DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

FASHION INDUSTRY: STELLA MCCARTNEY E LE NUOVE FRONTIERE DELLA SOSTENIBILITÀ

Prof. Nunzio Casalino
RELATORE

Gaia Marinelli
CANDIDATO

Matr. 212611

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE **4**

CAPITOLO I **6**

LA MODA SOSTENIBILE: NASCITA ED EVOLUZIONE DI UN NUOVO MODELLO **6**

1.1 Il ruolo sociale della moda: dal mondo antico all'era del *fast-fashion* **6**

1.2 Il concetto di sostenibilità nella *fashion industry* **14**

1.3 LOHAS: il neo-consumatore e le scelte responsabili **16**

1.4 La sostenibilità nel contesto socio-ambientale e mediatico **19**

CAPITOLO II **25**

LIMITI E CRITICITÀ DELLA *GREEN ECONOMY* **25**

2.1 Il difficile reperimento delle materie prime eco-compatibili **25**

2.2 I processi produttivi: costi e impatto ambientale **30**

2.3 L'emergenza di un ambientalismo aziendale **33**

2.4 Moda etica o semplice *greenwashing*? **36**

2.5 Sostenibile è *cool*, ma non *easy*: strategie di impresa e scelte dei consumatori **40**

CAPITOLO III **45**

STRATEGIE PER UNA SOSTENIBILITÀ SOSTENIBILE **45**

3.1 La sostenibilità nei processi produttivi **45**

3.1.1 L'uso delle sostanze chimiche **46**

3.1.2 Ridurre o eliminare lo spreco: esempi di *best practices* **50**

3.2 Il progetto del *London College of Fashion* per un utilizzo efficiente delle materie prime e per la riduzione degli sprechi **55**

3.3 Formazione dei *sustainable manager* e della cultura aziendale *eco-friendly* **59**

3.4 Regole di comunicazione credibile: dal *greenwashing* al *green marketing* **63**

CAPITOLO IV **66**

CASO STUDIO **66**

4.1 Stella McCartney *Cares Green*: il *brand* e la sua storia **66**

4.2 Strategie di trasformazione **77**

CONCLUSIONI **81**

BIBLIOGRAFIA **83**

SITOGRAFIA **88**

INTRODUZIONE

"Indietro non si torna. Quella dell'ambiente è una frontiera che per le imprese significa guadagnarsi un bel pezzo di futuro. E dunque è un impegno anche economicamente conveniente", le parole di Ermete Realacci, *leader* storico dell'ambientalismo e oggi presidente della Fondazione Symbola sono la dimostrazione di come il tema del *climate change* sia al centro dell'attenzione delle imprese.

A riprova di ciò, si può citare il manifesto firmato da 32 grandi aziende del lusso – LVMH, Nike, Moncler o Armani- che si sono impegnate nella riduzione degli sprechi e delle emissioni nocive. L'accordo di produzione sostenibile, sollecitato dal presidente francese Emmanuel Macron, ha portato il *Fashion Pact* al recente G7 di Biarritz, come esempio di politica dedita alla riduzione dell'impatto ambientale del settore tessile. Infatti, l'industria tessile è stata classificata come la seconda industria più inquinante al mondo, seconda solo alla *Oil&Gas*; il motivo è da attribuire principalmente all'esplosione dei consumi nei Paesi emergenti, Asia su tutti.

Il presente lavoro intende approfondire il tema della sostenibilità con particolare attenzione al mondo del *luxury* e *fashion business*, che oggi riflette sulle linee guida da seguire e sui vincoli da rispettare per ridurre l'impatto dell'industria dell'abbigliamento sul pianeta. Le problematiche e le criticità che queste imprese riscontrano saranno oggetto di un attento esame, con un *focus* particolare sulla riconversione delle tecnologie e sul controllo della filiera, situazioni entrambe che impongono nuove regole e costi non indifferenti. L'adeguamento è, tuttavia, divenuto indispensabile perché la globalizzazione e l'abbattimento delle asimmetrie informative hanno reso i consumatori più attenti all'impronta ecologica della *fashion industry*. Sono, infatti, i consumatori stessi a chiedere tali adeguamenti, soprattutto i più giovani: secondo i sondaggi di Erika Andreetta di Pwc, i *Millennials* sarebbero disposti a spendere di più per avere abiti che rispettino l'ambiente[1]. Tuttavia, un input arriva anche dal mondo della finanza, dove dilaga il rifiuto a investire in imprese responsabili del cambiamento climatico. Infine, lo richiede anche il *marketing*, che reputa ossimorico associare un settore, come quello della moda, che fonda le proprie

[1] Global Consumer Insights Survey 2018: https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/consumer-insights-survey.html

radici sull'apparire, a immagini quali l'inquinamento dei fiumi e dei mari o la distruzione dell'ecosistema.

Impegnata da tempo nel rispetto dei valori etici e convinta della responsabilità verso le risorse della Terra, Stella McCartney ha lanciato la piattaforma *open source Stella McCartney Cares Green*, dedicata alla moda sostenibile. La sua attività di designer e attivista per la *green economy* nella mondo della moda sarà oggetto di un'analisi particolare che riguarderà anche gli aspetti organizzativi e promozionali del brand.
In particolare, questo elaborato si propone di evidenziare la dedizione dell'azienda di Stella McCartney nel mondo eco-friendly da un punto di vista olistico, abbracciando sia le tematiche relative al reperimento di materie compatibili, ma anche le questioni etiche e sociali.

CAPITOLO I

LA MODA SOSTENIBILE: NASCITA ED EVOLUZIONE DI UN NUOVO MODELLO

1.1 Il ruolo sociale della moda: dal mondo antico all'era del *fast-fashion*

"La moda non è qualcosa che esiste soltanto nei vestiti, la moda è nel cielo, nelle strade, ha a che fare con le idee, con il nostro modo di vivere", come afferma la celebre stilista Coco Chanel, l'abbigliamento di una popolazione è sempre stato legato alle sue vicende storiche, politiche ed economiche. I cambiamenti nella moda sia maschile, sia femminile sono stati notevoli e complessi, sempre legati ai nuovi ruoli che uomini e donne hanno occupato all'interno della società.

La moda nasce solo in parte dalla necessità di coprirsi e ripararsi dalle intemperie utilizzando pelli o materiali lavorati per essere indossati e, più tardi, tessuti. L'abito ha assunto, infatti, nel corso della storia dell'uomo precise funzioni sociali, capaci di distinguere le varie classi sociali e di militari.

Umberto Galimberti ci fornisce una descrizione molto chiara e precisa della formazione di questo fenomeno: "*In origine l'abbigliamento era uniforme perché il mondo non era differenziato: una pelle d'animale serviva per tutte le situazioni e tutte le circostanze. La metamorfosi comincia quando il valore protettivo delle vesti cede il posto a quello simbolico, per cui ogni variazione delle vesti del corpo rinvia a una variazione del mondo. Si assiste così alla trasformazione dell'ordine vestimentario in un sistema rigoroso di segni, che sanciscono quella gerarchia sociale che il corpo nudo non potrebbe esprimere"*[2].

I vestiti possono servire a nascondere lati della personalità che non si vogliono far conoscere, o, viceversa renderli espliciti e manifestarli. Spesso si utilizza la moda per "reinventarsi" o "migliorarsi", per questo essa può essere definita come un processo di individualizzazione, differenziazione e socializzazione. Giacomo Leopardi, nel *Dialogo*

[2] https://www.feltrinellieditore.it/news/2005/09/07/umberto-galimberti-quando-labito-diventa-simbolo-5414/

della moda e della morte, distinguendo la natura di questi due fenomeni, attribuisce alla moda tali parole: "*Dico che la nostra natura e usanza comune è di rinnovare continuamente il mondo, ma tu fino da principio ti gittasti alle persone e al sangue; io mi contento per lo più delle barbe, dei capelli, degli abiti, delle masserizie, dei palazzi e di cose tali; […] Se noi avessimo a correre insieme il palio, non so chi delle due si vincesse la prova, perché se tu corri, io vo meglio che di galoppo; e a stare in un luogo, se tu ne svieni, io me ne struggo"*[3]. La moda coglie l'attimo, è chimerica, passeggera e secondo le parole di Anna Wintour, da 30 anni alla guida del magazine *Vogue America*: "*Fashion is not about looking back. It's always about looking forward"*[4].

Tuttavia, l'interrogativo che più frequentemente si pone è in quale momento storico la moda abbia fatto la sua comparsa. La risposta è tutt'altro che scontata. Certamente nel Paleolitico l'uomo ha iniziato a coprirsi usando pelli di animale per scopi puramente pratici, ma l'abito inizia ad assumere un significato, diventa un messaggio già a partire dalla civiltà sumera e assiro-babilonese. Il costume, dapprima di semplice manifattura, costituisce uno strumento di differenziazione per le classi superiori e si arricchisce con il tempo di decorazioni, colori e ricami.

I primi stilisti della storia risalgono probabilmente alla civiltà persiana, che sotto la guida di Ciro il Grande riesce a sottomettere l'intera Mesopotamia. In particolare, la dinastia degli Achemenidi si contraddistingue per la realizzazione di vesti con maniche applicate, cappelli e calzature di feltro. È con la civiltà egizia, però, che l'abbigliamento asseconda l'attenzione per la bellezza, messa in risalto attraverso la cura dei particolari, la ricercatezza e soprattutto l'eleganza. Alcuni capi diventano veri e propri simboli di potere, basti pensare allo **Pschent**, un complesso copricapo indossato dai faraoni costituito dalla fusione di diversi attributi di comando: è composto, infatti, da un casco bianco e una mitra rossa segni rispettivamente di sovranità su Alto e Basso Egitto, sormontati dall'*ureo*, il cobra che rappresenta la forza del faraone.

L'**Hosckh**, il tipico collare egiziano, manufatto di alta oreficeria con smalto e pietre preziose, costituisce invece un simbolo più legato alla religiosità e alla forza divina poiché rappresenta il potere del dio Ammon-Ra e dell'energia generatrice.

[3] G. Leopardi, *Dialogo della moda e della morte*, in L. Melosi (a cura di), *Operette morali*, Milano 2008, p. 112.
[4] La citazione è tratta dal documentario di R. J. Cutler, *The September Issue*, presentato in anteprima al Sundance Film Festival 2009 e vincitore del premio come miglior documetario.

L'abbigliamento dei Greci e dei Romani si ispirò per alcuni aspetti ai fasti delle civiltà orientali e il suo carattere preminente nella vita sociale si desume dal fatto che gli stessi generi teatrali dell'antica Roma prendevano il nome da capi di vestiario: la **palliata,** la **togata,** la **coturnata e** la **pretesta.**

Il termine **palliata**, ossia la commedia di ambientazione greca, deriva da *pallium*, parola latina che designa il mantello greco usato dagli attori che la portano in scena; la **togata**, altro genere di commedia ma di ambientazione romana, è così chiamata dalla toga, la tipica veste romana che gli attori di queste rappresentazioni indossano. Anche la **coturnata**, cioè la tragedia di ambientazione greca, trae il suo nome da un capo di abbigliamento. Il coturno, infatti, è un alto calzare a forma di stivaletto, tipico degli attori greci. Infine la **pretesta** - anch'essa una tragedia ma ambientata a Roma e caratterizzata da un forte spirito patriottico e nazionale dal momento che esaltava avvenimenti importanti o eminenti figure politiche - veniva chiamata così dal nome dell'abito, la *toga praetexta*, indossata dai magistrati romani e orlata da una striscia di porpora.

Per molti versi, però, la moda moderna ha origine nel Medioevo. Senza dubbio si impose come espressione della cultura delle corti europee poiché rappresentava il lusso, la magnificenza e la raffinatezza delle *élites* sociali. D'altro canto, però, costituì un fenomeno talmente esteso da divenire motivo di preoccupazione per le gerarchie ecclesiastiche e politiche. Infatti, l'enorme espansione, soprattutto nelle città, del consumo di sete e di oggetti di lusso provenienti dall'Oriente portò le autorità civili e religiose a varare le cosiddette *leggi suntuarie*, rivolte a limitare la spesa destinata agli oggetti di moda, lusso e intrattenimento. Le cronache di Firenze riportano numerose notizie sulle diverse questioni riguardanti la fastosità dell'abbigliamento femminile e in particolare Giovanni Villani, noto mercante e cronista italiano, ricorda le misure messe in atto per limitare l'ostentazione di tali ricchezze: "*Essendo le donne di Firenze molto trascorse in soperchi ornamenti di corone e ghirlande d'oro e d'argento, e di perle e pietre preziose, e reti e intrecciatoi di perle, e altri divisati ornamenti di testa e di grande costo, e simile di vestiti intagliati di diversi panni e di drappi rilevati di seta di più maniere, con fregi e di perle e di bottoni d'argento dorato ispessi a quattro e sei fila accoppiati insieme, e fibbiagli di perle e di pietre preziose al petto con diversi segni e lettere...fu sopracciò provveduto, e fatti per certi ufficiali certi ordini molto forti, che niuna donna non potesse portare nulla corona né ghirlanda né d'oro né d'ariento né di perle né di pietre né di vetro né di seta né di niuna similitudine di corona né di ghirlanda, eziandio di carta dipinta, né rete né*

trecciere di nulla spezie se non semplici, né nullo vestimento intagliato né dipinto con niuna figura, se non fosse tessuto, né nullo addogato né traverso, se non semplice partita di due colori; né nulla fregiatura né d'oro né d'ariento, né di seta, né niuna pietra preziosa, né eziandio ismalto, né vetro"[5]. Inoltre, proprio la preponderanza femminile nelle persecuzioni suntuarie denota la particolare soggezione delle donne dell'epoca all'influenza della moda segnalando la prima differenziazione, dopo secoli, tra abiti maschili e abiti femminili.

Nel Rinascimento, la fioritura dell'Umanesimo con la riscoperta dei classici greci e latini propone in maniera decisiva la centralità dell'uomo rispetto all'Universo. È proprio in questo contesto, nelle corti signorili dei Medici a Firenze, dei Montefeltro a Urbino e degli Sforza a Milano, che la moda diventa un carattere sociale preminente, sottolineando il lignaggio dei Signori attraverso colori e scritte, dette "imprese". Tuttavia, è con la Francia di Luigi XIV, il re Sole, che il lusso penetra e irrompe in ogni aspetto della vita, mentre il peso della moda diviene sempre più importante. Le fogge perdono la loro severità e si caricarono di ornamenti frivoli, volutamente esagerati e decisamente coreografici. Nascono i *justaucorps à brévet*, ossia delle casacche azzurre foderate in rosso e la marsina, una giacca al polpaccio, mentre l'*habit à la française* é copiato in tutta Europa.
Nell'Ottocento la moda diventa espressione del ceto borghese, che, conquistato il potere politico ed economico in Europa dopo la rivoluzione francese, impone i suoi ideali e il suo stile. È soprattutto l'abbigliamento maschile che registra un significativo e radicale mutamento. Un *look* austero e rigoroso, con tagli semplificati e decorazioni ridotte al minimo, sostituì il frivolo costume barocco; in tal modo vennero evidenziati la serietà del mondo del lavoro, la praticità, la prudenza, il risparmio, l'ordine. Il nuovo abito maschile ha senza dubbio origine in Inghilterra: i sarti britannici propongono un'eleganza più pratica, influenzata dai modi informali, ma anche dalla passione per lo sport e per la vita all'aria aperta del gentiluomo inglese.

Nel Novecento si assiste a una vera e propria rivoluzione nel campo della moda, propagata e diffusa dai mezzi di comunicazione e dalle innovazioni tecniche che si affermano in questo periodo come la fotografia o i giornali, ma soprattutto il cinema e la televisione. I cambiamenti di stile assumono una rapidità prima sconosciuta, in modo particolare

[5] G. Villani, *Nuova cronica*, XI, 151, G. Porta (a cura di), Parma 1990, pp. 709-711.

nell'abbigliamento femminile, che ora esce completamente dai rigidi schemi imposti alle donne nei secoli precedenti. Nei primi anni del Novecento le signore erano ancora costrette nel rigido corsetto da cui saranno liberate con l'avvento delle linee fluide inventate dallo stilista parigino Paul Poiret. Allo stesso modo i tessuti, prima costosi ed eccessivi, vengono sostituiti da Coco Chanel con stoffe, come il *jersey*, molto più economiche e adatte a fronteggiare le difficoltà economiche del dopoguerra.

La società, il costume, i movimenti culturali hanno influenzato le tendenze così come i trend hanno da sempre avuto l'esigenza sociale di riflettere il tumulto degli avvenimenti nel mondo. Così nei "ruggenti anni 80" l'ispirazione arriva dalla disco music e dalla ginnastica, quindi appaiono sul mercato le *paillettes*, le parrucche e i *leggings*.

Anche nella civiltà contemporanea la moda ha acquisito un peso fondamentale, collocandosi in una situazione mutevole, contraddistinta da un ritmo incalzante, evidentemente dettato dall'esigenza di essere allo stesso tempo nuova e fugace. In tale contesto il processo produttivo è di vitale importanza e i movimenti del mercato vengono calcolati con maggiore precisione, mentre i bisogni possono essere previsti e la produzione razionalizzata.

"*La società crea soltanto falsi bisogni, che ci provocano tanta più ansia e sofferenza quanto più non riusciamo ad avere quello che vediamo ottenere dagli altri"*[6]: la frase di Savater sottolinea come la società odierna forma i propri individui allo scopo di renderli consumatori. Il consumo è finalizzato a semplici scopi dimostrativi, poiché intende certificare lo status sociale ed economico di un individuo, ma anche la sua autorealizzazione. È tuttavia evidente che l'individuo consumatore è un soggetto frustrato e angosciato dall'impossibilità di veder soddisfatti i propri desideri, è un soggetto infelice, sempre in cerca di stimoli e novità, che la globalizzazione ha reso sempre più difficili da realizzare. Proprio dalla continua ricerca di stimoli deriva il concetto di *fast fashion*, che cerca di tenere il passo con la rapidità del mutamento della moda, dei prodotti, degli stili e della rapidità di spesa.

Il termine *fast fashion* viene utilizzato per la prima volta nel 1989 dal New York Times per raccontare la filosofia di Zara, uno dei *brand low cost* più famosi. A 30 anni di distanza, la moda continua a rinnovarsi a velocità incredibile e il *fast fashion* continua a proporre ai suoi clienti una novità perpetua di articoli. L'obiettivo consiste nel seguire sempre le

6 F. Savater, *Storia della filosofia raccontata da Fernando Savater*, Madrid 2009.

tendenze e riprodurle a basso costo in un tempo inferiore a un mese. La reattività delle case di moda è diventata possibile solo grazie ad altri fenomeni contemporanei: la globalizzazione e l'avvento di Internet. I grandi nomi del *fast fashion* come Zara, Primark e Topshop riescono a mantenere tali ritmi producendo in paesi dove il costo del lavoro è molto basso (Cina, Bangladesh, Sud America, Etiopia e India) e la legislazione è poco attenta ai diritti umani. Inoltre, i disegni dei vestiti sono concepiti per essere riprodotti facilmente, utilizzando materie poco costose e producendo capi standardizzati in volumi talmente importanti, che le aziende possano beneficiare degli effetti positivi delle economie di scala. Il target principale al quale si rivolge il fast fashion è costituito dai giovani, i cosiddetti *millennials*, che si lasciano sempre più influenzare dalle tendenze promosse sui *social network* e dagli *influencer*, ma che allo stesso tempo non posso permettersi di acquistare i capi delle *maison* griffate.

In sintesi, si possono rilevare i quattro punti fondamentali sui quali scommettono i grandi nomi del *fast fashion* e che permettono di parlare di cifre che raggiungono i 385,7 miliardi di euro, ossia il valore di mercato dell'industria tessile:

1) **Prezzo:** le delocalizzazioni dei processi produttivi e le strategie di internazionalizzazione hanno permesso di abbassare i prezzi e di "democratizzare" la moda;

2) **Reattività alle preferenze della clientela:** se un prodotto non diventa un trend, ossia non piace, viene immediatamente rimosso dagli scaffali e si cancellano i futuri ordini (Zara non lascia un prodotto nei suoi negozi per più di quattro settimane di seguito). In questo modo, l'offerta cerca sempre di adattarsi per soddisfare la domanda dei consumatori;

3) **Dominanza:** il *fast fashion* richiede sia capacità di produzione efficace, sia capacità di identificare e catturare le ultime tendenze, entrambi prerequisiti che richiedono una certa maturità e potenza sul mercato e spiegano il motivo per cui la gestione di tale industria è nelle mani di grandi gruppi come H&M, Zara o Mango;

4) **Strategie di *coolhunting*:** si tratta di strategie rapide ed efficaci, che consentono alle catene di abbigliamento del *fast fashion* di individuare immediatamente i pezzi chiave di una collezione, cioè quelli che faranno tendenza, per poi riprodurli e metterli sul mercato in breve tempo e basso costo;

Fig. 1 - Un articolo prodotto da un *brand* di lusso viene imitato nei minimi dettagli da una catena di *fast fashion*

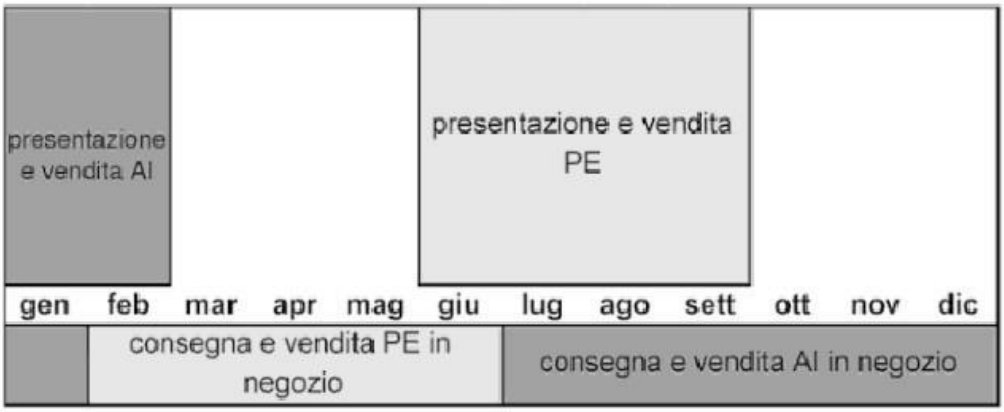
Il *fast* fashion, dunque, si focalizza su ciò che gli oggetti rappresentano per il consumatore, ossia sulla loro valenza simbolica, piuttosto che sul loro reale valore d'uso. L'obiettivo, che non è appagare un bisogno, ma alimentare il desiderio, si consegue adottando sofisticate strategie di *neuromarketing* applicate alla pubblicità. Il fine ultimo è quello di ritardare continuamente la soddisfazione e il gradimento del cliente nei riguardi del prodotto appena comprato, rimandandoli all'acquisto successivo. In questo modo le persone tendono a inseguire affannosamente l'evoluzione e i cambiamenti della moda, sono indotte all'acquisto compulsivo e giungono a percepire come obsoleti capi indossati appena due o tre volte. Si tratta del fenomeno che in economia industriale si definisce "obsolescenza programmata": il ciclo vitale di un oggetto viene progettato per essere breve.

Al *fast fashion* si contrappone in modo decisivo la **moda programmata**, ossia quella moda che segue processi di produzione determinati e ben scanditi, radicalmente diversi da quelli appena descritti, e che si possono sinteticamente riassumere in 5 fasi:

- Creazione
- Presentazione
- Vendita ai distributori

- Produzione
- Consegna ai distributori

Spesso quando si parla di moda programmata si fa riferimento alle grandi *maison* di Alta Moda, la cui attività richiedono una cura nel dettaglio e un contenuto stilistico ricercato. È necessario, inoltre, un *know how* tecnico sempre rilevante, che comporta un *time to market* molto più lungo.



Schema di programmato standard: due grandi cicli di lavoro per stagione

Schema Zara: le collezioni sono sostituite da uscite frequenti di nuovo prodotto

Fig. 2 - I grafici illustrano i cicli dei due diversi sistemi organizzativi (da Bini 2011, p. 36)

1.2 Il concetto di sostenibilità nella *fashion industry*

Il leitmotiv della 17a edizione della **Mfgs** - *Milano fashion global summit* - va senza dubbio indentificato nella sostenibilità, che individua nei temi *green* il futuro della moda. Il mondo del *fashion* si inserisce a pieno titolo all'interno di una nuova sensibilità che ha visto la sua legittimazione nell'assegnazione del premio Nobel 2018 alle teorie sostenibili di William Nordhaus e Paul Romer. I cambiamenti climatici e gli studi sull'integrazione tra le innovazioni tecnologiche nell'analisi macroeconomica di lungo periodo rappresentano, infatti, il fondamento della loro attività di ricerca[7].

Rispettare l'ambiente, dunque, non è più un'opzione. La moda, in particolare, è un settore inquinante e comporta un elevato consumo di risorse, tuttavia, la sostenibilità nei processi produttivi è al primo posto nelle preoccupazioni dei *brand*, l'utilizzo di eco-fibre è in continua crescita e l'ottenimento di certificazioni *green* è un obiettivo sempre più vicino per tantissimi marchi.

A riprova del fatto che anche la moda è sempre più "eco", sono nate in questi anni numerose manifestazioni a livello internazionale che informano e sostengono chi fa questo tipo di moda e chi ne fruisce, come la *Eco Fashion Week* (il cui debutto risale al 2009 a Vancouver) e la *Green Fashion Week*.

In tal senso, la moda si sta sempre di più facendo carico di interpretare anche altri valori, che vanno nella direzione della responsabilità sociale. Giorgio Armani, ad esempio, già nel 2016 ha detto addio alle pellicce di animali, in accordo con la *Fur Free Alliance*. L'atelier di Milano si aggiunge così a numerose *maison* internazionali che precedentemente avevano espresso la propria denuncia contro la violenza sugli animali. Violenza che oggi si può evitare: *"Il progresso tecnologico raggiunto in questi anni ci permette di avere a disposizione valide alternative che rendono inutile il ricorso a pratiche crudeli nei confronti degli animali*", ha chiosato "Re Giorgio"[8].

La sostenibilità, inoltre, sollecita l'industria tessile a eliminare le sostanze chimiche dannose per l'ambiente, non limitandosi al mero rispetto di scelte animaliste, ma abbracciando ambiti più vasti che comprendono il design, la scelta dei materiali, la produzione e la distribuzione dei prodotti. Sull'onda di questo movimento anche i colossi

[7] Sull'attività di William Nordhaus e Paul Romer si segnalano: W. Nordhaus 2017:"Evolution of Assessments of the Economics of Global Warming: Changes in the DICE model, 1992 - 2017," Cowles and NBER Working Paper (also http://cowles.yale.edu/publications/cfdp, CFDP 2084); https://paulromer.net/ con bibliografia

[8] https://d.repubblica.it/moda/2016/03/22/news/giorgio_armani_dice_basta_alle_pellicce-3025112/

del *fast fashion* hanno iniziato a creare collezioni consapevoli: H&M *Conscious Collection*, utilizza materiale riciclato da rifiuti platici provenienti dal mare, *Mango's Committed Collection,* realizza i capi con cotone organico e poliestere riciclato.

Non è un caso, inoltre, che un colosso come Kering si sia dato un'agenda decennale per ridurre del 40% l'impronta ambientale di tutti i suoi *brand,* da Gucci a Saint Laurent, da Bottega Veneta a Balenciaga.

Altri esempi di aziende sensibili possono essere Patagonia o Levi's. La prima è impegnata dal 2016 alla realizzazione di tute da sub senza l'impiego di neoprene, derivato del petrolio e non rinnovabile, ma utilizzando gomma naturale, ricavata da foreste secondo standard certificati da *Rainforest Alliance*; Levi's invece, è impegnata nel contenimento dell'impiego di acqua nei finissaggi del denim[9].

A Milano la settimana della Moda ha avuto come protagonista il progetto *Give a Fok-us – Focus on the Unfocused*, che esplora il rapporto fra moda, natura e società, così da focalizzare l'attenzione su *green*, innovazione ed economia circolare, tendenze che dovranno scendere a cascata anche alla moda più accessibile fino al *fast fashion*. Proprio quest'ultimo, infatti, portando sul mercato contemporaneamente quasi cinquanta serie diverse di abiti e offrendo un prodotto economico, è stato accusato di nuocere tanto all'ambiente quanto alle persone. La responsabilità, però, di un'industria eco-sostenibile non è lasciata tutta a monte, alle case produttrici, ma è diventata un impegno anche a valle, di ogni singolo consumatore.

[9] https://alleyoop.ilsole24ore.com/2017/02/28/eco-fashion-la-moda-sostenibile/

1.3 LOHAS: il neo-consumatore e le scelte responsabili

Come anticipato, la moda sostenibile coinvolge non solo i suoi produttori, ma i suoi stessi acquirenti. I neo-consumatori sono allo stesso tempo fruitori e parte attiva di una complessa dinamica di consumo, più propensi a operare scelte responsabili e per questo definiti anche consum-attori. Si tratta, appunto, di **LOHAS** (*Lifestyles of Health and Sustainability*), ossia quella parte di popolazione più attenta, critica nei suoi acquisti e orientata alla sostenibilità.

I LOHAS sono dei *champion* nei comportamenti anti-spreco, come l'attenzione alle risorse domestiche (acqua o energia) o al contenimento degli sprechi e più forti sostenitori di formule alternative all'uso di auto di proprietà, ad esempio i servizi di *Car Pooling* o *Bike Sharing*.

Tuttavia, l'occhio dei consumatori sta diventando sempre più vigile anche nel settore dell'abbigliamento.

Secondo il sondaggio condotto da *Ipsos MORI*, una società di ricerche di mercato nel Regno Unito, per conto di *Changing Markets Foundation*[10] e *Clean Clothes Campaign*, la maggioranza dei consumatori italiani ritiene che i *brand* dell'abbigliamento, un settore che nel 2020 avrà un valore di mercato pari a 42 miliardi di dollari[11], debbano farsi carico dell'impatto delle loro filiere. Per l'82% del campione, infatti, i marchi dovrebbero fornire informazioni sulle misure adottate per ridurre l'inquinamento e soltanto 2 intervistati su 10 ritengono che i consumatori siano adeguatamente informati sugli impatti che queste filiere hanno su ambiente e popolazione. Inoltre, 2 italiani su 3 (64%) non sono disposti ad acquistare capi d'abbigliamento la cui produzione è associata all'inquinamento e per il 72% i *brand* dovrebbero garantire che la loro produzione e distribuzione avvenga in modo sostenibile, oltre a garantire condizioni di lavoro dignitose per i dipendenti.

I grandi *brand* non possono più contare su una fiducia indiscussa ma devono mettere in conto, da parte di chi compra, un occhio sempre più critico sugli aspetti che riguardano l'ambiente, la salute e le condizioni dei lavoratori.

In linea generale i marchi del lusso elencati nel sondaggio (tra cui Gucci, Prada e Fendi) non sono considerati migliori dei marchi più economici o dei rivenditori al dettaglio.

[10] http://changingmarkets.org/wp-content/uploads/2019/01/IPSOS_MORI_summary_survey_results.pdf

[11] Statista Research Department, *Apparel market in Italy- Statistics & Facts*, https://www.statista.com/topics/4124/apparel-market-in-italy/

Infatti, il sondaggio ha messo in luce alcuni dati sorprendenti relativi ai *brand* del lusso. Per esempio, il 10% degli Italiani associa il marchio Gucci a una filiera ecosostenibile, contro il 13% di Zara e il 17% di H&M. Ricerche condotte dalla *Clean Clothes Campaign* rivelano al contrario che Gucci si rifornisce in diversi Paesi dove sussistono misere condizioni di lavoro, come la Serbia.

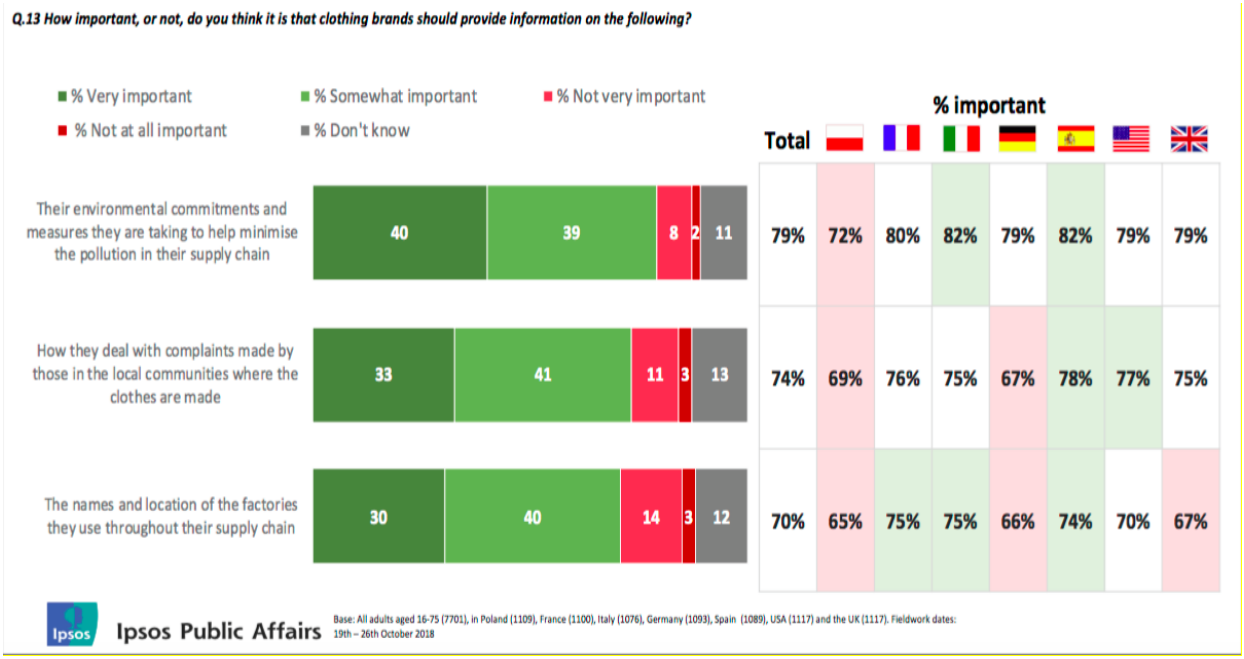


Fig. 3 - L'indagine di mercato condotta da *Ipsos MORI* ha rilevato che l'82% degli italiani considera estremamente importante avere informazioni circa l'*environmental commitment dei brand* (fonte: sondaggio *Ipsos MORI*)

"Si tratta dell'indagine di mercato più approfondita mai realizzata relativa alla percezione da parte dei consumatori degli standard ambientali e lavorativi nell'industria dell'abbigliamento. L'indagine rivela che i consumatori si aspettano che i marchi si assumano la responsabilità di ciò che avviene all'interno delle proprie filiere e chiedono maggiore trasparenza sia per quanto riguarda le condizioni di lavoro sia per il rispetto dell'ambiente. I risultati dell'indagine puntano tutti verso un netto cambiamento di mentalità da parte dei consumatori i quali chiedono una maggiore assunzione di responsabilità da parte dell'industria e più informazioni[12]*"*.

12 http://www.abitipuliti.org/news/sondaggio-europeo-i-cittadini-chiedono-trasparenza/
Il commento al sondaggio è di Urska Trunk, *campaign adviser* presso *Changing Markets Foundation*. Maggiori informazioni sono reperibili sul sito: https://changingmarkets.org/urska-trunk/

Moda etica, in conclusione, non significa buonismo, ma anche opportunità di *business*. Infatti, anche secondo McKinsey "*oltre il 65% dei consumatori nei mercati emergenti, Cina e India in primis, e il 32% dei consumatori in Europa e USA, fanno ricerca attiva prima dei loro acquisti e sono interessati alla moda sostenibile*[13]". Circa il 20% di loro potrebbe tradurre questo interesse in decisione di acquisto, facendo della sostenibilità uno dei criteri usati per scegliere cosa comprare e quanto sono disposti a pagare.

13 https://www.vogue.it/vogue-talents/news/2018/03/01/brand-sostenibili-influencer-moda-green-emma-watson

1.4 La sostenibilità nel contesto socio-ambientale e mediatico

Lo sviluppo sostenibile è interconnesso al contesto socio-ambientale e mediatico, esso è un processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, lo sviluppo tecnologico e la normativa vigente entrano in sintonia. Il fine ultimo è quello di valorizzazione il potenziale attuale o futuro e far fronte ai bisogni e alle aspirazioni degli individui.
Dal punto di vista ambientale, la moda è la seconda industria più inquinante al mondo dopo quella petrolchimica, situazione che rende la produzione di vestiti un fattore determinante per controllare lo stato di salute del pianeta. Importante è, dunque, rendere l'economia globale compatibile con le risorse e le capacità della Terra, mentre la sostenibilità ambientale sta diventando uno dei trend galoppanti del prossimo futuro.
Tra le pratiche per ridurre l'impatto ambientale della produzione tessile si può annoverare l'iniziativa ***Panni sporchi*** promossa da *Greenpeace* nel 2011, quando nelle acque delle fabbriche in Cina si è scoperta la presenza di sostanze tossiche e nocive per l'ambiente e le persone come gli alchilfenoli e i composti perfluorurati. Grandi multinazionali come Nike, Adidas e Puma, che promuovevano campagne legate alla sostenibilità ambientale individuando una lista di composti prioritari pericolosi da limitare nei loro prodotti finiti, in realtà non si preoccupavano per nulla di come i loro fornitori realizzavano a livello locale i prodotti.

Fig. 4 – La campagna ***Panni sporchi*** di *Greenpeace*

Come afferma Vittoria Polidori, responsabile della campagna Inquinamento di *Greenpeace* "*Dietro questi complessi industriali cinesi ci sono grandi marche dello sport nazionali ma soprattutto internazionali che, con il loro potere economico, avrebbero la forza di*

influenzare l'intera catena di produzione e il mercato, quali Nike e Adidas, che dovrebbero prendere il timone e guidare l'intero settore verso una chimica pulita" [14].

Per mettere in atto tutte quelle azioni che rendono un'azienda *green* ed ecosostenibile, è necessario, quindi, anche l'utilizzo di fibre biologiche naturali, sintetiche riciclate o risorse rinnovabili.

Le fibre tessili naturali si possono distinguere in due grandi gruppi, quelle di origine vegetale e quelle di origine animale, come si vede nel seguente grafico.

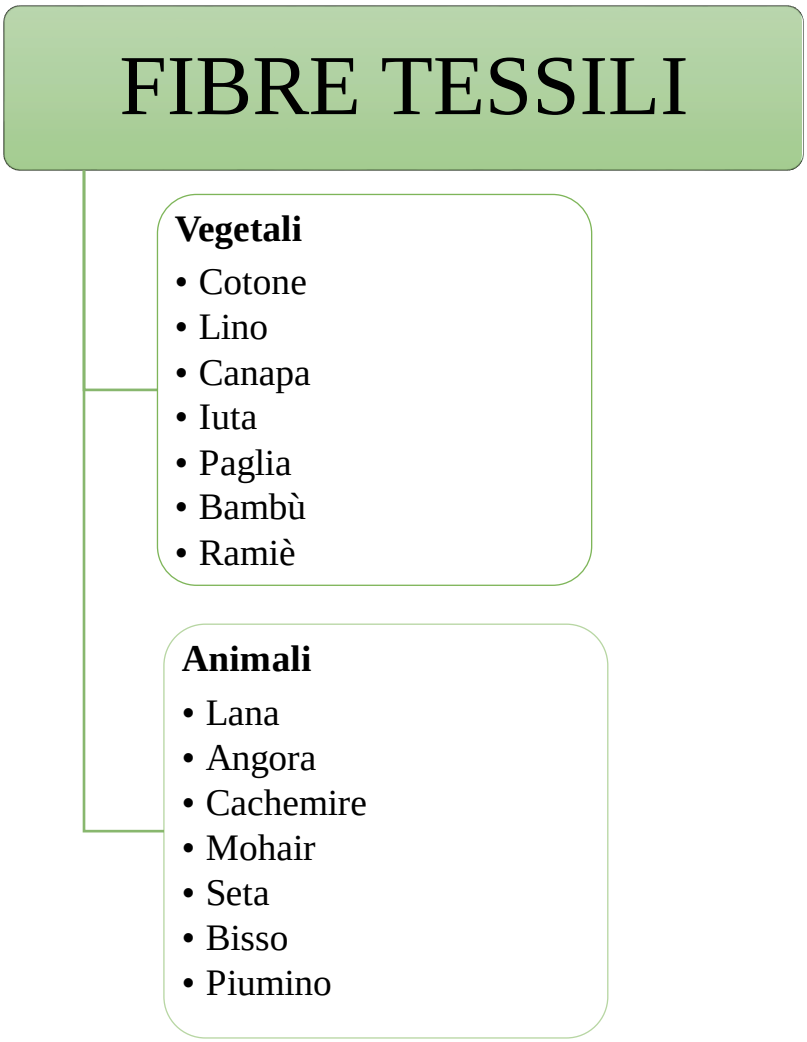


Fig. 5 - Classificazione delle fibre tessili naturali

14 https://www.*green*me.it/consumare/mode-e-abbigliamento/panni-sporchi-di-*green*peace-per-svelare-i-segreti-dellindustria-tessile-in-cina/

I vantaggi derivanti dalle fibre naturali sono notevoli poiché il loro uso costituisce senza dubbio una scelta salutare. L'abbigliamento in fibre naturali assorbe umidità e la rilascia velocemente all'esterno, seguendo un processo chiamato *wicking*[15], per questo motivo i capi in cotone, a differenza di quelli realizzati in poliestere, tendono a "respirare" piuttosto che a "trasudare".

La produzione di fibre tessibili, però, costituisce anche una scelta etica e un'opzione *high-tech*. Infatti, se da un lato la loro esportazione è vitale per le economie di molti paesi in via di sviluppo, dall'altro le proprietà di cui sono dotate, come il peso ridotto e i costi accessibili, rendono le fibre tessili naturali appetibili per l'industria.

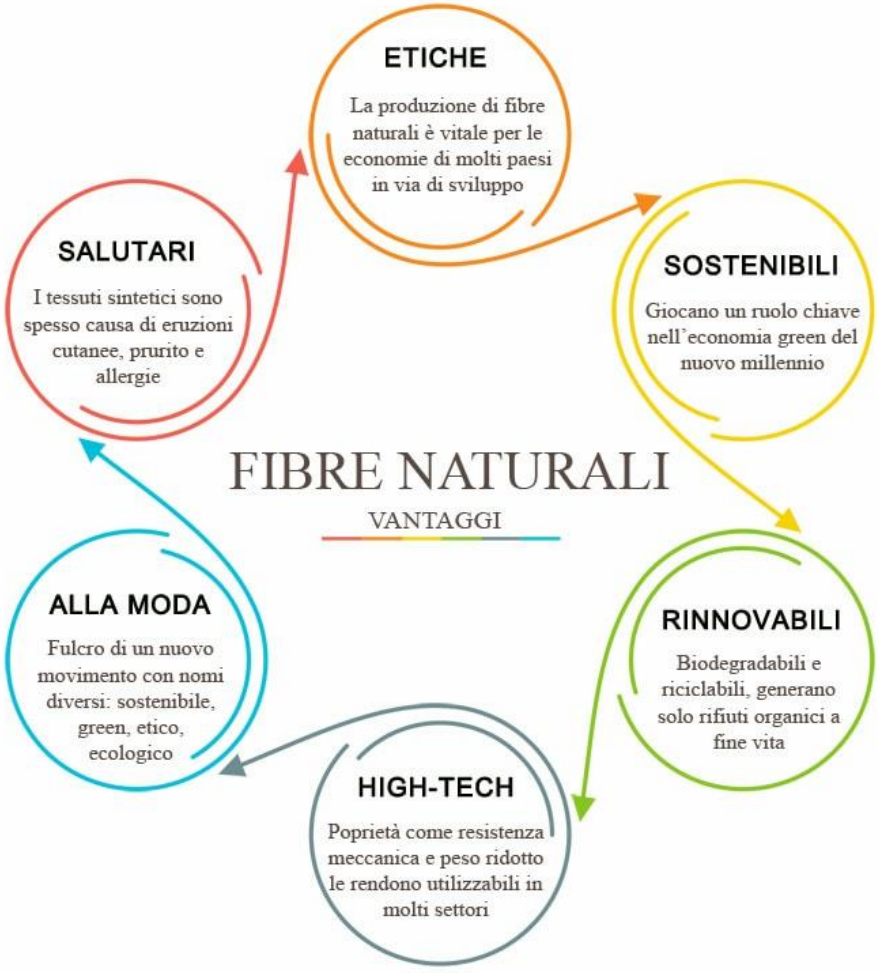


Fig. 6 - Il ciclo dei vantaggi delle fibre naturali

15 https://www.vestilanatura.it/fibre-tessili/naturali/

La sostenibilità, però, non significa solo ecologia: perché un'impresa sia sostenibile è indispensabile che si preoccupi non soltanto del rispetto dell'ambiente, del risparmio delle materie prime e delle risorse economiche, ma deve anche guardare con grande attenzione al contesto sociale. Diventa quindi di primaria importanza l'insieme delle azioni che l'impresa della moda deve mette in atto per contribuire al rispetto della salute dei lavoratori e dei consumatori, al rispetto dei diritti umani e alla valorizzazione delle risorse sociali di un territorio. In sintesi, tutto ciò che rientra nella parola "responsabilità".
Attualmente, per affrontare il tema di sostenibilità di un'impresa è necessario considerare anche gli interessi degli *stakeholder*, che compartecipano alla produzione, alla fruizione, alla fornitura, alla vendita e all'utilizzo di un prodotto. Diverse sono le variabili strategiche che possono generare vantaggi competitivi, esse saranno essere affrontate nei successivi capitoli, ma possono essere brevemente riassunte:

1) Dialogo
2) Cooperazione
3) Spinta propulsiva all'innovazione e alla ricerca
4) Qualità del lavoro e qualificazione dei dipendenti
5) Attuazione di strategie ambientali in tutti i processi, tra cui la vendita
6) Controllo della catena di fornitura

In riferimento al rapporto tra moda, società e sostenibilità, infine, si può ricordare il *Guiding Principles on Business and Human rights: Implementing the United Nations Protect, Respect an Remedy*[16]. Nel giugno 2011, il Consiglio per i Diritti Umani delle Nazioni Unite (ONU) ha approvato all'unanimità tali concetti, sviluppati dall'ex rappresentate speciale del Segretario generale delle Nazioni unite per le imprese e i diritti umani, John Ruggie della *Harvard Kennedy School*. Questo documento si basa su tre principi cardine:

1) **Rispetto:** le imprese hanno l'obbligo di rispettare i diritti umani, il che significa evitare di violare i diritti umani altrui e gli impatti negativi in cui è coinvolta un'azienda;

16 https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_eN.pdf

2) **Rimedio:** è necessario un maggiore accesso delle vittime a un ricorso effettivo, sia giudiziario, sia non giudiziario;

3) **Protezione:** gli stati hanno il dovere di tutelarsi contro le violazioni dei diritti umani da parte di terzi, comprese le imprese, attraverso adeguate politiche, normative e decisioni.

Ultima variabile in tema di sostenibilità è la dimensione mediatica, ossia tutte quelle azioni che l'industria della moda può implementare per comunicare al meglio i suoi prodotti.
I mass media e la dilagante influenza dei social giocano un ruolo fondamentale in questo settore. Un esempio molto noto e di grande risonanza è stato lo sciopero per il clima promosso su Instagram dall'attivista Greta Thunberg, la sedicenne svedese impegnata nella lotta per la salvaguardia dell'ambiente. Una battaglia globale la sua, che ha obbligato i *brand* più famosi a muoversi attivamente per ridurre l'impatto ambientale della propria filiera di produzione.
L'impegno di una moda sostenibile può contare anche sul consenso di diversi personaggi famosi come Meghan Markle, Emma Watson, Pharrell Williams o Stella McCartney, che, secondo la piattaforma globale di ricerche di moda *Lyst*[17], sono annoverate tra le otto icone della sostenibilità.
Emma Watson, in particolare, con il suo account Instagram *@the_press_tour*[18], si è fatta portavoce della sostenibilità ambientale e lavorativa e insieme al negozio online *People Tree*[19], ha creato una linea di abbigliamento etico e sostenibile, realizzato con tessuto ottenuto da materiale di riciclo.

[17] moda_sostenibile_dati_lyst_sciopero_per_il_clima_greta_thunberg_ambiente_inquinamento_sostenibilita-4335828/amp/
[18] https://www.instagram.com/the_press_tour/
[19] https://www.vogue.co.uk/gallery/emma-watsons-people-tree-collection

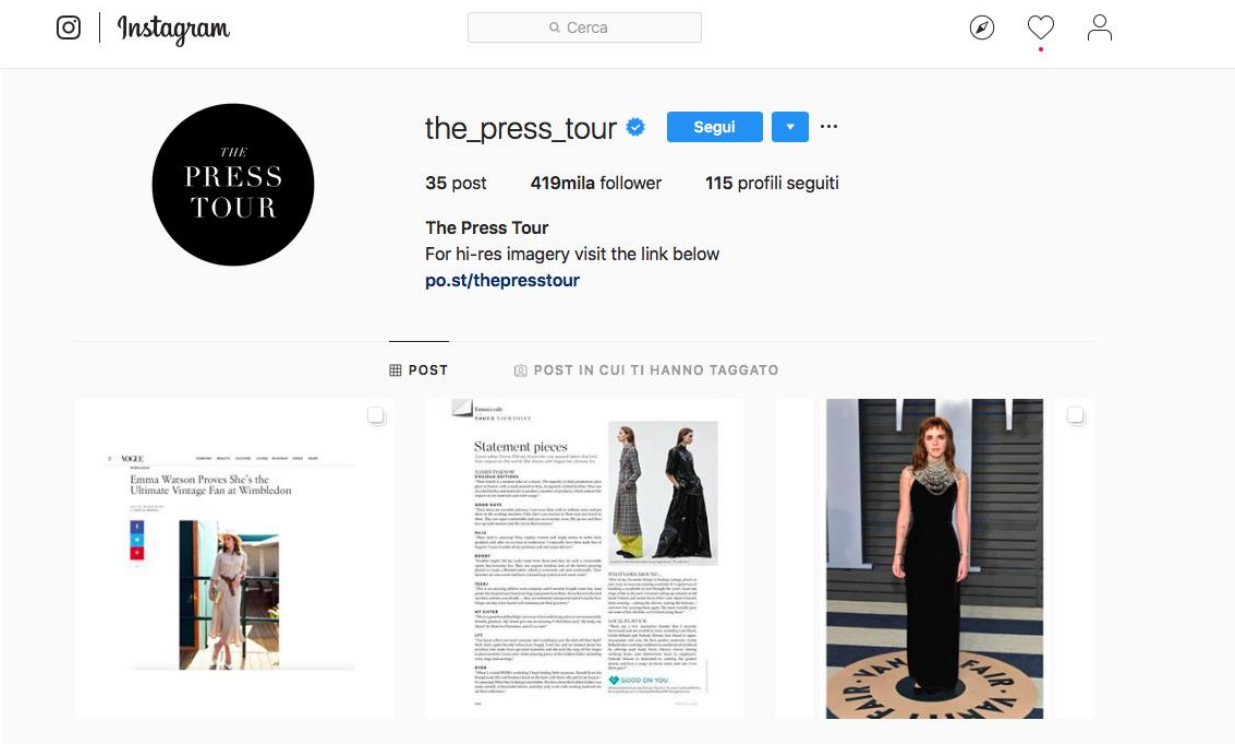


Fig. 7 - Profilo Instagram *@the_press_tour*

Il *sustainable fashion* può contare, dunque, su validi strumenti di comunicazione, non più *one to one*, ma *one to many*. Facebook, Instagram e Pinterest consentono ai *brand* di creare community, di dare voce ed espressione ai messaggi di sostenibilità "pinando" le immagini e dando la possibilità di condividerle nel proprio profilo di utenza. Soprattutto Instagram consente ai *brand* di moda che lo utilizzano di catalizzare sentimenti ed emozioni verso se stesso e i propri prodotti. Spesso, come si è già detto, si appoggiano a *fashion blogger* e *influencer* che hanno deciso di portare avanti il messaggio di una moda *green* e soprattutto di comunicare ai propri *follower*, attraverso le foto, la loro scelta.

CAPITOLO II

LIMITI E CRITICITÀ DELLA *GREEN ECONOMY*

2.1 Il difficile reperimento delle materie prime eco-compatibili

Come più volte ribadito nel capitolo precedente, il mondo del *fashion* sta mettendo a dura prova il nostro pianeta e la sostenibilità dei processi produttivi è la prima preoccupazione dei *brand*.

Tuttavia, l'utilizzo di eco-fibre e tessuti eco-compatibili non sempre è sinonimo di realizzabilità e le criticità legate al suo impiego sono molteplici.

In primo luogo la coltivazione delle fibre tessili naturali di origine vegetale come la canapa o il cotone non può essere effettuata in qualsiasi territorio ed è spesso soggetta a numerose restrizioni normative sia in merito alla coltura, che all'esportazione.

La piantagione della **canapa** rappresenta un caso esemplare: si tratta di una pianta adatta alle zone tropicali calde o con clima moderatamente freddo e temperato, dove il terreno sia ben drenato, ricco di azoto e povero di acido. In passato era molto diffusa nelle zone dell'Europa continentale per la sua crescita rapida, per la relativa semplicità di coltura e per soprattutto per la grande quantità di prodotti che se da essa si ricavano: oltre alle fibre tessili anche corde e carta dai fusti, olio dalla spremitura dei semi, oltre a mangime e altri prodotti commestibili per il bestiame.

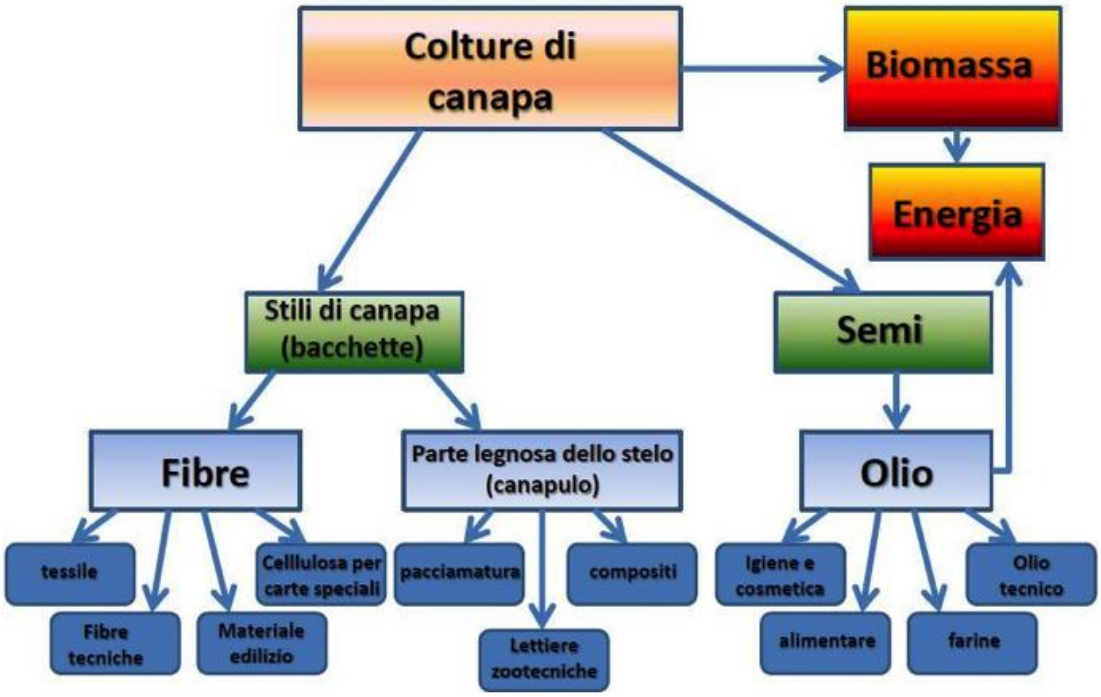


Fig. 8 – Le diverse utilizzazioni della canapa industriale

In Italia era coltivata in tutte le regioni, ma soprattutto in Emilia, Campania e Piemonte, tuttavia, dalla metà del Novecento, l'uso delle fibre della canapa diminuì in maniera drastica. In particolare, nel 1975 fu inasprito il divieto della coltivazione della canapa indiana (*Cannabis indica*) e nello stesso tempo furono messe in atto severe normative per la canapa tessile: tale situazione che determinò in tempi assai brevi il completo abbandono del settore in tutta l'Italia[20]. Le catastrofiche conseguenze del restringimento della normativa contro gli stupefacenti sulla canapa tessile derivano anche da una difficoltà obiettiva rappresentata dalla somiglianza morfologica delle diverse specie di cannabis (*sativa, indica*), nonostante la profonda diversità di contenuto di THC (tetraidrocannabinolo), il principio con effetti stupefacenti.

[20] Si tratta della legge n. 685/1975, la cosiddetta legge Cossiga contro gli stupefacenti. All'art. 26 viene detto espressamente che "*...è vietata nel territorio dello Stato la coltivazione di piante di coca di qualsiasi specie, di piante di canapa indiana, di funghi allucinogeni e delle specie di papavero (papaver somniferum) da cui si ricava oppio grezzo."* L'Italia, inoltre, aveva ratificato l'anno prima, con la legge 5 giugno 1974, n. 412, la Convenzione unica sugli stupefacenti, già adottata a New York il 30 marzo 1961 ed emendata a Ginevra il 25 marzo 1972, che all'art. 1 conteneva le seguenti definizioni:
b) il termine "cannabis" indica le sommita' fiorite o fruttifere della pianta di cannabis (esclusi i semi e le foglie che non siano uniti agli apici) la cui resina non sia stata estratta, qualunque sia la loro applicazione;
c) l'espressione "pianta di cannabis" indica qualsiasi pianta del tipo cannabis;

Da alcuni anni, però, la coltivazione della canapa in Italia è tornata a essere lecita attraverso diversi interventi del legislatore, atti a regolamentare una coltura che più volte è stata etichettata come illegale. Più precisamente, gli interventi normativi del 1998 hanno consentito a tutti gli agricoltori italiani di coltivare la canapa industriale anche se rimangono assoggettati a diversi vincoli. Per rimanere nell'ambito della legalità devono, infatti, essere rispettate determinate condizioni:

- La coltivazione deve essere inserita nella denuncia PAC (Politica Agricola Comunale);
- Deve essere seminata canapa di una tipologia compresa nell'elenco europeo delle varietà con tenore di THC inferiore allo 0,2%, certificata dal cartellino rilasciato dall'ENSE (Ente Nazionale Sementi Elette);
- Il quantitativo di seme impiegato non deve essere inferiore ai 35 kg per ettaro;
- La resa in bacchetta secca ottenuta non deve essere inferiore ai 15 quintali per ettaro.

Oltre all'obbligo di attenersi scrupolosamente ai suddetti parametri, i coltivatori di canapa industriale sono sottoposti a una serie di verifiche per l'accertamento delle quantità di THC presenti nelle piante. Inoltre, le Forze dell'Ordine possono effettuare controlli amministrativi annuali a sorpresa.

Un altro caso estremamente significativo è quello rappresentato dal **cotone**, la fibra vegetale più utilizzata a livello mondiale. Esso richiede terreni ben lavorati, abbondanti concimazioni organiche e minerali, sole, clima caldo con piogge frequenti durante lo sviluppo e siccità nel periodo della maturazione. La stagione necessaria per un buon raccolto è soleggiata, con almeno 180 giorni senza basse temperature e per questo motivo le piantagioni di cotone si trovano generalmente nelle regioni tropicali e subtropicali. Va sottolineato che è in costante aumento la produzione mondiale nella Repubblica Cinese, in India, Pakistan, Messico ed Egitto[21].

[21] I dati sono desunti dal sito: www.alternativeaps.org/2018/02/19/agricoltura-della-canapa-possibilita-e-prospettive/

Fig. 9 - In evidenza i principali paesi produttori di cotone, di cui quasi 1/4 è fornito dalla Repubblica Popolare Cinese, seguita da Stati Uniti e India (fonte *International Cotton Association*)

Sebbene, poi, il cotone sia una fibra traspirante, ipoallergenica e igroscopica (assorbe bene acqua e sudore), va evidenziato che si tratta di un tessuto poco elastico e facilmente sgualcibile. È inoltre noto che da secoli crea occupazione forzata, schiavismo e sfruttamento dei lavoratori. Inoltre, la sua coltivazione ha un forte impatto sull'ambiente attraverso l'inquinamento delle falde acquifere per l'utilizzo di pesticidi e insetticidi. Spesso, ma del tutto erroneamente, il cotone tradizionale appare un'alternativa sostenibile poiché viene associato ai vantaggi *green* del cotone biologico (organico). Va tenuto presente però, che quest'ultimo rappresenta solo l'1% della produzione mondiale, in aumento costante fino al 2010, quando ha raggiunto il picco massimo di 241.698t., ma poi in progressiva discesa negli anni successivi fino ad arrivare, tra il 2014 e il 2015, a sole 112.488t.[22]. Tra i diciannove i paesi che producono cotone organico, l'India e la Cina detengono rispettivamente il primo e il secondo posto, mentre la Turchia è il terzo. Seguono Kyrgyzstan, Stati Uniti, Egitto che forniscono il 92% della produzione totale.

Al momento, dunque, il 99% del cotone mondiale è di tipo tradizionale e la produzione non tiene il passo con la domanda di biologico da parte dell'industria. Il motivo principale di questa situazione risiede nel fatto che alla base della certificazione tessile del cotone biologico

[22] M. Milone, *100% Made in Cotton. Cotone e moda sostenibile*, Fondazione Mario Luzi, 2017

c’è l’assoluta esclusione di fertilizzanti, diserbanti e altre sostanze nocive (antiparassitari, resine e solventi tossici), utilizzati invece in grande quantità nella filiera di produzione. Banditi in Europa, in India il loro utilizzo è tanto comune da rappresentare la principale causa di morte di chi coltiva il cotone.

LA CAPSULA

IL FIORE

LA PIANTAGIONE

2.2 I processi produttivi: costi e impatto ambientale

Come si è già visto nel caso del cotone e delle fibre vegetali, importanti criticità di tipo produttivo e ambientale derivano anche dall'uso delle fibre naturali di origine animale, con conseguenze da non sottovalutare. Filati che potrebbero sembrare a una prima analisi preferibili per la loro provenienza dal mondo naturale, come la lana, generano in realtà elevate emissioni di metano in fase di produzione e lavorazione, anche se rispetto alle fibre sintetiche le emissioni di anidride prodotte in fase di utilizzo diminuiscono nettamente. Presumibilmente ciò deriva dal fatto che un indumento di lana è utilizzato più volte rispetto a equivalenti abiti in materiali sintetici e spesso è lavato a mano.

Sui rischi per la salute derivati dal cotone che riguardano sia chi lo coltiva, sia chi lo lavora, si è già detto. Ma, oltre ai danni a uomini e territori causati da un uso indiscriminato di fertilizzanti e pesticidi invasivi o altre sostanze poco sicure, va tenuto presente che la produzione del cotone, certamente la fibra naturale più utilizzata, richiede circa 11.000 litri d'acqua per un chilogrammo di materiale, pari in media a 2700 litri per una normale t-shirt[23]. Il cotone biologico che, come già precedentemente ribadito, sembrerebbe un'alternativa sostenibile, secondo alcuni studi necessita complessivamente di più risorse poiché non è modificato geneticamente per massimizzare la produzione. La valutazione della sostenibilità di un tessuto risulta quindi estremamente complessa e necessita di una analisi attenta ai molteplici fattori che entrano in gioco: bisogna accuratamente evitare di cadere nella trappola di ritenere automaticamente ecologico e sicuro ciò che si spaccia per "biologico", molto meglio orientarsi verso alternative più sostenibili e che impiegano meno risorse naturali.

Lo sviluppo tecnologico ha, senza dubbio, fornito un fondamentale contributo alla sostenibilità in termini di maggiore resa produttiva, riduzione di manodopera, maggiore versatilità delle macchine, riduzione dei consumi energetici. In particolare, per quanto riguarda la sostenibilità nel mondo del tessile, si è assistito alla progressiva trasformazione di macchine e strumentazioni destinate ai sistemi di movimentazione e agli impianti di depurazione, filtrazione e climatizzazione degli ambienti produttivi.

Tra le diverse soluzioni offerte, due sono i principali metodi sperimentati:

[23] https://thevision.com/attualita/fast-fashion-distrugge-pianeta/

- I trattamenti al plasma
- I trattamenti enzimatici

I trattamenti al plasma funzionano attraverso l'attivazione di elettroni e di ioni che bombardano la superficie tessile consentendo di trasformare le caratteristiche di quest'ultima. I vantaggi di questo tipo di tecnologia, attualmente ancora in fase di ricerca e sperimentazione, sono molteplici poiché abbattono i costi ambientali e riducono drasticamente l'utilizzo di acqua.

I trattamenti enzimatici, invece, sono utilizzati per mutare la superficie dei tessuti e ottenere effetti di decolorazione o per modificarne la consistenza tattile, attraverso trattamenti meno aggressivi. I vantaggi che derivano da questo tipo di tecnologia "biodegradabile" consentono di ridurre costi per sostanze chimiche, energia, acqua e trattamenti reflui.

Va tenuto presente però, che migliorare la qualità sia dei prodotti, sia del contesto lavorativo e aumentarne le caratteristiche sostenibili richiede investimenti non recuperabili nella ricerca e nell'innovazione, nonché nel reparto *Human Resources*.
La scelta della sostenibilità, una volta avviata, porta a un punto di non ritorno e il motore di questo cambiamento è rappresentato anche dalla consapevolezza che non sarà più tollerabile, né possibile perseguire i modelli di produzione tradizionali. A riprova di ciò, si può evidenziare il progressivo decremento dei fattori produttivi derivati dal petrolio, l'aumento delle materie prime di origine naturale e i costanti mutamenti legislativi. Inoltre, la conoscenza e la predisposizione dei consumatori a proteggere le risorse della Terra hanno imposto ai *brand* della moda di sostenere e investire i loro capitali nelle nuove risorse eco-compatibili.

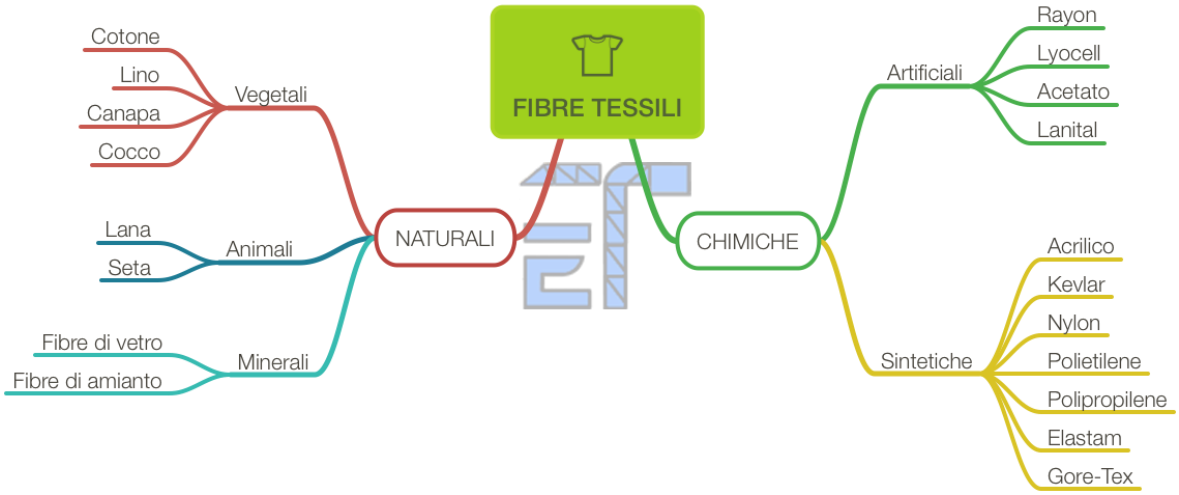


Fig. 10 – Le fibre tessili naturali e chimiche

Infatti, lo studioso Alex MacIntosh, membro del *Centre for Sustainable Fashion* (centro di ricerca innovativa presso la *University of Arts London*) ha confermato quanto riportato "*La moda sostenibile non deve essere vista solo come un trend, bensì come consapevolezza crescente del bisogno che abbiamo di maturare le pratiche e i principi del design, dei processi produttivi, delle forme di comunicazione, come anche il nostro modo di consumare moda. Quello che non possiamo fare è disimparare ciò che abbiamo imparato e che finalmente sappiamo sul valore e l'importanza della sostenibilità: dovremo inevitabilmente cambiare, per scelta o per necessità*"[24].

[24] http://www.rec.org.tr/?module=press&item=press_news_homepage&news_homepage_id=314

2.3 L'emergenza di un ambientalismo aziendale

Partecipare a un modello di sostenibilità sposta le preferenze personali, adegua gli obiettivi organizzativi e individuali, denota la collocazione dell'azienda agli occhi dei consumatori.
La questione ambientale è in definitiva simbiotica e correlata all'essere umano. Viviamo e traiamo le nostre energie dall'ambiente, in un movimento ciclico e con "inconsapevole consapevolezza" di vivere in un contesto finito. In questo contesto, le imprese, quali espressioni di un dato tessuto economico-sociale rappresentano le prime fonti di ogni cambiamento, che deve condurre in definitiva a un ambientalismo aziendale: a prescindere dalla dimensione, dal settore in cui opera, dalla finalità perseguita, non può esistere impresa senza contesto.
Parlando di CSR (*Corporate Social Responsability*)[25] si fa sempre riferimento alla maggiore consapevolezza dell'impatto che l'agire umano ha sul *business environment* e sui suoi *stakeholder*, che in esso interagiscono. L'ambiente offre opportunità, ma allo stesso tempo limita l'agire aziendale ed è, dunque, necessario includere l'ambiente stesso all'interno delle strategie e dei processi ambientali, affinché quest'ultimo diventi un vero e proprio *stakeholder* aziendale.
È importante avere una visione *inside-out*, in cui ci si sofferma sulle conseguenze dell'attività di impresa sull'ambiente. Scaturiscono, certamente, da tale visione le pressioni aziendali che influenzano, a loro volta, operazioni, decisioni, *core values*, *mission* e strategie.
L'azienda attinge dall'ambiente esterno per ottenere *input* ed esplica le proprie attività di trasformazione all'interno di un dato contesto, per poi rientrare nel contesto stesso con i propri *output*. L'*Environmental Management* e il *greening* aziendale ruotano attorno all'implementazione di un sistema di gestione ambientale.
L'EMS (*Environmental Management System*) è lo strumento attraverso il quale le imprese tentano di farsi carico delle problematiche relative al proprio impatto sul contesto esterno. Dire che un'impresa è ecologicamente sostenibile vuol dire che la stessa adotta un EMS, quale "*processo di cambiamenti interni, ideati, per identificare, misurare e controllare gli impatti*

[25] F. Perrini, A. Tencati, *Corporate Social Responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Milano 2011

ambientali delle imprese"[26], che portano al miglioramento delle performance ambientali stabilendo strutture, processi e procedure capaci di fornire informazioni e monitorare i risultati ottenuti.

Plan	**Do**	**Check**	**Act**
Establish objectives and processes required to deliver the desired results.	Implement the process developed.	Monitor and evaluate the implemented process by testing the results against the predetermined objectives.	Apply actions necessary for improvement if the results require changes.

Fig. 11– EMS utilizza lo Shewhart Cycle, sviluppato da W. Edwards Deming. Il grafico mostra il ciclo per il *continual improvement and quality assurance* che consta di quattro step: Plan, Do, Check, and Act, generalmente abbreviati in PDCA.

[26] P. Bansal T. Hunter, *Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001*, in *Journal of Business Ethics*, 46-3, 2003, pp. 289-299.

Tuttavia, la fase più delicata di un processo *greening* o dell'implementazione EMS riguarda il "fattore umano" all'interno dell'organizzazione. Quest'ultimo, infatti, ha il duplice ruolo di causa dell'inquinamento e di risoluzione del problema. L'essere umano con background culturali e valoriali, trascorsi e convinzioni diversi, è colui che prende le decisioni, che implementa e sceglie strategie: per questo è definito un *critical factor*.

Quindi, conformarsi al paradigma *green* può rappresentare per i manager una leva sostenibile attraverso la quale incidere su alcuni processi della gestione, sia in una visione *top-down*, sia *bottom-up*.

Pre-condizione necessaria affinché si possa arrivare a imprese realmente verdi è un cambiamento interno della visione dell'impatto che l'attività aziendale ha sull'ambiente circostante. Tali cambiamenti confluiscono nei valori, nelle politiche, nella tecnologia utilizzata ma anche nei prodotti e nei servizi erogati. Le modificazioni hanno implicazioni e riscontri sulla competitività dell'azienda stessa, sui costi e sui ricavi, e sulle *social relations* che l'impresa intrattiene con i suoi *stakeholder* e sul *commitment* morale e organizzativo. Dunque, essere *green* è opera di *sense-making*[27]

Tali cambiamenti sono legati indissolubilmente al significato emotivo che il manager attribuisce alla tematica, alle pressioni e alle aspettative provenienti dall'esterno. Tuttavia, nel processo di *greening* si deve tenere conto di molti fattori tra cui una possibile inerzia del vertice dell'organizzazione o una riluttanza del personale nel cambiare le proprie abitudini lavorative e, non ultimo, un disinteresse verso la sostenibilità. In questo caso, è necessario coinvolgere i membri dell'organizzazione e dare loro la responsabilità di guidare il cambiamento.

L'aspetto umano ed emotivo è quindi importante anche nella misura in cui entra nel campo dell'*organizational behaviour* e nei fattori che lo influenzano.

[27] S. Georg, L. Füssel, *Making sense of greening and organizational change*, in *Business Strategy and the Environment*, 9-3, 2000, pp. 175-185.

2.4 Moda etica o semplice *greenwashing*?

Il concetto di tutela e supporto ambientale in una variabile strategica per prevalere sulla concorrenza ha portato sempre di più a puntare sui prodotti *green*. Questa tendenza ha consentito di sviluppare strategie di *green marketing*, finalizzate a puntare l'attenzione del consumatore sulle singole qualità ambientaliste del prodotto: contenuto di materiale riciclato, non tossicità, biodegradabilità, assenza di sostanze dannose per l'ambiente.

Tuttavia, dal rapido successo di questo approccio si è giunti alla sua degenerazione, con l'avanzata dilagante del fenomeno del *greenwashing*, tradotto con la locuzione "riverniciare per coprire le imperfezioni".

Questo termine è stato coniato a metà degli anni Ottanta a seguito dello scandalo della compagnia petrolifera Chevron, che per convincere i propri clienti del suo valore aggiunto rispetto alla concorrenza, aveva commissionato una serie di costose pubblicità televisive volte a suggerire l'impegno attivo della società nella tutela degli orsi, delle tartarughe, delle farfalle e altre specie a rischio estinzione. La campagna riscosse tanto successo al punto che la compagnia Chevron diventò un caso studio della *Harvard Business School*[28].

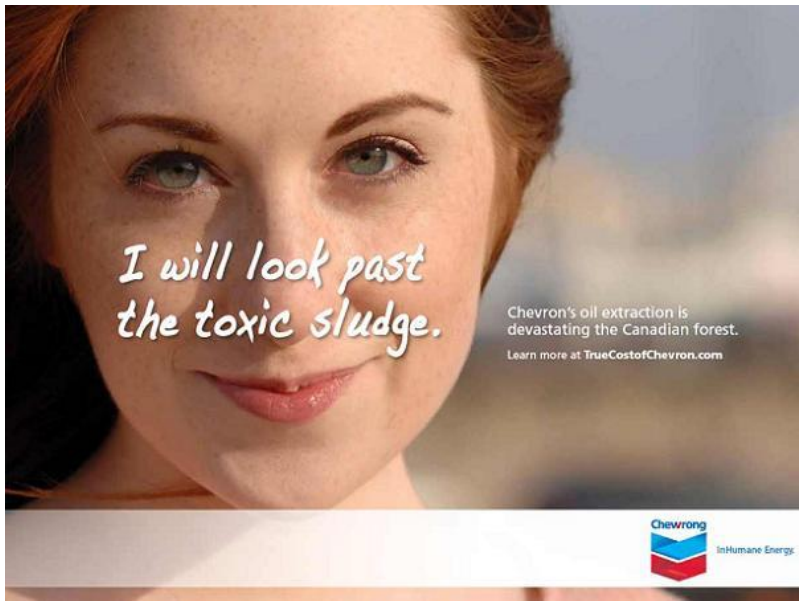


Fig. 12 – La campagna pubblicitaria ingannevole della Chevron Company

[28] G. Serafeim, R. Henderson, C. Snively, *Chevron Under Fire*, in Harvard Business School Case, 115-31, 2015.

Proprio l'inesattezza del messaggio a cui puntava la pubblicità ha poi reso la Chevron l'esempio lampante del fenomeno *greenwashing* e di azienda che si appropria ingiustificatamente di virtù ambientaliste per la creazione di un'immagine che metta in risalto le attività positive e distolga l'attenzione dagli impatti negativi sul pianeta.

Oggi, il fenomeno del *greenwashing* si concretizza nel riportare diciture di valenza ambientale su prodotti, imballaggi o materiali pubblicitari che si rivelano ingannevoli perché non verificabili o perché poco chiare, ad esempio asserzioni del tipo "amico della natura" o "sicuro per l'ambiente". Spesso vengono anche esagerati aspetti positivi della produzione, ma che nella realtà sono previsti obbligatoriamente dalla legge.

La legislazione di alcuni paesi tutela i consumatori dall'abusivo utilizzo, da parte di imprese e aziende, di affermazioni ingannevoli. In Australia, ad esempio, il fenomeno di *greenwashing* è proibito, mentre in Canada, Norvegia e Stati Uniti la pubblicazione di linee guida, promuove la salvaguardia della concorrenza e dei consumatori.

Negli Stati Uniti, in particolare, queste linee guide legittimano la *Federal Trade Commission* ad avviare un'azione giudiziaria contro chi utilizzi affermazioni false o improprie.

In Italia, si può ricordare la sanzione amministrativa pecuniaria di 30.000 euro imposta alla Fonti di Vinadio S.p.a, colpevole di aver pubblicizzato la bottiglia in plastica biodegradabile *BioBottle*. Le caratteristiche di sostenibilità di tale prodotto, infatti, erano enfatizzate eccessivamente rispetto alla reale portata dell'impegno ambientale.

Tuttavia, fino al 2014 non esisteva alcun chiaro riferimento legislativo al fenomeno del *greewashing* e le eventuali false dichiarazione e diciture erano soggette al controllo dell'Antitrust. Si è parlato in questo caso di disciplina della pubblicità ingannevole, introdotta nel 1992 in attuazione della Direttiva Europea 84/450/CE, poi inglobata nel Codice del Consumo (artt.20-23).

L'interpretazione offerta dal testo del 1992 basa il suo giudizio di ingannevolezza su qualunque aspetto che possa verosimilmente pregiudicare il comportamento economico del consumatore, mentre per quanto riguarda il *greenwashing*, nel marzo 2014 lo IAP (Istituto Autodisciplina Pubblicitaria) ha proposto un riferimento all'abuso di diciture che richiamano la sostenibilità ambientale "*La comunicazione commerciale che dichiari o evochi benefici di carattere ambientale o ecologico deve basarsi su dati veritieri, pertinenti e scientificamente verificabili. Tale comunicazione deve consentire di comprendere chiaramente a quale aspetto*

del prodotto o dell'attività pubblicizzata i benefici vantati si riferiscano (art. 12, 58esima edizione del Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale)".

Oltre al controllo esercitato da IAP e Antitrust, è possibile orientare il consumatore tramite strumenti di marcatura ed etichettatura e con il contributo di ricerche di mercato, come quella "Tra il dire e il fare" di *GreenBan*, azienda specializzata nella comunicazione sostenibile, presentata al Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR).

Infatti, l'ingannevolezza delle informazioni fornite si esplica attraverso indizi di segno diverso qui brevemente riportati:

1. Si evidenzia una singola caratteristica di un prodotto senza affrontare altri aspetti di politica aziendale;
2. Si negano informazioni a supporto di un'affermazione: si dice che il prodotto è *green*, ma non si spiega e non si forniscono riferimento quantitativi;
3. Si parla di "autocertificazione" piuttosto che ricorrere a enti esterni e imparziali;
4. Si enfatizzano iniziative *green* irrilevanti rispetto all'impatto socio-ambientale complessivo dell'azienda stessa, cercando di distrarre l'attenzione del consumatore;
5. Si utilizzano elementi comunicativi e grafici che richiamano una sostenibilità di fatto inesistente.

In conclusione, per parlare di moda etica e prodotti ecosostenibili è opportuno verificarne la certificazione, che rappresenta l'unica garanzia disponibile visto che la normativa non impone il rispetto di criteri specifici.

Tra le principali certificazioni a livello mondiale troviamo:

a) **Oeko-Tex Standard 100**, è un sistema indipendente di test e certificazione per prodotti tessili nata nel 1992. L'etichetta *Confidence in textiles* su ogni prodotto che segue lo Oeko-Tex Standard 100 indica che il produttore è certificato come ecocompatibile sia nei processi che negli stabilimenti;

b) **Oeko-Tex Standard 1000**, che aggiunge criteri sociali come le condizioni di lavoro dei dipendenti;

c) **Standard 1000**, che definisce i requisiti che un'impresa deve avere per ottenere la

certificazione ecologica per il prodotto o sito produttivo;

d) Certificazione in base alle norme **ISO 14001**, è una norma internazionale di carattere volontario, applicabile a tutte le tipologie di imprese, che definisce come sviluppare un efficace sistema di gestione ambientale. La norma richiede che l'azienda definisca i propri obiettivi e target ambientali e implementi un sistema di gestione ambientale che permetta di raggiungerli.

e) Registrazione **European Eco- Management and Audit Scheme** (EMAS), costituisce un prerequisito per ottenere più facilmente l'Oeko-Tex Standard 1000;

f) **Global Organic Textile Standard** (GOTS), è riconosciuto come il più importante standard per la produzione sostenibile di indumenti e prodotti tessili realizzati con fibre naturali. ICEA è accreditato per la verifica e l'approvazione dei prodotti chimici che possono essere impiegati nella nobilitazione dei prodotti tessili certificati GOTS;

g) Certificazione **Organic Content Standard** (OCS)[29], si tratta di una validazione del contenuto dichiarato dalle aziende di moda in merito alla provenienza delle fibre naturali da agricoltura biologica e alla loro tracciabilità lungo il processo produttivo;

h) Certificazione **Global Recycle Standard** (GRS), applicata ai prodotti e alle aziende produttrici che utilizzano materiali riciclati per le loro creazioni. La certificazione è sviluppata dall'ente *Textile Exchange* e gestita in Italia da ICEA.

[29] https://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/presente-passato-futuro-moda-sostenibile

2.5 Sostenibile è *cool*, ma non *easy*: strategie di impresa e scelte dei consumatori

"Credo che in un periodo storico estremamente polarizzato come questo – basti pensare alla folle, surreale campagna elettorale americana – *tutti i marchi, compresi quelli della moda, devono chiedersi se hanno intenzione di immolarsi a qualcos'altro che non sia il profitto"*[30]: le considerazioni di Simon Collins rappresentano un interessante spunto di riflessione e consentono di tirare le somme di questa complessa situazione. I *brand*, infatti, stanno intensificando le iniziative di sostenibilità in risposta alla domanda dei consumatori del Millennio e della Gen Z, ma spesso ci si domanda se strategie *green* valgano il costo della loro implementazione.

Aldilà di tutti i discorsi sull'alterazione dell'ambiente e sulla sostenibilità, l'industria della moda deve affrontare il fondamentale compromesso tra il miglioramento dell'impatto ambientale e la positiva gestione di un'azienda di successo.

In definitiva, vendere più vestiti, borse o scarpe richiede più risorse e per essere veramente "a impatto zero", le imprese potrebbero dover richiedere più fattori produttivi. I *brand*, dunque, potrebbero dover considerare l'opzione di produrre di meno.

Tuttavia, scoprire quale sia la strategia migliore da adottare non è semplice. Sono molto scarni, infatti, i rapporti che mettono in luce i limiti e le criticità del *green economy*. Le industrie sembrano essere interessate principalmente a gareggiare sul fronte della sostenibilità e ad apparire *eco-friendly* agli occhi dei consumatori, ma non osano svelare gli scheletri che si nascondono nell'armadio del *green fashion.*

La spinta al consumo responsabile nasce certamente dal basso, dai consumatori e di conseguenza i *brand* hanno cercato di adeguarsi proponendo un'offerta capace di risponde a questa domanda.

Sono i giovani soprattutto a riflettere su cosa indossano, come ha chiaramente messo in luce un recente studio presentato alla Conferenza Internazionale della *Royal Geographic Society*[31] nel quale ci si domanda: "*I giovani che vivono in paesi diversi hanno differenti percezioni e comportamenti riguardo la sostenibilità nella moda?*". La risposta è stata fornita attraverso

[30] S. Collins, *Should Companies take a political stand?,* in *Business of Fashion*, 12 April 2016.
[31] M. Ricchetti, K. Khurana, *The influence of geographies on sustainable and slow fashion: an exploratory analysis*, Annual International Conference of Royal Geographic Society with IGB (London, August 30th 2017)

l'analisi attenta delle opinioni e dei comportamenti di giovani provenienti da cinque paesi culturalmente molto eterogenei: Italia, Spagna, India, Brasile ed Etiopia.

Lo studio ha coinvolto 513 studenti universitari in discipline tessili, della moda e del design, che rappresentano non solo potenziali manager di imprese di moda, ma anche la percentuale più interessata all'acquisto responsabile.

I risultati hanno mostrato, dunque, una significativa influenza della nazionalità sul comportamento sostenibile: per Italia, India ed Etiopia è evidente un punto di vista globalizzato. Infatti, in questi tre paesi la maggioranza dei rispondenti ritiene che la necessità di equilibrio e armonia con la natura sia la principale motivazione per un comportamento *eco-friendly*. Soltanto in Spagna il bisogno di preservare l'ambiente per le generazioni future sembra rappresentare la maggioranza (60%).

Le differenze sono poi emerse riguardo alle preoccupazioni dei rispondenti per le tematiche dell'ambiente, delle condizioni di lavoro e del benessere degli animali, importante fonte di approvvigionamento di materie prime (fig. 13).

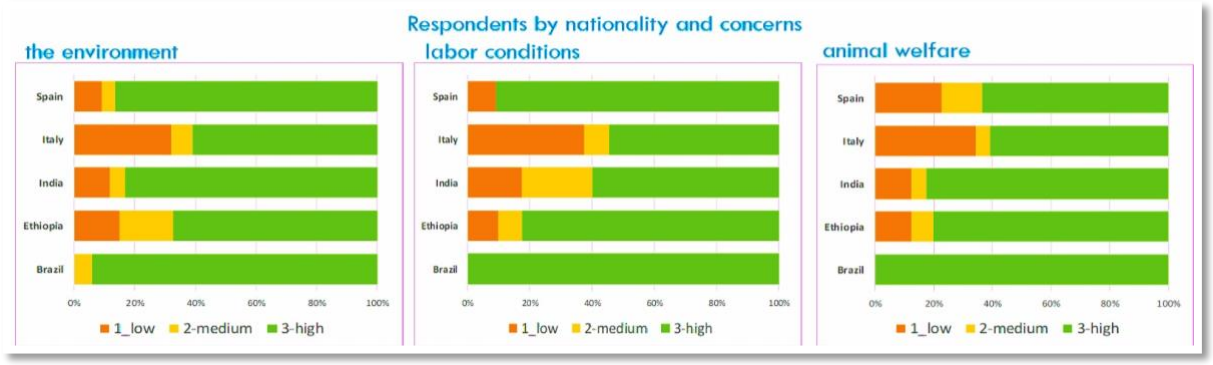
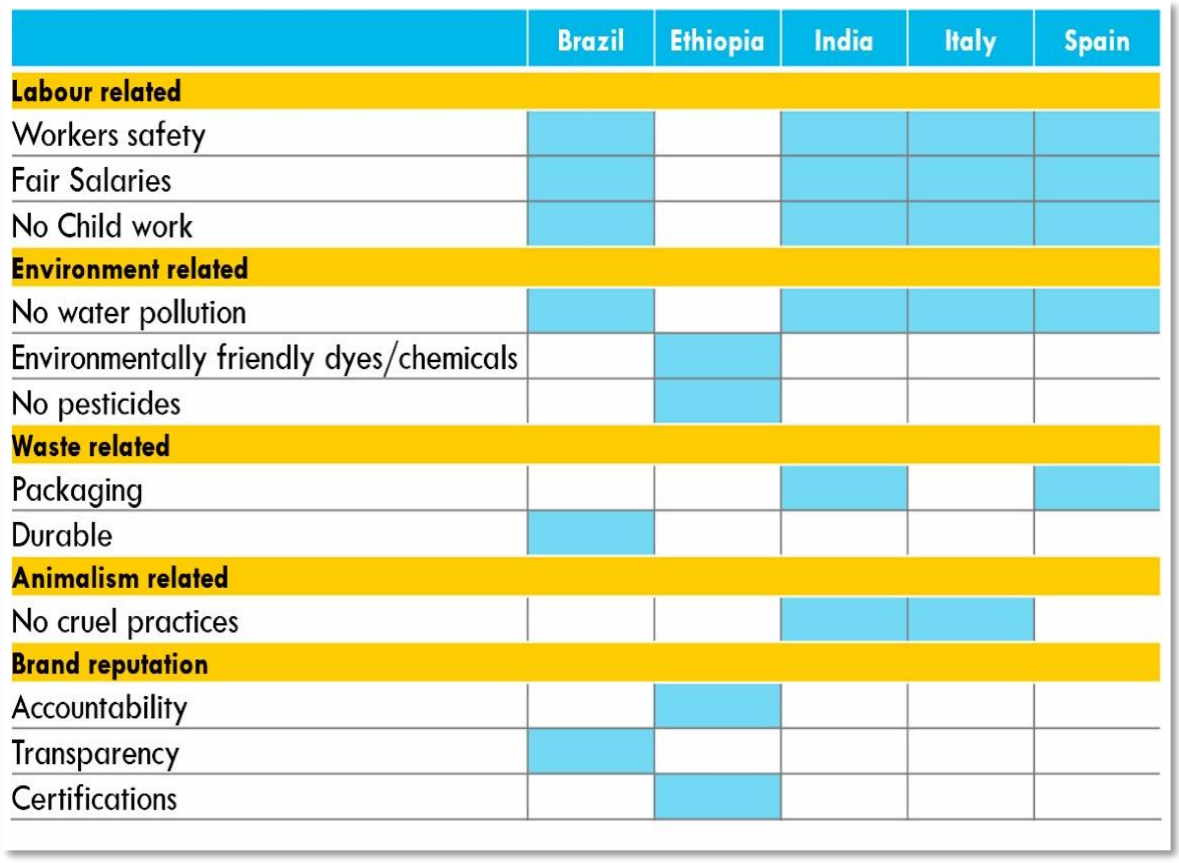


Fig. 13 – Risultati dei quesiti sui temi dell'ambiente, delle condizioni di lavoro e del benessere degli animali nei 5 paesi campione.

Gli studenti italiani, tuttavia si mostrano meno preoccupati su questi argomenti rispetto ai colleghi brasiliani e spagnoli.

In tutti i paesi le tematiche più importanti risultano quelle delle condizioni di lavoro e dell'inquinamento delle acque (fig. 14).



	Brazil	Ethiopia	India	Italy	Spain
Labour related					
Workers safety	■		■	■	■
Fair Salaries	■		■	■	■
No Child work	■		■	■	■
Environment related					
No water pollution	■		■	■	■
Environmentally friendly dyes/chemicals		■			
No pesticides		■			
Waste related					
Packaging			■		■
Durable	■				
Animalism related					
No cruel practices			■	■	
Brand reputation					
Accountability		■			
Transparency	■				
Certifications		■			

Fig. 14 – I principali temi considerati come fattori di sostenibilità nell'opinione dei rispondenti

Gli italiani, così come gli spagnoli e i brasiliani, mostrano secondo i sondaggi una scarsa preoccupazione per le problematiche ambientali, tuttavia si dimostrano i più assidui compratori di abbigliamento con spiccate caratteristiche di sostenibilità

Un aspetto critico, spesso al centro della discussione sui comportamenti di acquisto della moda sostenibile è la maggiore o minore sensibilità al prezzo: Q*uanto si è disposti a pagare di più per un capo prodotto con tecniche e materiali sostenibili?".* I risultati della ricerca, riportati nel grafico (fig. 15), mostrano che brasiliani, spagnoli e italiani dichiarano una maggiore propensione ad accettare prezzi più elevati se il capo ha caratteristiche di sostenibilità.

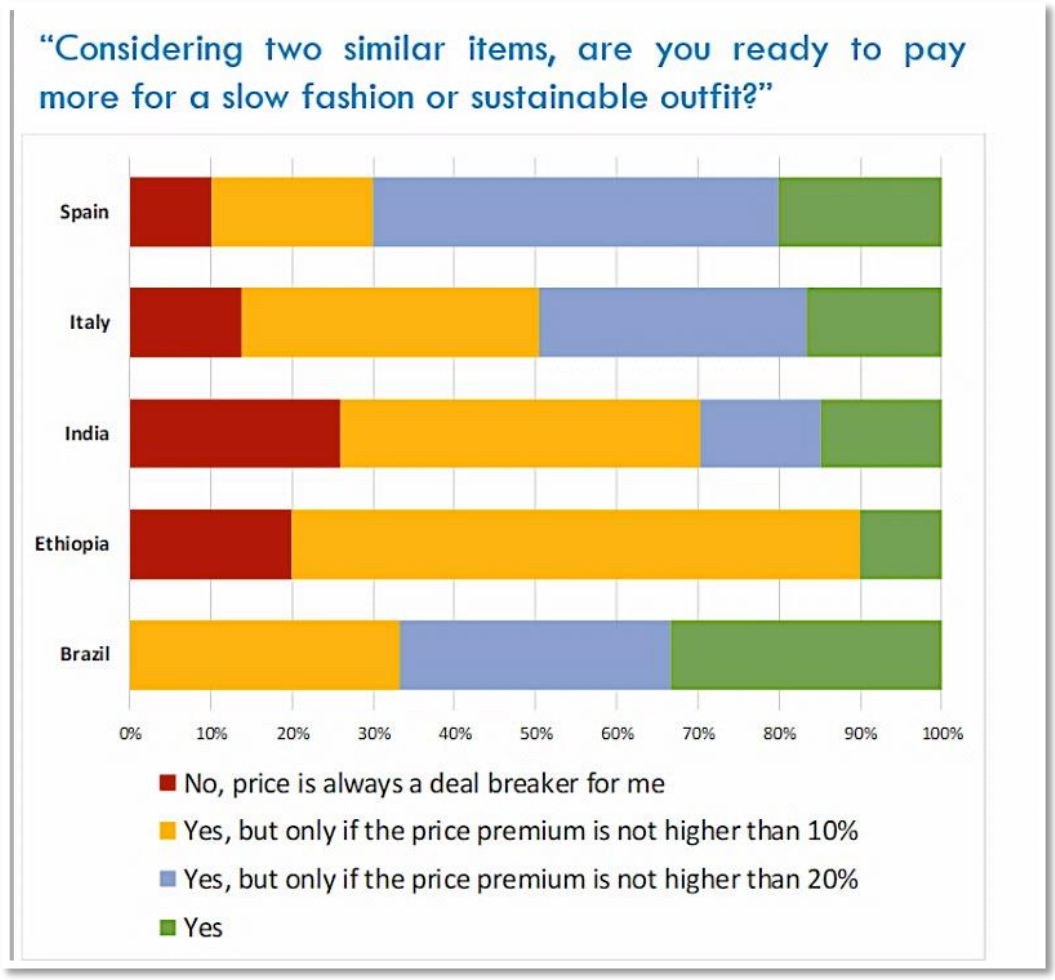


Fig. 15 – Risultati della rilevazione statistica sulla disponibilità dei rispondenti a pagare di più un capo ecosostenibile.

La sostenibilità sembra, dunque, essere allo stesso tempo un trend e una necessità, un mondo idilliaco, dove tutto è possibile, riciclabile e riutilizzabile senza alcuno sforzo eccessivo, invece i tentativi di lucro e di inganno – richiamati nel citato fenomeno del *greenwashing* - sono molteplici.

La moda ecosostenibile punta al rispetto dell'ambiente in ogni passaggio della filiera produttiva. Ogni fase, prodotto utilizzato e intento deve essere sostenibile per il pianeta che ci ospita. Si parla, infatti, di sostenibilità a 360°, poiché abbraccia non solamente ideali come

il rispetto dell'ambiente, ma anche la salvaguardia dei diritti dei lavoratori, da qui la definizione di "moda etica". Questo percorso, complesso e articolato, non è sempre compreso e rispettato in ogni sua parte dagli imprenditori, che molto spesso applicano il marchio di sostenibilità in maniera superficiale, omettendo o, peggio ancora, falsificando i dati, ingannando così il consumatore finale.

CAPITOLO III

STRATEGIE PER UNA SOSTENIBILITÀ SOSTENIBILE

3.1 La sostenibilità nei processi produttivi

I documenti consultabili da una semplice ricerca sul sito della Camera Nazionale della Moda Italiana mostrano in maniera incontrovertibile che "*La sostenibilità è uno dei pillar della strategia che, fin dal 2010, si è impegnata nel porla come valore fondante del sistema moda italiano"*.

"*Il raggiungimento dei più alti standard di sostenibilità*" costituisce il principale obiettivo per immaginare un futuro diverso del pianeta e della moda che tenga conto dei fattori produttivi, ambientali e sociali. L'intero sistema moda italiano è stato coinvolto in questo processo attraverso una capillare operazione nella quale CNMI ha interessato non solo i propri Associati, ma anche tutti gli operatori della filiera.

Mantenere e consolidare la propria leadership rappresenta per l'Italia, primo produttore di moda del lusso al mondo, un fondamentale impulso competitivo. Di conseguenza, la CNMI ha dettato delle **Linee Guida** sui requisiti eco-tossicologici applicabili agli articoli di abbigliamento, calzature, pelletteria e accessori, che si rivolgono a tutti coloro che intervengono nella filiera della moda, dall'ideazione alla commercializzazione di un prodotto.

Tali Linee Guida "*promuovono l'inserimento e l'evoluzione di pratiche virtuose e sostenibili attraverso un'efficace gestione dell'utilizzo delle sostanze chimiche nella filiera produttiva e mirano a garantire sugli articoli standard di sicurezza chimica superiori a quelli prescritti dalle leggi in vigore, a beneficio dei consumatori e della collettività*[32]*"*.

Esse costituiscono quindi "*uno strumento in continua evoluzione, oggetto di periodiche revisioni ed integrazioni in considerazione del progredire delle conoscenze derivanti dalle legislazioni esistenti a livello internazionale, dagli studi sui rischi e la tossicologia e dalle*

[32] https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_1.pdf

migliori tecnologie disponibili nonché dal processo di consultazione con i vari stakeholders[33]*".*

Come ha chiaramente spiegato Carlo Capasa, presidente della CNMI, *"L'obiettivo è espletare questa road map entro il 2020 per una piena implementazione del Manifesto della sostenibilità per la moda italiana"*

3.1.1 L'uso delle sostanze chimiche

La quantità delle sostanze chimiche impiegate, la loro potenziale pericolosità, le macchine utilizzate e/o i cicli di lavorazione praticati modificano in maniera sostanziale le modalità di utilizzo delle sostanze nelle filiere produttive, chimiche e manifatturiere[34]. Nell'estrema complessità occorre operare secondo quelle che sono le buone prassi di fabbricazione, che si basano sulle migliori tecniche/tecnologie disponibili[35].

Nelle filiere produttive le singole sostanze chimiche sono scarsamente utilizzate (eccetto le sostanze chimiche di base come l'acido acetico) perché nella maggior parte dei casi si utilizzano miscele di sostanze, impiegate nelle innumerevoli fasi di lavorazione in un intreccio a volte molto articolato.

Per quanto concerne il comparto produttivo della **lana**, l'uso delle sostanze chimico nelle differenti lavorazioni è esplicato nella tabella che segue:

FUNZIONE/TERMINE	SIGNIFICATO/UTILIZZO
1. Accellerante – diffusore	Agevolare la tintura di fibre poco penetrabili
2. Addensante	Per addensare le paste di stampa
3. Ammorbidente	Conferisce morbidezza all'articolo

33 https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_1.pdf

34 L'uso delle sostanze chimiche deve essere costantemente monitorato attraverso analisi effettuate presso laboratori accreditati **ISO** 17025.

35 **Le Linee Guida d**el **CNMI** prevedono due modalità di approccio: *il proattivo, che considera i limiti di presenza di residui di sostanze negli articoli, partendo dai requisiti legislativi più restrittivi a livello internazionale, ai quali si aggiungono parametri volontari che includono, o vanno oltre, quelli di legge; l'approccio avanzato considera richieste di settore avanzate come obiettivi da raggiungere, in un'ottica di miglioramento continuo, ricercando e attuando le migliori tecnologie disponibili.*

4. Ammorbidente idrofilico	Ammorbidente in grado di mantenere l'idrofilia del tessile
5. Ammorbidente siliconico	Emulsione siliconica per ammorbidire l'articolo
6. Antialghe	Per evitare la formazione di alghe nelle paste da stampa
7. Antibastonante	Evita i segni dei supporti metallici su pezze e filati
8. Antimacchia	Per rendere oleo-repellente l'articolo
9. Antimigrante	Evita la migrazione del colore in stampa e coi pigmenti
10. Antiossidante	Evita l'ossidazione dei coloranti
11. Antipiega	Assicura una stabilità dimensionale
12. Antipilling	Riduce l'effetto pilling sull'articolo
13. Antiputrescibile	Evita la putrefazione delle paste da stampa
14. Antiriducente	Evita la riduzione indesiderata di sostanze
15. Antischiuma	Evita la formazione di schiuma
16. Antistatico	Contro l'elettrizzazione delle fibre
17. Antistramante	Evita lo scorrimento dei fili tra trama e ordito
18. Antitarma	Evita la proliferazione delle tarme nella lana
19. Attivatore acqua ossigenata	Coadiuva l'azione sbiancante dell'acqua ossigenata
20. Batteriostatico	Evita la proliferazione dei batteri sull'articolo
21. Bloccante	Blocca una reazione in corso e/o i siti reattivi
22. Candeggiante	Sbiancante delle fibre
23. Candeggiante ottico	Sbiancante delle fibre contenente un azzurrante ottico
24. Caricante	Per rendere lavorabili le fibre di seta
25. Carrier	Coadiuvante nella salita dei coloranti sulle fibre
26. Catalizzatore	Catalizzatore di reazione chimica
27. Ciclodestrine	Molecole atte a inglobare e poi rilasciare sostanze
28. Coesionante per le fibre	Mantiene le bre coese nelle operazioni di filatura
29. Detergente	Agente lavante delle fibre
30. Detergente per sgommatura	Per eliminare la sericina dalla seta
31. Detergente – disperdente	Detergente contenente una parte di disperdenti
32. Detergente – emulsionante	Detergente in grado di mantenere un'emulsione

33. Detergente – solvente	Detergente contenente una parte di solvente
34. Disaerante	Riduce le bolle d'aria nelle lavorazioni ad umido

Fig. 16 – La tabella riassume alcune delle terminologie usate da tutti gli operatori della filiera tessile per definire le miscele chimiche.
Fonte: https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_1.pdf

I processi produttivi, invece, essi possono essere suddivisi in **macro fasi** (ad esempio le pettinature lane) individuando all'interno delle stesse diverse **fasi** (ad esempio filatura chimica) a loro volta divise in **lavorazioni** (ad esempio sbozzima, purga e candeggio) focalizzate su specifiche operazioni:

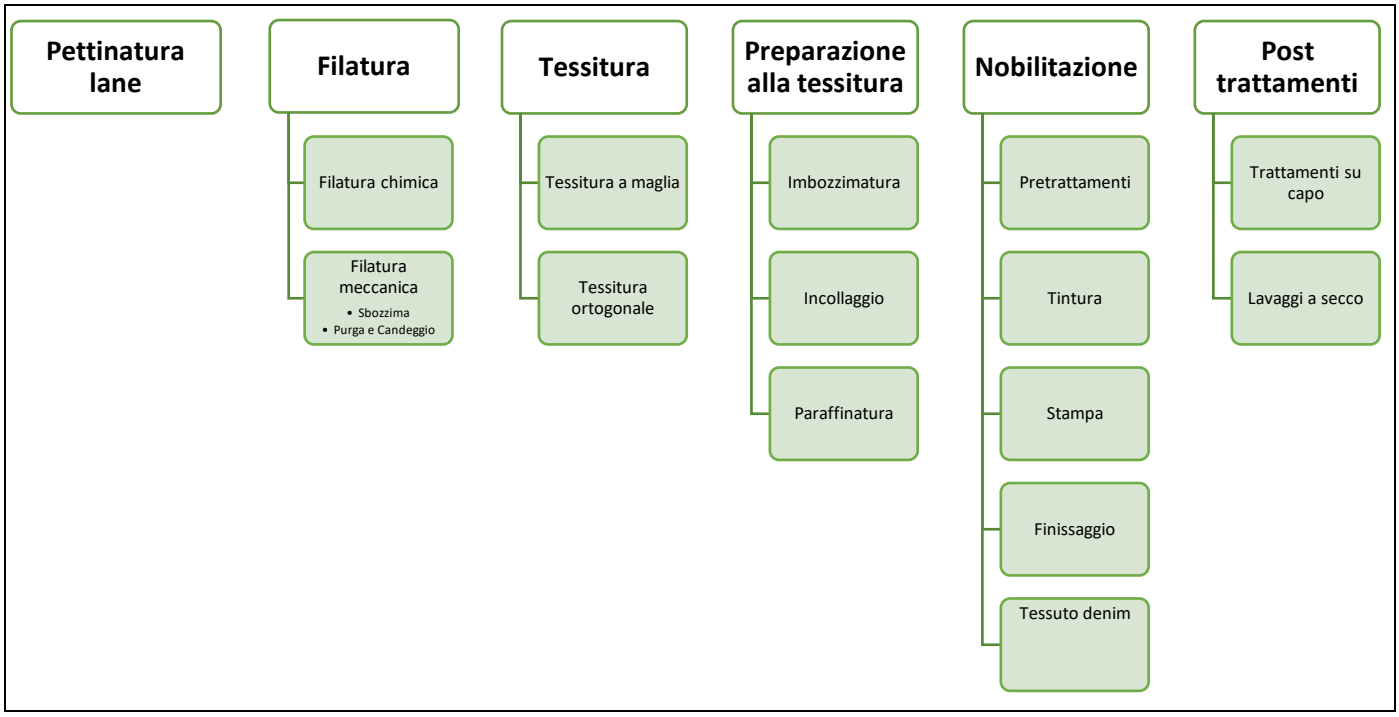


Fig. 17 – I processi produttivi nel comparto della lana

L'industria conciaria utilizza come materia prima pellami grezzi o semilavorati che provengono quasi esclusivamente dall'industria alimentare, di cui costituiscono un sottoprodotto.

Per garantirne la conservazione durante il trasporto e lo stoccaggio in conceria, le pelli sono preventivamente sottoposte a trattamenti di conservazione (la più comune è senz'altro

la “salatura” con cloruro di sodio, oppure subiscono processi di refrigerazione o disidratazione).

Una volta entrate in conceria, le pelli sono sottoposte a trattamenti chimici e meccanici per la realizzazione dei pellami finiti per la manifattura. Il processo si può riassumere in quattro principali fasi, ciascuna delle quali si articola in una serie di lavorazioni, sia chimiche che meccaniche, che possono variare a seconda delle diverse tipologie animali, di processo e di articolo.

Di seguito sono individuate le principali fasi lavorative del processo conciario, che implicano l’impiego di prodotti chimici:

1. Operazioni di riviera e pre-concia

Le pelli sono reidratate, lavate e trattate per eliminare le parti superflue inutilizzate (es. carniccio, pelo) in modo da essere preparate per i trattamenti successivi:

1. Lavaggi e dissalaggio
2. Rinverdimento
3. Calcinaio
4. Decalcinazione
5. Macerazione
6. Sgrassaggio

2. Processo di concia

Stabilizza le pelli attraverso l’impiego di agenti chimici di varia natura che si fissano chimicamente alla struttura collagenica, stabilizzandola. In funzione dell’agente impiegato, si hanno diversi sistemi di concia:

- Concia minerale
- Concia vegetale
- Concia organica sintetica
- Concia mista (combinazione di agenti concianti)

3. Trattamenti post-concia

Serie di trattamenti chimici e operazioni meccaniche che hanno lo scopo di nobilitare il pellame, rendendolo adatto agli usi a cui è destinato.

1. Neutralizzazione (per concia minerale)
2. Riconcia
3. Tintura
4. Ingrasso

4. Rifinizione

Fase in cui è conferito al pellame l'aspetto finale, con trattamenti prevalentemente superficiali, che possono essere di diversa natura. Tra i principali:

- A spruzzo o *roll coating* (con più applicazioni successive: fondo, strato coprente, appretto)
- Con fogli transfer
- Stampa (serigrafia, stampa digitale, ecc.) [36]

3.1.2 Ridurre o eliminare lo spreco: esempi di *best practices*

Accanto all'abbattimento dei livelli delle sostanze nocive, l'altro fine fortemente perseguito dalla *green economy* è la riduzione o l'eliminazione dello spreco di capi e tessuti mantenendoli in circolazione più a lungo. Questo si esplica attraverso l'applicazione di economie circolari e basate sui servizi di prestito, riparazione e mercatini dell'usato, per allungare la vita dei materiali e creare maggior valore all'interno di un'economia.
Esistono, in definitiva, tre principali modelli di business basati sull'economia circolare[37]:

- **Circular:** l'obiettivo principale è "chiudere il cerchio" mirando all'eliminazione

[36] Le principali fasi lavorative del processo conciario sono desunte dal sito ufficiale della Camera della Moda, di seguito riportato:
https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_1.pdf
[37] Sulla difficoltà e le strategie da mettere in atto nell'economia circolare cfr: www.thismarketerslife.it/marketing/economia-circolare-fashion/

dello spreco e incoraggiando il riutilizzo;

- **Servitization:** il suo fine è di dare importanza a riparazione e prestiti, enfatizzando il ruolo della funzionalità piuttosto che quello della proprietà;
- **Sufficiency:** incentiva un utilizzo attento delle risorse e l'eliminazione dello spreco all'origine.

Fig. 18 – Struttura dell'economia circolare

Il **modello circolare** punta a eliminare lo spreco attraverso lo sviluppo del *collect concept*. Il termine è stato coniato dall'azienda svedese **Filippa K**, con l'intento di creare un valore sostenibile nel tempo. Il funzionamento è semplice: i clienti possono riportare i loro capi usati in un qualsiasi *store* e ricevere uno sconto sull'acquisto successivo.
Per questa azienda i quattro principi base della moda ecosostenibile sono quindi ridurre, riparare, riutilizzare e riciclare, quattro *step* che consentono a Filippa K di "chiudere il cerchio".

L'estensione dei servizi che comprendono non solo le riparazioni e la garanzia, ma anche il noleggio e il prestito dei vestiti è attuato mediante la **Servitization.** Si tratta di un modello in cui la proprietà ha meno importanza della funzionalità, nella quale, dunque, il consumatore compera il servizio piuttosto che acquistare il prodotto.

Le Tote, nota come "il Netflix del *fashion"*, è una *start up* fondata a San Francisco da Brett Northart e Rakesh Tondon.
Pagando un canone mensile a partire da 39 dollari, i clienti dell'azienda possono indossare una serie personalizzata di abiti e accessori: il servizio prevede che ogni mese venga recapitata agli iscritti una confezione di capi che è possibile indossare tutte le volte che si desidera. Si può restituire o acquistare, basta farlo prima che arrivi la scatola del mese seguente. Oltre a soddisfare le richieste degli iscritti, La Tote fornisce ai *brand* una enorme banca dati sui gusti e sulle preferenti di un vasto numero di clienti.

Lo scopo del modello di **Sufficiency** è, invece, quello di utilizzare al meglio le risorse a disposizione e di usufruire in maniera corretta di quelle in eccesso. Un attento uso del *management* della domanda consente la creazione di prodotti su misura che corrispondono esattamente a ciò che il consumatore richiede. Il risultato è la drastica riduzione degli sprechi e l'opportunità di stabilire un forte rapporto di fedeltà e fiducia tra il cliente e l'azienda.
Una delle aziende che ha utilizzato questo metodo in maniera assai innovativa è certamente la **YR** (si pronuncia "*your*"), fondata nel 2013 a Londra, ma oggi presente anche negli USA, in Giappone e a Hong Kong. Attraverso l'uso di un *software*, i clienti possono creare il loro *design* su particolari tablet. Una sofisticata tecnica di stampa lo trasferirà in pochi minuti su *t-shirt,* borse o *gadget*, rendendo i prodotti assolutamente unici e personalizzati.

Inoltre, è necessario considerare il sistema dal punto di vista "olistico", un approccio ben diverso da quello tradizionale. Allontanandosi dall'approccio storico delle tecnologie di trattamento "*end of pipe*" nei processi chimici, l'analisi di sistema porta al superamento dell'ormai diffusa visione di tutela ambientale in senso restrittivo, limitata cioè a un'operazione o a una specifica fase di produzione, per arrivare a considerare il processo nella globalità delle interazioni che esso ha con l'esterno e a ottimizzare contemporaneamente aspetti di natura economica, ambientale e di sicurezza. Intimamente legato all'approccio di sistema è il concetto di "ciclo di vita" (*life cycle*). Il ciclo di vita del processo produttivo non costituisce solo una parte del ciclo del prodotto.

Una sistematica analisi del ciclo di vita dei prodotti è quella delineata dalle strategie del

Design for Environment, che suggeriscono per ogni fase gli elementi da valutare e le possibilità di miglioramento. Un ciclo di vita può essere analizzato con diversi gradi di dettaglio (che vanno da analisi quantitative dettagliate a semplici schemi qualitativi), che forniscono un'idea dei tipi di impatto presenti. In generale ci si riferisce a questo tipo di analisi come **LCA** (*Life CycleAassessment*). Il LCA (fig. 4) è la forma più dettagliata dello studio del ciclo di vita, che si articola nella determinazione di quali siano i confini e gli scopi dell'analisi, i flussi materiali ed energetici entranti e uscenti da ogni fase della vita. Definisce inoltre quali impatti determinino tali fattori e i quale sia la preferibile tra varie alternative e le possibilità di miglioramento.

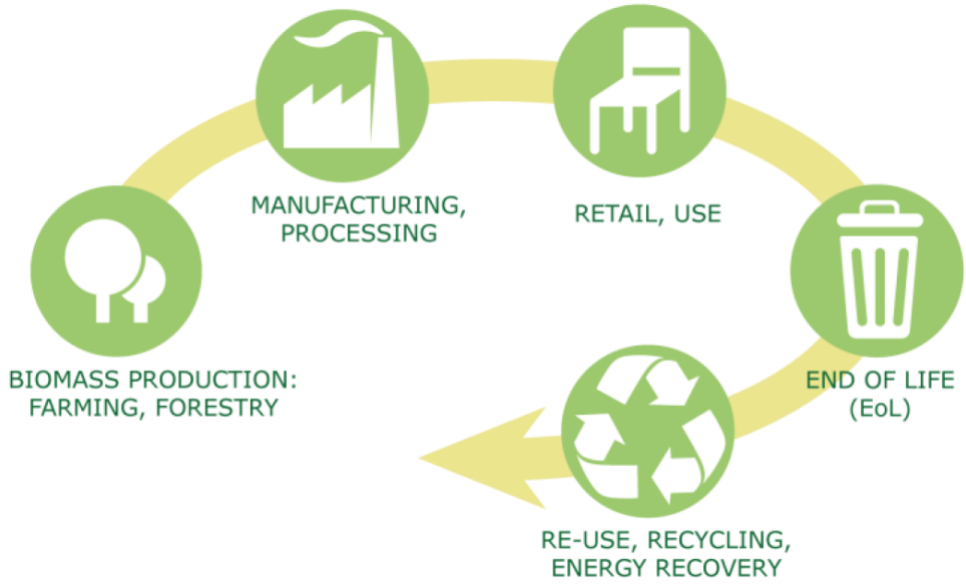


Fig. 19 – Le fasi del ciclo della vita strutturate in LCA

È la *Green Engineering*, però, che si propone di trasformare le discipline e le pratiche dell'ingegneria esistente in maniera da promuovere la sostenibilità. La *Green Engineering* associa nell'attività dell'ingegneria lo sviluppo e l'applicazione di prodotti, processi e sistemi tecnologicamente ed economicamente validi e in grado di incrementare il benessere dell'umanità, con la contemporanea salvaguardia della salute umana e della vita della biosfera.

Per l'attuazione della *Green Engineering*, gli ingegneri si fanno guidare dai seguenti principi:

1) Progettare processi e prodotti in maniera "olistica", attraverso l'analisi di sistema e

l’uso di strumenti di valutazione dell’impatto ambientale

2) Conservare e valorizzare gli ecosistemi naturali proteggendo al tempo stesso la salute e il benessere dell’uomo

3) Considerare l’intero ciclo di vita in tutte le attività di ingegneria

4) Assicurare che tutti i flussi materiali ed energetici siano il più possibile intrinsecamente sicuri e non dannosi

5) Minimizzare l’esaurimento delle risorse naturali

6) Prevenire la formazione di rifiuti

7) Sviluppare e realizzare soluzioni nel rispetto della geografia, cultura e aspirazioni del luogo

8) Creare soluzioni innovative con più elevate caratteristiche di sostenibilità

9) Coinvolgere attivamente le comunità e gli *stakeholders* nello sviluppo delle soluzioni.

Come si è visto, ciascun elemento di un sistema, in ogni fase del suo ciclo di vita, scambia necessariamente materia ed energia con l’ambiente circostante. In particolare, lo scambio può avvenire con altri elementi di altri sistemi o del medesimo, aprendo la strada al concetto di integrazione che si basa sul collegare tra loro elementi che abbiano richieste ed esigenze complementari, così da soddisfarle per entrambi, diminuendo la necessità di scambi con l’ambiente naturale.

A livello di integrazione tra processi industriali, anche di natura differente, questa possibilità è analizzata dall’“ecologia industriale” (*industrial ecology*), disciplina che si propone di progettare e sviluppare le relazioni tra i vari processi, in similitudine agli ecosistemi naturali. In questi ultimi, infatti, gli scambi materiali ed energetici tra organismi differenti vengono a realizzare un ciclo chiuso, in cui ognuno sfrutta i prodotti di qualcun altro per vivere.

Tra gli aspetti importanti dell’integrazione c’è l’eliminazione dei rifiuti: il rifiuto è tale non per sua qualità intrinseca, ma perché non riesce a trovare una qualsiasi utilizzazione in un altro processo (deve essere però sottolineato che questo non è sempre riconosciuto dalle norme vigenti nella UE e quindi in Italia). Pertanto il rifiuto, anche se correttamente

inertizzato, è destinato ad accumularsi nell'ambiente, rappresentando uno spreco, tanto più se nel processo che ha portato alla sua produzione erano state utilizzate materie prime non rinnovabili. Trovare un utilizzo per ogni genere di potenziale rifiuto prodotto, attraverso l'integrazione, è una via equivalente alla sua eliminazione. L'altra possibilità, più radicale, è appunto quella della vera e propria eliminazione dei rifiuti generati in fase di produzione, attraverso una modifica o un cambiamento di processo.

Infine, come discusso nel capitolo 1, la sostenibilità determina l'esigenza di utilizzare nei processi produttivi risorse e tessuti innovativi, che hanno ricevuto particolare visibilità, ottenendo premi prestigiosi come *il Global Change Award* della Fondazione H&M. Si tratta di progetti che prevedono di ridurre i rifiuti industriali attraverso il riutilizzo degli scarti agroalimentari, come il filato **Orange Fiber**, ottenuto dalle arance, oppure i tessuti in similpelle vegetale **Muskin**, **Pinatex**, **Wineleather** e **Pellemela**, ricavati da funghi, ananas, vinaccia e mela. Tra tali risorse rientra anche l'**Econyl**, un tessuto che nasce dal materiale plastico raccolto dal mare: reti da pesca, materiale post consumo, taniche[38].

3.2 Il progetto del *London College of Fashion* per un utilizzo efficiente delle materie prime e per la riduzione degli sprechi

Il **Centro per la Moda Sostenibile** o *Centre for Sustainable Fashion* del *London College of Fashion* collega ricerca, istruzione e impresa per supportare, ispirare e creare approcci innovativi alla moda. La costruzione di un'industria in grado di distinguersi, comunicando cambiamenti positivi attraverso le catene di approvvigionamento, ha un impatto radicale sia sui fattori sociali sia sui fattori economici che la moda è in grado di influenzare. Il Centro per la Moda Sostenibile mira, dunque, a progetti in grado di mettere in discussione lo status quo della moda e bilanciare ecologia, società e cultura: *"The Centre of Sustainable Fashion is a trailblazer, helping all of us to a better understanding of why the pursuit of sustainability must be on par with the pursuit of business building and design innovation"*[39].

[38] https://www.thismarketerslife.it/marketing/economia-circolare-fashion/
https://i404.it/cultura/moda/costumi-da-bagno-2019-repainted-sostenibilita/
[39] Caryn Franklin, Ambassador de *Il Centro per la Moda Sostenibile*
http://ualresearchonline.arts.ac.uk/2751/1/CSF_Volume_3_Tactics_for_Change.pdf

Il Centro ha sviluppato un *set* di "tattiche per il cambiamento" per ispirare e guidare il lavoro di studenti, collaboratori, imprenditori ed esperti di moda coinvolti nello "*switch*" sostenibile, in particolare nel segmento della progettazione e del design.

1. Costruire un nuovo sistema-moda

L'industria della moda si basa su un modello di crescita economica continua, alimentata dal consumo sempre crescente di risorse. L'insostenibilità di questo modello è ampiamente riconosciuta: è però ben noto anche il ruolo svolto dai prodotti di moda nella nostra cultura. Per creare un futuro più costruttivo per il settore si suggerisce quanto segue:

a) Avviare un dibattito di alto livello su valori, regole e obiettivi del settore moda

L'industria della moda riveste un'importanza culturale ed economica significativa per la sostenibilità della nostra specie, ma non si deve temere di sfidare le sue convenzioni e i suoi modelli di business. La moda è di per sé stimolante: le opportunità che può riservare dovrebbero essere esaltate da una visione d'insieme. La moda può rapidamente dare forma a un nuovo paradigma più sostenibile, creando obiettivi che possono favorire la trasformazione industriale: per la pratica di acquisto di un oggetto privo di significato e contenuti può modificarsi nel piacere di stabilire un rapporto costante produttore-consumatore.

b) Riconoscere il potere del design

Nel mondo della produzione di moda adottare una mentalità progettuale significa lavorare in modo collaborativo, sfidare le convenzioni e individuare opportunità laddove tradizionalmente si vedono confini invalicabili. Il design è un fattore chiave per trasformare la cultura dominante.

c) Condividere informazioni

Il fattore informativo è cruciale per l'innovazione. In questo settore il vantaggio competitivo non si basa sull'essere detentori della conoscenza: è invece la sua condivisione a diventare fattore distintivo, quando applicata in maniera creativa. Inoltre, attraverso il

sistema d'istruzione si deve dare l'opportunità alle generazioni future di utilizzare la creatività per sfidare le pratiche correnti e ridefinire le motivazioni e le aspirazioni dell'industria della moda.

2. Lavorare consapevoli dei limiti della natura

L'impatto del settore moda sulle risorse naturali e sugli ecosistemi è notevole. È urgente ridurre gli effetti negativi della produzione e del consumo di moda. Per questo motivo il CSF suggerisce:

a) Promozione della trasparenza: lavorare per rendere visibile l'intera catena di approvvigionamento e informare sull'utilizzo di risorse, sulle condizioni di lavoro, su inquinamento e rifiuti. Tutto ciò può essere realizzato solo attraverso la collaborazione con i fornitori, sviluppando una cultura aziendale ispirata ai principi di fiducia, equità e condivisione delle conoscenze. La trasparenza, infatti, è un indicatore di responsabilità.
b) Misurazione, confronto e miglioramento: è importante avere obiettivi misurabili con ricompense, in cui costi, etica, impatto ambientale, trasparenza della catena di approvvigionamento e analisi del ciclo di vita sono confrontati e valutati sulla base di parametri condivisi. Tutto questo può essere raggiunto soltanto attraverso spirito di collaborazione, autorevolezza, trasparenza.

c) Apertura al nuovo: è necessario apportare cambiamenti verso la sostenibilità rivolgendo l'attenzione a nuovi luoghi, persone e collaborazioni, progettando in modo tale da usare tecnologie emergenti e nuovi materiali per fornire efficienza, tenendo però conto delle conoscenze tradizionali e delle capacità tramandate.
d) *Factor in the true cost of production*: le aziende devono internalizzare i costi ritenuti tradizionalmente estranei alla loro attività: è indispensabile essere consapevoli degli impatti diretti e indiretti della propria produzione sull'ambiente.

Le applicazioni concrete di questa visione strategica sono diverse: si può ad esempio citare il programma di sostegno alle imprese *Sustainble Clothing Action Plan* (**SCAP**) svoltosi dal 2007 al 2009 e guidato dal Dipartimento del Governo Britannico per l'Ambiente, l'Alimentazione e l'Agricoltura (**DEFRA**). Si può ricordare anche il progetto *Shared Talent India*, che ha previsto una collaborazione tra gli studenti del *London College of Fashion,* della *Pearl Academy* e dell'AMFI per esplorare le possibili applicazioni della progettazione di una gamma di tessuti indiani ecosostenibili. Nello stesso senso va il *Considerate Design*, promosso dal *London College of Fashion* in collaborazione con l'Università di Cambridge, mirato a sviluppare un nuovo modello di *business* basato sulla considerazione dell'intero ciclo di vita dei prodotti (tenendo conto delle aspettative del consumatore finale), sull'utilizzo efficiente delle materie prime per ridurre gli sprechi e sulla riduzione dei costi di assemblaggio.

Infine la multinazionale Nike, dal 2013 collabora con il *London College of Fashion* per sviluppare *Making*[40], un'applicazione che aiuta i *designer* a essere più consapevoli dei costi e delle implicazioni derivanti dai materiali impiegati nel processo produttivo.

Fig. 20 – *Making*, l'applicazione sviluppata per sensibilizzare i *designer* a ridurre gli sprechi nella filiera produttiva

40 https://news.nike.com/news/nike-unveils-new-app-to-help-designers-invent-better

3.3 Formazione dei *sustainable manager* e della cultura aziendale *eco-friendly*

Lo sviluppo della tecnologia e dell'organizzazione produttiva attuale riduce l'impatto ambientale solo nel breve termine: nel tempo, la crescita della popolazione, dei consumi e dell'economia ne annullerà l'efficacia. L'autentico sviluppo sostenibile richiede un nuovo approccio di sistema nel fornire i prodotti e i servizi di cui abbiamo bisogno. Tale scopo non può essere raggiunto solamente attraverso nuove tecnologie, ma anche attraverso un'innovazione culturale, politica ed economica. In questo processo risulta, pertanto, necessaria la partecipazione e la spinta da parte di discipline differenti. La complessità dei problemi ambientali richiede competenze ambientali, tecniche, legali, economiche, amministrative e sociali; al mutamento tecnologico e industriale è indispensabile affiancare un cambiamento degli stili di vita degli individui. La sostenibilità si configura pertanto anche come un'etica, una nuova mentalità con cui affrontare, ad ogni livello, le sfide presenti e future dell'umanità.
"La moda è un settore incredibilmente innovativo in quanto allo stile. Non so se lo sia altrettanto nella gestione delle organizzazioni o nel comporre gli interessi degli stakeholder, ma il business della moda gode di un vantaggio particolare. Si tratta di trasferire una parte dell'innovazione dallo stile al management[41]*".*

Per un'azienda che inizia un percorso volto allo sviluppo sostenibile del proprio business, i pilastri della sostenibilità non possono quindi che diventare colonne portanti dell'organizzazione. Tutto questo non è possibile se non partendo da un radicale **cambiamento culturale** da parte sia dei singoli soggetti presenti in azienda che dell'intero corpo organizzativo nel suo complesso.
Infatti, le aziende attive nelle principali aree della sostenibilità e che si sono prefissate obiettivi coerenti con gli **SDGS** (*Sustainable Development Goals*)[42] devono effettivamente evolvere verso la creazione di una diffusa cultura della sostenibilità aziendale.
La cultura aziendale si stratifica su due livelli, da un lato si ravvisano i modi in cui la gente

[41] R.E.Freeman, S.R. Velamuri, B. Moriarty, *Company Stakeholder Responsability: A New Approach to CSR, Business Roundtable Institure for Corporate Ethics*, www.corporate-ethics.org
[42] https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/

agisce e si veste, la disposizione degli uffici, i sistemi di controllo, i simboli e le cerimonie che i membri dell'organizzazione condividono, dall'altro lato gli elementi visibili della cultura sono espressioni di valori più profondi, radicati nelle menti dei membri dell'organizzazione, che operano a livello inconscio.

È importante che i manager sposino i valori etici e sostenibili e li mettano in pratica affinché possano ispirare e plasmare i comportamenti dei dipendenti.

I valori organizzativi vengono rafforzati principalmente attraverso una leadership basata sui valori, ossia i leader definiscono una visione relativa a valori appropriati, li comunicano a tutta l'organizzazione e li istituzionalizzano attraverso il comportamento quotidiano. Inoltre, importanti nella formazione di una cultura aziendale sono i sistemi formali, ossia comitati etici, dipartimenti etici o dichiarazioni di valori che specifichino i comportamenti attesi dall'azienda.

Una cultura forte che incoraggia l'adattamento e il cambiamento migliora la performance, nel caso contrario può essere dannosa per l'organizzazione.

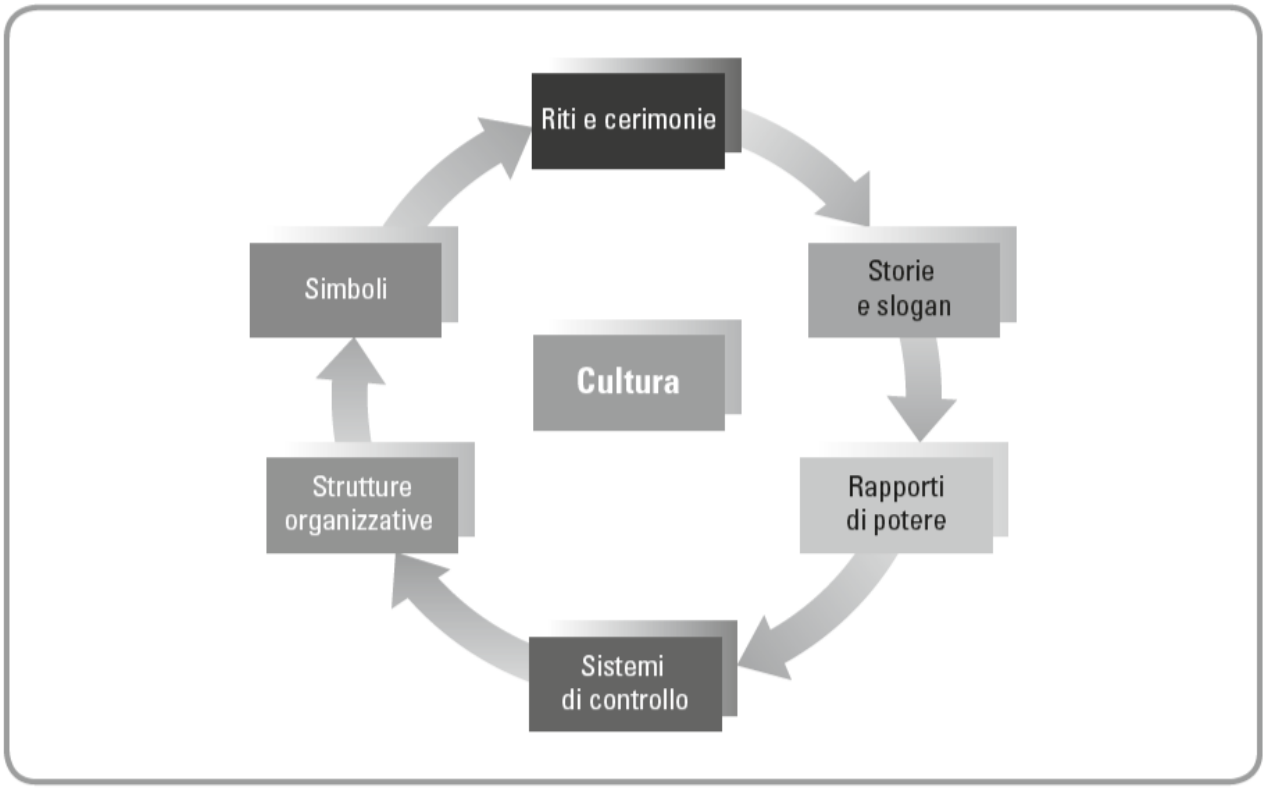


Fig. 21 – Aspetti osservabili della cultura organizzativa[43]

[43] G. Johnson, *Managing Strategic Change – Strategy, Culture, Action*, Long Range Planning 25, no. 1 (1992), 28-36

L'obiettivo principale di un'azienda, la sua *mission,* deve essere senza dubbio la creazione di valore per il sistema degli *stakeholder.* Interfunzionalità e corresponsabilità sono a tutti gli effetti parte della cultura aziendale, sia nella gestione sia nell'impatto sugli *stakeholder*. I sistemi di *reporting* consentono di monitorare le loro richieste, analizzando le variabili economico-finanziarie o attraverso parametri operativi dei processi aziendali. È necessario, inoltre, verificare il livello di soddisfazione dei clienti e analizzare le motivazioni che li hanno condotti all'acquisto di un determinato prodotto, senza tralasciare un controllo della competitività della propria *value proposition* verso i distributori e un'analisi della qualità dei rapporti con i fornitori.
Inoltre, una volta rilevati gli obiettivi in termini di soddisfazione dei propri *stakeholder*, l'azienda deve inserirli nei propri sistemi di pianificazione e controllo e diventare parte integrante del *management*. Gli obiettivi devono abbracciare orizzonti pluriennali.

La creazione di valore e di una cultura aziendale, dunque, può essere attuata:

1. **A livello interno:**
   a) Coinvolgendo nell'agenda della sostenibilità tutte le persone che operano all'interno dell'organizzazione
   b) Completando un sistema di valutazione sulle performance che coinvolga i dipendenti

2. **Nei confronti di clienti o consumatori:**
   a) Favorendo comportamenti sostenibili attraverso una comunicazione dedicata per prodotto/servizio dell'azienda
   b) Mantenendo la costruzione trasparente e affidabile di relazioni (CRM – *Customer Relationship Management*)

3. **Coinvolgendo la comunità e gli stakeholder:**
   a) Promuovendo l'impegno per l'agenda globale degli SDGS attraverso programmi di collaborazione
   c) Aumentando l'efficacia della comunicazione ai propri stakeholder sull'agenda di

sostenibilità dell'azienda

Infine, il *management* potrà sfruttare gli strumenti di comunicazione digitale e potrà pianificare un'intensa attività di comunicazione corporate tramite *newsletter*, *house organ* e slogan per aiutare i dipendenti a essere sostenibili nel loro quotidiano.
Per poter lavorare in modo più efficace è possibile approntare strumenti innovativi adatti trasversalmente a tutti i dipendenti e implementare un sistema di attività digitali (ad esempio le applicazioni), idonee a promuovere la creazione di una *community* interna che interagisca e condivida il percorso aziendale sostenibile.

3.4 Regole di comunicazione credibile: dal *greenwashing* al *green marketing*

Il *green marketing* rappresenta il ponte tra business e ambiente, esso consente alle imprese di entrare in contatto con i consumatori e diffondere l'ideologia verde.
La sostenibilità comunicata ai consumatori deve essere perseguita nell'attività d'impresa e implementata attraverso la definizione di una cultura aziendale *eco-friendly*, che si ponga come obiettivo quello di migliorare la qualità della vita per le generazioni presenti e future.

Il *green marketing* nasce formalmente nel 1987 con la redazione del *Brundtland Report* da parte della *World Commission on Environmental and Development.* Il documento attesta come lo sviluppo sostenibile sia necessario per incontrare i bisogni delle generazioni future.
Tuttavia, l'applicazione delle tematiche *green* o *eco-friendly* ha avuto luogo solo recentemente, quando il *green marketing* ha iniziato a rappresentare una leva strategica fondamentale per le imprese.
Infatti, attraverso l'implementazione di strategie di comunicazione ambientale le imprese riescono a ottenere forme di vantaggio competitivo, mirate a costruire un'immagine differenziata, basata sulla reputazione e sulla propensione alla sostenibilità aziendale. Oggi, i consumatori sono più competenti e attenti riguardo alle componenti dei prodotti, al loro *packaging* e alle attività sociali, per questo applicare progetti di *green marketing* è diventato un attributo fondamentale per le grandi aziende e le PMI, che cercano di rispondere alla mutata sensibilità e alle preoccupazioni crescenti dovute alla sovradimensionata attività umana.

Una strategia di *green marketing* efficace deve focalizzarsi sull'azienda nel suo complesso e non limitarsi alla promozione di un prodotto ecologico o una linea di prodotti più *green*. Infatti, le strategie di *green marketing* devono puntare sullo sviluppo di una *brand identity*. In questo senso, è necessario partire dai processi produttivi e dallo smaltimento dei rifiuti per poi creare delle campagne di *marketing* che, non solo comunichino l'interesse dell'azienda verso queste problematiche, ma che servano anche a educare i consumatori ad abitudini di consumo e di riciclaggio meno dannose per l'ambiente.

Da pratiche di base come il riciclaggio dei materiali le aziende possono passare alla riduzione del consumo di energia o di carta e poi alla creazione di prodotti o di *packaging* con materiali totalmente o parzialmente riciclabili: tutte queste attività devono essere comunicate al proprio target in maniera chiara **e** veritiera. È fondamentale, però, non solo educare i consumatori, ma anche i dipendenti, attraverso iniziative di sensibilizzazione e alla creazione, come già trattato nel paragrafo precedente, di una forte cultura aziendale sostenibile.
È importante che i *marketer* imparino a comunicare al meglio l'impegno delle aziende nella tutela del pianeta, senza mai trascurare la *corporate culture* e il reale sforzo pratico che deve esserci, da parte del *brand*, per proteggere l'ambiente e per ridurre il proprio impatto negativo su di esso.
Le dichiarazioni *green* devono essere comprovabili e corredate di certificazioni ambientali per non incorrere nel citato *greenwashing*, ossia un'effimera politica di *marketing* che non punta effettivamente alla riduzione del costo ambientale dei prodotti.
Inoltre, nel manifesto del *green marketing* di John Grant [44] è stato introdotto un set di cinque tratti distintivi di un buon piano di "*marketing* verde". Quest'ultimo, infatti, deve rappresentare le cosiddette "Cinque I":

1) **Intuitivo**
2) **Integrante**
3) **Innovativo**
4) **Informato**
5) **Invitante**

Infine, Grant raggruppa gli obiettivi del *green marketing* in tre diverse categorie, componenti della nota "Matrice del *green marketing*" (fig.22). Nelle tre colonne principali della matrice sono inseriti gli approcci:

a) Verde: è un approccio perseguito da chi vuole distinguersi in termini di sostenibilità rispetto alla concorrenza, stabilendo nuovi standard per i prodotti, le politiche e responsabilità ambientali.
b) Più verde: è un approccio che mira a fidelizzare la clientela attraverso l'utilizzo di *social network* e *community*; l'intento è quello di condividere la responsabilità con i consumatori.

44 J. Grant, *The Green Marketing Manifesto*, Franco Brioschi Editore, 2009.

c) Verdissimo: è un approccio implementato dalle aziende che mirano a cambiare lo stile di vita dei consumatori, innovando.

Nelle righe della matrice, invece, sono riportati i livelli in cui la società opera:

d) Aziende e Mercati
e) *Social Brand* e Identità
f) Prodotti e abitudini personali

	Verde	**Più verde**	**Verdissimo**
Aziende e Mercati	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuovi *business concept*
***Social Brand* e Identità**	Avere partner credibili	Creare *brand* tribali[45]	Ideare "cavalli di Troia" [46]
Prodotti e abitudini personali	Sottolineare i vantaggi collaterali	Cambiare le abitudini d'uso	Agire sugli stili di vita

Fig. 22 – Matrice del *green marketing*

[45] Creare un legame tra *brand* ed un particolare gruppo di utilizzatori, in modo esclusivo ed elitario, o in modo inclusivo.
[46] È un approccio utilizzato dalle aziende che mirano a implementare un cambiamento culturale per far accettare le proprie innovazioni, sia rivoluzionando la tradizione sia creando una moda sostenibile che i consumatori seguano. https://www.spinosimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-green-marketing/matrice-green-marketing-john-grant.html

CAPITOLO IV

CASO STUDIO

STELLA McCARTNEY

4.1 Stella McCartney *Cares Green*: il *brand* e la sua storia

Uno dei *brand* di moda *eco-friendly* più riconosciuti a livello internazionale è quello di Stella McCartney, stilista britannica che ha sempre dimostrato un'attenzione particolare alla *green economy*[47]: il suo marchio vuole essere garanzia di onestà e affidabilità, ogni suo prodotto il simbolo di un'azienda responsabile.

Stella Nina McCartney nasce a Londra nel 1971, figlia dell'ex componente dei Beatles Paul McCartney e della sua prima moglie, Linda Eastman. Ha studiato *fashion design* al *Ravensbourne College of Design and Communication* e poi al *Central Saint Martins College of Art and Design*. Nel 1997 è diventata direttrice creativa di Chloé, dove è rimasta fino al 2001, anno della nascita del suo *brand* in collaborazione con Gucci Group, poi confluito in Kering[48]. Diviene ben presto famosa nel settore: nel 2004 realizza gli abiti del tour *Re-invention* di Madonna, disegna costumi per Annie Lennox

[47] Sua madre Linda Eastman le ha trasmesso una grande sensibilità verso il vegetarianismo e l'attivismo per la difesa dei diritti degli animali come la stessa Stella McCartney ha dichiarato in alcune interviste. Tra le altre: https://www.wmagazine.com/story/stella-mccartney-natalia-vodianova-interview

[48] Stella McCartney ha abbandonato il gruppo Kering nel marzo 2018, dopo oltre 17 anni di permanenza, riacquisendo il 50% del suo marchio: https://www.ilsole24ore.com/art/stella-mccartney-lascia-gruppo-kering-designer-piu-green-diventa-indipendente--AEye2UPE.
Sulle scelte successive (ingresso in LVMH) vedi oltre.

e sono suoi anche i vestiti indossati da Gwyneth Paltrow e Jude Law nel film *Sky Captain and the World of Tomorrow,* dello stesso anno.

Fig. 23 - Stella McCartney con i genitori e la sorellina

Paladina della moda etica e *cruelty free*, uno dei suoi prodotti più riusciti è la **Falabella bag,** borsa lanciata nel 2010. Si tratta senz'altro di uno degli oggetti più rappresentativi del suo *brand*: la pelle, molto morbida, è stata realizzata con olii vegetali, le fodere con bottiglie in plastica riciclate. Il messaggio ambientalista è evidente: Stella McCartney esclude l'utilizzo di qualsiasi materiale di origine animale e prevede l'investimento nella ricerca di materiali alternativi ed ecosostenibili.

Fig. 24 – Stella McCartney indossa la sua *Falabella bag*

Nel 2014 si spinge oltre, con la *Green Carpet Collection*. L'intento lo spiega lei stessa: "*Questa collezione* – scrive - *è un enorme passo in avanti verso ciò che ho sempre voluto raggiungere, allontanando i confini e gli stereotipi di una moda sostenibile, dimostrando che è possibile creare e indossare vestiti da sera belli e lussuosi senza danneggiare l'ambiente*".

Ogni aspetto della collezione è dedicato alla creazione di prodotti rispettosi dell'ambiente: zero disboscamento, supporto del processo di produzione etico, riduzione di emissione di anidride carbonica, riuso e riciclo di tessuti d'archivio, uso di materiali organici. Non solo: Stella McCartney definisce una "politica aziendale" ben precisa: attraverso le decisioni sulla fonte di approvvigionamento di materie prime vengono sostenuti gli sforzi per ripristinare le praterie dell'Argentina.

Più di recente ha anche sostenuto finanziariamente azioni sul territorio, ad esempio con la campagna social #ThereSheGrows, che intende attirare l'attenzione sull'antica foresta pluviale di Sumatra, unico luogo al mondo in cui rinoceronti, tigri, elefanti e oranghi vivono ancora in natura, ora in serio pericolo di estinzione. "*Il nostro pianeta ha bisogno di noi e noi di lui*", scrive ancora, mostrandosi sempre più impegnata in prima persona nella difesa dell'ecosistema. Aggiunge poi che "*aiutare il pianeta può essere divertente*" dando un tocco frivolo alla sua azione.

Fig. 25 – L'incendio nella foresta pluviale di Sumatra, Indonesia

Questo crescente impegno ambientalista non esula dallo scopo principale della produzione *fashion*. Stella McCartney non dimentica mai che il suo lavoro consiste nel creare splendidi oggetti di lusso. "*Mi piace* - dichiara - *che le persone entrino nelle mie boutique e che non sappiano che un articolo è biologico o in ecopelle. La sfida più importante consiste nel fare in modo che la gente non lo noti".*

Fig. 26 - Il *flagship store* 100% sostenibile di Londra, a Old Bond street,

Allo stesso tempo il suo sforzo costante è quello di disegnare capi di abbigliamento fatti per durare. "*Desidero realizzare pezzi che non verranno bruciati o portati nelle discariche e che non danneggeranno l'ambiente*", afferma. Per ogni pezzo della collezione chiede sempre che cosa è stato fatto per renderlo più sostenibile e cos'altro può esser fatto.
Tuttavia, si rende ben conto che la sua azienda non produce tutti i tessuti da sola, quindi deve affidarsi a quello che offre il mercato, spesso non al passo con le esigenze ambientali. Per questo è molto importante la scelta dei partner, ovvero la collaborazione con aziende che tengano nel dovuto conto il costante monitoraggio dell'impatto ambientale. Un esempio per tutti è il recente accordo stipulato con l'israeliana **Tipa**, la quale sviluppa e produce imballaggi utilizzando materie prime naturali, biodegradabili al 100% che si decompongono in 6 mesi, così da sostituire i propri contenitori industriali con le soluzioni offerte della *startup*, le quali possono confluire nel compost e venire facilmente smaltite.

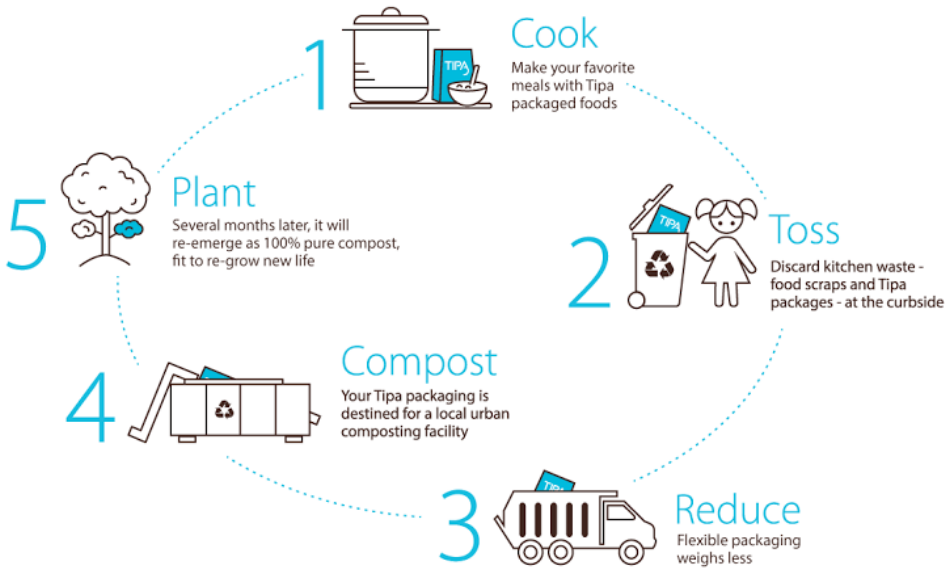


Fig. 27 – Il ciclo degli imballaggi TIPA

Il discorso sulla produzione etica, poi, non si limita al non utilizzo di pelli e pellicce animali, ma abbraccia altre questioni come le condizioni lavorative, lo sfruttamento del lavoro minorile, il commercio equo e solidale. L'ultima tematica *green*, solo in ordine di tempo, è quella del *Second hand* a cui di recente è stata riservata una particolare

attenzione[49]. L'interesse è concentrato sui giovani, infatti, l'acquisto e la vendita di prodotti di lusso sono sostenuti soprattutto da due fenomeni, oggi molto rilevanti: *Instagram* e l'attenzione all'ambiente**.** Il primo, impone *look* sempre aggiornati e *cool* e, quindi presuppone una possibilità di spesa che molti, specialmente i giovanissimi, non hanno. Da qui, l'idea di vendere ciò che si è acquistato "nuovo" e investire quanto ricavato o in un altro capo nuovo (da immettere successivamente sul mercato, in tempi brevi) o in un capo o accessorio usato. Stella McCartney, che sin da piccola ha utilizzato abiti di seconda mano, come lei stessa ha dichiarato, ha messo in atto una collaborazione con la piattaforma ***TheRealReal*** per promuovere l'acquisto dei suoi prodotti usati. Il meccanismo è semplice: per ogni acquisto, si riceve un buono da spendere nell'*e-store* della *designer*. Dal punto di vista ambientale la spinta all'usato, infatti, evita la sovrabbondanza di acquisti e di conseguenza l'eccesso di sovrapproduzioni poco ecologiche.

Nel 2018 Stella McCartney vince il Global VOICES Award 2018 di *The Business of Fashion* per i risultati conseguiti nella moda e ancor più per l'impatto della sua filosofia ecosostenibile nel mondo. Durante il discorso di ringraziamento annuncia la collaborazione con le Nazioni Unite per una sorta di manifesto programmatico sulla moda *green* e le possibili azioni in materia di cambiamenti climatici presentato poi a Katowice, in Polonia durante la COP24, la Conferenza mondiale sul clima dell'Onu: si tratta di una carta per stabilire un percorso collettivo verso metodi di produzione a basse emissioni di carbonio, con un impatto positivo anche sulla redditività economica[50].

[49]https://www.ilsole24ore.com/art/moda-second-hand-e-boom-rivendite-grazie-instagram-e-sostenibilita-ACaDQRU

[50] https://cop24.gov.pl

Fig. 28 - L'immagine simbolo per la *Stella McCartney Cares Green*

Alla fine del 2018 lancia, inoltre, **Stella McCartney Cares Green**, una piattaforma *open source* e no profit che vuole essere un luogo in cui condividere con le nuove generazioni di *designer* (ma l'appello è rivolto a tutti gli attori del *fashion*) informazioni, dati e ricerche sui materiali più innovativi e sui processi meno inquinanti. L'obiettivo è di risvegliare le coscienze, creare cambiamenti positivi nel settore della moda e nel mondo intero ispirando e responsabilizzando i consumatori, gli studenti, i professionisti e le imprese ad abbracciare la sostenibilità. "*Sono molto emozionata per il nostro progetto per la sostenibilità: siamo solo all'inizio con Stella McCartney Cares Green e non vediamo l'ora di mostrare al mondo cosa stiamo immaginando, questa nuova piattaforma mi permetterà di realizzare un sogno* – ha spiegato Stella McCartney – *quello di creare una vera fonte "aperta" e dare più potere agli stilisti del futuro di portare i valori di sostenibilità nelle loro attività"*.
Le azioni chiave sono:

1. Sostenere sul campo gli sforzi per proteggere l'ambiente con donazioni alle ONG più attive. La formazione di un fondo che aiuti chi lotta per la causa coprirà le spese.

2. **Promuovere** un cambiamento decisivo nell'atteggiamento e nelle pratiche su temi quali l'innovazione dei materiali, la progettazione sostenibile, l'economia circolare e il benessere degli animali.

3. **Educare e condividere** le conoscenze sulla sostenibilità con la prossima generazione di *designer*. Aprire la mente degli studenti di moda sfidando le pratiche educative esistenti, aprendo la strada a un futuro più *green* e rispettoso dell'ambiente.

Recentemente, ad agosto 2019, mentre le immagini della foresta amazzonica in fiamme facevano il giro del mondo e Greta Thunberg lanciava un forte appello per contrastare il surriscaldamento della Terra, il mondo della moda si è schierato in difesa dell'ambiente e il *brand* di Stella McCartney è comparso fra le 32 aziende internazionali (la coalizione include gruppi e marchi del lusso, del *life style* e dello sport, insieme fornitori e *retailers* del mondo del tessile) che hanno siglato il primo **Fashion Pact** condividendo una serie di obiettivi che ruotano attorno a tre aree principali:

- **L'arresto del riscaldamento globale** attraverso un piano d'azione che mira ad azzerare entro il 2050 le emissioni di gas serra per mantenere il *global warning* al di sotto di 1,5° C.

- **Il ripristino della biodiversità**

- **La protezione degli oceani**[51]

Nel documento elaborato da François-Henri Pinault, presidente e Ceo del gruppo Kering, del quale il *brand* Stella McCartney ha fatto parte sino ad un anno fa, si legge: "*L'industria della moda è una delle più grandi, più dinamiche e più influenti al mondo, con un giro*

[51] https://www.kering.com/it/news/32-aziende-globali-leader-mondiali-nel-settore-della-moda-e-tessile-annunciano-il-loro-impegno-sul-clima-biodiversita-e-oceani; https://keringcorporate.dam.kering.com/m/4469707690d0fc02/original/Document-Fashion-Pact-G7.pdf

d'affari annuo di 1,5 trilioni di dollari, ed è uno dei settori industriali con l'impatto più pesante: proprio per questo dovrebbe ricoprire un ruolo di primo piano nel salto verso un futuro più sostenibile[52]".

Stella McCartney, assieme ad altri marchi, si è impegnata a sostenere soluzioni per reinventare il sistema moda, lavorando sull'economia circolare affinché i prodotti non finiscano in discarica e impegnandosi a diffondere l'uso del tessuto riciclato.

Tale impegno del suo *brand* viene calcolato nell'**Environmental Profit and Loss Account,** un report annuale che monetizza l'impatto ambientale in relazione alla crescita del *business*. Dal 2013 ha iniziato a utilizzare questo metodo di stima del capitale naturale, che valuta e gestisce l'impatto dell'azienda e della catena di produzione sull'ambiente. È uno strumento che aiuta a identificare e calcolare il valore del capitale naturale per l'azienda e l'impatto che ha sul capitale naturale attraverso le operazioni delle attività commerciali e la realizzazione dei prodotti.

Per Stella McCartney "*tutte le imprese devono diventare autocritiche, responsabili e coscienti pur continuando ad avere un'economia florida*".

Oggi, il 90% di tutti i materiali naturali utilizzati è tracciabile, perlomeno per quanto riguarda il Paese di provenienza. Alcuni esempi: tutta la viscosa deriva da foreste tracciabili e sostenibili e non distrugge foreste millenarie e a rischio di estinzione. La maggior parte deriva da una catena di approvvigionamento da noi istituita che ci consente di avere piena tracciabilità e controllo per tutto il tragitto fino alla foresta (certificata FSC in Svezia, filo di viscosa prodotto in Germania e tessuto di viscosa prodotto in Italia).

Si lavora poi all'introduzione dei primi prodotti realizzati con cellulosa riciclata (cellulosa/viscosa derivata da tessuti in cotone di scarto invece che dalla pasta di legno). Inoltre, più del 60 per cento del cotone utilizzato è biologico, la lana deriva da un piccolo gruppo di imprese agricole selezionate, che vengono gestite in maniera sostenibile e danno grande valore al benessere degli animali.

Nel 2016 è stato bloccato l'utilizzo di cashmere vergine a causa del suo alto impatto ambientale e si è iniziato a sostenere progetti di recupero dei pascoli per contrastare la desertificazione che si è verificata in Mongolia per la produzione di cashmere. Si

52 http://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-32-aziende-sigliano-fashion-pact-la-difesa-dell-ambiente-AC|1Stf

proseguirà a usare cashmere reingegnerizzato fino a che non sarà possibile ricavare il cashmere da fonti ecosostenibili.

Nel corso del tempo è stata utilizzata una serie di alternative alla pelle, si tratta materiali che vengono realizzati in Italia e utilizzano polimeri riciclati e rivestimenti a base d'acqua. Per le collezioni si ricorre al nylon rigenerato e al poliestere riciclato di alta qualità e si punta a utilizzare, entro il 2020, solo versioni rigenerate o riciclate di questi materiali. L'obiettivo, sempre entro il 2020, è di diventare un'azienda a zero scarti industriali e ciò significa che nessuno scampolo o scarto di produzione finirà in discarica[53].

Una collaborazione avviata recentemente con Google, infine, intende fornire al settore moda misure precise sull'impatto ambientale di diverse fibre utilizzate per i vestiti, a partire dal cotone e dalla viscosa, tra le più utilizzate. La collaborazione è incentrata sugli strumenti di *machine learning* e *data analytics* sviluppati dalla tecnologia di **Google Cloud Platform**. Stella McCartney contribuirà mettendo a disposizione anni di dati riguardanti la sua catena di distribuzione mentre Google aiuterà a interpretarli tramite i suoi *tool*.

Lo scopo è di aiutare in futuro i marchi del *fashion* a prendere decisioni più responsabili in materia di catena di distribuzione e produzione. Una delle sfide dell'industria della moda è, infatti, quella di interpretare informazioni talvolta frammentate e incomplete e trasformarle velocemente in azioni significative.

Fig. 29 – Il logo della *Cloud Platform* di Google

53 https://www.stellamccartney.com/experience/it/stella-mccartney-supports-circular-textiles-economy-with-ellen-macarthur-foundation

Ma qual è il futuro del *brand* britannico che ha registrato nel 2018 ricavi pari a 42, 5 milioni di sterline e utili netti di 7,6 milioni? Dopo l'uscita dal gruppo del lusso Kering e l'accordo con **LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton**, il marchio etico Stella McCartney potrebbe aiutare il nuovo partner a rafforzare le sue credenziali di sostenibilità, considerato in ritardo rispetto a quelle dell'attivissimo gruppo Kering[54].

Infatti, nel luglio 2019 è stato siglato un accordo di *partnership* tra Stella McCartney e il gruppo guidato da Bernard Arnault, anche se la divulgazione dei dettagli dell'accordo stesso, annunciata per settembre 2019, non è stata ancora effettuata.

LVMH ha comunque dichiarato che Stella McCartney rimarrà come direttore creativo del marchio omonimo e manterrà la proprietà di maggioranza, situazione molto inconsueta per LVMH, generalmente poco disposto ad acquisire quote di minoranza.

Stella McCartney ha dichiarato in un comunicato che, dopo la rottura con Kering, ha ricevuto diverse offerte da investitori che hanno manifestato il loro interesse nei confronti della *Maison*. "*Nessuno potrebbe eguagliare la conversazione che ho avuto con Bernard Arnault e suo figlio Antoine*", ha però scritto riferendosi al presidente LVMH e al suo figlio maggiore, che è Amministratore delegato di Berluti e presidente di Loro Piana, entrambi di proprietà del gruppo. Da parte sua Bernard Arnault ha ribadito di essere convinto del grande potenziale a lungo termine del *brand*.

[54] Il gruppo Kering pubblica un rapporto annuale di profitti e perdite ambientali e sta guidando un'iniziativa, imposta dal presidente francese Emmanuel Macron, per raccogliere l'industria della moda attorno agli obiettivi della sostenibilità.

4.2 Strategie di trasformazione

È evidente che la modifica del sistema lineare richiede una trasformazione radicale, che consente all'impresa di mostrare il suo entusiasmo e il suo potenziale creativo.

Parlando di fatti e cifre:

- Una nuova economia tessile rappresenta un'opportunità da $500 miliardi per l'industria della moda
- Viene prodotta una quantità sbalorditiva di rifiuti tessili: l'equivalente di 1 autocarro di tessuti viene portato in discarica o bruciato ogni secondo
- Gli indumenti riciclati in abiti nuovi corrispondono a una percentuale inferiore all'1%

L'impegno di Stella McCartney nel proteggere l'eco-sistema da un'industria che produce rifiuti in quantità elevatissime - si stima che nel 2025 questi peseranno quanto la popolazione mondiale odierna - è evidente anche nell'utilizzo di **materie prime circolari**. L'uso di materiali innovativi, la promozione di politiche agricole riparative e la fabbricazione di prodotti destinati a una lunga durata sono un esempio della *mission* dell'azienda (Figg. 30-31).

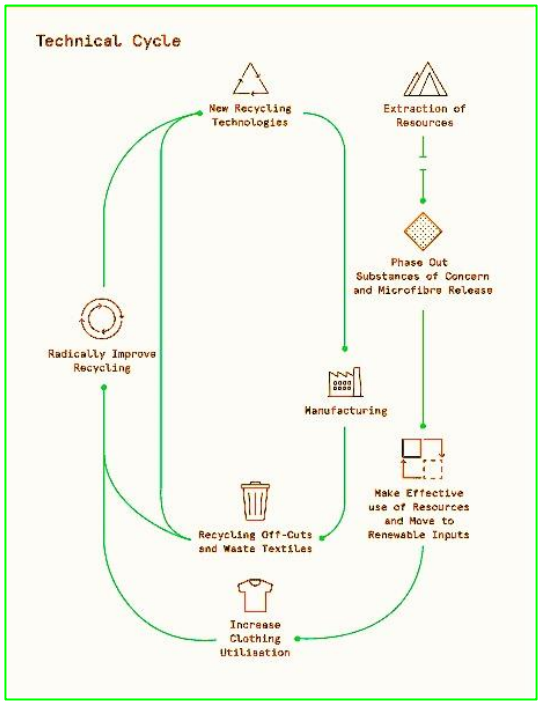


Fig. 30 – La figura mostra come i materiali tecnici dell'azienda siano materiali inorganici e sintetici, provenienti da risorse rinnovabili come nylon e poliestere, che se riciclati in modo ottimale possono contribuire alla produzione di nuovi capi di abbigliamento, senza alcuna perdita di qualità

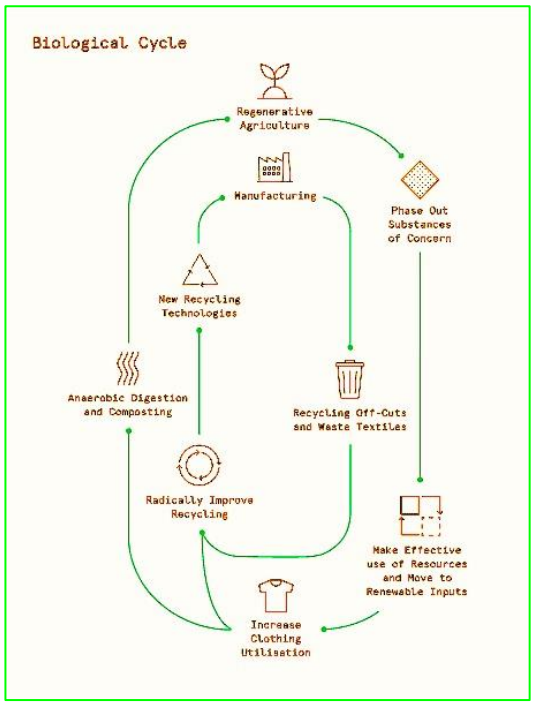


Fig. 31 – I materiali biologici provengono da fonti rinnovabili e, se fabbricati per l'economia circolare, possono decomporsi in modo sicuro nell'ambiente naturale (suolo, acqua, ecc.) senza alterarlo in modo negativo, fornendo cibo per batteri e vita microbiologica

Operare nell'economia circolare significa, però, strutturare l'intera *supply chain* in modo mirato. Il *brand* Stella McCartney ha, *in primis*, curato l'**approvvigionamento delle materie prime** che deriva da una rete di fornitori accuratamente selezionati in tutto il mondo (alcuni sono gli stessi dal 2001, data di fondazione dell'azienda). La provenienza dei materiali è eterogenea poiché sono importati dalla Cina, dal Portogallo, dalla Spagna e anche dall'India, ma l'Italia rappresenta senza dubbio il principale fornitore con il 76% del totale. E' da notare che si tratta in genere di piccoli produttori o artigiani specializzati in processi e tecniche particolari.

I controlli sono molto rigorosi: in primo luogo di carattere etico, utili per raccogliere informazioni sui fornitori. Vengono, però, utilizzati anche diversi tipi di *audit* (inclusi *audit* senza preavviso) a seconda delle circostanze, che aiutano a capire meglio le operazioni effettuate dai fornitori di produzione e a identificare potenziali aree di rischio. Gli *audit* sono condotti dal *team* di *audit* interni, per molto tempo da Kering, o da revisori esterni specializzati e accuratamente selezionati.

Altro punto essenziale è la **formazione dei fornitori** sulle comuni sfide di sostenibilità. Gli *audit* identificano le difficoltà che i fornitori possono incontrare nel realizzare i lavori di bonifica e di adeguamento agli standard richiesti, per questo vengono invitati a partecipare a progetti di miglioramento della catena di fornitura. Questi tipi di progetti aiutano i fornitori a comprendere e affrontare le cause profonde di problemi particolari e a sviluppare sistemi che impediscono il ripetersi di tali problemi. Talvolta vengono attuate *partnership* con altri marchi e *partner* locali per massimizzare l'impatto e la sostenibilità dei miglioramenti. Lo scopo è quello di giungere, non solo a una semplice riduzione dell'impatto sulla natura, ma a un impatto positivo.

La responsabilità di soddisfare i requisiti di sostenibilità sociale spetta al **Chief Operating Officer (COO)** e al **CdA**. La responsabilità dell'attuazione del programma di sostenibilità sociale su base giornaliera spetta al **Dipartimento di Sostenibilità e Innovazione**. La sostenibilità sociale copre tutte le aree di gestione, dal commercio etico ai diritti umani fino alla condotta aziendale responsabile. Il Direttore della Sostenibilità e delle Innovazioni, supportato da un responsabile della sostenibilità sociale e da un coordinatore della sostenibilità sociale, riferisce direttamente al COO.

Dal punto di vista organizzativo, infine, è opportuno citare le ***Collaboration*** con *brand* e ONG che contribuiscono a perseguire l'obiettivo di sostenibilità dell'azienda e a creare una *fashion industry* che possa adattarsi al futuro:

- **Wildlife Friendly Enterprise Network** (WFEN), dedito alla conservazione della fauna selvatica e della vitalità economica delle comunità rurali. La *mission* è quella di certificare e premiare le imprese che si impegnano nell'assicurare una convivenza pacifica tra popolazione locale e natura.
- **Textile Exchange**, un'organizzazione non-profit che lavora a stretto contatto con i settori della filiera tessile. L'obiettivo è quello di minimizzare gli impatti negativi della moda su acqua, sole, aria, animali e l'essere umano.
- **Sustainable Apparel Coalition** (SAC), un *industry group* che lavora per ridurre gli impatti ambientali e sociali dei prodotti.
- **Parley for the Oceans**, che attraverso il *The Parley Ocean Plastic Program* lotta contro l'inquinamento della fauna marina da materie plastiche: "*Parley is the place where creators, thinkers, and leaders come together to raise awareness for the*

beauty and fragility of our oceans and collaborate on projects that can end their destruction"[55].

- **Natural Reosurces Defense Council** (NRDC), che dal 2009, attraverso il programma *Clean by Design*, lavora per la salvaguardia delle risorse della Terra e offre modi semplici per ridurre l'inquinamento, l'uso di acqua, prodotti chimici e l'uso di energia negli stabilimenti di Stella McCartney.
- **Ethical Tradinf Initiative** (ETI), un'alleanza di aziende, sindacati e ONG che promuove il rispetto dei diritti dei lavoratori in tutto il mondo.

[55] https://www.parley.tv/#fortheoceans

CONCLUSIONI

Una diffusa sensibilità nei confronti dei problemi ambientali e le crescenti preoccupazioni per uno sviluppo sostenibile hanno dato grande impulso alla moda *eco-friendly*. La domanda crescente di *green fashion* ha indotto le aziende ad affrontare i molteplici e spesso onerosi processi di trasformazione e riqualificazione. Particolare impulso è stato dato dalle nuove generazioni, i cosiddetti *millenials*, che sempre più si orientano verso i prodotti della moda *eco-friendly*.

Il consumatore deve, tuttavia, fare molta attenzione perché non tutte le aziende si comportano correttamente come è stato illustrato nel paragrafo sul *greenwashing.*

Inoltre, non si può non tenere conto del recente rapporto della **Global Fashion Agenda,** del *Boston Consulting Group* **e della Sustainable Apparel Coalition (SAC)** che hanno recentemente presentato il ***Pulse of the Fashion Industry,*** che monitorizza l'avanzamento dei processi sostenibili nell'industria della moda[56]. É stato, infatti, rilevato che gli sforzi per ridurre l'impatto sociale e ambientale negativo non sono al passo con la rapida crescita del settore.

Il metodo di valutazione usato, il **Pulse Index -** che misura obiettivi e attività di implementazione assunti dalle aziende della moda - ha evidenziato che l'incremento registrato nel 2017 ha subito una drastica riduzione nel 2018.

56 https://www.globalfashionagenda.com/pulse-2019-update/

Risultati che non tranquillizzano –si legge nell'articolo di Forbes[57] a commento dello studio – se si considera che negli Stati Uniti il peso degli scarti tessili e della pelle rappresenta ancora il 9% dei rifiuti solidi globali (dati EPA).

"Il settore sta ancora migliorando quando si parla di sostenibilità", afferma Morten Lehmann, responsabile della sostenibilità di Global Fashion Agenda e coautore di questo rapporto. *"Il problema è che il ritmo del miglioramento sta rallentando, mentre l'industria nel suo insieme sta crescendo tra il 4% e il 5% ogni anno[58]"* Ciò significa, in sostanza, che le aziende della moda non stanno cambiando abbastanza velocemente in modo da riequilibrare gli impatti ambientali che provengono dalla crescente attività produttiva del settore.

Cresce, invece, la richiesta di prodotti sostenibili da parte dei consumatori: il 75% degli intervistati ritiene che la sostenibilità sia importante. Oltre il 33% dichiara, inoltre, di aver cambiato *brand* a favore di altri considerati più *eco-friendly* e il 50% prevede di lasciare i propri marchi abituali in futuro per sceglierne altri più rispettosi dell'ambiente.

Tuttavia, se veramente l'obiettivo sarà di rivoluzionare completamente l'industria della moda e di passare a una nuova economia circolare, si dovranno necessariamente immaginare nuovi sistemi di fabbricazione, vendita e smaltimento dei vestiti. Occorrerà curare e controllare ogni passaggio della *supply chain*, non tralasciando controlli severi e formazione del personale interno ed esterno all'azienda. Il raggiungimento di questo *goal* passa, quindi, attraverso un sistema complesso e talvolta oneroso di rioganizzazione aziendale, del tutto simile a quello descritto per il *brand* di Stella McCartney, che ha saputo felicemente coniugare rispetto per l'ambiente e successo d'impresa.

[57] https://www.forbes.com/sites/kaleighmoore/2019/05/19/new-report-shows-sustainable-fashion-efforts-are-decreasing/#4f7c2a817a4f

[58] https://www.vestilanatura.it/industria-moda/

BIBLIOGRAFIA

- Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., *The role of interpersonal comfort in mentoring relationships*, Journal of Career Development, 31, 155-169, 2005.
- Anderson E., Shannon A.L., *Toward a conceptualization of mentoring*, 1988.
- Anthohy R.N., Hawkings D.F., Macrì D.M., Kenneth A.M., *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Armstrong M., *Human Resourse Management*, Practice, 2010.
- Baldassi S., *Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*, 2012.
- Bansal P., Hunter T., *Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001*, in *Journal of Business Ethics*, 46-3, 2003, pp. 289-299.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Building Competitive Advantage through People*, 2010.
- Bassetti M., *Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane*, settima edizione, 2007.
- Bharadwaj A., Sawy OA.El., Pavlou PA., Venkatraman N., *Digital business strategy: toward a next generation of insights*, MIS Q. 37, 2013.
- Bini V., *La supply chain della moda. Strumenti per la gestione globale dell'impresa,* Milano 2011.
- Boccardelli P., Iacovone D., *"L'impresa" di diventare digitale. Come la rivoluzione tecnologica sta influenzando la gestione di impresa*, Il Mulino, 2017.
- Braverman H., *Lavoro e capitale monopolistico: la degradazione del lavoro nel XX secolo*, Einaudi, 1978.
- Caroli M., *Il marketing per la gestione competitiva del territorio. Modelli e strategie per attrarre (e far rimanere) nel territorio persone, imprese e grandi investimenti*, Franco Angeli, 2014.
- Casalino N., Ciarlo M., *Dalla competizione alla collaborazione sui servizi: valutazione e formulazione di strategie a sostegno dell'innovazione*, Proceedings of XXXIV Convegno di Economia Aziendale - AIDEA 2011 *Aziende di servizi e servizi per le*

aziende - La ricerca di un percorso di sviluppo sostenibile per superare la crisi, 13-14 ottobre, Università di Perugia, 2011.

- Casalino N., *Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi*, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008.
- Casalino N., *Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs*, 2012.
- Casalino N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006.
- Casalino N., *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation*, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014.
- Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012.
- Casalino N., Ciarlo M., *ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs*, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, June 28 - July 1, 2012, Wroclaw, Poland, a cura di Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, ISBN 978-989-8565-11-2, 2012.
- Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M., *ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs*, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Sy-stems - ICEIS 2012, Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, 2012.
- Casalino N., D'Atri, A., Braccini A.M., *A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management* (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45, 2012.
- Casalino N., D'Atri A., Manev L., *A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs*, Proc. 9th International Conference

on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235, 2007.

- Casalino N., Ivanov S., Nenov T., *Innovation's Governance and In-vestments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs*, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014.
- Casalino N., Saso T., Borin B., Massella E., Lancioni F., *Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations*, LNCS, Springer, Heidelberg, Germany, 2019.
- Collins S., *Should Companies take a political stand?* in *Business of Fashion*, 12 Aprile 2016.
- Consolini M., Di Saverio M., Loasses C. & Richini P., *Indicazioni per la programmazione e la realizzazione di iniziative per l'educazione all'imprenditorialità*, Roma, ISFOL, 2013.
- Cristoforetti G. – Lodi G., *Human Revolution: Quarta rivoluzione industriale e innovazione sociale*, Imprimatur editore, 2017.
- Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 6 ed., Maggioli-Apogeo, 2018.
- Di Taranto G., *Dalle infrastrutture materiali di comunicazione alle reti immateriali di connessione*, in C.B. Lopez et al. (a cura di), *Vie e mezzi di comunicazione in Italia e Spagna in età contemporanea*, Rubbettino, 2013.
- Edwin, E. Gerloff, *Strategie organizzative*, McGraw-Hill, Milano, 1989.
- Finaf s.p.a - *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001*.
- Floridi L., *La Rivoluzione dell'informazione*, Codice, 2012.
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999.
- Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, 1994.
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013.
- Serafeim G., Henderson R., Snively C., *Chevron Under Fire*, in Harvard Business School Case, 115-31, 2015.
- Garrison R.H., Noreen, E.W., *Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali*, Mcgraw-Hill, Milano, 2004.

- Georg S. Füssel, L. *Making sense of greening and organizational change*, in *Business Strategy and the Environment*, 9-3, 2000, pp. 175-185.
- Giacomazzi F., Camisani Calzolari M., *Impresa 4.0 – Marketing e comunicazione digitale a direzioni*, Financial Times - Pearson, Milano, 2010.
- Giustiniano L., Strategie, *Organizzazione e sistemi informativi: dall'IT alignment all'IT governance*, Franco Angeli, 2013.
- Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F., *Innovazione, internazionalizzazione e performance: Il contributo di noi giovani imprenditori*, 2016.
- Grant J., *The Green Marketing Manifesto*, Milano 2009.
- Günther A., *Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, in Id. (a cura di), *L'uomo è antiquato*, Torino, Bollati Boringhieri, 2007.
- Johnson G., *Managing Strategic Change – Strategy, Culture, Action*, Long Range Planning 25, no. 1 (1992).
- Kurose F. James, Keith W., *Reti di calcolatori e internet*, Milano-Torino, Pearson, 2013, sesta edizione.
- Legrenzi P., *Creatività e innovazione*, Bologna: Il Mulino, 2005.
- Leopardi G., *Dialogo della moda e della morte*, in L. Melosi (a cura di), *Operette morali*, Milano 2008.
- *McKinesy Global Institute*, 2017.
- Milone M., *100% Made in Cotton. Cotone e moda sostenibile*, Fondazione Mario Luzi, 2017.
- Minztberg H., *The structuring of organization*, Englewood Cliffs – Prentice Hall, 1979.
- Parolini C., *Business Planning - Dall'idea al progetto imprenditoriale*, Milano-Torino: Pearson, 2011.
- Perrini F. Tencati, A., *Corporate Social Responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Milano 2011.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- Prunesti A. – Bombardieri M., *Chief Digital Officier Gestire la Digital Trasformation per persone e organizzazioni*, Franco Angeli, 2019.

- Ricchetti M., Khurana K., *The influence of geographies on sustainable and slow fashion: an exploratory analysis*, Annual International Conference of Royal Geographic Society with IGB (London, August 30th 2017).
- Riello G., *La moda: una storia dal Medioevo a oggi*, Bari 2012.
- Rogers D., *The network is your customer: 5 strategies do thrive in a digital age*, Yale University Press, UK, 2011.
- Sartori L., *Il Divario digitale. Internet e le nuove disuguaglianze sociali*, Il Mulino, 2006.
- Schilling M. A., Izzo F., *Gestione dell'Innovazione*, IV edizione, McGraw-Hill
- Schwab K., *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2016.
- Secchi R., – Rossi T., *Fabbriche 4.0 percorsi di trasformazione digitale della manifattura italiana,* Guerini Next, 2018.

SITOGRAFIA

Introduzione

https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/consumer-insights-survey.html

Capitolo I

https://www.feltrinellieditore.it/news/2005/09/07/umberto-galimberti-quando-labito-diventa-simbolo-5414/

http://cowles.yale.edu/publications/cfdp

https://paulromer.net/

https://d.repubblica.it/moda/2016/03/22/news/giorgio_armani_dice_basta_alle_pellicce-3025112/

https://alleyoop.ilsole24ore.com/2017/02/28/eco-fashion-la-moda-sostenibile/

http://changingmarkets.org/wpcontent/uploads/2019/01/IPSOS_MORI_summary_survey_results.pdf

https://www.statista.com/topics/4124/apparel-market-in-italy/

http://www.abitipuliti.org/news/sondaggio-europeo-i-cittadini-chiedono-trasparenza/

https://www.google.it/amp/s/www.vogue.it/vogue-talents/news/2018/03/01/brand-sostenibili-influencer-moda-green-emma-watson%3famp

https://www.greenme.it/consumare/mode-e-abbigliamento/panni-sporchi-di-greenpeace-per-svelare-i-segreti-dellindustria-tessile-in-cina/

https://www.vestilanatura.it/fibre-tessili/naturali/

https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_eN.pdf

moda_sostenibile_dati_lyst_sciopero_per_il_clima_greta_thunberg_ambiente_inquinamento_sostenibilita-4335828/amp/

https://www.instagram.com/the_press_tour/

https://www.vogue.co.uk/gallery/emma-watsons-people-tree-collection

Capitolo II

www.alternativeaps.org/2018/02/19/agricoltura-della-canapa-possibilita-e-prospettive/

https://thevision.com/attualita/fast-fashion-distrugge-pianeta/

http://www.rec.org.tr/?module=press&item=press_news_homepage&news_homepage_id=314

https://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/presente-passato-futuro-moda-sostenibile

Capitolo III

https://www.cameramoda.it/media/documents/roundtable/lineeguida/linee_guida_it_1.pdf

https://www.thismarketerslife.it/marketing/economia-circolare-fashion/

https://i404.it/cultura/moda/costumi-da-bagno-2019-repainted-sostenibilita/

http://ualresearchonline.arts.ac.uk/2751/1/CSF_Volume_3_Tactics_for_Change.pdf

https://news.nike.com/news/nike-unveils-new-app-to-help-designers-invent-better

https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/

https://www.spinosimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-green-marketing/matrice-green-marketing-john-grant.html

R.E.Freeman, S.R. Velamuri, B. Moriarty, *Company Stakeholder Responsability: A New Approach to CSR, Business Roundtable Institure for Corporate Ethics*, www.corporate-ethics.org

Capitolo IV

https://www.ilsole24ore.com/art/stella-mccartney-lascia-gruppo-kering-designer-piu-green-diventa-indipendente--AEye2UPE.

https://www.ilsole24ore.com/art/moda-second-hand-e-boom-rivendite-grazie-instagram-e-sostenibilita-ACaDQRU

https://cop24.gov.pl

https://www.kering.com/it/news/32-aziende-globali-leader-mondiali-nel-settore-della-moda-e-tessile-annunciano-il-loro-impegno-sul-clima-biodiversita-e-oceani

https://keringcorporate.dam.kering.com/m/4469707690d0fc02/original/Document-Fashion-Pact-G7.pdf

https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-32-aziende-sigliano-fashion-pact-la-difesa-dell-ambiente-ACl1Stf

https://www.stellamccartney.com/experience/it/stella-mccartney-supports-circular-textiles-economy-with-ellen-macarthur-foundation

Conclusioni

https://www.globalfashionagenda.com/pulse-2019-update/

https://www.forbes.com/sites/kaleighmoore/2019/05/19/new-report-shows-sustainable-fashion-efforts-are-decreasing/#4f7c2a817a4f

https://www.vestilanatura.it/industria-moda/

Siti consultati ma non citati nel testo

https://greenmagazine.it/lecosostenibilita-della-moda-ai-tempi-dei-social/

https://www.google.it/amp/s/d.repubblica.it/moda/2019/03/14/news/moda_sostenibile_dati_lyst_sciopero_per_il_clima_greta_thunberg_ambiente_inquinamento_sostenibilita-4335828/amp/

https://www.teleambiente.it/cotone-biologico-produzione/

https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/lessere-green-fattore-motivazionale-delle-human-resources-azienda/

https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2019/04/11/sostenibilita-moda-hm-conscious-pinatex-fashion-for-good-ecofibre

https://www.ambienteambienti.com/corsi-di-alta-formazione-per-operatori-nella-green-economy/

http://www.earthday.it/Vivere-Green/L-impatto-ambientale-della-fast-fashion

http://www.ansa.it/canale_ambiente/notizie/vivere_green/2019/03/21/eco-tessuti-e-tinte-da-scarti-agricoli-il-green-fa-tendenza_3085a496-97db-49ea-89d3-66984a7acf78.html

http://www.rinnovabili.it/ambiente/moda-sostenibile-consumatori-sempre-piu-attenti/

https://www.vestilanatura.it/fibre-tessili/naturali/

https://www.ethikos-carrara.it/cotone-pro-questa-fibra-vegetale/

https://d.repubblica.it/moda/2018/07/31/news/moda_e_sostenibilita_design_sviluppo_impatto_ambientale-4031761/?refresh_ce

https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/lessere-green-fattore-motivazionale-delle-human-resources-azienda/

https://d.repubblica.it/moda/2018/07/31/news/moda_e_sostenibilita_design_sviluppo_impatto_ambientale-4031761/

https://fashionunited.it/news/moda/kering-sostenibilita-ed-equilibrio-di-genere-al-centro-dello-sviluppo/2019061419834

https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a25357894/fast-fashion-come-funziona/

http://www.rmoa.unina.it/2595/1/Muzzarelli04.pdf

https://www.impulsemag.it/fashion/news-fashion/citazioni-moda/

https://www.elle.com/it/moda/a23316233/esprimere-se-stessi-con-la-moda/

https://www.foxlife.it/2018/07/13/anna-wintour-vogue-icona-papessa-fashion-system-stile/

https://www.vanityfair.it/fashion/starlook/2018/04/27/anna-wintour-vogue-stile?refresh_ce=

https://www.nssmag.com/it/fashion/7995/perche-il-fast-fashion-e-piu-veloce-della-moda/image:69865

https://www.sartoriasociale.com/2019/02/25/fast-fashion-disastro-planetario/

https://www.iusinitinere.it/greenwashing-quando-leco-friendly-diventa-un-problema-19533

https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-10-12/le-400-best-practice-verdi-tessuto-vendita--170547.shtml?uuid=AE2z5UkC

https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/lessere-green-fattore-motivazionale-delle-human-resources-azienda/