base di foreste (come l'acetato) che vengono utilizzati non provengono mai da foreste antiche e in via di estinzione o da altre fonti controverse; tutto questo è possibile grazie ad un efficiente controllo dei fornitori;
- Tutto il legno, la carta e gli imballaggi sono certificati FSC o da fonti riciclate. Questo aiuta a garantire che, come la viscosa, anche il resto dei materiali a base di alberi non provenga mai da foreste antiche e in via di estinzione;
- Tutti i nuovi negozi sono illuminati con illuminazione a LED, che consuma il 75% di energia in meno rispetto alle lampadine tradizionali e dura oltre 25 volte di più rispetto alle opzioni convenzionali. Nel Regno Unito, tutte le sedi sono alimentate dall'energia eolica fornita da Ecotricity, una società di energia rinnovabile che investe le proprie entrate nella costruzione di nuove turbine eoliche.

Il brand oltre ad una serie di scelte green ha anche cercato di eliminare gli abusi sugli animali che purtroppo caratterizzano il settore moda da molti anni, in particolare la maison britannica si è impegnata a:

- Nessun animale viene ucciso per i prodotti del brand e nessuno dei prodotti contiene pelle, piume, pellicce o pelli esotiche e nessuna delle colle utilizzate nelle scarpe o borse proviene da animali;
- Nessuno dei prodotti è testato sugli animali. COTY produce profumi vegani come licenza dei prodotti di bellezza Stella McCartney. Viene rispettata una carta etica molto rigorosa, tutte le fragranze sono *vegan friendly*, il che significa

che nessun ingrediente è testato sugli animali o proviene da origini animali, comprese le api. Il brand ha inoltre scelto di non vendere le fragranze in Cina, dove le normative governative richiedono la sperimentazione animale;

- La lana proviene da allevamenti che si impegnano a garantire i massimi livelli di benessere animale e tutela ambientale; il brand infatti non accetta lana proveniente da allevamenti che consentono il *mulesing*¹⁶⁴.

Tutte queste azioni mostrano l'impegno della maison per la riduzione dei propri impatti ambientali, tuttavia nonostante le scelte green vi sono ancora numerose opportunità di crescita per ridurre ulteriormente gli effetti negativi sull'ambiente, una delle possibili future evoluzioni è l'eliminazione del cotone che come abbiamo visto in precedenza comporta gravi danni all'ambiente e agli agricoltori a causa delle sostanze nocive.

CIRCULARITÀ DI PRODOTTI E PROCESSI

Stella McCartney si sta anche impegnando a ridurre gli sprechi e l'uso di materie prime e ad aumentare l'innovazione di alternative riproposte, riciclate e rigenerate. Il brand si è infatti posto l'obiettivo di chiudere i cicli produttivi e stabilire e promuovere un nuovo modello basato sull'economia circolare per l'industria della moda, la maison infatti sostiene che il futuro della moda sia circolare e sta iniziando a progettare gli abiti in modo tale che non finiscano mai come rifiuti, l'obiettivo in questo modo non è più solamente ridurre gli impatti negativi ma al contrario implementare gli impatti positivi. L'alterazione del sistema lineare richiede una trasformazione radicale che coinvolga tutti gli attori del settore moda, i quali devono lavorare insieme con livelli di impegno e innovazione senza precedenti. Stella McCartney considera questa transizione un'entusiasmante opportunità per liberare il potenziale creativo collettivo. La transizione verso un'economia circolare richiederà livelli eccezionali di collaborazione lungo tutta la catena del valore e l'implementazione di nuovi modelli di business sostenibili; di seguito sono elencate alcune delle ultime iniziative e partnership della maison che la stanno aiutando a trasformare la nostra visione circolare in realtà:

- Stella McCartney è il primo marchio di moda ad ottenere la certificazione Gold-Level Cradle to Cradle per il filato di lana; la certificazione esamina cinque

¹⁶⁴ Mulesing: pratica chirurgica piuttosto diffusa tra gli allevatori ovis, che consiste nell'asportazione di lembi di carne e pella della zona perinale delle pecore merini. Questo per prevenire una malattia infettiva trasmessa dalle larve che si depositano nei tessuti della pecora. Purtroppo però questa pratica viene eseguita senza alcun tipo di anestesia o cura antibiotica e comporta grandi sofferenze per l'animale. <https://miribungsocks.it/pages/lana-merino-mulesing-free>

categorie: salute dei materiali, riutilizzo dei materiali, energia rinnovabile e gestione del carbonio, gestione dell'acqua ed equità sociale;

- Partnership con “The RealReal”, reseller di prodotti di lusso che dà nuova vita ai beni di lusso attraverso la spedizione fornendo la più ampia selezione di articoli usati di fascia alta;
- Campagna Clevercare lanciata nel 2014 per offrire un promemoria alle persone a prendersi cura dei propri capi e farli durare più a lungo; lavare i vestiti meno spesso e indossarli di più può aiutare attivamente a ridurre la tua impronta di carbonio. Clevercare è un simbolo di cura, un sito web e una campagna di comunicazione tutto in uno;
- Utilizzo di materiali biologici che provengono quindi da fonti rinnovabili. Sono fibre naturali che, se prodotte per l'economia circolare e nelle giuste condizioni, possono decomporsi in sicurezza nell'ambiente naturale senza intaccarlo in modo negativo, fornendo cibo per batteri e vita microbica. Il brand sta implementando in particolare l'utilizzo dell'Econyl e le pratiche di agricoltura rigenerativa.

INIZIATIVE PER PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ NELLA SOCIETÀ

Il brand britannico collabora con altri marchi, ong, esperti del settore e altri stakeholder locali con l'intenzione di gestire gli impatti sulle persone in modo proattivo, operare nel modo più responsabile possibile e coinvolgere la comunità nella propria strategia di sostenibilità. Il brand negli ultimi anni ha infatti svolto molte iniziative per sensibilizzare alla sostenibilità, come ad esempio:

- “Care by Stella McCartney”, lanciata nel 2007, è la prima linea di trattamenti di lusso per la pelle, realizzata con principi attivi di origine biologica al 100%;
- Dal 2011 collabora con *l’Ethical Fashion Program* dell’International Trade Center (ITC), un programma volto a promuovere la creazione di accessori realizzati interamente a mano in Kenya, dalla stampa fino alla cucitura;
- Nel 2013 crea t-shirt esclusive per la campagna *Red Nose Day*, in favore dell’associazione benefica *Comic Relief* nel Regno Unito;
- Lancio dell’iniziativa Clevercare nel 2014;
- Adesione all’iniziativa *Cradle to Cradle Fashion Positive* nel 2014, programma globale che consente di migliorare continuamente la sostenibilità dei prodotti e lo sviluppo di materiali sostenibili e innovativi;

- Primo marchio di moda ad aderire al *Wildlife Friendly Enterprise Network* sempre nel 2014;
- Collabora dal 2014 con NGO Canopy con l'impegno di garantire che tutta la viscosa e gli altri tessuti in cellulosa siano certificati in modo sostenibile entro il 2017;
- Crea nel 2014 il badge White Ribbon per la campagna di sensibilizzazione in occasione della Giornata internazionale contro la violenza sulle donne indetta per il terzo anno consecutivo dalla Kering Foundation;
- Crea dell'esclusivo completo di lingerie per il mese dedicato alla campagna *Breast Cancer Awareness*;
- Presenta a Londra della *Green Carpet Collection* 2014, una collezione sostenibile di abiti da sera;
- Nel 2014 aderisce alla campagna *Jaguar FEEL XE* per il lancio della vettura più efficiente in termini di consumo di carburante;
- Realizza nel 2015 di una collezione di t-shirt in edizione limitata per bambini e donne per War Child UK, destinata a sensibilizzare e a fornire sostegno ad alcuni fra i bambini più vulnerabili, che vivono in zone di conflitto nel mondo;
- Nel 2016 crea un set *lingerie* con design esclusivo per la campagna sulla Prevenzione del Tumore al Seno, che vede protagonista Chelsea Handler¹⁶⁵.

L'impegno di Stella McCartney verso gli obiettivi di sostenibilità è visibile non solo grazie all'implementazione di queste pratiche nella propria strategia ma anche grazie all'adesione del brand al Fashion Pact nel 2019.

Il Fashion Pact riunisce alcuni dei principali player del settore fashion con l'obiettivo di stabilire e raggiungere degli obiettivi condivisi che riguardano fondamentalmente tre aree:

- 1) Arrestare il riscaldamento globale;
- 2) Ripristinare la biodiversità;
- 3) Proteggere gli oceani¹⁶⁶.

Le aziende che hanno aderito alla coalizione hanno poi individuato una serie di obiettivi per ogni area:

¹⁶⁵Chelsea Handler: è una comica, scrittrice, conduttrice televisiva e attrice statunitense.
https://it.wikipedia.org/wiki/Chelsea_Handler

¹⁶⁶ <https://www.esg360.it/environmental/fashion-pact-che-cose-chi-lha-firmato-quali-obiettivi-intende-raggiungere/>

- 1) Arrestare il riscaldamento globale:
 - Attuare i principi della carta delle Nazioni Unite per la sostenibilità della moda;
 - Ottenere un approvvigionamento di materie prime per il 25% a basso impatto ambientale entro il 2025;
 - Raggiungere una percentuale del 50% di energie rinnovabili entro il 2025 e del 100% entro il 2030.
- 2) Ripristinare la biodiversità:
 - Lo sviluppo di progetti di biodiversità individuali entro la fine del 2020;
 - Il sostegno alla zero-deforestazione e la gestione sostenibile delle foreste entro il 2025;
- 3) Proteggere gli oceani:
 - Completare l'eliminazione della plastica negli imballaggi B2C entro il 2025 e negli imballaggi B2B entro il 2030;
 - Assicurare che siano realizzati in plastica riciclata al 100% almeno metà degli imballaggi B2C entro il 2025 e almeno metà degli imballaggi B2B entro il 2030.

I firmatari del Fashion Pact sono oggi più di 70 per un totale di oltre 200 brand che spaziano dal settore moda e tessile, sport, lifestyle e lusso. Il primo report messo a disposizione della piattaforma condivide dati di aumento tra le aziende moda nell'impiego di energia rinnovabile e una certa diminuzione nell'utilizzo della plastica. Però, con il passare dei mesi, sono anche emerse criticità che riguardano l'opacità e la resistenza passiva di molte aziende a rendere trasparenti i dati caldi della transizione green all'interno dei propri processi produttivi. Si può quindi affermare che sicuramente l'inizio è confortante ma il settore moda si trova solo nelle prime fasi di un percorso di transizione lungo e complesso ma necessario per noi e per il nostro Pianeta. Anche il gruppo LVMH di cui Stella McCartney fa parte negli ultimi anni si sta sempre più allineando ai valori ed obiettivi di sostenibilità; sin dalla sua fondazione, il Gruppo ha fatto dello sviluppo sostenibile uno dei suoi principali orientamenti strategici. Uno dei quattro valori fondamentali espresso da Bernard Arnault condiviso da chiunque all'interno del gruppo è proprio l'impegno a favore di un impatto positivo, infatti LVMH sostiene che gli impegni in materia di etica, responsabilità sociale e rispetto dell'ambiente siano i pilastri delle prestazioni e della longevità delle Maison e crede inoltre che non possano esistere prodotti desiderabili senza una società sostenibile,

per questi motivi il gruppo vuole assicurare l'impatto positivo delle creazioni e dei relativi metodi di produzione e vuole inoltre fornire un contributo attivo per un futuro migliore. Questa strategia orientata alla sostenibilità ha portato LVMH a sviluppare negli anni delle azioni concrete per rendere tutte le maison più sostenibili, in particolare le azioni concrete messe in campo da gruppo sono:

- Nel 2012 il gruppo crea il programma LIFE (*LVMH Initiatives For the Environment*) che inserisce lo sviluppo durevole nel piano strategico di ogni Maison del Gruppo. Nel 2016, LVMH consolida LIFE stabilendo quattro obiettivi condivisi da tutte le Maison al fine di progredire verso l'eccellenza ambientale in vista del 2020: migliorare le prestazioni ambientali di tutti i prodotti, implementare i migliori standard nelle filiere di approvvigionamento e, infine, migliorare gli indicatori chiave dell'efficacia ambientale per tutti i siti produttivi e ridurre le emissioni di CO2. Questi obiettivi sono stati ampiamente raggiunti e nel 2020 LVMH ha deciso di implementare il programma con un nuovo programma chiamato Life 360, gli obiettivi di questo nuovo programma riguardano principalmente quattro sfide che il gruppo dovrà affrontare: la protezione della biodiversità, la lotta al cambiamento climatico, l'economia circolare e la trasparenza. Il piano Life 360 è orientato su tre scadenze fondamentali, il 2023, il 2026 e il 2030;
- Nel 2020, cinque anni dopo l'Accordo di Parigi, il Gruppo ha organizzato la *LVMH Climate Week*; una settimana di scambi proposta ai suoi 150.000 collaboratori per condividere le linee di forza della sua strategia ambientale, LIFE 360. La *LVMH Climate Week* ha inoltre rappresentato l'occasione per presentare ai partner 49 soluzioni identificate dal Gruppo; al termine della settimana i LIFE in *Stores Awards* riconoscono le sette iniziative più virtuose e innovative delle Maison del Gruppo per migliorare le prestazioni ambientali dei loro negozi;
- Nel 2019 LVMH ha sottoscritto una collaborazione di cinque anni con l'UNESCO per sostenere il programma scientifico intergovernativo "L'Uomo e la Biosfera". L'obiettivo di questo strumento di cooperazione internazionale è agire a favore della conservazione della biodiversità a livello mondiale e implementare buone prassi di sviluppo sostenibile in linea con gli obiettivi delle Nazioni Unite;

- Introduzione nel 2016 dei LIFE in *Stores Awards*, i quali hanno come obiettivo la creazione di una guida per il miglioramento costante di tutte le Maison del Gruppo e rappresentano una fonte d'ispirazione;
- Il Gruppo LVMH ritiene che la propria responsabilità in qualità di datore di lavoro sia di garantire un ambiente di lavoro sicuro e accogliente a ciascuno dei suoi collaboratori e collaboratrici, associando qualità della vita al lavoro e alla ricerca della prestazione; questo approccio viene applicato attraverso cinque pilastri fondamentali:
 - 1) Identificare le sfide di salute e sicurezza;
 - 2) Elaborare un piano d'azione relativo alla salute e alla sicurezza;
 - 3) Gestire l'approccio salute e sicurezza;
 - 4) Coinvolgere ogni collaboratore e collaboratrice nell'approccio di salute e sicurezza;
 - 5) Mantenere una cultura virtuosa per un ecosistema sicuro;
- In tutto il mondo, LVMH si impegna nell'assunzione e nella conservazione del posto di lavoro dei collaboratori con disabilità. LVMH combatte l'idea, ancora troppo diffusa, che le persone disabili non abbiano posto nel mondo del lusso. Per questo motivo, da oltre 15 anni, una delle priorità del gruppo è l'integrazione dei lavoratori con disabilità. A livello internazionale, il gruppo si è prefissato un obiettivo intermedio del 2%¹⁶⁷.

Queste iniziative sono solo alcune delle azioni concrete messe in campo da LVMH negli anni per portare tutte le proprie maison a ridurre i propri impatti negativi su ambiente e società, tuttavia come già esplicitato gli obiettivi del gruppo non si limitano a voler ridurre gli impatti negativi ma mirano a produrre effetti positivi su ambiente e società; ovviamente gli obiettivi del gruppo in tema di sostenibilità sono obiettivi a lungo termine ma nonostante questo si possono comunque notare i primi risultati ed i numerosi passi avanti già compiuti verso uno sviluppo sostenibile.

¹⁶⁷ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/>

4.3 ANALISI DELLE INNOVAZIONI E DEL RAPPORTO DEL BRAND CON I NUOVI TREND DEL SETTORE

Negli ultimi anni come abbiamo analizzato in precedenza vi sono stati numerosi trend che hanno preso piede nel sistema moda, molti di questi nuovi trend come già visto sono strettamente legati alla sostenibilità ed alle innovazioni, in particolare quelle tecnologiche. Anche il brand Stella McCartney in linea con la propria strategia sempre più sostenibile ha preso parte a questo processo di innovazione e di adattamento alle nuove tendenze richieste dal mercato, di seguito andremo ad analizzare infatti alcune importanti innovazioni e mosse strategiche messe in campo dalla maison britannica per allinearsi ai nuovi trend del settore fashion.

“M&A” *MERCER AND ACQUISITION*

L'ondata di acquisizioni e passaggi societari che ha caratterizzato il settore fashion negli ultimi anni ha coinvolto il brand Stella McCartney fin dal principio, la maison britannica è infatti stata una delle prime acquisizioni del Gucci Group (poi diventato gruppo Kering). Il rapporto con Kering si è concluso nel 2018 e nel 2020 si è concretizzato l'accordo con LVMH, gruppo che ancora oggi possiede quote di minoranza sulla maison. Nel caso di Stella McCartney i valori e la cultura di sostenibilità condivisa all'interno dell'azienda non derivano da imposizioni del gruppo ma bensì dai valori della propria fondatrice, che ha sempre messo questo aspetto al centro delle proprie strategie e collezioni; tuttavia gli accordi con questi big player del settore hanno permesso al brand di avere maggiori capitali da investire per implementare la propria strategia di sostenibilità.

TENDENZE TECNOLOGICHE

La casa di moda Stella McCartney sta collaborando con Google Cloud a un progetto pilota di *machine learning and data analytics* volto a migliorare la sostenibilità delle catene di approvvigionamento del settore della moda. La partnership, annunciata al Copenhagen Fashion Summit¹⁶⁸ incentrato sulla sostenibilità, è orientata a fornire

¹⁶⁸ Copenhagen Fashion Summit: “conferenza biennale nata nel 2009 durante la COP15 sui cambiamenti climatici delle Nazioni Unite e che è diventata nel tempo un appuntamento irrinunciabile per l'industria del fashion”. <https://www.idiavoli.com/it/article/copenhagen-fashion-summit>

all'industria della moda maggiori informazioni su come i capi che creano hanno un impatto sulle risorse della terra dal punto di vista delle materie prime. Google Cloud è una piattaforma di servizi *cloud computing* sulla stessa infrastruttura utilizzata da Google, con questa piattaforma si riesce a dialogare direttamente con servizi nati per il mercato consumer, mediante questa partnership Stella McCartney condividerà nella piattaforma i propri dati mentre Google metterà a disposizione le proprie risorse e competenze per analizzarli. Stella McCartney ha inoltre lanciato nel 2018 una propria piattaforma online open source, chiamata *Cares Green*, che permette di condividere informazioni, dati, report e risultati per coinvolgere e sensibilizzare le persone al tema della sostenibilità.

“NFT” NON-FUNGIBLE TOKEN

Gli NFT sono un fenomeno relativamente nuovo, ma la loro popolarità sta decollando in queste settimane. Gli NFT rappresentano un'opportunità per molti brand in quanto sono un metodo verificabile per garantire la proprietà digitale di un contenuto ed inoltre possono essere utilizzati come strumento per presentare gli abiti in passerelle virtuali da avatar che sfileranno digitalmente e consentiranno l'acquisto da parte di persone che vorranno vestire i propri corrispettivi digitali, gli NFT potrebbero quindi rappresentare un nuovo mercato per i brand e potrebbero anche essere utilizzati come strumento per analizzare il potenziale di vendita di un capo, infatti se un capo digitale riscontra un grande successo il brand alla luce dei risultati potrebbe decidere di avviare la produzione fisica. Ad oggi la maison Stella McCartney deve ancora entrare nel mercato NFT, probabilmente a causa degli impatti ambientali che essi comportano a causa delle grandi quantità di energia necessarie, su questo tema infatti vi sono opinioni discordanti e data la strategia di sostenibilità del brand britannico è lecito pensare che fino al momento in cui non vi sarà una maggiore trasparenza sugli impatti ambientali dei prodotti digitali la maison decida di trascurare questo mercato.

PACKAGING

Il brand vuole essere consapevole dei materiali che utilizza per gli imballaggi come lo è con le collezioni di moda ed è costantemente alla ricerca di modi innovativi per ridurre al minimo l'uso di plastica e carta vergini monouso. Dal 2012 utilizza solo carta

certificata FSC¹⁶⁹ o prodotta con almeno il 50% di contenuto riciclato negli imballaggi; la maison si impegna anche a garantire che la carta che utilizza non supporti il degrado o la distruzione degli ecosistemi forestali e che tutto il legno e la carta provenga da fonti certificate in modo sostenibile.

Il brand da molti anni cerca di ridurre al minimo la quantità di plastica che utilizza ed ha smesso di utilizzare il PVC nel 2010. Nel 2018, la maison ha firmato il *New Plastic Economy Global Commitment* della Ellen MacArthur Foundation, impegnandosi a ridurre drasticamente la plastica utilizzata ed a raggiungere l'obiettivo di utilizzare solo plastica riciclata, riciclabile o compostabile entro il 2025. Stella McCartney ha anche aderito allo schema pilota per la raccolta di sacchetti di plastica di *Fashion for Good*, sperimentando la raccolta di sacchetti per abiti in plastica trasparente nel negozio di Londra e inviandoli al riciclaggio. Il brand riconosce che gli imballaggi monouso attualmente esercitano un impatto sugli ecosistemi nel punto di estrazione delle risorse, durante la produzione e lo smaltimento. Affrontare questo problema richiede un approccio olistico che non aumenti la pressione su un ecosistema vitale a livello globale (come le foreste) al fine di ridurre la pressione su un altro, come gli oceani. È fondamentale creare cambiamenti nell'uso degli imballaggi, nell'approvvigionamento, nella produzione e nella gestione dell'uso finale del prodotto per supportare il passaggio dalla plastica monouso e consentire la conservazione delle foreste antiche e in via di estinzione contemporaneamente. Per questo motivo, Stella McCartney, in qualità di partner di supporto della Pack4Good Initiative¹⁷⁰ di Canopy¹⁷¹, si impegna a:

- Garantire che gli imballaggi a base di carta utilizzati non includano fibre provenienti da foreste antiche e in via di estinzione;
- Dare priorità al design innovativo dell'imballaggio per ridurre il fabbisogno complessivo di materiale;
- Privilegiare imballaggi cartacei ad alto contenuto di riciclo, in particolare rifiuti post-consumo;
- Incoraggiare i fornitori che si trovano a rifornirsi da foreste antiche e in via di estinzione a cambiare le loro pratiche e/o a rivalutare il rapporto del brand con

¹⁶⁹ FSC: La certificazione FSC è una certificazione internazionale, indipendente e di parte terza, specifica per il settore forestale e i prodotti legnosi e non legnosi derivati dalle foreste. <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni>

¹⁷⁰ Pack4Good Initiative: iniziativa di Canopy a sostegno del packaging green; ad oggi, 317 aziende hanno aderito a Pack4Good. <https://canopyplanet.org/campaigns/pack4good/>

¹⁷¹ Canopy: organizzazione no profit canadese che lavora da diversi anni per cercare di rendere la filiera dell'approvvigionamento della cellulosa più sostenibile.

loro;

- Collaborare con aziende innovative e Canopy per espandere continuamente la disponibilità e lo sviluppo di soluzioni di nuova generazione con particolare attenzione ai residui agricoli e al contenuto riciclato post-consumo;
- Approvvigionamento di fibre forestali da foreste certificate nell'ambito del sistema *Forest Stewardship Council* (FSC), compresa qualsiasi fibra di piantagione quando la fibra riciclata e la fibra di residui agricoli sono irraggiungibili;
- Richiedere che i fornitori riconoscano, rispettino e sostengano i diritti umani e riconoscano il diritto delle popolazioni indigene e delle comunità rurali di dare o negare il loro consenso libero, preventivo e informato (FPIC);
- Supportare soluzioni di conservazione e cercare opportunità per informare il pubblico su questi problemi e soluzioni attraverso il marketing e le comunicazioni;
- Adozione di obiettivi e tempistiche specifici per monitorare e riferire sui progressi¹⁷².

La maison britannica collabora dal 2018 con la Ellen MacArthur Foundation, unendo centinaia di altri firmatari del suo *New Plastics Economy Global Commitment* e stabilendo obiettivi per l'utilizzo della plastica che mira a raggiungere entro il 2025.

Stella McCartney si impegna a:

- Lavorare per eliminare gli articoli di plastica di cui non ha bisogno;
- Innovare in modo che tutta la plastica di cui ha bisogno sia progettata per essere riutilizzata, riciclata o compostata in modo sicuro;
- Far circolare tutto ciò che utilizza per mantenerlo nell'economia e fuori dall'ambiente.

MERCATO *SECOND HAND*

Solitamente i brand di lusso sono poco propensi ad abbracciare il mercato second hand in quanto questo tipo di mercato riduce l'unicità, la scarsità ed il valore percepito che caratterizza l'offerta di questa categoria. Tuttavia negli ultimi anni molti brand di lusso, a differenza di alcuni brand di fast fashion, si stanno adeguando ai principi di sostenibilità ed è secondo questa prospettiva che bisogna analizzare la collaborazione

¹⁷² <https://www.stellamccartney.com/it/it/sustainability/paper-and-packaging.html>

tra Stella McCartney e The RealReal per promuovere e supportare il mercato *second hand*. The RealReal è stata fondata nel 2011 che si è affermata come una delle piattaforme più importanti per il fashion re-sale e per l'*e-commerce*. La *partnership* si è posta l'obiettivo di spingere le persone a rivendere ed acquistare gli articoli del brand britannico mediante la piattaforma, tutti coloro che consegnavano un prodotto Stella McCartney a The RealReal ricevevano un buono da 100 dollari utilizzabile in tutti i negozi della maison. Nello stesso periodo, il sito di e-commerce, ha effettuato una vendita di beneficenza a favore di Thames21, l'ente benefico per i fiumi del Regno Unito, con pezzi sostenibili selezionati dall'archivio di Stella McCartney.

CUSTOMIZZAZIONE E PERSONALIZZAZIONE

Anche Stella McCartney ha cercato di soddisfare in questi ultimi periodi le nuove esigenze dei consumatori che richiedono sempre più prodotti green e personalizzati, il brand britannico infatti consente al consumatore di personalizzare i pezzi per creare qualcosa di veramente su misura attraverso un servizio caratterizzato da monogrammi, motivi dipinti a mano e ciondoli giocosi per le scarpe ed iniziali dipinte a mano da un artista locale sulle borse o piccoli articoli non in pelle. Un'altra iniziativa molto interessante sotto questo aspetto è stata la campagna *#ThereSheGrows* lanciata nel 2019 con la personalizzazione presso le boutique di Stella McCartney, questa importante campagna è stata lanciata durante la sfilata Autunno/Inverno 2019 a Parigi e supporta la protezione dell'ecosistema a rischio di Leuser in Sumatra, Indonesia. Il *rebound* da parte di celebrità e amici della designer ha fatto sì che diventasse virale sui social network. Nella boutique di Milano, ad esempio, l'artista coreana Younju Sim dipingeva iniziali e slogan green su una selezione di borse e accessori della collezione ispirati alla campagna *#ThereSheGrows*. Gli stessi slogan sono anche proposti come tattoo temporanei all'interno della *beauty station* creata appositamente per l'occasione.

FASHION WEEK DIGITALI

Durante il periodo di pandemia anche il brand britannico si è adeguato alla necessità di presentare la propria collezione utilizzando i sistemi digitali. La maison ha infatti presentato la propria collezione estate 2021 "McCartney A to Z Manifesto" mediante uno show completamente digitale mostrato sul sito e sul canale Youtube del brand.

Immagine tratta dallo show digitale per presentare la collezione estate 2021 "McCartney A to Z Manifesto"



173

Fig. 22: <https://www.stellamccartney.com/us/en/stellas-world/mccartney-a-to-z-manifesto-spring-2021-collection.html>

Stella McCartney sta inoltre utilizzando il digitale in modo sempre più costante anche per diffondere i propri principi di sostenibilità e responsabilità, ad esempio in occasione del cinquantesimo anniversario della Giornata della Terra, Stella McCartney lancerà sui propri canali social un video intitolato *Earth day everyday*.

¹⁷³ <https://www.stellamccartney.com/us/en/stellas-world/mccartney-a-to-z-manifesto-spring-2021-collection.html>

4.4 PERFORMANCE SOSTENIBILI DEL BRAND E DEL GRUPPO LVMH

Stella McCartney utilizza una metodologia di contabilità del capitale naturale per misurare e comprendere il nostro impatto sull'ambiente che va ben oltre la tradizionale rendicontazione ambientale; questa metodologia, l'*Environmental Profit & Loss (EP&L)* è uno strumento rivoluzionario sviluppato da Kering per aiutare le aziende a comprendere il proprio impatto ambientale, si utilizza l'EP&L per misurare l'impatto di ogni parte dell'attività, dalle materie prime che si utilizzano al modo in cui i vestiti vengono realizzati e venduti nei negozi. L'EP&L è una forma di contabilità del capitale naturale che misura le emissioni di gas serra, l'uso dell'acqua, l'inquinamento dell'acqua, l'uso del suolo, l'inquinamento atmosferico e i rifiuti lungo l'intera catena di approvvigionamento globale. Gli impatti si traducono quindi in un valore monetario, che consente di comprendere i costi nascosti e i benefici che vengono generati da tutte le attività. Questa intuizione guida l'innovazione e aiuta i brand a prendere decisioni migliori e più sostenibili in tutto ciò che fanno. Il capitale naturale può essere definito come le riserve mondiali di risorse naturali che includono la geologia, il suolo, l'aria, l'acqua e tutti gli esseri viventi ed è una delle numerose altre forme di capitale comunemente riconosciute, altre forme di capitale sono il capitale finanziario, umano e intellettuale. Ogni anno i sistemi naturali del nostro pianeta forniscono un valore stimato di 72 trilioni di dollari di beni e servizi "gratuiti" (cioè capitale naturale), questo dato include servizi come cibo, acqua, fibre, materiali da costruzione e medicinali, ma anche servizi meno visibili come il controllo delle inondazioni naturali, il sequestro del carbonio e la regolazione del clima. Come con il capitale finanziario, quando "spendiamo troppo" capitale naturale si accumulano debiti e di conseguenza bisogna trovare il modo di ripagare questi debiti; il debito di capitale naturale può essere ripagato, ad esempio, ripiantando foreste sgombre o sostenendo pratiche agricole riparative. Il brand Stella McCartney fa notare che se continuiamo ad utilizzare stock di capitale naturale senza consentire o incoraggiare la ripresa della natura, si corre il rischio del collasso dell'ecosistema locale, regionale o addirittura globale. Un EP&L funziona utilizzando l'economia del benessere per attribuire un valore monetario ai cambiamenti nell'ambiente causati da un'impresa; ci sono tre parti in questo:

- 1) Quantificare l'impronta ambientale delle operazioni dirette e della catena di approvvigionamento di un'azienda;
- 2) Stimare i probabili cambiamenti ambientali che derivano da queste emissioni o dall'uso delle risorse;
- 3) Valutare in termini monetari il cambiamento nel benessere delle persone interessate da questi cambiamenti ambientali (es. impatti sulla salute, accesso all'acqua pulita).

Per misurare l'impatto ambientale Stella McCartney raccoglie tre tipi di dati primari dalla propria attività e dai fornitori:

- 1) Dati sui materiali: quali materiali sono stati utilizzati, quanto di ciascun materiale è stato utilizzato e dove sono state acquistate le materie prime;
- 2) Dati finanziari: quanto è stato speso con i fornitori;
- 3) Dati ambientali: dati ambientali provenienti dai siti dei fornitori e dai negozi diretti, uffici e magazzini.







Questi dati vengono quindi combinati con i dati secondari delle valutazioni del ciclo di vita (LCA), dei modelli EEIO (*Environmentally Extended Input-Output*) e delle statistiche del settore. Per stimare i cambiamenti nel benessere umano che derivano dalle emissioni e dall'uso delle risorse, le metodologie di valutazione EP&L, sviluppate da PwC, tengono conto del contesto locale delle attività. Questo è importante perché una tonnellata di inquinamento atmosferico emesso in un ambiente urbano avrà un impatto maggiore sulle persone rispetto a una tonnellata emessa in un ambiente rurale, poiché colpisce più persone nelle aree densamente popolate. Il brand utilizza EP&L dal 2012, e questo ha permesso di ridurre significativamente l'impatto ambientale ogni anno, Stella McCartney infatti sostiene che se non misuri il tuo impatto, non puoi gestirlo o migliorarlo e per questo motivo continua a utilizzare la contabilità del capitale naturale per mettere in atto azioni più sostenibili e creare un business che lavori con Madre Terra piuttosto che contro di lei. Alcune delle seguenti decisioni che sono state prese delineano come sono state fatte queste riduzioni. L'EP&L del 2014 ha rivelato che, anche se il cashmere rappresentava solo lo 0,1% di tutti i materiali che il brand ha utilizzato, rappresentava il 42% dell'impatto ambientale totale nella fase delle materie prime. Questo dato ha portato alla decisione di smettere di usare il cashmere vergine e di passare al filato di cashmere riprogettato. Già nel 2016, il cashmere rappresentava solo l'11% dell'impatto totale nonostante l'utilizzo di maggiori quantità

di materiale. Il poliestere riciclato ha un'impronta di carbonio inferiore del 75% rispetto al poliestere vergine e utilizza fino al 90% in meno di acqua. Nel 2016 il brand ha aumentato del 38% la quantità di poliestere riciclato utilizzato ed ha introdotto il nylon riciclato nelle collezioni. La maison continua a spingere i confini e sfidare lo status quo, poiché vuole evolvere dalla semplice riduzione dell'impatto negativo all'ottenimento di un impatto positivo. La missione è reinventare completamente l'industria della moda come la conosciamo e passare a una nuova economia circolare.

Nell'ultimo rapporto pubblicato (2018/2019) precedente alla pandemia, il brand descrive le performance i risultati raggiunti, le modifiche apportate alla propria metodologia di impatto, l'approccio alla gestione degli impatti sociali dell'attività e spiega come vuole affrontare i propri impatti in futuro.

Nel 2018, l'EP&L globale del brand è stato di 8,22 milioni di euro, nel 2019 è leggermente diminuito a 8,21 milioni di euro; questa riduzione dell'impatto è il risultato dei cambiamenti apportati ai tipi di materiali utilizzati e al modo in cui questi vengono reperiti. I principali impatti ambientali DI Stella McCartney sono determinati dalla produzione di materie prime che la maison utilizza, rappresentando il 74% dell'impatto totale nel 2019. Dai dati pubblicati da Stella McCartney notiamo che l'uso del suolo e le emissioni di gas serra sono state le aree di impatto ambientale più significative, il brand riconosce che questo è dovuto principalmente alla fase di estrazione delle materie prime a causa della terra richiesta e delle emissioni di gas serra rilasciate durante l'allevamento o la coltivazione, questa fase è anche la più complicata da controllare in quanto è l'attività più distante nella catena di approvvigionamento.

Distribuzione degli impatti ambientali per categoria negli anni 2017-2018-2019:

ENVIRONMENTAL IMPACT GROUP	PROPORTION OF IMPACT		
	2017	2018	2019
 Air Emissions	07%	07%	07%
 GHGS	36%	27%	27%
 Land Use	29%	37%	37%
 Water Consumption	12%	09%	10%
 Water Pollution	07%	18%	17%
 Waste	09%	02%	02%

174

Fig. 23: https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/v10fa54905bdecf9d53f57900f8000b97231cfce6/report/EcoImpact_2020.pdf

Al di fuori di GHGS e utilizzo del suolo, l'inquinamento delle acque nel livello 4 è un altro notevole punto caldo di impatto per Stella McCartney. Il brand sostiene che il dato allarmante sia dovuto all'utilizzo dell'ottone, il quale rappresenta il 77% dell'impatto totale del brand nella categoria di inquinamento delle acque. I problemi che causa l'utilizzo dell'ottone sono dovuti all'estrazione del rame (che costituisce fino a circa il 12% della composizione dell'ottone) e sono ben noti al brand e proprio per questo Stella McCartney dichiara che sta lavorando per eliminare gradualmente questo materiale e sviluppare alternative che abbiano un impatto minore e siano quindi più riciclabili. Il dato più allarmante riguarda la categoria "utilizzo del suolo" soprattutto considerando le numerose azioni e scelte fatte dal brand negli anni per non

¹⁷⁴ https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/v10fa54905bdecf9d53f57900f8000b97231cfce6/report/EcoImpact_2020.pdf

danneggiare paesaggi ed ecosistemi; il dato dimostra infatti che le azioni messe in campo non sono ancora sufficienti e che si necessita quindi di un maggiore controllo e conoscenza dei partner, soprattutto di quelli coinvolti nella fase di estrazione delle materie prime. La necessità di un maggiore controllo dei propri partner emerge anche dall'analisi della categoria delle emissioni di gas serra, altro elemento critico per il brand. Stella McCartney ha utilizzato un metodo che suddivide le emissioni in tre sottocategorie:

- 1) Emissioni dirette: ovvero che derivano da fonti di proprietà o direttamente gestite da Stella McCartney;
- 2) Emissioni indirette generate dall'energia acquistata e consumata dalla società;
- 3) Altre emissioni indirette che vengono generate dalla catena del valore dell'azienda.

Rispetto ad altre situazioni le emissioni del brand sono suddivise in modo abbastanza uniforme, tuttavia la maggior parte delle emissioni riguarda il terzo livello e si trova quindi al di fuori delle operazioni dirette, emerge di conseguenza anche in questo caso il bisogno di identificare da dove provengono queste emissioni nella catena di approvvigionamento in modo tale da intervenire su materiali o fornitori per ridurle. Stella McCartney compie numerose azioni oltre che per l'ambiente anche per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità sociale, il brand da molti anni porta avanti un approccio collaborativo per garantire il rispetto dei diritti ed evitare ogni tipo di discriminazione presso le proprie sedi e presso i propri partner. Stella McCartney fa parte dell'*Ethical Trading Initiative* (ETI), alleanza leader tra imprese, sindacati e ONG che promuovono il rispetto dei diritti dei lavoratori in giro il mondo, dal 2012.

L'ETI consente ai marchi di lavorare al fianco di esperti del settore per migliorare le condizioni lavoratori nelle loro filiere. Il brand partecipa a diversi gruppi di lavoro che si riuniscono per discutere e affrontare problemi complessi nelle catene di approvvigionamento globali. La maison britannica è riuscita a raggiungere molti risultati positivi dal punto di vista della sostenibilità sociale grazie alla collaborazione con i fornitori e ad alcuni programmi messi in campo per proteggere i lavoratori; presso alcuni fornitori in Italia ed in Cina, ad esempio, il brand attraverso dei questionari anonimi è riuscita a ricevere dei *feedback* dai lavoratori e questi hanno permesso a Stella McCartney di intervenire presso il partner nel caso in cui vi fossero delle inadempienze che riguardavano il rispetto delle condizioni di lavoro. Le *performance* del brand mostrano come rispetto ai competitors, Stella McCartney si trovi nettamente

avanti nel processo di cambiamento radicale verso una moda sostenibile, tuttavia anche nel caso della maison britannica il percorso è ancora lungo. Il brand nel proprio report sostiene infatti che il panorama sia in continua evoluzione e il futuro molto incerto anche se pieno di possibilità di cambiamento positivo e radicale trasformazione. Stella McCartney è pienamente consapevole che il decennio che stiamo attraversando (2020-2030) sarà decisivo per il futuro del nostro Pianeta e per questo sta cercando di trasformare la propria attività in una che abbia un impatto sociale e ambientale positivo.

Anche il gruppo LVMH considera di fondamentale importanza la misurazione delle performance per supportare i processi decisionali e migliorare i propri impatti, in particolare i *report* del gruppo mostrano i seguenti risultati:

ENERGIA

Consumo di energia in MWh¹⁷⁵:

2019: 1.278.600

2020: 1.149.660

2021: 1.367.340

ACQUA

Consumo di acqua nei processi (in m³):

2019: 5.119.110

2020: 4.359.930

2021: 4.412.590

CO2

Change in greenhouse gas emissions (livello 1 e 2, in tonnellate di CO2)

2019: 363.960

2020: 304.330

2021: 375.740

WASTE

Produzione di rifiuti del gruppo (in tonnellate)

2019: 95.620

¹⁷⁵ megawattora (MWh), pari a un milione di wattora.

2020: 80.690

2021: 113.580

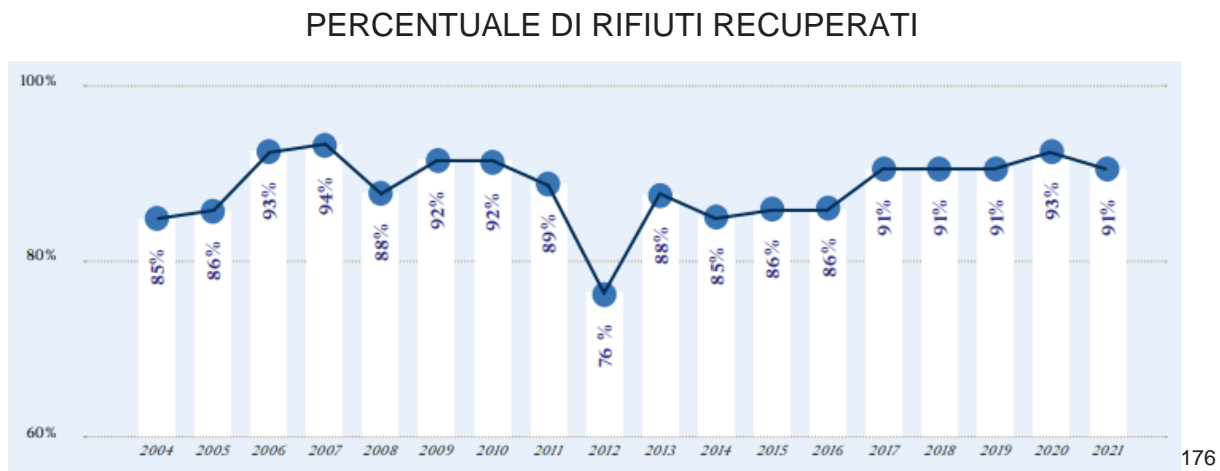


Fig. 24: https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/01/2021_environmental_indicators.pdf

Il gruppo LVMH ha registrato nel 2021 un fatturato di 64,2 miliardi di euro, in crescita del +44% rispetto al 2020 e del +20% rispetto al 2019. Questo dato è necessario anche per valutare le performance ambientali di LVMH che hanno registrato nel 2021 un aumento dei consumi rispetto agli anni precedenti, l'aumento dei consumi è comunque in proporzione inferiore rispetto all'aumento dell'attività del gruppo, infatti il report di sostenibilità del 2021 pubblicato dal gruppo conferma ancora una volta che, oltre agli obiettivi economici, LVMH è profondamente impegnata nell'essere un esempio in ambito di responsabilità sociale, ambientale e culturale. Bernard Arnault, Presidente e CEO di LVMH, ha recentemente dichiarato: "LVMH affronta le incertezze del 2021 senza mai deviare dalla sua rotta di lungo termine: eccellenza, creatività e impegno. Le performance di LVMH nel 2021 sono state straordinarie. In un anno ancora una volta colpito dalla pandemia, grazie al duro lavoro delle nostre équipes e al loro instancabile entusiasmo, che ha il mio più grande plauso, il nostro Gruppo ha superato ampiamente la tempesta. I nostri risultati sono eccellenti: la crescita è stata forte e ancora più forte nel quarto trimestre, continuando la nostra ascesa inarrestabile."¹⁷⁷

Il report mostra anche le numerose iniziative messe in campo dal gruppo che

¹⁷⁶ https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/01/2021_environmental_indicators.pdf

¹⁷⁷ <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/lvmh-riassume-i-momenti-salienti-del-2021-e-conferma-i-suoi-impegni-con-la-pubblicazione-della-relazione-annuale-e-del-report-sulla-responsabilita-sociale-e-ambientale/>

rappresentano il suo impegno irremovibile per un impatto positivo. Alla luce di quanto considerato possiamo sostenere che anche LVMH si sta impegnando per rendere sostenibile la propria attività e le proprie maison, nonostante gli impatti ambientali registrati siano comunque un segnale da non sottovalutare. Dall'analisi dei dati di Stella McCartney ed LVMH emerge inoltre l'importanza della misurazione delle performance per intervenire nelle aree più critiche, supportare i processi decisionali e raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

CAPITOLO V

CASE STUDY: BALENCIAGA

5.1 STORIA DEL BRAND E DEL GRUPPO KERING

La casa di moda Balenciaga ha origine in Spagna, a San Sebastian nel 1917, grazie allo stilista Cristóbal Balenciaga che all'età di 22 anni decise di aprire il suo primo negozio haute couture. Cristóbal Balenciaga nasce il 21 Gennaio 1895 a Getaria¹⁷⁸, un piccolo villaggio spagnolo abitato prevalentemente da pescatori; la sua famiglia è molto umile, il papà fa il pescatore mentre la mamma la sarta, e Cristóbal passa la propria infanzia aiutando quest'ultima. Il suo talento nella sartoria emerge fin da subito, questa capacità lo contraddistinguerà per tutta la carriera, la stessa Coco Chanel l'ha definito "l'unico couturier" in quanto era uno dei pochi che sapeva confezionare un abito per intero, dal taglio dei tessuti alle ultime rifiniture; all'età di 12 anni inizia la propria carriera come assistente di un sarto ed in questo periodo viene notato dalla marchesa di Casa Torres, una nobildonna dell'epoca, la quale lo rende il suo *protégé* e decide di farlo studiare a Madrid a proprie spese.



179

Fig. 25: <https://it.etoile-luxuryvintage.com/blogs/news/the-brand-story-of-balenciaga>

¹⁷⁸ Getaria: comune spagnolo della provincia di Guipúzcoa, nella comunità autonoma dei Paesi Baschi. <https://it.wikipedia.org/wiki/Getaria>

¹⁷⁹ <https://it.etoile-luxuryvintage.com/blogs/news/the-brand-story-of-balenciaga>

Cristóbal Balenciaga dopo queste esperienze apre la sua prima boutique a San Sebastian nel 1917, lo stilista riscuote un grande successo in pochissimo tempo e decide quindi di aprire atelier anche a Madrid e Barcellona, in questi anni diventano suoi clienti anche i membri della famiglia reale e di conseguenza tutta l'aristocrazia spagnola. In quel periodo lo stilista visitava spesso Parigi per osservare gli abiti dei grandi sarti, i suoi preferiti erano gli abiti della grande Coco Chanel; queste esperienze parigine saranno molto utili a Cristóbal negli anni seguenti, quando la guerra civile spagnola¹⁸⁰ lo portò a trasferirsi nella capitale francese nel 1937. A Parigi lo stilista apre la sua casa di moda in 10 Avenue George V grazie ad un finanziamento conferitogli da un altro rifugiato spagnolo, ed anche in Francia Cristóbal Balenciaga riscuote fin da subito grandi apprezzamenti grazie alla sua prima collezione ispirata al Rinascimento spagnolo, il successo dello stilista continuò poi anche dopo la seconda guerra mondiale, quando infatti alcune creazioni molto innovative come l'abito *Baloon* e la giacca corta a palloncino permisero all'artista di raggiungerela fama a livello globale.

Abito "Baloon" 1950:



181

Fig. 26: <https://moda.mam-e.it/balenciaga/>

¹⁸⁰ Guerra civile spagnola: conflitto nato in conseguenza al colpo di Stato del 1936 che continuò fino al 1939.

¹⁸¹ <https://moda.mam-e.it/balenciaga/>

Gli abiti di Balenciaga erano molto esclusivi, per poche donne, per lui denaro e fama non hanno mai avuto troppa importanza e per questo motivo ha rifiutato molte offerte allettanti volte ad ampliare il business della sua azienda, tra cui l'invito a disegnare una linea di prêt-à-porter. Tra le sue clienti lo stilista aveva molte donne tra le più influenti dell'epoca, come ad esempio la marchesa Llançol, una delle persone più eleganti di Spagna, Loel Guinness, la duchessa di Windsor, la contessa Idarica Gazzoni oltre che clienti regali come Fabiola del Belgio alla quale disegnò l'abito per le nozze con il principe Baldovino I. Lo stilista nonostante il grande clamore attorno a lui non amava i riflettori e stava molto attento a non farsi vedere in pubblico, Balenciaga infatti non salutava mai giornalisti e pubblico al termine delle sfilate ed era sempre molto riservato, egli aveva inoltre un metodo molto rigido di concepire le sfilate; questa sua attitudine molto fredda, rigorosa e riservata, unita alla bellezza ed avanguardia delle sue creazioni ha contribuito con il tempo alla nascita di un mito di cui ancora oggi si parla. Cristóbal Balenciaga si ritirò nel 1968 e morì nel 1972 in Spagna. Dopo molti anni in cui non si sentì più parlare della maison, il marchio diventa proprietà dal gruppo tedesco Hoechst per poi essere venduto, nel 1986, al gruppo Jacques Bogart che cambiando la strategia rispetto al fondatore del brand rilancerà la maison attraverso la prima collezione di *prêt-à-porter* chiamata "Le Dix", questa prima collezione *prêt-à-porter* di Balenciaga, ha preso il nome dal numero civico dell'atelier storico di rue George V e verrà sviluppata prima sotto la direzione creativa di Michael Goma¹⁸², che guiderà la maison per cinque anni, e poi dal 1992, da Josephus Thimister¹⁸³, il quale porrà le basi del rinnovamento del brand verso una concezione più moderna di moda di lusso.

Queste basi verranno poi riprese dal designer franco-belga Nicolas Ghesquière che nel 1997 diventerà head designer della casa dopo due anni di gavetta interna alla maison; durante la sua guida si verifica la rinascita del marchio sul mercato moderno. Collezione dopo collezione, Nicolas Ghesquière si appropria dei codici stilistici di Cristóbal e li adatta al racconto della modernità facendo permeare nella *brand identity* forti richiami alla cultura *street* ed in generale alla contemporaneità. Queste collezioni

¹⁸² Michel Goma: fashion designer francese che dal 1987 al 1992 è stato direttore creativo di Balenciaga.

¹⁸³ Josephus Thimister: decoratore d'interni e fashion designer olandese, è stato direttore artistico del prêt-à-porter e degli accessori di Balenciaga dal 1992 al 1997.

ed in particolare i modelli di borse riscuotono molto successo e vengono indossate da molte celebrità come Madonna, Kyle Minogue e Paris Hilton, le quali danno grande visibilità al brand con conseguente raggiungimento di ottimi risultati commerciali dopo anni in cui erano venuti a mancare. Ghesquière lascia la maison nel 2012. Dopo Ghesquière, Alexander Wang¹⁸⁴ ha guidato la maison per circa tre anni, fino al 2015 ed anche lui prese ispirazione dalle origini della maison, egli infatti ha sviluppato alcuni concetti utilizzati da Cristobal e li ha reinterpretati attraverso una chiave urban. Dal 2015 il direttore creativo di Balenciaga è Demna Gvasalia, fashion designer che è approdato in Balenciaga dopo le esperienze in Maison Margiela e Louis Vuitton e dopo aver lanciato con successo il marchio Vetements. Demna Gvasalia è un fashion designer georgiano molto innovativo che sta rivoluzionando il mondo della moda attraverso il post-soviet style, l'idea del kitch che diventa chic, la bruttezza che diventa bellezza. Queste collezioni caratterizzate da nuovi volumi, materiali diversi e rivisitazione dei classici unite al nuovo modo di comunicare e promuovere le proprie proposte sta portando Balenciaga ad un grande successo e ad una continua crescita. La casa di moda dal 2001 appartiene al gruppo Kering. Il gruppo Kering nasce nel 1963 quando François Pinault fonda a Rennes Établissements Pinault, una società di commercio di legname.

A seguito di molteplici acquisizioni nel suo settore, la società di rapido successo viene quotata alla Borsa di Parigi nel 1988 dopo aver acquisito Le Printemps e una partecipazione in La Redoute, diventa Pinault Printemps Redoute nel 1994. Il nome dell'azienda viene cambiato in PPR nel 2005. La prima mossa strategica del gruppo arriva nel 1990 con la sua diversificazione nella distribuzione al dettaglio. L'attenzione del gruppo si sposterà quindi sull'industria del lusso alla fine degli anni '90. Nel 1999 PPR inizia la sua trasformazione in Gruppo del Lusso acquistando una quota del 42% del Gruppo Gucci, nello stesso anno acquisisce anche la casa di moda francese Yves Saint Laurent e la casa di alta gioielleria Boucheron diventando uno dei maggiori gruppi a livello mondiale per i prodotti di lusso. Nel 2005 François-Henri Pinault sostituisce Serge Weinberg come Presidente e CEO di PPR, e lo trasforma in un gruppo globale del lusso vendendo progressivamente le altre attività del Gruppo e acquisendo iconiche Maison di lusso. Nel 2013 PPR cambia nome in Kering e adotta una nuova

¹⁸⁴ Alexander Wang: fashion designer americano, direttore creativo del suo brand fondato nel 2005 e direttore creativo di Balenciaga dal 2012 al 2015.

identità visiva incarnata in un nuovo logo, un gufo, simbolo di saggezza, protezione e lungimiranza, e una firma che trasmette il suo approccio: *Empowering Imagination*.



Fig. 27: <https://www.kering.com/it/>

Ad oggi il gruppo Kering possiede numerose case che operano nel mercato del lusso, tra le più importanti:

- Gucci: maison fondata a Firenze nel 1921, è rinomata per le creazioni eclettiche e contemporanee che rappresentano l'apice dell'artigianato italiano e sono insuperabili per qualità, attenzione ai dettagli e design fantasioso. Fa parte del gruppo Kering dal 1999;
- Yves Saint Laurent: fondata nel 1961, Yves Saint Laurent è una delle case di moda più importanti del XX secolo e come Gucci è entrata nel gruppo Kering nel 1999;
- Bottega Veneta: fondata a Vicenza nel 1966, è ispirata dalla cultura italiana con una visione globale, la Maison è caratterizzata da un atteggiamento decisamente raffinato. Bottega Veneta utilizza materiali nobili per creare pezzi pregiati che entrano a far parte della vita del loro proprietario. Il brand veneto è stato acquisito dal gruppo Kering nel 2001;
- Balenciaga: la maison fondata da Cristóbal Balenciaga nel 1917 è stata acquisita dal gruppo Kering nel 2001;
- Alexander McQueen: fondata da Lee Alexander McQueen nel 1992, la Maison è entrata a far parte del Kering Group nel 2001. La casa britannica si distingue per la sua espressione innovativa e senza compromessi di creatività sfrenata.
- Brioni: fondata a Roma nel 1945 dal visionario Nazareno Fonticoli, e dal suo

¹⁸⁵ <https://www.kering.com/it/>

socio in affari Gaetano Savini, Brioni è riconosciuta come la maison di lusso maschile più prestigiosa al mondo ed è stata acquisita dal gruppo Kering nel 2012;

- Boucheron: nel 1893, Frédéric Boucheron è stato il primo dei grandi gioiellieri contemporanei ad aprire una boutique in place Vendôme; da allora, tutte le creazioni Boucheron seguono lo spirito di audacia del fondatore. L'acquisizione della casa di alta gioielleria da parte del gruppo Kering è avvenuta nel 1999;
- Pomellato: fondata a Milano da Pino Rabolini nel 1967 in un periodo caratterizzato da una visione fortemente creativa, un modo di vivere libero e fortemente all'avanguardia e dove creatività e industria si sono incontrate per fare di Milano la capitale italiana del *prêt-à-porter*; il fondatore ha avuto l'idea visionaria di introdurre il *prêt-à-porter* nel mondo conservatore della gioielleria. Fa parte del gruppo Kering dal 2013;
- DoDo: DoDo è un marchio italiano di ciondoli di lusso fondato nel 1994. DoDo è stato il primo marchio di lusso a offrire gioielli componibili di fascia alta a un pubblico unisex più ampio, combinando un'estetica giocosa ed esprimendo un messaggio personale. La casa è stata acquisita dal gruppo nel 2013;
- Qeelin: creato nel 2004 da Dennis Chan, Qeelin è un marchio di alta gioielleria che trae ispirazione e risonanza emotiva dal simbolismo cinese; Fa parte del gruppo Kering dal 2013;
- Kering Eyewear: nasce nel 2015 l'azienda di eyewear del Gruppo. Kering Eyewear si occupa di progettare il design, sviluppare e distribuire le collezioni di occhiali per Pomellato, Alexander McQueen, Puma, Cartier, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci, Bottega Veneta, Stella McCartney, Alaïa, Courrèges, Montblanc, Brioni, Boucheron.

Dieci anni fa, il lusso rappresentava solo il 17% dei suoi ricavi; oggi il Gruppo dopo tutte queste acquisizioni e partnership è dedicato esclusivamente al mercato del Lusso. Questa trasformazione è stata avviata da anni, e Kering ora si trova in una posizione in cui può concentrare la sua attenzione e le sue risorse sulle sue maison per sostenerne lo sviluppo e rafforzare ulteriormente la loro capacità di creare valore. Kering ha sviluppato un modello di business potente e integrato la cui combinazione di agilità, equilibrio e responsabilità ha stimolato la rapida crescita delle sue maison. Il gruppo raggruppa e coordina tutte le funzioni che possono essere condivise tra le sue case, liberando tempo prezioso per concentrarsi sulle attività essenziali:

- Creazione: creazione di una storia genuina e stimolante;
- Sviluppo e rinnovamento delle collezioni;
- Relazioni con i clienti ed esecuzione eccellente in ogni fase.

Dare ai brand lo spazio di cui hanno bisogno per prosperare ha portato a straordinari successi e ha aiutato il Gruppo a diventare uno dei principali attori nel mercato del lusso. La *sovrapformance* di Kering deriva non solo dal potenziale di ogni brand, ma anche dal modello di business integrato del Gruppo. Sebbene le sue maison mantengano il loro posizionamento distintivo, svolgono ruoli complementari in un insieme coerente; mettendo in comune le risorse e ottimizzando alcune funzioni strategiche.

5.2 STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ E BUSINESS MODEL DEL BRAND E DEL GRUPPO KERING

Il brand Balenciaga specialmente da quando viene diretto da Demna Gvasalia si è distinto per le continue innovazioni e sperimentazioni, la maison contemporaneamente è anche sempre più consapevole delle sfide legate alla sostenibilità, infatti la casa di moda ha sviluppato una strategia per ridurre gli impatti sociali ed ambientali causati dalle sue attività, perseguendo quindi il progresso nell'ambito dello sviluppo sostenibile. Il brand si sta impegnando nella gestione etica e sostenibile delle proprie attività e l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale sta incidendo sempre di più sulle decisioni della maison, sia su quelle che riguardano negozi ed uffici che su quelle relative alla *supply chain*, in questo modo vengono rispettati elevati standard in materia di responsabilità sociale ed ambientale. Ormai da molti anni, Balenciaga si sta impegnando le proprie emissioni di CO2 nell'ambito della progettazione e dei processi di produzione delle sue collezioni, oltre che presso uffici, eventi, boutique e *packaging*, ad esempio introducendo l'uso di materiali più responsabili, riciclati e sottoposti ad *upcycling* al posto di altri. Le rimanenti emissioni di carbonio generate dalle attività commerciali relativamente agli indicatori del Protocollo GHG sono calcolate con cura ed il brand investe fondi in progetti volti a ripristinare e proteggere gli ecosistemi naturali che combattono il cambiamento climatico. Implementando tecniche e tessuti innovativi senza compromettere la creatività, la Maison educa il pubblico alla possibilità di impiego di pratiche sostenibili nel settore del lusso. Balenciaga in questi anni è stata protagonista di alcune iniziative tra le più innovative ed etiche, tra queste quella di maggior importanza è sicuramente la collaborazione del brand con il World Food Programme.

Balenciaga ha collaborato con il *World Food Programme* nel 2018 ed ha creato un'intera collezione con il logo dell'agenzia in modo tale da mettere all'attenzione del proprio pubblico il recente aumento della crisi alimentare e per trovare delle soluzioni e risolvere la situazione entro la fine di questo decennio come previsto dall'Agenda 2030. Anche negli anni successivi la maison ha continuato a sostenere l'agenzia e a diffondere le proprie convinzioni mediante nuove collaborazioni. La prima collaborazione tra Balenciaga e l'agenzia umanitaria ha portato alla creazione di una collezione di prodotti con il logo WFP e lo slogan *Saving Lives, Changing Lives*. Questi

prodotti contenevano informazioni riguardanti il WFP ed una parte dei profitti ricavati dalla vendita è stata donata all'agenzia. A fine 2019, il brand ha continuato la propria collaborazione con WFP attraverso la creazione di una nuova linea che questa volta non riguardava soltanto il mondo dell'abbigliamento ma anche quello degli accessori. Il successo della precedente collaborazione ha permesso di raccogliere fondi necessari a alcuni progetti fondamentali ideati dall'agenzia, aiutando ad alleviare la fame, la malnutrizione e la crisi alimentare in alcune delle comunità più vulnerabili del nostro pianeta. La nuova collezione aveva l'obiettivo di continuare a stimolare la consapevolezza e a sostenere il WFP nelle sue esigenze più urgenti e Balenciaga per raggiungere tale fine ha raddoppiato la somma destinata ad essere donata al WFP portandola al 20% dei ricavi delle vendite di ciascun prodotto. La gamma comprende un più ampio numero di design di popolari articoli Balenciaga quali calze, berretti, sciarpe, pantaloni, impermeabili, camicette, felpe con cappuccio e borse unisex, disponibili in diversi colori. Alcuni presentano il logo WFP e altri recano un motivo obliquo distintivo ripetuto che comprende i loghi di Balenciaga e WFP. La collezione è stata venduta in tutto il mondo tramite le boutique al dettaglio e l'e-commerce e sottolinea l'impegno di Balenciaga verso gli obiettivi dell'agenzia, integrando il suo messaggio negli archetipi del brand.



186

Fig. 28: <https://www.balenciaga.com/it-it/world-food-program>

L'innovazione che occupa un ruolo di centrale importanza nella strategia di Balenciaga è sinonimo di sperimentazione, ed è fondamentale nel processo creativo della maison e nella gestione del business. La sperimentazione tuttavia crea anche degli imprevisti che permettono una crescita continua mettendo alla prova le metodologie impiegate.

¹⁸⁶ <https://www.balenciaga.com/it-it/world-food-program>

L'obiettivo della maison è quello di innovare senza danneggiare l'uomo o l'ambiente, rispettando al tempo stesso il benessere degli animali. Attraverso le attività di ricerca e sviluppo il brand sta sperimentando materiali e processi produttivi innovativi per cercare di implementare un nuovo modello che porti ad una moda più rinnovata e responsabile. Balenciaga si impegna a raggiungere l'obiettivo dell'impiego del 100% di pelli conciate senza l'uso di metalli nelle collezioni e di raggiungere il pieno allineamento agli standard della nostra casa madre Kering in tema di materie prime e processi produttivi entro il 2025. Il gruppo Kering è infatti molto attento sotto questo punto di vista e sta implementando la propria strategia di sostenibilità, la sostenibilità è sempre stata al centro della strategia di Kering ed è vista dai vertici del gruppo non solo come una necessità sociale, ambientale ed economica, ma è considerata il principale fattore che permette l'innovazione e la creazione di valore condiviso per il gruppo, i suoi brand e gli stakeholder ed è per questo motivo che Kering sta cercando di sostenere e coinvolgere tutti i propri brand e fornitori per fare in modo che essi rispettino le linee guida sulla sostenibilità dell'organizzazione. Nel 2017, Kering ha svelato la sua strategia di sostenibilità 2025, con l'obiettivo di ridurre la propria impronta ambientale del 40%. Tale strategia si fonda su tre pilastri:

- CARE: ridurre l'impatto ambientale per preservare il pianeta e il suo capitale naturale mediante pratiche nuove, innovazioni, e rigidi standard è uno degli obiettivi fondamentali del gruppo, e con questo fine Kering sta sviluppando strumenti innovativi per comprendere quali sono gli effetti negativi delle proprie attività su ambiente e società, in modo tale da fare scelte fondate ed in linea con la strategia di sostenibilità. Il gruppo sfrutta le materie prime in modo sostenibile, preserva la biodiversità e si conforma ai più elevati standard in materia di salute, sicurezza e benessere degli animali. Promuovendo un design sostenibile, Kering s'impegna a ridurre l'impatto ambientale dei suoi prodotti facendo scelte mirate sull'origine delle materie prime, sui processi di lavorazione, sulle modalità di trasporto e su altri aspetti della sua attività. Il gruppo s'impegna a ridurre il proprio conto economico ambientale del 40% entro il 2025 lungo la sua catena di fornitura. Inoltre, Kering s'impegna a ridurre le proprie emissioni di anidride carbonica del 50% entro il 2025, conformemente ai punti da 1 a 3 del *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol). Oltre al suo impegno a ridurre le emissioni di tutte le componenti del Gruppo, Kering ha un nuovo programma pionieristico che passa attraverso i progetti REDD+, che

sostengono la preservazione di alcune delle foreste più bio-diversificate del mondo e supportano le popolazioni e le comunità locali; il gruppo sta promuovendo anche nuove pratiche sostenibili relative ai consumi di acqua, all'inquinamento idrico e atmosferico, ai rifiuti e allo sfruttamento del territorio. L'obiettivo di Kering è rendere trasparente il 100% della sua supply chain entro il 2025, l'organizzazione vuole infatti migliorare la tracciabilità e aumentare progressivamente la produzione di materiali provenienti da fonti di approvvigionamento responsabili e ben gestite. Un altro obiettivo è fare in modo che tutti i fornitori di Kering si conformino agli standard stabiliti dal gruppo in termini di gestione ambientale, tracciabilità, benessere degli animali, uso di prodotti chimici e condizioni di lavoro entro il 2025. Il colosso francese ha anche lanciato una serie di iniziative per garantire la protezione e la sostenibilità delle risorse naturali. L'obiettivo generale del gruppo è preservare e rigenerare il capitale naturale in quanto queste risorse giocano un ruolo fondamentale nelle attività dell'organizzazione. L'approccio è suddiviso in quattro fasi: evitare, ridurre, ripristinare e rigenerare, e infine trasformare;

- **COLLABORATE:** Kering vuole rendere più forte e virtuoso l'impegno degli stakeholder sta quindi promuovendo la propria *vision* e la propria *mission* di rendere il settore dei prodotti di lusso sostenibile in modo tale da garantire il benessere dei propri collaboratori e clienti. Il gruppo essendo focalizzato sul raggiungimento di questo risultato partecipa attivamente ad iniziative internazionali e sviluppa continue partnership con prestigiose scuole e università con lo scopo di divulgare e condividere il proprio messaggio. Salvaguardare l'artigianalità e tramandare il *know-how* di Kering è un altro obiettivo che l'organizzazione si è prefissata. Nel 2017, il gruppo ha creato una piattaforma per la formazione dei fornitori allo scopo di mantenere alti gli standard di qualità e condividere le pratiche migliori. Il gruppo mira inoltre all'uguaglianza di genere e alla parità salariale in ogni posizione del gruppo. Il programma *Leadership Gender Diversity* promuove una cultura dell'uguaglianza e favorisce l'accesso delle donne a importanti posizioni manageriali. Questo viene confermato dal fatto che all'interno di Kering il 56% dei manager sono donne, ed il gruppo è infatti una delle società del CAC 40¹⁸⁷

¹⁸⁷ Il CAC 40: indice che comprende titoli quotati su Euronext, il suo obiettivo è rappresentare l'evoluzione del mercato Euronext Paris.

con la più alta percentuale di donne ed è l'unico gruppo facente parte del settore luxury goods che è inserito nell'indice Bloomberg Gender-Equality¹⁸⁸. L'ambizione di Kering è quella di diventare un'azienda che sia un esempio per le altre aziende del settore. Con questo proposito il gruppo si sta impegnando per offrire un ambiente di lavoro motivante ed attento alle esigenze di tutti i suoi dipendenti e per questo sta implementando programmi di welfare aziendale e vantaggi per i propri collaboratori; Kering ha inoltre sviluppato tre campagne globali interne nel 2017 per rafforzare ulteriormente il coinvolgimento dei dipendenti le quali riguardavano l'assunzione di dipendenti, la mobilità interna e le politiche a favore dei genitori. Lo sviluppo e la crescita dei talenti è un principio manageriale di base ed una linea guida per la cultura aziendale. Infatti, l'organizzazione incentiva i propri dipendenti affinché essi riescano ad esprimere il loro potenziale e la loro creatività al meglio;

- **CREATE**: questo terzo ed ultimo pilastro consiste nell'immaginare delle soluzioni diverse ed originali, promuovere il cambiamento per influenzare l'intero settore e condividere mediante un modello open source le proprie competenze e conoscenze. Kering grazie all'innovazione continua e alla condivisione delle proprie conoscenze riesce a scegliere soluzioni e processi innovativi che implementano l'adozione di pratiche sostenibili. L'organizzazione vuole condividere in modo trasparente le proprie competenze e conoscenze mediante un approccio open source, adatto ad incentivare nuove idee che permettono performance migliori e crescita dei talenti. Attraverso la collaborazione con scuole, startup e università, Kering trova e sviluppa nuove soluzioni di approvvigionamento e nuove materie prime da impiegare. L'innovazione si avvale delle biotecnologie e dei principi dell'economia circolare, come ad esempio l'utilizzo di fibre riciclate per la creazione di nuovi indumenti. Kering supporta la formazione di nuove generazioni di designer. Il gruppo collabora con università di tutto il mondo per definire programmi accademici incentrati sulla sostenibilità. Ad esempio, Kering ha creato un programma di conferenze presso la Tsinghua University in Cina e il *Fashion Institute of Technology* negli Stati Uniti. Il *Sustainable Fashion Award* è

¹⁸⁸ Bloomberg Gender-Equality: misura le performance delle società dal punto di vista dell'inclusività

assegnato annualmente a Londra grazie a una partnership con il London *College of Fashion*.

La strategia sostenibile di Kering è quindi basata su questi tre pilastri e prevede grazie ad essi il raggiungimento nei prossimi anni di numerosi obiettivi, uno dei più importanti che il gruppo si è posto è chiaramente l'obiettivo circolarità. Kering e le case di moda di sua proprietà promuovono un modello fondato sui principi dell'economia circolare per ridurre la pressione delle attività del gruppo sul capitale naturale. Per garantire lo sviluppo sostenibile oggi è di principale importanza modificare le pratiche di lavoro con metodi innovativi e trasformando i modelli tradizionali attraverso un approccio olistico che incide sull'intero ciclo di vita del prodotto. L'economia circolare richiede un cambiamento di mentalità che sposta l'attenzione su aspetti come responsabilità, creatività e innovazione ed il gruppo Kering ha recentemente individuato quattro fattori fondamentali da integrare nella propria strategia per rendere effettiva la transizione dal modello lineare a quello circolare:

- 1) Prodotti di lusso durevoli: i prodotti delle maison del gruppo derivano da un know-how strategico e da un'eccellenza artigiana. Sono progettati e creati con materiali unici e di qualità che vengono sottoposti a rigorosi controlli per garantirne la longevità e la durata. Kering si impegna costantemente per una maggiore sostenibilità, e per questo i brand offrono servizi di riparazione ai propri clienti che consentono loro di mantenere la qualità dei loro prodotti e garantire una maggiore durata. Kering è inoltre alla ricerca di nuovi modelli di business che aiutino a preservare il valore dei prodotti e ad allungarne la durata. Pertanto, la vendita di prodotti di seconda mano è un focus strategico per il Gruppo, che nel 2021 ha scelto di investire in Vestiaire Collective, la piattaforma globale leader per la moda di seconda mano;
- 2) Adottare un approccio olistico: la circolarità inizia con l'estrazione della materia prima ed è quindi necessario per promuovere la circolarità un approccio di sistema che coinvolge l'intero ciclo di vita del prodotto. Per progettare prodotti che durino, le aziende del gruppo devono garantire che i materiali non siano solo di alta qualità, ma siano anche coltivati in modo da ricostituire e rispettare la natura. La circolarità deve estendersi anche all'intero processo di approvvigionamento. Questo è il motivo per cui Kering sta accelerando la sua transizione verso l'agricoltura rigenerativa e si sta spostando verso processi di

approvvigionamento e produzione più sostenibili. Nel tentativo di aumentare l'efficienza energetica, ridurre l'inquinamento e gestire i rifiuti nei suoi processi produttivi, il gruppo sta lavorando a stretto contatto con il programma *Clean by Design* per migliorare i risultati dei suoi stabilimenti tessili. Inoltre, Kering sta trasformando il suo processo di produzione per prevenire la frammentazione della microfibra dai tessuti. Gli standard Kering per le materie prime e i processi di produzione presentano criteri chiari per ogni materiale che viene impiegato, essi sanciscono dei principi che spingono all'impiego di materie prime progettate per il modello circolare, ovvero materiali che non contribuiscono all'esaurimento del suolo, che sono rinnovabili e che sono prodotti utilizzando l'agricoltura rigenerativa o il riciclaggio;

- 3) Rendere più efficienti i processi produttivi: per realizzare un modello di business basato sulla circolarità, Kering mette insieme le risorse delle sue case nel tentativo di ridurre gli sprechi, eliminare la plastica monouso e garantire l'applicazione delle migliori pratiche del settore. Al fine di prevedere meglio le vendite e ridurre al minimo le scorte in eccesso, il gruppo utilizza sempre più soluzioni di intelligenza artificiale. Tra il 2020 ed il 2021 Kering e i suoi brand hanno contattato all'incirca un centinaio di partner ed avviato 65 iniziative insieme ad imprese sociali la cui attività è focalizzata sulla selezione, vendita e riciclaggio di vestiti e accessori. Kering supporta anche le aziende a impatto sociale per formare le persone nell'*upcycling*, tra cui Le Relais, per tessuti e uniformi usati, e Tissons la Solidarité, una rete fondata sulla comunità che crea competenze, conoscenze e posti di lavoro incentrati sul riciclaggio degli indumenti;
- 4) Collaborazione con l'intero settore: il gruppo sostiene che la transizione verso un'economia circolare richieda cooperazione all'interno e tra i settori. Questo è il motivo per cui Kering collabora con una serie di esperti tra cui Microfiber Consortium all' Apparel Impact Institute, Fashion for Good e la Ellen MacArthur Foundation. L'ONG italiana Legambiente assicura che le azioni del Gruppo siano sostenute da un audit trasparente che porti a un vero cambio di paradigma, consentendo a Kering di raggiungere nel tempo il suo obiettivo finale di un modello circolare. A maggio 2017 la *Global Fashion Agenda*, partner strategico di Kering, ha lanciato un bando per accelerare la transizione verso un'economia circolare. Nel 2018 l'iniziativa ha pubblicato le linee guida

operative per implementare un modello di moda circolar. Il gruppo Kering ed il suo CEO e presidente François-Henri Pinault sono stati anche promotori del Fashion Pact, una collaborazione che sta coinvolgendo sempre più attori del settore fashion.

L'adozione di modelli circolari viene considerata di primaria importanza per raggiungere altri due obiettivi ambientali che il gruppo si è prefissato, ovvero la tutela della biodiversità e la mitigazione del cambiamento climatico. Kering alcuni progetti con lo scopo di garantire la protezione e la sostenibilità del capitale naturale. Il macro obiettivo è preservare queste risorse che ricoprono un ruolo di primaria importanza nelle attività del gruppo. Kering e le sue maison stanno accelerando le iniziative volte a proteggere e preservare la biodiversità. Tali attività prevedono il supporto a diversi programmi di conservazione e lo sviluppo di rigorosi standard per l'approvvigionamento di materie prime, i processi produttivi e il benessere degli animali. Il gruppo ha compiuto un ulteriore passo in avanti nello sviluppo della sua strategia sulla biodiversità, incentrata su tre obiettivi:

- Arginare la perdita della biodiversità;
- Ripristinare gli ecosistemi e le specie;
- Innescare un cambiamento sistematico che oltrepassi le nostre *supply chain*.

Per conseguire questi obiettivi, il gruppo ha strutturato la strategia sulla biodiversità in quattro fasi:

- 1) Evitare: consiste nell'assumere decisioni che non hanno o prevengano un impatto negativo sulle aree ad elevato valore conservativo;
- 2) Ridurre: attraverso questa fase si vuole ridurre l'impatto sulla biodiversità allineandosi alla scienza ed alla certificazione;
- 3) Ripristinare e rigenerare: on questa fase il gruppo intende recuperare gli ecosistemi in cui l'impatto è inevitabile;
- 4) Trasformare: mediante questa fase si vogliono sviluppare soluzioni innovative per rivoluzionare il settore della moda e del lusso globale al di là delle *supply chain* dirette.

L'Accordo di Parigi sottoscritto nel 2015 chiede a governi e imprese di incrementare gli sforzi per contrastare il riscaldamento globale, con l'obiettivo minimo di raggiungere un aumento massimo della temperatura pari a 1,5 gradi Celsius. Il gruppo. Kering ha accettato questa sfida storica ed ha sviluppato una strategia climatica per il

raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Ridurre del 90% le emissioni nei livelli 1 e 2 del Protocollo GHG entro il 2030 prendendo come riferimento l'anno 2015;
- Ridurre del 70% l'intensità del carbonio nella filiera del gruppo entro il 2030 prendendo come riferimento l'anno 2015;
- Approvvigionamento di elettricità da fonti 100% rinnovabili entro il 2022 prendendo come riferimento l'anno 2015;
- Nel 2019 il Gruppo ha annunciato inoltre il suo impegno totale a favore della neutralità di carbonio nelle sue attività e in tutta la *supply chain*.

Kering ha deciso di adattare la sua politica per il clima e di strutturare i suoi obiettivi sulla base degli Science-Based Targets (SBT)¹⁸⁹, in quanto ha optato per un approccio scientifico per sviluppare una strategia per il clima efficace e introdurre un reale cambiamento paradigmatico.

Kering ha adottato una serie di iniziative per raggiungere questi obiettivi, tra le quali:

- Implementare degli standard per le materie prime e i processi produttivi, delineando le migliori prassi e i requisiti di sostenibilità;
- Introdurre programmi di efficienza energetica nelle attività del gruppo;
- Promuovere il passaggio alle energie rinnovabili per raggiungere l'obiettivo del 100% a livello globale. Il 31 dicembre 2020 Kering aveva già raggiunto il 91% del suo obiettivo per tutte le attività che rientrano attualmente nelle prime due categorie del Protocollo GHG;
- Focalizzarsi sull'efficienza energetica nella produzione e adottare delle iniziative innovative e virtuose come ad esempio Clean by Design per gli stabilimenti tessili, che assicura una riduzione annua della CO2 del 12%;
- Collaborare con aziende dello stesso settore per sostenere azioni e soluzioni che contribuiscano alla decarbonizzazione dell'industria della moda attraverso il *Fashion Pact*.

La strategia aziendale di Kering non si basa solamente su obiettivi ambientali ma si basa anche sul rispetto e la tutela dei diritti umani. In qualità di azienda responsabile, Kering si impegna a sostegno di tutti i dipendenti del gruppo, delle Maison e delle persone che lavorano nella sua *supply chain*. Già dal 1996, Kering ha sostenuto una

¹⁸⁹ Science-Based Targets (SBT): obiettivi stabiliti nel 2019 dal Global Compact delle Nazioni Unite che nascono con l'intento di guidare le aziende nella direzione di una Climate Action ambiziosa e ispirata da evidenze scientifiche

solida cultura dell'integrità redigendo la prima Carta Etica. Oggi, con oltre 38.000 dipendenti in tutto il mondo, Kering opera in conformità ai principali testi di riferimento internazionali sui diritti umani e le libertà fondamentali. Il gruppo fa riferimento ai seguenti standard per portare avanti il suo impegno a favore di una condotta aziendale sostenibile e responsabile:

- Codice etico e carta dei fornitori: pubblicato per la prima volta nel 2005, il Codice Etico di Kering definisce i principi etici del gruppo e le aspettative nei confronti dei suoi dipendenti e partner; descrive inoltre l'impegno di Kering verso l'ambiente e la società in generale;
- Carta sui rapporti lavorativi ed il benessere delle modelle e dei modelli: pubblicata a settembre 2017, la Carta è in vigore in tutte le maison di Kering e riflette standard elevati di integrità, responsabilità e rispetto;
- Standard Kering: nel quadro della sua strategia per la sostenibilità 2025, Kering si impegna a garantire che entro il 2025 il 100% dei propri fornitori rispetti gli Standard di Kering relativi alle materie prime e ai processi produttivi.

Kering per raggiungere questi obiettivi sociali ed ambientali ed implementare una strategia sostenibile sostiene che siano necessari nuovi modelli di business, il gruppo infatti considera il cambiamento come un'opportunità di crescita. In linea con questo pensiero, Kering per garantire una continua evoluzione nel lungo termine mette in atto continue innovazioni in modo tale da trasformare i tradizionali modelli focalizzandosi su alcuni fattori come ad esempio intelligenza artificiale (IA), digitalizzazione e innovazione sociale. Attraverso la condivisione dell'innovazione, della competenza e della conoscenza e al fine di ridurre gli effetti delle proprie attività sull'ambiente, Kering sta implementando soluzioni e metodi innovativi per diffondere su larga scala le migliori pratiche sostenibili. L'organizzazione recentemente ha infatti creato e sviluppato dei centri di ricerca, chiamati laboratori d'innovazione, con il compito di affiancare le case del gruppo nella ricerca di nuovi materiali e processi produttivi per raggiungere gli obiettivi ambientali e sociali prestabiliti, questi laboratori d'innovazione sono:

- *Material Innovation Lab* (MIL): introdotto nel 2013, il MIL è un laboratorio con sede a Milano dedicato all'approvvigionamento di tessuti e materiali sostenibili che assiste i marchi Kering nell'integrazione di materiali sostenibili nelle supply chain del gruppo; il MIL coopera con le case del gruppo ed i collaboratori chiave per trovare nuove risorse e soluzioni innovative per intraprendere scelte più sostenibili nello sviluppo dei prodotti. Oltre alla sua attività mirata a catalogare

materiali e soluzioni, il MIL ha ideato un metodo di valutazione che determina il livello di sostenibilità di ogni maison e di ogni partner dell'organizzazione in base agli standard di Kering. Il laboratorio sta realizzando anche una revisione che interessa l'intero settore dei beni di lusso; in questo momento il team si sta focalizzando sul supporto da garantire ai fornitori per ottenere le certificazioni ambientali appropriate, in questo modo promuove la crescita di tutta la *supply chain*;

- *Sustainability Innovation Lab* (SIL): il SIL è una piattaforma dedicata al mondo dei gioielli e degli orologi che è stata lanciata nel 2020. La piattaforma ha sede in Svizzera presso gli stabilimenti di produzione di orologi dell'organizzazione e lavora sui materiali utilizzati dai brand di questo settore come ad esempio le pietre preziose e l'oro.

5.3 ANALISI DELLE INNOVAZIONI E DEL RAPPORTO DEL BRAND CON I NUOVI TREND DEL SETTORE

Il gruppo Kering e la maison Balenciaga come abbiamo visto dall'analisi delle strategie di sostenibilità danno ormai da molto tempo una primaria importanza alle innovazioni, in quanto sostengono che il cambiamento sia necessario per crescere ed è per questo motivo che sia Kering che Balenciaga in questi anni si sono dimostrati molto attenti ai nuovi trend che hanno investito il settore fashion ed hanno cercato di anticipare in alcuni casi e di adattarsi in altri alle nuove esigenze del mercato.

“M&A” MERCER AND ACQUISITION

Il gruppo Kering dopo LVMH è il gruppo più grande nel settore dei prodotti di lusso ed è stato uno dei player che ha portato alla diffusione di questo trend; trend che facendo riferimento al settore fashion ancora oggi è in continua espansione come abbiamo visto dai dati analizzati in precedenza. Balenciaga è stata una delle prime maison coinvolta in questa tendenza essendo rilevata per la prima volta nel 1986 dopo un periodo di inattività durato più di 10 anni, il brand è stato poi anche una delle prime acquisizioni del gruppo di François-Henri Pinault dopo Gucci, Yves Saint Laurent e Boucheron. Il gruppo Kering con un fatturato di 17.6 miliardi di euro nel 2021 come detto è oggi uno dei due maggiori colossi nel settore dei prodotti di lusso grazie alla sua strategia vincente che permette ai brand di mantenere la propria brand identity ed alle continue acquisizioni svolte negli anni. Anche le performance di Balenciaga, specialmente quelle degli ultimi cinque anni, dimostrano ancora una volta l'importanza di essere all'interno di un gruppo solido come Kering soprattutto in un periodo controverso come quello che stiamo attraversando, infatti nonostante pandemia e guerra le performance del gruppo e della maison continuano ad essere in crescita.

TENDENZE TECNOLOGICHE

La trasformazione digitale dell'industria della moda ha già fatto grandi passi avanti. Tuttavia, ora è il momento di diventare globali e incorporare tali sviluppi lungo tutta la catena del valore, dalla progettazione del prodotto fino alle vendite. Il gruppo Kering con tutte le sue maison è molto sensibile al tema della tecnologia e sta

investendo molto in quanto sostiene che l'innovazione tecnologia sia necessaria per rivoluzionare il settore fashion; per accelerare la transizione, i team di Kering stanno lavorando a nuove soluzioni, tra cui la prototipazione condivisa di prêt-à-porter e piattaforme di sourcing condivise. Il gruppo ha creato la piattaforma *Kering Ethical Gold* per acquistare e utilizzare oro certificato Fairmined, quest'ultima è un'etichetta di garanzia che certifica l'oro da organizzazioni di estrazione artigianale e su piccola scala autorizzate e responsabili. Nell'ambito della maggiore interiorizzazione dello sviluppo del prodotto, Kering ha avviato diversi progetti pilota volti a garantire la piena tracciabilità dei materiali utilizzati dai suoi brand come cotone, pelle e pelli pregiate; in particolare, il gruppo fa leva sulla tecnologia *blockchain* e sui metodi delle scienze forensi. Anche il mondo della moda deve affrontare la sfida della gestione dell'inventario e della riduzione degli sprechi; in risposta, Kering sta esplorando una gamma di tecnologie. Questi ultimi includono: integrazione dell'IA di processo, algoritmi migliorati e logistica e operazioni digitalizzate. Il gruppo sta inoltre sviluppando modelli di business basati sulla domanda. Questo per garantire previsioni più accurate al fine di ridurre le scorte.

“NFT” NON-FUNGIBLE TOKEN

Balenciaga è molto probabilmente il brand del settore Luxury Fashion più attivo nel metaverso, il CEO Cédric Charbit ha annunciato durante una recente intervista l'intenzione di creare un team dedicato solamente alle opportunità offerte dai non-fungible token e dal metaverso; molte case di moda stanno andando verso questa direzione sempre più digitale, tuttavia nessun brand sta investendo in questa nuova prospettiva come Balenciaga, a testimonianza di come la filosofia della maison sia focalizzata sulla continua evoluzione ed innovazione.

Balenciaga ha già provato ad approcciarsi al metaverso vendendo e facendo indossare i propri abiti direttamente agli avatar all'interno di un gioco, questo approccio completamente alternativo viene definito *fully digital*. La collaborazione tra Balenciaga ed il videogioco Fortnite è un tipico caso di modello *fully digital*, mediante questa cooperazione si potevano acquistare abiti disegnati dagli stilisti di Balenciaga all'interno del gioco, questi capi potevano quindi essere indossati oltre il gioco con lo sviluppo della tecnologia *blockchain*, acquisendo oggetti virtuali certificati che possono poi essere venduti su altre piattaforme.

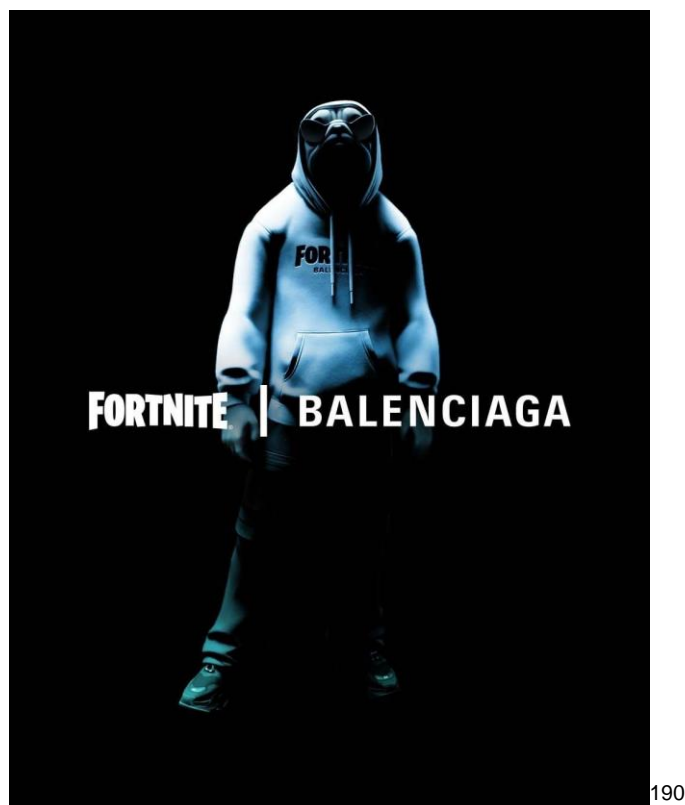


Fig. 29: <https://highxtar.com/fashion-the-metaverse-the-digital-link-that-2021-brought-together-forever/?lang=en>

Fortnite è un videogioco con oltre 400 milioni di utenti ogni giorno ed il settore *gaming* è uno dei settori più in crescita ed è stato sicuramente il settore trainante per il metaverso e la realtà aumentata, per questo la collaborazione con Fortnite da parte di Balenciaga dimostra la grande attenzione del brand alle nuove innovazioni tecnologiche ed alle nuove opportunità di crescita e sviluppo del mercato.

Un altro brand del gruppo Kering molto attivo sotto questo punto di vista è Gucci che grazie alla visione del direttore creativo Alessandro Michele sta esplorando questa nuova fetta di mercato, recentemente infatti ha collaborato con uno studio di design per creare un paio di scarpe disegnate proprio dal direttore creativo della maison, le scarpe hanno una particolarità: sono il primo prodotto digitale della casa di moda, creato in collaborazione con lo studio di design bielorusso Wanna, specializzato nell'utilizzare la realtà aumentata per creare modelli 3D di sneakers e orologi che gli utenti possono indossare. Il brand italiano ha inoltre collaborato di recente con Roblox, una piattaforma *gaming* con oltre milioni di utenti, il brand con questa collaborazione ha creato una mostra all'interno del gioco, chiamata Gucci Garden Archetypes

¹⁹⁰ <https://highxtar.com/fashion-the-metaverse-the-digital-link-that-2021-brought-together-forever/?lang=en>

mediante la quale il brand riesce a vendere i propri prodotti digitali tramite una valuta digitale chiamata Robux.

PACKAGING

Il gruppo Kering sta continuando ad investire per ricercare metodi più efficaci e sostenibili anche per quanto riguarda il packaging dei propri prodotti. Kering nel 2020 ha partecipato insieme a molti altri brand ad un programma pilota chiamato *The Circular Polybag*, questo progetto è stato gestito da *Fashion for Good* ed il gruppo ha scelto di sostenerlo fin dal principio nel 2017. Questo è stato uno dei primi programmi nel settore fashion nato con l'obiettivo di trovare una soluzione circolare ai sacchetti di plastica in modo tale da facilitare la produzione di sacchetti completamente riciclati. La soluzione avvicina sempre di più Kering all'obiettivo di creare un sistema di riciclo a circuito chiuso. Il gruppo come detto è stato anche il principale promotore del Fashion Pact, e con esso si è impegnato a raggiungere i seguenti obiettivi:

- Rimuovere completamente la plastica monouso dai *packaging* B2C entro il 2025 e dagli imballaggi B2B entro il 2030;
- Garantire che il 50% degli imballaggi in plastica siano completamente riciclati nel packaging B2C entro il 2025 e nel B2B entro il 2030;
- Ridurre l'impiego dei packaging nella filiera del gruppo utilizzando materiali certificati e riciclabili.

Balenciaga con l'obiettivo di allinearsi agli standard di Kering entro il 2025 sta implementando l'impiego di materiali più responsabili, riciclati e sottoposti ad *upcycling* al posto di quelli meno sostenibili che solitamente vengono impiegati.

MERCATO SECOND HAND

Il mercato second hand nel settore del Luxury Fashion è uno dei mercati in maggior espansione, questo viene dimostrato dalla grande crescita registrata dalle piattaforme specializzate come Vinted, The RealReal e Vestiaire Collective; inoltre Anche grandi rivenditori multimarca, come ad esempio Net-a-Porter e Farfetch, si stanno adeguando a questa nuova evoluzione del mercato, essi stanno infatti utilizzando al meglio i dati rilevati sui clienti che acquistano sui loro siti per accedere alle numerose maison di lusso disponibili. Così facendo riescono a replicare l'esperienza di vendita e di acquisto di capi e accessori nuovi anche se in realtà si tratta di prodotti già utilizzati. Un'altra dimostrazione della continua crescita del mercato di seconda mano è stata data dalla

piattaforma Farfetch, la quale ha recentemente dichiarato che una delle aree che sta riscuotendo maggiore successo è la sezione chiamata *Pre-Owned*, all'interno della quale si possono vendere ed acquistare prodotti di lusso già posseduti da un altro utente. Le grandi firme stanno anche cercando di gestire internamente il *customer journey* attraverso un'offerta di rivendita gestita da loro, questo perché il mercato *second hand* ed il *resale* secondo le recenti ricerche non sono fenomeni transitori ma sono destinati a durare nel tempo; da un'indagine di McKinsey emerge inoltre che i benefici sarebbero più alti dei rischi e che al contrario di quanto alcuni sostengono il prestigio della marca non verrebbe intaccato, infatti molti brand a causa di questa errata considerazione erano resistenti al mercato *second hand*, tuttavia recentemente c'è stato un cambio di rotta e di visione che come vedremo ha portato molti brand di lusso ad esplorare questa nuova fetta di mercato. Anche il gruppo Kering si è reso conto della grande crescita del mercato *second hand* ed infatti ha recentemente acquistato il 5% di Vestiaire Collective, piattaforma leader mondiale per l'acquisto e la vendita di prodotti usati di alta gamma. Anche le maison del gruppo in linea con la visione dell'organizzazione stanno puntando sempre di più su questo mercato, Gucci, ad esempio lo scorso settembre, ha sviluppato un progetto che prevedeva la rivendita di pezzi vintage *second-hand* o provenienti da archivi sugli scaffali virtuali di Gucci Vault e Luxe.Co. Balenciaga recentemente ha invece collaborato con Reflaunt, azienda che si occupa di forniture di tecnologie applicate ai servizi di *resale*; Stephanie Crespin la fondatrice di Reflaunt sostiene che "non esiste un modello di rivendita adatto a tutti i marchi" e per questo la società offre un servizio modulare che consente ai partner del marchio di creare un'offerta di rivendita personalizzata. Nello specifico, la piattaforma tecnologica di Reflaunt offre servizi come il ritiro di prodotti a casa del cliente o presso drop-off point, la loro autenticazione, la valutazione del loro prezzo di mercato, la gestione professionale del servizio di *photoshooting* e descrizione del prodotto. La società può, inoltre, pubblicare e curare i prodotti fino alla loro vendita su *marketplace* internazionali appartenenti al proprio network. Balenciaga, in qualità di partner di Reflaunt consente il ritiro di prodotti a casa del cliente, la valutazione del prezzo di mercato e la rivendita su 27 *marketplace* esterni.

CUSTOMIZZAZIONE E PERSONALIZZAZIONE

I clienti del settore Luxury Fashion negli ultimi anni hanno espresso esigenze orientate sempre ad una maggiore personalizzazione dei capi, ed anche la casa di moda

Balenciaga che seguendo le direttive del gruppo Kering porta avanti ormai da anni una politica di espansione commerciale si è adattata a queste esigenze con numerose iniziative che si sono susseguite negli anni:

- Balenciaga x Colette (2017): durante la Paris Fashion Week e in occasione del ventesimo anniversario del *department store* francese più famoso al mondo, Balenciaga ha creato all'interno del negozio di rue Saint-Honoré uno spazio temporaneo con due postazioni per realizzare delle stampe personalizzate, utilizzando grafiche e loghi ideati dagli stilisti della maison, queste grafiche potevano essere stampate in tempo reale su t-shirt di cotone e felpe con il cappuccio. Un'occasione unica per i clienti di Balenciaga, che hanno potuto realizzare magliette o felpe uniche nel suo genere;
- Milano Fashion Week 2019: il brand parigino diretto da Demna Gvasalia in occasione della settimana della moda ha proposto un'iniziativa molto originale ed interessante che permetteva di *customizzare* le *it bag* della nuova collezione. Nella boutique di via Montanapoleone, la clientela poteva infatti rendere uniche tutte le borse della collezione autunno-inverno 2019/2020: lo *store* ha ospitato uno *street artist* che arricchiva con nomi, iniziali e date le creazioni del marchio.



Fig. 30: <https://www.shoppingmilanoroma.it/agenda/balenciaga-personalizza-le-sue-it-bag-durante-la-mfw/>

- The Hacker 2021: The hacker nasce da un *mash up* tra due brand del gruppo Kering, Gucci e Balenciaga, la collezione presentata durante le sfilate primavera/estate 2021-2022 è un progetto che prende vita dalla *collab* tra due top brand leader del settore fashion; la collaborazione è un esperimento dei

¹⁹¹ <https://www.shoppingmilanoroma.it/agenda/balenciaga-personalizza-le-sue-it-bag-durante-la-mfw/>

due direttori creativi dove i pezzi unici Gucci vengono personalizzati e adattati secondo il gusto Balenciaga e viceversa, creando accessori a marchio incrociato che rivoluzionano le tradizionali concezioni di appropriazione e contraffazione in un significato completamente moderno e da contestualizzare. I due brand utilizzano il proprio approccio creativo sull'altro. I due direttori creativi, Alessandro Michele e Demna Gvasalia, si lasciano carta bianca nell'utilizzare i simboli iconici dei rispettivi marchi; stilisti che hanno lavorato l'uno affianco all'altro sfruttando le basi già consolidate dei loro codici, proprio come farebbe un hacker. Inoltre direttamente nel momento dell'acquisto un artista locale etichetterà a mano le *shopping bag* con monogramma a doppia B, e verrà quindi modificata la frase iconica *THIS IS – nome del cliente – BAG* al posto di *IS NOT A GUCCI BAG*, in una riproduzione riservata omaggio al pittore belga René Magritte. Con questa collaborazione i brand applicano un nuovo modo di esplorare il mondo della moda che non vive più di competizione agguerrita bensì sfrutta i punti di forza dei diversi competitor per creare qualcosa di nuovo e contemporaneo.

Queste iniziative mostrano ancora una volta la volontà di Balenciaga di esplorare le nuove opportunità che offre il mercato e di cercare di adattarsi (o anticipare quando possibile) alle esigenze dei consumatori in modo coerente con la strategia commerciale di continua espansione del gruppo Kering.

FASHION WEEK DIGITALI

Balenciaga ha individuato nella realtà virtuale una vera e propria strategia da perseguire, non ha infatti partecipato ad alcune fashion week ma ha deciso di presentare le collezioni solamente attraverso piattaforme digitali ed in modo sempre più innovativo e rivoluzionario. Nel Dicembre 2020 ha intrapreso una collaborazione con Dimension Studio per la creazione di un videogioco in cui il brand ha presentato la propria collezione primavera/estate 2021 non prendendo quindi parte alle fashion week di Febbraio 2021. Il brand del gruppo Kering ha inoltre svelato la collezione autunno 2021 attraverso il videogame ambientato nel 2031 *Afterworld: The Age of Tomorrow*. Balenciaga ha inoltre partecipato insieme ad altri brand alla prima fashion week nel metaverso nel Marzo del 2022. La meta-settimana della moda è stata ospitata dalla piattaforma Decentraland in collaborazione con il Metaverse Group di Tokens.com e con lo store virtuale luxury UNXD, già noto per aver reso possibile la

collezione NFT di Dolce & Gabbana, Genesi, e per il lancio di *#DGFfamily*, community esclusiva che darà l'accesso a collaborazioni speciali ed eventi unici, sia virtuali che reali. Nonostante le numerose iniziative digitali Balenciaga nel 2022 è tornata anche con uno spettacolo fisico, durante la fashion week di Parigi di inizio Marzo il direttore creativo ha presentato i propri capi invernali attraverso uno show ispirato alla crisi climatica ed alla guerra in Ucraina, tutto lo show infatti si è svolto con modelli che camminano sulla passerella in una bufera di neve come commento sia sulla crisi climatica che sulla guerra in Ucraina. Balenciaga in questo 2022 ha dunque dimostrato di voler perseguire parallelamente entrambe le strade per promuovere i propri prodotti, ciò che comunque emerge sia dalla presentazione digitale che dallo spettacolo fisico del brand è l'orientamento di Balenciaga al cambiamento continuo e all'innovazione in modo tale da sfruttare tutte le opportunità di crescita come richiesto dai vertici del gruppo Kering, i quali come abbiamo visto in precedenza vedono il cambiamento come un'opportunità di crescita.

5.4 PERFORMANCE SOSTENIBILI DEL BRAND E DEL GRUPPO KERING

Kering per misurare gli effetti sull'ambiente delle proprie attività ha creato uno strumento innovativo che oggi viene utilizzato da numerose organizzazioni, questo strumento viene definito come conto economico ambientale o EP&L, esso permette alle società di costruire un modello di business sostenibile attraverso la misurazione delle performance ambientali e per questo Kering ha scelto di condividere la propria metodologia con altri player del settore *luxury goods* ma anche con organizzazioni presenti in settori differenti. Il conto economico ambientale misura una serie di impatti dovuti alle attività dell'organizzazione, in particolare:

- Emissioni di anidride carbonica;
- Consumo idrico;
- Inquinamento idrico e atmosferico;
- Sfruttamento del terreno;
- Produzione di rifiuti lungo tutta la catena del valore.

Questo strumento oltre a quantificare l'impatto ambientale delle attività del gruppo permette di rendere i risultati visibili e comparabili; esso inoltre, calcola il valore monetario dell'impatto per determinare l'utilizzo di risorse naturali. Kering utilizza il conto economico ambientale per guidare la sua strategia di sostenibilità, migliorare i propri processi e le fonti di approvvigionamento, nonché per scegliere le tecnologie più adatte. L' EP&L è uno strumento che avvantaggia tutti: per questo Kering ha scelto di condividere questa metodologia con altre aziende, nel proprio settore e in altri, per incoraggiare un movimento generale verso la sostenibilità. La metodologia è in continua evoluzione, in quanto migliora anno dopo anno. Il conto economico ambientale permette di visualizzare una panoramica dei dati che aiuta a prendere decisioni migliori e consente inoltre di sapere fin da subito quale sarà l'impatto ambientale di una decisione o di un progetto. Un conto economico ambientale misurando le performance ambientali fornisce una panoramica sugli effetti delle attività del gruppo e delle sue case, esso consente di individuare le aree in cui l'organizzazione è latente e deve quindi ridurre il suo impatto ambientale, dalle *supply chain* ai processi di produzione e di approvvigionamento delle materie prime. Un conto economico ambientale si sviluppa in tre fasi:

- 1) Identificazione dell'impatto ambientale;
- 2) Definizione di modelli per le operazioni complesse del Gruppo e delle *supply chain*;
- 3) Supporto nel processo decisionale.

Mentre i vantaggi che l'implementazione di un conto economico genera all'interno del gruppo sono:

- Migliore comprensione;
- Scelte strategiche più chiare;
- Consolidamento dei rapporti;
- Maggiore trasparenza;
- Migliori performance.

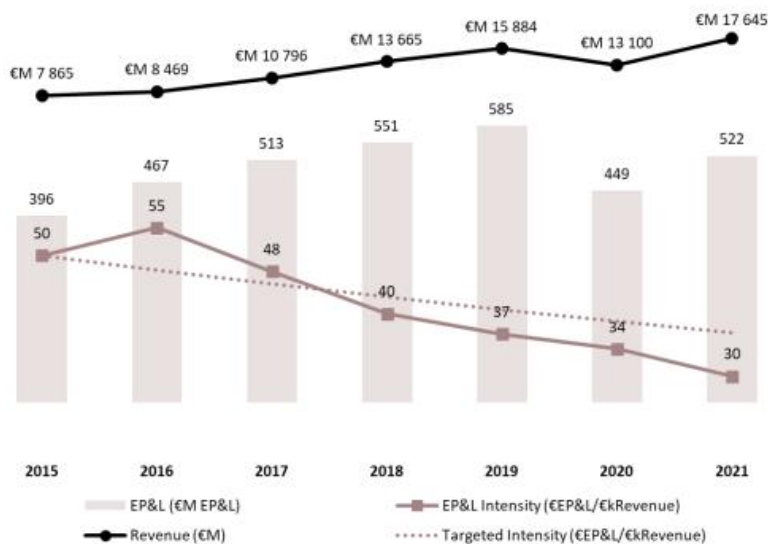
Il gruppo Kering sostiene che il conto economico ambientale sia un approccio open source e condivide la metodologia in modo che tutte le società possano beneficiarne. Il gruppo ha infatti individuato una guida composta da 7 passi per sviluppare questo metodo:

- 1) Decidere cosa misurare: consiste nell'individuare le attività aziendali da includere nel conto economico aziendale, per fare questo Kering suddivide la *supply chain* in 5 livelli (operazioni dirette, assemblaggio prodotto finale, produzione degli elementi necessari per l'assemblaggio, lavorazione delle materie prime in modo tale che possano essere utilizzate nei laboratori e produzione delle materie prime);
- 2) Creare una mappatura della *supply chain*: questa fase consiste nel descrivere il processo di produzione di ogni prodotto, nell'identificare i fornitori e nel raccogliere dati sulle attività svolte;
- 3) Identificare i dati principali: in questa fase si identificano e classificano i dati più rilevanti per l'EP&L, è fondamentale implementare una metodologia ed un sistema che permette di rilevare i dati lungo tutta la catena del valore;
- 4) Raccogliere i dati principali: si raccolgono i dati ambientali e non-ambientali presso fornitori e marchi; questi dati devono essere poi convalidati e suddivisi in categorie simili;
- 5) Raccogliere i dati secondari: questa fase è fondamentale per completare i dati principali raccolti, solitamente si ricorre a fonti esterne collaborando con ONG, scienziati e altre società; nella parte finale di questa fase dopo aver raccolto tutti i dati si calcola l'impatto ambientale;

- 6) Determinare il valore monetario dei dati: durante questa fase si identificano i cambiamenti ambientali e i costi sostenuti dal pubblico a causa degli impatti, si individuano i coefficienti che permettono di convertire le rilevazioni effettuate in impatti sul benessere umano, si valutano quindi le conseguenze ambientali e gli impatti sul benessere umano ed infine si calcolano costi e benefici ambientali;
- 7) Calcolare e analizzare i risultati: questa ultima fase consiste nel consolidare i risultati per avere una panoramica degli impatti in modo tale da comunicare efficacemente i risultati emersi dal conto economico ambientale.

L'ultimo EP&L pubblicato dal gruppo Kering è stato quello del 2021, sul documento il gruppo Kering ha riportato un grafico molto importante da analizzare; il grafico seguente mostra l'evoluzione degli impatti ambientali in relazione ai ricavi.

Evoluzione degli impatti ambientali in relazione ai ricavi:



192

Fig. 31: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5edba9133d460b06/original/Kering-Environmental-Profit-and-Loss-Report-2021-EN-Only.pdf>

Analizzando il grafico notiamo come gli impatti ambientali del gruppo siano diminuiti da 585 milioni di euro nel 2019 (la pandemia di COVID-19 ha portato alla chiusura temporanea e/o parziale della produzione, strutture, piattaforme logistiche e reti di negozi nel 2020, è quindi più coerente confrontare gli impatti del 2021 con quelli del 2019) a 522 milioni di euro nel 2021 con una diminuzione dell'11% per quanto riguarda

¹⁹² <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5edba9133d460b06/original/Kering-Environmental-Profit-and-Loss-Report-2021-EN-Only.pdf>

l'intensità degli impatti, nonostante un importante aumento dei ricavi. Comparando invece i risultati del 2021 con il 2015 si nota come l'intensità dell'EP&L sia diminuita del 41%, questo dato assume particolare rilevanza in quanto il gruppo si era prefissato di diminuire l'intensità del 40% entro il 2025; Kering è dunque estremamente soddisfatto di aver raggiunto l'obiettivo stabilito con 4 anni di anticipo. Sempre nel documento reso disponibile dal gruppo sono state pubblicate le percentuali degli impatti suddivise per indicatore ambientale e per fase nella catena del valore (*tiers*). Percentuale degli impatti ambientali in relazione agli indicatori ambientali:

- *Air emissions*: 8%;
- GHGs: 37%;
- *Land use*: 31%;
- *Waste*: 6%;
- *Water consumption*: 6%;
- *Water pollution*: 12%.

Percentuale degli impatti ambientali in relazione alle fasi della catena del valore (*tiers*):

- *End of life*: 0% (0,2%);
- *Use phase*: 7%;
- *Tier 0* (negozi, magazzini, uffici): 14%;
- *Tier 1* (assemblaggio prodotto finale): 5%;
- *Tier 2* (produzione degli elementi necessari per l'assemblaggio): 8%;
- *Tier 3* (lavorazione delle materie prime): 9%;
- *Tier 4* (produzione delle materie prime): 57%.

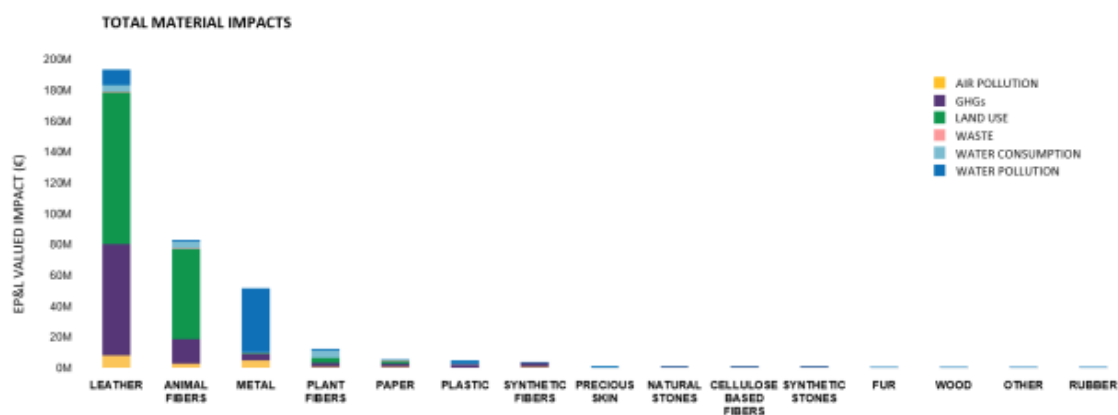
Osservando i dati notiamo che gli impatti in relazione alle fasi della catena del valore sono principalmente dovuti alla catena di approvvigionamento, in quanto quelli legati alle operazioni dirette (*Tier 0*) rappresentano solamente un 14% e gli impatti legati alla fase di consumo del prodotto da parte del cliente incidono solamente per il 7%. Osservando invece i dati relativi agli impatti per indicatore ambientale notiamo che i maggiori impatti dell'attività del gruppo Kering riguardano l'utilizzo del suolo (31%) e le emissioni di gas serra (37%). Grazie alle rilevazioni Kering ha compreso dove deve intervenire ed infatti ha spostato i propri sforzi ed il proprio interesse sulla catena di approvvigionamento e sui propri fornitori in modo tale da innovare la catena e promuovere pratiche migliori e più sostenibili, il gruppo alla luce dei risultati emersi sta cooperando con i propri collaboratori e con il player del settore per guidare un cambiamento positivo. La volontà di Kering di cooperare non solo con i propri

collaboratori ma bensì con l'intero settore ha portato all'implementazione di due iniziative che stanno guidando il cambiamento, il *Fashion Pact 2019* ed il *Watch & Jewellery Initiative 2030*. Il *Fashion Pact* è stato lanciato nel 2019 dopo che il presidente francese Emmanuel Macron ha incaricato il presidente e CEO di Kering François-Henri Pinault di riunire i maggiori attori del settore fashion per trovare delle soluzioni che permettano di ridurre o eliminare gli impatti sociali ed ambientali di questo settore; l'alleanza che ha preso parte a questa iniziativa è diventata sempre più forte e più grande, ad oggi conta circa 250 brand, i quali rappresentano più di un terzo dei volumi di produzione totali del settore moda. Il gruppo Kering dopo il successo di questa iniziativa ha cercato di replicare lo stesso modello ed ha lanciato nel 2021 insieme a Cartier la *Watch & Jewellery Initiative 2030*. La volontà di questa iniziativa è quella di riunire i player del settore orologi e gioielli per portarli a collaborare e stabilire un piano che porti al raggiungimento di tre obiettivi principali:

- Costruire un futuro resiliente ai cambiamenti climatici: in linea con il piano di contenimento del riscaldamento globale a 1,5°C, il primo obiettivo dell'iniziativa mira alla riduzione delle emissioni di carbonio, fino a raggiungere il Net Zero entro il 2030. Per sottoscrivere la *Science Based Targets Initiative* (SBTi), i brand coinvolti devono presentare un piano di impegno essenziale entro il 2022, stabilendo obiettivi di riduzione delle emissioni su base scientifica;
- Preservare le risorse: il secondo obiettivo assicura che l'approvvigionamento di risorse abbia un impatto positivo sull'ambiente, sugli animali e sulle comunità. Come impegno minimo, entro un anno dall'adesione all'iniziativa, i membri devono misurare e gestire in via prioritaria l'impatto del loro processo di approvvigionamento di materie prime fondamentali sulla biodiversità e sulle risorse idriche, seguendo un modello scientifico rigoroso;
- Promuovere l'inclusività: tutti i membri della *Watch & Jewellery Initiative 2030* lavoreranno insieme per definire un impegno minimo per questo settore e identificare le certificazioni pertinenti per la sua catena di approvvigionamento. Infine, i brand devono contribuire alla salvaguardia e alla trasmissione del savoir-faire artigianale e industriale.

Questa iniziativa ha già riscosso un successo che fa ben sperare per il futuro, infatti nel giro di soli sei mesi hanno già aderito marchi come Chanel, Montblanc, Rosy Blue e Swarovski. Il gruppo Kering nel proprio EP&L ha pubblicato anche un grafico che mostra quali sono i principali materiali che causano gli impatti negativi generati

dall'attività delle maison di Kering.



193

Fig. 32: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5edba9133d460b06/original/Kering-Environmental-Profit-and-Loss-Report-2021-EN-Only.pdf>

Dal grafico notiamo che la pelle è ancora la principale responsabile degli impatti, seguita da fibre animali, come lana e cashmere, e dai metalli. Apportare in modo proattivo modifiche all'utilizzo di questi materiali, come la sostituzione dei materiali con alternative riciclate comporterebbe un reale risparmio di EP&L; la sostituzione di questi materiali ad alto impatto ambientale deve essere uno dei principali obiettivi per le case del gruppo nei prossimi anni in modo tale da limitare ulteriormente gli effetti negativi. Il gruppo Kering grazie alla propria strategia di sostenibilità e al raggiungimento di risultati positivi riguardo a questo tema, ha ricevuto negli anni numerosi riconoscimenti da parte di agenzie di rating extra-finanziario e ONG, in particolare:

- *Global 100*: secondo la classifica Global 100 del 2021 di Corporate Knights, Kering si colloca al settimo posto fra le aziende più virtuose nel campo dello sviluppo sostenibile. Inoltre Kering è l'unico gruppo dedicato al lusso ad essere incluso nella classifica e si attesta al primo posto per il settore "Tessile, abbigliamento e beni di lusso";
- *Dow Jones Sustainability Index*: per l'ottavo anno di seguito Kering è quotata al *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) Mondo e Europa nel settore "Tessile, abbigliamento e beni di lusso". Il DJSI individua i migliori attori nel settore della sostenibilità tra le 2.500 grandi aziende incluse nello S&P Global Broad Market Index. Ogni anno le società candidate sono valutate con un questionario specifico al loro settore. Giudicate su una serie di criteri predefiniti, solo il 10%

¹⁹³ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5edba9133d460b06/original/Kering-Environmental-Profit-and-Loss-Report-2021-EN-Only.pdf>

di loro entra a far parte del DJSI;

- *Carbon Disclosure Project (CDP)*¹⁹⁴: avendo ottenuto un punteggio A per la sua ambiziosa gestione del rischio climatico, Kering è l'unico gruppo del settore lusso a essere incluso nella "A List" per il secondo anno di seguito. Kering è stato premiato per il suo impegno e le sue iniziative tra un numero esiguo di società a elevate prestazioni sulle migliaia sottoposte a valutazione. È stata messa in risalto la determinazione del gruppo a ridurre le emissioni, mitigare i rischi di impatto sul clima e a promuovere lo sviluppo di un'economia a basso impatto ambientale.

¹⁹⁴ CDP è un'organizzazione non profit con un sistema globale di misurazione e rendicontazione ambientale.

CONCLUSIONI

Il tema della sostenibilità sta diventando sempre più centrale a livello globale, questo perché gli attuali modelli di consumo e produzione hanno impatti negativi sul nostro pianeta che non sono sostenibili nel lungo termine. In particolare, il settore Fashion è il secondo principale responsabile, dopo il settore petrolifero, dei danni sociali e ambientali arrecati al pianeta; per questo motivo è necessario un maggiore impegno da parte di brand e consumatori del settore per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Nell'elaborato inizialmente è stato analizzato il concetto di sostenibilità, andando ad identificare alcuni fattori di primaria importanza per l'implementazione di una strategia sostenibile, ed andando ad approfondire alcuni aspetti fondamentali come il modello circolare, la cui introduzione al posto del modello lineare è necessaria per aggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, e le linee guida stabilite a livello internazionale che definiscono tali obiettivi da raggiungere e sensibilizzano aziende e clienti riguardo al tema.

Dalla ricerca sono emersi alcuni fattori necessari per l'implementazione di un *business model* sostenibile, alcuni di questi fattori sono stati approfonditi ed analizzati, come ad esempio il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, l'innovazione e l'importanza della sostenibilità digitale, e la necessità di misurare le performance di sostenibilità aziendale attraverso degli indicatori per supportare i processi decisionali all'interno dell'azienda. Nella parte seguente dell'elaborato è stato analizzato il settore fashion con particolare attenzione al *luxury fashion* ed il concetto di sostenibilità all'interno del settore.

Il settore fashion ha sempre avuto una certa rilevanza a livello sociale, per questo, nella ricerca svolta, è stata analizzata l'intera evoluzione compiuta dal settore a partire dagli anni '20 fino ad arrivare alle tendenze che si stanno diffondendo attualmente. Per approfondire il concetto di sostenibilità all'interno del settore nella ricerca sono stati inizialmente identificati ed analizzati gli impatti sociali ed ambientali del settore a livello globale, in seguito l'elaborato ha definito un quadro teorico riguardante le strategie di sostenibilità nel settore moda, andando ad identificare per ogni *building block* del *business model* le attività fondamentali per sviluppare un modello sostenibile che non può prescindere da una corretta comunicazione e tracciabilità. Inoltre la ricerca si è

focalizzata sulle tendenze che hanno investito il settore fashion negli ultimi anni in modo tale da valutare gli impatti di questi nuovi trend sul tema della sostenibilità, in particolare è emerso che la crescita di alcuni trend come mercato *second hand* e produzione a km 0 è principalmente dovuta alla maggior consapevolezza sul tema da parte di consumatori, aziende ed istituzioni.

L'intero elaborato, come è possibile vedere dai *case studies* analizzati, è incentrato sul settore dell'abbigliamento ed accessori di lusso, tuttavia vi sono continui riferimenti al fenomeno del *fast fashion*, visti i gravi disagi ambientali e sociali provocati da questa strategia di produzione e vendita.

La ricerca è stata sviluppata in un periodo controverso e caratterizzato da una grande pandemia che ha colpito tutto il nostro Pianeta, per questo sono state effettuate continue analisi, ricerche ed approfondimenti riguardanti la pandemia, in particolare sono stati analizzati gli impatti dell'emergenza sanitaria sul settore *luxury fashion* e sulla sostenibilità e le possibili evoluzioni future.

Nella parte finale dell'elaborato sono stati analizzati due *case studies*, si è infatti analizzata la strategia di sostenibilità e le *performance* raggiunte dalle due maggiori organizzazioni a livello globale del settore *luxury fashion*, ovvero dal gruppo LVMH e dal gruppo Kering, con particolare riferimento al brand Stella McCartney per LVMH, da sempre pioniera nella promozione ed attenzione alle tematiche di sostenibilità nel settore fashion, ed alla maison Balenciaga per Kering, brand tra i più innovativi dell'intero settore. L'analisi delle *performance* di sostenibilità dei due gruppi e dei rispettivi brand è stata svolta utilizzando come dato principale *l'Environmental Profit & Loss (EP&L)*, ovvero uno strumento rivoluzionario sviluppato da Kering, e poi utilizzato anche da LVMH, per aiutare le aziende a comprendere il proprio impatto ambientale. L'EP&L è una forma di contabilità del capitale naturale che misura le emissioni di gas serra, l'uso dell'acqua, l'inquinamento dell'acqua, l'uso del suolo, l'inquinamento atmosferico e i rifiuti lungo l'intera catena di approvvigionamento globale. Dall'analisi di questo dato emerge come i casi aziendali analizzati abbiano compiuto una grande crescita riguardo lo sviluppo sostenibile negli ultimi cinque anni, riducendo di molto i propri impatti e raggiungendo nel caso del gruppo Kering gli obiettivi previsti per il 2025 con alcuni anni di anticipo; tuttavia osservando i dati emerge anche che i passi in avanti da compiere per i gli attori del settore fashion, per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile a lungo termine, sono ancora molteplici e richiedono quindi un maggiore impegno da parte di tutti gli attori coinvolti.

BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

- L'azienda sostenibile, Chiara Mio, Editori Laterza 2021.
- Comunicazione sulla "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese".
- Moda Sostenibile – il cambiamento è possibile, Francesca Rizzi 2021.
- Business Model Circolari, a cura di Carlo Bagnoli e Alessandro Maura, G.Giappichelli editore, Torino 2021.
- Gianluca Filippi, Tesi di laurea "La moda sostenibile", Università Cà Foscari Venezia, Anno Accademico 2016/17.
- Stefano Epifani, Sostenibilità digitale: perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale, 2020.
- Sviluppo di uno stakeholder engagement efficace, strumenti e opportunità per le imprese, Impronta etica, 2018
- "Indicatori di performance per la sostenibilità", SDA Bocconi, Rapporto di ricerca per Greentire srl, 2019, a cura di Enzo Baglieri e Vitaliano Fiorillo.
- La Rivoluzione comincia dal tuo armadio, Luisa Ciuni e Martina Spadafora, Solferino 2021
- "Moda e sostenibilità, il ruolo delle pmi italiane", ALTIS (l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore) con la collaborazione di Mani Tese, 2021 ALTIS Università Cattolica.
- "Circular Economy: Observations and Developments"; Maria Silvia Avi, Alessandro Bresolin; European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences; 2021.
- John Grant, "Green Marketing, il manifesto"; Franco Brioschi editore, 2009.

SITOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

- <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
- <https://asvis.it/sviluppo-sostenibile/>
- <https://www.sistemieconsulenze.it/sostenibilita-ambientale-sociale-ed-economica/>
- https://it.wikiquote.org/wiki/Riciclaggio_dei_rifiuti
- <https://le-citazioni.it/autori/stella-mccartney/>
- <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/Responsabilita-sociale-imprese-e-organizzazioni/Pagine/default.aspx>
- <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/18986/859575-1246667.pdf?sequence=2>
- <https://www.padovanet.it/informazione/le-teorie-dello-sviluppo-sostenibile>
- <https://it.pearson.com/content/dam/region-core/italy/pearson-italy/pdf/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/approfondimenti/PARAMOND-Novembre-2019-PDF-giuridico-economica-aziende-sostenibili-pedrini-zaccone.pdf>
- <https://www.lavoce.online/2019/04/17/sedicialberi-una-start-up-sostenibile-che-promuove-la-riforestazione/>
- <https://www.blubai.it/articoli/cosa-si-intende-per-sostenibilita-ambientale/>
- <https://www.sistemieconsulenze.it/sostenibilita-ambientale-sociale-ed-economica/#:~:text=%E2%80%9CLo%20sviluppo%20sostenibil e%20%20C3%A8%20quello%20sviluppo%20che%20consente,am pliato%20includendo%20anche%20la%20dimensione%20social e%20ed%20economica.>

- <https://www.studiomilanese.it/la-strategia-europea-per-le-aziende-e-la-responsabilita-sociale/>
- <https://www.enea.it/it/Stampa/qualche-spunto-su/ambiente-cambiamenti-climatici-e-sviluppo-sostenibile/lo-sviluppo-sostenibile>
- <https://www.madeinitalya.com/la-sostenibilita-ambientale/>
- <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/aziende-diventano-sostenibili.html>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Convenzione_quadro_delle_Nazioni_Unite_sui_cambiamenti_climatici
- https://www.bafu.admin.ch/bafu/it/home/temi/clima/info-specialisti/clima--affari-internazionali/l_accordo-di-parigi-sul-clima.html
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_delle_Nazioni_Unite
- <https://festivalsvilupposostenibile.it/public/asvis/files/LAagenda2030egliSDGs.pdf>
- <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Green_Deal_europeo
- http://jmceurel.unipg.it/wp-content/uploads/2020/04/eu_green_deal_compressed.pdf
- <https://www.otovo.it/blog/european-green-deal/>
- <https://ibicocca.unimib.it/che-cose-la-cop26-storia-protagonisti-e-obiettivi-della-conferenza-di-glasgow/>
- <https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/biodiversita/documenti/millennium-ecosystem-assessment>
- <https://economiecircolare.com/glossario/simbiosi-industriale/>

- <http://www.theblueeconomy.org/principles.html>.
- <https://circulareconomynetwork.it/rapporto-2021/>
- https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/
- <https://www.ibm.com/it-it/topics/what-is-blockchain>
- <https://www.zerounoweb.it/analytics/big-data/internet-of-things-iiot-come-funziona/>, Pietro Todorovich, 4 Aprile 2021
- <https://privatebanking.bnpparibas.it/content/bnlpb/it/it/youmanist/magazine/storie-di-business/patagonia-sostenibilita-modello-business.html>
- http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2018/05/Documento-finale-stakeholder-engagement-IE_def.pdf
- <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>
- <https://quifinanza.it/green/gri-standard-cosa-sono-indicatori/459501/>
- <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>
- <https://www.processfactory.it/il-reporting-di-sostenibilita/>
- <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obiettivi-e-caratteristiche/>
- <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obiettivi-e-caratteristiche/>
- <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/sdgs/2021/goal12.pdf>
- https://www.feem.it/m/publications_pages/brief06-20201.pdf
- https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/ValutazionecrisiFinan_def.pdf
- <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2059/2213>
- <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/limpatto-del-covid-sugli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-problemi-e-lezioni-da-imparare/>

- <https://www.teon.it/2020/08/18/sviluppo-sostenibile/>
- <https://123dok.org/article/sustainable-development-goals-sostenibilita-settore-luxury-fashion-brunello.oy8l024g>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
- <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>
- <https://www.istorrente.edu.it/attachments/article/1714/presentazione%20neoassunti2019%20sviluppo%20sostenibile.pdf>
- <https://www.otovo.it/blog/european-green-deal/>
- https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_ASviS_2020/Report_ASviS_2020_FINAL8ott.pdf
- [https://quifinanza.it/green/agenda-2030-obiettivi-sviluppo-sostenibile/499663/#:~:text=Sconfiggere%20la%20povert%C3%A0%20Il%20primo%20Obiettivo%20per%20lo,su%205%20nelle%20regioni%20in%20via%20di%20sviluppo\).](https://quifinanza.it/green/agenda-2030-obiettivi-sviluppo-sostenibile/499663/#:~:text=Sconfiggere%20la%20povert%C3%A0%20Il%20primo%20Obiettivo%20per%20lo,su%205%20nelle%20regioni%20in%20via%20di%20sviluppo).)
- https://www.arpae.it/it/temi-ambientali/educazione_alla_sostenibilita/azioni-educative/formazione/webinar/webinar-il-concetto-di-economia-circolare-esperienze-e-buone-pratiche-in-emilia-romagna/emy-zecca.pdf
- <https://www.styleforsuccess.it/wp-content/uploads/2020/10/La-storia-della-moda.pdf>
- <https://www.dedecouture.com/it/blog/evoluzione-della-moda/storia-della-moda-negli-anni>
- <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Moda%20e%20Covid-19.pdf>
- <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>
- <https://pxritaly.com/it/blog/fashion-luxury-dati-sul-mercato/>
- http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf
- <https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>
- <https://www.reply.com/it/covid-19-fashion-industry>

- <https://www.confartigianato.it/2021/06/studi-trend-impresedella-moda-nella-pandemia-persi-206-miliardi-di-euro-di-ricavi-ma-cresce-la-qualita-del-made-in-italy/>
- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/GPLG2021_Deloitte.pdf
- https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/03/10/moda-e-pandemia-scenario-in-caduta-ripresa-nel-2022_fbda5e62-4f44-4a3b-9dbf-39a9ebcd1bd5.html
- <https://www.medsystems.it/ict-enterprise-blog/tendenze-tecnologiche-1-2/>
- <https://www.lifegate.it/longform/moda-futuro#cap-trend>
- https://www.adnkronos.com/boom-del-second-hand-il-mercato-dellusato-vale-40-miliardi_63MadpAlr6CB4hwWBQBddF
- <https://www.economyup.it/innovazione/reselling-che-cose-e-quali-business-sta-generando-la-compravendita-di-sneakers/>
- <https://direguetti.wordpress.com/pagine-del-nostro-manuale-e2/03-le-scelte-del-consumatore/>
- https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf
- <https://www.milanofinanza.it/news/moda-nel-2021-il-settore-cresce-del-22-2-fatturato-a-a-91-7-miliardi-di-euro-202202281208439328#:~:text=Una%20crescita%20del%20%2B22%2C2,avevano%20superato%20i%2098%20miliardi>
- <https://www.milanoweekend.it/articoli/fashion-week-2022-milano-eventi/>
- <https://www.digitalic.it/hardware-software/stampa-4d-cos-e-come-funziona>
- <https://www.agendadigitale.eu/documenti/nft-che-cosa-sono-come-funzionano-come-investire-sui-non-fungible-token/>
- <https://thegreenarmy.it/2021/05/29/cosa-ha-causato-il-crollo-del-rana-plaza/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Crollo_del_Rana_Plaza_di_Savar
- <https://www.theblackbag.org/rana-plaza/>
- https://iris.unive.it/retrieve/handle/10278/3739112/236949/EJEF_AS_109_04.pdf

- <https://www.manitese.it/wp-content/uploads/2021/05/moda-e-sostenibilit%C3%A0-il-ruolo-delle-PMI-italiane.pdf>
- <https://www.solomodasostenibile.it/2022/03/03/tutti-i-numeri-sull'impatto-del-consumo-di-tessili-in-europa-in-nuovo-studio-la-circularita-e-l'unica-soluzione-possibile/>
- <https://www.digital4.biz/marketing/green-marketing-che-cose-come-si-fa-e-quali-sono-i-vantaggi-per-i-brand/#:~:text=di%20green%20marketing,.Definiamo%20il%20Green%20Marketing,a%20quella%20sociale%20ed%20economica.>
- <https://fotoshoemagazine.com/it/la-legge-sulla-tracciabilit-per-la-moda-sostenibile-di-ny-i-suoi-effetti-in-italia/>
- <https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/tracciabilita-industria-abbigliamento#:~:text=Per%20tracciabilit%C3%A0%20del%20capo%20di,di%20arrivare%20nelle%20sue%20mani.>
- <https://www.agi.it/blog-italia/idee/post/2022-01-06/metaverso-rendera-moda-piu-sostenibile-15142039/>
- <https://www.ccpb.it/en/blog/certificazione/gots-global-organic-textile-standard/>
- <https://www.ibm.com/it-it/topics/what-is-blockchain>
- <https://informatex.it/wp-content/uploads/2017/06/Sostenibilit%C3%A0-Moda.pdf>
- <https://www.vestilanatura.it/slow-fashion/>