



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**IL SETTORE DEL FAST FASHION E LA SUA
EVOLUZIONE VERSO UN FUTURO PIU' SOSTENIBILE:
I CASI H&M E UNIQLO**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Nicoletta Bonasi

Matricola 229561

Anno Accademico 2020/2021

RINGRAZIAMENTI

A mio padre, che se ne è andato prima che iniziassi questo percorso, ma che sarebbe stato felice di vedermelo concludere. Sei con me tutti i giorni, anche in questo traguardo molto importante.

A mia madre, la persona a cui devo tutto, che mi ha aiutato e sostenuto in tutti i momenti. Non te lo dico mai, ma sai che ti voglio un bene immenso.

A Fili, la cosa più bella che la vita mi potesse dare. Non potrò mai smettere di ringraziarti per tutto quello che hai fatto e continui a fare per me.

Al resto della mia famiglia e ai miei amici, che mi hanno accompagnato in tutti i giorni della mia vita e alle persone che hanno reso questo percorso di tre anni un viaggio indimenticabile.

INDICE

INTRODUZIONE	6
1. Il Modello del Fast Fashion	8
1.1 Come è cambiata la moda nel corso del tempo	8
1.2. Nascita del Fast Fashion	8
1.3. Che cos'è il Fast Fashion?	12
1.4. Funzionamento del Fast Fashion	13
1.4.1. Il Quick Response.....	13
1.4.2. Agile Supply Chain	15
1.4.3. Lean Production.....	18
1.4.4. La centralità del consumatore e la strategia di prezzo.....	21
1.5. Caratterizzazione economica del settore	22
1.6. Le 5 Forze di Porter	24
1.6.1. L'intensità della concorrenza.....	25
1.6.2. Minaccia di nuovi entranti.....	28
1.6.3. Il potere contrattuale dei clienti	30
1.6.4. Il potere contrattuale dei fornitori.....	31
1.6.5. Minaccia di prodotti sostituiti.....	33
2. La sostenibilità nel Fast Fashion e l'effetto del Covid-19	35
2.1. Il concetto di sostenibilità.....	35
2.1.1. Sostenibilità sociale	38
2.1.2. Sostenibilità ambientale.....	40
2.1.3. Sostenibilità economica.....	41
2.2. Problemi di sostenibilità nel Fast Fashion.....	42
2.2.1. Insostenibilità sociale	43
2.2.2. Insostenibilità ambientale	45
2.2.3. Insostenibilità economica	49
2.3. L'attenzione della Generazione Z e dei <i>Millennials</i> alla sostenibilità.....	50
2.4. Gli effetti del Covid-19 nel Fast Fashion	54

3. Come può il Fast Fashion diventare più sostenibile?	56
3.1. La necessità di un cambiamento nel settore	56
3.2. È possibile tale cambiamento?	57
3.3. Come rendere il settore più sostenibile.....	59
3.3.1. Materiali sostenibili	59
3.3.2. Tecniche di lavorazione sostenibili	61
3.3.3. Economia Circolare	62
3.3.3.1. Riutilizzo	66
3.3.3.2. Riparazione.....	68
3.3.3.3. Remanufacturing e Upcycling.....	69
3.3.3.4. Riciclaggio.....	70
3.3.4. Sharing Economy e Fashion Renting	72
3.3.5. Supply Chain trasparente.....	76
4. I casi H&M e Uniqlo	78
4.1. H&M.....	78
4.1.1. La sostenibilità di H&M	79
4.1.1.1. Materiali.....	80
4.1.1.2. Processo produttivo e AI	82
4.1.1.3. Economia Circolare	84
4.1.1.3.1. Raccolta vestiti usati.....	84
4.1.1.3.2. Applicazione dell'usato Sellpy	85
4.1.1.3.3. Sensibilizzazione del consumatore.....	85
4.1.1.3.4. Riciclaggio: il macchinario Loop	86
4.1.1.4. Rapporto con lavoratori e fornitori.....	87
4.1.1.5. Trasparenza.....	88
4.1.1.6. Fashion Renting.....	90
4.2. Uniqlo	91
4.2.1. La sostenibilità di Uniqlo	92
4.2.1.1. Materiali.....	94
4.2.1.2. Processo produttivo	96
4.2.1.3. Economia Circolare	98

4.2.1.3.1. Sensibilizzazione del consumatore.....	98
4.2.1.3.2. RE.UNIQLO.....	99
4.2.1.4. Importanza alle persone.....	100
4.2.1.4.1. Grameen Uniqlo	101
4.3. Considerazioni sui casi	103
CONCLUSIONE	105
BIBLIOGRAFIA	106
SITOGRAFIA.....	109

INTRODUZIONE

L'industria dell'abbigliamento si è evoluta molto nel corso del tempo, portando a coinvolgere un numero sempre maggiore di soggetti. Il Fast Fashion è il modello di business che più degli altri, in questo campo, è riuscito a rendere gli abiti alla portata di tutti ed a raggiungere un successo internazionale, nonostante l'abbigliamento alla moda che propone abbia però alle spalle un processo produttivo controverso sul piano della sostenibilità. Le aziende del settore, per ottemperare ad esigenze di contenimento dei costi, scelgono di produrre i loro capi nei Paesi in via di sviluppo. E questo, se da un lato garantisce la possibilità di giungere ad un prezzo di vendita finale basso, e crea importanti occasioni lavorative per la popolazione che in questi Paesi risiede, dall'altro determina tutta una serie di importanti ed annose problematiche come i bassi salari, lo sfruttamento dei lavoratori e l'ambiente di lavoro spesso inadeguato. All'aspetto sociale si affianca, in tutta la sua gravità, anche quello legato all'ambiente. È indubbio che questo modello di business abbia avuto nel tempo più detrattori che fautori per via degli effetti negativi che il suo processo produttivo ha nei confronti dell'ambiente e delle persone. La stessa concezione degli abiti come cose usa e getta non ha aiutato il pianeta, portando ad accrescere la quantità di indumenti gettati via dopo pochi utilizzi. In altre parole, tonnellate di immondizia. Il riscaldamento globale e i conseguenti, inevitabili, eventi naturali disastrosi non hanno fatto altro che rendere più sentita e pressante questa problematica. Lo stesso Covid-19 ha fatto emergere nell'opinione pubblica la consapevolezza di quanto sia diventato necessario apportare un cambiamento per andare incontro alle esigenze del nostro ecosistema anche, e soprattutto, a tutela della salute. La pandemia ha contribuito ad accendere un dibattito sulla tematica della sostenibilità, divenuta imperativo imprescindibile soprattutto per le nuove generazioni. In prima fila, a chiedere a gran voce un interessamento concreto, ci sono soprattutto i giovani e i giovanissimi, rappresentanti dei *Millennials* e della Generazione Z, da sempre i più attenti e sensibili a questi temi. Il lavoro si occupa dunque di analizzare il settore del Fast Fashion per comprendere le modalità produttive che ne sono alla base, ed andare a vedere la distanza di queste pratiche dal concetto di sostenibilità. Sarà reso evidente come effettivamente non si tratta di un modello produttivo adeguato alla difesa del pianeta e delle persone, ma verranno allo stesso tempo descritti i cambiamenti nel processo

produttivo che le aziende del settore possono mettere in atto al fine di convergere sempre di più verso la sostenibilità.

1. Il Modello del Fast Fashion

1.1 Come è cambiata la moda nel corso del tempo

La “moda” viene definita come un “fenomeno sociale che consiste nell’affermarsi, in un determinato momento storico e in una data area geografica e culturale, di modelli estetici e comportamentali”¹. L’abito è lo specchio dei tempi. Ad ogni epoca corrisponde una tendenza nel vestire dettata dalle circostanze storiche, dalle esigenze economiche e politiche, dal costume e dallo stile di vita. La moda si adatta al momento plasmata dagli ideali e dalle ispirazioni di persone che cambiano, evolvono, e, nel caso delle donne, si emancipano. La loro immagine vira ad ogni decennio come ad immortalare ogni sensibile cambiamento della società. Le continue trasformazioni plasmano il modo di pensare e di agire delle persone generando coesione interna tra quelle che fanno parte dello stesso contesto. È così che ogni epoca consegna a quella successiva il suo bagaglio di intuizioni e di traguardi in ogni campo della vita. Non fa eccezione la moda che risente delle nuove propensioni nei gusti e delle vocazioni di donne e uomini sempre al passo con i tempi. Cambia continuamente, si trasforma, si adatta, ma soprattutto si rivolge ad un numero di persone sempre più ampio e a categorie sempre più variegate. Per lungo tempo, infatti, il concetto di moda è rimasto circoscritto a una piccola parte della società. Non era un fenomeno che coinvolgeva le masse, ma solo ed esclusivamente le persone dell’aristocrazia. Era dunque un lusso per pochi eletti, un privilegio per chi solo poteva vantare cognomi prestigiosi. Il tempo però piano piano cambia le cose, la moda allarga i confini dei suoi destinatari, trasforma in modo lento ma percepibile il lavoro degli stilisti in un prodotto che guarda oltre, e comincia a coinvolgere la gente comune. Finalmente la moda entra nella vita di molte più persone, donne e uomini che desiderano vestire bene e secondo i canoni del momento. Un progresso che viene definito come una sorta di democratizzazione del lusso.

1.2. Nascita del Fast Fashion

Con il passaggio da un’epoca all’altra si assiste ad un’evoluzione del sistema produttivo, il quale si adatta alle specifiche esigenze che nascono di volta in volta.

¹ <https://www.treccani.it/enciclopedia/moda/>

I cambiamenti del mercato e le circostanze esterne portano le imprese a trasformarsi, a cambiare le strategie produttive e, come risultato, anche l'abbigliamento, così come il resto dei prodotti, subisce sensibili cambiamenti. L'evoluzione della manifattura è illustrata dal grafico sottostante che mostra la relazione tra la varietà di prodotti esistenti e le quantità di prodotti realizzati per ogni tipologia. In particolare, la curva descrive il cambiamento nella produzione a partire dalla metà dell'Ottocento fino ai giorni d'oggi.

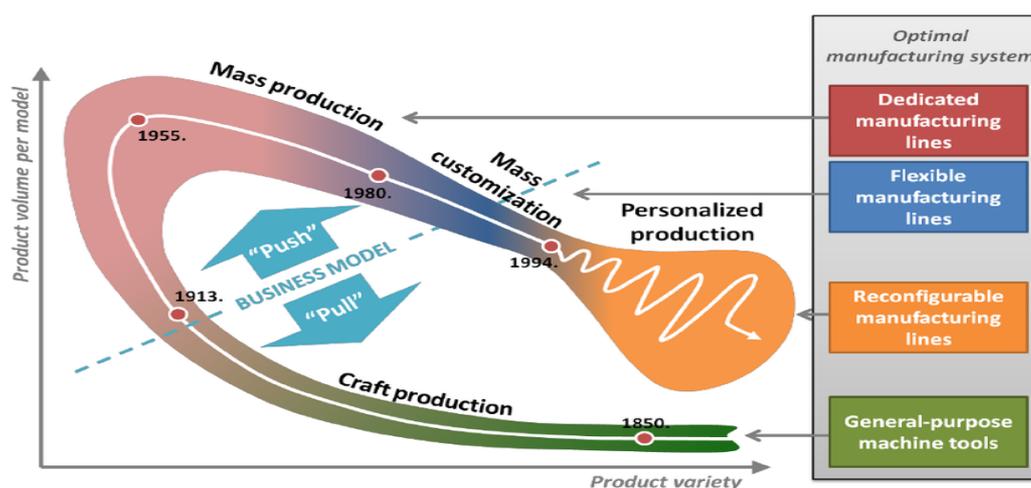


Figura 1: L'evoluzione della manifattura. Koren, 2010.

Dal 1850 fino ai primi anni del Novecento il modello produttivo utilizzato è quello artigianale, di conseguenza risultano rilevanti le abilità personali degli artigiani essendo la produzione basata su lavori a mano. All'inizio del 1900 la produzione di beni si sposta da artigiani qualificati, i quali pianificano ed eseguono il proprio lavoro, a lavoratori non qualificati, che utilizzano macchinari automatizzati. Al fine di ridurre i costi produttivi e il prezzo di vendita dei beni, si sviluppa un modello che utilizza le economie di scala con l'obiettivo di standardizzare il più possibile la produzione, in modo tale da soddisfare una domanda di mercato stabile. Attraverso tale modello si dà inizio ad una produzione di massa e si assiste ad un aumento delle quantità prodotte di ogni bene e alla riduzione della varietà dello stesso. In questo contesto la produzione è di tipo *Push*² dal momento che è

² La strategia *Push* consiste nella promozione del prodotto direttamente alla forza vendita. In tale maniera il prodotto finale viene spinto (*push*) verso il cliente finale.

trainata dalle imprese, sulla base delle previsioni di mercato. Tali sistemi industriali si avvalgono di una tecnologia *long-linked* (Thompson, 1967) caratterizzata da operazioni specializzate che vengono disposte in una sequenza fissa e da una struttura amministrativa gerarchica. Il risultato è una maggiore efficienza che genera però un aumento dell'inflexibilità produttiva, dal momento che rende pressoché impossibile rispondere efficacemente alle esigenze dei clienti. Con il cambiamento delle esigenze di questi, e l'aumento della domanda di variazione dei prodotti, si rende sempre più evidente l'aumento della discrepanza tra le necessità dei clienti e la capacità produttiva (Doll, Vonderembse, 1991). Infatti, a partire dal 1955 circa si ha un'inversione di tendenza, le quantità prodotte iniziano a diminuire e la varietà dei beni inizia ad aumentare. Le esigenze dei clienti iniziano a cambiare molto più rapidamente e l'aumento della concorrenza porta le imprese manifatturiere ad essere più orientate al cliente che viene visto dalle imprese come la funzione di controllo (Kotler, 1988). A partire dagli anni '80 ha dunque inizio la *mass customization*, che si sostituisce alla *mass production*. Anche nell'ambito della moda si assiste ad un cambiamento rilevante: le sfilate di abiti, che sono state a lungo circoscritte ad un limitato numero di spettatori, iniziano a diventare di pubblico dominio per via delle riviste e delle pagine web. Intorno alla metà degli anni '80 cambia sensibilmente l'industria dell'abbigliamento: i consumatori iniziano ad interessarsi all'acquisto di capi maggiormente *fashion-oriented*. Sono gli anni in cui aumenta l'importazione di abiti femminili maggiormente orientati alla moda rispetto agli abiti più standardizzati che avevano caratterizzato il decennio precedente (Bailey and Eicher, 1992). A cambiare non è solo lo stile proposto, ma anche il vantaggio competitivo delle compagnie. Questo all'inizio si basava sulla capacità di prevedere la domanda e le tendenze della moda molto tempo prima che avvenisse il consumo (Guercini, 2001). Adesso invece, dal momento che si inizia a produrre abiti ispirati a quelli delle passerelle, la competizione tra i vari marchi gioca sulla velocità con cui tali nuove tendenze vengono proposte ai consumatori. Il successo delle imprese in questo contesto dipende dunque dalla capacità di queste di rispondere nella maniera più rapida ed efficiente possibile con prodotti che forniscono un elevato valore ai clienti (Doll, Vonderembse, 1991). È in occasione di questi cambiamenti del mercato che si affermano le prime compagnie appartenenti al settore del Fast Fashion. Così come illustrato da Tyler, Heeley e Bhamra (2006) queste alla fine degli anni '80 iniziano a concentrare i loro sforzi su una risposta

rapida rispetto ai cambiamenti del mercato, riuscendo a mantenere i costi bassi. Contribuisce a tale vantaggio di costo la scelta di spostare il processo produttivo *offshore*, laddove la manodopera costa di meno. Ma la scelta mostra presto i suoi limiti. La distanza da tali Paesi rende infatti il processo distributivo più lento a tal punto da rendere necessari dei cambiamenti per rendere la *supply chain* più agile. Al fine di rispondere al meglio alla variabilità della domanda, la produzione inizia ad essere caratterizzata dalla presenza di una *intensive technology* (Thompson, 1967), la quale risulta essere costituita da un processo produttivo flessibile. Emerge inoltre il passaggio da una logica *Push* ad una *Pull*³ in cui è la domanda a guidare la produzione da parte delle imprese, e questa caratteristica entra a far parte del modello produttivo del Fast Fashion. La costante necessità di proporre vestiti in linea con le tendenze del momento porta inoltre tali imprese ad aumentare il numero di stagioni in un anno e a realizzare numerose piccole collezioni. Il cambiamento è importante e si gioca sul tempo: le compagnie incoraggiano i consumatori a comprare i prodotti il prima possibile, prima che terminino. Il risultato è nei maggiori margini di profitto dal momento che i prodotti si vendono più velocemente, saltando il processo di ribasso (Sydney 2008). Alla base della rivoluzione del Fast Fashion vi è dunque l'abbandono dell'idea di prevedere le tendenze future e il passaggio ad un processo produttivo che utilizza i dati in tempo reale per comprendere i desideri delle persone (Jackson 2001). L'utilizzo di questi ha portato ad eliminare il rischio associato alla mancata accurata previsione delle tendenze future (Christopher, Lowson e Peck 2004) o all'incapacità di offrire rapidamente gli abiti di moda ispirati a quelli delle passerelle (Richardson 1996). Il Fast Fashion, come il resto dei prodotti, segue l'andamento della curva, e come quelli subisce l'influenza della globalizzazione e del cambiamento dei consumatori intraprendendo, a partire dai primi anni del 2000, una produzione maggiormente personalizzata che comporta la realizzazione di minore quantità di beni ma di maggiori tipologie di essi.

³ La strategia *Pull* consiste nell'orientare la promozione verso il consumatore finale, portandolo a richiedere il prodotto presso i rivenditori.

1.3. Che cos'è il Fast Fashion?

Con il termine Fast Fashion si va ad indicare la “capacità di alcune aziende di immettere sul mercato un prodotto in termini molto brevi”⁴. Così come riportato da Doyle, Moore, e Morgan (2006) le dinamiche mutevoli del settore della moda hanno portato alcuni decenni fa alla scomparsa della produzione di massa e all’aumento del numero di stagioni che hanno generato la nascita di un sistema fondato sulla flessibilità nel design, nella qualità, nella consegna e sui bassi costi. Alla base di questa organizzazione vi è il fatto che le informazioni e le tendenze si muovono in tutto il mondo a velocità elevate, e ciò porta i consumatori ad avere più opzioni e dunque a fare acquisti più frequentemente (Hoffman 2007). Allo stesso modo i cambiamenti nello stile di vita dovuti a fattori socioculturali e il bisogno di unicità portano i rivenditori a rinnovare costantemente i prodotti per affrontare la crescente concorrenza sul mercato (Sproles e Burns 1994). Così come descritto da Christopher, Lawson e Peck (2004), le richieste costanti e variabili da parte dei consumatori influiscono sul processo di previsione e pianificazione del prodotto, spostandosi verso la replica di design e stili famosi dalle riviste di moda e dalle sfilate in piccole quantità più frequentemente. Il settore del Fast Fashion rivoluziona la piramide della moda, secondo cui si potevano ottenere contenuti di alta moda solo ad un costo elevato.



Figura 2: La Piramide della Moda. Segura, 2019.

⁴ https://www.treccani.it/enciclopedia/fast-fashion_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

Precedentemente funzionava esattamente così, ma il Fast Fashion ha consentito di offrire prodotti con alto *fashion content* e maggiore differenziazione di questi ad un prezzo basso, generando il fenomeno della democratizzazione del lusso. Ha guadagnato importanza l'aspetto immateriale del prodotto della moda, che può arrivare a superare l'aspetto materiale (Cietta, 2008). Le aziende operanti in questo settore si sono rivolte a giovani attenti alla moda ma con scarso reddito, e il desiderio di una maggiore espressione individuale e la capacità finanziaria di creare un'identità alla moda hanno portato alcuni rivenditori a sfruttare queste tendenze.

1.4. Funzionamento del Fast Fashion

La stretta connessione del Fast Fashion con le esigenze del consumatore, porta a creare un'organizzazione produttiva in grado di garantire la flessibilità e la velocità necessaria a reagire in maniera ottimale ai cambiamenti della domanda finale. Le strategie adottate da queste imprese per riuscire a conseguire un vantaggio competitivo riguardano: la riduzione dei tempi di produzione e distribuzione dei prodotti tramite un sistema produttivo flessibile (*agile supply chain*), l'orientamento costante al mercato e alle esigenze dei consumatori, la creazione di prodotti a prezzi contenuti e lanci frequenti di nuove collezioni mediante un assortimento continuamente rinnovato. L'adozione da parte di tutti i partner, come i produttori primari e secondari, i fabbricanti e i rivenditori in tutta la catena di approvvigionamento del concetto di *Quick Response*, della produzione snella, della risposta flessibile e della fornitura agile, porta a generare un vantaggio per tutti. Affinché i benefici siano di tutte le parti che partecipano alla catena produttiva, queste devono impegnarsi a condividere le informazioni critiche e a creare un'infrastruttura di consegna che funzioni a vantaggio di tutti. Quando questo sistema funziona i clienti finali sono soddisfatti perché i capi giusti sono nel posto giusto, al momento giusto (Čiarnienė e Vienažindienė, 2014).

1.4.1. Il Quick Response

Il concetto di *Quick Response* è stato sviluppato da Kurt Salmon Associates (KSA) negli Stati Uniti. Attraverso uno studio sull'industria dell'abbigliamento statunitense del 1986, si è scoperto che sono necessarie circa 66 settimane per far in modo che il capo passi dalla fase produttiva alla vendita in negozio. Come affermato da Barnes e Lea-Greenwood

(2006) però, la produzione richiede solamente 11 settimane, di conseguenza tale ritardo nella catena di fornitura era dovuto a ritardi dell'inventario (Hines, 2004). Da qui nasce l'esigenza di apportare delle correzioni che portano ad elaborare il *Quick Response* che Lawson et al. (1999), definiscono come uno stato di reattività e flessibilità in cui un'organizzazione cerca di fornire una gamma altamente diversificata di prodotti e servizi a un cliente nell'esatta quantità, varietà e qualità, e al momento giusto, luogo e prezzo come dettato dalla domanda in tempo reale del cliente. Tale strategia garantisce la flessibilità necessaria per far sì che le richieste dei clienti vengano soddisfatte nel minor tempo possibile. In particolar modo nel settore della moda, caratterizzato da un mercato altamente volatile e dinamico, il *Quick Response* rappresenta una soluzione a tale complessità. Tramite questa metodologia il design degli abiti riflette al meglio i desideri dei consumatori e i rivenditori possono richiedere di volta in volta la quantità desiderata di prodotti tramite frequenti riordini al fornitore (Harding 1985). Come descritto da Lawson (2002), l'implementazione della tecnologia senza un sostegno strategico porta ad ottenere dei risultati sub-ottimali. Alla base del *Quick Response* vi sono alcuni principi. L'allineamento dell'attività organizzativa alla domanda è uno di questi dal momento che i prodotti sono realizzati e distribuiti nella varietà e nel volume che corrisponde alla domanda reale. Da questo allineamento discende la sincronizzazione che esiste tra domanda e offerta. Nel caso in cui i prodotti siano identici allora si fa utilizzo di flussi di prodotti unici in relazione al comportamento d'acquisto dei clienti. Al fine di realizzare questa architettura strategica, inoltre, si deve considerare che questa metodologia viene applicata a livello sistematico, coinvolgendo tutte le parti in modo da creare una rete con molte interconnessioni. Altra caratteristica indispensabile è il tempo, dato che la velocità con cui un'impresa si adatta ai cambiamenti di mercato determina la sua competitività nel settore. Alla base delle risposte veloci delle aziende vi sono i dati e le informazioni, senza i quali non sarebbe possibile tale processo. Infine, l'ultima caratteristica riguarda l'esternalizzazione. È tramite questo processo, che prevede una serie di alleanze e relazioni con altre parti, che si affronta efficacemente il costante cambiamento del mercato (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). Il *Quick Response* risulta basata sulla metodologia del *Just in Time*, una filosofia che consente il veloce scorrimento dei materiali nelle varie fasi di produzione. Tramite questa, si passa da una forma di vendita secondo una logica *Push*, secondo cui venivano prodotti beni che rimanevano in

magazzino in attesa di essere venduti, ad una logica *Pull* secondo cui la produzione è strettamente connessa a quanto già venduto. La metodologia del *Just in Time* vede le scorte come uno spreco di risorse e di conseguenza il suo obiettivo risulta quello di ridurle e di creare un processo produttivo che rispecchi la domanda reale dei beni. Dunque, lo scopo del *Quick Response* è la riduzione di tutti gli intervalli di tempo presenti nell'intera catena di fornitura. Le fasi di miglioramento che portano ad ottenere una risposta rapida sono: la riduzione dei tempi di approvvigionamento del tessuto, la riduzione dei tempi di produzione di un capo e le relazioni innovative con i distributori (Forza e Vinelli, 2000). Tramite il *Quick Response*, dunque, si riescono a prendere decisioni basate sulla domanda all'ultimo momento, riuscendo a massimizzare la diversità dell'offerta e a ridurre i tempi di consegna, i costi e l'inventario (Christopher, Lawson and Peck, 2004).

1.4.2. Agile Supply Chain

Nell'industria della moda la catena di fornitura è sempre stata lunga, complessa e inflessibile (Jones, 2002; Hines, 2004) e ciò ha portato ad avere lunghi cicli di acquisto. Tale struttura mostra però i suoi limiti quando la domanda di mercato inizia a crescere. Con lo scopo di rispondere in maniera efficiente a questo incremento della domanda la catena di approvvigionamento viene trasformata per renderla maggiormente reattiva. Nasce così l'*agile supply chain* ossia una catena di fornitura che viene guidata dalla domanda, al contrario di quella convenzionale che essendo lunga, veniva guidata dalle previsioni. Quest'ultima essendo *forecast-driven* risultava essere basata sull'inventario (*inventory-based*) mentre la nuova è basata sulle informazioni (*information-based*) (Christopher et al., 2004). Secondo Harrison et al. (1999) una *agile supply chain* presenta diverse caratteristiche. Questa è: sensibile al mercato, virtuale, basata sulla rete e prevede l'allineamento dei processi.

Sensibilità al mercato

Si intende la stretta connessione della catena di fornitura con le esigenze dei clienti finali. Mantenere il *focus* sul consumatore è uno degli obiettivi primari di ogni impresa, ma per quelle appartenenti al settore della moda è di vitale importanza (Christopher, Lawson and Peck, 2004). Al fine di essere sempre in linea con le tendenze, queste imprese utilizzano

i dati del punto vendita. Questi vengono analizzati e utilizzati al fine di vedere se è necessario il rifornimento di uno specifico prodotto o se la stagione di vendita di quest'ultimo risulta essere breve. La costante ricerca delle esigenze dei consumatori risulta essere possibile grazie alla presenza di veri e propri *team*, come quelli di Zara, che analizzano continuamente il mercato. I venditori riferiscono le preferenze dei consumatori al *team* di design che andrà a sua volta a convertire queste idee in prodotti. Tramite la produzione assistita dal computer queste idee riescono a essere portate sul mercato nell'arco di poche settimane.

Integrazione virtuale

La catena di fornitura agile è considerata virtuale dal momento che le informazioni vengono condivise fra tutti i partner che operano in essa. La condivisione di informazioni relative alla domanda reale da parte di tutti gli attori della catena permette a questi di lavorare in maniera coordinata (Christopher, Lawson and Peck, 2004). Rispetto al passato, in cui erano pochi i rivenditori che fornivano dati del punto vendita ai fornitori, ora è necessaria una maggiore connessione tra dettaglianti e fornitori. È solo con una più efficiente collaborazione tra questi che si riescono a raggiungere maggiori livelli di disponibilità sugli scaffali con meno scorte. È inoltre possibile passare all'inventario co-gestito (CMI) in modo tale da ridurre i costi di transazione. Tramite questo processo il fornitore collabora con il rivenditore per gestire il flusso di prodotti. Gli operatori, dunque, concordano i livelli di ciascun prodotto che devono essere mantenuti. Per realizzare ciò vengono regolarmente inviati i dati relativi alle vendite al fornitore in modo tale da pianificare il livello dei rifornimenti. Quando la domanda del prodotto è relativamente stabile questi accordi funzionano al meglio.

Network based

La *agile supply chain* risulta essere molto flessibile grazie al fatto che utilizza i punti di forza delle varie parti coinvolte. Le aziende che operano in questo settore stabiliscono degli accordi flessibili con un ampio numero di fornitori (Christopher, Lawson and Peck, 2004). Degli esempi di imprese che hanno raggiunto una veloce reattività ai cambiamenti della domanda finale, lavorando a stretto contatto con piccoli produttori specializzati, sono Zara e Benetton. La prima, ad esempio, conduce al suo interno solo le operazioni

che portano a ridurre i costi e a realizzare economie di scala (come la tintura, l'etichettatura e l'imballaggio) mentre tutte le attività relative alla produzione sono realizzate da più di 300 piccoli subappaltatori. Ognuno di questi è specializzato in una parte del processo o in un prodotto, e ricevono da Inditex il necessario supporto tecnologico finanziario e logistico, al fine di raggiungere gli obiettivi richiesti dal gruppo in termini di tempo e qualità. Allo stesso modo anche Benetton utilizza piccoli produttori in attività come la maglieria e l'assemblaggio. Al contrario della tradizionale catena di fornitura, in cui si faceva uso di un ristretto numero di fornitori per un lungo termine, la *agile supply chain* permette di lavorare con numerosi piccoli fornitori che lavoreranno con la casa madre nei periodi e nelle quantità richieste in base alle specifiche esigenze. L'aumento del numero di fornitori è strettamente connesso alla sempre maggiore richiesta dei consumatori di stili diversi e in continuo cambiamento. Tale sistema così flessibile si adatta perfettamente ad un contesto caratterizzato da improvvisi cambiamenti della domanda.

Allineamento dei processi

La catena di fornitura ha un alto grado di connessione dei processi dei vari membri della rete. Tale allineamento è previsto sia all'interno dell'azienda sia all'esterno di questa, ossia con i partner a monte e a valle. Tramite questo sistema il processo generale che porta dalla nascita alla distribuzione di un prodotto non subisce interruzioni nel corso delle varie fasi. Attraverso specifici software è possibile realizzare questa interconnessione tra organizzazioni che sono geograficamente disperse e indipendenti tra di loro, portandole ad operare come un unico business (Christopher, Lowson and Peck, 2004). In particolar modo nel settore della moda risulta essere indispensabile la coordinazione e l'integrazione delle informazioni e dei materiali al fine di reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato. Attraverso la rete in cui le informazioni sono condivise in tempo reale è possibile sincronizzare le varie entità coinvolte, dal design dei prodotti alla distribuzione.

1.4.3. Lean Production

Con il concetto di *Lean Production* si fa riferimento ad un metodo che ha come obiettivo quello di produrre in maniera snella e flessibile. Tale metodologia vede la sua origine negli anni Settanta e risulta sin da subito in contrapposizione con il concetto di *mass production*. Questa è stata sviluppata dall'azienda Toyota, da cui discende il suo nome alternativo: *Toyota Production System*. Lo scopo principale della *Lean Production* è quello di utilizzare in maniera ottimale gli impianti attraverso la riduzione dei tempi e degli errori al fine di realizzare un sistema produttivo semplice e flessibile. Ciò che rende tale sistema flessibile è l'inversione del tradizionale paradigma produrre-consegnare-vendere. Il tal caso, infatti, si mette in evidenza l'importanza che assume il consumatore, e questo suo ruolo porta di conseguenza a seguire la diversa logica dal vendere-produrre-consegnare. Attraverso la *Lean Production* si tenta quindi di produrre attraverso il minore uso possibile delle risorse e la continua eliminazione degli sprechi, il massimo valore. La costante e continua ricerca di miglioramento porta a generare degli incrementi qualitativi (*kaizen*⁵). Tra le principali azioni da mettere in atto al fine di ottenere tali obiettivi produttivi vi è dunque la riduzione dei tempi. Come sostenuto da Christopher et al. (2004) le organizzazioni che vogliono competere con successo nel mercato della moda devono gestire tre *lead time*. Questi sono: Il *Time-to-Market* che rappresenta il tempo impiegato a cogliere una tendenza e a trasformarla in un prodotto, il *Time-to-Serve* che è invece il tempo che intercorre tra il momento in cui il punto vendita conferma l'ordine e l'arrivo dei capi in negozi, e il *Time-to-React*, ovvero il tempo necessario a adeguare il prodotto in risposta alla volatilità della domanda.

Time-to-Market

Con questo concetto si fa riferimento al tempo che intercorre tra il momento in cui un'azienda riconosce un'opportunità di mercato e la realizzazione del prodotto o servizio plasmato su questa nuova tendenza. In particolar modo, nei mercati caratterizzati da cicli di vita brevi, la minimizzazione del tempo necessario ad individuare un'opportunità e a tradurla in prodotto è un elemento indispensabile al fine di ottenere successo. Di

⁵ Il termine "Kaizen" nasce dall'unione di due parole giapponesi: KAI (cambiamento) e ZEN (buono, migliore). Tale concetto sta dunque ad indicare un miglioramento continuo. È stato coniato nel 1986 al fine di descrivere la filosofia di business che sta alla base dei successi dell'industria nipponica in quegli anni.

conseguenza le compagnie che non riescono a velocizzare questo processo risulteranno svantaggiate per due motivi (Christopher, Lowson and Peck, 2004). La lentezza in questa fase fa innanzitutto perdere all'impresa un'opportunità che potrebbe non ripetersi in un futuro. Il secondo motivo è che non avendo la stessa velocità dei concorrenti l'impresa arriva sul mercato in una fase in cui la domanda potrebbe già essere in declino. Come conseguenza la compagnia avrà a disposizione un minor tempo per ottenere profitti, dal momento che le vendite si troveranno in una fase di riduzione, e i prodotti immessi sul mercato avranno un maggiore rischio di obsolescenza. La Lean Production, dunque, ottimizza questo tempo attraverso la creazione di una strategia produttiva flessibile e tramite la riduzione delle dimensioni dei lotti. A facilitare il processo contribuiscono senza dubbio l'utilizzo di processi molto automatizzati come ad esempio le fasi di progettazione (CAD) e di produzione (CAM) assistite da computer, le quali hanno permesso di apportare modifiche ai prodotti man mano che procedeva l'avanzamento del ciclo di vita.

Figure 1 : Shorter Life-cycles making timing crucial

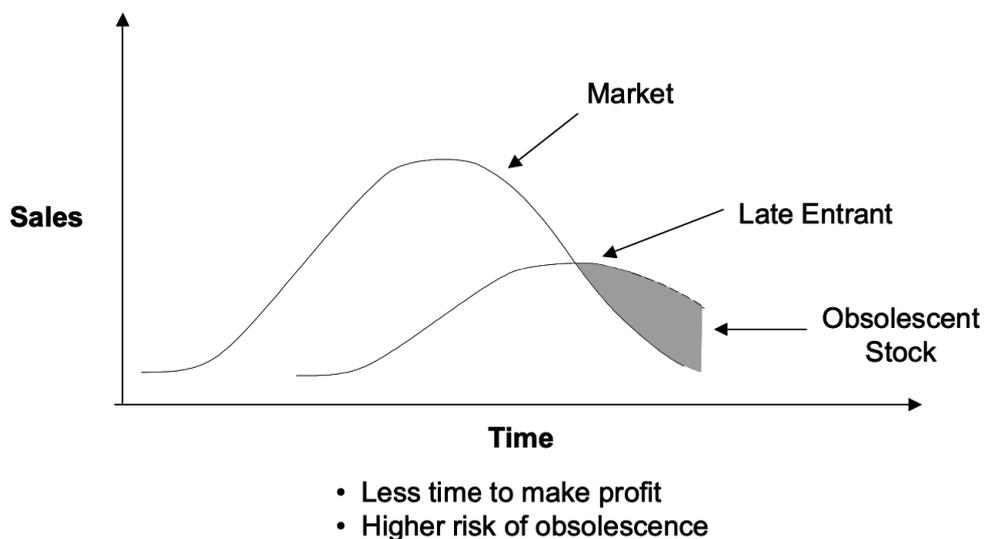


Figura 3: Relazione tra velocità di ingresso sul mercato e vendite. Christopher, Lowson e Peck, "Creating agile supply chains in the fashion industry", 2004

Time to Serve

Con questa espressione si fa riferimento al tempo necessario per catturare l'ordine di un cliente e consegnare il prodotto al cliente dettagliante. Per molto tempo i dettaglianti dovevano realizzare gli ordini ai fornitori molti mesi prima che iniziasse la stagione. Spesso le tempistiche di consegna potevano anche essere di nove mesi e di conseguenza aumentava il rischio che i prodotti divenissero obsoleti, il rischio di non riuscire ad esaurire le scorte e anche il costo di mantenimento dell'inventario. Ciò che rendeva la consegna così lunga non riguardava né la produzione né la spedizione del prodotto. Il problema risiedeva molto frequentemente nella generazione della documentazione di accompagnamento che avviene dal momento in cui si decide di effettuare un ordine (Christopher, Lawson and Peck, 2004). Approvazioni di quote, in caso di transazioni all'estero, e lettere di credito, fanno parte di questa documentazione richiesta. Nel caso in cui la produzione avvenga *offshore* risulta elevato il tempo perso nel consolidamento dei carichi di container pieni e nello sdoganamento in entrata in seguito ad un lungo trasporto. La riduzione di questo tempo è risultata dal tentativo di minimizzare i costi, prima quelli di produzione e successivamente quelli di spedizione.

Time to React

Si intende il tempo necessario al fine di modificare la produzione in risposta alla volatilità della domanda. Indipendentemente dal mercato in cui si opera, ciascuna azienda mira a soddisfare le esigenze dei clienti cercando di portare i prodotti ad essere offerti nel momento e nel luogo richiesti dai clienti. La principale difficoltà in tale situazione sta nella difficoltà, per un'impresa, di riconoscere i cambiamenti nella domanda reale nel mercato. Per le imprese risulta difficile individuare la domanda reale ossia quella che riflette ciò che i consumatori stanno comprando o stanno richiedendo in un determinato momento. Il fatto che alla base delle politiche di riordino ci siano delle scelte multiple e indipendenti rende difficilmente possibile anticipare le variabili esigenze dei consumatori da parte delle parti collocate a monte della catena di fornitura. L'unico modo per questi di anticipare queste esigenze è tramite una previsione basata sul proprio giudizio e la domanda effettiva. Un problema comune a tutte le aziende, anche quelle che non operano nel settore della moda, è che il tempo necessario per reperire i materiali, realizzare i

prodotti e trasferirli sul mercato risulterà più lungo di quello che i consumatori sono disposti ad aspettare. La differenza tra queste due tempistiche è nota come il *lead-time gap* che convenzionalmente veniva coperto tramite un inventario basato sulle previsioni. La riduzione del *Time-to-React* risulta dunque indispensabile per rendere le imprese più efficienti e flessibili alla variazione della domanda.

Si può infine dire che la velocità di risposta e la valorizzazione dell'elemento creativo sono alcuni dei principali motivi del successo del modello Fast Fashion. È infatti proprio attraverso l'adozione di una simile strategia che catene come Zara, Mango o H&M hanno raggiunto una posizione dominante nel settore dell'abbigliamento.

1.4.4. La centralità del consumatore e la strategia di prezzo

A differenza del resto delle imprese d'abbigliamento, che adottano una strategia di tipo *Push*, quelle del Fast Fashion orientano la propria strategia di marketing secondo logiche opposte. Non si utilizzano infatti gli strumenti tradizionali come le sfilate stagionali e non si investono ingenti somme in campagne pubblicitarie. Alla base della strategia di vendita vi sono i negozi, i quali non solo svolgono una funzione distributiva, ma risultano essere dei veri e propri strumenti per creare una fidelizzazione tra il cliente e la marca. I prodotti infatti vengono riconosciuti come parte di un contesto di offerta che è creato all'interno degli *store*. Caratteristica importante del Fast Fashion risulta dunque essere la centralità dei consumatori e di conseguenza, al fine di soddisfare pienamente le esigenze di questi vengono periodicamente effettuate delle accurate ricerche di mercato sia dai dipendenti direttamente in negozio, che da professionisti esterni. Ogni negozio utilizza un software che raccoglie tutti i dati di vendita (prodotti più venduti, gusti dei clienti, etc.) che vengono inviati alla sede centrale, dove vengono analizzati e interpretati. L'altra parte delle indagini di mercato viene invece realizzata da due figure professionali: *Trendsetter* e *Cool Hunter*. I *Trendsetter* sono coloro che creano le tendenze. Sempre più frequentemente questo lavoro viene svolto dai cosiddetti *Influencer*: esperti in determinati settori che sono in grado di influenzare i loro *followers*. Proprio per riuscire ad arrivare ad un'*audience* più vasta possibile, le aziende basano spesso le proprie campagne di marketing su personaggi come questi affidando loro il compito di veicolare i messaggi promozionali. A queste figure si affiancano i cosiddetti *Cool Hunter* che sono invece degli esploratori di tendenze stilistiche e culturali. Tramite un approccio di tipo sociologico

osservano i cambiamenti nei gusti e valutano l'*appeal* potenziale dei nuovi modelli. Il successo degli operatori del Fast Fashion è basato sulla loro capacità di comprendere in maniera approfondita il mercato dei consumatori e sulla loro capacità di offrire prodotti a basso costo e a valore aggiunto ad un segmento di mercato che ricerca allo stesso tempo stile e costi bassi (Taplin, 2014). La strategia di prezzo è un elemento caratterizzante della *value proposition* di questo modello di business. Essendo la reattività della domanda una delle determinanti del successo delle catene Fast Fashion, il numero di proposte annuali da parte delle aziende è aumentato significativamente. I ridotti volumi di produzione per collezione e la scarsità di prodotti inducono il consumatore ad acquistare impulsivamente per paura di non trovare lo stesso capo di abbigliamento la volta successiva. Un maggiore tasso di rotazione dei prodotti e acquisti frequenti a prezzi pieni garantiscono una forte riduzione delle rimanenze di fine stagione e dei costi connessi, permettendo l'applicazione di un prezzo basso. Tutto ciò porta a riconoscere un'ulteriore significativa differenza tra il Fast Fashion e gli altri operatori del settore moda: mentre questi ultimi realizzano una buona parte del fatturato nel periodo degli sconti, nei primi periodi dei saldi non sono un momento cruciale per le vendite, questo perché tali imprese riescono a vendere i prodotti a prezzo pieno. La vendita risulta facilitata per due motivi: sia perché si tratta di prezzi bassi di per sé, sia per il principio secondo cui il consumatore è stimolato ad acquistare subito, per paura di non ritrovare più il capo. Dunque, tirare i prodotti attraverso la catena delle materie prime e spedire i prodotti più frequentemente, ha permesso ai dettaglianti di essere i maggiori beneficiari in quanto questo processo ha abbassato i loro costi di inventario e ridotto i '*close-out*', ossia le merci scontate. Inoltre, aumentando il numero di stagioni della moda e riducendo la quantità di merce fornita per ogni stagione, le imprese sono state in grado di comprimere il tempo tra l'ordine e la vendita degli articoli, riuscendo ad abbassare le loro scorte e a creare un sistema flessibile (Taplin, 2014).

1.5. Caratterizzazione economica del settore

Il settore della moda ha un valore mondiale di circa 3 trilioni di dollari, che corrisponde al 2% del PIL globale. La maggior parte dei marchi del settore del Fast Fashion sono compresi all'interno di gruppi. I piccoli *player* risultano essere numerosi, ma alla fine i gruppi proprietari che ne stanno dietro non sono tanti. Questi occupano un ruolo

determinante nel settore economico dei Paesi di cui fanno parte. Tali marchi sono infatti inseriti negli indici azionari nazionali che comprendono le industrie più profittevoli. Tra i principali gruppi del settore vi è sicuramente H&M, di origine svedese, che comprende oltre al brand che riporta il suo nome, anche altri come COS e *& Other Stories*. Il gruppo ha registrato a fine 2020 ricavi per 187.031.000.000 SEK, ed è inserito all'interno del OMX Stockholm 30 (OMXS30) facente parte della Borsa di Stoccolma. Nell'ultimo anno ha avuto una prestazione del 39,33% e in tre anni del 35,79%. Altro marchio compreso tra i principali del settore è Uniqlo, facente parte del gruppo giapponese Fast Retailing. Quest'ultimo a fine agosto 2020 ha registrato ricavi pari a 2.008.846.000.000 JPY, ed è inserito nell'indice nazionale Nikkei 225 ossia l'indice che comprende i 225 titoli delle maggiori 225 compagnie che sono quotate alla Borsa di Tokyo. Il gruppo ha registrato prestazioni annuali del 29,26% e del 55,73% in tre anni. Non si può non prendere poi in considerazione il brand Zara, appartenente al gruppo spagnolo Inditex, il quale comprende altri marchi come Massimo Dutti, Stradivarius e Bershka. Questo gruppo è inserito all'interno dell'IBEX 35 che comprende i 35 titoli a maggiore capitalizzazione della Spagna, ed è il segmento più importante della Borsa di Madrid. Inditex ha ottenuto prestazioni annuali del 25,82% e dell'1,57% in tre anni, registrando all'inizio del 2021 ricavi per 20.402.000.000 euro.

Il settore ha un ruolo determinante anche nei Paesi in via di sviluppo in cui avviene effettivamente la produzione dei beni. Contribuisce a creare lavoro in questi Paesi, per un impiego totale di circa 70 milioni di persone, anche se successivamente si parlerà delle problematiche riguardanti questo aspetto. Allo stesso tempo l'industria contribuisce ai ricavi derivanti dalle esportazioni in tali Paesi. Per esempio, l'85% delle esportazioni del Bangladesh proviene dai capi d'abbigliamento. Questo è il secondo maggiore esportatore di abiti a livello globale, e l'industria dell'abbigliamento gli ha permesso di accrescere il PIL nel corso degli anni. Nel 1972 questo aveva un valore di 6.29 miliardi di dollari passando a 173,82 miliardi nel 2014. Nel 2019 il valore dell'abbigliamento esportato era stato pari a 37 miliardi di euro.

Il settore del Fast Fashion ha dunque un ruolo determinante nel generare ricavi nei vari Paesi del mondo, sia in quelli industrializzati che in quelli in via di sviluppo, ed ha assunto nel corso degli anni sempre più importanza per via del peso sempre più crescente della nuova concezione della moda.

1.6. Le 5 Forze di Porter

Il modello delle 5 forze di Porter è utilizzato dalle aziende al fine di analizzare il loro ambiente competitivo e la loro redditività. Esiste una grande quantità di fattori che possono influenzare la redditività di un'industria nel breve periodo, ma ciò che determina la redditività di un'impresa nel medio-lungo periodo è la struttura dell'industria (Porter, 2008). Al fine di sostenere i profitti nel lungo termine bisogna rispondere in maniera strategica alla concorrenza ed è attraverso l'analisi delle 5 forze competitive che si ottiene una visione completa di come è influenzata la redditività in un determinato settore. Le caratteristiche economiche e tecnologiche sottostanti all'industria determinano l'intensità delle forze. Queste non saranno ovviamente uguali per tutti i settori, ma avranno intensità maggiori e quindi rendimenti minori, o intensità più contenute a cui si associano rendimenti maggiori. Come sostenuto da Porter (1980), l'obiettivo di un'azienda è quello di trovare una posizione nel suo settore, in cui le forze competitive le facciano più bene, o meno male. Un'impresa può posizionarsi in maniera difensiva, usando le proprie capacità per resistere alle forze, oppure può posizionarsi in maniera offensiva, in modo da influenzare l'equilibrio che esiste tra queste o da sfruttare un cambiamento in quell'equilibrio prima dei rivali. L'analisi di ciò che sta alla base della pressione competitiva rivela l'attrattiva di un settore, mettendo in evidenza i suoi punti di forza e di debolezza, dai quali si individueranno le opportunità e le minacce. L'analisi derivante dalle 5 forze definisce la struttura di un'industria e definisce l'interazione competitiva esistente tra i vari operatori (Porter, 2008). Le forze definite da Porter al fine di questa analisi sono: l'intensità della concorrenza, la minaccia di nuovi entranti, la minaccia di prodotti sostituiti, il potere contrattuale dei clienti e il potere contrattuale dei fornitori. Tutte queste determinano il livello della concorrenza e la redditività del settore, ma le forze più intense assumeranno un ruolo indispensabile per la pianificazione strategica (Porter, 1980). La natura delle forze e il loro grado di importanza non rimarranno invariati nel tempo, ma si evolveranno, portando al cambiamento del contesto competitivo. Gli obiettivi delle imprese potranno essere diversi: utilizzare le forze a proprio favore, sfruttare i cambiamenti di queste, oppure posizionarsi laddove le forze sono più deboli.

1.6.1. L'intensità della concorrenza

Questa forza sta ad indicare il livello di concorrenza esistente tra imprese che operano nello stesso settore o che offrono la stessa tipologia di prodotto. Il grado di rivalità tra i concorrenti può manifestarsi attraverso diverse forme, tra cui gli sconti sui prezzi, l'introduzione di nuovi prodotti, le campagne pubblicitarie e i miglioramenti dei servizi (Porter, 2008). Un'alta rivalità porta a ridurre la redditività di un'industria. L'intensità della concorrenza dipende da diversi fattori. Il grado di concentrazione delle imprese è uno di questi, e sta ad indicare il numero di imprese che operano in uno specifico business. L'intensità della concorrenza è massima se i concorrenti sono numerosi o sono approssimativamente uguali per dimensioni e potere. Si considera poi il livello di crescita dell'industria. Ad una crescita lenta dell'industria è associata una maggiore concorrenza, come ad esempio nella fase di maturità in cui la competizione sarà maggiormente accentuata finché non si avvia una riduzione della domanda. Ad influenzare l'intensità della competizione vi è anche il rapporto tra domanda e offerta. Nel caso in cui l'offerta risulti maggiore della domanda le imprese opereranno in maniera tale da evitare di ridurre le vendite, attuando delle strategie competitive. Un altro fattore è costituito dalle barriere all'uscita dal momento che rendono più difficile la fuoriuscita degli operatori dal settore in cui operano. Tra gli elementi che innalzano le barriere all'uscita vi sono: l'idiosincronicità degli impianti, dal momento che non permettono di essere utilizzati per altri scopi; l'interrelazione esistente con altri business, perché la fuoriuscita da un settore può compromettere la sua posizione in altri; contrasti da parte di attori istituzionali o soggetti interni all'azienda. Alte barriere all'uscita rendono più accentuata la concorrenza poiché mantengono le imprese nel settore anche se guadagnano poco o niente, portando a ridurre la redditività (Porter, 2008). Si considera inoltre la struttura dei costi, dal momento che, se i costi fissi occupano una posizione rilevante rispetto a quelli totali, allora le imprese tenderanno ad aumentare le quantità prodotte portando ad un eccesso di offerta. Inversamente correlato alla concorrenza invece, risulta essere il grado di differenziazione dei prodotti. Se questi risultano molto simili tra loro aumenta il grado di competizione tra le imprese, che se invece producessero beni differenziati avrebbero uno specifico segmento di mercato. Nel caso in cui i prodotti o i servizi in un mercato siano quasi identici e ci siano pochi *switching costs* per gli acquirenti è più probabile che vi sia la concorrenza sui prezzi per incoraggiare l'acquisto. La concorrenza basata su

dimensioni diverse dal prezzo come sulle caratteristiche del prodotto, sui servizi di supporto, sui tempi di consegna, o sull'immagine del marchio, migliora invece il valore per il cliente. Questa può portare ad utilizzare prezzi più alti, e dunque più difficilmente riduce la redditività. Inoltre, la rivalità focalizzata su tali dimensioni può migliorare il valore rispetto ai sostituti o aumentare le barriere che i nuovi entranti devono affrontare (Porter, 2008).

Portando questa analisi al settore del Fast Fashion, si può dire che il suo ambiente è dominato da un certo numero di piccoli *player* che sono però posseduti da alcuni grandi gruppi. Questi (come Inditex, Fast Retailing, H&M) possiedono la maggior parte delle quote di mercato, portando a creare un elevato grado di concentrazione. Il fenomeno della globalizzazione ha portato negli ultimi decenni ad accentuare il grado di competizione dal momento che ai *competitor* a livello nazionale si aggiungevano quelli internazionali. La creazione di un ambiente sempre più competitivo e dinamico ha portato anche a dar vita a numerose fusioni e acquisizioni, che hanno innalzato il grado di concentrazione. Ciò che accomuna i brand di questo settore è la loro capacità di individuare le tendenze e trasformarle rapidamente in prodotti tramite un'efficiente capacità produttiva, ma per dissociarsi dall'elevata concorrenza, ciascuno ha tentato di differenziarsi il più possibile. Tramite la differenziazione le imprese portano ad aumentare il valore per i clienti e si attenua la competizione basata solamente sul prezzo. Con gli anni '80 si assiste alla riduzione della domanda di beni standardizzati ed emerge la richiesta per componenti intangibili in grado di creare valore per il consumatore. Attraverso un processo che ha portato i clienti finali a richiedere prodotti sempre più personalizzati, si è usciti dal periodo in cui vi era un desiderio di omologazione.



Figura 4: Fast Fashion Positioning Map of Brands, <https://uniqlover.wordpress.com/2012/09/02/46/5/>, 2012.

Come mostrato nelle mappe di posizionamento, ogni marchio ha cercato a modo suo di differire dagli altri. Alcuni brand si sono concentrati ad esempio su produzioni *basic* rispetto ad altri che si sono concentrati su abiti più *trendy*. Molto spesso si è tentato di colmare il divario esistente tra Fast Fashion e Luxury (ad esempio H&M), creando capsule *collections* con stilisti appartenenti al mondo dell'*haute couture*. Altri marchi, come ad esempio Zara, si sono incentrati sul miglioramento della *customer experience*. Sono stati creati a tal fine dei *Flagship Stores Minimal* allo scopo di imitare i negozi di lusso. Questo fenomeno, basato su un tentativo di *trading up* da parte delle industrie del Fast Fashion viene definito “*masstige*” (Harvard Business Review, 2003) ossia “prestigio delle masse”, dal momento che si intende trasferire il cosiddetto “*dream factor*” al *mass market* (Corbellini, 2014). Ulteriore forma di differenziazione è rappresentata dalle mini-collezioni proposte da alcuni brand, le quali raggiungono il mercato in due o tre settimane. Tramite queste si incentivano gli acquisti frequenti e d’impulso. La differenziazione adottata dai marchi ha portato a sviluppare una precisa *bran identity* e a creare fidelizzazione per i consumatori.

In tale settore risultano elevati i costi fissi relativi a distribuzione, comunicazione e ricerca, e ciò ha portato ad innalzare le barriere all’uscita, intensificando la concorrenza. Allo stesso modo però lo sviluppo della tecnologia ha portato a ridurre i costi produttivi. Tramite l’outsourcing e l’integrazione di alcune fasi, si è assistito ad un miglioramento del sistema produttivo. Imprese come H&M appaltano la produzione a terzi, collocati in

Paesi in cui è possibile pagare poco la manodopera, mentre altre come Zara, hanno integrato il processo produttivo, collocandolo in varie parti del mondo in modo da poter sfruttare i vantaggi di costo legati all'outsourcing. A ridurre i costi nel settore hanno contribuito anche i ridotti investimenti in marketing, fondamentali invece nel settore del lusso.

1.6.2. Minaccia di nuovi entranti

I potenziali entranti in un settore rappresentano un rischio per coloro che già vi operano (*incumbents*), dal momento che il loro ingresso porterebbe a sottrarre volumi di affari a quest'ultimi e a ridurre la concentrazione di mercato. La maggior parte delle volte, la decisione di entrare o meno in un settore dipenderà dal prezzo deterrente all'entrata ossia quello che bilancia le ricompense potenziali dall'entrata contro i costi previsti (Porter, 1980). Ad influenzare l'ingresso di questi nel settore vi sono sicuramente le barriere all'entrata. Queste rappresentano gli ostacoli di natura economica o strategica che le imprese che vorrebbero entrare nel mercato dovrebbero affrontare. Al contrario, gli *incumbents* non sono soggetti a questi rischi relativi ai maggiori costi o i minori ricavi, dal momento che già operano in quell'ambiente. Le barriere all'entrata possono essere di tre tipologie: istituzionali, strutturali e strategiche. Le barriere istituzionali fanno riferimento alle limitazioni che nascono dal contesto legislativo. Si tratta di barriere esogene poiché non fanno parte dell'ambiente competitivo del settore. Le barriere strutturali invece, fanno riferimento allo specifico settore. A definire queste vi sono sicuramente le economie di scala, che offrono un vantaggio agli *incumbents* i quali con l'aumento delle quantità prodotte riescono a ridurre l'incidenza dei costi fissi. Le economie di scala scoraggiano l'ingresso costringendo il nuovo arrivato ad entrare su larga scala e rischiare una forte reazione da parte delle imprese esistenti o ad accettare uno svantaggio di costo, entrambe opzioni indesiderabili (Porter, 1980). Vi sono poi le economie di esperienza che avvantaggiano coloro che operano da tempo nella stessa attività portando a ridurre i costi di produzione. Anche le economie di estensione fanno parte delle barriere strutturali poiché determinano un vantaggio di costo per gli *incumbents* che hanno potuto usufruire del maggior tempo nel settore per svilupparsi in altre aree di business. La necessità, inoltre, di investire grandi risorse finanziarie per competere crea una barriera all'entrata, sia che queste risorse debbano essere raccolte sui

mercati dei capitali o meno. Il concorrente potenziale affronta anche la possibilità di preclusione dei fattori di produzione o dei mercati per il suo prodotto. Il nuovo concorrente avrà difficoltà a ottenere prezzi comparabili e può essere scoraggiato dalla necessità di assicurarsi canali di distribuzione per i suoi prodotti. Per barriere strategiche si intendono invece quelle azioni che gli *incumbents* mettono in atto. Queste hanno come obiettivo quello di scoraggiare l'ingresso di altri operatori nel settore o di renderlo molto oneroso. Infine, i potenziali entranti troveranno particolarmente difficile competere con le imprese stabilite per i canali di distribuzione e gli acquirenti se l'industria è caratterizzata dalla differenziazione del prodotto. Questa implica che le imprese consolidate abbiano un'identificazione del marchio e fedeltà dei clienti che derivano dalla pubblicità passata, dal servizio clienti e dalle differenze di prodotto (Porter, 1980).

L'industria del Fast Fashion, come evidenziato prima, è costituita da diversi *player* che producono prodotti differenziati, e ciò rappresenta una minaccia per l'ingresso di nuovi concorrenti. La presenza di grandi gruppi come Inditex, H&M e Fast Retailing senza dubbio scoraggia potenziali nuovi operatori poiché questi possiedono una larga parte del mercato. Per poter essere competitivi nei confronti di queste imprese i potenziali entranti dovrebbero essere dotati di un'ingente capacità produttiva e dovrebbero produrre a costi bassi. Queste caratteristiche però non sono conciliabili dal momento che un nuovo *player* ha difficoltà a produrre subito in tale maniera, poiché è richiesta una maggiore esperienza nel settore. Tra le principali barriere strutturali che devono essere prese in considerazione vi sono le economie di scala. Queste scoraggiano l'ingresso nel settore perché implicherebbero un'eccessiva produzione che un nuovo player non riuscirebbe a realizzare. Le economie di scala permettono agli *incumbents* di avere reazioni minime all'ingresso di un nuovo operatore nel mercato, perché le attività produttive da questi svolte gli permettono di essere collocati ad un livello che non può essere facilmente raggiunto nel breve periodo. Allo stesso modo gli *incumbents* sfruttano le economie di scopo, che gli permettono di realizzare con gli stessi impianti beni diversi tra loro. Oltre alle barriere di tipo strutturale anche quelle di tipo strategico vengono applicate nel settore. Un esempio è costituito dalla strategia dei prezzi predatori, praticata da alcuni marchi come ad esempio Primark, che si mettono in atto tramite l'implementazione delle economie di scala e la differenziazione attuate attraverso processi di innovazione. Infine, ulteriore elemento che rende difficile l'ingresso nel settore del Fast Fashion è la

differenziazione messa in atto dai brand. Tramite questa ciascuna impresa ha costruito nel corso degli anni una propria *brand identity* ed è entrata nella mente dei consumatori, riuscendo ad instaurare con questi un processo di fidelizzazione. Un potenziale nuovo entrante dunque, avrà difficoltà a raggiungere un rapido successo e a competere con un marchio del tutto nuovo e privo di pubblicità.

1.6.3. Il potere contrattuale dei clienti

Tale forza fa riferimento alla capacità che hanno i clienti di influenzare la relazione con l'impresa. Gli acquirenti rappresentano una forza competitiva dal momento che possono abbassare i prezzi, mettere i concorrenti l'uno contro l'altro, e domandare una qualità più alta o più servizi, il tutto a spese della redditività dell'industria (Porter, 1980). Laddove i consumatori giocano un ruolo di vitale importanza per l'impresa, questa subirà maggiormente le condizioni imposte dai primi. Il potere contrattuale dei clienti in tale caso risulterà elevato. Il potere negoziale delle parti è distribuito in base al potere contrattuale relativo di ciascuna. Quest'ultimo sta ad indicare la capacità di una parte di sottrarsi alla negoziazione con la controparte. Se si riesce facilmente a fare a meno della transazione, si riuscirà ad imporre più facilmente le condizioni contrattuali alla controparte. Per rinunciare alla transazione si devono tenere in considerazione diversi fattori: la rilevanza dell'oggetto della transazione, l'esistenza di soluzioni alternative e l'ammontare di costi che le parti devono sostenere se si rinuncia alla negoziazione. Come sostenuto da Porter (1980), il potere dell'acquirente aumenta se i consumatori hanno molte informazioni a disposizione sulle condizioni del mercato, e sulle offerte di altri acquirenti. Inoltre, la presenza di alti *switching costs* blocca i clienti finali a determinati venditori e mitiga il potere dei clienti. Se i prodotti dell'industria sono standard o indifferenziati, gli acquirenti, sicuri di poter sempre trovare fornitori alternativi, possono mettere un'azienda contro un'altra (Porter, 1980). Il potere degli acquirenti però non è statico, può aumentare o diminuire quando i fattori che sono alla base del potere degli acquirenti cambiano nel tempo o come risultato delle decisioni strategiche di un'azienda.

Quello del Fast Fashion è un settore orientato ai gusti dei clienti, e come tale risulta evidente che il potere contrattuale dei consumatori è molto alto. Il Fast Fashion non si avvale di grossi distributori, i singoli marchi vendono i loro prodotti tramite negozi propri, implementando canali distributivi diretti con i clienti finali. Il consumatore ha assunto

oggi un ruolo sempre importante nella determinazione della domanda. Il consumatore moderno, infatti, non solo è il destinatario ultimo della moda, ma la determina anche. Attraverso le sue scelte orienta l'offerta, e le imprese devono necessariamente conoscere le inclinazioni degli acquirenti per poterne soddisfare le esigenze immediate e predire quelle future. Il cambiamento dei gusti dei consumatori ha fatto crescere la componente aleatoria già presente nel settore della moda, aumentando il rischio legato alla progettazione, previsione e industrializzazione. Questo settore si caratterizza dunque per la presenza di una domanda di tipo *market-driven*, ovvero fortemente orientata al cliente, che porta le imprese a gestire e interpretare le esigenze dei consumatori per attuare un'esperienza unica, vera fonte di vantaggio competitivo. Le capacità di previsione delle esigenze dei clienti hanno, per questo motivo, rimpiazzato la creatività degli stilisti nel raggiungimento del successo dell'impresa. Un esempio del forte potere contrattuale dei consumatori è certamente la strategia di Zara, la quale lancia collezioni *basic* da integrare successivamente con capi di tendenza. Attraverso questa strategia è possibile rilevare i gusti e le preferenze degli acquirenti, comprendendo quali sono i *trend* del momento. Successivamente si avvia una produzione incentrata su articoli per i quali vi è una forte richiesta, riducendo così il rischio di eventuali rimanenze.

1.6.4. Il potere contrattuale dei fornitori

Per potere contrattuale dei fornitori si intende l'intensità con cui questi esercitano una pressione competitiva verticale sull'impresa. Maggiore sarà il controllo di questi maggiore sarà il loro potere contrattuale. Ad un maggior potere contrattuale si assocerà l'imposizione di condizioni negoziali a loro favorevoli. I fornitori possono esercitare una forza competitiva in un settore aumentando i prezzi o riducendo la qualità dei beni che vendono. Tali aumenti di prezzo possono ridurre la redditività di un'industria incapace di recuperare gli aumenti dei costi nei propri prezzi (Porter, 1980). Il potere negoziale dei fornitori dipende da una serie di circostanze: la concentrazione e la dimensione media di questi rispetto a quelle degli acquirenti, la reciproca importanza economica e strategica tra impresa e fornitori, la possibilità che i fornitori integrino le attività a valle, i "costi di conversione" a cui l'impresa cliente è sottoposta nel caso in cui decidesse di cambiare fornitori, l'esistenza di prodotti sostituti rispetto a quelli offerti dai fornitori e il loro livello di differenziazione, e infine, la trasparenza del mercato. Se un gruppo di fornitori

è dominato da poche compagnie ed è più concentrato dell'industria a cui vende, sarà in grado di esercitare una notevole influenza su prezzi, qualità e condizioni (Porter, 1980). Nel caso in cui i fornitori vendano a un certo numero di industrie, portando dunque una particolare impresa a non essere particolarmente significativa per le vendite, saranno molto più inclini ad esercitare una pressione sui prezzi. Se l'industria invece, è un cliente importante, la redditività dei fornitori sarà strettamente legata a questa, e dunque vorranno proteggere la loro attività attraverso prezzi ragionevoli (Porter, 1980). La differenziazione e gli *switching costs*, infine, riducono le opzioni degli acquirenti e aumentano il potere contrattuale del fornitore. Nel settore del Fast Fashion il potere contrattuale dei fornitori non risulta eccessivamente elevato, in quanto le aziende nel tempo hanno implementato il processo di integrazione verticale. Tramite questo il potere dei fornitori è diminuito progressivamente. I prodotti commercializzati dai *supplier*, in tale settore, non sono altamente differenziati e ciò renderebbe agevole per le imprese cambiare fornitore in caso di rialzo dei prezzi. Nonostante vi sia un gran numero di fornitori, i costi e il rischio connessi all'attività di ricerca (*global sourcing*) per le imprese potrebbero risultare eccessivi. Tale situazione disincentiva il *turnover* da parte delle aziende. Le imprese del Fast Fashion sono delle grandi aziende che godono di un forte potere contrattuale nei confronti dei propri fornitori. Gli acquisti di tali imprese, infatti, incidono fortemente sui bilanci dei *supplier* stessi. Tuttavia, le relazioni tra imprese e fornitori si basano su alleanze atte a contenere il potere contrattuale degli stessi, poiché questo settore è particolarmente sensibile al prezzo. Tale tipologia di alleanze, infatti, contribuisce a ridurre il margine di rischio ed opportunismo nelle transazioni, portando ad assicurare forniture affidabili e a ridurre i costi di transazione. Tra queste tipologie di alleanze rientra senza dubbio l'esternalizzazione delle attività, tramite contratti di subfornitura, la quale crea vincoli di dipendenza ed esclusività. Attraverso questo processo sono emerse delle filiere "virtuali" che connettono attori indipendenti localizzati in diversi paesi del mondo, facilitando il coordinamento con il leader della filiera.

1.6.5. Minaccia di prodotti sostituti

I prodotti sostituti sono quelli che vengono considerati dai consumatori finali come alternative poiché svolgono la stessa funzione d'uso anche se possiedono caratteristiche differenti. I sostituti sono sempre presenti, ma sono facili da trascurare perché possono sembrare molto diversi dal prodotto dell'industria (Porter, 2008). La pressione competitiva che questo genere di prodotti esercita è definita da Porter come minaccia di prodotti sostituti. Per ridurre questa pressione le imprese possono: migliorare la percezione del proprio prodotto, rispetto a quello sostituto, in termini di rapporto valore/prezzo; riposizionare il prodotto; differenziarlo, al fine di ridurre l'elasticità incrociata della domanda; migliorare la comunicazione inerente alle qualità del prodotto; e infine rafforzare il sistema distributivo e avvicinare maggiormente il consumatore. I sostituti limitano il profitto di un'industria ponendo un limite ai prezzi che le imprese del settore possono applicare (Porter, 1980). I prodotti sostituti che destano maggiore preoccupazione sono: quelli che godono di un miglioramento costante nel *trade-off* prezzo-prestazione con il prodotto dell'industria, quelli che comporterebbero costi minimi di cambiamento per i potenziali acquirenti o quelli che vengono prodotti da industrie che guadagnano alti profitti (Porter, 1980). Se un'industria non si distanzia dai sostituti tramite il marketing, la performance del prodotto o altre tipologie di mezzi, soffrirà in termini di redditività e spesso di potenziale di crescita (Porter, 2008). Le imprese che operano nel Fast Fashion hanno come obiettivo quello di vendere capi ad un prezzo basso. Di conseguenza, non possono essere considerati prodotti sostituti quelli che vendono venduti ad un prezzo più alto, poiché non rientrano nella stessa categoria. Tuttavia, vi sono dei prodotti che possono essere considerati dei sostituti, ossia quelli che fanno parte del mercato dell'usato. Il settore dell'usato viene considerato come sostituto del Fast Fashion principalmente da soggetti che pongono la loro attenzione sui temi dell'ambiente e della sostenibilità, in netto contrasto con il forte impatto ambientale che caratterizza invece il Fast Fashion. L'industria del *resale* ha un valore di circa 24 miliardi di euro ed è un business destinato a crescere sempre di più nei prossimi anni. Ad incentivare ciò contribuiscono anche le nuove piattaforme tecnologiche che consentono di mettere in comunicazione coloro che desiderano dismettere i loro capi con soggetti interessati al loro acquisto (ad esempio, le piattaforme Depop e Vinted). Il numero di persone che acquistano l'usato è in crescita, vista la sempre maggiore attenzione delle persone ai temi

della sostenibilità. Nell'ultimo anno in Italia sono state circa 23 milioni le persone che hanno fatto acquisti o venduto abiti usati. Oltre ai capi usati si possono ritenere prodotti sostituti del Fast Fashion i cosiddetti "acquisti etici", ovvero prodotti che favoriscono il processo dell'economia circolare a sostegno della Green Fashion. La popolarità di questi è dovuta ad un aumento della responsabilità sociale ed ambientale dei consumatori. Questi hanno un'attenzione sempre maggiore nei confronti della sostenibilità nella sua concezione più ampia, ed in particolar modo fanno attenzione alle condizioni lavorative all'interno delle aziende. Per questi motivi, l'acquisto di tali capi consente indirettamente di sostenere comunità in via di sviluppo e di prediligere materiali naturali o riciclati, così da colmare quell'aspetto che risulta essere carente nel Fast Fashion.

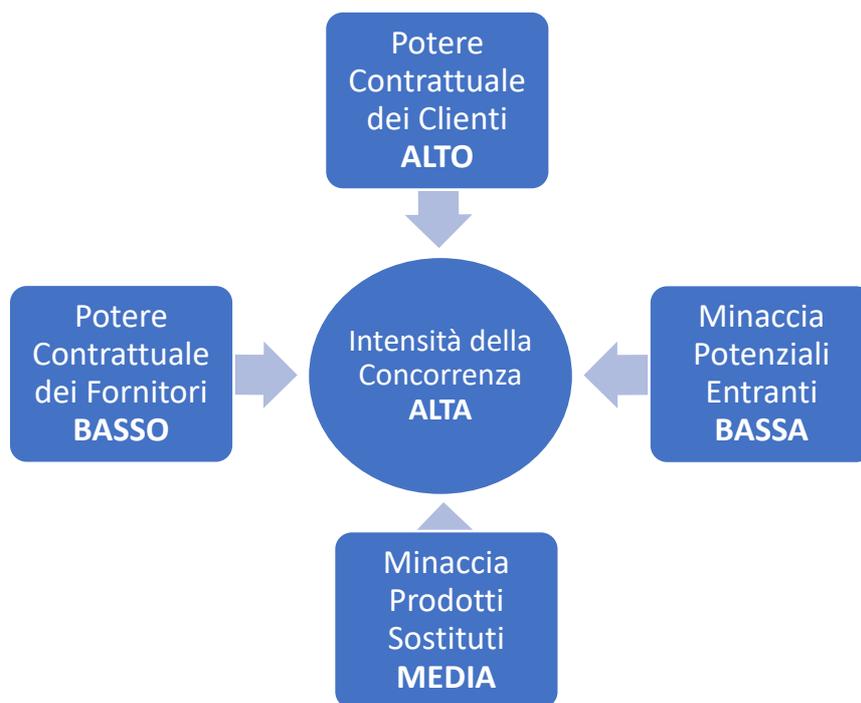


Figura 5: Elaborazione personale adattata al modello delle 5 Forze di Porter

2. La sostenibilità nel Fast Fashion e l'effetto del Covid-19

2.1. Il concetto di sostenibilità

A partire dagli anni '70 inizia ad emergere la consapevolezza che l'utilizzo di risorse naturali da parte dell'uomo è in continuo aumento, e sta iniziando a raggiungere dei limiti irreversibili. Si assiste alla presa di coscienza che lo sfruttamento di suolo, aria, acqua o risorse minerarie supera di molto la capacità che essi hanno di rigenerarsi conducendo i sistemi ambientali del pianeta al limite dell'instabilità. Da un lato vi sono i Paesi industrializzati che iniziano ad affrontare tematiche come l'incremento demografico, l'inquinamento e l'eccessivo consumismo, dall'altro si leva la voce dei Paesi in via di sviluppo che vedono nella crescita l'unica via d'uscita dalla povertà.

La prima conferenza internazionale su questa tematica è la "Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano" che si tiene a Stoccolma nel 1972 e con la quale inizia una forma di cooperazione tra Stati atta a realizzare politiche per lo sviluppo ambientale. Nel 1980, invece, viene pubblicato il documento "Strategie per la Conservazione del Mondo" seguito, nel 1982, dalla pubblicazione della "Carta per la Natura". Si cerca in pratica per diversi anni di risolvere l'incompatibilità tra sviluppo e tutela dell'ambiente, giungendo alla conclusione che è necessario mettere in atto una differente forma di sviluppo, ossia lo sviluppo sostenibile. La definizione di "sviluppo sostenibile" risale al rapporto Brundtland del 1987, che ne parla come uno "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". All'epoca l'attenzione è rivolta alla conservazione dell'ambiente e alla necessità di garantire il continuo miglioramento degli standard di vita economica dei Paesi in via di sviluppo, conservando le risorse naturali (Berlin e Adams, 2017). Negli anni successivi invece tale concetto viene articolato in tre diversi aspetti: quello economico, quello ambientale e quello sociale. Il primo fa riferimento alla redditività, alla crescita aziendale e al soddisfacimento delle richieste del mercato. Il secondo comprende l'attenzione al pianeta, alle risorse ambientali e al patrimonio naturale mentre l'ultimo fa riferimento alle persone, alla giustizia sociale e all'equità. Il concetto di sviluppo sostenibile si compone dunque di tre pilastri interconnessi tra loro la cui attività ben coordinata permette di raggiungere degli obiettivi sostenibili. La sostenibilità economica si pone come obiettivo quello di garantire alle imprese reddito ed efficienza economica, realizzando la propria attività produttiva nel rispetto dell'ecosistema. La sostenibilità ambientale è finalizzata a

contrastare il degrado ambientale garantendo la disponibilità delle risorse naturali, e la loro qualità. La sostenibilità sociale infine ha come obiettivo imprescindibile quello di garantire alle persone qualità della vita e servizi⁶.

Una teoria definita “*Weak Sustainability*” vuole dare una rappresentazione di questi tre pilastri che non si escludono a vicenda, ma coesistono. A questi viene dato il medesimo peso e tramite un bilanciamento riescono a creare un equilibrio. Questo modello discende dal rapporto Brundtland ed è il primo a diffondersi. Un secondo modello definito “*Strong Sustainability*” trova la sua diffusione nel 2002 ad opera di Giddings. In tale caso i tre pilastri vengono rappresentati uno dentro l’altro, come a dimostrare la reciproca dipendenza. A questi vengono dunque conferiti pesi e dimensioni diverse.

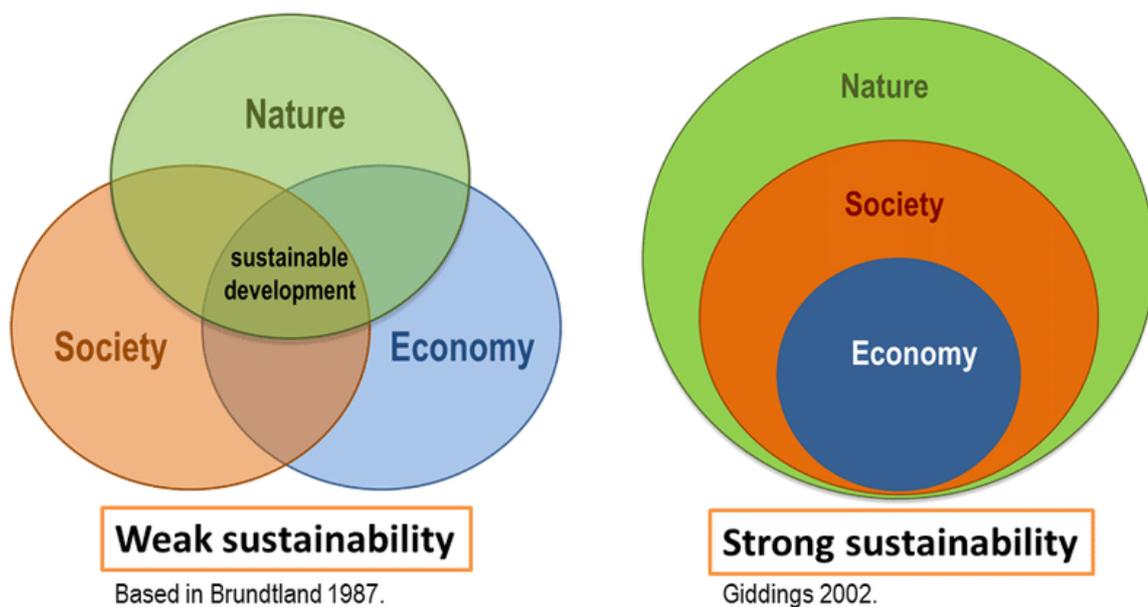


Figura 6: *Weak and Strong Sustainability. Ahuerma et al., 2019.*

L’esigenza di sostenibilità nasce dal fatto che il sistema di per sé, comprensivo di animali e vegetali, è sostenibile, poiché è dotato di un equilibrio che si rigenera di pari passo con i cambiamenti chimici, fisici o climatici. Il problema, dunque, è rappresentato dall’uomo che altera l’equilibrio insito nell’ecosistema. Le minacce alla sostenibilità da parte delle attività umane moderne sono numerose e connesse tra loro: distruzione degli habitat e

⁶ <https://www.energyup.tech/sostenibilita/sostenibilita-modalita-imprescindibile-di-sviluppo/>

perdita di biodiversità, deforestazione, degrado degli oceani, scarsità di acqua dolce per una popolazione in crescita, esaurimento delle risorse, sostanze chimiche sintetiche tossiche che si accumulano nell'ambiente, cambiamento climatico antropogenico, ecc. (Murphy, 2012). I problemi ambientali globali che ci troviamo ad affrontare oggi sono in gran parte il risultato dell'eccessivo utilizzo da parte dell'uomo delle risorse naturali che rischiano di arrivare ad esaurimento. Al fine di evitare questo si porta avanti la "Triple Bottom Line" (Elkington, 1994) ossia un principio in base al quale le imprese dovrebbero prendere decisioni a livello societario che perseguano in maniera simultanea tre obiettivi: equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica. È così che l'impatto delle pratiche commerciali di queste viene esaminato e analizzato in termini di tre categorie: Persone, Profitto e Pianeta. Infatti, le loro attività hanno un impatto sociale, economico e ambientale, e l'obiettivo delle pratiche sostenibili è quello di raggiungere un equilibrio tra questi tre impatti per arrivare a soddisfare la necessità di mantenere il benessere a lungo termine dell'umanità (Persone), il successo del commercio (Profitto) e la prosperità della Terra (Pianeta) (Shambu, 2015). Viene inoltre creata l'Agenda 2030, un programma d'azione per le persone e il pianeta finalizzato ad avere un ambiente di pace e prosperità sia nel presente che nel futuro. Questo importante documento viene sottoscritto il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'Onu ed approvato dall'Assemblea Generale dell'Onu con l'intento di raggiungere 17 obiettivi in materia di crescita ambientale, sociale ed economica. Questi traguardi coinvolgono tutti i Paesi, con le loro imprese, sia pubbliche che private, la popolazione e gli operatori dell'informazione e della cultura. E tramite questi traguardi i Paesi si impegnano a sconfiggere la povertà, ad eliminare le disuguaglianze, ad affrontare i cambiamenti climatici e a realizzare una società in cui siano rispettati i diritti umani.

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



Figura 7: I 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile.

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

2.1.1. Sostenibilità sociale

Per sostenibilità sociale si intende l'insieme di azioni volte al raggiungimento dell'equità all'interno della società. Alla base di questo concetto ci sono l'eliminazione della povertà e la garanzia di condizioni di dignità di base per gli individui che sono il fondamento di ogni società che voglia applicare i diritti e gli obblighi delle persone in modo uguale, indipendentemente dalla classe sociale a cui appartiene ciascuna persona. Ad ogni essere umano dovrebbe essere garantita la possibilità di vivere in un contesto giusto e corretto che gli permetta di esprimersi nel modo adeguato. Garantendo questo si va a soddisfare anche un bene maggiore, ossia il miglioramento dell'intera società. L'obiettivo della sostenibilità sociale richiede dunque la creazione di una maggiore coesione sociale e la necessità di agire in maniera tale da garantire a tutti condizioni di benessere. Ma la sostenibilità sociale non può essere cavalcata senza avere chiaro in mente il nesso tra queste iniziative e le risorse naturali, dal momento che le azioni rivolte alla sostenibilità sociale sono un fondamento indispensabile per perseguire la sostenibilità ambientale ed economica. Il nesso tra problematiche economiche ambientali e sociali è il dato

di partenza di qualsiasi strategia si voglia mettere in campo o di qualsiasi analisi si voglia fare delle problematiche esistenti e future. Si sa ad esempio come i fattori economici e ambientali non facciano altro che aggravare la situazione dei Paesi in via di sviluppo.

Gli sforzi rivolti alla sostenibilità sociale determinano anche la situazione di un'impresa e la sua responsabilità sociale. Per responsabilità sociale, secondo la norma ISO 26000, si intende l'insieme delle modalità con cui le imprese o le organizzazioni possono operare in maniera socialmente responsabile nella società e nell'ambiente in cui esistono, agendo in maniera etica e trasparente e contribuendo alla salute e al benessere della società (ISO, 2010). Se infatti l'impresa opera in un contesto di disuguaglianza che non permette il superamento della povertà, può trovare più difficile la realizzazione della sua attività e la sua crescita. Allo stesso modo un ambiente interno giusto non fa altro che aumentare i benefici dell'azienda, portandola a migliorare la produttività. Dunque, le relazioni di un'impresa con i suoi stakeholders sono indispensabili e questa le deve gestire nella maniera più corretta possibile per trarre maggiori benefici. Secondo la definizione di Holme e Watts (2000), la responsabilità sociale d'impresa è un impegno continuo di un'organizzazione ad agire in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando anche la qualità della vita dei suoi dipendenti (comprese le loro famiglie), della comunità locale e della società nel suo complesso.

Ciascuna impresa può nel suo piccolo aiutare a raggiungere la sostenibilità sociale, cooperando con i governi nel loro dovere di tutelare i diritti degli uomini. Le aziende possono inoltre mettere in atto delle azioni ulteriori come la creazione di lavori dignitosi che siano in grado di rendere migliore la vita dei lavoratori; la promozione delle politiche pubbliche a sostegno della sostenibilità sociale, e la collaborazione con altre aziende. Ad ogni modo, al fine di ottenere soluzioni durature, le iniziative di sostenibilità sociale devono essere bilanciate tenendo conto di una serie di prospettive diverse. Le priorità dei diversi stakeholder di un'azienda, che comprendono i futuri lavoratori, quelli attuali, le loro famiglie, l'impresa, la comunità che la circonda e il paese nel suo complesso, sono strettamente interconnesse. Infatti, un cambiamento per uno stakeholder influenzerà tutti gli altri in termini di aspettative, bisogni, motivazioni, comportamenti (sia collettivi che individuali), regolamenti, infrastrutture e valori (Berlin

e Adams, 2017). Le priorità degli individui, dell'azienda e della società sono differenti e si sovrappongono fra loro. Inoltre, bisogna considerare che le decisioni ad ogni livello sono prese rispetto a diverse prospettive temporali. Per la società, le iniziative devono spesso essere prese considerando un orizzonte temporale abbastanza lungo, in contrasto con gli obiettivi trimestrali o annuali per una azienda. Per l'individuo, invece, l'orizzonte temporale delle priorità e delle decisioni varierà, tra il breve e il lungo termine, a seconda dei cambiamenti personali nella vita (Berlin e Adams, 2017). Tutte queste esigenze devono necessariamente essere bilanciate al fine di assicurare un equilibrio anche nel futuro.

2.1.2. Sostenibilità ambientale

Il concetto di sostenibilità ambientale sta ad indicare le azioni volte a far sì che il sistema ambientale mantenga la sua funzione nel corso del tempo, che è quella di fornire risorse. La stretta relazione del pilastro relativo all'ambiente con quelli economico e sociale deriva dal fatto che senza un ambiente produttivo sostenibile, in grado di fornire una base di risorse, sarebbe difficile avere una società sostenibile. Allo stesso modo, un'economia sostenibile dipende da un flusso sostenibile di risorse materiali, energetiche e ambientali. Al contrario però, un ambiente sostenibile non ha bisogno di dipendere dall'esistenza della società o dell'economia. Questo può esistere da solo come un sistema sostenibile (Morelli, 2011) ed è l'attività dell'uomo che altera questo ecosistema. Questa circostanza fa sì che la sostenibilità ambientale sia una delle più grandi questioni affrontate al momento. Il punto di partenza è che l'aumento della popolazione globale e la crescita di attività relative allo sfruttamento delle risorse naturali minano fortemente l'equilibrio ambientale. Le problematiche in termini di inquinamento sono sempre più gravi e l'aumento del consumo pro-capite non fa che peggiorare costantemente ed inesorabilmente la situazione del nostro ambiente. Sotto accusa ci sono l'urbanizzazione, l'industrializzazione e le pratiche agricole moderne che hanno inquinato le risorse idriche, l'aria e il suolo in tutto il mondo. Le risorse naturali sono quindi non solo sovra sfruttate, ma anche contaminate da sostanze chimiche tossiche che rendono difficile la sopravvivenza delle generazioni future. In aggiunta a causa dell'impatto del riscaldamento globale, i ghiacciai si stanno sciogliendo a tassi 2-3 volte superiori rispetto al secolo scorso. Secondo le stime, la Terra sta attualmente attraversando una delle più grandi fasi

di perdita di biodiversità, il cui impatto è impreveduto e imprevedibile (Arora, 2018). Sullo sfondo della crescita della popolazione umana e del dilagante sfruttamento dell'ambiente da parte dell'uomo, la sostenibilità ambientale risulta essere la strategia chiave. La principale preoccupazione della società moderna riguarda il fatto che, mentre oggi le persone stanno godendo delle comodità dello sviluppo economico e delle risorse naturali, le generazioni future dovranno fronteggiare le scarse risorse e un'ambiente inquinato (Arora, 2018). Le generazioni attuali dovrebbero intraprendere tutte le azioni necessarie al fine di lasciare a quelle future un ambiente altrettanto sostenibile che le garantisca le stesse opportunità. La sostenibilità ambientale potrebbe essere definita dunque come una condizione di equilibrio, resilienza e interconnessione che permette alla società umana di soddisfare i suoi bisogni senza superare la capacità dei suoi ecosistemi di supporto di continuare a rigenerare i servizi necessari per soddisfare quei bisogni, né con le nostre azioni diminuire la diversità biologica (Morelli, 2011).

2.1.3. Sostenibilità economica

Ulteriore pilastro della sostenibilità è quello relativo all'aspetto economico. In relazione a questo, lo sviluppo sostenibile è spesso descritto come la necessità di mantenere un reddito permanente per l'umanità, generato da stock di capitale non decrescenti. Così, stock costanti di capitale umano, artificiale, naturale e sociale (Serageldin e Steer, 1996) sono considerati criteri necessari e spesso sufficienti dello sviluppo sostenibile (Pearce et al., 1990). La sostenibilità economica può riferirsi in duplice maniera sia al continuo successo di un'economia nel corso del tempo, sia alla maniera in cui un'economia opera in relazione alla sostenibilità, proteggendo contemporaneamente gli elementi sociali e ambientali. Le azioni intraprese al fine di garantire la crescita economica, che non hanno un impatto negativo in ambito sociale e ambientale, sono infatti incluse nel concetto di sostenibilità economica. L'interazione tra le tre variabili economica sociale e ambientale avviene sia su scala globale, che a livello locale, all'interno di una azienda. Come si può dedurre dal modello della *Strong Sustainability*, tale interazione sta ad indicare che non si può raggiungere una sostenibilità economica nel tempo senza avere un ambiente e una società sani. La sostenibilità economica punta, dunque, a “creare una crescita duratura degli indicatori economici, generare reddito e lavoro e sostenere nel tempo le popolazioni,

valorizzarne le specificità territoriali e allocarne efficacemente le risorse”⁷. Al fine di creare e mantenere una condizione in grado di generare una crescita economica è necessario utilizzare le risorse in maniera efficace e corretta. Facendo buon uso di tali risorse, si genera reddito e lavoro necessario a sostenere la società. Il modo è uno soltanto: riuscire a sfruttare le risorse in maniera più lenta di come queste si rigenerano. Solo in questo modo si può garantire un sistema economico sostenibile. Ed è necessario farlo per attuare quei cambiamenti in grado di dare vita ad un processo che ottimizzi l’utilizzo delle risorse poiché con le pratiche attuali non si riesce a fornire uno standard di vita minimo. La cosiddetta soglia di povertà non è altro che il reddito minimo necessario a raggiungere un livello di vita adeguato in un certo Paese. E le differenze tra i Paesi sono enormi. In quelli in via di sviluppo tale soglia è talmente bassa, da non garantire alle persone i bisogni essenziali. Al fine di portare il pianeta verso la sostenibilità economica è necessario dunque utilizzare in maniera appropriata le risorse per generare valori sostenibili nel tempo in modo tale che, come sostenuto da Foy (1990), l’attività economica corrente non pesi sproporzionatamente sulle generazioni future.

2.2. Problemi di sostenibilità nel Fast Fashion

Il Fast Fashion ha da sempre assunto il carattere di moda “usa e getta” per il fatto che il suo abbigliamento non viene utilizzato più di qualche volta. Questo incoraggia l’atteggiamento dei consumatori a preferire acquisti frequenti di vestiti nuovi e a scartare quelli vecchi, seppur ancora utilizzabili (Birtwistle e Moor, 2007). Tale particolare modello di business ha lanciato quindi la nuova tendenza che porta alla sostituzione prematura dei prodotti e all’obsolescenza della moda (Kozłowski, Bardecki e Searcy, 2012). I consumatori, attratti dai bassi prezzi dei capi, sono propensi all’acquisto immediato di questi e al rimpiazzo non appena si crea una nuova tendenza. Contribuiscono molto a tale pratica senza dubbio gli *Influencer* i quali, attraverso social media come TikTok e Instagram, rendono virale i loro contenuti e i prodotti che utilizzano. Le persone si trovano quindi di fronte un prodotto che vorrebbero avere e lo acquistano in poco tempo, poiché questo è già disponibile sul mercato. I prezzi bassi aumentano poi le quantità di prodotti che ciascun individuo possiede, facendo prevalere il concetto di quantità su quello di qualità. Ma, dietro l’economicità dei capi, si

⁷ <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/economia-sostenibile.htm>

nascondono delle realtà che coinvolgono condizioni precarie per i lavoratori e l'inquinamento ambientale. Numerosi e gravi sono infatti gli impatti ambientali e sociali, in particolare alla base della catena di fornitura (Allwood et al. 2006). Diverse sono inoltre le critiche al settore per la bassa qualità e la scarsa durevolezza dei prodotti che sorgono come conseguenze del veloce processo produttivo. Questo è però la fonte dei profitti di questa industria che, sull'altare del guadagno, sacrifica la sostenibilità. Il consumo di moda e la sostenibilità, infatti, sono di natura contraddittoria: la moda consuma molte risorse naturali e genera rifiuti, mentre la sostenibilità mira alla conservazione delle risorse e a generare zero rifiuti (Dissanayake e Sinha, 2012).

2.2.1. Insostenibilità sociale

All'origine dei bassi costi del processo produttivo nel settore del Fast Fashion, risiede la delocalizzazione della produzione in Paesi in via di sviluppo. Nel 1960, più del 95% degli abiti acquistati negli Stati Uniti erano prodotti all'interno del Paese. Nel 1990, quel numero scende al 50%, mentre ai giorni d'oggi è del 2% (Cline, 2013). La scelta di attuare una strategia di outsourcing risiede nel basso costo della manodopera e negli standard e regolamenti meno severi che circondano le questioni sociali e ambientali in questi Paesi (Allwood et al. 2006). Le varie aziende sono ritenute responsabili di aver approfittato di queste situazioni per aumentare i propri profitti, resi possibili da un aumento dei volumi venduti. Mentre i margini di profitto per unità per il *retailer* sono più bassi rispetto a 20 anni fa, i loro profitti complessivi sono alti grazie alla drammatica crescita del volume delle vendite (Shambu, 2015). Gli impatti sociali come i diritti dei lavoratori, le cattive condizioni di lavoro, i lunghi orari, i bassi salari, il lavoro minorile e le questioni di salute e sicurezza sono le problematiche gravi e urgenti che affliggono i Paesi in cui si è trasferita la produzione del vestiario (Madsen et al. 2007), che ovviamente hanno come primi responsabili le imprese del Fast Fashion. Quest'ultimo si presta più facilmente all'*outsourcing* rispetto ad altre industrie per una ragione fondamentale: gran parte del processo comprende l'attività di cucitura, che è ad alta intensità di lavoro. Questo significa che c'è un enorme incentivo a rifornirsi da Paesi con i salari più bassi. Facendo un confronto, un lavoratore medio americano dell'abbigliamento guadagna 4 volte di più di un lavoratore cinese, 11 volte di più di un lavoratore dominicano e 38 volte di più di un lavoratore del Bangladesh (Cline, 2013). Quella della moda, secondo il *Global Slavery*

Index 2018, è considerata una delle cinque industrie che ha fatto maggior uso della “schiavitù moderna”. In Paesi come Pakistan, Bangladesh, India e Cina il numero di bambini che lavora nelle fabbriche è altissimo e a questa problematica si collega quella del lavoro sottopagato. Le persone che lavorano nelle fabbriche si ritrovano sovraccaricate di lavoro e senza nessun tipo di tutela. Non hanno indennità di malattia e sono costrette a lavorare molto spesso in condizioni di pericolo. Ne è un esempio il crollo dell’edificio Rana Plaza in Bangladesh. Nel 2013 sono morti 1138 operai e ne sono rimasti feriti 2500 a causa di questa sciagura. A partire da un evento così drammatico è nato il movimento “*Fashion Revolution*”, volto alla sensibilizzazione dei consumatori circa gli acquisti. L’obiettivo di tale movimento è quello di ottenere un’industria della moda più attenta alle tematiche sociali e allo stesso tempo di aumentare la consapevolezza dei consumatori circa i danni apportati all’ambiente da parte delle industrie della moda “usa e getta”. Nonostante vari tentativi di cambiamento, rimane urgente il problema del lavoro sottopagato. Dietro un capo d’abbigliamento acquistato ad un prezzo basso, infatti, si nascondono retribuzioni al di sotto dei minimi livelli per i lavoratori delle fabbriche. A volte solo pochi centesimi, quelli che restano dopo la suddivisione dei profitti tra i vari operatori della *supply chain*.

BREAKDOWN OF COSTS OF A T-SHIRT

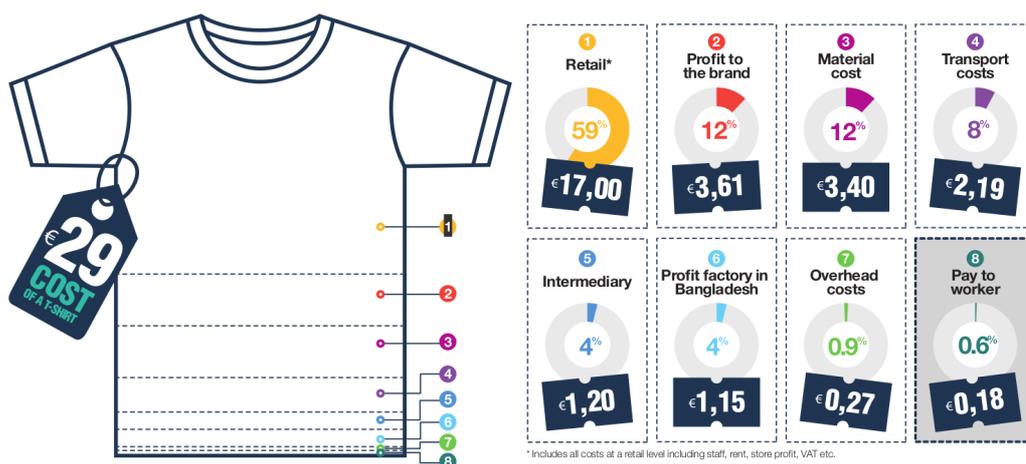


Figura 8: Ripartizione dei costi di una maglietta.
https://fashionchecker.org/it/about_us.html

La cosiddetta *minimum wage* è la paga minima, stabilita dai governi, che viene corrisposta ai lavoratori. Tale salario però corrisponde a circa un quinto della paga dignitosa, ossia la

living wage. Laddove in una famiglia, non si riceve la *living wage*, i genitori sono costretti a mandare i propri figli a lavorare. In questa maniera si genera il lavoro minorile, che nasce da un circolo vizioso che ha inizio proprio dalle scelte delle imprese. A nulla è servito che i marchi del settore abbiano stabilito degli standard salariali equi come requisiti fondamentali a cui i fornitori si devono attenere, perché esercitare un efficace controllo su questo risulta molto difficile. Soprattutto nei Paesi ad elevata corruzione, i comportamenti di sfruttamento risultano essere quasi impossibile da rintracciare.

2.2.2. Insostenibilità ambientale

Il Fast Fashion ha rivoluzionato le abitudini dei consumatori e l'intero processo di acquisto. La diminuzione del prezzo dell'abbigliamento e i cicli di tendenza più veloci, insieme alla bassa qualità e all'obsolescenza pianificata (Fletcher, 2008) hanno portato a un aumento del volume di vestiti consumati a livello globale. L'evoluzione dell'industria della moda ha portato ad aumentare i ritmi di realizzazione dei capi, generando cambiamenti profondi anche nei consumatori. Questi ricercano quasi nevroticamente nuovi abiti per soddisfare le loro esigenze di essere sempre "alla moda". Ma le tendenze cambiano continuamente, generando una sorta di corsa costante all'acquisto da parte delle persone che hanno generato il fenomeno dell'*overconsumption*. Facendo un confronto, rispetto a vent'anni fa la vita di un capo si è dimezzata mentre è più che raddoppiato l'acquisto di vestiti da parte dei consumatori.

Growth of clothing sales and decline in clothing utilisation since 2000

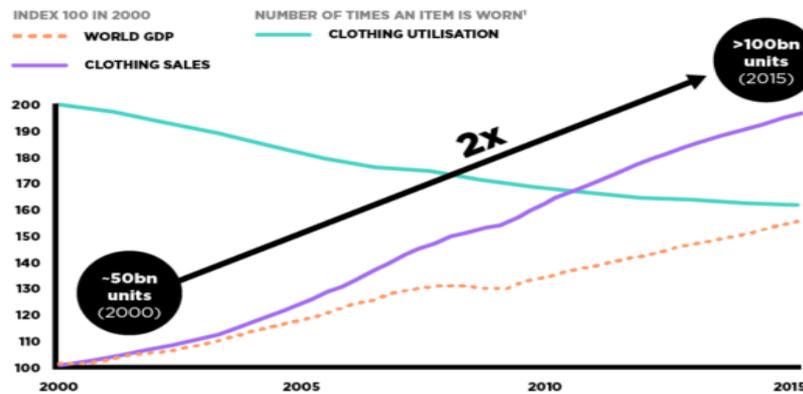


Figura 9: Incremento della vendita di vestiti e riduzione del loro utilizzo, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fast-fashion/>, 2020.

Secondo la società di consulenza McKinsey, attraverso i processi semplificati che hanno portato alla riduzione dei costi da parte delle imprese, queste hanno raddoppiato la produzione tra il 2000 e il 2014 mentre il numero di abiti comprati ogni anno dai clienti sono aumentati del 60 per cento. Il Fast Fashion non aumenta solo la velocità del processo produttivo, ma lo stesso ciclo di vita di un capo, dal momento che diventa già “vecchio” dopo poche volte che è stato indossato. I consumatori, infatti, tendono a scartare un abito dopo che è stato utilizzato sette o otto volte, trattandolo come bene “usa e getta”. All’origine di questo fenomeno c’è anche, e soprattutto, l’aumento delle collezioni annuali. Dalle tradizionali 2 collezioni in un anno si è passati alle circa 50 collezioni. Il ritmo di produzione è diventato praticamente quasi frenetico, di settimana in settimana si lavora alla realizzazione di modelli sempre nuovi e adeguati alle tendenze del momento per soddisfare le esigenze sempre più incalzanti dei consumatori.

Traditional vs. "Fast" Fashion

TRADITIONAL: 2 CYCLES PER YEAR



TYPICAL FAST FASHION: 50 CYCLES PER YEAR



Source: True Cost

 WORLD RESOURCES INSTITUTE

Figura 10: Collezioni nel sistema tradizionale e nel Fast Fashion.
https://fashionchecker.org/it/about_us.html

Il fenomeno dell'*oveconsumption* porta con sé una conseguenza allarmante e cioè il problema dello smaltimento dei rifiuti. Nel campo dell'abbigliamento, infatti, la maggior parte degli scarti finisce nelle discariche invece di essere riciclata o riutilizzata (Madsen et al. 2007). Mentre i vestiti prodotti fino a qualche decennio fa erano composti principalmente da fibre organiche, che sono biodegradabili, gli indumenti di oggi contengono spesso fibre artificiali e sintetiche come il poliestere, il rayon e la viscosa, che sono difficili da riciclare e impiegano anche decenni per decomporsi nelle discariche (Shambu, 2015). Si prevede un aumento dei rifiuti del settore di circa il 60% entro il 2030, generando ulteriori 57 milioni di tonnellate di scarti ogni anno. Entro il 2030 i rifiuti totali dell'industria della moda sono stimati 148 milioni di tonnellate. Ma il problema dei rifiuti non è l'unico impatto sull'ambiente generato dall'industria del Fast Fashion. L'industria tessile è considerata infatti la seconda più inquinante al mondo dopo quella del petrolio. Questo è dovuto a processi produttivi che impattano notevolmente sull'ambiente. Tutti gli ecosistemi, acquatici atmosferici e terrestri, vengono compromessi a causa delle pratiche adottate dall'industria che prevedono ad esempio il rilascio di gas serra e altre sostanze inquinanti. Considerando le emissioni globali di CO₂ il settore è responsabile di circa il 10% di queste. Si prevede inoltre un aumento di oltre il 60% di gas serra nel settore, per un equivalente di circa 2,8 tonnellate all'anno entro il 2030. L'industria ha poi un grande impatto sull'inquinamento degli oceani. La maggior parte degli abiti, essendo in poliestere, a causa del lavaggio rilasciano circa 500.000 tonnellate di microfibre nelle acque. Per soddisfare la domanda, la produzione globale di fibre continua a crescere, e si prevede che crescerà del circa 3,7% all'anno, fino a

raggiungere 130 milioni di tonnellate nel 2025 (Koszevska, 2018). In particolar modo si prevede che la produzione globale di cotone e poliestere, le due fibre chiave per l'industria tessile, crescerà significativamente nei prossimi anni. Si può dire che una gran parte dell'insostenibilità ambientale del Fast Fashion dipende dall'industria del cotone, poiché comporta pratiche di coltivazione e raccolta insostenibili. Molti sono i motivi che fanno della produzione di cotone un processo molto inquinante. Prima di tutto, la coltivazione di cotone richiede l'utilizzo di ampi terreni da sfruttare in maniera intensiva, portando alla perdita di biodiversità in tali terre. Oltre a questo, bisogna considerare che tutte le fasi produttive richiedono l'uso di molta acqua. E nella maggior parte dei casi non basta l'acqua piovana ad alimentare la coltivazione del cotone, circostanza che rende necessaria un'irrigazione aggiuntiva. Con il concetto di "*Water Footprint*" si indica l'utilizzo di acqua necessario per la realizzazione di un prodotto. Secondo il *Water Footprint Network* il volume di acqua consumata per produrre cotone è di 11.000 litri di acqua per 1 chilogrammo. Per produrre una camicia da 250 grammi quindi, si devono consumare 2700 litri di acqua. La coltivazione del cotone inoltre richiede l'utilizzo di una grande quantità di pesticidi, i quali vengono rilasciati nei corsi d'acqua, inquinando le aree circostanti. Le sostanze tossiche entrano di conseguenza nella vita delle persone, che utilizzano le acque dell'area per mangiare e lavarsi, generando gravi conseguenze sulla salute umana. Infine, il trasporto del cotone a livello globale, tramite aerei e navi, porta a inquinare l'ambiente a causa del rilascio di anidride carbonica. La produzione del cotone, dunque, mette in crisi quattro degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: *clean water and sanitation, life below water, climate action e good health and well-being*. Si può dunque dire che il processo produttivo del Fast Fashion ha un enorme impatto ambientale a livello globale. La *supply chain* distribuita a livello internazionale, crea problematiche di inquinamento in diverse parti del mondo. Come evidenziato dalla figura sottostante, la produzione iniziale di fibre e la fabbricazione degli indumenti avviene nei Paesi in via di sviluppo (come alcuni paesi asiatici), mentre il consumo si trasferisce tipicamente nei Paesi sviluppati (come il Nord America, l'Europa e l'Australia).

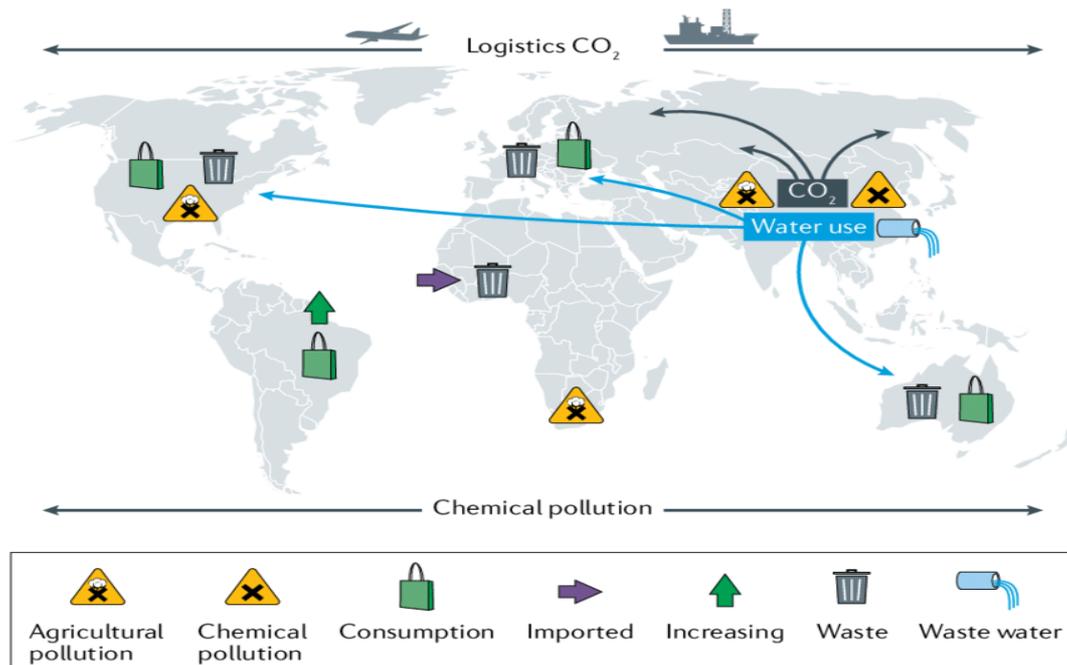


Figura 11: Inquinamento del Fast Fashion a livello globale, “The environmental price of fast fashion”, Niinimäki, 2020.

L'inquinamento chimico è maggiore nei Paesi in cui si coltiva il cotone, ma anche laddove le acque di scarico dell'industria tessile non vengono purificate adeguatamente (Niinimäki et al., 2020). Le sostanze chimiche si diffondono successivamente in tutto il mondo, entrando a far parte della catena alimentare, causando un rischio per gli organismi, gli ecosistemi e la biodiversità. L'acqua e l'energia vengono esportate come indumenti dai Paesi dove vengono prodotti ai Paesi dove vengono consumati. I rifiuti vengono infine generati sia durante la produzione che durante il consumo, dove vengono smaltiti localmente o esportati, per esempio nei paesi dell'Africa (Niinimäki et al., 2020).

2.2.3. Insostenibilità economica

Prendendo in considerazione l'aspetto economico di tale tipologia di business, risulta evidente che anche in questo caso l'industria è insostenibile per diversi motivi. Le imprese del settore orientano la loro attività al fine di ottenere il maggior profitto possibile, non tenendo in considerazione le varie esigenze degli stakeholder. L'attività di queste imprese impatta con modalità differenti sulle varie parti coinvolte. I rivenditori dell'industria del Fast Fashion sono in grado di far lavorare duramente i fornitori per abbassare i prezzi e

accelerare le consegne. A causa di questo, spesso i fornitori sono costretti ad assumere subappaltatori inaffidabili o non etici, e a nascondere le loro operazioni dietro un velo di segretezza (Shambu, 2015). L'obiettivo delle catene di approvvigionamento è quello di servire e di soddisfare il cliente tramite un lavoro congiunto di tutte le parti coinvolte, ma la distribuzione del potere in tal caso non è equa. A partire dagli anni '80, si è assistito ad un'esplosione della crescita della grande distribuzione (Barnes e Lea Greenwood, 2006) che ha aumentato il potere delle imprese. Questo ha avuto un impatto sociale e ambientale dannoso. La delocalizzazione della produzione in Paesi in via di sviluppo ha generato uno sfruttamento della manodopera. I lavoratori vengono pagati con salari molto bassi e sono costretti a lavorare in precarie se non cattive condizioni di lavoro e con poche protezioni. Tutto ciò comporta inevitabilmente un ridotto controllo sulla *supply chain* da parte dell'impresa madre, la quale si svincola da ogni tipo di responsabilità. All'interno del processo produttivo si genera anche un inquinamento ambientale a causa dell'utilizzo di sostanze chimiche nel processo, e a causa del trasporto. Quest'ultimo causa un grande impatto ambientale dal momento che le aziende devono trasferire prodotti da una parte all'altra del pianeta, nella maniera più veloce possibile, e molto frequentemente. L'impatto del Fast Fashion ha a che fare anche con la trasformazione diffusa e radicale che ha prodotto nel modo in cui la società ora vede i vestiti. Invece di considerare i vestiti come beni preziosi e durevoli che si usano quotidianamente, di cui ci si prende cura e che si conservano a lungo termine, l'industria è riuscita a persuadere i consumatori a considerarli come oggetti usa e getta a basso costo che si acquistano frequentemente e che si scartano spesso (Shambu, 2015). Tutto ciò porta inevitabilmente a conseguenze ambientali molto gravi dal momento che l'aumento di prodotti acquistati fa aumentare anche il livello di rifiuti nell'ambiente. È dunque evidente lo stretto legame che unisce il concetto di società e ambiente sani con quello di sostenibilità economica. Un processo come quello del Fast Fashion protratto nel tempo non fa altro che peggiorare la situazione economica dei vari Paesi, poiché porta a gravi conseguenze sia sul piano sociale che su quello ambientale.

2.3. L'attenzione della Generazione Z e dei *Millennials* alla sostenibilità

Le percezioni, le aspettative e le priorità delle persone cambiano con il tempo (Çelik e Gürcüoğlu, 2016) e a determinare queste trasformazioni contribuisce il contesto in cui si

vive. Con il termine generazione si va ad indicare la comunità composta da individui nati all'incirca negli stessi anni, che vivono le stesse condizioni nella medesima età. Dal momento che tutte le generazioni sono caratterizzate da specifici attributi e valori, gli individui mostrano caratteristiche simili con quelli appartenenti alla stessa generazione, mentre esprimono tratti diversi rispetto ai membri di altre (Chen, 2010). Le generazioni possono avere differenze derivanti dall'educazione e dai cambiamenti nell'ambiente. Queste differenze dimostrano che ci sono importanti dissociazioni tra le generazioni sia in termini di carattere, che di vita lavorativa e sociale. Ogni generazione ha i propri valori, atteggiamenti, comportamenti, costumi, motivazioni, percezione dell'autorità. Le generazioni sono: *Silent Generation*, *Baby Boomers Generation*, *X Generation*, *Y Generation* e *Z Generation*.

La *Silent Generation*, nota come generazione della ricostruzione, comprende i nati prima della Seconda guerra mondiale. Gli individui nati prima del 1945 sono definiti tradizionalisti (Kyles, 2005) e fanno parte della più piccola generazione venuta al mondo. Hanno affrontato nel corso della vita diversi problemi economici, la fame e la scarsità e la disoccupazione.

La *Baby Boomers Generation* comprende coloro che sono nati dal 1946 al 1964. Gli individui di questa generazione sono cresciuti in un contesto di rinascita, caratterizzato da un aumento delle spese. L'ambiente in cui sono vissuti è contraddistinto da una crescita della popolazione e della ricchezza e da particolare importanza all'individualismo.

La *X Generation* comprende i nati tra il 1965 e il 1979. I membri di questa sono in armonia con l'informazione e la tecnologia, sono orientati al risultato e indipendenti. Gli individui appartenenti a questa hanno sensibilità verso gli eventi sociali, hanno un'alta motivazione per gli affari e sono rispettosi e coerenti con l'autorità.

La *Y Generation* comprende gli individui nati tra il 1980 e il 1995. Questi, noti come Millennials, sono definiti come individui intelligenti che amano la loro libertà, devoti alla tecnologia e sanno molto bene come usarla. Sono cresciuti con il fascino dei media digitali, dal momento che hanno incontrato il computer da piccoli. Hanno grandi aspettative e sono in grado di definire chiaramente i loro obiettivi. (Zemke et al., 2013)

La *Z Generation* comprende infine le persone nate a partire dal 1996. I nati nella “generazione digitale” usano la tecnologia in modo avanzato, poiché sono cresciuti con dispositivi portatili come computer, lettori Mp3, i-pod, telefoni cellulari e lettori DVD. I cambiamenti e le trasformazioni negli standard di vita hanno fatto sì che i membri di questa generazione vivano in un ambiente diverso rispetto alle altre, specialmente l’evoluzione della tecnologia ha migliorato la comunicazione e il trasporto.

L'industria della moda ha l'opportunità di servire allo stesso tempo sia le giovani che le vecchie generazioni, e questo fattore si traduce nella necessità di diversificare sia le strategie commerciali che gli approcci di marketing per soddisfare le esigenze dei vari consumatori. La sostenibilità è diventata recentemente un nuovo importante *driver* nelle decisioni di acquisto dei clienti. Fenomeni come la crescita della popolazione globale, il cambiamento climatico e la scarsità di terra e acqua si sono intensificati negli ultimi anni e le pressioni sulla sostenibilità legate sia al prodotto che ai processi produttivi sono diventati più rilevanti in questo settore (Gazzola e Grechi, 2020).

Il Fast Fashion ha portato ad accrescere problematiche come il consumo di acqua, lo scarico di sostanze chimiche pericolose, i rifiuti, le violazioni dei diritti umani e le emissioni di gas serra. La tendenza che è emersa negli ultimi anni è quella che vede i consumatori più esigenti, poiché si aspettano sempre più trasparenza in tutta la catena del valore, ricercano maggiori informazioni sia sulla provenienza delle merci che sulla qualità dei materiali utilizzati. Sempre più giovani si stanno dimostrando molto sensibili ai temi sociali e ambientali e le loro abitudini di acquisto sono influenzate da questi principi. Il mercato della moda mostra la crescente tendenza dei consumatori più giovani a seguire le marche che mostrano attenzione a questi temi, evitando altre, e di conseguenza i vari brand stanno cercando di venire sempre più incontro a queste nuove esigenze. Le nuove generazioni in particolar modo sono più consapevoli dal punto di vista sociale e ambientale, e quindi si aspettano che i marchi di moda siano più coinvolti e forniscano un contributo positivo al loro ecosistema. Si aspettano da queste azioni pratiche volte alla produzione etica, sostenibile e circolare, e sono disposti a pagare un prezzo premium per quei prodotti che provengono da marchi sostenibili. Secondo il rapporto PricewaterhouseCoopers (PwC) "*Millennials vs Generation Z*", i custodi di questa concezione *green* della moda sono i *Millennials* e la Generazione Z. Gli intervistati vedono la qualità come uno dei prerequisiti per l'acquisto, come dimostrato dal fatto che

6 persone su 10 che preferiscono la qualità dei capi e degli accessori acquistati al prezzo. Queste generazioni hanno ereditato un pianeta afflitto da problemi ambientali che devono essere risolti in poco tempo. Le iniziative volte alla sostenibilità partono proprio da queste poiché si sentono più desolatamente parte in causa. Il mondo del futuro prossimo è soprattutto loro e per questo sono i più propensi ad agire in maniera maggiormente responsabile. La scelta di agire con maggiore sensibilità verso queste tematiche differisce infatti da generazione a generazione. Questo lo si può dedurre anche dal rapporto “The state of fashion”, elaborato da McKinsey il quale prende in considerazione la percentuale di consumatori disposti a pagare di più per prodotti con il minor impatto ambientale.

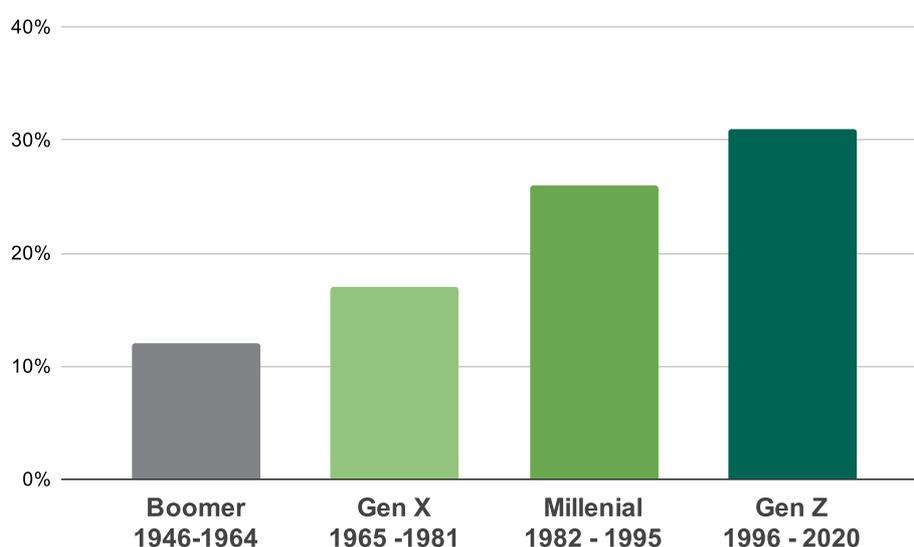


Figura 12: Percentuale di consumatori disposti a pagare di più per prodotti con il minor impatto ambientale, <https://www.lifegate.it/longform/moda-futuro>, Dardana, 2020.

Dall’analisi emerge che il 31% dei consumatori appartenenti alla Generazione Z, dichiara di essere disposto a pagare un sovrapprezzo per prodotti maggiormente responsabili. Dopo questi si collocano i *Millennials*, di cui il 26% acquisterebbe tali capi. Successivamente si ha il 17% dei consumatori della generazione X ed infine il 12% dei *Baby Boomers*.

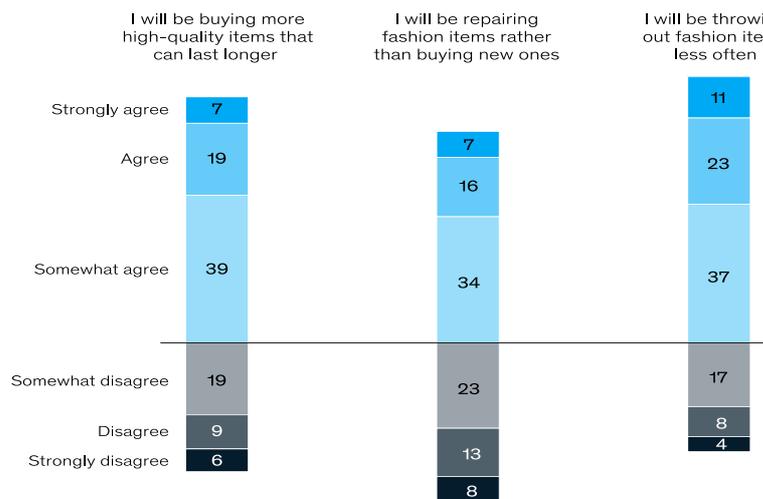
2.4. Gli effetti del Covid-19 nel Fast Fashion

Il Covid-19 ha avuto un enorme impatto a livello globale, ha generato numerosi problemi e cambiamenti. Ha costretto a fermare la vita delle persone e l'economia dei Paesi. Tutti i settori hanno risentito della pandemia, e così anche quello della moda. Quest'industria ha subito dei duri colpi dal momento che ha perso numerosi profitti per via delle chiusure imposte dai governi. Solo in parte questi sono stati recuperati dalle vendite online. Le persone hanno fatto uso dell'e-commerce e, come riportato da un'indagine di McKinsey condotta in vari Paesi, il 24% degli intervistati ha acquistato per la prima volta un prodotto online durante il lockdown, e il 76% di questi si è definito soddisfatto. La prima tendenza che è emersa dalla pandemia è dunque la digitalizzazione. Si è iniziato a fare maggior uso del canale digitale in aggiunta a quello fisico, con la chiara prospettiva di essere destinato ad assumere sempre più importanza nel futuro. Il Covid-19 ha portato ad accelerare il processo di digitalizzazione delle aziende non solo da un punto di vista del canale di vendita, ma dell'intero processo produttivo. La digitalizzazione in tale settore viene vista come una soluzione per evitare sprechi nella fase di sviluppo, ma anche come un modo per acquisire nuovi clienti. L'unione di esperienze digitali e fisiche dà origine ad una nuova tipologia di *retail* definita *Phygital* (Salek, 2020) e le aziende si stanno muovendo in tale direzione, tenendo conto anche degli ulteriori cambiamenti. Bell (2020) afferma che la pandemia del coronavirus sta diventando una forza in grado di generare un cambiamento globale, e sta già forgiando nuovi atteggiamenti nella vita delle persone. L'instabilità e l'insicurezza finanziaria hanno destato grande preoccupazione, molte persone hanno perso il lavoro e il futuro dell'economia è ignoto. All'interno di questo contesto economico, caratterizzato da risorse scarse, le persone impiegheranno del tempo per ricominciare a consumare come prima. Queste valorizzeranno in particolar modo, secondo Cietta (2020), gli aspetti immateriali rispetto a quelli materiali dei prodotti. Il fatto che la gente passi più tempo online accresce il consumo del valore immateriale di un bene. Mentre a causa della crisi il consumo materiale di prodotti fisici è diminuito, il consumo di valore immateriale è cresciuto, per via della maggior connessione delle persone, che consumano molte più immagini e tendenze (Cietta, 2020). Tra i valori immateriali a cui i consumatori fanno riferimento vi è senza dubbio la sostenibilità dei brand. La richiesta di adozione di pratiche etiche e sostenibili da parte dei consumatori sta aumentando, e questo è dovuto ad una maggiore consapevolezza dei rischi impliciti

nelle stesse. La pandemia ha portato le persone a pensare maggiormente alle proprie scelte di acquisto, da momento che ha reso evidente gli attuali limiti produttivi. Il Covid-19 ha messo in evidenza la necessità che l'industria della moda limiti il suo impatto ambientale e che si occupi di promuovere i diritti dei lavoratori, migliorando dunque la loro responsabilità etica e ambientale. Come mostrato dal grafico sono molte le persone che, nel post Covid-19, intendono cambiare i loro modi di consumo, dalla scelta di capi che durano più a lungo, alla riparazione di questi e il loro scarto meno frequentemente. Come dimostrato dall'analisi condotta da McKinsey, per via del Covid-19 il 65% degli intervistati ha intenzione di acquistare articoli di moda più durevoli e il 71% ha in programma di mantenere più a lungo gli articoli che già possiede. Inoltre, il 57% di questi è anche disposto a riparare i capi per prolungarne l'utilizzo.

After the COVID-19 crisis, consumers are open to purchasing more durable fashion items, as well as repairing and keeping them longer.

Changes in purchasing behavior after COVID-19 crisis, % of respondents (n = 2,004)¹



¹Figures may not sum to 100%, because of rounding.

McKinsey & Company

Figura 13: Cambiamento del comportamento dei consumatori dopo il Covid-19, [://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion#](https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion#), Granskog et al., 2020

I Millennials e la Generazione Z stanno guidando inoltre una tendenza basata sulla scelta di nuovi modelli di consumo. È emersa la propensione di questi verso pratiche volte alla

sostenibilità come l'acquisto dell'usato, l'*upcycling*, la riparazione degli abiti e il *fashion renting*. Questi nuovi gusti e obiettivi potrebbero segnare la fine del consumismo. L'idea di acquistare prodotti in grandi volumi potrebbe non avere più l'appoggio di molti consumatori, che sono diventati più responsabili. Ma l'acquisto frequente e di grandi quantità di capi, si sa, sono il fulcro della strategia del Fast Fashion e il ridimensionamento di queste strategie o addirittura l'inversione di esse potrebbe rappresentare un momento di non ritorno per questa industria. Fortunatamente però i momenti di crisi rappresentano anche, e soprattutto, delle opportunità per i marchi che possono rivedere i loro valori ed evolvere (Carvalho, 2020).

3. Come può il Fast Fashion diventare più sostenibile?

3.1. La necessità di un cambiamento nel settore

L'industria del Fast Fashion ha da sempre mostrato i suoi limiti ma è soprattutto negli ultimi anni, ed in particolar modo con il Covid-19, che questi sono diventati molto più evidenti. L'attuale logica di business in questo settore della moda si basa su una produzione e una vendita sempre maggiori e su cicli di vita brevi, il che porta a un consumo insostenibile, a una veloce produzione di materiali, a grandi sprechi e a un vasto impatto ambientale. Per questo emerge sempre di più l'incompatibilità tra lo sviluppo sostenibile proposto dai governi e il modello produttivo del Fast Fashion. Anche se nel breve periodo il mantenimento di questo sistema può continuare a generare ricavi, serie perplessità nascono se si prende in considerazione, e non si può non farlo, anche una prospettiva di lungo termine. I problemi ambientali non faranno altro che aggravarsi con il passare del tempo, e le persone diventeranno sempre più attente ai loro acquisti. Allo stesso modo l'attenzione agli aspetti etici delle imprese dovrà necessariamente evolvere e cambiare per evitare di aggravare la situazione in cui già si ritrovano, in modo tale da porre rimedio il prima possibile. Per il raggiungimento di un benessere delle aziende nel lungo periodo, dunque, c'è una cosa sola da fare: mettere in secondo piano i profitti del breve periodo per garantire la causa maggiore della sostenibilità. Il processo di cambiamento non è sicuramente semplice ma è necessario per far sopravvivere questo business nel tempo, in alternativa avrebbe infatti una vita limitata. La trasformazione di un sistema produttivo e distributivo in uno più green è diventata essenziale affinché le

imprese consolidino la propria *brand reputation*⁸ ed incrementino il grado di fiducia e stima che i consumatori nutrono nei loro confronti. I brand che sono in grado di orientare i loro modelli di business in modi più sostenibili saranno in grado di soddisfare in maniera ottimale la domanda da parte del pubblico. Con meno denaro disponibile da spendere, anche per via della pandemia, i benefici che un marchio offre oltre al prodotto, il raggiungimento di scopi comuni tra il marchio e il suo pubblico saranno analizzati più da vicino (Yahn, 2020). La componente immateriale, dunque, ha iniziato ad assumere sempre più importanza perché il processo produttivo che sta alla base di un prodotto può effettivamente rispecchiare i valori su cui si fonda un'impresa. E, se l'attenzione di questa è rivolta a tematiche sensibili come l'ambiente e le adeguate condizioni lavorative, non farà altro che aumentare la stima che i consumatori nutrono nei suoi confronti. Un marchio in grado di allinearsi agli ideali dei clienti finali risulterà vincente sul mercato. Oltre ad offrire un bene sarà in grado di supportare delle ideologie più profonde e guidare dei cambiamenti nell'intero settore. E un'azienda in grado di fare tutto questo non potrà non essere ricompensata con dei profitti adeguati. L'industria del Fast Fashion deve dunque migliorare in termini di sostenibilità se vuole sopravvivere a lungo, e nel fare ciò deve mettere in atto tutti i processi necessari a consentire una produzione che sia nello stesso tempo attenta all'ambiente, agli individui e al profitto.

3.2. È possibile tale cambiamento?

Il cambiamento che il settore del Fast Fashion deve mettere in atto deve riguardare non solo i processi produttivi ma anche gli atteggiamenti di consumo. Il processo di trasformazione richiede la creatività e la collaborazione tra stilisti e produttori, tra i vari *stakeholders* e i consumatori finali. Per realizzarlo è necessario il coinvolgimento di tutte le parti interessate: l'industria tessile per investire in tecnologie più responsabili, le imprese della moda per costruire nuovi modelli di business, i consumatori per cambiare le loro abitudini di consumo e i politici per modificare la legislazione e le regole commerciali globali (Niinimäki et al., 2020). Numerose sono le aree in cui un'impresa può realizzare un cambiamento, ma più si interviene per trasformare il modello migliori

⁸ La *brand reputation* è il risultato dell'insieme di idee e valutazioni che i vari stakeholder si creano nei confronti di una marca. Questa è frutto di diversi fattori come la comunicazione, la storia e i comportamenti aziendali condotti nel tempo.

saranno i risultati finali. C'è chi si concentra su innovazioni tecnologiche che consentono di produrre in maniera più responsabile, chi sui materiali, chi potenzia l'area digitale e chi valuta un calendario più snello. In aggiunta a questo è indispensabile che i marchi garantiscano la trasparenza e la tracciabilità della filiera, in modo tale da tutelare chi lavora lungo la *supply chain*, per permettere ai clienti di sapere come è fatto un prodotto e per fidelizzarli. Dall'utilizzo di materiali sostenibili a nuovi processi produttivi, la trasformazione dovrebbe coinvolgere l'intera catena di fornitura. Parte indispensabile, dicevamo, è anche il cambiamento dell'atteggiamento del consumatore finale. I clienti devono rivedere il loro approccio agli acquisti, vedendo i prodotti come beni durevoli e non più come oggetti usa e getta. La sensibilizzazione del consumatore verso una maggiore responsabilità negli acquisti da parte delle aziende è indispensabile poiché li indirizza verso il concetto di circolarità, che ha inizio allungando la vita di un capo. Il Covid-19 ha portato le persone a porre maggiore attenzione a questa tematica, e ad interessarsi a come è fatto un capo d'abbigliamento. È a questo punto che la comunicazione si fa indispensabile veicolo di informazioni e suggerimenti. Una comunicazione che avrà come fine ultimo quello di aumentare il grado di fidelizzazione dei consumatori. In tale contesto bisogna però prestare attenzione al fenomeno del *greenwashing* che si basa sulla divulgazione di un'idea di impresa sostenibile, non supportata da fatti reali.

La trasformazione di un modello di business, come in questo caso, comporta degli investimenti sostanziosi. Nel breve periodo le imprese dovranno affrontare diversi costi di cambiamento e potrebbero affrontare un periodo di incertezza. Ma al di là di questo, che comunque ha durata limitata al periodo di transizione, l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei clienti nel lungo periodo porterà le imprese a coprire tutte le eventuali perdite. L'importante è avere a disposizione le competenze e le capacità necessarie ad affrontare tale trasformazione. Come spiegato da Brammer e Miller (2008) il costo delle attività delle aziende che partecipano alla protezione ambientale e adempiono alla responsabilità sociale può essere compensato da un aumento dei benefici a lungo termine e allo stesso tempo i benefici economici più alti permettono alle aziende di assumere una maggiore responsabilità ambientale, fornire più benefici alla società e migliorare il benessere dei loro dipendenti. Dunque, un modello di business maggiormente responsabile non fa altro che aumentare i benefici per le varie parti coinvolte.

3.3. Come rendere il settore più sostenibile

Numerose sono le iniziative che le compagnie operanti nel settore del Fast Fashion possono mettere in atto per essere più sostenibili in vista del futuro. Per avvicinarsi al concetto di sostenibilità l'industria del Fast Fashion deve rivedere la *supply chain* al fine di rivisitarla in chiave *green*, apportando dei cambiamenti che vanno dalla scelta delle materie prime al processo produttivo e al sistema di gestione.

Il primo passo per dare inizio al cambiamento riguarda l'eliminazione delle esternalità negative causate dalla produzione dei tessuti ossia le ingenti quantità di acqua e l'uso di numerose sostanze tossiche. Attraverso la sostituzione di questi materiali con altri meno nocivi per l'ambiente e tramite una rivisitazione del sistema produttivo si possono ottenere cambiamenti rilevanti. Bisogna tenere in considerazione anche le politiche di recupero dei prodotti che sono volte a: l'allungamento della vita dei capi, il loro riciclaggio, il loro riutilizzo.

Di seguito vengono analizzate le principali azioni che si possono mettere in atto.

3.3.1. Materiali sostenibili

All'inizio del processo produttivo si colloca la produzione di materie prime. Come analizzato in precedenza, questa fase comporta l'uso di enormi quantità di acqua e sostanze tossiche e una delle principali fibre tessili del settore, il cotone, è responsabile di gran parte dell'inquinamento. Esistono però delle soluzioni per produrre in maniera più sostenibile. Il sostituto del cotone è il cotone biologico, frutto di processi naturali. Questo riesce a sostenere i terreni, gli ecosistemi e le persone non utilizzando sostanze chimiche tossiche o OGM. Sono numerosi i benefici apportati dall'uso del cotone biologico, per tutti i soggetti coinvolti nel processo.

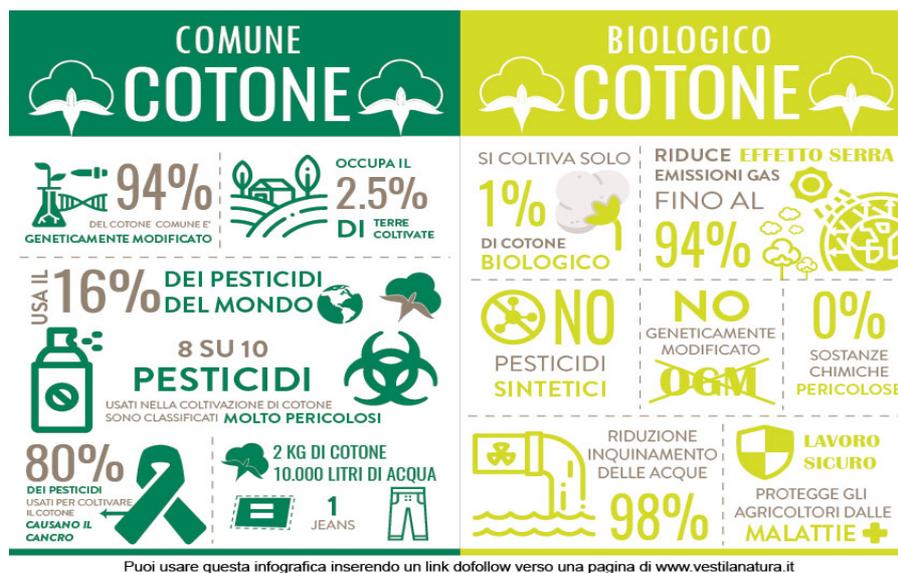


Figura 14: Differenze tra Cotone Tradizionale e Cotone Biologico, <https://www.vestilanatura.it/fibre-tessili/naturali/cotone-biologico/>

Per prima cosa riduce l'impatto sull'ambiente poiché tale produzione non danneggia i terreni e impatta di meno sull'aria. Inoltre, il cotone biologico porta a utilizzare l'88% di acqua e il 62% di energia in meno. Non vengono inoltre utilizzate sostanze chimiche tossiche al contrario del cotone che fa uso del 16% dei pesticidi mondiali. Oltre ad avere una responsabilità ambientale il cotone biologico promuove un lavoro sicuro, proteggendo e aiutando gli agricoltori. Questi, infatti, non vengono messi a contatto con sostanze nocive né sul campo né tramite l'acqua, che risulta essere pulita. La produzione di cotone biologico, inoltre, essendo alimentata nella quasi totalità da pioggia, non crea problematiche di carenze idriche nei territori circostanti al contrario del tradizionale cotone che fa uso di impianti di irrigazione in terre che soffrono la scarsità di acqua.

Così come il cotone biologico, esistono altre fibre naturali che possono essere utilizzate per la produzione di capi d'abbigliamento. Sostengono l'economia *green* fibre come la canapa, il lino e il sughero poiché oltre a sostenere politiche di produzioni etiche sono anche biodegradabili e riciclabili. La Canapa è considerato il tessuto più ecosostenibile che esiste. La pianta cresce senza nessun particolare intervento in maniera spontanea e molto velocemente. Si adatta alle situazioni climatiche, non richiede l'uso di sostanze chimiche nell'intero processo produttivo e risparmia risorse idriche. Anche il Lino è considerato una delle fibre più sostenibili. La pianta più antica del mondo non richiede

infatti l'utilizzo di abbondanti quantità di acqua e un uso eccessivo di sostanze tossiche. Infine, altro esempio di fibra naturale ecologica è il sughero, che viene estratto dalle querce. Queste piante non hanno bisogno di far uso di sostanze per crescere, e vivono più di un secolo.

Le aziende del settore della moda che intendono produrre in maniera sostenibile, necessitano certificazioni in grado di attestare la provenienza delle materie prime, le condizioni dei lavoratori e il processo di lavorazione, allo scopo di fornire le informazioni necessarie ai consumatori. Tra le principali certificazioni utilizzate rientrano⁹:

- *Fairtrade Textile Standard* che obbliga i datori di lavoro a adeguare gli stipendi al salario minimo e si occupa di rispettare le richieste dei lavoratori delle fabbriche.
- *International Organization for Standardization (ISO)*, ossia degli standard internazionali relativi alla sostenibilità ambientale, che vengono classificati con la sigla ISO 1400.
- *Eu-Ecolabel*, un marchio europeo utilizzato al fine di certificare la sostenibilità ambientale dei prodotti o servizi offerti dalle imprese che ne hanno ottenuto l'uso.
- *Global Organic Textile Standard*, ha lo scopo di garantire ai clienti finali che i prodotti tessili siano ottenuti rispettando i criteri sia ambientali che sociali, applicati alle varie fasi della produzione.

3.3.2. Tecniche di lavorazione sostenibili

La fase di lavorazione delle fibre assume un ruolo importante per la sostenibilità. Il processo produttivo porta allo scarto di molti materiali e all'inquinamento. Tale fase deve essere rivista per apportare dei miglioramenti, in particolare bisogna fare in modo di creare un processo produttivo ottimale in grado di eliminare ogni forma di spreco e realizzare con meno risorse possibili il massimo risultato. Come sostenuto da Kozlowski, Bardecki e Searcy (2012), per minimizzare i rifiuti sia prima che dopo il consumo, bisogna fare in modo di realizzare un design "a scarto zero". Attraverso questo tipo di design aumenta l'efficienza che si traduce in risparmi sui costi poiché si ha una resa maggiore per la stessa quantità di materiali. L'utilizzo di tecnologie innovative è

⁹ <https://dressthechange.org/le-certificazioni-tessili/>

indispensabile per raggiungere questo risultato. Per esempio, sono stati sviluppati metodi per progettare capi che riducono al minimo gli sprechi di taglio e mettono in produzione quasi tutti gli scarti. Queste strategie includono: l'*invisible remanufacturing*, dove i tessuti sono collocati in sezioni invisibili dell'indumento; il *visible remanufacturing*, dove sono collocati in luoghi esterni visibili; e il *design-led manufacturing*, dove gli scarti sono usati in modo creativo per decorare l'indumento (Niinimäki, 2020). È stato stimato che questa modalità creativa di produrre abiti potrebbe risparmiare fino al 17% di materiale vergine e 7.927 kg di CO₂ durante la produzione di 10.000 abiti. Pratiche produttive creative come l'esempio descritto potrebbero essere una soluzione per ridurre l'impatto ambientale dell'industria della moda. Allo stesso modo, una più stretta collaborazione tra design e produzione potrebbe creare un nuovo tipo di modello di design-fabbricazione-consumo sostenibile a basso spreco (Niinimäki, 2020). Oltre all'eliminazione degli sprechi, le attività devono essere rivolte alla riduzione dell'utilizzo di sostanze chimiche tossiche. Per raggiungere questo obiettivo bisognerebbe far uso di tecnologie meccaniche in contrapposizione a quelle chimiche. Un esempio sarebbe l'utilizzo del *patterning* non chimico delle superfici (Kozłowski, Bardecki e Searcy, 2012). Allo stesso modo per evitare l'uso di sostanze inquinanti si può far uso, nella fase di tintura, di coloranti naturali che, in quanto tali, non hanno un impatto ambientale.

3.3.3. Economia Circolare

A partire dal XVII secolo si è sviluppato il modello, ancora molto in uso oggi, dell'economia lineare. Durante la rivoluzione industriale si è iniziato ad utilizzare le risorse della natura come se non fossero limitate. Questo uso eccessivo, portato avanti dai nuovi processi tecnologici, ha iniziato a danneggiare l'ambiente e la società non solo in una prospettiva di breve ma anche di lungo termine (Prieto-Sandoval, Jaca e Ormazabal, 2018).

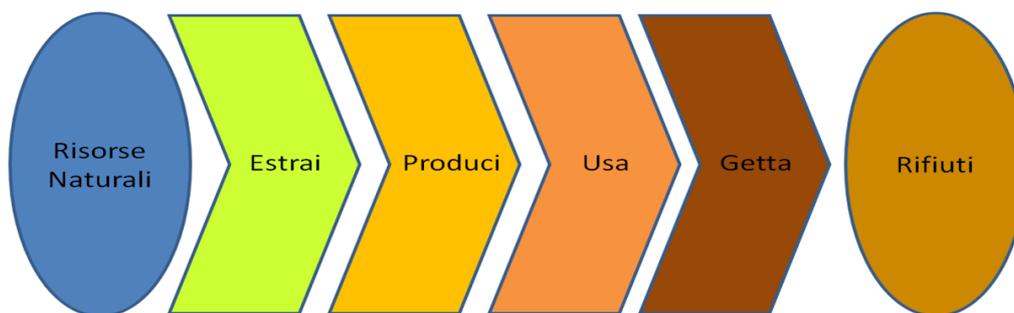


Figura 15: Economia Lineare, Bigi, 2016.

Come illustrato dall'immagine, l'economia lineare si basa su: l'estrazione di materie prime, la produzione di beni, il loro utilizzo (spesso senza sfruttarli pienamente), ed infine la loro eliminazione che genera un'enorme quantità di rifiuti. Questo modello produttivo risulta essere molto inquinante e porta a perdere ogni anno beni che potrebbero essere sfruttati in maniera ottimale, nonché molti soldi. Anche l'industria tessile ha a lungo seguito questo processo, ma come le altre industrie, si è resa conto dei suoi limiti.

È un modello ormai diventato obsoleto, che mostra tutta la sua inadeguatezza rispetto alle esigenze del momento. Le poche risorse del Pianeta rendono il modello di produzione lineare, basato sul principio dell'"usa e getta", non più sostenibile e la scarsità di risorse con cui i brand ad oggi si trovano ad operare ha portato a cambiare il modello di business di molti. Si è tentato di creare un tipo di economia che sia in linea con il concetto di sostenibilità, e si è sviluppata di conseguenza l'economia circolare.



Figura 16: Economia Circolare,
<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>, 2015.

L'economia circolare si basa sulla trasformazione dei beni alla fine della loro vita utile in risorse per altri, chiudendo i cicli negli ecosistemi industriali (Valavanidis, 2018). Questo modello produttivo è strettamente collegato allo sviluppo sostenibile poiché è un sistema di utilizzo delle risorse in cui sono previsti la riduzione, il riutilizzo e il riciclaggio dei materiali nonché la minimizzazione degli scarti. In quest'ottica può diventare una risorsa preziosa anche un rifiuto. Il ciclo di vita di un bene viene visto come un cerchio i cui passaggi fondamentali sono produzione-uso-riciclo, che ha come imperativo imprescindibile quello di non gettare i rifiuti. L'economia circolare è un modello che si fonda su varie forme di utilizzo dei beni. In particolar modo il riutilizzo dei prodotti, la riparazione e la rifabbricazione, che richiedono meno risorse ed energia e sono più economici del riciclaggio convenzionale dei materiali come materie prime di bassa qualità. Seguendo questa logica i materiali dovrebbero essere recuperati prima per il riutilizzo, poi per la riparazione, poi per la rifabbricazione, e solo in seguito per l'utilizzo delle materie prime, che è stato l'obiettivo principale del riciclaggio tradizionale (Korhonen, Honkasalo, Seppälä, 2018). Secondo il concetto di *Circular Economy*, la scelta di procedere alla combustione per l'energia dovrebbe essere considerata come la penultima opzione, mentre lo smaltimento in discarica come l'ultima. In questo modo, la

catena del valore del prodotto e il ciclo di vita mantengono il più a lungo possibile il valore e la qualità e sono anche il più efficienti possibile dal punto di vista energetico. Una volta che una materia prima viene estratta e lavorata con i costi abituali, ha senso dal punto di vista economico e commerciale usare il prodotto il più a lungo possibile, cioè mantenere la funzione e il suo valore d'uso nella circolazione economica a lungo (Korhonen, Honkasalo, Seppälä, 2018). Dopo che un prodotto ha terminato il suo uso, i materiali con cui è realizzato vengono immessi, quando è possibile, nel ciclo economico in modo da poter continuare a generare valore. È un modello che dunque promuove la resilienza delle risorse naturali mirando a sostituire il tradizionale modello di economia lineare di produzione e smaltimento veloci ed economici con la produzione di beni di lunga durata che possono essere riparati, o facilmente scomposti e riciclati (Valavanidis, 2018). Da un punto di vista economico è stato stimato, da un rapporto della Commissione Europea nel 2014, che con un'economia circolare nei Paesi dell'Unione Europea può creare 600 miliardi di euro di guadagni annuali solo per il settore manifatturiero. Allo stesso modo diverse organizzazioni economiche internazionali hanno stimato che l'economia globale beneficerebbe di circa 1.000 miliardi di dollari all'anno¹⁰. L'economia circolare è il futuro e dunque anche il settore della moda deve aderire a questo nuovo modello produttivo che porta a progettare i capi in maniera tale da farli durare di più e poterli reinserire all'interno del processo produttivo dopo essere stati utilizzati, in maniera tale da evitare la produzione di scarti. In vista dell'impatto sia sociale che ambientale generato dal Fast Fashion, in aggiunta alla grande quantità di risorse utilizzate, la possibilità di trasformazione di questo settore è grande poiché sono a dir poco numerose le innovazioni che possono essere adottate al fine di allinearsi con le esigenze del mercato, verso un approccio più sostenibile. Di seguito verranno illustrate le principali azioni che l'industria del Fast fashion può mettere in atto per avvicinarsi ad un'economia circolare. Laddove un consumatore decida di non fare più uso di un prodotto può ricorrere al *second hand market*, consentendo a qualcun altro di poter usufruire del bene. Nel caso in cui un prodotto invece risulti rovinato o rotto si può riparare, perché aggiustandolo gli si permette di continuare il suo ciclo di vita. Nel caso in cui il suo uso sia terminato si può

¹⁰ Ellen MacArthur Foundation (EMAF). Towards the Circular Economy, EMAF, London, 2013.

provvedere al processo di rifabbricazione, mentre solo infine, laddove non siano possibili le soluzioni precedenti si dovrebbe provvedere al riciclaggio.

3.3.3.1. Riutilizzo

I vestiti, soprattutto negli ultimi anni, non svolgono pienamente la loro funzione d'uso. Il fenomeno dell'*overconsumption* ha reso i capi oggetti che non hanno più un valore quando termina la tendenza del momento mentre ogni abito, si sa, ha un ciclo di vita sicuramente più lungo di quello che molti consumatori gli attribuiscono. Finché un capo mantiene la giusta forma che gli permette di essere utilizzato, ci dovrebbe essere un consumatore disposto ad usarlo. Laddove il proprietario non voglia più fare uso di un vestito, esiste la possibilità di inserirlo nel *second hand market*. Cioè in quel mercato dell'usato che permette di far incontrare coloro che vogliono acquistare dei capi con coloro che li vogliono dismettere. Si tratta di una pratica legata alla sostenibilità poiché attraverso un cambio di proprietà un indumento può continuare il suo ciclo di vita e offrire valore a chi lo possiede. Il Covid-19, come spiegato nel capitolo precedente, ha aumentato la consapevolezza delle persone circa la tematica della sostenibilità. Non deve stupire quindi la crescita del *second hand market* nel corso della pandemia.

Particularly among younger consumers, there is a greater intent to purchase secondhand fashion items after the COVID-19 crisis.

Intend to buy more secondhand fashion items after COVID-19 crisis, % of respondents¹

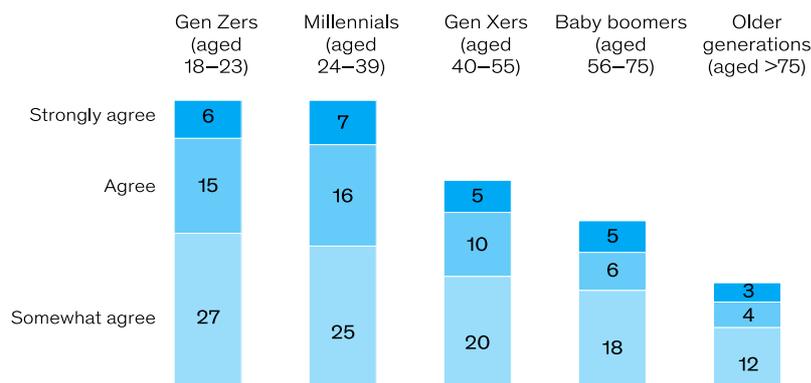


Figura 17: Intenzioni di acquisto dell'usato da parte dei consumatori, post Covid-19, Granskog et al., 2020.

A guidare questa tendenza si sono dimostrati i consumatori più giovani, i quali hanno sempre più a cuore la tematica della sostenibilità. Tra le principali applicazioni che in seguito al Covid-19 hanno accresciuto la propria importanza vi sono Depop e Vinted. La prima possiede più di 26 milioni di utilizzatori e opera in 147 Paesi. La seconda invece è arrivata in Italia proprio nel 2020 forte di un successo internazionale che le aveva riconosciuto oltre 45 milioni di utenti in 13 Paesi. Quest'ultima ottiene guadagni dai servizi aggiuntivi che gli utilizzatori possono acquistare, mentre Depop ottiene una commissione su ogni transazione. Mentre attraverso queste due applicazioni sono gli utenti a vendere o comprare autonomamente, un'altra tipologia di applicazione è Sellpy. Questa raccoglie i vestiti e provvede a rivenderli online, occupandosi dell'intero processo di vendita con un modello che consente agli utenti di ottenere una commissione sulla vendita dei capi che non indossano più e all'azienda di guadagnare sulle transazioni.

Il settore del Fast Fashion potrebbe rendere agibili delle procedure che permettano di ritirare i capi usati e rimetterli in commercio, dal momento che la maggior parte degli indumenti prodotti da questa industria vengono indossati pochissime volte. Si potrebbe dare vita ad un apposito canale online per rendere maggiormente agevole la ricerca di specifici abiti e facilitare il processo di acquisto. Le imprese potrebbero prendersi in carico il processo di vendita dell'usato raccogliendo gli abiti nei propri store e provvedendo a caricarli online. Dalla vendita di ciascun capo ne beneficerebbero sia l'azienda che il proprietario dei capi attraverso una suddivisione dei ricavi. Alternativamente i guadagni generati dalle vendite degli abiti usati potrebbero essere donati in beneficenza, in modo tale da generare maggiore stima dei consumatori nei confronti del brand. Con questa tipologia di mercato i benefici sarebbero ripartiti tra varie parti. Coloro che dismettono i capi e le imprese potrebbero alternativamente ottenere guadagni o donarli in beneficenza, mentre coloro che li acquistano andranno a pagare un prezzo basso per i prodotti che desiderano andando a salvaguardare l'ambiente. Gli operatori del settore dovrebbero prendere in considerazione questa opzione dal momento che, come analizzato precedentemente, il settore dell'usato è non solo un potenziale sostituto del Fast Fashion, ma è anche un mercato che si stima crescerà molto nei prossimi anni.

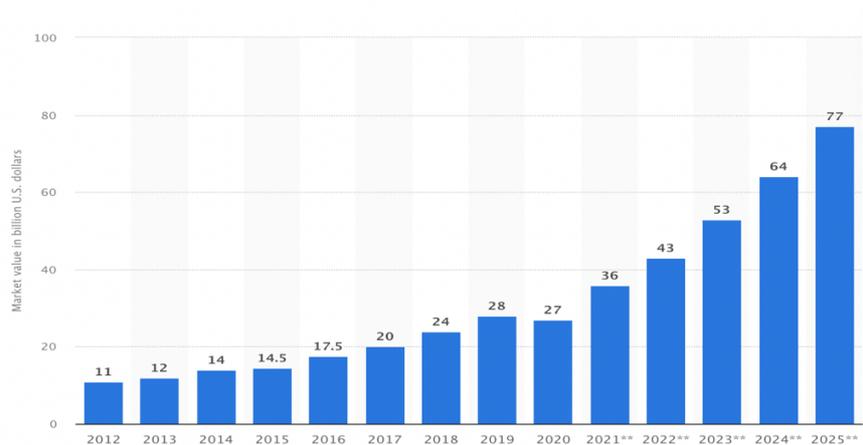


Figura 18: Valore del mercato del secondhand, Statista, 2021.

Le imprese devono adattarsi al contesto in cui vivono, studiando le minacce che gli si pongono davanti per sfruttarle a loro favore, in modo tale da uscirne vincitrici. Inglobando il business relativo al *second hand market* le imprese avrebbero la possibilità, dunque, di trasformare una delle loro più grandi minacce in un punto di forza.

3.3.3.2. Riparazione

Molto spesso accade che gli abiti vengano buttati perché rotti, senza avere però ancora esaurito la loro funzione d'uso. Se il capo di per sé è in buono stato non dovrebbe essere gettato, ma riparato. Riparare significa ripristinare lo stato di funzionamento di un prodotto rotto o danneggiato (Khor e Udin, 2013). Molto spesso prevale l'idea di gettare indumenti rotti perché valgono poco, ma se ad un capo fosse concessa la possibilità di venir utilizzato più a lungo, avrebbe più tempo per trasmettere il suo valore. Così come ci si preoccupa nel caso in cui un prodotto costoso si rovini, e si provvede alla riparazione, lo stesso dovrebbe accadere per un qualsiasi vestito. Il processo di riparazione dovrebbe essere proposto dalle imprese, in modo tale da rendere questa soluzione semplice per il cliente. Quest'ultimo dovrebbe avere a disposizione la possibilità di riparare i propri indumenti con facilità e in maniera economica, se non gratuita. La possibilità di offrire un servizio del genere renderebbe i consumatori più grati al brand, per l'attenzione che questo presta ai clienti e alle loro necessità. I brand avrebbero in tal modo la possibilità di avere un valore aggiunto rispetto ad altri marchi che non prestano attenzione a tali esigenze. Per contribuire alla creazione di un'economia circolare le imprese del settore

del Fast Fashion dovrebbero garantire ai consumatori la possibilità di utilizzare a pieno i capi che acquistano, e offrire il servizio di riparazione, per evitare che un indumento abbia un ciclo di vita più breve di quello previsto. Tramite questo servizio di riparazione i brand trasmetterebbero ai consumatori l'idea che i propri prodotti hanno un valore, un valore che deve essere tutelato, anche se il capo è economico. Il principio che dovrebbe guidare questo servizio dovrebbe essere quello di far in modo che un cliente preferisca la riparazione all'acquisto di un indumento del tutto nuovo.

3.3.3.3. Remanufacturing e Upcycling

Non sempre gli abiti rovinati possono essere riparati e continuare la loro funzione d'uso. Nel caso in cui questo non sia possibile entrano in gioco delle alternative volte a trasformare un indumento in qualcosa di nuovo. Come suggerito da Allwood et al. (2006) i vestiti di seconda mano potrebbero essere migliorati attraverso la "rifabbricazione": cioè sostituendo alcuni parti di un vestito con nuovi tessuti che possono fornire un nuovo aspetto, aggiornando il capo. Questa strategia di rigenerazione della moda è stata riconosciuta come una nuova opportunità di business da molti stilisti di moda sostenibile. In generale, per rigenerazione si intende un processo di ripristino di un prodotto scartato alla sua vita utile (Lund, 1996), migliorando la qualità del prodotto e allo stesso tempo la sua durata (Savaskan et al., 2004). La rigenerazione, riducendo al minimo l'uso di materiali vergini, è quindi riconosciuta come uno dei migliori metodi per la produzione sostenibile e la gestione dei rifiuti (Krystofik et al., 2015). Il processo di rigenerazione prevede lo smontaggio di prodotti usati, l'ispezione, la pulizia e la rilavorazione delle parti componenti e il loro utilizzo in un processo di produzione per creare un prodotto con una nuova qualità. All'interno della rigenerazione ritroviamo due processi che garantiscono la trasformazione descritta: l'*upcycling* e il *remanufacturing*. Il concetto di *upcycling* si riferisce alla pratica di recupero di materiali o oggetti con l'obiettivo di rivalutarli, trasformandoli in modo creativo e prolungandone la loro vita utile. L'obiettivo dell'*upcycling* è ottenere un valore più alto rispetto a quello del prodotto originale (Sung, 2015), sviluppando un prodotto artigianale e unico, che richiede spesso un intervento manuale (Vermeer, 2014). L'uso finale del prodotto dell'*upcycling* può essere anche completamente diverso rispetto all'utilizzo originale, e il prodotto risultante è solitamente commercializzato ad un prezzo più elevato rispetto all'iniziale poiché la

qualità della produzione è dettata dal design e dall'output creativo. L'*upcycling* dunque decostruisce l'indumento, lo trasforma, connettendo passato, presente e futuro in un processo di ricostruzione (Mallart Lacruz, 2019). Il *remanufacturing* invece, si basa sull'ottenimento di un prodotto nuovo che abbia un valore almeno uguale al prodotto originale e che svolga la stessa funzione (Lund, 1984, Ijomah et al., 2007). In questo caso vengono utilizzati dei sistemi industriali che possono essere eseguiti nell'ambiente di fabbrica, poiché l'obiettivo del processo è essere riproducibile (Lund, 1984). Il concetto di rigenerazione dell'abbigliamento può essere fatto risalire al periodo della seconda guerra mondiale quando, a causa della scarsità di abbigliamento alla moda durante gli anni '40, il governo del Regno Unito avviò la campagna "*make do and mend*" per incoraggiare le persone a rifare i loro vecchi vestiti in stili moderni (Barrow, 2011). Questa idea può essere rivista in chiave moderna come soluzione ai problemi di sostenibilità all'interno dell'industria della moda per ridurre, in particolare, le crescenti quantità di rifiuti che finiscono nelle discariche. Le imprese del Fast Fashion potrebbero realizzare dei capi d'abbigliamento o altri oggetti utilizzando queste tecniche, per produrre beni senza utilizzare nuovi materiali, ed evitare che vengano eliminati quelli già esistenti. Per rifabbricare un capo, gli indumenti dovrebbero essere recuperati dal consumatore finale e successivamente lavorati, ciò porta alla necessità di costruire una catena di approvvigionamento inversa. Questa è descritta come il movimento all'indietro della catena di approvvigionamento tradizionale in cui i prodotti usati vengono riportati dal consumatore al rivenditore o al produttore (Agrawal et al., 2015). Il processo potrebbe essere complesso in quanto il consumatore potrebbe restituire il prodotto durante il ciclo di vita di questo o alla fine, e ogni situazione richiederebbe un'appropriata catena di approvvigionamento inversa per ottimizzare il recupero del valore. Allo stesso tempo però se venissero creati dei sistemi flessibili le aziende sarebbero in grado di ottenere grandi vantaggi in termini di risparmi sulle materie prime nel lungo termine.

3.3.3.4. Riciclaggio

Sono state esposte diverse alternative per far continuare il ciclo di vita di un capo, ma molto spesso non è possibile neanche realizzare la rifabbricazione di un bene. Nel caso in cui questo accada può avviarsi il processo di riciclaggio. Come sostenuto da Michaud e Llerena (2006) il riciclaggio converte i materiali in un prodotto diverso con funzioni

diverse. Questa pratica, alla fine della vita di un prodotto, offre l'opportunità di promuovere un'industria della moda circolare e di ridurre al minimo i rifiuti. Sono molte le forme di riciclaggio tessile sia per i rifiuti pre-consumo che per quelli post-consumo. Queste sono basate su processi che possono essere meccanici, chimici o termici. Il riciclaggio meccanico delle fibre funziona tritutando i rifiuti tessili in fibre corte, abbassando la loro qualità, prima di essere trasformati in nuovi materiali. A causa del deterioramento delle fibre, dovuto alla triturazione, un massimo del 20% di fibre di cotone post-consumo recuperate meccanicamente può essere mescolato con il cotone vergine prima che la resistenza sia compromessa. La fibra triturata può poi essere utilizzata, per esempio, per la realizzazione di materiali compositi, con un valore monetario inferiore al prodotto (Niinimäki, 2020). Il riciclaggio chimico funziona invece in maniera più efficiente del riciclaggio meccanico, si basa sul frazionamento delle fibre attraverso un processo di dissoluzione chimica. Il processo preserva le fibre meglio del riciclaggio meccanico e quindi consente la produzione di indumenti con percentuali più alte di fibre riciclate. Il riciclaggio termico, infine, è usato per le termoplastiche, come il poliestere, e, in questo processo, le fibre vengono filate attraverso lo stesso processo delle fibre termoplastiche originali. Collettivamente, il riciclaggio meccanico, chimico e termico dei materiali tessili offre il potenziale per ridurre l'impatto ambientale rispetto alla lavorazione delle fibre vergini. Il riciclaggio del poliestere e del cotone, ad esempio, utilizza rispettivamente solo l'1,8% e il 2,6% dell'energia necessaria per lavorare le fibre vergini (Niinimäki, 2020). Il riciclaggio però, è un processo che può avere delle complicazioni. Può essere reso difficile dal fatto che gli abiti sono costituiti da miscele di fibre, che devono essere separate. In alcuni casi, l'incenerimento dei tessuti può essere più sostenibile del riciclaggio dei materiali, poiché i materiali potrebbero includere sostanze chimiche che non sono riciclabili o il riciclaggio potrebbe essere impossibile a causa dei materiali inseparabili delle fibre. Sono necessarie, dunque, ulteriori innovazioni nel riciclaggio dei tessuti per promuovere la circolarità. Gli indumenti dovrebbero essere progettati per essere adatti al riciclaggio, ma per raggiungere questo obiettivo, sono necessari dei cambiamenti che rendano conveniente il riciclaggio rispetto all'incenerimento. In una prospettiva futura è incoraggiante pensare che le imprese tessili si riforniscano delle nuove tecnologie necessarie a questo scopo.

3.3.4. Sharing Economy e Fashion Renting

L'evoluzione di Internet negli ultimi anni ha portato, tra le tante cose, ad un cambio di paradigma. Non si è rimasti fissati al concetto di possesso di beni, ma si è passati dal possedere all'usare beni e servizi. Diversamente dal modello di mercato tradizionale, che si basa sulla proprietà, se ne è sviluppato uno nuovo definito *Sharing Economy* che è costruito sull'uso e la condivisione di prodotti e servizi. Il termine *Sharing Economy* sta ad indicare il consumo collaborativo costituito dalle attività di condivisione, scambio e noleggio di beni senza possederli (Lessig 2008). Le economie di condivisione consentono alle persone di ottenere guadagni da beni sottoutilizzati. In una *Sharing Economy*, le risorse inutilizzate come ad esempio le auto parcheggiate e le camere da letto degli ospiti, possono essere noleggiati quando non vengono usati. In questo modo, i beni fisici vengono condivisi come servizi. Il principio di per sé non è nuovo: la condivisione di risorse è nota nel contesto *business-to-business* (B2B), come la condivisione di macchinari in agricoltura e silvicoltura così come nel contesto *business-to-consumer* (B2C) (ad esempio, lavanderie self-service, noleggio sci/video e auto, biblioteche e piscine pubbliche) (Puschmann, Alt, 2016). Solo recentemente però si è sviluppata nelle transazioni da consumatore a consumatore (C2C), creando nuovi modelli di business. Sono stati individuati tre driver che hanno favorito questo sviluppo (Hamari et al. 2015): il cambiamento del comportamento dei consumatori, le reti sociali e i mercati elettronici e infine i dispositivi mobili. Considerando il cambiamento del comportamento dei consumatori, mentre in passato la proprietà è stata un modello predominante per l'uso dei beni, oggi l'utilizzo temporaneo è diventato più attraente per molti consumatori (Matzler e Kathan 2015). Tra le ragioni di questo cambiamento di rotta ci sono la convenienza, i prezzi più bassi e la sostenibilità ecologica (Eckhardt e Bardhi 2015). Considerando le reti sociali e i mercati elettronici, si può dire che è proprio tramite questi che vengono collegati molti consumatori che sono disposti a condividere i beni tra di loro. Inoltre, le piattaforme di mercato elettronico riducono i costi di ricerca e di transazione, un tempo elevati. Creano in aggiunta dei meccanismi per la fiducia e la reputazione nei mercati anonimi (per esempio, rating e feedback) e offrono funzioni integrate di adempimento e di pagamento (per esempio, pagamento sui social media) che assicurano una compensazione facile e affidabile per l'uso dei servizi condivisi. Considerando infine i dispositivi mobili e i servizi elettronici, questi rendono la condivisione molto più semplice

e conveniente per i consumatori. L'utilizzo di hardware intelligenti invece che attrezzi fisici, come nel caso di car2go, prevede la combinazione di un servizio elettronico che utilizza un'applicazione per smartphone invece di chiavi fisiche. Si può dunque dire che la *Sharing Economy* crea benefici per consumatori, fornitori e intermediari (Hamari et al. 2015). Ai consumatori offre una maggiore convenienza perché possono utilizzare un prodotto specifico (fisico o immateriale) per un certo scopo invece di acquistare un tipo di prodotto "one size fits all" (Puschmann, Alt, 2016). Inoltre, ha anche dei benefici economici come, per esempio, i minori investimenti di capitale necessari per usare un bene rispetto a quelli richiesti da un acquisto. Da un punto di vista ecologico, la *Sharing Economy* offre infine un potenziale di riduzione dei rifiuti grazie alla ridotta produzione di beni e di servizi. Si può dunque affermare che la *Sharing Economy* si riferisce all'uso di un oggetto, che sia un bene fisico o un servizio, il cui utilizzo è suddiviso in singole parti. Queste vengono consumate in modo collaborativo nelle reti C2C coordinate attraverso servizi online o attraverso intermediari nei modelli B2C (Hamari et al. 2015). Il concetto di *Sharing Economy* si è sviluppato coinvolgendo in un primo momento solo alcune categorie poi, successivamente, ha iniziato ad includere sempre più interamente il settore economico. Dalla condivisione di beni più "di lusso" come auto e appartamenti, tale modello economico ha cominciato ad essere applicato a molte altre tipologie di beni. Sempre più categorie hanno incluso il concetto di condivisione al loro interno, come l'istruzione, i servizi medici e il settore finanziario.

Some of the key sectors of the Sharing Economy



Figura 19: Settori della Sharing Economy, <https://slideplayer.com/slide/15279488/>

Anche il settore della moda si è adattato all'evolversi delle dinamiche economiche. È nato da diversi anni infatti il *Fashion Renting*. Si è sviluppato dall'esigenza di soddisfare bisogni del cliente come la costante necessità di novità e la possibilità di usufruire di beni che altrimenti non sarebbero economicamente possibile ottenere. Il *Fashion Renting* è

destinato ad essere una delle nuove frontiere della moda. Nato in America, ha successivamente avuto grande successo in Cina e in Inghilterra per poi diffondersi nel resto del mondo. Si basa sul noleggio di abiti e accessori, soprattutto di alta qualità. Attraverso questo modello di business l'azienda di *renting* mantiene il possesso del capo, rimanendo dunque responsabile della manutenzione dell'indumento. Deve occuparsi della sanificazione e deve controllare l'integrità del prodotto una volta che viene restituito, rientrando successivamente nella disponibilità di nuovi consumatori. Il noleggio dei capi avviene generalmente online, consentendo di prenotare gli abiti per circa 4-8 giorni, fino ad arrivare ad un massimo di 1 mese. Il prezzo è comprensivo di tintoria, sanificazione e sartoria. Inoltre, è possibile aggiungere una piccola quota se si vuole includere un'assicurazione per piccoli danni o macchie.

Il *Fashion Renting* è molto in linea con il concetto di sostenibilità dal momento che evita consumi inutili e riduce l'inquinamento. Il suo utilizzo permette di accrescere la qualità e la vita dei prodotti, poiché tramite il noleggio non si alimenta il fenomeno dell'*overconsumption*. Questo nuovo modello di business è destinato soprattutto ai beni di alta qualità, conciliandosi con il concetto di Slow Fashion, considerato l'opposto del Fast Fashion, e quindi una tipologia di moda etica e sostenibile. Per avere successo il *Fashion Renting* non può non noleggiare abiti di qualità, perché è tramite questi che riesce ad operare efficientemente in modo tale da utilizzare prodotti limitati ma con una vita più lunga. È inoltre un fenomeno in crescita, infatti si stima che le dimensioni del mercato globale del noleggio di abbigliamento online raggiungeranno 1,8 miliardi di dollari entro il 2023, con una crescita del 10,6% dal 2017 al 2023 (Allied Market Research, 2017).

In vista di questo trend l'industria del Fast Fashion dovrebbe adattarsi in maniera tale da includere al suo interno la possibilità di noleggiare abiti. Come spiegato in precedenza, al fine di rendere ottimale il noleggio è necessario che alla base ci siano capi di buona qualità. Le imprese dovrebbero dunque operare in maniera tale da realizzare questa tipologia di abiti, che renderebbero possibile l'affitto da parte dei consumatori. Si accrescerebbe in questo modo l'aspetto sostenibile dei brand e i clienti potrebbero davvero credere che l'industria sia in grado di cambiare positivamente. Tramite il noleggio si allungherebbe la vita dei capi e le aziende ne trarrebbero molto profitto.

3.3.5. Supply Chain trasparente

Gestire una *supply chain* in maniera sostenibile significa assumersi la responsabilità sia delle proprie azioni che di quelle realizzate dai fornitori nei vari livelli, e dunque laddove siano presenti numerosi fornitori distribuiti in vari Paesi, questa attività risulta più complessa (Moretto et al., 2018). L'industria del Fast Fashion utilizza la delocalizzazione produttiva per ottenere vantaggi sui costi, ma è proprio a causa di questa scelta che la tracciabilità della catena di fornitura risulta più difficile. Principalmente nei paesi dell'est Europa e asiatici sono state trasferite attività relative alla lavorazione delle materie prime, mentre le fasi relative alla distribuzione e vendita, ma anche la stessa progettazione, vengono realizzate nei Paesi occidentali. La *supply chain* all'interno del Fast Fashion è decisamente molto lunga e i collegamenti esistenti tra un operatore e l'altro, nel corso nel processo produttivo, non sono del tutto chiari. Questo comporta una bassa responsabilità delle aziende e allo stesso tempo l'inconsapevolezza da parte dei consumatori. Le imprese, infatti, in molti casi non sono a conoscenza delle condizioni di lavoro nelle fabbriche perché non hanno le giuste informazioni sulla specifica organizzazione della produzione in quei Paesi. Le uniche fasi che risultano essere gestite in maniera sostenibile sono dunque solo quelle che coinvolgono le imprese in prima persona, quindi l'assemblaggio e la vendita. Ne deriva che anche per il consumatore conoscere le informazioni circa i prodotti che acquista diventi un'impresa impossibile. Non sarà in grado di sapere né la provenienza delle materie prime né se le condizioni di lavoro nelle fabbriche sono corrette o meno. La grande distanza geografica tra i Paesi in cui vengono realizzate le diverse fasi rende difficile gestire in maniera sostenibile l'intera catena di fornitura. L'assenza di trasparenza impedisce ai consumatori di avere informazioni rilevanti sulla provenienza e le modalità produttive dei loro capi d'abbigliamento. Se i consumatori fossero correttamente informati circa l'impatto degli indumenti che acquistano, potrebbero agire in maniera diversa, prestando più attenzione. Se si è a conoscenza del luogo in cui un capo è stato realizzato è allo stesso tempo possibile rintracciare eventuali comportamenti inadeguati e tentare di cambiare la situazione. Si possono infatti individuare eventuali violazioni dei diritti umani, e le situazioni in cui non sia garantita la sicurezza ai lavoratori. Rendere una *supply chain* trasparente significa raccogliere tutte le informazioni rilevanti da una fase all'altra della catena di fornitura, dall'inquinamento del processo produttivo, al trasporto, alle condizioni dei lavoratori. È

un processo che deve coinvolgere tutti gli operatori dato che questi sono numerosi, e l'assenza di informazioni da parte di uno può causare problemi agli altri. Proprio attraverso la trasparenza le aziende otterrebbero una maggiore fidelizzazione dei consumatori, poiché dimostrerebbero le loro intenzioni di diventare maggiormente responsabili. Al fine di raggiungere l'obiettivo della trasparenza è stata importante la campagna "*FOLLOW THE THREAD*"¹¹ nata nel 2016. Ha avuto origine da parte di componenti di varie organizzazioni, con lo scopo di far trasmettere alle imprese le informazioni utili riferite alle fabbriche da queste utilizzate. È così che le aziende risulterebbero incentivate a rispettare le condizioni dei lavoratori e a far valere condizioni che rispettino l'etica. Un'iniziativa che porterebbe i consumatori a venire a conoscenza delle informazioni rilevanti circa i capi che vanno ad acquistare riguarda l'introduzione di QR code in grado di indicare le componenti degli indumenti. Il consumatore, nel momento dell'acquisto, avrebbe la possibilità di conoscere in che modalità è stato realizzato uno specifico abito. Allo stesso modo anche la tecnologia può aiutare le aziende del Fast Fashion a raggiungere questo scopo. La Rfid (*Radio Frequency Identification*) fa uso di etichette elettroniche per la memorizzazione di informazioni, e la Nfc (*Near field communication*) consente lo scambio reciproco di dati tramite una comunicazione wireless. Infine, vi è anche la blockchain che ha lo scopo di identificare la filiera per ogni specifico indumento¹².

Sono dunque numerose le iniziative che le imprese del Fast Fashion possono mettere in atto al fine di migliorare la loro sostenibilità ma allo stesso tempo un'azione singola non porterebbe ad ottenere il risultato prefissato. È necessario un coordinamento tra i vari livelli del processo produttivo per raggiungere l'obiettivo. La sinergia è alla base delle trasformazioni poiché è solo attraverso un'azione congiunta da parte di vari operatori che si diventa maggiormente efficienti. Questo è stato dimostrato da diverse aziende che hanno intrapreso nel corso del tempo varie iniziative per diventare maggiormente sostenibili. Gli interventi di queste nel settore sono stati molteplici e hanno riguardato diversi aspetti. Ogni brand ha operato laddove lo riteneva maggiormente importante, a

¹¹ <https://cleanclothes.org/file-repository/resources-publications-follow-the-thread-the-need-for-supply-chain-transparency-in-the-garment-and-footwear-industry/view>

¹² <https://www.lifegate.it/longform/moda-futuro>

volte compiendo azioni simili agli altri, altre volte originando nuove soluzioni. Ne sono esempi i marchi H&M ed Uniqlo, che, come verrà illustrato di seguito, hanno con il tempo dato inizio ad un vero e proprio cambiamento all'interno del settore.

4. I casi H&M e Uniqlo

4.1. H&M

L'origine di H&M risale al 1947, anno in cui Erling Persson apre il primo negozio nella città svedese di Vasteras. L'idea nasce in seguito ad un viaggio da lui svolto negli Stati Uniti, durante il quale ha l'occasione di conoscere nuove modalità di vendita nel campo dell'abbigliamento. Viene particolarmente colpito dalla catena americana Lerner Shops, che offre capi economici ma alla moda ad un vasto pubblico (Bengtsson, 2008). In quel periodo la vendita di abbigliamento in Svezia era caratterizzata dal *prêt-à-porter* realizzato nazionalmente e successivamente venduto tramite dei rivenditori privati. Il cambiamento a cui Persson dà vita è quello di realizzare una catena di vendita al dettaglio che sia in grado di vendere articoli di moda adatti a tutti (Pettersson, 2001). Una vera e propria sfida per le consuetudini di commercio nel campo dell'abbigliamento. Per il primo negozio sceglie il nome "Hennes" che significa "Lei". Un nome che già suggerisce la descrizione della tipologia di abbigliamento che offre, ossia esclusivamente femminile. È solo nel 1968, con l'acquisizione dell'azienda Mauritz Widforss, che si occupa al contrario esclusivamente di abbigliamento maschile, che alla "H" viene aggiunta anche la "M" dando origine al nome attualmente in uso. Dopo aver ottenuto successo nel Paese di origine, nel 1964 l'azienda si espande in Norvegia e in seguito in Danimarca e nel Regno Unito per approdare successivamente nella gran parte degli altri Paesi dell'Europa occidentale. Nel 2000 arriva anche negli Stati Uniti, aprendo il primo Flagship Store sulla Fifth Avenue. Da quel momento ha inizio una rapida crescita che porta l'azienda a raggiungere altri mercati strategici come la Cina, il Giappone, la Russia e la Corea. H&M fa parte del gruppo omonimo che possiede diversi marchi, i quali però risultano essere indipendenti tra di loro. Sicuramente H&M è il brand che più di tutti produce fatturato all'interno del Gruppo. Questo si concentra sulla produzione di abbigliamento giovanile cercando allo stesso tempo di diversificare il suo business, offrendo anche bigiotteria,

prodotti di cosmetica fino anche all'arredamento. Gli altri brand appartenenti al gruppo sono COS, che si focalizza su abiti di qualità superiore rispetto agli altri, Monki che ha come target di riferimento i giovani proponendo infatti indumenti molto colorati e creativi, &Other Stories che si concentra sulla realizzazione di abiti molto curati nei dettagli, prestando attenzione al design e alla qualità, e Weekday specializzato principalmente in jeans. H&M, oltre ad essere il principale brand del gruppo, ha ottenuto un grande successo internazionale per vari motivi. Sicuramente ha fatto la differenza la scelta di collaborare nel corso degli anni con marchi di alta moda creando le cosiddette *capsule collection*. Ha infatti avuto modo di affiancarsi nelle sfilate a marchi storici della moda come è avvenuto al Musée Rodin di Parigi nel 2013. Con una fama di livello internazionale H&M conquista donne, uomini e bambini grazie ad una produzione organizzata a livello globale. La fase ideativa avviene nella sede centrale di Stoccolma tramite il lavoro di designer interni, mentre la fase produttiva, dal momento che il Gruppo non possiede le fabbriche, è realizzata da fornitori indipendenti collocati principalmente in Asia e in Europa.

4.1.1. La sostenibilità di H&M

H&M negli ultimi anni ha cercato di guidare il cambiamento della moda verso un futuro sostenibile. E di certo si può dire che ci stia riuscendo perché è proprio da questo suo preciso intento che sono partite molte iniziative a favore di tematiche sociali e ambientali. Sono stati attuati dei miglioramenti all'interno delle varie fasi della catena di fornitura per rispettare l'idea di fondo dell'azienda di essere circolare e positiva per il clima, offrendo allo stesso tempo condizioni eque e corrette ai suoi lavoratori. Al fine di guidare il cambiamento il Gruppo è alla costante ricerca di sperimentazione per trovare sempre nuove soluzioni alle varie problematiche. E, nello svolgere il suo lavoro, ha scelto la via della trasparenza nei confronti del pubblico perché ritiene che la condivisione dei suoi progressi e delle problematiche del settore sia di fondamentale importanza per creare dei consumatori maggiormente consapevoli. Il Gruppo si impegna costantemente per innovare il suo modello di business oltre che per adottare strategie diverse a livello di materiali e processi produttivi. Non di minore importanza è l'idea di cambiare "in meglio" la mentalità dei consumatori, portandoli a vivere la moda in maniera più responsabile, facendoli cioè protagonisti consapevoli e non solo più fruitori passivi. A tal fine H&M si

è posta degli obiettivi chiari ed incentra le sue azioni su tre punti: *leading the change*, *circular and renewable* e *fair and equal*. Con il primo l'azienda tenta di promuovere l'innovazione e favorire la trasparenza; con il secondo punta ad adottare un modello di business circolare per la realizzazione e l'utilizzo dei prodotti mentre con l'ultimo vuole fornire dei posti di lavoro che siano equi e promuovere la diversità e l'inclusione. Da un punto di vista maggiormente tecnico sono stati fissati degli obiettivi da raggiungere nel corso dei prossimi anni. Considerando il clima, il gruppo ha in mente date precise: entro il 2025 vuole ridurre del 25% l'intensità elettrica (kWh/mq per ora di apertura) e del 30% le emissioni legate ai trasporti; entro il 2030 vuole usare delle fonti di elettricità che siano rinnovabili al 100%, diminuire del 40% le emissioni di GHG scope 1 e 2, ridurre del 59% per prodotto le emissioni di gas serra scope 3 da materie prime acquistate, produzione di tessuti e indumenti; infine entro il 2040 vuole creare una catena del valore che sia complessivamente positiva per il clima. Prendendo in considerazione i materiali gli obiettivi sono: entro il 2022 utilizzare solo lana vergine da allevamenti che rispondono al Responsible Wool Standard (RWS); entro il 2025 limitare l'uso del legno all'interno dell'azienda al solo realizzato attraverso l'utilizzo di materiali che sono certificati Forest Stewardship Council (FSC) o che provengono da fonti alternative. Dovrà inoltre rifornirsi da produttori che adottano corrette pratiche ambientali. Quanto alla pelle di origine animale invece, dovrà essere priva di cromo e proveniente da fonti responsabili; entro il 2030 infine l'azienda si è data un obiettivo molto ambizioso, quello di utilizzare solo materiali 100% riciclati o altri di origine sostenibile. Considerando le confezioni invece: entro il 2025 tutti gli imballaggi di H&M dovranno essere riutilizzabili o riciclabili, dovranno essere ridotti del 25% gli imballaggi all'interno della catena di fornitura e dovranno essere riciclati o riutilizzati tutti i rifiuti di imballaggio; entro il 2030 ancora tutti gli imballaggi dovranno essere costituiti da materiale riciclato. Infine, per quanto riguarda l'acqua: entro il 2022 bisognerà ridurre del 25% il suo utilizzo nel processo produttivo e riciclare il 15% dell'acqua usata per la produzione.

4.1.1.1. Materiali

H&M nel corso degli anni ha scelto di operare in maniera differente rispetto al passato, essendo le risorse naturali non più disponibili come prima. Tra le scelte messe in atto dall'azienda vi è sicuramente quella di utilizzare materiali sostenibili per la produzione

degli abiti. E' con questo obiettivo che vengono sostenute imprese come Re:newcell, Worn Again, Ambercycle e Infinited Fiber. Tramite queste collaborazioni H&M ha iniziato a raggiungere il suo obiettivo di usare solamente materiali riciclati, provenienti da fonti sostenibili o biologici. L'idea è quella di utilizzare nella produzione meno acqua e sostanze chimiche per ridurre l'impatto di questi sull'ambiente. Tra i principali materiali utilizzati per la realizzazione di indumenti si ha il lyocell, creato dalla cellulosa vegetale. Si tratta di fibre che al tatto assomigliano al cotone ma che richiedono un uso minimo di acqua e sono totalmente rinnovabili e naturali. L'azienda fa anche uso di lana riciclata, questa proviene dagli scarti che si creano durante la produzione di vestiti. Tramite il processo di riciclo della lana si riducono i rifiuti e si risparmiano materie prime. H&M utilizza anche il lino biologico che non richiede l'uso di pesticidi, fertilizzanti chimici o OGM durante la coltivazione. Si fa anche uso del poliestere riciclato, un materiale artificiale realizzato attraverso gli scarti di prodotti a base di petrolio, come capi in poliestere e vecchie bottiglie in PET. Per risparmiare sostanze naturali e diminuire i rifiuti in discarica l'azienda utilizza anche poliammide riciclato, realizzato da oggetti come reti da pesca e tappeti. Dai contenitori in plastica invece l'azienda crea parte dei suoi prodotti come gli accessori. Per quanto riguarda il cotone invece, H&M fa uso di quello biologico che viene coltivato senza l'uso di sostanze tossiche e richiede un minore uso di energia ed acqua. Da vecchi abiti e scarti tessili si ricava il cotone riciclato, anche questo molto utilizzato, così come il cotone proveniente dalla Better Cotton Initiative¹³. Attraverso H&M Foundation è stato inoltre istituito il Global Change Award che premia le innovazioni migliori in relazione alla sostenibilità. Tra quelle vincitrici vi è ad esempio Vegea. Si tratta di un tessuto costituito da materie prime vegetali e riciclate come oli e fibre che provengono dall'agroindustria che nel processo di produzione non richiedono l'utilizzo di sostanze tossiche e pericolose per l'uomo e per l'ambiente. Ad esempio, le borse e le scarpe appartenenti alla collezione H&M Conscious Exclusive SS2020 sono state realizzate proprio con questo materiale. L'azienda infine è stata la prima a vendere abiti realizzati in Circulose, ossia una fibra originata da tessuti scartati. Tale tessuto, realizzato da Re:newcell, sostituisce la materia prima forestale e contribuisce alla creazione di un sistema circolare. Tale processo infatti fa uso di un sistema a ciclo chiuso

¹³ La Better Cotton Initiative (BCI) è un'organizzazione no-profit il cui scopo è quello di insegnare ai coltivatori di cotone ad utilizzare l'acqua in maniera efficiente, a prestare attenzione all'habitat naturale, a ridurre l'utilizzo di prodotti chimici tossici e a rispettare i diritti dei lavoratori.

per l'acqua alimentato dall'uso di energia rinnovabile. Gli abiti che non possono essere rivenduti alle persone vengono sminuzzati, decolorati e trasformati in una sostanza liquida. Successivamente vengono eliminate le sostanze contaminanti come ad esempio il poliestere plastico, in modo tale da lasciare la cellulosa. Infine, tale impasto liquido viene essiccato al fine di produrre fogli di Circolose che vengono successivamente trasformati in fibre tessili. Il grafico sottostante dimostra come H&M si impegni costantemente ormai da molti anni al fine di utilizzare sempre più materiali sostenibili. Ogni anno lavora per migliorare questo aspetto, indispensabile per creare un business sostenibile.

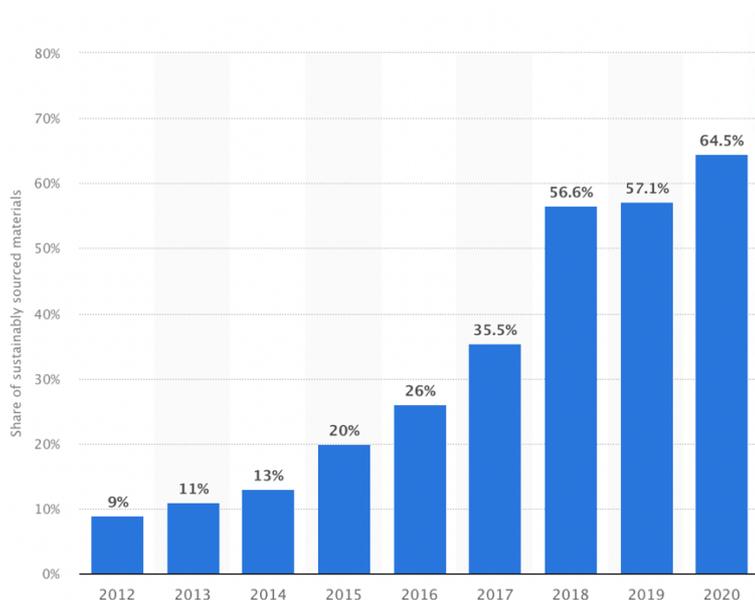


Figura 20: “Percentuale di materiali di H&M che provengono da fonti sostenibili dal 2012 al 2020”, Statista, 2021.

4.1.1.2. Processo produttivo e AI

Il gruppo H&M ha l'ambizioso obiettivo di creare entro il 2030 una moda libera da sostanze tossiche. Sta cercando, passo dopo passo, di garantire che a causa della produzione degli abiti non vengano rilasciate sostanze pericolose nell'acqua, nel terreno e nell'aria. All'interno del Gruppo attualmente sono in vigore una serie di restrizioni chimiche, una vera e propria lista di divieti che i fornitori sono costretti a rispettare, messa nero su bianco nel 1995 e aggiornata via via negli anni a seguire. Al fine di garantire la conformità a questi divieti è prevista la realizzazione di test specifici da parte di soggetti terzi. Tra le altre iniziative, vi è l'inclusione di H&M in una collaborazione che ha lo

scopo di ridurre l'utilizzo di sostanze chimiche pericolose nella supply chain, denominata Apparel and Footwear RSL Management (AFIRM). L'azienda fa anche parte di Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) e rispetta dunque le restrizioni chimiche dell'AFIRM Restricted Substances List e della ZDHC Manufacturing Restricted Substance List. Allo stesso tempo anche le acque della supply chain stanno migliorando in termini di igiene. Nel 2020 è infatti stato raggiunto il 99,9% della conformità ZDHC MRSL. Il gruppo, infatti, è in grado di analizzare l'eventuale presenza di problematiche in modo tale da gestire in maniera ottimale ogni fallimento. Allo stesso tempo il gruppo si occupa di ridurre il consumo di acqua nel processo produttivo e per fare questo ha stretto una collaborazione con il World Wide Fund for Nature (WWF). La strategia per la gestione dell'acqua prevede anche il coinvolgimento degli stakeholder e dunque anche la collaborazione con la politica per una gestione locale sostenibile. Infine, attraverso la Water Roadmap 2018-2022 H&M stabilisce i suoi obiettivi e le azioni che deve mettere in atto per raggiungere il suo scopo.

Al fine di migliorare l'efficienza produttiva H&M nel corso degli anni ha anche implementato l'Artificial Intelligence. Come affermato da Errol Koolmeister, il Product Area Lead Engineer AI Foundation di H&M Group, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale da parte del gruppo risale al 2016. Si voleva accompagnare la crescita del brand al fine di raggiungere una catena del valore positiva per il clima. L'azienda da allora ha iniziato a prevedere la domanda tramite l'intelligenza artificiale per migliorare la catena di approvvigionamento. Al momento quasi duecento data scientist si occupano di analizzare i modelli preferiti dagli acquirenti e le tendenze del momento. Tramite l'utilizzo di big data risulta possibile comprendere le specifiche esigenze e i gusti a livello locale. Come conseguenza l'azienda riadatta l'inventario in modo tale da migliorare l'efficienza produttiva e aumentare i ricavi. Ma non basta. Per avere successo, gli operanti nel settore del fast fashion dovrebbero cercare anche di prevedere i gusti dei clienti al fine di evitare di lasciare merce invenduta. Considerando che i prezzi del settore sono già molto bassi, errori nella previsione potrebbero infatti danneggiare molto il business. Con l'uso dei dati il rischio sembra scongiurato perché H&M è riuscita a dare vita ad una catena di fornitura più flessibile e rapida rispetto ai cambiamenti di mercato e in grado di gestire in maniera ottimale l'inventario. Questo perché l'uso dell'AI e dei big data consente di allineare la domanda e l'offerta e di conseguenza di offrire prodotti più in linea con le esigenze dei

clienti finali, migliorando la *customer experience*. Allo stesso tempo si evitano le conseguenze negative relative all'inquinamento perché tramite le giuste analisi si riesce ad evitare lo spreco di energia legato sia al trasporto che all'immagazzinamento oltre che alla sovrapproduzione. Con l'intelligenza artificiale, venuta in aiuto all'attività umana, si è dunque riusciti ad intervenire laddove quest'ultima mostrava i suoi limiti.

4.1.1.3. Economia Circolare

4.1.1.3.1. Raccolta vestiti usati

Tra le iniziative messe in campo da H&M al fine di promuovere un'economia circolare, vi è quella che prevede la raccolta degli abiti usati. A partire dal 2013, infatti, il gruppo collabora con I:CO, un'azienda di origine svizzera leader internazionale nel riciclaggio di abiti e scarpe. L'obiettivo di quest'ultima è implementare iniziative volte al riciclaggio di indumenti non più utilizzati. La parola d'ordine è la necessità che ogni soggetto interessato faccia un piccolo sforzo per raggiungere un più grande obiettivo. La collaborazione con questa azienda ha portato a dotare i negozi H&M di cestini per la raccolta di indumenti usati al fine di dargli una nuova vita. Oltre agli abiti datati vengono lasciati nei negozi anche altre tipologie di prodotti tessili come lenzuola, copriletto e asciugamani. Inoltre, i vestiti che vengono lasciati possono essere di qualsiasi brand e in qualsiasi stato di usura in modo tale da poter offrire ad ogni capo la possibilità di avere un altro uso. Lasciando gli indumenti in negozio i clienti ricevono un buono sconto che possono utilizzare per gli acquisti futuri. Le tonnellate di indumenti raccolte negli anni grazie a tale iniziativa, denominata *Garment Collecting*, sono gradualmente aumentate nel tempo, raggiungendo nel 2019 il numero impressionante di 29005 tonnellate a riprova di come il Gruppo H&M stia riuscendo nel suo intento di sensibilizzare i clienti nei confronti della tematica della sostenibilità. Una volta che i tessuti vengono lasciati nei negozi il partner I:CO provvede a raccogliere tutti i contenitori e ad ordinare gli indumenti in varie categorie. Gli abiti siano in buone condizioni, vengono inseriti tra i "*Rewear*" così che possano essere rivenduti come abiti di seconda mano. Laddove non siano più utilizzabili per svolgere la loro funzione originale si penserà ad inserirli nella categoria "*Reuse*" nella quale è previsto un processo di trasformazione in altri prodotti come, ad esempio, i panni utilizzati per fare le pulizie. Infine, tutto quello che non può essere ricompreso nelle due categorie precedenti entrerà a far parte dei "*Recycle*" ossia nel

meccanismo che prevede la sua lavorazione finalizzata al ricavo di fibre tessili per la realizzazione di altri capi o di materiale isolante.

4.1.1.3.2. Applicazione dell'usato Sellpy

Il Gruppo H&M ha investito in aziende innovative in grado di rendere possibile l'adozione del modello di economia circolare. In considerazione di ciò al momento risulta proprietario maggioritario di Sellpy, una piattaforma digitale che vende abiti usati. H&M ha investito 20 milioni di euro per appropriarsi del 70% di essa. L'applicazione parte dall'idea che per garantire un futuro migliore è necessario cambiare le priorità e i comportamenti delle persone e che per vivere in modo circolare occorre fare un buon uso di quello che già esiste che porta dritto all'obiettivo di fare in modo che l'acquisto degli abiti di seconda mano sia semplice e allo stesso tempo accessibile a tutti. La mentalità alla base di questa piattaforma è un cambiamento a lungo termine che si raggiunge concentrandosi su una forma di possesso a breve termine. Tramite l'acquisto e la vendita di seconda mano è possibile risparmiare molta acqua ed evitare quantità smisurate di emissioni. In questa maniera si riesce a prolungare la vita di un capo che altrimenti verrebbe gettato via. La start-up si occupa dell'intero processo di vendita. Si occupa del ritiro degli abiti dei venditori, della fotografia, della vendita online e infine della spedizione. Nata in Svezia nel 2014, si è recentemente estesa in altri 20 Paesi Europei dove si è radicata la consapevolezza che l'usato sia un settore in rapida crescita vista la sempre più urgente necessità di un cambiamento.

4.1.1.3.3. Sensibilizzazione del consumatore

H&M riconosce l'importanza della sensibilizzazione del consumatore circa la tematica della sostenibilità. Per raggiungere gli obiettivi che si è prefissata passaggio irrinunciabile è stato riconoscere quanto sia determinante che anche il cliente finale sia parte attiva nel processo di creazione di un mondo maggiorante sostenibile. È in quest'ottica che l'azienda svedese ha presentato al Copenhagen Fashion Summit del 2018 il programma "Take Care", un canale online che ha l'obiettivo di aiutare i consumatori a curare i propri capi e ad allungarne il ciclo di vita. Si dispensano suggerimenti e piccoli trucchi per consentire alle persone di indossare i propri abiti più a lungo senza che essi mostrino i segni del tempo. Il cliente ha a disposizione una grande varietà di consigli che vanno da

come si può eliminare una macchia a come riparare un buco in un abito. Non mancano neanche le spiegazioni relative a come rinnovare gli indumenti che non piacciono più, al fine di creare qualcosa di nuovo. Come spiegato, bastano dei piccoli accorgimenti, come ad esempio lavare gli indumenti a temperature basse, per sfruttare di più gli abiti. È possibile imparare a fare l'orlo ai jeans, ma anche capire come sbiancare naturalmente i vestiti col risultato di evitare di gettare via indumenti a causa di piccoli danni a cui si può porre rimedio facilmente e in qualsiasi momento. L'obiettivo perseguito da H&M con questo programma è quello di frenare il fenomeno dell'*overconsumption*, caratteristico del settore del Fast Fashion. La sua idea è di far comprendere ai consumatori l'importanza di prendersi cura di ciò che si ha già perché molto spesso non si sfruttano pienamente le potenzialità di un prodotto. L'idea di far capire alle persone i danni circa l'impatto ambientale dell'industria ha come scopo quello di renderli maggiormente sensibili a queste tematiche. Non si tratta dunque di un'iniziativa volta ad aumentare il profitto dell'azienda attraverso una crescita delle vendite, ma di un tentativo di valorizzare i prodotti che si vendono e di creare consumatori maggiormente responsabili.

4.1.1.3.4. Riciclaggio: il macchinario Loop

Al fine di promuovere un'economia circolare H&M ha collaborato anche con l'Hong Kong Research Institute of Textiles and Apparel (HKRITA), ideatore e realizzatore di una macchina in grado di riciclare gli abiti direttamente nel negozio. Questa tecnologia verrà data in licenza da HKRITA su larga scala poiché è solo attraverso un'azione collettiva che l'intero settore potrà diventare in linea con un modello circolare. Il macchinario, denominato Looop, è il primo in grado di riciclare in-store trasformando abiti vecchi in nuovi. Sono richiesti solo otto passaggi affinché con le fibre del vecchio indumento si crei un indumento nuovo. Il primo passaggio è il "*Cleaning*" attraverso il quale l'abito viene pulito utilizzando l'ozono che è in grado di eliminare eventuali microrganismi. Successivamente si passa allo "*Shredding*" con cui si provvede a sminuzzare l'indumento in piccoli pezzi di fibre di tessuto. Il terzo passaggio è quello del "*Filtering*" che consiste nel filtrare i pezzi sminuzzati al fine di eliminare lo sporco e nell'aggiungere materiale vergine extra, di origine sostenibile, per poter aumentare la resistenza. Questo è indispensabile poiché la triturazione meccanica accorcia le fibre dell'indumento vecchio. In seguito, si ha il "*Carding*" che consiste nel raddrizzare il mix

di fibre pulite in un nastro di fibre e successivamente tirato in nastri. Con il “*Drawing*” poi i vari nastri di fibre vengono uniti per dare vita a nastri più spessi e successivamente attraverso lo “*Spinning*” i nastri vengono filati in modo tale da creare un unico filo di filato. Il settimo passaggio è quello del “*Twisting*” in cui i fili di filato vengono raddoppiati e ritorti insieme per poter aumentarne la forza. L’ultimo passaggio è infine quello del “*Knitting*” in cui il filato viene lavorato a maglia seguendo un nuovo design. Tale processo non richiede né l’uso di acqua né di coloranti. L’invenzione e l’utilizzo di Looop rappresenta un prezioso traguardo sulla strada che punta a dare vita ad un mondo sostenibile poiché permette di dare un’altra utilità a vestiti che altrimenti finirebbero nelle discariche.

4.1.1.4. Rapporto con lavoratori e fornitori

H&M, come molte altre marche che operano nel settore, non possiede le fabbriche nelle quali vengono prodotti i capi da essa venduti. Ma, nonostante il lavoro sia appaltato a terze parti, l’azienda vuole garantire a tutti i lavoratori condizioni eque e giuste e un lavoro sicuro. I valori dell’impresa devono inoltre essere rispettati ad ogni livello del processo produttivo, e a garanzia di questo, tutti i suoi fornitori sono chiamati a firmare il *Sustainability Commitment* cioè una serie di regolamenti stabiliti per garantire le buone condizioni di lavoro, i salari equi e altri aspetti a tutela del lavoratore. Per assicurarsi inoltre che i fornitori rispettino realmente queste condizioni l’azienda è dotata di uno specifico staff che si occupa di controllare i luoghi di lavoro. H&M si impegna dunque a seguire i Principi Guida dell’ONU relativi alle imprese e ai diritti umani. I fornitori con cui lavora, sparsi in tutto il mondo, sono oltre 1200, e insieme a questi collabora al fine di garantire salari equi. Nel 2013 è stata lanciata la *Fair Living Wage Strategy* allo scopo di sostenere i fornitori nell’applicare griglie salariali in grado di mostrare come possono essere ricompensati i lavoratori in base alle loro competenze e al loro impegno. Ne deriva che nelle fabbriche che adottano questo sistema vengono pagati salari più alti, questo perché i lavoratori sono maggiormente motivati e dunque anche l’azienda stessa ne beneficia per un aumento della produttività. Oltre a percepire uno stipendio maggiore i lavoratori riescono a spendere anche meno soldi per via dei sussidi, assicurazioni e agevolazioni fornite dal gruppo. È inoltre adottata l’elezione democratica per la scelta dei rappresentanti sindacali per più di 1,1 milioni di lavoratori. La posizione di H&M è inoltre

chiaramente in contrasto con ogni forma di sfruttamento lavorativo e il lavoro minorile, e per questo motivo pretende che tutti i suoi fornitori adottino rigide regole che gli impediscano di mettere in atto queste condizioni lavorative. Per il gruppo il rispetto dei diritti umani è un requisito indispensabile per la creazione di un business sostenibile. Le persone all'interno dell'ambiente lavorativo vengono dunque trattate con rispetto e in maniera equa. H&M garantisce all'1,6 milioni di lavoratori tessili che vi lavorano un ambiente sano e sicuro. Firmataria dell'Accordo sugli incendi e la sicurezza degli edifici in Bangladesh nel 2013, l'azienda si preoccupa infatti di garantire la sicurezza antincendio, degli impianti elettrici e degli edifici. Questo accordo, siglato tra oltre 200 brand di abbigliamento e il sindacato IndustriALL Global Union, ha lo scopo di realizzare dei miglioramenti strutturali, elettrici e dei sistemi antincendio in Bangladesh. Di recente, nell'agosto 2021, è stato inoltre firmato un nuovo accordo tra il gruppo, i sindacati e altre marche denominato "Accordo internazionale per la salute e la sicurezza nell'industria tessile e dell'abbigliamento", entrato in vigore il 1° settembre 2021, che rappresenta praticamente una continuazione dei precedenti impegni e con il quale verrà garantito un ambiente lavorativo sicuro nell'industria tessile del Bangladesh. Alcuni tra i dipendenti sono chiamati a garantire l'ottima qualità dei rapporti con i partner commerciali e a verificare quanto questi effettivamente si comportino secondo le condizioni di sostenibilità stabilite. I rapporti vengono realizzati anche con organizzazioni non governative e con governi locali in maniera tale da poter meglio generare un cambiamento positivo laddove sia necessario. Nelle partnership che vengono create l'azienda cerca di portare ad un miglioramento continuo a favore della sostenibilità, e a tal proposito offre a lavoratori e a fornitori dei corsi di formazione che gli permettono di lavorare in maniera più sostenibile. In conclusione, si può dunque dire che sostenendo i lavoratori H&M si pone contro il fenomeno della corruzione e le sue grandi dimensioni come azienda rendono possibile un cambiamento che può fare la differenza per il futuro dell'industria.

4.1.1.5. Trasparenza

Per H&M la sostenibilità deve essere garantita da un'adeguata trasparenza. Il concetto indica la condivisione di informazioni reali e chiare circa la *supply chain*, i prodotti, gli standard e le politiche adottate e si perfeziona nella pubblicazione onesta e responsabile dei principali dettagli circa il processo produttivo. La necessità di trasparenza è il motivo

che ha spinto il gruppo ad intraprendere iniziative mirate nel corso degli anni. Nel 2013 H&M è stata la prima azienda di moda a rendere pubblico l'elenco dei suoi fornitori. Ha iniziato a condividere informazioni su quelli di primo livello e sui loro stabilimenti produttivi, dettagli questi che sono stati resi pubblici in conformità al *Transparency Pledge*, sottoscritto nel 2017. Sono stati condivisi anche dati in relazione alla rappresentanza dei lavoratori e circa la ripartizione per genere nelle strutture. Nel 2017 H&M ha mostrato il livello di trasparenza sulla collezione *Conscious Exclusive* mentre attualmente condivide le informazioni di tutti i suoi prodotti. Il cosiddetto *Trasparenza Layer*, introdotto nel 2019, consente ai consumatori di intraprendere scelte più consapevoli durante l'acquisto. A completa disposizione degli acquirenti sono tutte le informazioni relative ad ogni capo di abbigliamento: il Paese in cui è stato prodotto, i fornitori, i dettagli circa le fabbriche e i materiali utilizzati. Dettagli disponibili non solo online ma anche all'interno dei vari negozi. I clienti, infatti, hanno la possibilità di scansionare tramite l'app di H&M il cartellino di uno specifico prodotto per poterne conoscere le caratteristiche. La logica che ha spinto il gruppo a farsi promotore di questa iniziativa è la convinzione che riuscendo ad essere trasparenti sulle informazioni che riguardano i prodotti in vendita, si riesce ad incoraggiare i consumatori a realizzare scelte più sostenibili perché dalla trasparenza discende la responsabilità. Allo stesso tempo la trasparenza aiuta anche l'azienda ad intraprendere le azioni migliori per incrementare la sua sostenibilità nel tempo. Per aiutare i consumatori a prendere decisioni più informate sui prodotti che vengono acquistati, H&M sta inoltre lavorando con la *Sustainable Apparel Coalition* al fine di realizzare un nuovo strumento per la trasparenza. Si tratta dell'*Higg Index Sustainability Profile*, ossia un sistema di *score card* che identifica l'impatto ambientale dei materiali usati nei prodotti. L'obiettivo è quello di realizzare un sistema standard per l'industria della moda in maniera tale che i consumatori possano comprendere meglio quale sia l'impatto dei capi che acquistano. È uno strumento recente poiché è stato lanciato nell'estate 2021 negli Stati Uniti e in Europa. Da ora i clienti possono conoscere i punteggi dei prodotti direttamente online sul sito di H&M. Nel corso di tutto il 2022 l'azienda distribuirà la "score card" a più capi possibile. Nel frattempo, si è portata a casa l'importante riconoscimento di aver raggiunto il punteggio più alto nel "Fashion Transparency Index 2020" con il 73% dei 250 punti possibili. Questo indice di trasparenza si basa su un'analisi di circa 250 brand in relazione a quanto questi rivelano

circa le loro politiche e i loro impatti sociali ed ambientali. È comprensivo di 220 indicatori che coprono un'ampia gamma di tematiche ambientali e sociali che vanno dalla biodiversità ai salari minimi, dal benessere degli animali alle condizioni dei lavoratori. Tale posizione raggiunta nel *Fashion Transparency Index* evidenzia quanto il gruppo si sia impegnato ad essere trasparente nella sua attività e quanto voglia, nel corso del tempo, stabilire un rapporto di fiducia sempre più forte con gli stakeholders.

4.1.1.6. Fashion Renting

Tra le varie iniziative di H&M a favore della creazione di un modello di business maggiormente responsabile rientra sicuramente quella che consente di noleggiare abiti. Nel 2019 l'azienda ha lanciato il servizio per l'affitto di vestiti presso il negozio Sergels Torg di Stoccolma. Ai clienti appartenenti al programma fedeltà del marchio è stata offerta la grande occasione di noleggiare indumenti appartenenti alla collezione *Conscious Exclusives 2012-2019*. Si tratta di una collezione interamente sostenibile, e per questo motivo si riteneva fosse quella maggiormente adatta a lanciare l'iniziativa. H&M ha voluto dunque cercare di incoraggiare i suoi consumatori a guardare il settore della moda in maniera circolare. Il programma prevedeva la possibilità per ogni membro del programma fedeltà di usufruire di un'esperienza personalizzata con la quale uno stilista lo avrebbe aiutato a scegliere i capi da affittare per una settimana. Il costo del servizio era di 350 corone svedesi, equivalenti a circa 33 euro per ogni capo, con la possibilità di noleggiare al massimo 3 abiti. Successivo di due anni a questo esperimento, nel 2021 H&M lancia il progetto denominato *One/Second/Suit*. L'idea alla base dell'iniziativa è quella di noleggiare gli abiti giusti per un colloquio di lavoro, perché, secondo il Gruppo, chiunque deve avere la possibilità di fare una buona impressione in certe importanti occasioni. Il programma prevede il noleggio gratuito di questa tipologia di abiti per 24 ore. Nel caso in cui l'indumento subisca un deterioramento l'azienda non richiede il rimborso in caso di piccoli danni mentre pretende la restituzione dell'intero prezzo dell'indumento se il capo risulta gravemente rovinato. È un'iniziativa che non solo è sostenibile dal punto di vista ambientale poiché evita acquisti inutili, ma va anche incontro alle persone che non hanno molte disponibilità economiche.

4.2. Uniqlo

Uniqlo è un'azienda giapponese che disegna, produce e vende abbigliamento casual per uomini, donne e bambini. È stato creato nel 1949 da Tadashi Yanai, fondatore e CEO di Fast Retailing che mirava a renderlo un brand leader mondiale. Aprì il suo primo negozio a Hiroshima nel 1984 e basò il suo successo sulla produzione di abbigliamento casual di alta qualità ad un prezzo accessibile. Le radici di Fast Retailing affondano in un piccolo negozio di abbigliamento a conduzione familiare che Yanai aveva ereditato. Nel 1998 è stato aperto il primo flagship store a Harajuku, un quartiere alla moda di alto profilo di Tokyo. Nel 2005 invece l'azienda è passata a concentrarsi su un modello di grande magazzino. Il gruppo ha successivamente attirato l'attenzione quando Uniqlo ha aperto un negozio congiunto con un rivenditore di elettronica (Bic Camera Inc.) nella vivace zona di Shinjuku a Tokyo, e nuovi negozi di punta nella zona commerciale di Ginza a Tokyo. Raggiungendo un'elevata quota di mercato nel suo mercato nazionale, il gruppo aveva bisogno di trovare ulteriori aree di crescita. L'azienda ha per questo perseguito lo sviluppo di nuovi marchi in Giappone, acquisizioni di marchi stranieri e l'internazionalizzazione di Uniqlo. Le acquisizioni di Fast Retailing di marchi internazionali includevano Comptoir des Cotonniers (Francia), J Brand (Stati Uniti), Princesse Tam (Francia) e Theory (Stati Uniti). Nel 2000 ha invece annunciato il suo obiettivo di diventare un marchio globale. Il Regno Unito è diventato il primo mercato internazionale di Uniqlo nel 2001. I negozi Uniqlo a Londra vendevano prodotti usando gli stessi materiali venduti nel mercato giapponese, ma con stili e taglie su misura per le esigenze occidentali. L'azienda è successivamente entrata nel mercato cinese nel 2002, aprendo il suo primo negozio a Shanghai. Questo mercato aveva un grande potenziale, ma c'erano anche dei rischi. In Cina, i marchi giapponesi erano rispettati per la loro qualità, tuttavia, l'immagine del Giappone tra la popolazione cinese poteva essere volatile, e a volte scoppiavano manifestazioni antigiapponesi. Nel periodo 2006-2013, Uniqlo è poi entrato in altri otto mercati asiatici. Per quanto riguarda il mercato europeo nel 2007 ha aperto una sede in un sobborgo di Parigi. Nel 2009 ha aperto invece un flagship store globale nella zona di alto profilo dell'Opera di Parigi, vicino ai grandi magazzini. In seguito, è entrata in Germania e in Belgio. Fast Retailing non stava internazionalizzando solo le sedi dei suoi negozi ma stava passando ad un approccio globale anche nella ricerca e sviluppo, insediando uffici a New York, Tokyo, Milano e Parigi. Nonostante queste

nuove attività commerciali, Uniqlo ha continuato a essere il più grande business di Fast Retailing. L'azienda si basa su un modello di business verticalmente integrato che incorpora l'intero processo di produzione dei vestiti, dall'approvvigionamento dei materiali, la pianificazione del prodotto, il design, lo sviluppo e la fabbricazione fino alla distribuzione, la vendita al dettaglio e la gestione dell'inventario. Questo modello permette di sviluppare prodotti unici internamente, di controllare i costi di approvvigionamento e di adattare in modo flessibile la produzione alla domanda. Tra le cose che rendono differente questo marchio dagli altri vi è la presenza di esperti di produzione giapponesi, denominati *takumi*, che lavorano con i fornitori per migliorare i processi che riducono i costi e migliorano la qualità. A distinguere il brand vi è il rapporto di Uniqlo con i fornitori di tessuti e altri input chiave, che le hanno permesso di accedere a prodotti specifici mantenendo bassi i costi. Rientra tra questi il rapporto di Uniqlo con Toray Industries, Inc, un'azienda chimica giapponese nota per la sua tecnologia delle fibre sintetiche, che ha facilitato lo sviluppo di nuovi tessuti che presentavano una migliore ritenzione del calore o raffreddamento.

4.2.1. La sostenibilità di Uniqlo

Uniqlo realizza un abbigliamento che rispecchia un'elevata qualità e che può durare a lungo nel tempo. Per realizzare questa tipologia di indumenti l'azienda sta creando nel corso degli anni un modello di produzione circolare. È attraverso questa tipologia di processo che si sfruttano al massimo le risorse che si hanno e si eliminano gli sprechi. In vista delle problematiche ambientali sempre più gravi, Uniqlo sta collaborando sempre di più con i partner commerciali e con gli stakeholder per accelerare il processo di cambiamento verso la sostenibilità. La catena del valore di Fast Retailing può essere suddivisa in quattro fasi: la prima che comprende la pianificazione e lo sviluppo dei prodotti e la scelta delle materie prime, la seconda che comprende il processo produttivo, la terza inerente alla logistica e alla vendita e l'ultima che fa riferimento alla fine dell'utilizzo di un capo, che non viene gettato via come nel caso di un'economia lineare, ma nell'azienda in processo essendo chiuso prevede la continuazione della vita dell'indumento.



*Figura 21: La catena del valore di Fast Retailing,
<https://www.uniqlo.com/it/it/content/sustainability-report.html#planet>*

L'azienda nel corso del tempo ha fatto dei passi in avanti verso la sostenibilità, sono trascorsi 20 anni dalla Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite e Uniqlo da allora ha iniziato a mettere in atto dei cambiamenti sostanziali. Sono state diverse le iniziative messe in campo. Nei primi anni 2000 è stato istituito il Social Contribution Office, è iniziata l'assunzione di persone con disabilità nonché la donazione di abiti in Afghanistan e l'Istituzione del Codice di condotta (CoC) per i partner di produzione. Dal 2005 al 2010 si assiste all'Istituzione dell'ufficio CSR (Corporate Social Responsibility) e alla conseguente pubblicazione del primo report inerente alla responsabilità sociale d'impresa oltre ad altre iniziative come l'avvio della All-Product Recycling Initiative, dedicata al riciclaggio di tutti i prodotti e la prima visita nei campi profughi in Nepal e Thailandia. Nello stesso periodo viene inaugurata anche l'iniziativa Grameen per l'impresa sociale in Bangladesh. Nel 2011 invece avviene l'adesione al Global Partnership Agreement con l'ONU per i rifugiati (UNHCR). Negli anni successivi invece avvengono le prime assunzioni nei confronti di rifugiati e il lancio del progetto Uniqlo Recovery Assistance volto ad utilizzare le donazioni dei clienti per fornire assistenza alle organizzazioni non

governative che si occupano di promuovere l'autosufficienza, la creazione di posti di lavoro e la ripresa economica nell'area del Giappone nord-orientale, duramente colpito da un terremoto e uno tsunami nel 2011. A seguire è stato firmato l'accordo su incendi e sicurezza degli edifici in Bangladesh e vi è stata l'adesione alla Sustainable Apparel Coalition (SAC) e alla Fair Labor Association (FLA). Dopo il 2015 tra le principali iniziative rientrano l'adesione alla Better Cotton Initiative (BCI), la firma del Global Compact delle Nazioni Unite e l'adesione, nel gennaio 2020, alla Fashion Industry Charter for Climate Action. Quest'ultima sostiene l'iniziativa dell'Accordo di Parigi che si propone di ridurre l'aumento della temperatura globale al di sotto dei 2 gradi Celsius. Da questo accordo è anche richiesto l'impegno al fine di ridurre del 30% le emissioni di gas serra entro il 2030. Dunque, come verrà spiegato anche successivamente, sono varie le operazioni messe in atto dall'azienda al fine di produrre abiti in grado di arricchire la vita dei clienti, offrendo comfort e soddisfazione nell'indossarli. Uniqlo si propone dunque di generare un abbigliamento che sia in armonia con la natura e che garantisca che non vi sia un impatto negativo sull'ambiente. La collaborazione tra persone di culture e nazioni differenti permette di creare un ambiente lavorativo che sia in grado di generare entusiasmo e unisca tutte le persone per raggiungere lo stesso traguardo: un futuro migliore.

4.2.1.1. Materiali

Uniqlo si impegna costantemente per migliorare, nella maniera più sostenibile possibile, i materiali utilizzati nella produzione. L'azienda è consapevole, ad esempio, delle problematiche che possono sorgere dall'utilizzo del cotone, materiale da questa molto usato per via della sua traspirabilità e morbidezza, e per farvi fronte in modo concreto ha deciso di entrare in collaborazione con la Better Cotton Initiative (BCI) al fine di garantire alle persone, all'ambiente e al settore stesso un impatto meno negativo. La BCI infatti consente la creazione di uno stretto rapporto di collaborazione tra le persone e le organizzazioni che portano al miglioramento costante delle comunità agricole e delle aree di coltivazione. L'adesione a questa iniziativa permette all'azienda di rifornirsi solo da piantagioni certificate BCI che riducono al minimo l'utilizzo di fertilizzanti e pesticidi, garantendo allo stesso tempo condizioni di lavoro dignitose agli agricoltori. Una particolare tipologia di cotone che viene utilizzata da Uniqlo è il cotone sostenibile

Supima. Gli agricoltori che provvedono alla sua coltivazione utilizzano dei sistemi all'avanguardia che permettono di ridurre il consumo di acqua e di mantenere i nutrienti del suolo. Inoltre, attraverso l'uso di GPS e di tecnologia satellitare, gli agricoltori sono in grado di individuare con rapidità le problematiche relative ai parassiti e agire subito con dei trattamenti mirati alle sole aree interessate. La scelta di questo cotone è dovuta anche alle sue qualità che sono la maggiore traspirabilità, la forza e la morbidezza. Tra i materiali sostenibili utilizzati da Uniqlo rientra anche il lino. La produzione del lino di alta qualità è garantita da meticolosi controlli e un processo produttivo responsabile. La coltivazione del lino non richiede l'utilizzo di OGM e irrigazione, ma solo un basso uso di fertilizzanti, per questo risulta essere una pianta naturalmente sostenibile dalla quale è possibile produrre tessuto. Il processo meccanico che separa la fibra dalla pianta garantisce inoltre che nessuna parte del lino si sprechi. Altro materiale utilizzato dall'azienda è il Rayon, che viene ricavato dalla cellulosa del legno. Con questo tessuto è stata realizzata un'intera collezione per uomo e per donna, rispettando gli standard ambientali ed etici. Va detto però che l'approvvigionamento di materiali come questo può essere dannoso per la flora e la fauna, di conseguenza l'azienda si mostra più interessata ai materiali che vengono estratti eticamente. Uniqlo, infatti, in tale contesto si pone anche a sostegno delle foreste collaborando con iniziative che si occupano della loro conservazione. L'azienda si è impegnata ad eliminare l'approvvigionamento da quelli che sono gli habitat di specie minacciate e foreste molto antiche, a non approvvigionarsi più da aziende che stanno disboscando in maniera illegale foreste e violando i diritti delle popolazioni locali, e a collaborare infine con l'organizzazione no-profit Canopy per agire in maniera congiunta al fine di proteggere le foreste. Infine, prendendo in considerazione i piumini, l'azienda utilizza solamente piume che provengono da allevamenti sostenibili. A partire dal 2019 le fabbriche che partecipano alla creazione di capi in piuma hanno aderito al Responsible Down Standard (RDS) al fine di proteggere le oche e le anatre. Il RDS garantisce il controllo di questi animali attraverso il rispetto dei principali punti chiave dello standard: il divieto di rimuovere le piume da uccelli ancora vivi, il divieto di alimentare in maniera forzata, il rispetto della salute degli animali nel corso di tutta la loro vita, la verifica di ogni fase della catena da parte di una terza parte professionalmente certificata.

4.2.1.2. Processo produttivo

Prendendo in considerazione la fase di produzione degli abiti, l'azienda ha messo in campo diverse iniziative per rendere maggiormente sostenibile questo processo. In primo luogo, si deve considerare che il gruppo Fast Retailing si occupa di controllare l'inquinamento dell'aria e dell'acqua causato da sostanze chimiche, tentando di eliminare ogni forma di rischio per i lavoratori e per l'ambiente. La tutela dei clienti e dei dipendenti è una priorità e per questo sono attive numerose collaborazioni con organizzazioni al fine di risolvere i problemi relativi alla gestione di sostanze tossiche a livello di settore. Molti prodotti chimici sono importanti per l'intero processo produttivo, ma Fast Retailing ha lavorato, a partire dal 2013, per eliminare le principali sostanze dannose come gli alchilfenoli etossilati (APEO), considerati degli interferenti endocrini, e i composti perfluorurati (PFC) che destano preoccupazione per il fatto che non sono biodegradabili. Sono state inoltre condotte delle ispezioni sulle acque reflue nelle varie fabbriche e, alla fine del 2019, la conformità verso lo zero è stata pari al 99,8%. E anche alla fine dell'anno successivo si è raggiunto il medesimo risultato. I controlli sulle acque reflue nelle fabbriche avvengono periodicamente, in maniera tale da apportare miglioramenti laddove siano necessari. Al fine di implementare la chimica sostenibile e promuovere processi innovativi che tutelino i lavoratori, i consumatori e l'ambiente, il gruppo si è costituito membro dello Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC). Fast Retailing richiede costantemente ai suoi partner produttivi di rispettare degli specifici elenchi di sostanze che sono soggette a restrizioni. Queste vengono continuamente aggiornate in conformità con quanto stabilito da esperti esterni. Uniqlo ha inoltre iniziato ad usare l'Higg Index Facility Environmental Module nel 2015 allo scopo di vedere quale sia l'impatto ambientale dei suoi stabilimenti produttivi e lavorare costantemente per migliorare le modalità di gestione delle sostanze chimiche. A favore del risparmio di acqua rientra invece l'iniziativa dei jeans BlueCycle. Il processo di produzione di un paio di jeans ha sempre avuto un grande impatto su ambiente e lavoratori, ma Uniqlo sta facendo in modo di sviluppare un sistema produttivo in grado di salvaguardare il pianeta. Nel Jeans Innovation Center collocato a Los Angeles, l'azienda ha creato una tipologia di jeans, la cui realizzazione prevede l'uso di una tecnologia all'avanguardia. La collezione BlueCycle è rivoluzionaria poiché non necessita di grandi quantità di acqua e del lavoro manuale per ottenere quell'aspetto di jeans sbiadito e rovinato. La quantità di acqua

utilizzata nel processo di rifinitura dei capi viene infatti ridotta fino al 99%, basti pensare che basta una sola tazza di acqua per realizzare di un paio di jeans con le caratteristiche e la qualità di sempre. Inoltre, mentre prima si faceva uso della pomice naturale per conferire l'effetto di "vissuto" ai jeans, ora vengono usate delle pietre ecologiche. La pomice naturale si disintegrava nel tempo e per questo richiedeva l'uso di enormi quantità di acqua per eliminare i residui polverosi, mentre queste pietre di lunga durata sono maggiormente resistenti e non rilasciano polveri garantendo allo stesso tempo l'effetto invecchiato con una riduzione dei lavaggi richiesti. La diminuzione della quantità di acqua è stata dunque resa possibile da questo e dall'introduzione di lavatrici a nebbia di ozono, che fanno uso di poca acqua e sostituiscono questa con le nanobolle. Allo stesso modo l'introduzione del laser ha poi portato a sostituire la carteggiatura, pesando di meno sui lavoratori e migliorando l'ambiente lavorativo. Tra gli altri processi produttivi più sostenibili messi in atto da Uniqlo, rientra sicuramente anche quello che trasforma le bottiglie di plastica in indumenti. Attraverso la collaborazione con Toray Industries è stata sviluppata una tecnologia in grado di trasformare la plastica rigenerata in fibre di poliestere. Tramite questo sistema si riesce dunque a ridurre l'utilizzo di fibre naturali e a diminuire di un terzo le emissioni di CO₂ rispetto a quelle che derivano dalla produzione di petrolio greggio. Il processo inizia con la raccolta di bottigliette PET¹⁴ le quali vengono successivamente distrutte per essere poi ridotte in piccolissimi pezzi. Questi vengono successivamente lavati in maniera accurata e in seguito trasformati in trucioli di poliestere riciclato. I trucioli vengono poi lavorati al fine di formare dei fili tessili per realizzare il 30% del tessuto per i maglioni e le giacche in pelliccia di pile. La plastica rigenerata era stata già utilizzata nel tempo da Uniqlo per realizzare le polo DRY-EX, che utilizzano una quantità differente di poliestere a seconda del modello e del colore. Le polo grigio, grigio scuro, rosa, azzurro e blu utilizzano il 38% di poliestere riciclato mentre quelle bianche e nere il 75%.

¹⁴ Il PET (polietilene tereftalato) è un materiale sintetico che appartiene alla famiglia dei poliesteri, e viene realizzato con petrolio, gas naturale o materie prime di origine vegetale. Si tratta di una materia riciclabile al 100% e non perde le sue proprietà fondamentali nel corso del processo di recupero, consentendo di essere trasformata molteplici volte per la realizzazione di prodotti pregiati.

4.2.1.3. Economia Circolare

4.2.1.3.1. Sensibilizzazione del consumatore

Alla base della filosofia del LifeWear di Uniqlo vi è la realizzazione di indumenti che con la loro semplicità e qualità riescono a migliorare la vita di tutti i giorni. Sono abiti alla moda, ben curati nei dettagli, e molto pratici che l'azienda vuole far durare il più a lungo possibile. Al fine di rendere possibile questo obiettivo è nata una collaborazione con Steamery ossia il brand di origine scandinava leader nella cura degli abiti. I lavaggi frequenti e la durezza dei capi non sono generalmente conciliabili, però dall'unione della passione di Uniqlo e dei macchinari moderni di Steamery questo è stato reso possibile. È stata messa a disposizione dei consumatori una guida su come prendersi cura degli abiti che possiedono per farli durare a lungo. Ci sono elencati una serie di consigli suddivisi sulla base dei materiali utilizzati. Per i prodotti in lana viene suggerito di lavarli meno frequentemente per via del fatto che è un tessuto antibatterico e non cattura facilmente gli odori dopo l'utilizzo. Bisognerebbe appenderli all'aria aperta e spruzzare al massimo uno spray dopo aver indossato questi capi. Dopo il lavaggio, consigliato a mano con l'uso un detersivo privo di enzimi, l'abito va piegato con cura poiché in caso contrario potrebbe assumere la forma originaria se viene appeso ad una stampella. I jeans allo stesso modo dei capi in lana dovrebbero essere lavati di rado, anche dopo diversi mesi. Nel caso in cui si debbano lavare dovrebbero essere girati al rovescio, con acqua fredda e una centrifuga delicata, utilizzando uno specifico detersivo per il denim. Per i capi di seta viene suggerito un lavaggio a mano a bassa temperatura, con un detersivo apposito per tessuti delicati. Si consiglia inoltre l'asciugatura tramite vaporizzatore poiché il ferro da stiro potrebbe lasciare dei segni di bruciatura sul tessuto. Per quanto riguarda i piumini viene suggerito di arieggiarli e usare spray igienizzanti ogni tanto al posto di lavarli poiché lavaggi frequenti compromettono la morbidezza dei capi. Quando si decide di lavarli non si deve far uso di detersivi a base di enzimi perché dissolvono gli oli naturali portando a far perdere al piumino le caratteristiche che lo rendono isolante. Per quanto riguarda i capi in cotone invece, questi possono essere asciugati nell'asciugatrice e stirati poiché non sono sensibili come quelli di seta. Richiedono inoltre detersivi differenti a seconda che siano abiti bianchi o colorati. Infine, per l'abbigliamento sportivo sono presenti dei consigli sul lavaggio non solo per risparmiare acqua ed energia ma anche per far durare di più questi capi.

4.2.1.3.2. RE.UNIQLO

Al fine di raggiungere un modello circolare di business Uniqlo ha creato l'iniziativa RE.UNIQLO. L'obiettivo è quello di promuovere un'economia sostenibile attraverso la riduzione (RE.DUCE), il riutilizzo (RE.USE) e il riciclo (RE.CYCLE) degli indumenti. Con queste tre parole chiave l'azienda ha avviato un sistema di raccolta dei vestiti per venire incontro alle esigenze del pianeta. Questo programma ha inizio nei negozi Uniqlo dove i clienti possono riporre negli appositi contenitori gli abiti che non utilizzano più. Il secondo passo consiste nella divisione degli indumenti raccolti a seconda che siano ancora indossabili, riciclabili o riutilizzabili per un altro scopo. Prendendo in considerazione gli abiti che possono essere riutilizzati, questi vengono separati in diverse categorie come ad esempio stagione di utilizzo, taglia, sesso, età e clima. In questa maniera risulta possibile indirizzare prodotti specifici per determinate esigenze. I vestiti di seconda mano vengono donati a persone bisognose, collocate in varie parti del pianeta. Attraverso la collaborazione con l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati (UNHCR), con le ONG e varie organizzazioni senza scopo di lucro, gli abiti vengono distribuiti nei campi profughi e nelle aree disastrose. La collaborazione con questi enti garantisce un attento controllo sulle spedizioni per avere la certezza che a tutte le persone arrivino gli indumenti adeguati. Questa iniziativa, che si pone dunque a sostegno di rifugiati e persone che stanno vivendo delle avversità, risulta determinante per accrescere la sostenibilità sociale dell'azienda. Nel caso in cui gli abiti in piuma non siano riutilizzabili invece si fa uso di una tecnologia sviluppata attraverso la collaborazione con Toray per riciclare i prodotti e trasformarli in nuovi abiti. Se invece gli indumenti non possono essere convertiti in nuovi abiti allora si procederà alla trasformazione di questi in carburante o altri materiali. Gli indumenti che non vengono ritenuti indossabili (che rappresentano circa il 20%) vengono convertiti in energia sotto forma di combustibile solido denso di calorie (RPF). Questi sostituiscono i combustibili fossili e sono usati all'interno delle industrie come nelle caldaie o per la produzione della carta. Alternativamente i vestiti non più utilizzabili vengono trasformati in materiali fonoassorbenti per automobili.

4.2.1.4. Importanza alle persone

Il gruppo Fast Retailing si preoccupa di garantire a tutti i suoi lavoratori le condizioni di benessere necessarie. Sulla base dei Principi delle Nazioni Unite, è stato costituito un Comitato per i Diritti Umani per fare in modo di svolgere le attività dell'azienda in maniera corretta. Il Comitato deve offrire consigli e supervisionare in maniera tale da garantire il rispetto dei diritti umani all'interno dell'azienda. Nel caso in cui vengano individuate delle violazioni di questi diritti vengono messe in atto delle misure correttive volte a eliminare i problemi individuati. Sono stati realizzati anche programmi di formazione per sensibilizzare sulla tematica e approfondirne le conoscenze. Il gruppo si occupa di mantenere un ambiente di lavoro sicuro e protetto all'interno degli stabilimenti partner e nel fare questo viene verificato lo stato di conformità di queste fabbriche tramite il Codice di condotta. Questo definisce tutte le regole che devono essere rispettate dalle fabbriche partner. Queste vengono anche valutate costantemente e i risultati vengono successivamente pubblicati sul sito. Per migliorare in maniera costante le fabbriche, i dipendenti di Fast Retailing le visitano spesso per offrire il loro supporto. Nel 2020 inoltre, sono stati organizzati dei corsi di formazione per 489 fabbriche distribuite in 22 Paesi, per avere la certezza che il Codice di condotta sia ben compreso. Sono inoltre diverse le iniziative messe in atto da Fast Retailing a sostegno delle donne. Sono presenti vari sistemi all'interno delle risorse umane che consentono alle donne di scegliere lo stile lavorativo che si adatta maggiormente alla fase della vita che stanno vivendo. Si riesce in tal modo a trovare un equilibrio tra lo sviluppo professionale e la cura dei figli e altri familiari. In Giappone inoltre vengono implementati dei programmi al fine di accrescere le capacità delle donne candidate manager ed eliminare quei pregiudizi che sussistono inconsciamente. Nell'agosto 2020 il 39,2% delle posizioni manageriali era occupato dalle donne. Attraverso la collaborazione con le ONG, per fronteggiare le varie problematiche create dalla pandemia, Uniqlo ha donato indumenti a donne che hanno vissuto situazioni difficili. L'8 marzo 2021 in occasione della Festa della Donna i marchi del gruppo hanno donato, nell'ambito del progetto Wakakusa, circa 10.000 abiti alle donne rifugiate. Tale iniziativa vuole porsi come obiettivo quello di aiutare le ragazze e le donne che siano affette da varie problematiche, dalla povertà alla violenza, ed avvicinarle a persone che siano in grado di cambiare la loro vita, facendole riacquistare la loro indipendenza. Uniqlo si occupa anche della tutela di dipendenti e clienti con disabilità. A partire dal 2001 sono

state sviluppate delle iniziative volte all'assunzione su larga scala delle persone con disabilità. L'azienda ha lavorato per offrire agli oltre 1000 dipendenti con disabilità un ambiente che gli dia un senso di realizzazione. Per quanto riguarda i clienti con disabilità è stato implementato invece un progetto che migliora l'accoglienza, la progettazione degli store e i servizi. L'azienda si è incentrata molto anche sulla realizzazione di prodotti specifici volti ad eliminare le difficoltà nell'indossarli. Per quanto riguarda il sostegno nei confronti dei profughi, Uniqlo offre l'occupazione ai profughi in Giappone o in altri Paesi in cui opera. Nell'aprile del 2020 erano in tutto 121 i profughi che lavoravano nei negozi Uniqlo in varie parti del mondo. Vengono inoltre offerti dei corsi per direttori e dipendenti al fine di fargli comprendere meglio la situazione dei profughi. Fast Retailing si è dunque posto l'obiettivo di integrare tutte le persone in maniera tale da creare un ambiente lavorativo che sia accogliente per tutti.

4.2.1.4.1. Grameen Uniqlo

Tra le principali iniziative messe in atto da Uniqlo per favorire la sostenibilità sociale rientra sicuramente "Grameen Uniqlo Ltd", un'impresa sociale nata tramite la collaborazione con la Grameen Bank. Quest'ultima è stata fondata da Muhammad Yunus, vincitore del Premio Nobel per la Pace. Tramite questa joint venture sono stati aperti 15 negozi a Dhaka City dal 2018 per vendere abiti in Bangladesh allo scopo di aiutare l'industria dell'abbigliamento del Paese ed affrontare le questioni sociali. Questo è per Fast Retailing un importante centro per la produzione e sta inoltre vivendo uno sviluppo economico per via della produzione di abbigliamento, considerata una delle industrie principali. Ma allo stesso tempo, il Bangladesh deve risolvere le problematiche inerenti alla povertà e alla salute, ed è per ricercare una soluzione a questo che Uniqlo ha creato l'iniziativa Grameen. Tutti i profitti ottenuti dalla vendita di questi indumenti vengono reinvestiti nell'attività, e viene promosso un ambiente lavorativo sicuro, che crea nuovi posti di lavoro. La collaborazione con le fabbriche partner è volta al miglioramento delle condizioni lavorative, che comprendono anche opportunità di istruzione per i dipendenti. In questa maniera si svolgono lavori in sicurezza e si riesce a creare un ambiente positivo che aiuta a far crescere il territorio. Tra le attività inerenti all'aiuto alla società rientra dunque la donazione di abiti alle persone del luogo che vivono in condizioni di povertà o alle vittime di disastri ambientali. I profitti vengono successivamente donati ad enti di

beneficienza. Grameen Uniqlo offre dunque abbigliamento casual e tradizionale del Bangladesh a prezzi ragionevoli per coloro che abitano in quel territorio, realizzando tutto questo processo internamente, dalla fase produttiva alla vendita, e facendo uso del personale assunto localmente.

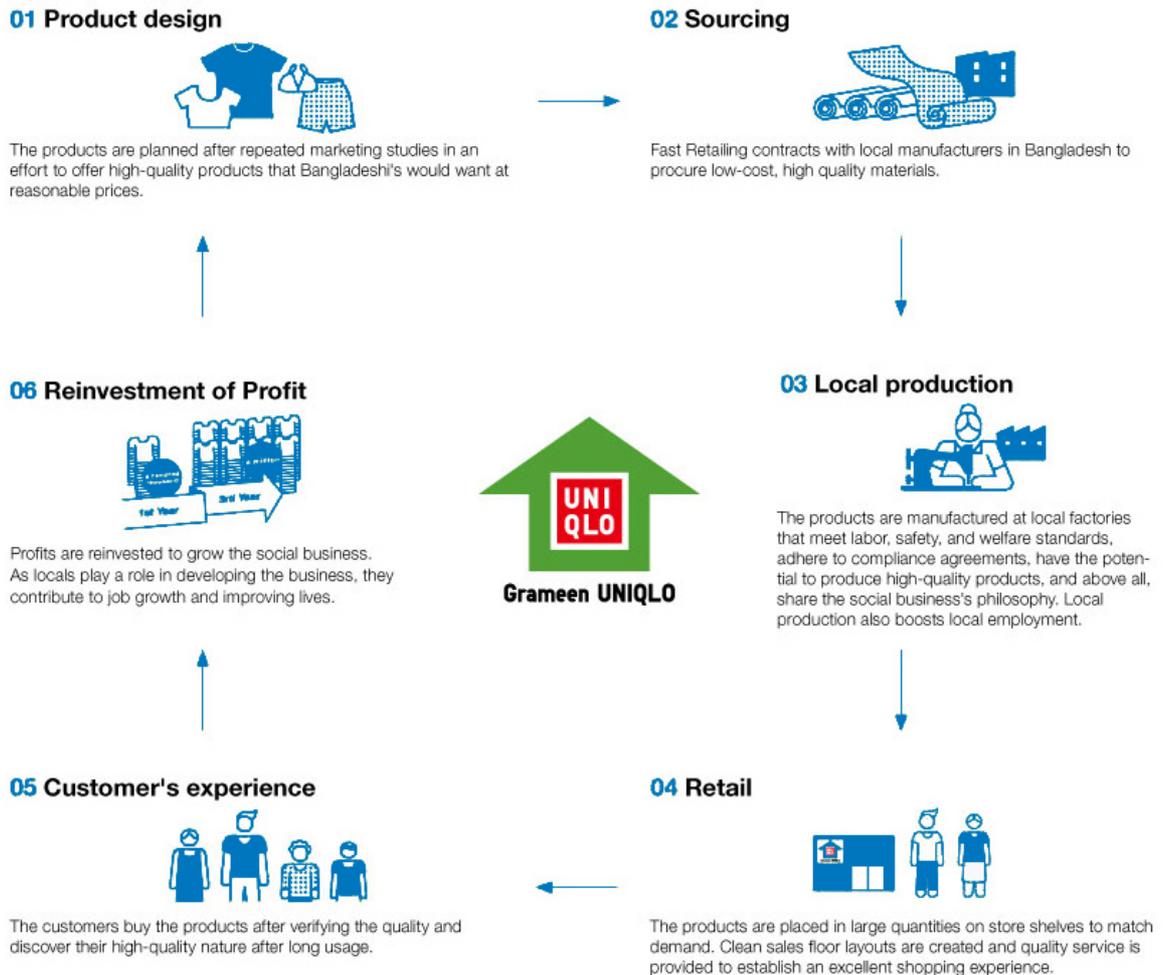


Figura 22: Grameen Uniqlo,
<https://www.uniqlo.com/jp/en/contents/sustainability/society/socialbusiness/grameenuniqlo/>

4.3. Considerazioni sui casi

I casi che sono stati proposti hanno avuto lo scopo di analizzare nel dettaglio i cambiamenti che si stanno affrontando all'interno dell'industria del Fast Fashion. Sono entrambi marchi che offrono moda al miglior prezzo nel settore dell'abbigliamento e hanno entrambi raggiunto un successo internazionale che li ha decretati come leader del settore. Le due aziende sono accomunate dal loro modello produttivo e sono le stesse, di conseguenza, anche le dinamiche che affrontano. Ma non mancano le differenze tra i due colossi H&M e Uniqlo. Intanto si presentano con un background decisamente lontano dal momento che la prima appartiene alla realtà europea mentre la seconda a quella asiatica. La prima ripropone un abbigliamento più "alla moda", che guarda le tendenze europee mentre la seconda al contrario sceglie per il suo abbigliamento lo stile minimalista tipico giapponese, impostando la sua produzione su abiti più *basic*. Oltre a questo, H&M si è dimostrata un'azienda pioniera nella promozione di iniziative a sostegno dell'ambiente. È stata infatti la prima ad intraprendere un vero e proprio processo di cambiamento nel settore, tanto che a lei si sono ispirati diversi altri brand. A Uniqlo va invece dato il merito di aver operato più sull'aspetto sociale. Le due aziende hanno intrapreso un proprio percorso verso la sostenibilità, focalizzandosi nelle aree che ritenevano maggiormente importanti. Se H&M ha concentrato parte dei suoi sforzi su nuove tipologie di business che possono essere il Fashion Renting e l'app dell'usato Sellpy per sostenere l'ambiente, Uniqlo ha indirizzato i suoi sforzi nel dare sostegno concreto alle persone bisognose e per creare un ambiente accogliente, armonioso e che sia soprattutto integrativo. Va detto però che il tema del rispetto dei diritti umani sta molto a cuore anche ad H&M che ne garantisce comunque il rispetto all'interno delle sue fabbriche. Entrambe inoltre hanno avviato un programma di sensibilizzazione dei consumatori finali, poiché hanno compreso l'importanza del loro ruolo nell'avvio di un'economia circolare. Le aziende hanno, portato, ognuna a modo suo, importanti innovazioni nel loro processo produttivo al fine di promuovere un modello circolare, dando vita a specifici programmi come Re.Uniqlo o la Gargament Collecting. Entrambe inoltre hanno messo in campo tecniche all'avanguardia per la realizzazione di materiali sostenibili per la produzione e pensato a nuove tecniche produttive che si avvicinassero sempre di più alla sostenibilità. L'obiettivo è per tutte e due quello di giungere in breve tempo ad un processo produttivo interamente sostenibile, grazie anche all'adesione a varie iniziative come la Better Cotton Initiative e

allo Zero Discharge of Hazardous Chemicals. Ciascuna delle due aziende ha a sua volta creato delle nuove tecnologie come il macchinario di riciclaggio Loop e la collezione di jeans BlueCycle di Uniqlo, entrambe volte al risparmio di risorse. Il comune denominatore tra i due marchi è dunque certamente la decisione di agire su vari aspetti del processo produttivo per apportare un miglioramento complessivo all'interno del business. Molte iniziative sono simili mentre altre specifiche del brand. H&M è sicuramente più rinomata per essere stata tra le prime ad agire in termini di sostenibilità nel settore del Fast Fashion, e la sua prima posizione all'interno del Fashion Transparency Index 2020 ne dimostra sicuramente i pregevoli risultati. Uniqlo a sua volta ha messo in atto moltissime iniziative per garantire la sostenibilità sociale, e sicuramente questo ha favorito la crescita del brand negli ultimi anni. Si tratta dunque di iniziative che andranno a beneficio non solo delle aziende che nel lungo periodo vedranno meglio i risultati delle loro innovazioni, ma soprattutto dei consumatori che con il tempo avranno la possibilità di acquistare prodotti sostenibili in grado di rispecchiare i propri ideali. Se molte persone hanno iniziato negli ultimi anni, e soprattutto con il Covid-19, a dimostrare perplessità circa l'opportunità di acquistare da questi brand per la dubbia sostenibilità del Fast Fashion, non è detto che non si possa riconquistare la loro fiducia. Il tempo è fonte di cambiamento e le giuste trasformazioni non fanno altro che accrescere la fedeltà dei clienti al brand.

CONCLUSIONE

Il settore del Fast Fashion, come descritto, è il secondo più inquinante al mondo e lo sfruttamento dei lavoratori nelle fabbriche è una tematica strettamente collegata ad esso. I danni all'ambiente causati dal sistema produttivo di questa industria sono numerosi e gravi, ma allo stesso tempo non irrimediabili. Il tempo è fonte di cambiamento e di evoluzione, ed è ciò che succede quando qualcosa non è più in linea con il suo contesto, si evolve. Un principio questo che vale anche per qualsiasi modello produttivo che, se non più adatto all'ambiente esterno, deve trasformarsi. L'evoluzione del settore del Fast Fashion al momento è guidata dalla necessità di diventare un'industria sostenibile poiché l'attuale modello ha fatto emergere tutti i suoi limiti. Le iniziative per migliorare esistono, e sono state descritte, ma quello che serve è soprattutto un intervento globale sull'intera produzione e non qualche piccolo aggiustamento, insieme ad una unità d'intenti tra tutti gli operatori del settore. Ogni azienda dovrebbe impegnarsi ad intervenire per migliorarsi su vari fronti in maniera tale da ottimizzare nel suo complesso tutto il settore. La sinergia è alla base delle trasformazioni poiché è solo attraverso un'azione congiunta da parte di vari operatori che si diventa maggiormente efficienti. L'intera *supply chain* deve mettere in atto le iniziative per migliorare le sue fasi in maniera tale da raggiungere una maggiore efficienza complessiva. H&M si è fatta pioniera di un cambiamento sostanziale della sua produzione che ha preso la strada di una maggiore sostenibilità. Ha optato per l'utilizzo di materiali non inquinanti che ha anche imparato a produrre con tecniche del tutto innovative. Anche Uniqlo ha intrapreso la stessa strada impegnandosi soprattutto sull'aspetto sociale della sostenibilità, offrendo cioè nuove opportunità e aiuti concreti alle persone più sfortunate. I due colossi dell'abbigliamento mondiale stanno dando prova di grande e buona volontà nel cercare di migliorare il proprio sistema produttivo rendendolo più compatibile con il pianeta e con le persone. La speranza è che siano d'esempio per tutti gli altri marchi che operano nel settore del Fast Fashion così che si possa iniziare a parlare di una moda "pulita". Non è detto che un business nato in un certo modo non possa cambiare anzi, potrebbe essere proprio questa sfida la chiave di un successo ancora più grande.

BIBLIOGRAFIA

- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>
- Arora, N. K. (2018). Environmental Sustainability—necessary for survival. *Environmental Sustainability*, 1(1), 1–2. <https://doi.org/10.1007/s42398-018-0013-3>
- Arrigo, E. (2020). Global Sourcing in Fast Fashion Retailers: Sourcing Locations and Sustainability Considerations. *Sustainability*, 12(2), 508. <https://doi.org/10.3390/su12020508>
- Berlin, C and Adams C (2017) *Production Ergonomics: Designing Work Systems to Support Optimal Human Performance*. Pp. 241–258. London: Ubiquity Press. DOI: <https://doi.org/10.5334/bbe.m>. License: CC-BY 4.0
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165–173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Choi, T. M., Chiu, C. H., Govindan, K., & Yue, X. (2014). Sustainable fashion supply chain management: the European scenario. *European Management Journal*, 32(5), 821–822. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.05.003>
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367–376. <https://doi.org/10.1108/09590550410546188>
- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2014). Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1012–1019. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.113>
- Claudio, L. (2007). Waste Couture: Environmental Impact of the Clothing Industry. *Environmental Health Perspectives*, 115(9). <https://doi.org/10.1289/ehp.115-a449>
- Dissanayake, G., & Sinha, P. (2015). An examination of the product development process for fashion remanufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*, 104, 94–102. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.09.008>
- Doll, W., & Vonderembse, M. (1991). The evolution of manufacturing systems: Towards the post-industrial enterprise. *Omega*, 19(5), 401–411.
- Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach. *Sustainability*, 12(7), 2809. <https://doi.org/10.3390/su12072809>

Giertz-Mårtenson, I. (2012). H&M – documenting the story of one of the world’s largest fashion retailers. *Business History*, 54(1), 108–115. <https://doi.org/10.1080/00076791.2011.617203>

Girish Shambu, (2015). Using The Fast Fashion Supply Chain To Teach Sustainability. *Business Education Innovation Journal*, 7(1), 62-66, [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(91\)90057-Z](https://doi.org/10.1016/0305-0483(91)90057-Z)

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, 143, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>

Koszevska, M. (2018). Circular Economy — Challenges for the Textile and Clothing Industry. *Autex Research Journal*, 18(4), 337–347. <https://doi.org/10.1515/aut-2018-0023>

Kozłowski, A., Bardecki, M., & Searcy, C. (2012). Environmental Impacts in the Fashion Industry. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012(45), 16–36. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2012.sp.00004>

Lang, C., Seo, S., & Liu, C. (2019). Motivations and obstacles for fashion renting: a cross-cultural comparison. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(4), 519–536. <https://doi.org/10.1108/jfmm-05-2019-0106>

Li, Y., Zhao, X., Shi, D., & Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European Management Journal*, 32(5), 823–836. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.001>

Machado, M. A. D., Almeida, S. O. D., Bollick, L. C., & Bragagnolo, G. (2019). Second-hand fashion market: consumer role in circular economy. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(3), 382–395. <https://doi.org/10.1108/jfmm-07-2018-0099>

Mallart Lacruz, C., (2019). Upcycling y soberanía textil: metodologías de investigación y prácticas contemporáneas. *Ecología Política*, 57: 121-125.

Morandín-Ahuerma, I., Contreras-Hernández, A., Ayala-Ortiz, D. A., & Pérez-Maqueo, O. (2019). Socio-Ecosystemic Sustainability. *Sustainability*, 11(12), 3354. <https://doi.org/10.3390/su11123354>

Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.14448/jes.01.0002>

Moretto, A., Macchion, L., Lion, A., Caniato, F., Danese, P., & Vinelli, A. (2018). Designing a roadmap towards a sustainable supply chain: A focus on the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 193, 169–184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.273>

Neumann, H. L., Martinez, L. M., & Martinez, L. F. (2020). Sustainability efforts in the fast fashion industry: consumer perception, trust and purchase intention. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(3), 571–590. <https://doi.org/10.1108/sampj-11-2019-0405>

Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189–200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>

Peters, G., Li, M., & Lenzen, M. (2021). The need to decelerate fast fashion in a hot climate - A global sustainability perspective on the garment industry. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126390. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126390>

Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>

Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

Puschmann, T., & Alt, R. (2016). Sharing Economy. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 93–99. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0420-2>

Santos, I., Seibel, S., & Silveira, I. (2021). Covid-19's Impact on Society, Fashion Trends and Consumption. *Strategic Design Research Journal*, 14(1), 92–101. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2021.141.08>

Shen, B. (2014). Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), 6236–6249. <https://doi.org/10.3390/su6096236>

Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: concepts and indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 47. <https://doi.org/10.1504/ijsd.2005.007374>

Taplin, I. M. (2014). Global Commodity Chains and Fast Fashion: How the Apparel Industry Continues to Re-Invent Itself. *Competition & Change*, 18(3), 246–264. <https://doi.org/10.1179/1024529414z.000000000059>

SITOGRAFIA

<http://aboutorganiccotton.org/>

<http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/1695>

<https://analyticsindiamag.com/how-artificial-intelligence-is-driving-growth-at-hm/>

<https://circulo.se/>

<https://cleanclothes.org/file-repository/resources-publications-follow-the-thread-the-need-for-supply-chain-transparency-in-the-garment-and-footwear-industry/view>

<https://dressthechange.org/le-certificazioni-tessili/>

<https://economiecircolare.com/>

<https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/sme-sector/fast-fashion-industry-wants-cheap-disposable-trendy-clothes-but-it-comes-at-a-price/articleshow/77032023.cms?from=mdr>

https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line

<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>

<https://fashionunited.it/news/retail/h-m-lancia-il-primo-servizio-di-noleggiodi-abbigliamento/2019102920394>

<https://hmgroupp.com/>

<https://it.fashionnetwork.com/news/Sellpy-il-negoziio-second-hand-online-di-h-m-viene-lanciato-in-altri-20-paesi,1306881.html>

<https://it.finance.yahoo.com/>

<https://it.investing.com/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Sostenibilit%C3%A0>

<https://sdwatch.eu/2020/02/environmental-and-social-impacts-of-fast-fashion/>

<https://towardsdatascience.com/ai-driven-retail-how-h-m-group-does-it-c9606597f7bc>
<https://wisesociety.it/piaceri-e-societa/fast-fashion-moda-usa-e-getta/>

<https://www.agenziacoazione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/economia-sostenibile.htm>

<https://www.elle.com/it/moda/a21267273/h-m-storia/>

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

<https://www.fashionmagazine.it/trend/fast-fashion-green-hm-man-abiti-a-noleggio-gratis-se-li-rendi-in-24-ore-107258>

<https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/environment/chemical.html>

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/08/10/how-fashion-retailer-hm-is-betting-on-artificial-intelligence-and-big-data-to-regain-profitability/?sh=3650a4b75b00>

<https://www.ilpost.it/2021/06/08/app-vestiti-usati-depop-vinted/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fast-fashion/>

<https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp>

<https://www.leotron.com/>

<https://www.leurispes.it/commercio-online-tra-etica-sostenibilita-economia-circolare-nuove-prospettive-per-il-mercato-dellabbigliamento-nel-post-covid/>

<https://www.lifegate.it/longform/moda-futuro>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion>

<https://www.mffashion.com/news/livestage/da-h-m-a-inditex-il-fast-fashion-sostiene-il-bangladesh-202004081040068210>

<https://www.pambianconews.com/2018/05/17/hm-allunga-la-vita-allabito-con-take-care-236428/>

<https://www.petrecycling.ch/it/da-sapere/pet-materia-pregiata/panoramica>

<https://www.process.st/economic-sustainability/>

<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/hms-online-second-hand-shop-sellpy-launches-20-more-countries-2021-05-31/>

<https://www.sellpy.com/about>

<https://www.thebalancesmb.com/i-co-provides-fashion-recycling-options-2877813>

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>

<https://www.uniqlo.com/it/it/home>

<https://www.vegeacompany.com/>

<https://www.vestilanatura.it/>

https://www2.hm.com/it_it/index.html