

LUISS



Dipartimento
Di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Il passaggio dall'economia lineare
a quella circolare nel settore moda:
dai colossi del *fast fashion* al *luxury*

Prof.ssa. Maria Isabella Leone

RELATRICE

Vittoria Colagiovanni
MATRICOLA 250371

CANDIDATA

Anno Accademico 2020/2021

Ai miei angeli custodi

INDICE

Introduzione	5
---------------------------	---

Capitolo I

1.1 L'evoluzione del settore moda nella storia: dall' <i>haute couture</i> al <i>fast fashion</i>	7
1.2 Un <i>close up</i> sul settore moda in Italia.....	15
1.3 La riscoperta della sostenibilità.....	20
1.3.1 Il primo vero punto di svolta: il Rana Plaza.....	21
1.3.2 Il Covid-19 e la recente crisi.....	25

Capitolo II

2.1 Cos'è l'economia circolare.....	29
2.2 I benefici della circolarità.....	32
2.2.1 L'attenzione per l'ambiente.....	34
2.2.2 Il lavoro etico.....	37
2.2.3 La rieducazione del cliente.....	39
2.3 I rischi e le debolezze dell'economia circolare.....	43
2.3.1 Il rischio <i>greenwashing</i> e la fiducia.....	44
2.3.2 Il cambiamento deve essere globale.....	47

Capitolo III

3.1 L'applicazione della circolarità al settore moda: lo <i>slow down</i> del <i>fashion</i>	49
3.2 I tre mantra del <i>circular fashion</i>	54
3.2.1 <i>More used clothes</i>	56
3.2.2 Creati per essere ricreati.....	59
3.2.3 Input riciclati e rinnovabili.....	60
3.3 Piccoli esempi di circolarità nel settore moda.....	60

Capitolo IV

4.1 I casi studio: dai colossi del <i>fast fashion</i> al <i>luxury</i>	65
4.2 H&M e Zara: una <i>vision</i> del tutto nuova.....	66

4.3 Giorgio Armani e il doveroso <i>slow down</i>	75
4.3.1 Il <i>Fashion Pact</i> e la sostenibilità.....	78
4.4 Gucci Equilibrium.....	83
4.4.1 Le <i>Circular Lines: Gucci Off The Grid</i>	88
4.5 I casi a confronto.....	88
Conclusioni	91
Bibliografia	92
Sitografia	96

INTRODUZIONE

Il settore della moda è in continua e rapida evoluzione.

A partire dagli albori fino ad oggi si è assistito al susseguirsi di tendenze e modi di operare diversi, sia da un punto di vista creativo che prettamente economico.

Dal 1800 all'esplosione della pandemia da Covid-19, l'*haute couture* ha ceduto il passo al sistema del *fast fashion* il quale, a sua volta, da un decennio circa, sta iniziando ad evolvere: la sostenibilità intesa come valore fondante di un *brand*, dopo alcuni importanti eventi, sta tornando al centro del sistema moda e non solo e, provando a ragionare in prospettiva, non sembra troppo complicato immaginare che il futuro del settore della moda a livello mondiale possa essere proprio il passaggio dall'economia lineare a quella circolare.

Tra digitalizzazione e distanziamento, è innegabile che esista un Pianeta Terra prima del Coronavirus e un Pianeta Terra successivo all'epidemia, diverso, possibilmente migliore, grazie alla riscoperta dell'etica e alle strategie per trarre da essa un vantaggio economico ma soprattutto grazie a nuove generazioni che sembrano avere a cuore i temi della sostenibilità.

Si vuole descrivere innanzitutto il cambiamento, inevitabilmente legato alla società stessa e agli *habits* dei consumatori, che il settore moda ha subito nel corso dei due secoli trascorsi, evidenziando caratteristiche, motivi e cause scatenanti.

In relazione a ciò sembra utile porre all'attenzione dei lettori anche degli esempi concreti di pagine disastrose per la storia dell'industria della moda (le stesse che hanno poi inevitabilmente contribuito all'evolversi degli eventi e alla recente crisi dei valori del sistema *fast*).

Un *close up* sul settore moda in Italia risulterà utile e necessario, sia per fattori puramente territoriali che per la sua rilevanza globale e, oltretutto, per ricollegarsi con i casi pratici finali, due dei quali sono infatti standard del gusto italiano nel mondo.

Dopo aver introdotto i presupposti per la nascita del sistema del *fast fashion*, l'obiettivo è quello di sviscerarlo, mettendone in luce le caratteristiche economiche e confrontandolo con i mantra della circolarità.

Si vuole riuscire a descrivere i lati positivi e tutti i benefici che la velocizzazione della produzione e della vendita hanno apportato al settore moda prima di passare ai fattori negativi che oggi più che mai rendono noto tale sistema e lo pongono sotto i riflettori.

Ci si soffermerà poi sul tema dell'economia circolare, sulle sue caratteristiche e sull'applicazione pratica dello *slow down* al settore moda.

Per concludere, si andranno a proporre degli esempi pratici, sia legati all'ambiente del *fast fashion* che della *haute couture*, utili per comprendere la direzione cui la moda mondiale e italiana si stanno rivolgendo.

Capitolo I

1.1 L'evoluzione del settore moda nel mondo: dall'*haute couture* al *fast fashion*

Nel 1825, a Bourne, in Inghilterra, nasce Charles Frederick Worth, destinato un quarto di secolo dopo circa, a trasformare la figura del sarto, rendendolo artista e imprenditore.

Già molto giovane Worth mostra dedizione per il mestiere sartoriale e una grande passione per la lavorazione dei tessuti, impegni che non possono però tradursi immediatamente in un mestiere concreto nel settore tessile per via delle vicissitudini familiari che lo costringono a lavorare come contabile. Ben presto però Worth riesce a dare una svolta al suo destino, abbandonando i numeri e inseguendo il suo sogno creativo. Il tutto inizia con una semplice occupazione come sarto in un magazzino di sete londinese, il Lewis e Allenby, e con una forte dedizione allo studio delle tendenze delle epoche passate che si rivelerà in seguito non solo utile ma decisivo per l'ideazione di modelli innovativi e al tempo stesso capaci di richiamare le mode più antiche, in maniera del tutto simile all'attuale concetto di *vintage*. La prima svolta per la sua carriera arriva poco dopo, ancora ragazzo infatti Charles parte alla volta della Francia e a Parigi viene assunto come impiegato della sezione tessuti del noto magazzino Gagelin per poi essere promosso a direttore del reparto sartoria.

Nonostante la sua giovane età, Worth dimostra di aver già sviluppato uno spiccato senso imprenditoriale. Per abitudine infatti produce abiti da lui ideati e li fa indossare alla moglie, Marie Vernet, sul posto di lavoro, sfruttando questo a mo' di passerella e scatenando la curiosità delle dame. Sulla scia del crescente apprezzamento delle sue creazioni, Worth suggerisce ai proprietari del magazzino di iniziare a produrre veri e propri abiti anziché solo tessuti.

Questi piccoli esempi del suo modo di pensare e operare, anche in maniera celata, lasciano intendere che il *couturier* sia effettivamente destinato ad anticipare i tempi, rompendo con gli schemi rigidi di un mercato che a breve avrebbe iniziato a cambiare in ogni caso. Worth non è l'unico a credere nella possibilità di invertire il processo lavorativo e di passare dal produrre ciò che si vende al vendere ciò che si è già prodotto. Infatti, sempre

a Parigi, solo pochi anni prima altri imprenditori iniziano ad investire nei primi empori, diretti antenati dei grandi magazzini e dei futuri centri commerciali.

Ad ogni modo, la reazione dei soci non è quella sperata e la geniale idea del *couturier* va momentaneamente sprecata.

Negli anni seguenti, Charles entra in società con altri personaggi già noti nel settore tessile parigino per sviluppare la propria sartoria. Purtroppo ancora una volta i risultati non sono dei migliori: la collaborazione tra soci, tutt'altro che in sintonia tra loro, non dà i risultati sperati e la conseguenza è una inevitabile frattura tra i tre. Frattura che si potrebbe ora definire fatale nell'accezione positiva del termine, provvidenziale, visto e considerato che proprio successivamente ad essa Worth dà vita, precisamente nel 1858 a Parigi, in maniera autonoma e grazie ai finanziamenti dello svedese Otto Bobergh, ad un sistema per trasformare la sartoria in una forma d'arte da cui trarre guadagno: nasce così la prima *maison* e, con essa, quella che si definisce oggi comunemente *haute couture*.

Si tratta di una cruciale svolta, la prima, nel percorso evolutivo del settore della moda inteso non solo come luogo artistico e espressione creativa ma anche e soprattutto come fonte di profitto e momento imprenditoriale.

In effetti, la grandezza di Worth viene chiaramente esplicitata dalla confezione stessa dei modelli e dalla manifattura tanto raffinata da riuscire a focalizzare su di sé l'attenzione di una clientela all'epoca importantissima, formata dalla presenza di donne appartenenti all'alta società del tempo (tra cui l'imperatrice stessa Eugénie de Montijo, moglie di Napoleone III). Eppure, il genio non si ferma a questo. Sta nella stessa mentalità del *couturier*, nell'essersi guadagnato per primo il potere di cambiare le mode, di influenzare il gusto delle dame (anziché lavorare su pura commissione e senza indipendenza creativa) e di rendere appetibili e ricercati sul mercato i suoi abiti.

Insomma, Worth potrebbe essere oggi considerato il primo vero *trend setter*, a voler utilizzare termini più moderni, che il settore moda abbia mai conosciuto.

Le sue idee creative spopolano sempre di più, apprezzate dal *mare magnum* di dame che affollano il suo *atelier* e che desiderano a tutti i costi sfoggiare abiti con il marchio di fabbrica Worth, non solo in senso figurato visto e considerato che è sempre al *couturier* in questione che si attribuisce il merito di aver inserito all'interno degli abiti dei cartellini identificativi del *brand* (pratica cui oggi siamo abituati e che sembra essere del tutto

normale e scontata) rendendo così quella che prima era semplice sartoria una nuova forma imprenditoriale.

È ufficialmente nata la moda nel senso moderno del termine.

È sempre a Worth che si attribuisce l'organizzazione delle prime sfilate, la pubblicazione dei cartamodelli e la scissione tra produzione e stagionalità. Questo aspetto è chiaro segno di una nuova mentalità che cerca di trarre profitto dalla propria arte e che per farlo sfida gli stessi schemi temporali, producendo in estate ciò che verrà venduto in inverno e viceversa.

Il 1800 non è solo il secolo che vede la nascita della *haute couture*, come fin qui descritto. Negli anni della Rivoluzione Industriale, mentre imperatrici e nobil donne acquistano abiti sfarzosi nelle nascenti *maison* (sempre più affermate dopo l'opera di Worth) e mentre le donne più povere si vedono costrette a cucire autonomamente i propri semplici indumenti, la classe medio-borghese acquista abiti prodotti "in serie". Le operaie lavorano a casa e vendono i prodotti da loro confezionati, più vicini possibile agli abiti sartoriali, a prezzi ben più modici. In tal modo riescono ad andare incontro a quel desiderio tutto borghese di ricalcare le orme delle classi sociali più alte pur non avendo le loro stesse possibilità economiche.

Insomma, la Rivoluzione Industriale diventa presupposto per quella che poco dopo sarebbe stata la produzione tipica delle fabbriche, a catena di montaggio, e che oggi si è concretizzata nella produzione *fast*.

Con ciò non si vuole lasciar intendere che il 1800 vede la nascita del sistema di iper produzione come lo si intende oggi, semplicemente si vuole far riferimento alla somiglianza tra le condizioni lavorative precarie delle sottopagate operaie in questione e quelle degli attuali lavoratori (tema che verrà comunque affrontato specificatamente nei successivi capitoli).

Sempre nella seconda metà del 1800 inoltre si affermano gli empori, i diretti antenati dei grandi magazzini e dei futuri centri commerciali, veri e propri *store* dove comperare tessuti, accessori e abiti già pronti da indossare. Il primo nasce ancora una volta a Parigi, nel 1852 ("*Bon Marché*", acquistato da Aristide Boucicaut).

Naturalmente non si può far ricorrere la nascita del moderno *fast fashion* al lavoro domestico delle donne oppure a questa prima tendenza ad acquistare abiti già confezionati

nei magazzini, sarebbe in effetti una forzatura. Ciò nonostante, non può negarsi che il 1800 sembra essere la culla della *haute couture* tanto quanto della *fast production*.

Nella prima metà del 1900 le operaie continuano a confezionare abiti nelle proprie dimore per poi venderli agli appartenenti alla classe media del tempo.

Con lo scoppio delle Guerre Mondiali però le esigenze cambiano e la società stessa viene stravolta, portando le donne a lavorare nelle fabbriche per sostituire gli uomini nella produzione dei beni necessari, bellici e non. Tra questi ovviamente figurano anche i prodotti sartoriali.

Con la fine dei conflitti e la successiva ripresa economica inizia a farsi sempre più consistente la produzione in serie (non più destinata a prodotti bellici ma improntata sul modello di produzione acquisito e sviluppato negli anni del conflitto), la fama dei grandi magazzini e il concetto di *trend*.

La prima svolta arriva negli anni '50 quando la parte più giovane della popolazione inizia ad acquisire abitudini di consumo opposte rispetto a quelle delle precedenti generazioni. Il percorso evolutivo procede poi a marce forzate nei decenni successivi, imitando il cambiamento della società stessa. Agli abiti cuciti su misura dei genitori, i figli preferiscono di gran lunga gli acquisti nei centri commerciali e i *jeans*, nati nel 1871 ma sempre più in voga.

Nel 1947 viene fondato il primo centro H&M, uno dei più noti tra i nomi dell'odierno *fast fashion*, e negli anni seguenti, precisamente nel 1975 in Spagna, nasce anche Zara.

Inizialmente il loro sistema di produzione sembra essere ben lontano da quello che si conosce oggi, la "produzione istantanea" deve infatti attendere qualche anno perché diventi fenomeno di fama globale. All'apertura questi negozi hanno come obiettivo quello di portare sul mercato capi sostanzialmente identici a quelli sartoriali e costosi seppur ad un prezzo più basso, senza però produrre a ritmi frenetici ma, anzi, rispettando e ricalcando i tempi che la *haute couture* delle *maison* richiede. Concetto questo, quello dell'imitazione, che in realtà rimane centrale anche oggi, visto e considerato che non serve sforzarsi troppo per rendersi conto di come le *homepage* dei siti di *brand* quali Zara o Mango, ad esempio, propongano capi che sembrano ricalcare, per stile e trame, quelli proposti dai grandi marchi del lusso, rendendoli però più pratici e meno impegnativi rispetto alle proposte da *red carpet*.

Per quanto concerne la produzione a livello globale, a partire dalla ripresa post-bellica in poi si è creata una sovrapproduzione e uno squilibrio crescente fra domanda e offerta di prodotti di tessile e abbigliamento a livello globale. Processo, questo, che si è ulteriormente amplificato negli ultimi decenni per via della globalizzazione. I Paesi più ricchi situati nei tre macro-sistemi nord del mondo hanno perso gran parte della capacità produttiva di tessile e abbigliamento, iniziando di fatto a svolgere il ruolo di Paesi consumatori di tali prodotti (Camera di Commercio, 2017).

Tornando agli anni '70, dopo pochi anni trascorsi a vendere le copie dei prodotti sartoriali, ecco arrivare il momento che per davvero segna la nascita del sistema *fast* dopo una lenta evoluzione che, come detto, affonda le radici già nel 1800. Sono già chiari tanto i suoi vantaggi economici quanto i lati negativi i quali però, almeno all'inizio, sembrano non essere al centro dell'attenzione. Iniziano infatti a sorgere i primi problemi legati alla dislocazione del lavoro, alla violazione dei diritti umani e all'inquinamento, ma la sensibilizzazione a riguardo resta praticamente nulla.

Tralasciando in questa sede i relativi effetti sociali ed ambientali, è necessario specificare che il connubio tra i termini *fast* e *fashion*, pur identificando un processo di industrializzazione iniziato già molti anni prima, non è mai stato utilizzato prima del 1989, anno in cui tale definizione compare per la prima volta all'interno di un articolo, pubblicato sul *The New York Times*, riguardante il tema della velocità intesa come parola d'ordine nel campo della moda, apportando l'esempio della recente apertura del primo negozio Zara proprio a New York e delle sue tempistiche: i capi d'abbigliamento impiegano soli 15 giorni per approdare in negozio.



Figura 1: Anne-Marie Schiro, 1989, “Two New Stores That Cruise Fashion’s Fast Lane”, The New York Times, section 1, page 46

Il processo creativo è effettivamente ridotto al minimo e la frenesia di una società in rapida crescita e sempre più tecnologica viene perfettamente descritta dalla rapidità con cui i capi d'abbigliamento e gli accessori vengono ideati *in primis*, prodotti, spediti e da ultimo venduti, in una sorta di assurda competizione tra produttori e clienti, entrambi smaniosi di vincere un premio per la velocità (Schiro, 1989).

Da qui in poi, la crescita della moda istantanea può essere considerata esponenziale.

Naturalmente tutto ciò si dimostra possibile grazie a dei meccanismi di produzione e vendita ben specifici e diametralmente opposti rispetto a quelli previsti dalle case di moda che propongono abiti di *haute couture*, troppo elitari e costosi per la stragrande maggioranza della popolazione globale. In effetti con la nascita di una produzione così rapida si assiste alla democratizzazione della moda: chiunque ha la possibilità di “vestire bene” (ricalcando la maniera lussuosa) spendendo poco e acquistando nuovi capi di giorno in giorno.

In realtà, il *fast fashion* sta oggi cedendo il passo al *ultra fast fashion*. Pare infatti che le collezioni cui si dà vita nel corso dell'anno solare siano diventate micro *capsule collection* e, quantificando, siano in media 52: un numero sproporzionato se si pensa alla canonica divisione tra collezione autunno/inverno e quella primavera/estate (“*Inside Marketing*”). L'obiettivo primario è quello di anticipare le tendenze e presentare al consumatore prodotti nuovi, accessibili e alla moda attraverso il metodo della risposta rapida e, ultimamente, attraverso sofisticate tecnologie che consentono ai *creative directors* di prevedere *ex ante* i futuri *trend*, così da poter anticipare le richieste del cliente e accorciando sempre di più le tempistiche che lo *slow fashion* (movimento opposto a quello che si sta descrivendo) invece richiede.

Il primo decennio del 2000 ha portato con sé anche cambiamenti importanti negli assetti produttivi mondiali e nei flussi import ed export dei prodotti del settore moda. Si tratta di un aspetto molto importante da analizzare poiché una delle caratteristiche della produzione *fast* sta proprio nel vantaggio tratto dalla convenienza di produrre in Paesi dove la manodopera costa meno. Le produzioni a lavoro intensivo sono state progressivamente trasferite nei Paesi in via di sviluppo (così come si può notare dall'analisi della *smiling curve*) e tale tendenza è in crescita.

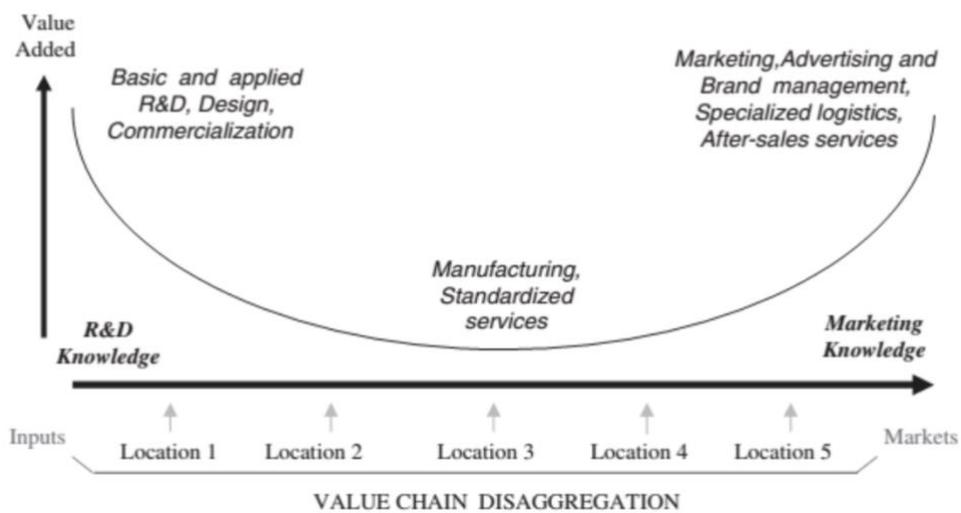


Grafico 1: *The smile of value creation* (Mudambi, 2007)

“Ciò è avvenuto attraverso varie modalità: perdite pure e semplici e delocalizzazioni mirate. Le perdite di produzioni *labour intensive* sono state a favore di produttori ubicati nei Paesi a bassi salari nel Sud e, soprattutto, nell'Est asiatico, dove la parte del leone la sta facendo e la farà la Cina. Infatti quest'ultima, l'India e altri Paesi del Sud Est Asiatico diventeranno, come qualcuno ha scritto, i "sarti del mondo". Le delocalizzazioni mirate avvengono da parte di imprese operanti nel Nord del mondo verso Paesi competitivi del vicino Centro / Est europeo, del Nord Africa, del Sud e dell'Est asiatico. Pur perdendo la componente industriale - manifatturiera, si tende a mantenere il centro decisionale, il controllo delle operazioni e i flussi dei prodotti in Europa. Le produzioni più alte, in termini di creatività, qualità, innovazione stilistica, risorse tecnologiche, sono rimaste appannaggio di alcuni Paesi europei, in particolare della Francia e dell'Italia, come abbiamo visto prima, che hanno mantenuto una filiera produttiva prevalentemente europea con limitate deleghe produttive a Paesi più o meno vicini, per alcune fasi della produzione” (Camera di Commercio MML, 2017).

Per concludere, prima di soffermarsi sul settore moda italiano più nello specifico, ecco alcuni dati numerici riguardanti produzione, vendite, fatturato ed export negli anni che vanno dal 2000 al 2015. La produzione di abbigliamento è salita del +50%, il numero di

capi acquistati ogni anno dal consumatore medio del +60% e le vendite di abiti del +400% (LifeGate.com, 2020).



Grafico 2: Fatturato per categoria merceologica con abbigliamento *leader* (FashionHedge.com, 2015)

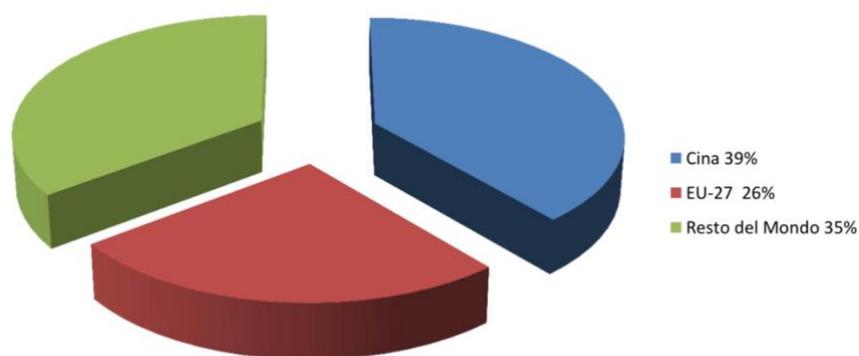


Grafico 3: Esportatori tessile-abbigliamento per quote di mercato per area (Dati *Global Competitiveness*, Wazir Advisor, 2015)

Naturalmente i dati riguardanti gli ultimi anni trascorsi sono lo specchio della crisi sanitaria e di questi si parlerà nei successivi paragrafi.

1.2 Un *close up* sul settore moda in Italia

Dopo aver presentato un quadro generale le caratteristiche proprie del settore moda a livello globale, preme focalizzarsi sulla scena italiana.

La moda italiana nasce effettivamente in ritardo rispetto a quella francese e proprio come atto sovversivo rispetto alle tendenze parigine.

Nel 1872, dopo la proclamazione di Roma come città capitale, viene fondata la “Società italiana per l’emancipazione delle mode”, società che si propone di dar vita a delle mode tutte italiane ma che non raccoglie consensi nell’immediato. Per iniziare a parlare di “vestito all’italiana” bisogna attendere il 1900 e le Esposizioni mondiali. In Italia ne vengono organizzate, rilevanti per il settore tessile, due: la prima a Milano e la seconda, precisamente nel 1911, a Torino. Contestualmente viene inaugurato anche il Palazzo della moda. Così, nonostante la reticenza dei sarti italiani e la tendenza delle testate giornalistiche a puntare ancora i riflettori sulla moda parigina invece che su quella Italiana, questo periodo rimane comunque il primissimo tentativo di creare una moda tutta italiana, la cui iniziale timida dimostrazione è la nascita dello stile *Liberty*, in corrispondenza cronologica con l’*Art-Nouveau* Francese.

Il periodo della Prima Guerra Mondiale è caratterizzato dalla necessità di produrre abiti comodi e adatti al lavoro in fabbrica, soprattutto per le donne, non più angeli del focolaio dai vestiti sfarzosi ma operaie cui il bustino sta stretto e che rinunciano a pizzi e merletti in nome di grembiuli e gonne più corte. Proprio in questo periodo, mentre la moda italiana ritorna ad ispirarsi a quella francese e all’opera di Gabrielle Chanel più nello specifico, viene organizzato il Primo Congresso Nazionale dell’Industria del Commercio e dell’Abbigliamento a Roma, proprio con l’intento di tentare nuovamente la creazione di un definitivo stile italiano, ma anche questo progetto non dà i risultati sperati.

Nonostante ciò emergono in tale contesto Fortunato Albanese e Lydia De Liguoro, due stilisti che si battono con un forte senso di nazionalismo per affermare il gusto italiano.

Intanto nascono i primi magazzini, tra cui la Rinascente, e i movimenti letterari ed artistici del tempo si appassionano al tema in questione. In tal modo, vuoi per l’ideologia anti-borghese dei Futuristi, vuoi per la nuova tendenza a fare compere negli *store* piuttosto

che nelle sartorie di *haute couture*, anche l'Italia inizia ad allinearsi al resto dei Paesi, presa dalla foga di acquisti più democratici e modaioli.

Gli anni '30 segnano un'ulteriore svolta per la nascita effettiva della moda Italiana, la quale non sembra più essere un semplice capriccio nazionalista ma una necessità economica per il Paese. Proprio nel 1932 viene approvata una legge che segna la nascita di un Ente autonomo per la mostra permanente nazionale della moda (necessario per accompagnare la crescita del settore tessile circoscrivendo il ciclo netto di produzione al territorio nazionale e assegnando ai prodotti italiani una garanzia di qualità), modificato in Ente Nazionale della Moda nel 1935.

Con lo scoppio della Seconda Guerra mondiale il settore tessile subisce duri colpi a livello globale e così in Italia si tenta la ripresa attraverso la conversione dell'Ente Nazionale della Moda in Centro Italiano della Moda, con grande fiducia nel potenziale del gusto italiano ma gettando sempre uno sguardo allo scenario francese dominato da stilisti del calibro di Dior e Balenciaga.

Gli anni '50 segnano l'inizio di un periodo florido per l'industria italiana: la cosiddetta *Golden Age* ('50 -'70). Sono anni, questi, in cui lo Stato mantiene il controllo sulle industrie a valore aggiunto e lascia invece quasi del tutto in balia di se stesse proprio settori tra i quali quello tessile. Proprio le industrie più tradizionali, vedendosi negati gli aiuti dallo Stato e trattandosi di realtà molto piccole, danno vita, insieme, ai distretti industriali e sfruttano il *boom* della domanda (scaturito dalla fiducia post bellica) per crescere. Sempre in questi anni si assiste alla definitiva affermazione della moda italiana grazie alle sorelle Fontana e il 1960 vede la nascita del vero e proprio *pret-à-porter* e il suo repentino successo dovuto alla facilità e velocità d'acquisto, perfettamente in linea con lo stile di vita sempre più allegro e spensierato di quel periodo di benessere Italiano. Arriva il '68 e la moda italiana non può fare altrimenti che ricalcare lo spirito rivoluzionario del tempo e così la fetta più giovane della popolazione si tinge di note colorate e di uno spiccato senso anti-capitalista contrario alla cultura del denaro della generazione precedente: l'ostentazione della ricchezza diventa *out* e anacronistica, lo stile *hippy* si afferma ovunque, tanto da diventare presto di moda.

Gli anni '70 vedono l'affermarsi di un modello di industrializzazione del tutto nuovo: la politica industriale diventa un *tabù* e lo Stato smette di guidare anche le realtà industriali precedentemente definite "strategiche". Le industrie tessili in questi anni riescono ad

espandersi grazie al processo di de-verticalizzazione avviato già precedentemente e grazie all'alta specializzazione che riesce a soddisfare le richieste sempre più sofisticate dei clienti. Si afferma tanto la figura dello "stilista" (intesa come vera professione retribuita per contratto) quanto il concetto di *fast fashion*, esattamente come accade in tutta Europa e oltreoceano. Questo periodo si consacra come il più fruttuoso per lo stile italiano, si inizia infatti a parlare di *Made in Italy* e si dimostra vincente il connubio tra il gusto italiano (rappresentato dalla città di Roma) e gli efficaci sistemi di produzione e promozione del distretto industriale di Milano.

Con l'arrivo degli anni '90 si assiste ad un processo di globalizzazione ("*Globalization Age*") che permette a chiunque di assecondare le proprie inclinazioni, ispirandosi al modello prediletto e allo stile preferito, che si tratti di quello *bon ton* di Prada, di quello più aggressivo di Gucci o delle tendenze londinesi di Vivienne Westwood e Alexander McQueen. È proprio questa nuova tendenza a far ridimensionare il settore tessile e a indirizzarlo verso un *focus* non solo sulla qualità piuttosto che sulla quantità (traendo così un vantaggio competitivo da questa scelta strategica e non dovendo rinunciare ai fatturati) ma anche su tutto ciò che riguarda la *customer experience* e i momenti precedenti/successivi all'acquisto. Tutto ciò scaturisce dal fatto che la globalizzazione porta con sé una concorrenza proveniente dai nuovi Paesi entrati prepotentemente nel mercato (Cina, Europa dell'Est,...) e impossibili da battere in termini di volumi di produzione e rapidità.

Intanto la figura dello stilista così come lo si intendeva negli anni precedenti tende al declino: il suo ruolo di protagonista creativo e vera *star* della passerella cede il passo all'importanza del *team* e, se prima la qualità e la bellezza del prodotto erano sufficienti ad assicurarne la vendita, ora diventano fondamentali aspetti quali il *management*, il *marketing*, i valori e il messaggio dell'azienda stessa così come l'identità del cliente (Gnoli, 2020).

Si arriva in tal modo agli anni 2000, all'abbandono di una precedente tendenza al minimalismo e alla rinascita di colori. Sono anni, questi, di spese tutt'altro che misurate, almeno fino al 2007, in cui la crisi economica mondiale colpisce anche il settore tessile italiano, spingendo la popolazione a ridurre le spese cercando soluzioni d'acquisto più convenienti, senza rinunciare però al gusto italiano e all'eleganza di cui ci si era fatti portavoce. Tra queste rimane vincente il *fast fashion*. Gli anni successivi alla recessione

vedono un certo allineamento tra gli eventi nazionali e quelli internazionali, il crollo del Rana Plaza e i vari esempi di nuove schiavitù, sfruttamento lavorativo e inquinamento dovuti al settore tessile toccano inevitabilmente anche lo scenario italiano che si adegua a questa nuova ricerca della sostenibilità.

Intanto anche la Camera Nazionale della Moda Italiana si impegna nella stesura del Manifesto per la Sostenibilità (2012) e delle Linee Guida necessarie per assicurare un sistema produttivo più etico possibile (fondamentale a tal proposito l'aiuto dei grandi marchi italiani tra i quali Gucci, Prada, Bottega Veneta, Zegna, Armani e Valentino).

Dal dopoguerra al primo decennio del 2000, l'Italia ha sviluppato una fondamentale capacità di produrre lungo tutta la filiera moda mantenendo elevati sia gli *standard* qualitativi che quelli quantitativi. Considerando che l'Italia è un Paese dalle scarse materie prime, poco competitivo e avente un costo del lavoro e dell'energia fra i più alti al mondo, si potrebbe attribuire il successo del sistema moda al fatto che il vantaggio competitivo non deve necessariamente derivare da un disaccordo puramente legato a prezzi e costi: le ragioni del successo della moda italiana nel mondo sono infatti soprattutto la creatività e la tecnologia. “L'industria della moda, che comprende tessile, vestiario, pelle, pelletteria, calzature, genera in Italia, già da più di due decenni, un'attività molto importante. Infatti, pur con una riduzione nel 2002/2003, i dati sono e restano assolutamente positivi. Calcolato come media *pro-capite*, il valore delle esportazioni di moda italiana è superiore al valore di mezzi di trasporto per la Germania e a quello dei prodotti dell'elettronica per il Giappone. La moda dà lavoro in tutta Italia a 890.000 persone, occupate in circa 100.000 aziende. L'attività dell'industria della moda è l'unica in cui l'Italia abbia una supremazia mondiale, detenendo la più alta percentuale di *export* mondiale di prodotti tessili e di vestiario tra i Paesi del G8” (Camera di Commercio MML, 2017).

	2002	2003	2004 (precons.)	2005 (prev.)
Fatturato	71.097	68.040	66.067	64.613
(var.%)	-2,5%	-4,3%	-2,9%	-2,2%
Export	40.707	37.757	37.361	36.495
(var.%)	-5,3%	-7,2%	-1,0%	-2,3%
Import	21.561	21.928	23.244	24.871
(var.%)	-2,0%	1,7%	6,0%	7,0%
Saldo con l'estero	19.146	15.829	14.117	11.625
Produzione realizzata in Italia (var.%)	-8,7%	-3,5%	-4,0%	nd
Quote dell'Italia sull'export mondiale	8,12%	8,09%	nd	nd
Occupazione (.000 di unità)	925	905	890	nd

Figura 2: Il Sistema Moda Italiano; cifre in milioni di euro (Camera di Commercio MML, 2017)

Fino al 2019 il sistema moda in Italia conta 82 mila imprese attive e il settore riporta una tendenza del +3,5%. Gli occupati sono circa 500.000 (ovvero il +0,3% rispetto al 2016) e il settore è secondo, per importanza, solo a quello metallurgico. In particolare, così come riportato dal portale E-TeamInternational, nel primo periodo del 2019 il settore tessile conta oltre 78 miliardi di euro di fatturato e più di 51 miliardi di euro provenienti dal commercio con l'estero (+8% rispetto all'anno precedente). Il comparto tessile incide per il 26,7% sul valore della produzione moda, per il 27% sul fatturato totale e per circa il 20% sull'export tessile-abbigliamento complessivo, impiega circa 17.000 addetti e ha un giro d'affari di oltre 20 miliardi di euro. Per quanto concerne *import* ed *export*, i marchi italiani più famosi mantengono una crescita produttiva e di fatturato positiva dovuta alle vendite ad un mercato estero che riconferma il suo amore per il *Made in Italy*.

Con l'arrivo della pandemia da Covid-19 si assiste ad un inversione di tendenza e al crollo di qualsiasi speranza di crescita economica precedentemente auspicata. Vengono sottratte grandi percentuali di fatturato ai marchi nazionali, spiega Cirillo Marcolin (Presidente di Confindustria Moda), soprattutto vista la struttura stessa del settore tessile italiano composto maggiormente da piccole e medie imprese.

Anche in Italia inoltre compare una divisione, generazionale e non solo, tra gli insaziabili consumatori dei prodotti *fast* che ritrovano nei *big* del settore, quali H&M e Zara, la loro *comfort zone*, e i ricercatori di capi etici e sostenibili, sostenitori di innovativi *brand*

dall'animo *green* da un lato, sostenuti dai nomi dell'alta moda italiana, primi fra tutti Armani e Gucci, dall'altro.

Proprio la sostenibilità diventa elemento fondante dei temi della ripresa post Covid, come si dirà a seguito di un breve *excursus* riguardante le origini di tale tendenza all'etica e ad una moda più *green*.

1.3 La riscoperta della sostenibilità

A partire dal primo *boom* degli anni '50 fino ad oggi, il *fast fashion* è cresciuto a dismisura, arrivando ad essere un fenomeno mondiale, basti in effetti pensare per qualche secondo a quanto sia complicato, se non utopico, trovare qualcuno che non abbia mai acquistato capi d'abbigliamento o accessori a prezzi stracciati in qualche *store* a più piani e stracolmo di persone. La fortuna di questo sistema di produzione così rapido sta nel fatto che è capace di sfruttare l'insaziabilità del consumatore portandolo ad acquistare compulsivamente ciò che, di settimana in settimana, i *brand* propongono.

I motivi e le caratteristiche del caso sono stati precedentemente definiti, in questa sede si vogliono descrivere principalmente gli aspetti storici dell'evoluzione e la recente crisi dei valori.

Il consumatore oggi è totalmente assuefatto dagli acquisti e il sistema stesso sta diventando un circolo vizioso: la produzione cresce a ritmi quasi insostenibili e i negozi si riempiono di prodotti sempre nuovi anche solo da un giorno all'altro, tutto ciò invoglia i consumatori a comprare sempre di più e più acquisti sono sinonimo di una ulteriore produzione, sempre al fine di soddisfare gli insaziabili clienti.

Insomma: un cane che si morde la coda, da circa 70 anni a questa parte ormai.

Basti pensare che già a partire dagli anni '60, ovvero nel periodo in cui, come detto precedentemente, iniziano ad affermarsi i negozi i cui nomi oggi brillano sul *wall of fame* del *fast fashion*, iniziava a prendere piede il fenomeno della dislocazione della produzione. Si fa riferimento alla decisione di spostare la produzione nei Paesi più poveri, così da poter trarre vantaggio economico dagli stipendi dei lavoratori, oltremodo sottopagati. Tendenza, questa, che non ha dato segno di poter essere interrotta, tutt'altro.

Con il passare degli anni fare acquisti nei negozi appartenenti alla categoria del *fast fashion* è diventata praticamente la norma, soprattutto poco dopo i primi anni del 2000. Nel periodo della Grande Recessione, infatti, il *luxury fashion* e i prodotti sartoriali e costosi si sono visti costretti a cedere il passo a capi dalla qualità discutibile e dal costo inferiore a quello di un gelato a tre gusti, ma comunque perfetti per vestire alla moda anche in tempi non troppo rosei per le tasche di gran parte della popolazione di gran parte del globo.

Proseguendo lungo la linea del tempo, sono proprio gli anni che vanno dal 2013 in avanti quelli che segnano una prima svolta in senso inverso rispetto al crescente plebiscito della moda *fast*. Tale crisi dei valori può essere inizialmente attribuita a degli eventi ben specifici, di cui in seguito, ma in generale anche ad una crescente sensibilizzazione riguardo il tema ambientale e dei diritti umani, motivo per il quale, dopo oltre mezzo secolo di fortuna, il sistema di produzione *fast* inizia ad essere messo in ombra da soluzioni d'acquisto più etiche, ancor più per via della recente crisi sanitaria.

Nei successivi paragrafi in effetti si cercherà di approfondire al meglio, sotto un punto di vista storico, gli eventi che hanno sferrato duri colpi alla iper produzione nel settore moda e che ne stanno decretando pian piano la prima consistente crisi morale da 70 anni a questa parte, portando i grandi marchi *fast* ad auto rinnovarsi e ad infondere una fiducia tutta nuova in un cliente sempre più sdegnato dalla poca attenzione rivolta all'etica che dovrebbe essere presupposto per qualsiasi tipo di attività economica.

1.3.1 Il primo vero punto di svolta: il Rana Plaza

Il 24 aprile 2013, nella Grande Area di Dacca, in Bangladesh, precisamente a Savar, crolla il Rana Plaza, un edificio con al suo interno una serie di attività lavorative tra le quali anche delle fabbriche di abbigliamento i cui lavoratori producevano i capi destinati a riempire gli scaffali di alcuni tra i più importanti negozi del *fast fashion*, come ad esempio Benetton e Primark.

Questo può essere oggi considerato l'incidente più grave che la storia più recente del settore moda abbia conosciuto, non solo per il numero di vittime (si parla di 1.334 persone

rimaste uccise), ma soprattutto per le modalità dell'incidente e la noncuranza dimostrata dai proprietari delle fabbriche tessili dinnanzi agli evidenti segnali della instabilità della struttura.

I lavoratori come ogni mattina infatti sono intenti a lavorare quando le crepe sui muri, che già nei giorni precedenti lanciavano segnali preoccupanti, hanno iniziato a percorrere le intere mura dell'edificio, che sarebbe collassato su se stesso di lì a breve.

Le successive indagini metteranno in luce delle condizioni lavorative indegne e pietose ma anche illegali: il Rana Plaza nasce per ospitare negozi, uffici e banche, non anche delle fabbriche, all'interno delle quali si conduce un lavoro, spesso e volentieri supportato da enormi macchinari (come in questo caso), dall'intensità troppo elevata per far sì che l'edificio sopporti.



Figura 3: *The Rana Plaza building collapse in Bangladesh, April 24, 2013. Photo: Zakir Hossain Chowdhury/Anadolu Agency/Getty Images*

Massoud Reza, architetto del Rana Plaza, e altri suoi colleghi, ammetteranno che la destinazione del progetto dunque era stata del tutto stravolta pur conoscendo i rischi cui si andava in contro. Rischi che sembrano però essere lontani ai proprietari dei marchi suddetti, eppure tremendamente concreti per i lavoratori, spaventati dalle crepe ma obbligati a suon di minacce a tornare a lavoro in un luogo definito insicuro da tutti i supervisor tranne che da quelli interpellati proprio dai proprietari delle fabbriche tessili.

Al momento del crollo, le autorità e le varie testate giornalistiche parlano di circa 3.122 lavoratori presenti e altre stime confermano che gran parte delle vittime vengono riconosciute in donne e rispettivi figli.

Così, il 25 aprile seguente viene proclamato giornata di lutto nazionale mentre ancora vengono recuperati corpi e conteggiate le morti.

Tanti altri eventi tumultuosi riempiono i restanti mesi del 2013, folle intere che protestano contro una industria sempre più disumanizzata. Manifestazioni e scontri con la polizia riempiono le piazze e le strade di Dacca e del resto del Paese e del mondo intero.

Il governo cerca di assecondare la voglia di giustizia della popolazione: diverse fabbriche tessili, 18 per essere corretti, vengono effettivamente chiuse visto il non rispetto delle leggi riguardanti i diritti dei lavoratori e la sicurezza più in generale (causando però in tal modo solo un ulteriore impoverimento della popolazione anziché un miglioramento delle condizioni lavorative).

Viene inoltre promesso che le famiglie delle vittime sarebbero state risarcite.

Il proprietario del Rana Plaza, esponente politico di spicco della organizzazione giovanile del Bangladesh, la Jubo League, viene arrestato e i supervisor che avevano definito il luogo sicuro vengono imputati per negligenza.

I danni sarebbero dovuti essere stati ripagati di lì a breve e la tragedia sembra lasciare il passo ad una generale ripresa, magari accompagnata anche da una maggiore attenzione per i diritti dei lavoratori e della fascia più povera della popolazione in generale. Purtroppo con l'arrivo del 2014, arriva la goccia che fa traboccare il vaso: Sohel Rana sarebbe stato scarcerato di lì a breve. Naturalmente questa notizia, insieme alle promesse infrante e ai risarcimenti mancati, segna lo scoppio di nuove rivolte.

Gli effetti della tragedia sul resto del mondo sono consistenti, iniziano ad essere organizzate manifestazioni in Europa così come negli *States*. Per la prima volta dopo anni ed anni di ingiustizie sociali, condizioni di lavoro pietose e danni ambientali, il 2013 iniziava a fare da linea di confine fra due epoche, scatenando sdegno generale per le modalità di produzione fino ad allora adottate e desiderio di cambiamento.

È interessante notare anche come gli stessi marchi coinvolti nella tragedia abbiano reagito nel periodo seguente: alcuni di loro, Primark per esempio, hanno sottoscritto accordi vincolanti per il rispetto di determinati standard lavorativi, imponendo per esempio salari minimi e garanzie, altri invece, tra i quali Mango per citarne uno, si sono rifiutati di fare

lo stesso, preferendo istituire altri accordi molto meno stringenti e causando così ulteriore sdegno e preoccupazione.

Ad ogni modo, adeguata o meno che sia stata la reazione dei nomi del *fast fashion* coinvolti, inizia ad essere messo in discussione il plebiscito che l'iper produzione aveva fin lì ottenuto.

Nasce, sempre nel 2013, proprio in reazione al Crollo di Savar, un movimento che continua ad acquisire sempre più rilevanza mediatica, coinvolgendo un gran numero di sostenitori: il *Fashion Revolution*, che vanta oggi anche di una giornata, il *Fashion Revolution Day*, che funge da memoriale per le vittime del crollo e ricade esattamente il 24 aprile di ogni anno, anniversario della tragedia.

Si tratta di un gruppo di attivisti, mano a mano sempre più esteso, fondato da due donne: Orsola De Castro e Carry Somers.



Figura 4: *Fashion Revolution Instagram account (@fash_rev)*, 2020

L'obiettivo sta nel riuscire, nel futuro più immediato possibile, a cambiare l'industria tessile, cercando altresì di invertire questa dannosa tendenza globale ad anteporre gli interessi commerciali ai diritti umani, attraverso il motto "*Who made my clothes?*" che si propone di sensibilizzare anche il cliente stesso ad aprire gli occhi sulle storie che esistono dietro dei capi tanto *cheap* da sembrare irreali.

È inoltre doveroso specificare come l'eco di questa tragedia si ripercuota ancora oggi.

La vicenda è rimasta in effetti aperta su molti fronti: nel 2018 viene sottoscritto l'Accordo di Transizione che fa da continuo per il cambiamento avviatosi con l'Accordo del 2013, un processo di crescita sostenibile delle fabbriche in Bangladesh incentrato sulla sicurezza del lavoro e sulla eticità della produzione.

Nasce poco dopo la *Clean Clothes Campaign*, campagna che si propone, con l'aiuto dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro), di promuovere proprio la

sottoscrizione di tali Accordi da parte dei vari *brand* operanti alla maniera *fast* e, in generale, di portare allo scoperto altri casi di vicende simili a quella del Rana Plaza dalla più debole influenza mediatica (La Repubblica, 2018).

Per concludere, parlando di “crisi”, bisogna specificare che questa non si riferisce tanto al risultato della produzione *fast*, quanto alle sue conseguenze: la tragedia del 2013 non genera un tracollo di vendite dei *big* della iper produzione, trasmettere questo messaggio sarebbe tanto utopico quanto scorretto.

Quella faticosa data rimane però fondamentale per aver dimostrato, con impressionante ampiezza mediatica, gli orrori che stanno dietro questo *modus operandi*.

Una consistente fetta di consumatori apre gli occhi e inizia a riflettere riguardo l’urgenza di un cambiamento dei propri *habits*.

È proprio questa nuova sensibilità il primo *step* per un eventuale passaggio dalla linearità alla circolarità.

1.3.2 Il Covid-19 e la recente crisi

Procedendo ancora in senso temporale, gioca un ruolo fondamentale nell’evoluzione del settore moda il 2020.

Senza dubbio l’anno appena trascorso rimarrà sempre segnante per una serie purtroppo troppo lunga di motivazioni, tra queste il tracollo economico e la crisi che ha colpito gran parte dei settori produttivi e della popolazione mondiale più in generale.

Il settore tessile non fa da eccezione, segnando grandi perdite e ottenendo di merito la terza posizione nella drammatica classifica dei mercati più colpiti, secondo solo al settore del turismo. In effetti dagli anni dell’ultima grande Crisi Economica (2007) fino ad oggi il settore tessile mondiale viene principalmente trainato dalla clientela asiatica con la sua incidenza pari al 10% sul volume di fatturato delle aziende facenti parte del settore moda, in particolar modo nell’ambiente *luxury*. Tale percentuale rende l’idea di quanto sia importante mantenere viva quella fetta di mercato che, insieme all’*e-commerce*, avrebbe dovuto essere la più cospicua e anche quella destinata a crescere maggiormente.

Dunque, posta tale premessa, non sembra difficile immaginare l'imponenza delle perdite in termini di fatturato dovuta alla pandemia, soprattutto se si considera che è proprio la Cina la prima regione ad essere colpita.

Il mercato della moda sta subendo un duro colpo, duplice se si prendono in considerazione il fatto che, oltre alla riduzione della fetta di mercato asiatica, le perdite hanno caratterizzato anche tutto il resto del mercato, essendosi dimostrata la crisi sanitaria un fatto mondiale.

Ad ogni modo, bisogna specificare che le perdite non sono omogenee, anzi si differenziano sia in base ai marchi presi in considerazione (ad esempio Hermès segna un -15%, valore relativamente contenuto rispetto alle ben più consistenti perdite di fatturato di Ferragamo) sia in base alle diverse localizzazioni geografiche. Preme specificare che la pandemia da Covid-19 ha colpito i diversi Paesi con diverse tempistiche, generando momenti di crisi più gravi in una regione in un determinato momento piuttosto che in un altro (ne consegue per esempio che la ripresa della Cina vada a combaciare proprio con i peggiori picchi pandemici e di crisi economica di altre regioni). Una nota rincuorante può comunque essere letta nella crescita dell'*e-commerce*. Non potendo uscire di casa per gli acquisti, visti i vari *lockdown* imposti a livello nazionale, il consumatore deve adattarsi indipendentemente dall'inclinazione al commercio digitale.

Si sta assistendo infatti ad una generale digitalizzazione della popolazione, naturale e spontanea per i *millennials* e per la cosiddetta *gen-Z*, graduale invece per le fasce più anziane della popolazione. Si tratta di un cambiamento dalla portata enorme, che colpisce chiunque in ogni parte del Pianeta, modificando qualsiasi aspetto della vita quotidiana e andando a stravolgere soprattutto le abitudini di acquisto dei consumatori.

In Italia la Pandemia ha portato una perdita per il settore pari al -41%.

Nadia Portioli, analista del centro studi Mediobanca, sostiene: «La moda è uno dei settori più penalizzati dall'impatto del Covid-19. Basti pensare che il calo medio di fatturato registrato dalle multinazionali nel primo semestre 2020 è del 7%, mentre le aziende del settore fashion hanno perso il quadruplo: il 28% dei ricavi nello stesso periodo di tempo». Inoltre, a detta di Portioli: «Una battuta d'arresto senza precedenti per il settore moda la peggiore dell'era moderna. Se guardiamo alla marginalità, la situazione appare anche peggiore: nel primo semestre 2019 l'ebit medio delle aziende del settore era del 18%, nel 2020 è stato del 4 per cento». (Il Sole 24 Ore, 2020)

Focalizzandosi sul tema *fast fashion* più nello specifico, preme sicuramente mettere in luce il fatto che non si possa parlare di fallimento del sistema preso in considerazione, anzi, stando ai dati sul fatturato delle aziende *fast*, sembra chiaro che le vendite non siano rimaste solamente stabili, in certi casi sono addirittura incrementate (il Sole 24 Ore, 2020).

Allora perché parlare di crisi del *fast fashion* e di riscoperta del valore di una economia più *green*? Come per quanto spiegato prima in riferimento ai tragici avvenimenti del 2013, anche in tal caso, la crisi in questione non nasce direttamente come perdita di fatturato da parte delle aziende che adottano un metodo iper veloce di produzione. Nasce piuttosto come distacco morale tra il prodotto offerto e le nuove necessità della clientela, come una crisi etica e dei valori che stanno, o per lo meno dovrebbero, alla base di qualsiasi scelta strategica o processo produttivo, indipendentemente dal settore d'appartenenza.

Tutto ciò non fa che influire negativamente poi sulla potenziale crescita delle vendite, visto il non soddisfacimento di una parte della clientela che, vuoi per il susseguirsi degli eventi, vuoi per una più accurata conoscenza delle conseguenze della produzione *fast* su ambiente e società (dovuta anche alla digitalizzazione stessa e a quanto sia semplice reperire informazioni riguardo un *brand* e la sua *mission*), si rivolge ad un'altra fetta di mercato oggi in crescita: quella della moda sostenibile.

Le aree sulle quali le imprese devono far leva e dalle quali possono trarre vantaggio, stando a quanto delineato dall'elaborazione dei dati ISTAT da parte di Intesa San Paolo, sono tre: digitalizzazione, investimenti green per ridurre gli impatti ambientali e valorizzazione del capitale umano.

Ci si potrebbe riferire al periodo pandemico di riferimento come ad un momento evolutivo del *fast fashion*, che ricalca (come sempre accade) la società stessa: con le nuove generazioni si sta storicamente assistendo ad un sempre maggiore interessamento al tema della sostenibilità, processo questo accelerato ulteriormente dalla pandemia (motivo per il quale il 2020 gioca un ruolo così importante).

Il consumatore sta gradualmente cambiando abitudini d'acquisto e se 10 anni fa la necessità era quella di acquistare prodotti tessili belli, alla moda ed economici, oggi si tende a ricercare capi belli, alla moda ed economici ma al tempo stesso sostenibili, prodotti in maniera etica, possibilmente a partire da materiali riciclati.

Insomma, i desideri e i bisogni del consumatore stanno cambiando da qualche anno a questa parte, prima lentamente poi in maniera più veloce ed esponenziale.

Naturalmente le aziende di moda devono adattarsi a tali cambiamenti sociali per continuare a trarre profitto dalla vendita dei propri prodotti, sviluppando nuovi modelli di *business*.

I *big* del settore sembrano avere le carte in regola per una crescita futura a patto che il sistema cambi evolvendosi in una direzione più *green* pur preservando il proprio *savoir faire* (soprattutto nel caso italiano), dimostrando come la crisi riguardi la linearità dell'economia, con tutti gli sprechi e i danni annessi, piuttosto che la convenienza degli acquisti in termini di prezzo. Proprio l'economicità dimostra invece di essere ancora un porto sicuro per le tasche della stragrande maggioranza della popolazione in un periodo economico tanto difficile. Il 2020 segna un periodo di forte crescita per gli emergenti marchi dalle *vision* e *mission* legate alla sostenibilità, nonché un rafforzamento della vendita del *vintage* e, a proposito di ciò, si consideri ad esempio l'apertura del primo *store* interamente dedicato all'usato a Berlino (la Repubblica, 2021).

Si sta inoltre assistendo ad una graduale conversione al *green* dei noti *brand* esistenti, appartenenti tanto alla nicchia *luxury* quanto all'ambiente del *fast fashion*.

Al tempo stesso però questo 2020 porta con sé tante difficoltà economiche da spingere i consumatori a ricercare prodotti soddisfacenti i loro bisogni ma altresì quanto più economici possibile.

Il consumatore ha davanti a sé due strade, quella della sostenibilità (etica e benefica) e quella della iper produzione (rassicurante in termini economici e popolare) e, se fino a pochi anni fa la strada della sostenibilità appariva del tutto ignota, oggi inizia a far gola e il cliente impone che le aziende creino una terza strada che sia la giusta via di mezzo tra convenienza economica per l'individuo stesso e convenienza per il Pianeta e per la società. Processo complesso vista la basilare incompatibilità tra basso prezzo e alta qualità in termini sia di risultato finale che di processo produttivo.

Si delinea così la sfida delle aziende del settore moda: riuscire a procedere verso modalità produttive etiche e sostenibili, tenendo pur sempre conto delle difficoltà economiche del periodo, dei crescenti bisogni del consumatore stesso e, ultima ma non meno importante, di una concorrenza spietata e acuita oggi più che mai dalla digitalizzazione.

Capitolo II

2.1 Cos'è l'economia circolare

“L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile” (Parlamento Europeo, 2021). A partire dal 1976, quando Walter Stahel e Genevieve Reday ne hanno delineato le basi, fino ad oggi, il concetto è stato studiato ed analizzato, soprattutto in un'ottica di applicazione pratica. L'obiettivo della *circular economy* sta nel far sì che il ciclo di vita dei prodotti possa estendersi e che i rifiuti e più in generale i danni ambientali/sociali derivanti dall'economia lineare possano ridursi.

È lineare il sistema che prevede una sequenza del tipo: estrarre - produrre - consumare - gettare. Si tratta di un *modus operandi* davvero dannoso per il Pianeta e per la società, soprattutto considerando che le risorse a disposizione dell'umanità non sono infinite.

L'ormai famoso (purtroppo) *Climate Clock* segna un *countdown* molto particolare: gli anni mancanti al punto di non ritorno, al momento in cui non si potrà più invertire il processo di surriscaldamento globale e la situazione potrà solo andare a peggiorare. In effetti, come spiegano scienziati e studiosi da ormai tempo, presto la crisi climatica sarà irreversibile. Ogni anno le emissioni di CO₂ aumentano. Le risorse messe a disposizione dalla Terra per l'intero ciclo solare vengono consumate entro pochi mesi dal primo dell'anno, precisamente entro lo *Overshoot Day* (che corrisponde, per l'Italia nel 2021, al 29 luglio). Tutto ciò consente di comprendere la gravità della situazione e la necessità di apportare cambiamenti mirati a rallentare tale processo degenerativo ma utili anche per evitare che la produzione debba continuare a dipendere dalla crescente discrepanza tra una sempre maggiore scarsità di risorse e una sempre maggiore domanda di queste ultime (discrepanza dovuta anche al progressivo aumento della popolazione mondiale e dunque dei bisogni di questa). Naturalmente per far sì che ciò accada è ovvio che bisogna iniziare a promuovere soluzioni di produzione e di consumo (la responsabilità deve essere e dal lato della domanda e da quello dell'offerta) basate su un *mind set* opposto rispetto a quello

attualmente proprio del mercato e mirate a creare abitudini più sane sia per il Pianeta che per la società.

L'alternativa ad un sistema lineare, dunque, è proprio un modello economico di tipo circolare, alla base del quale stanno gli obiettivi citati dal Parlamento Europeo sopra elencati e una sequenza diametralmente opposta rispetto alla precedente: da estrarre - produrre - consumare - gettare si passa a estrarre/recuperare - produrre - consumare - riutilizzare.

In effetti i “rifiuti” (che poi tali non sono) vengono reintrodotti nel ciclo economico e si crea nuovo valore a partire dai materiali di cui questi scarti sono appunto composti.

Il sistema circolare “si rigenera da solo” (così come sostiene Ellen McArthur a capo della sua omonima fondazione), i flussi di materia sono in continuo movimento e si evita un approvvigionamento intensivo. Il riciclaggio diventa un punto fondamentale del ciclo e, per quanto sia inverosimile ridurre a zero gli sprechi, la *circular economy* permette comunque di ridurre al minimo i residui della produzione e dell'uso. Il processo può essere facilmente riassunto nel seguente schema:



Figura 5: Il processo dell'economia circolare, Parlamento Europeo, 2021

Il sistema di produzione circolare, inoltre, si adegua ai cicli di vita dei materiali biologici e di quelli tecnici e si concretizza in due *loop*, precisamente “*one for 'biological' materials (which can be decomposed by living organisms) and one for 'technical' materials (which*

cannot be decomposed by living organisms). In both cases, the aim is to limit the leakage of resources as much as possible” (*Closing the loop*, European Parliament, 2016). Dunque gli scarti biologici vengono rilasciati nell’ecosistema (in quanto tale rilascio non genera inquinamento o danni in generale) mentre gli scarti di tipo tecnico vengono lavorati e riciclati per poi essere reindirizzati verso la produzione di nuovi beni, dando seguito al loro ciclo di vita.

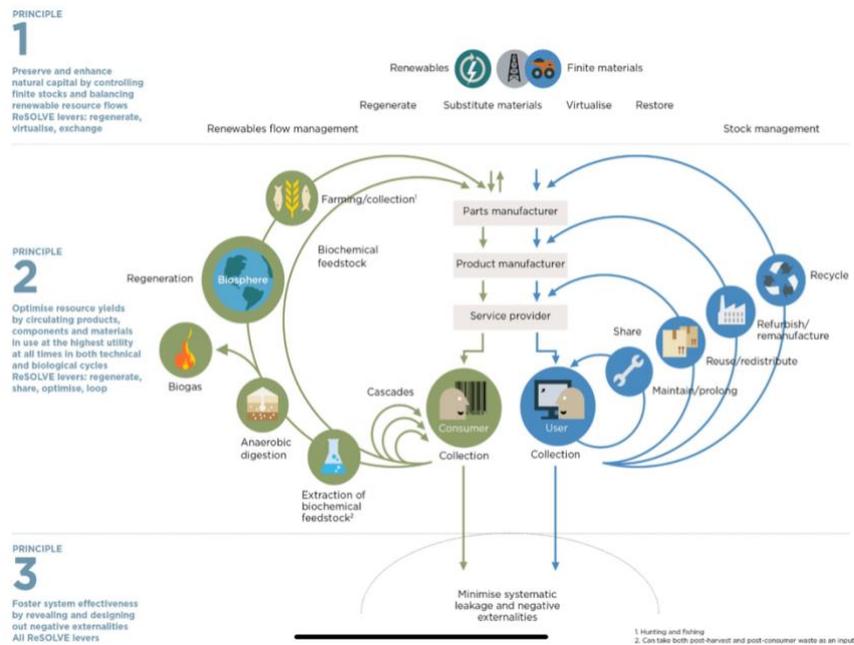


Figura 6: Outline of a Circular Economy, European Parliament, 2016

A livello comunitario e nazionale vengono promosse sempre più iniziative, legislative e non, atte a promuovere un cambiamento secondo i principi e le modalità suddette.

Già a partire da 2014 infatti sono nati programmi di sostenibilità riguardanti l’intera comunità UE e prospettici, mirati a raggiungere obiettivi ben precisi nell’arco di un *range* temporale di minimo 10 anni.

Proprio nel marzo 2020 è stato adottato il nuovo *Circular Economy Action Plan* (CEAP) che occupa una posizione importante all’interno del *European Green Deal*. Quest’ultimo è nuovo piano di crescita sostenibile che si auspica di raggiungere, entro il 2050, obiettivi quali la riduzione degli sprechi di risorse e la difesa delle biodiversità attraverso iniziative che riguardano l’intera catena del valore. Ciò significa che la sostenibilità deve iniziare a

caratterizzare ogni singola fase del ciclo di vita del prodotto, a partire da progettazione e *design* per arrivare al marketing e senza tralasciare la fase del consumo *post* all'acquisto. In Italia l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) si impegna per promuovere all'interno del Paese, alla stregua di quanto accade oltre confine, iniziative *green*. Il Governo Draghi sembra essere di supporto e, durante il discorso programmatico, il neo eletto Presidente del Consiglio ha esplicitato la sua intenzione di rendere l'economia italiana, e il Paese in generale, più sostenibile.

Ecco, ad esempio, un breve estratto dell'Agenda 2030 di Draghi al 17 febbraio 2021: "La risposta della politica economica al cambiamento climatico e alla pandemia dovrà essere una combinazione di politiche strutturali che facilitino l'innovazione, di politiche finanziarie che facilitino l'accesso delle imprese capaci di crescere al capitale e al credito e di politiche monetarie e fiscali espansive che agevolino gli investimenti e creino domanda per le nuove attività sostenibili che sono state create."

All'atto pratico, in Italia nel 2020, sono state stanziati somme ingenti di denaro destinate proprio allo sviluppo dell'economia circolare attraverso il decreto 11 giugno 2020-progetti di ricerca e sviluppo per l'economia circolare (MiSE.gov.it, 2020). I fondi ammontano a 219,8 milioni di euro e al 7 gennaio 2021 erano state già presentate 72 domande per accedervi e, stando al MiSE, molte altre sono in fase di preparazione (Food&tec.com, 2021).

Naturalmente l'*iter* verso la completa assunzione di un modello circolare di produzione e consumo sostenibile ed etico non è cosa facile: i benefici che se ne potrebbero trarre sono numerosi ma i rischi e le difficoltà sono altrettanto copiose (come si spiegherà meglio nei paragrafi seguenti). Per di più non tutti i Paesi sono propensi a promuovere la sostenibilità (un ruolo centrale a proposito di ciò giocano le tendenze politiche dei Governi) e altri non ne hanno la possibilità, trattandosi appunto un percorso impegnativo da intraprendere.

2.2 I benefici della circolarità

Una economia di tipo circolare comporta una serie di benefici sia per il Pianeta che per la società, sia a livello globale che nazionale, sia per aspetti della vita quotidiana che per

l'economia. Infatti, per quanto l'applicazione di modelli di produzione e consumo circolari possa essere complicata e impegnativa, se si persegue l'obiettivo finale con tenacia, i risultati finali assicurano benefici non solo ambientali o etici ma anche economici.

Si tratta di un tema fondamentale, questo, perché l'economia lineare (e più nello specifico i sistemi *fast*) ha assicurato negli ultimi decenni, e ancora assicura, profitti e ritorni economici non indifferenti.

La *circular economy* naturalmente tende a comportare dei costi più elevati e controlli più serrati, ma i vantaggi sono numerosi e concreti.

Prima di analizzare tali benefici nello specifico, ecco un elenco di tutto ciò che di positivo comporta la circolarità:

- 1) Il primo beneficio è senza dubbio identificabile nella diminuzione di scarti da produzione e, più in generale nella riduzione di agenti inquinanti quali CO₂ (così come già precedentemente esaminato). In più sarebbe interessante evidenziare come tali processi di riciclo e riutilizzo consentano la nascita di collaborazioni tra aziende. Può infatti accadere che gli scarti provenienti da determinati settori diventino materia prima e *input* fondamentali per altri. Ne sono esempio i casi di Orange Fiber oppure di Wineleather: *startup* che recuperano fibre di scarti alimentari per la produzione, rispettivamente, di tessuti ed ecopelle (Economia Circolare: vantaggi e svantaggi, Tutto intorno a noi.it, 2020);
- 2) L'economia circolare comporta, nel lungo periodo, una serie di vantaggi di tipo economico. Innanzitutto la riduzione dei rifiuti e una politica *zero waste* porterebbe i costi di smaltimento ad annullarsi. In più, i costi delle materie prime sono superiori a quelli delle materie recuperate che vengono utilizzate nei sistemi circolari e, per finire, il concetto di riciclo porta a dar vita a beni pensati per durare a lungo e per ridurre le spese inutili da parte dei consumatori;
- 3) L'adozione di una *circular economy* favorisce lo sviluppo di nuovi posti di lavoro, più innovativi e legati alla sfera *green*. Servono sempre più lavoratori qualificati che siano capaci di guidare il cambiamento attraverso competenze tutte nuove (non a caso oggi questa tendenza si rispecchia nelle opportunità di lavoro e nelle scelte universitarie della popolazione più giovane). Tali figure sono necessarie in

- qualsiasi ambito produttivo: a partire dall'ideazione dei beni e dei servizi per arrivare alla gestione del *marketing*, senza tralasciare la necessità di operai altresì specializzati e *manager* capaci di coordinare le attività in linea con la sostenibilità;
- 4) Ulteriore vantaggio consiste nel fatto che, non dovendo dipendere dalle sempre più costose materie prime, un sistema circolare consente alle aziende di svincolarsi anche dalla variabilità dei costi di queste e, in caso di un loro rialzo, di trarre un certo vantaggio economico;

Di seguito si tratteranno più nello specifico tutti i risvolti positivi legati al tema ambientale, sociale ed etico. Ci si focalizzerà anche sul ruolo del cliente e su come una sua rieducazione sia necessaria per la buona riuscita di modelli di *business* circolari e innovativi al pari del cambiamento cui deve far fronte chi sta dal lato dell'offerta.

2.2.1 L'attenzione per l'ambiente

La crescente attenzione verso i temi della sostenibilità, la promozione statale di politiche per la salvaguardia dell'ambiente e la sempre maggiore tendenza ad uno stile di vita più *green e healthy* stanno dando risultati in termini di riduzione delle emissioni di agenti inquinanti, eppure sono ancora preoccupanti i dati relativi alla qualità dell'aria e all'inquinamento più in generale.

Nel 2018, l'OMS ha diffuso dati che rendono chiaramente l'idea di quanto sia importante ridurre la dipendenza da combustibili fossili ed è Andrea Boraschi (responsabile campagna Trasporti Greenpeace Italia) a dichiarare che "i dati mostrano che la dipendenza dall'energia sporca rappresenta un rischio per la salute a livello globale: 9 persone su 10 sono esposte a livelli di inquinamento dell'aria pericolosi per la salute e l'inquinamento dell'aria è responsabile ogni anno di milioni di morti premature. L'aumento dell'utilizzo di carbone, petrolio e gas nel 2017, che implica non solo una crescita delle emissioni di CO₂ ma anche quella delle emissioni di sostanze inquinanti nell'atmosfera, rappresenta un grave rischio per la salute delle persone e necessita di un'azione immediata. Per assicurare aria pulita per tutti e salvare vite umane, i governi

devono stabilire con urgenza scadenze improrogabili e piani d'azione per raggiungere gli obiettivi di qualità dell'aria. Per raggiungerli è necessaria una transizione veloce a fonti di energia pulite e trasporti sostenibili”.

Qualsiasi scelta effettuata quotidianamente comporta delle conseguenze a livello ambientale e sociale, come si può notare dai seguenti dati:



Figura 7: L'ambiente in Europa: stato e prospettive nel 2020, EEA, 2020

A volersi concentrare più nello specifico sul settore tessile, ci si rende facilmente conto di come questo non faccia eccezione, anzi risulta essere uno dei più inquinanti e dannosi per il Pianeta.

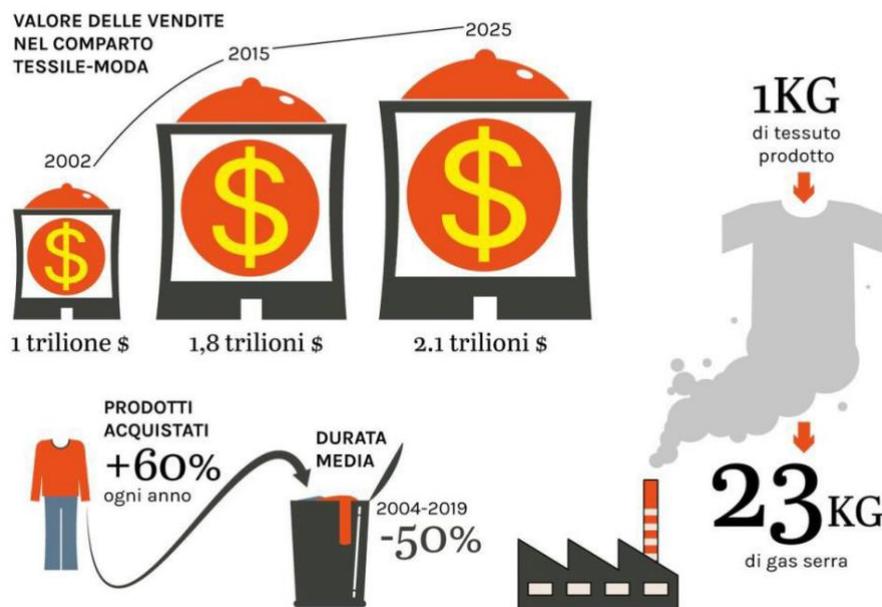


Figura 8: Valore delle vendite nel comparto tessile-moda, Greenpeace, 2020

L'EPA (Environmental Protection Agency) ha emesso dei dati molto preoccupanti riguardo l'incidenza del settore moda sul territorio statunitense: *"150 billion items of clothing are delivered out of factories annually yet Americans alone throw away approximately 14 million tonnes of garments each year, that's over 36 kg per person"*.

Al tempo stesso, in accordo con quanto riportato dal movimento Fashion Revolution e stando ai dati di The Carbon Trust: *"Our clothes have a devastating environmental impact too. The chemicals used to grow, dye, launder and treat our clothes end up polluting rivers. A huge amount of water is used to produce garments through growing cotton and through wet processing, such as dyeing and laundering. And finally, clothing accounts for around 3% of global production of CO₂ emissions"*.

E questi dati riguardano solo la produzione in se, tralasciando tutto ciò che concerne il *fashion system* inteso come momento creativo e di spettacolo: le cosiddette *fashion week*. A voler considerare il settore moda nel suo insieme, come riportato dal portale LifeGate.com, si può affermare che questo sia responsabile del 10% dell'inquinamento

globale (considerando tutti i momenti della catena del valore), aggiudicandosi di diritto il secondo posto nella classifica dei mercati più inquinanti.

Altresì sconvolgente è l'abitudine di alcuni marchi a distruggere le rimanenze, bruciandole, anziché riutilizzarle o dar loro nuova vita. Ne è esempio il caso *Burberry*: il *brand* è stato accusato di aver incendiato abiti e accessori rimasti invenduti per 38 milioni di sterline (Vice, 2018).



Figura 9: Sustainable Fashion Forum Instagram account (@thesustainablefashionforum), 2020

Tenendo dunque a mente tutte queste considerazioni e i dati riportati, risulta chiara la necessità di cambiare direzione e iniziare a promuovere politiche di produzione e acquisto più sostenibili, capaci di ridurre le emissioni e il livello di rifiuti lungo tutta la catena del valore. Nel capitolo seguente si analizzerà come, praticamente, l'economia circolare possa essere applicata al settore moda, con tutti i suoi benefici.

2.2.2 Il lavoro etico

Oltre le problematiche legate all'ambiente, i sistemi di produzione e distribuzione lineare causano danni anche di tipo sociale.

Sono molti i settori che, a seguito di strategie di delocalizzazione, hanno trasferito in Paesi in via di sviluppo alcune fasi della produzione

(si tratta principalmente dei momenti della catena del valore a minor valore aggiunto, ovvero le fasi di assemblaggio). Una tale strategia risulta proficua perché consente alle aziende di grandi dimensioni di sostenere costi minori per le fasi produttive. Molto spesso però queste pratiche sfociano nello sfruttamento di lavoratori. Questi non hanno lo stesso livello di tutela che si è raggiunto nei Paesi industrializzati e sono sottopagati: la loro paga consiste nel *minimum wage* imposto dai Governi che però è molto al di sotto del *living wage*, precisamente il primo è pari ad un quinto del secondo (LifeGate.com, 2020)

Gli eventi descritti nel capitolo precedente riguardo il Rana Plaza offrono un chiaro quadro della gravità della situazione, soprattutto perché, pur risalendo gli eventi al 2013, accadono ancora oggi disgrazie simili e rimangono davvero poco tutelati tutti i lavoratori (spesso di giovanissima età).

I dati risalenti al 2018 riportati da *The Global Slavery Index* dimostrano come il settore moda, più nello specifico, sia al 2° posto per rischio di sfruttamento di “schiavi moderni”, intendendosi con questo termine identificare quella fascia di lavoratori che non può licenziarsi perché impossibilitata da situazioni di coercizione, ricatto, violenza o minacce e che ammonta a circa 40 milioni di persone (Vice, 2018).



Figura 10: *Products at risk of modern slavery, Global Slavery Index, 2018*

Il passaggio dall'economia lineare a quella circolare potrebbe essere la soluzione all'abbattimento di dati tanto preoccupanti. Quando si acquistano capi d'abbigliamento, o prodotti di qualsiasi tipo in generale, e si spende per essi cifre bassissime (per esempio

5,00 euro per una maglietta) bisogna inevitabilmente chiedersi chi stia pagando per quel prodotto e, di solito, la risposta è che sono proprio i lavoratori sottopagati e sfruttati a pagare caro il prezzo così basso che tanto ci alletta.

La *circular economy* si caratterizza per il fatto che, oltre alla questione ambientale, presta attenzione anche alle battaglie sociali attraverso i temi del riciclo e del riutilizzo: produrre a ritmi più bassi significa ridurre il sovraccarico di lavoro che pesa sulle spalle dei lavoratori dei Paesi più poveri. Non a caso il passaggio alla circolarità viene richiesto a gran voce proprio dai creatori di movimenti etici e dai sostenitori dei diritti umani, che vedono nelle politiche di produzione e consumo *fast* una piaga da eliminare del tutto.

Inoltre, promuovere uno *slow down* nella produzione significa incentivare i *business* più piccoli e l'artigianato, promuovere il lavoro locale e, di conseguenza, ridurre lo sfruttamento lavorativo salvaguardando le identità e la cultura locali.

2.2.3 La rieducazione del cliente

Nel passaggio dall'economia lineare a quella circolare gioca un ruolo fondamentale il consumatore e le sue abitudini di acquisto: si parla infatti di sistemi di produzione e di consumo proprio perché la responsabilità della buona riuscita della transizione dipende sia da chi sta dal lato dell'offerta che della domanda.

Il 6° Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile di LifeGate ha evidenziato dei dati incoraggianti in merito all'educazione del cliente. In effetti nel 2016 solo il 7 % della popolazione acquistava prodotti naturali e sostenibili, nel 2018 la percentuale è salita all'11% e nel 2020 al 16%. Si tratta di traguardi importanti perché il comportamento d'acquisto dei clienti detta legge e guida l'andamento del mercato. Se tutta la popolazione mondiale si impegnasse ad acquistare solo prodotti frutto di produzioni sostenibili ed etiche e si impegnasse a riciclare, riparare e riutilizzare i beni acquistati, il passaggio all'economia circolare sarebbe di gran lunga più semplice e ne beneficerebbe, nel lungo periodo, l'intero Pianeta.

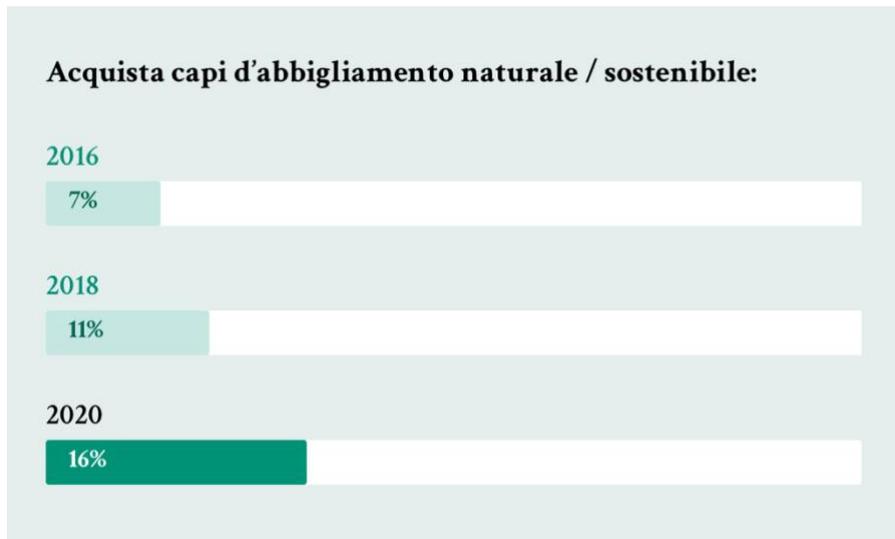


Figura 11: 6° Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile, LifeGate, 2020

È necessario anche osservare come le abitudini di acquisto dipendano spesso dalle mode e da un fatto puramente generazionale. In merito a ciò preme notare che la *gen Z* sembra essere in prima linea nella ricerca di un sistema economico più sostenibile. I ragazzi tra i 18 e i 24 anni infatti sono molto sensibili a temi ambientali ed etici e sono disposti a pagare un prezzo più alto per prodotti qualitativamente migliori e provenienti da una produzione etica e *green*.

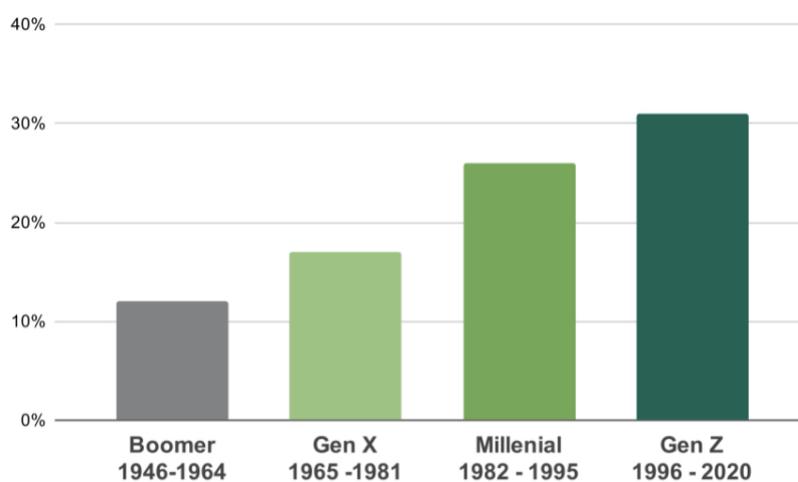


Grafico 4: Percentuale di consumatori disposti a pagare di più per prodotti con il minor impatto ambientale, LifeGate, 2020

Facendo un passo indietro rispetto alle *gen Z*, che ancora non gioca un ruolo fondamentale nell'ambito della forza lavoro e del potenziale di spesa, si deve tener presente che i Millennials sono, anche loro, sempre più sensibili ai temi della sostenibilità (soprattutto i più giovani di tale fascia generazionale). Questi hanno una sensibilità sociale che può essere supportata da una capacità economica sempre più rilevante. Stando a quanto riportato dal portale *dssmith.com* infatti entro il 2025 questi rappresenteranno il 75% della forza lavoro (solo negli Stati Uniti). Sembra dunque chiaro che la sostenibilità può e deve sfruttare l'occasione per diventare *core business* aziendale, visto il supporto della clientela. Le nuove generazioni inoltre non hanno pregiudizi nei confronti dei prodotti "già usati" oppure "condivisi", anzi è in crescita la tendenza al noleggio piuttosto che all'acquisto (in qualsiasi settore) e alla ricerca di beni di seconda mano. Nel capitolo seguente si riporteranno degli esempi pratici di come questa tendenza al *renting* e al *vintage* si stia manifestando nel settore moda (per esempio con il portale *Rent the Runaway* oppure con gli *store* di usato che iniziano a spopolare un po' ovunque).

Le generazioni in questione, inoltre, acquistano sempre di più via *internet*. Esse ricercano con pochi *click* i prodotti più etici e convenienti al tempo stesso e comportano una necessità delle varie aziende a reinventarsi pur di restare competitive sul mercato. Gli acquisti *online* comportano anche una certa attenzione per il cosiddetto "*omnichannel packaging*" (gli imballaggi vengono definiti in tal modo per via del fatto che affrontano l'intera fase di spedizione e devono dunque essere molto robusti e riciclabili al tempo stesso). Questo sempre più spesso è una parte fondamentale della *customer experience* ed è necessario che rispetti l'ambiente, pena la sfiducia da parte dei clienti e la scarsa appetibilità del prodotto sui social (non si può infatti negare che l'aspetto mediatico sia oggi centrale e una buona pubblicità sui *social media* sia fondamentale).

Così come i benefici, l'economia circolare comporta anche dei rischi o comunque degli svantaggi per via dei quali ancora non è globale la tendenza alla sostenibilità.

In effetti, se in una visione di lungo termine l'economia circolare genera vantaggi economici, nel breve periodo comporta dei costi non indifferenti. Acquistare dei prodotti nuovi risulta essere infatti apparentemente più conveniente in quanto meno costoso, soprattutto se non si valutano i rischi ambientali e sociali del lungo periodo ma solo il risparmio economico di breve termine, ai guadagni certi e immediati. In effetti il costo

per recuperare le materie seconde a partire dai rifiuti è superiore al valore dei materiali cui si dà nuova vita. Bisognerebbe fare in modo che i Governi forniscano incentivi, leggi e linee guida per far sì che le aziende possano perseguire la circolarità pur essendo essa più costosa: si tratterebbe di uno sforzo iniziale che comporterebbe però grossi benefici per le generazioni future (Economia Circolare: vantaggi e svantaggi, Tutto intorno a noi.it, 2020). Confindustria si sta impegnando nel dar vita ad iniziative legate alla sostenibilità, fornendo formazione per le aziende e concorsi il cui risultato viene valutato da un Comitato Tecnico Scientifico.

Oltre il problema dei costi, vi sono altri svantaggi legati ai sistemi economici e di produzione circolari: il rallentamento della produzione che entra inevitabilmente in contrasto con un cliente ancora troppo assuefatto dagli acquisti, la veridicità della promozione di sistemi *green* e per finire la necessità di una volontà globale di cambiamento. Non si tratta di problemi insormontabili ma sicuramente capaci di rallentare il processo del passaggio dalla linearità alla circolarità.

Per concludere, si potrebbero riportare i dati riportati da *Lyst* (piattaforma di acquisti di moda *online*) nel suo “*The 2020 Conscious Fashion Report*”. Esso riporta dati interessanti divisi per area geografica, segnando anche una classifica delle Nazioni con i consumatori più propensi ad acquistare capi d’abbigliamento di seconda mano o provenienti da *brand* etici e sostenibili.



Figura 12: *The 2020 Conscious Fashion Report*, *Lyst*, 2020

Lo stesso *report* fornisce informazioni riguardanti le scelte dei consumatori in merito ai materiali, alle categorie di prodotti ricercate. Per esempio sono aumentate del 69% le ricerche per la pelle vegana e sono diminuite del 3,5% quelle per la pelle vera. Il cotone Organico e la plastica riciclata sono state richieste rispettivamente il 23% e il 35% in più rispetto al passato, toccando addirittura il picco di un incremento pari al 305% in più in merito alle ricerche di *sneakers Adidas* riciclate. La pelliccia vera continua a perdere colpi, la sua richiesta decresce del circa 8% e anche le case di moda più famose (vedi Prada) vi rinunciano, puntando sull'utilizzo di pellicce ecologiche. La richiesta di prodotti etici e sostenibili sta toccando qualsiasi categoria di prodotto, a partire dall' *activewear* fino ad arrivare alla gioielleria, passando per lo *swimwear*.

Per quanto concerne le *keywords* ricercate dai clienti, si riporta di seguito una parte del *report* stesso che permette di tastare concretamente quanto stiano cambiando le abitudini dei consumatori: *“Since the beginning of 2020, Lyst has seen a 37% increase in searches for sustainability-related keywords, with the average monthly searches increasing from 27,000 in 2019 to over 32,000 year to date. Over the past three months, searches for “upcycled fashion” have grown 42%. Meanwhile, demand for “second-hand” and “pre-owned” fashion pieces has increased by 45% since November; sneakers, watches and handbags are the most searched for categories alongside those keywords. Over the past 12 months, the term “slow fashion” has been responsible for over 90 million social impressions, suggesting the beginning of a shift in shopping behaviours. Globally, there have been 45% more searches for sustainable womenswear brands than sustainable menswear brands”*.

2.3 I rischi e le debolezze dell'economia circolare

Così come i benefici, l'economia circolare comporta anche dei rischi, o comunque degli svantaggi, per via dei quali ancora non è globale la tendenza alla sostenibilità.

In effetti, se in una visione di lungo termine l'economia circolare genera vantaggi economici, nel breve periodo comporta dei costi non indifferenti. Acquistare dei prodotti nuovi risulta essere infatti apparentemente più conveniente in quanto meno costoso,

soprattutto se non si valutano i rischi ambientali e sociali del lungo periodo ma solo il risparmio economico di breve termine, ai guadagni certi e immediati. In effetti il costo per recuperare le materie seconde a partire dai rifiuti è superiore al valore dei materiali cui si dà nuova vita. Bisognerebbe fare in modo che i Governi forniscano incentivi, leggi e linee guida per far sì che le aziende possano perseguire la circolarità pur essendo essa più costosa: si tratterebbe di uno sforzo iniziale che comporterebbe però grossi benefici per le generazioni future (Economia Circolare: vantaggi e svantaggi, Tutto intorno a noi.it, 2020). Confindustria si sta impegnando nel dar vita ad iniziative legate alla sostenibilità, fornendo formazione per le aziende e concorsi il cui risultato viene valutato da un Comitato Tecnico Scientifico.

Oltre il problema dei costi, vi sono altri svantaggi legati ai sistemi economici e di produzione circolari: il rallentamento della produzione che entra inevitabilmente in contrasto con un cliente ancora troppo assuefatto dagli acquisti, la veridicità della promozione di sistemi *green* e per finire la necessità di una volontà globale di cambiamento. Non si tratta di problemi insormontabili ma sicuramente capaci di rallentare il processo del passaggio dalla linearità alla circolarità.

2.3.1 Il rischio *greenwashing* e la fiducia

La fiducia è un elemento fondamentale nell'ambito della ricerca del prodotto/servizio da acquistare e nel processo di fidelizzazione.

Uno dei principali rischi legati allo sviluppo di modelli di produzione e consumo circolari e al concetto di fiducia sta nel cosiddetto “*Greenwashing*”. Tale concetto si concretizza in una “strategia di comunicazione volta a sostenere e valorizzare la reputazione ambientale dell'impresa mediante un uso disinvolto di richiami all'ambiente nella comunicazione istituzionale e di prodotto, non supportato da risultati reali e credibili sul fronte del miglioramento dei processi produttivi adottati o dei prodotti realizzati” (GlossarioMarketing.it). Il termine richiama per assonanza la più nota parola “*brainwash*” (ovvero “lavaggio del cervello”) e non è un caso: il *greenwashing* serve proprio per abbindolare i consumatori, facendo credere loro che l'azienda cui si rivolgono per

l'acquisto di beni o servizi sia effettivamente attenta ai temi della sostenibilità e dell'etica, pur non essendo davvero così. La derivazione vera e propria è però attribuibile al giornalista Jay Westerveld: egli nel 1986 si è imbattuto in un *resort* che promuoveva il risparmio energetico pur espandendosi in maniera preoccupante e dannosa per l'ecosistema. A partire da questo episodio, il giornalista ha denominato il fenomeno come *Greenwashing* prendendo spunto dal più noto *whitewashing*, ovvero il lavaggio con la calce che imbianca e nasconde, così come chi mette in atto la pratica in questione spera di nascondere la mancanza di sostenibilità ed etica (Camilla Cellupica, Diritto.it, 2021). Già nel 2011 sono stati condotti studi riguardanti questo tema da parte dell'Università della California. Questi hanno evidenziato come la tendenza agli acquisti *green* fosse già all'epoca in netto rialzo e di come molte aziende note stessero promuovendo un *marketing* ingannevole per restare competitive. In effetti vi sono quattro diverse possibilità di comportamento, come riportato nel seguente schema:

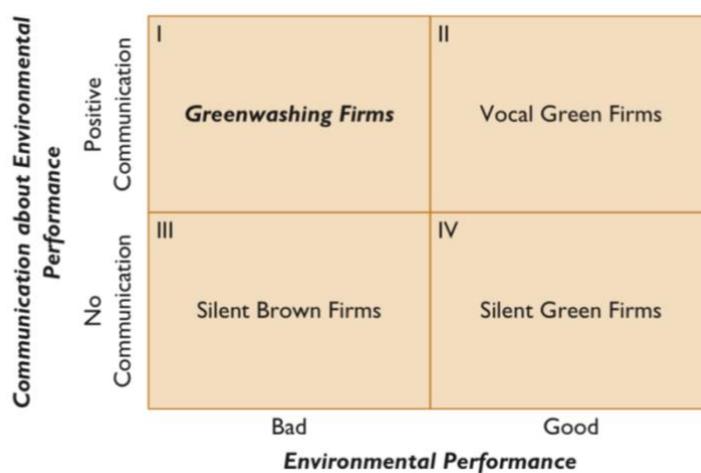


Figura 13: *The Drivers of Greenwashing*, University of California, 2011

Naturalmente la più sconveniente tra queste è proprio il *Greenwashing*, mentre l'ideale sarebbe adottare una strategia di II tipo e cioè un forte *marketing* che rispecchi una sostenibilità e una eticità effettiva.

Queste informazioni risalenti al 2011 fungono da ottima base di partenza per affrontare l'argomento e per rendere una definizione del fenomeno, soprattutto se si tiene conto del fatto che in molti ancora non hanno reso proprio il concetto di *Greenwashing* e che fino al 2014 non esisteva una regolamentazione giuridica dedicata al tema. Oggi però la conoscenza di questa malsana pratica è cresciuta di molto e vi sono tanti metodi per

riuscire a capire quando fidarsi effettivamente delle aziende che si auto definiscono sostenibili. Innanzitutto bisogna tener presente che vi sono delle *red flags* che aiutano ad identificare il fenomeno in questione, ad esempio (Camilla Cellupica, Diritto.it, 2021):

1. Comunicazione scorretta: linguaggio vago, generico e poco trasparente oppure tanto scientifico da non essere comprensibile;
2. Comunicazione reticente ed omissiva: l'azienda si definisce *green* solo per l'uso di poche e circoscritte pratiche produttive sostenibili mentendo sull'impatto ambientale che altre fasi generano, oppure si vende come più sostenibile delle altre senza però fornire dati che lo dimostrino;
3. Abuso di *slogan green*: le aziende si pubblicizzano attraverso immagini e parole legate alla sfera della sostenibilità, fuorviando così il compratore;
4. Controsenso tra ciò che si promuove e come lo si promuove: le aziende incitano alla sostenibilità e si identificano come *green* e etiche ma lo fanno attraverso un *marketing* che danneggia l'ecosistema (per esempio il volantaggio massivo);
5. *Greenwashing* diretto: vengono riportati informazioni puramente scorrette e dati falsati.

Oggi comportamenti del genere sono sempre più svantaggiosi e fortemente sanzionati. I consumatori sono tutelati da ogni tipo di pubblicità ingannevole grazie a normative nazionali e sovranazionali e tramite il controllo dell'Antitrust e, in più, essere tacciati di praticare *Greenwashing* significa perdere credibilità e peggiorare la proprio reputazione.

Per concludere, tale problema, pur essendo ancora molto vivo, è al tempo stesso sempre più facilmente riconoscibile e contrastabile. Importante è pure l'operato di associazioni e movimenti che si impegnano costantemente per la promozione della *circular economy*, anche sui social attraverso ironici *meme* dal forte impatto mediatico e utili per diffondere conoscenza tra i più giovani.



Figura 14: Sustainable Fashion Forum Instagram account (@thesustainablefashionforum), 2020

2.3.2 Il cambiamento deve essere globale

Il processo evolutivo dall'economia lineare a quella circolare comporta una ulteriore complicanza: l'impegno deve essere globale per dare i suoi frutti. In effetti non basta che poche aziende (seppur magari di grandi dimensioni e molto rilevanti) promuovano modalità di produzione e distribuzione etiche e sostenibili così come non basta che una fascia della popolazione acquisti meno e meglio. È necessario che vi sia una volontà corale che difficilmente può essere raggiunta, soprattutto se si considera il breve periodo. A lungo andare, con l'evoluzione generazionale, probabilmente questo problema potrebbe affievolirsi, ma ad ora è ancora esiguo lo sforzo.

Ne è esempio anche quanto detto precedentemente riguardo la tematica del *Greenwashing*. Nonostante infatti il tema della sostenibilità sia senz'altro più sentito che mai, in molti, aziende e compratori, ancora fingono di interessarsi e solo per poter trarne vantaggio economico restando competitivi (nel caso dei primi) oppure per moda e visibilità (per quanto concerne entrambe le categorie).

Naturalmente anche in questo caso subentrano in aiuto regolamentazioni e tutele sempre più stringenti e severe. In questo ambito infatti i Governi possono (e devono) promuovere iniziative e “mostrare la giusta via” da percorrere, anche attraverso incentivi pubblici vista l'onerosità del passaggio a *circular economy*.

Alla luce di quanto riferito nel corso di tale capitolo e dei dati forniti a riguardo del tema preso in esame, si guardi al capitolo terzo come ad una risposta alla domanda di ricerca seguente: Potrà l'economia circolare sostituire l'attuale linearità del settore moda? Se sì, come?

Capitolo III

3.1 L'applicazione della circolarità al settore moda: lo *slow down* del *fashion*

Il processo di *slow down* del settore moda è iniziato già da diverso tempo ormai e risale alla fine del primo decennio del 2000. Già da allora, infatti, una numerosa serie di famosi *brand* aveva dimostrato di volersi innovare e reinventare dal punto di vista della sostenibilità, partendo da una situazione iniziale diversa ma puntando a raggiungere obiettivi simili. Si pensi, ad esempio, al *gap* iniziale che poteva esserci tra marchi che nascono con una particolare e già avviata propensione alla sostenibilità e all'etica (Stella McCartney, il più etico dei *brand*), marchi che ancora oggi cercano la via più giusta per fare del *green* un vantaggio competitivo e, ancora, spostandosi verso il settore del *fast fashion*, tutti quei *brand* che si basano su valori diametralmente opposti (ma che oggi trovano a doversi reinventare pur di rimanere competitivi sul mercato). Gli eventi pandemici, i progressi tecnologici e scientifici, l'evoluzione delle generazioni e del pensiero sociale hanno accelerato ancora di più tale percorso di crescita bidirezionale, che ha visto e vede come protagonisti non solo coloro che si trovano dal lato dell'offerta ma anche i governi e i compratori.

Il settore moda è ancora oggi uno dei più inquinanti al mondo, così come evidenziato nel precedente capitolo. Motivo per il quale tale processo di rallentamento e di "purificazione" della produzione non sembra solo essere ben accetto ma addirittura necessario. Naturalmente dar vita ad un *circular fashion* comporta costi importanti e conduce a benefici solo di lungo termine, ma questo non toglie che, oggi più che mai, moltissime aziende stiano iniziando a fare della sostenibilità il proprio *core business*, facendone così un punto di forza in cui riporre fiducia per essere ancora più competitivi sul mercato.

Il tutto dovrebbe avvenire attraverso i punti salienti della *circular economy*, facilmente applicabili al settore moda e a tutte le fasi della catena del valore.

Per iniziare, la *supply chain* dovrebbe diventare volutamente *green*, trasparente e tracciabile, per esempio indicando quali siano le componenti dei capi attraverso QR code oppure etichette parlanti (*Fashion Industry 2030*) e da dove queste provengano, alla

stregua di quanto già accade per i prodotti alimentari (la tracciabilità è d'obbligo già in molti settori e non dovrebbe esserlo di meno nel settore della moda visti gli alti volumi di inquinamento).

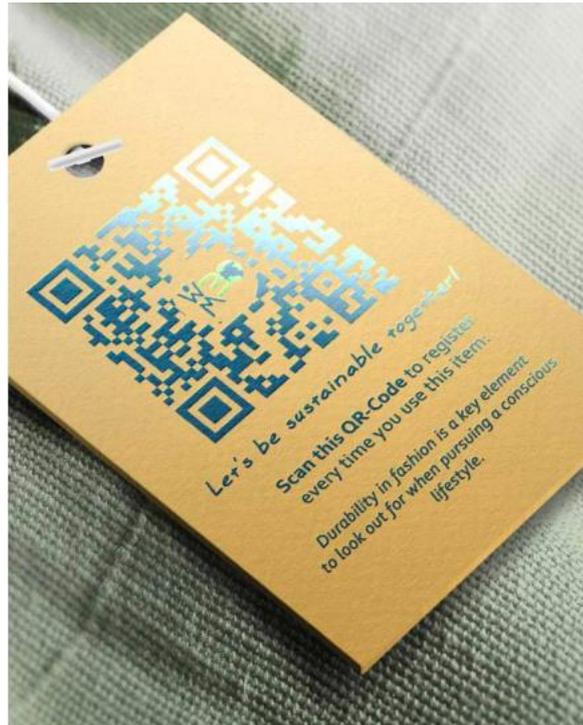


Figura 15: Esempio di etichetta tracciabile con *QR code*, Google image, 2020

Naturalmente devono essere controllate e tracciate anche le materie prime degli imballaggi e del *packaging*, essendo anche queste parte integrante del problema dell'emissione di carbonio. Il prodotto nel corso di tutto il suo ciclo di vita emette infatti, per essere creato da zero, un insieme di gas serra che, se calcolati complessivamente, danno vita ad un importante indicatore che permette di mettere a paragone beni tra essi simili ma evidentemente diversi per indice di inquinamento e potenziali danni recati all'ambiente: il "*carbon footprint* di prodotto". Questo deve necessariamente essere dichiarato dalle aziende *green* (Ghiraldin, 2016).



Figura 16: *Carbon footprint* di beni tessili, *Pinterest*, 2021

Il momento della progettazione, poi, deve essere improntato verso un'ottica di lungo termine: i beni devono essere pensati e studiati per durare e per essere sicuri, composti da materiali e lavorati con processi non tossici o dannosi per il compratore e per l'ecosistema. Le fasi della produzione, indipendentemente da dove vengano attuate (si pensi al discorso precedentemente affrontato riguardante la delocalizzazione del lavoro), devono essere controllate e devono rispettare le norme in fatto di sicurezza, così da evitare tragedie e catastrofi come quelle avvenute negli anni passati e già citate nel primo capitolo della trattazione. Naturalmente questo discorso è facilmente applicabile alle grandi aziende caratterizzate da grossi volumi di progettazione, produzione e distribuzione, che siano esse appartenenti alla categoria del *luxury* o del *fast fashion*, all'interno delle quali si cerca sempre più di promuovere l'etica e la sostenibilità (pur essendo questi concetti *green* naturali oppositori e nemici di qualsiasi sistema che sia *fast* o *ultra fast*).

Francesca Romana Rinaldi, nel suo libro "*Fashion Industry 2030*", rende una chiara rappresentazione delle caratteristiche che una azienda dovrebbe avere per essere effettivamente definita "sostenibile". Il vero vantaggio sta nel, citando, riuscire ad "integrare etica ed estetica nella filiera e nelle singole attività della catena del valore, investire nell'innovazione responsabile introducendo tecnologie di intelligenza artificiale per migliorare *planning* e struttura delle collezioni e aumentare i capi *carry over* (cioè i capi non stagionali che restano in collezione), sensibilizzare il consumatore verso una maggiore responsabilità negli acquisti, che significa anche sensibilizzarlo nei confronti della circolarità, che parte dall'allungare la vita di un capo". Dal testo in questione si evince dunque come la sostenibilità (se attuata in maniera chiara e se promossa con

politiche di *marketing* veritiere e distanti dal concetto di *greenwashing*) sia un modello di differenziazione. Essa infatti consente alle aziende di porsi sul mercato con un netto vantaggio competitivo: la capacità, non ancora appannaggio di tutte le aziende (da qui appunto il concetto della differenziazione) di produrre beni esteticamente belli e alla moda ma pur sempre nel rispetto dei diritti umani e senza danneggiare gli ecosistemi, promuovendo un *mindset* oggi sempre più in voga (soprattutto in questa epoca post pandemica che ha portato la popolazione mondiale a riflettere sul legame tra la salvaguardia della natura e la salute pubblica).

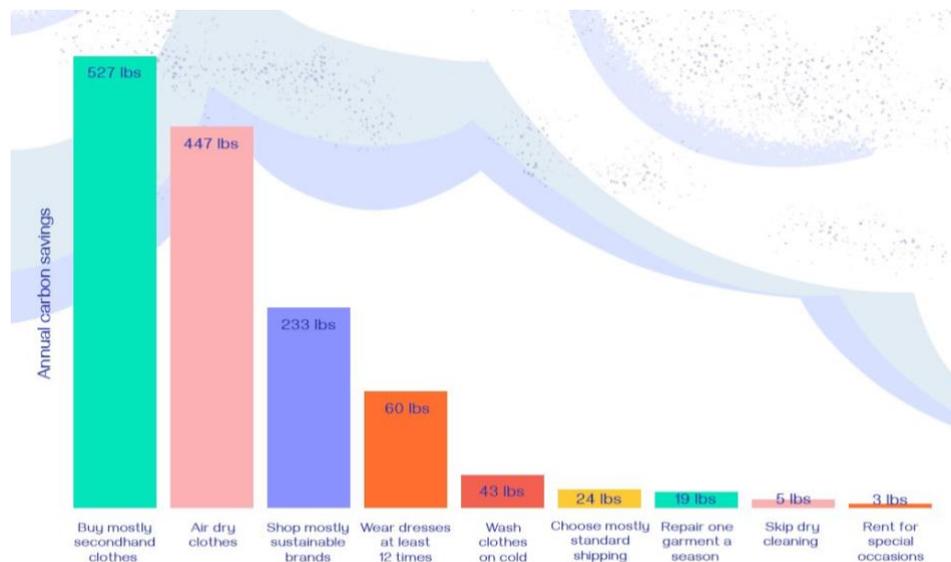


Grafico 5: Carbon study, How to reduce your footprint, Green Story Inc., 2020

Nel grafico di sopra riportato sono evidenziate le “buone abitudini” per ridurre il *footprint*, tra queste primeggia l’acquisto di prodotti di seconda mano. In generale comunque, ognuno degli *habits* riportati comportano una riduzione di CO₂, più o meno consistente, misurata in libbre.

Prima di procedere ad una analisi delle caratteristiche stesse del *circular fashion*, risulta utile quantificare il livello di sostenibilità ed eticità attuale del settore moda e il numero di aziende che si stanno reinventando in senso *green*. In un articolo de *Il Sole 24 ore* sono

stati riportati interessanti dati risalenti al 2020 e riguardanti il numero dei partecipanti al *Fashion Pact*, proposto dai Governi nel corso del vertice G7. Erano 32 gruppi e *brand* (nel 2019) grazie ai quali ha preso piede questa utilissima iniziativa. Questa è stata inizialmente voluta dal presidente francese Emmanuel Macron e dal presidente e CEO di Kering, Francois-Henri Pinault. Nel 2020 i partecipanti sono diventati ben 60, provenienti da 14 Paesi diversi e da diversi settori del *fashion*.

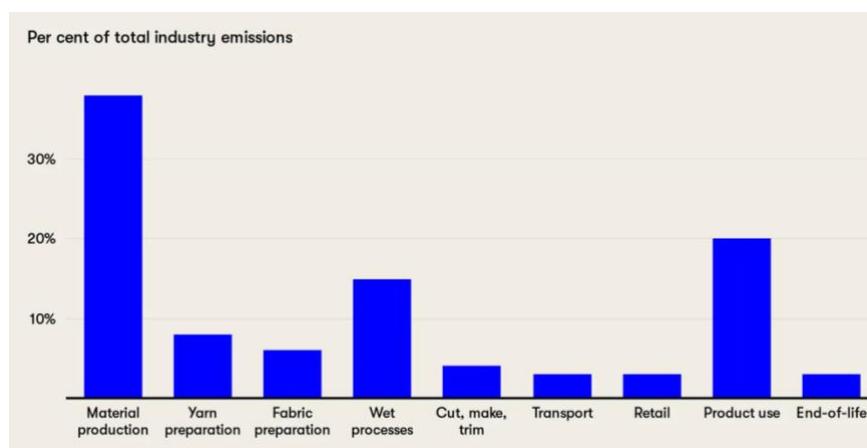


Grafico 6: *Annual greenhouse gas emissions of apparel and footwear brands, McKinsey & Co., 2020*

Il grafico n° 6 indica i “colpevoli” dell’inquinamento e la percentuale di emissioni attribuibile ad ogni fase della catena del valore dei prodotti del settore moda, a partire dalla produzione e dal reperimento delle materie prime fino alla fase post consumo.

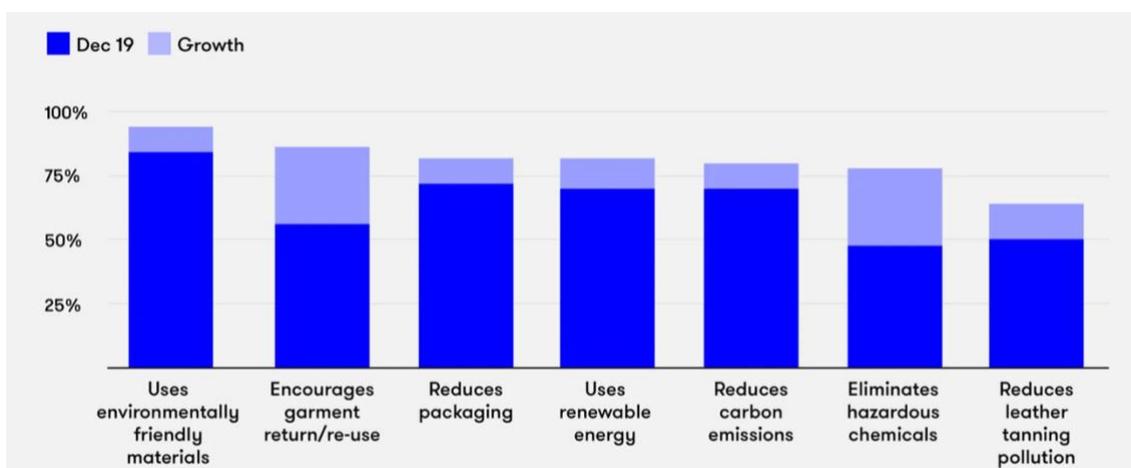


Grafico 7: Growth in adoption of sustainability policies, Vogue Business, 2019 – 2020

Tale grafico, invece, evidenzia la differenza tra la tendenza alla sostenibilità e alla circolarità tra il 2019 e il 2020, dividendo l’analisi per abitudini e decisioni etiche ed *eco-friendly*. Incoraggiante è il fatto che in nessun caso vi siano stati *step back* e che la moda sia in crescita.

3.2 I tre mantra del *circular fashion*

Proprio come avviene nel corso della produzione di capi d’abbigliamento, anche la circolarità deve essere cucita su misura del settore preso in considerazione: l’applicazione pratica della *circular economy* si adatta alle esigenze del caso e varia in base a ciò di cui si necessita per poter sviluppare strategie d’impresa non solo sostenibili ed etiche ma anche redditizie da un punto di vista economico.

Il settore moda si presta molto facilmente al caso, infatti, essendo esso una delle cause maggiori di produzione di scarti e inquinamento, risulta semplice immaginare che sia d’obbligo dare loro nuova vita, per amore della società e del Pianeta. Inoltre, la concretizzazione del sistema di produzione e distribuzione circolare comporterebbe enormi e tangibili cambiamenti in senso positivo.

Sulla scia di quanto detto nel capitolo precedente in relazione alla definizione della *circular economy* (in generale e non in riferimento al settore moda nello specifico), si ricordi che, oltre ad una serie consistente di benefici, vi sono anche delle complicità e degli aspetti non tanto negativi quanto rilevanti da tener presenti.

La *Ellen McArthur Foundation* (EMF) è una delle più note fondazioni operanti nel campo della circolarità e impegnate in tal senso a partire dal 2010. Oltre ad aver posto le basi per la promozione della circolarità nel settore in questione, essa riesce a fornirne un prospetto molto chiaro sull'applicazione concreta. Nell'ambito del *fashion*, l'economia circolare *“means ensuring that products (apparel, footwear, accessories) are used more, are made to be made again, and are made from safe and recycled or renewable inputs. A circular economy for fashion creates better products and services for customers, contributes to a resilient and thriving fashion industry, and regenerates the environment. In delivering the vision, the rights and equity of all people involved in the fashion industry are prioritised. The circular economy for fashion creates new opportunities for growth that are distributed, diverse, and inclusive. This vision offers a target state to innovate towards. Realising it will require collaborative efforts by industry and government, significant investments, large-scale innovation, transparency and traceability. Yet, by taking actions together to get started today, it can scale fast”* (Ellen McArthur Foundation, 2020).

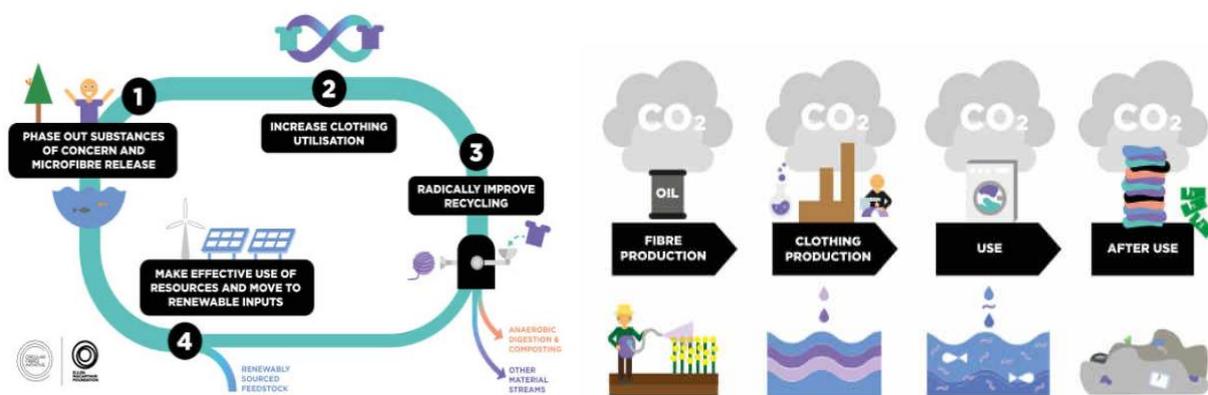


Figura 17: Today's clothing system and ambitions for a new textiles economy, Ellen McArthur Foundation, 2020

Ancora, sempre la suddetta fondazione segna la retta via da percorrere per riuscire a concretizzare la circolarità nel settore moda attraverso tre semplici mantra, nonostante gli alti costi iniziali, i benefici solo di lungo termine e la necessità di una corralità nel percorrere tale via. Di seguito se ne approfondiranno i principali aspetti.

Le figure riportate di sopra, intanto, possono fungere da semplice riassunto per quanto verrà detto nei successivi paragrafi. La figura n° 17 evidenzia le ideali abitudini di consumo: fondamentale l'utilizzo duraturo e prolungato dei capi d'abbigliamento, inevitabile l'implementazione del riciclo e indispensabile l'utilizzo delle energie rinnovabili. La figura n° 18 invece è un po' meno ottimistica della precedente e vuole far riflettere sui danni ambientali causati da ogni fase della catena del valore dei beni tessili. La produzione delle materie prime inquina i terreni e sfrutta i boschi, la confezione del capo in se inquina le acque, così come l'utilizzo effettivo del bene acquistato. Per finire, i prodotti diventano rifiuti abbandonati nelle discariche e non sempre riciclati.

3.2.1 *More used clothes*

Il primo dei tre mantra alla base della *circular economy* consiste nel prolungare il più possibile il tempo di utilizzo di ciò che si acquista, in netto contrasto con il *fast fashion* e la tendenza a comperare beni di cui non si ha sempre vera necessità, semplicemente spinti dal basso costo e dalla frequenza con cui nuovi prodotti vengono lanciati sul mercato. A proposito di ciò, si tengo presente che, se da un lato la Pandemia da Covid-19 ha spinto molte aziende verso l'ambizione alla sostenibilità, è incrementato di molto anche il fenomeno opposto: l'*ultra fast fashion*. Si tratta di una tendenza nata a partire da piattaforme di vendita online quali *Shein*. In questo caso, effettuando un confronto, la produzione adottata da *brand* quali *Zara* o *H&M* risulta quasi lenta. Questo fenomeno si sta rivelando sempre più dannoso, soprattutto per via della fama raggiunta in così poco tempo e tenendo presente che questa produzione ancora più *fast* comporta anche un

consistente incremento dell'utilizzo di imballaggi non biodegradabili, non essendo la sostenibilità minimamente presa in considerazione dal marchio in questione.

Promuovere il riutilizzo di ciò che già si possiede significa limitare gli acquisti inutili e poco pensati, significa evitare lo spreco delle risorse prime nonché l'attuazione di processi di produzione dannosi per l'ambiente e per la società. A livello etico, infatti, l'*ultra fast fashion* comporta una vera e propria appropriazione indebita dei processi creativi altrui (sono sempre più numerose le testimonianze di piccoli *creator* e artisti che si vedono derubati delle loro idee dai colossi del *fast fashion* e che si ritrovano su certe *homepage* a poter "mettere nel carrello" le proprie creazioni a prezzi stracciati).

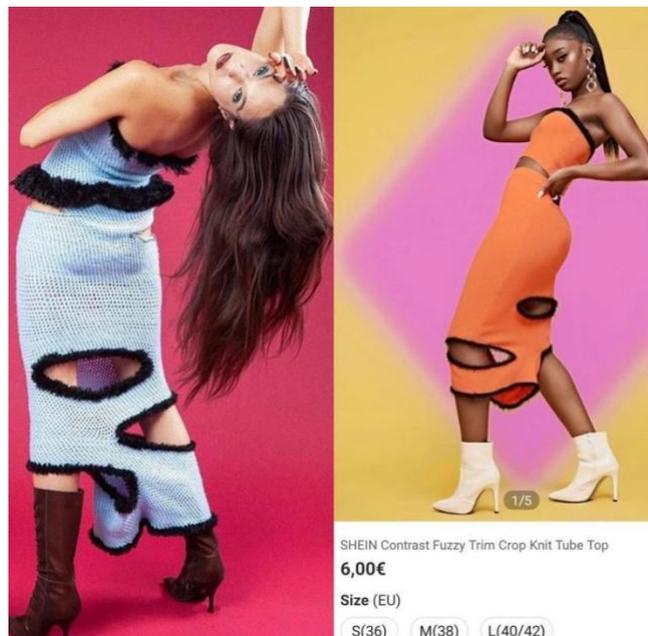


Figura 18: Handmade crochet garment from Bailey Prado vs Shein version of the same good (@diet_prada Instagram account), 2021

Uno *slow down* della produzione potrebbe sembrare comunque poco profittevole, eppure non si dovrebbe ricadere in tale trabocchetto: in effetti rallentare la produzione (che è in realtà ormai *over production*) non è sinonimo di ridurre le vendite e i profitti stessi. Semplicemente sembra oggi più che mai necessario reinventarsi, cercando di attuare modelli di *business* e strategie di produzione e vendita del tutto innovative. Per esempio è sempre più in voga il noleggio. Se negli anni passati si poteva pensare di noleggiare solo

beni duraturi e la norma voleva che si ambisse a possedere beni, oggi si tende sempre più a stipulare contratti di *leasing*. Nel settore moda questo processo si concretizza con piattaforme oggi molto note, per esempio *Rent the Runaway*.

Il noleggio di abiti e accessori lussuosi non è l'unica soluzione per evitare di dover acquistare beni sempre nuovi di volta in volta e per dare nuova vita a quelli che già si possiedono: vi sono altre soluzioni. Per esempio è ormai di gran moda l'acquisto del cosiddetto *vintage*. Anche in questo caso vi sono delle piattaforme molto interessanti, vere e proprie *startup* che hanno cambiato le regole del gioco (per esempio Armadio Verde, Vinted, Mastro Geppetto, ecc...).

Crescente è anche la recente moda del cosiddetto *thrifting* (che sta dilagando nella *gen Z*) e che consiste nel rifornirsi in *store* dell'usato. In tal modo il ciclo di vita del bene si allunga, passando il prodotto in questione da un possessore ad un altro.

Tutto ciò fa capire come, oggi a differenza che nel passato, acquistare prodotti sempre nuovi sia sempre meno conveniente, per l'ambiente e per la società ma anche perché sta cambiando la stessa *forma mentis* dei compratori. Essi vogliono poter esprimere la propria creatività riutilizzando e dando nuova vita a beni altrimenti destinati alla distruzione e a divenire inquinamento. Dopotutto, è oggettivamente più conveniente che un vecchio *jeans* diventi un bellissimo *top* piuttosto che CO₂.

Naturalmente per far sì che ciò accada non basta che cambino le tendenze dei consumatori così come descritto precedentemente e così come sta effettivamente accadendo. È altresì necessario che le aziende produttrici cambino il loro approccio produttivo e distributivo, modificando appunto le strategie di *business* e facendo della sostenibilità e del riciclo un punto a proprio vantaggio, magari implementando la conoscenza riguardo il tema e fornendo ai lavoratori gli strumenti per abbracciare e fare proprie tali politiche, così che vi sia un cambiamento concreto sia dal lato della domanda che dell'offerta e così da influenzare la *mission* delle aziende stesse. Non meno importante, per ritornare al concetto di durevolezza del bene, è necessario che i prodotti stessi vengano progettati per durare, focalizzandosi sulla qualità dei materiali e sul corretto trattamento di questi ultimi, sia durante la produzione che nelle fasi post acquisto, riferendosi in tal caso alle abitudini del cliente (si dovrebbe evitare di lavare i capi troppo spesso, per esempio, comportando ciò il loro inevitabile precoce degrado).

3.2.2 Creati per essere ricreati

Così come per quanto detto nel paragrafo precedente, è necessario, per poter effettuare un definitivo passaggio ad un *circular fashion*, che i prodotti siano pensati e studiati per rimanere duraturi e utilizzabili a lungo (migliorando per esempio la qualità delle materie prime o creando assemblaggi che consentano al prodotto stesso di essere poi reinventato). L'idea di disfarsi dei beni dopo averli utilizzati è infatti totalmente estranea rispetto al concetto di economia circolare: è impensabile che si possa dar vita ad un sistema del genere se si continuano a distruggere interi lotti di prodotti invenduti. Altresì impensabile è che, al termine del suo ciclo di vita, il bene in questione non venga riciclato nella maniera corretta e diventi scarto dannoso per l'ambiente.

Una economia circolare si basa sul riciclo e sul riutilizzo e si presuppone che queste caratteristiche siano parte integrante della strategia aziendale e che fungano da valore aggiunto per quello che sarà poi l'*output* finale. Le aziende devono promuovere la retta via, ancora una volta formando i propri dipendenti e studiando anche campagne di *marketing* che siano coerenti rispetto all'effettiva sostenibilità dei processi attuati.

Così come le aziende, i governi stessi dovrebbero indirizzare verso un tipo di economia basata sul riciclo, soprattutto attraverso chiare e precise norme di legge e dando vita a siti e infrastrutture dove poter smaltire gli scarti e riciclare le materie prime così che queste possano divenire materie seconde ed essere reinserite nel mercato sotto altre forme.

Anche il cliente può fare la sua parte, rispettando per esempio le norme sul riciclo e impegnandosi nel mantenere i prodotti acquistati in buone condizioni per il maggior tempo possibile, così da non doverne comprare sempre di nuovi. Oppure reinventando i prodotti stessi una volta consumati, anziché buttarli. A proposito di ciò, per esempio, sarebbe interessante evidenziare come i due anni di pandemia appena trascorsi e la conseguente e necessaria costrizione delle persone a casa abbiano dato vita a una serie di nuovi interessi e passioni che si stanno ora trasformando in piccoli *business* del tutto innovativi. Sono sempre di più gli artisti che, aiutati anche dalla promozione via *social* (per esempio Instagram, Pinterest e TikTok), danno vita a prodotti *fashion* a partire da scarti e tessuti vecchi e inutilizzati.

Ancora una volta, anche il *packaging*, come il bene in sé, si preferisce che sia studiato per essere riutilizzato, magari anche in situazioni di quotidianità e divenendo in tal modo anche un motivo in più per scegliere un prodotto a discapito di un altro ad esso simile.

3.2.3 Input riciclati e rinnovabili

Il terzo mantra del *circular fashion* pone come obiettivo quello di produrre beni a partire da materie prime sicure e riciclabili o materie seconde già frutto di riciclo e riutilizzo. Questa caratteristica è diretta conseguenza dei due punti precedentemente discussi: infatti se ci si pone di riutilizzare e riciclare i beni al termine del loro ciclo di vita, è poi consequenziale che il materiale recuperato debba trovare una nuova collocazione nel processo produttivo, divenendo appunto l'*input* del prodotto fatto e concluso. Naturalmente è necessario che la fase del riciclo sia attuata secondo norme di legge ben specifiche e che le modalità di recupero siano sicure ed affidabili, sia per la salute dell'ambiente che dei futuri possessori dei beni e della società più in generale.

I materiali, che siano essi primi o secondi, non devono essere tossici o dannosi, così come i processi di lavorazione su di essi attuati non devono essere altamente inquinanti, basati sul crudele sfruttamento di esseri viventi oppure ad alto spreco di risorse vitali. A tal proposito, sarebbe consono riuscire ad utilizzare energia rinnovabili, dando vita ad una catena del valore che sia sostenibile in tutte le sue fasi, a partire dall'idea iniziale e dal design fino ad arrivare al *packaging* e alla distribuzione, passando per la produzione in se.

3.3 Piccoli esempi di circolarità nel settore moda

Molti marchi noti nel settore conducono, giorno dopo giorno, battaglie per riuscire a riconvertire la produzione in senso *green*.

Come accennato all'inizio del capitolo, *brand* come Stella McCartney o Patagonia nascono quali marchi ecologici fin da principio, altri cercano invece di evolversi in senso *green*, soprattutto a seguito della pandemia da Covid-19, come nel caso di Gucci ed Armani o dei nomi noti del *fast fashion* (di questi comunque si discuterà nel capitolo successivo). Altri ancora nascono proprio in questi anni con l'obiettivo e la *mission* di offrire sul mercato prodotti etici e sostenibili ma pur sempre "alla moda", puntando sul riciclo di materiali già esistenti oppure su idee del tutto nuove.

Vi sono diversi esempi di come la circolarità, la sostenibilità e l'etica si stiano facendo strada all'interno del settore della moda. A partire dal 2020, per esempio, il Gruppo Prada ha rinunciato all'utilizzo delle pellicce, seguendo l'esempio di Armani, Gucci o Vivienne Westwood e proiettandosi verso un tipo di produzione *cruelty-free*, sulla scia della volontà di promuovere la responsabilità sociale e l'utilizzo di materiali innovativi. Lo stesso si propone di fare Valentino, nel corso dell'anno venturo (LifeGate.com).

Proprio i materiali innovativi sono ormai estremamente ricercati perché capaci di sostituire le risorse vergini e quelle ottenute dallo sfruttamento intensivo della natura e degli animali. Sono tante le *startup* che tentano di brevettare di nuovi e portarli sul mercato. Ne è esempio Wineleather, una pelle tutta vegetale (e tutta italiana), tratta dagli acini d'uva, che ha di recente vinto il premio *Global Change Award* indetto dalla H&M Foundation. O, ancora, la ormai nota pelle ideata a partire dalla buccia di mela e utilizzata dal marchio di moda *vegan* Womsh, la altrettanto famosa fibra tessile Orange Fiber creata grazie ai scarti delle arance e i tessuti tratti dai funghi di MuSkin. Sarebbe interessante citare anche Desserto: un *brand* messicano che produce pelle tratta dalle foglie di cactus e liberata da trattamenti chimici dannosi per l'ambiente, con buona pace di plastiche e materiali non biodegradabili (LifeGate.com, 2020).



Figura 19: Desserto e MuSkin, Google Image, 2021

Le risorse utilizzate per la produzione non sono l'unica innovazione cui oggi si fa riferimento, infatti anche nell'ambito della distribuzione del prodotto si possono notare importanti cambiamenti. Ne sono esempio le numerose piattaforme *online* (quali Vinted, Poshmark e Vestiarie Collective) nate per la compravendita di capi d'abbigliamento e accessori di seconda mano e *vintage* e che segnano oggi una crescita imponente. Stando a quanto riportato da la Repubblica nel 2021, proprio la piattaforma di *reselling* Poshmark cresce del 28% l'anno (mediamente) e segna un fatturato pari a 277,2 milioni di dollari. In generale comunque si prospetta che il mercato del *reselling* cresca del 39% annuo (passando così da 28 miliardi nel 2019 a 64 miliardi nel 2024).

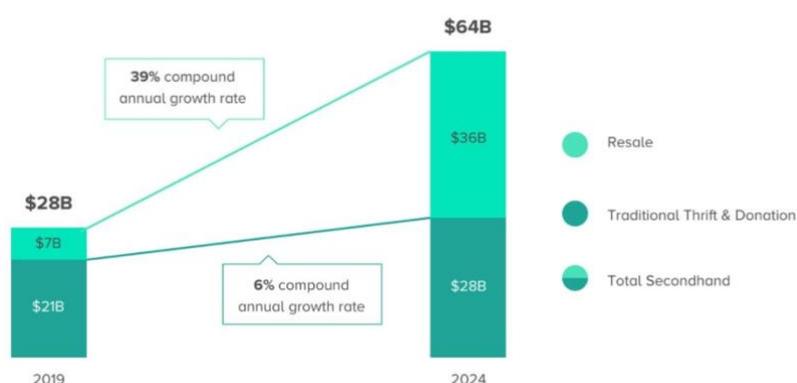


Grafico 8: *Global Data Market Sizing and Growth Estimates*, La Repubblica, 2020

Oltre alle piattaforme suddette, stanno attualmente nascendo *store* interamente dedicati all'usato. Questi pullulano di ragazzi felici di acquistare senza far del male al pianeta o senza alimentare la *over production* da *fast fashion*. A Berlino, per esempio, è nato uno *store* di *second hand*, situato al terzo piano del famoso *department store* Karstadt, il cui nome è *B-Wa(h)renhaus*. Si tratta di un luogo dove poter acquistare prodotti tessili,

d'arredamento e non solo, ma dove poter anche partecipare ad eventi legati alla sostenibilità e pensati per promuovere l'etica lavorativa ed economica. Si crea così un vero e proprio *hub*, ricco di opportunità di incontro e crescita, frutto non solo di scopi meramente economici ma anche politici e sociali. La speranza è che il progetto possa ampliarsi ed estendersi anche a livello geografico (la Repubblica, 2021).

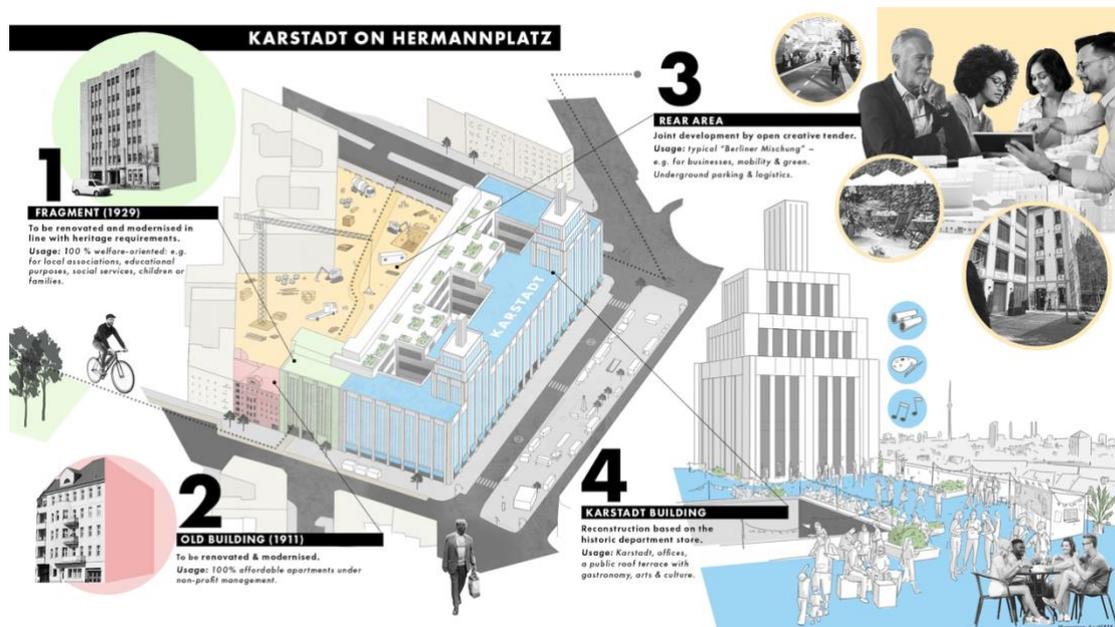


Figura 20: Progetto evolutivo del *department store* Karstadt, la Repubblica, 2021

Anche in Italia vengono organizzati sempre più spesso dei *pop-up store*, ovvero dei luoghi fisici di vendita solo temporanei corrispondenti a note piattaforme *online*.

Ulteriore prova di come ci si stia rivolgendo verso un tipo di acquisti più etici è il fatto che, di recente, anche *fashion blogger* del calibro di Chiara Ferragni sponsorizzano accessori ed abiti (ma in generale qualsiasi tipo di prodotto o servizio) *second hand*, *vintage* o comunque etici e sostenibili, sia nell'ambito produttivo che distributivo. Anche riviste quali *Vogue* tendono oggi a promuovere queste nuove abitudini di acquisto, "mettendo in copertina" i volti noti del mondo dello spettacolo e dell'*Internet* mentre sfoggiano pezzi iconici d'abbigliamento, generando inoltre su questi un *hype* delle volte

tanto forte da renderli introvabili a prezzi accessibili e ad esclusivo appannaggio di una piccola parte della popolazione, ovvero quella più abbiente.

Oltre a *fashion blogger* e note case editoriali di moda, fondamentali nella promozione della moda circolare sono le numerose fondazioni impegnate in questo senso. Tra gli esempi più noti vi è senza dubbio la *Ellen McArthur Foundation* oppure i movimenti *Fashion for Relief* (supportato da personaggi rilevanti nel settore quali Naomi Campbell e la stessa Vivienne Westwood) e *Fashion Revolution*.

La prima nasce a *New York* nel 2017, con la *mission* di accelerare la transizione alla *circular economy* e di ridurre il più possibile gli sprechi legati al settore moda a livello globale attraverso il movimento *Make Fashion Circular* e la campagna *#WearNext* (LifeGate.com, 2019). Dal portale ufficiale della Fondazione si legge che “*At the Ellen MacArthur Foundation, we develop and promote the idea of a circular economy. We work with, and inspire, business, academia, policymakers, and institutions to mobilise systems solutions at scale, globally*”.

Questa breve parte della trattazione rende un quadro della situazione e un’idea dell’evoluzione del settore considerando sia la produzione in sé e i materiali utilizzati che le fasi successive nella catena del valore.

Nel capitolo seguente si vogliono approfondire dei casi nello specifico, analizzando il loro passaggio da economia lineare a circolare, sia nell’ambito del *luxury* che del *fast fashion*.

Capitolo IV

4.1 I casi studio: dai colossi del *fast fashion* al *luxury*

Dopo aver trattato, nel precedente capitolo, lo scenario pratico di una eventuale applicazione della circolarità in riferimento al settore moda, ci si propone di approfondire dei casi studio specifici.

Questi vogliono proporsi come esempi utili e attuali per dimostrare come la sostenibilità sia sempre più presente nel *modus operandi* delle aziende di moda. Che siano esse appartenenti al settore del *fast fashion* oppure della *haute couture* infatti, la tendenza ad abbracciare una *green philosophy* sembra essere comunque in crescita (nonostante si stia contestualmente assistendo ad una sempre maggiore acclamazione del cosiddetto *ultra fast fashion*).

Si analizzeranno due colossi della moda *fast*, ovvero H&M e Zara. Si cercherà di evidenziare il cambiamento strategico attualmente ancora in corso, con tutti i suoi lati positivi, le difficoltà e i momenti di *up and down* degli ultimi anni. Si procederà poi a sviscerare il *background* e gli obiettivi di due nomi che grandeggiano da generazioni sul settore del lusso italiano e non solo: Armani e Gucci.

Il filo che accomuna i quattro *brand* presi a modello è semplicemente questa tendenza, più o meno radicata e coerente nel tempo, a voler rendere la sostenibilità e l'eticità del lavoro una parte integrante del processo produttivo e distributivo.

Il Covid-19 ha accelerato il processo in questione e, nei successivi paragrafi, si spenderanno parole anche a riguardo di ciò, non potendo esonerarsi dal tenere presenti accadimenti tanto importanti e, soprattutto, tanto influenti sul tema che ci si propone di analizzare.

4.2 H&M e Zara: una *vision* del tutto nuova

Il primo *brand* preso in considerazione è il colosso del *fast fashion* H&M.

A voler introdurre il marchio e a rendere l'idea della grandezza e dell'importanza di questo, si tenga presente che il fatturato annuale corrisponde a 187 corone svedesi, ovvero l'equivalente di 18,5 miliardi di euro (Fashionmagazine.com, 2021).

Con la sua strategia *omnichannel*, la fama ormai mondiale e poco meno di 5.000 punti vendita dislocati per il globo, H&M rimane un punto di riferimento per la moda *fast* e le evoluzioni riguardanti la sua crescita, decrescita e l'andamento in generale, sono rilevanti. Nel corso del 2020 e della pandemia da Covid-19 la situazione non è stata delle più rosee per il Gruppo: vi sono state riduzioni delle vendite fisiche per via dei vari *lockdown* e il periodo generalizzato di crisi ha comportato una decrescita degli acquisti anche *online*. Per di più, la tendenza a ricercare beni sostenibili ha condotto una parte del mercato a rivolgersi verso altre soluzioni di acquisto ben più *green*.

Il risultato? Il fatturato di H&M è decresciuto, nel corso della pandemia, del 18% e si programma attualmente, dopo aver già chiuso 50 punti vendita, di chiuderne altri 200. Tra i motivi delle chiusure vi è senza dubbio l'accumulo eccessivo di prodotti in rimasti invenduti e la necessità di snellire i magazzini (Ansa, 2020).

Per via di queste vicende e della attuale tendenza del mercato (soprattutto delle generazioni più giovani) già ampiamente descritta nei precedenti capitoli, quel processo di avvicinamento alla sostenibilità già avviatosi negli anni passati si sta ora velocizzando e concretizzando.

Tornando indietro nel tempo, si tenga a mente il 2019: un anno tristemente noto per la storia del *brand* svedese e fondamentale per comprendere le evoluzioni successive in ambito sostenibilità.

H&M viene accusato dalla *Consumer Authority* norvegese di pubblicità ingannevole. Il corpo governativo in questione, dall'alto della sua indipendenza, accusa il *brand* di praticare *Greenwashing*, ovvero la strategia descritta nei capitoli precedenti. In effetti, tre anni fa H&M promuoveva una *capsule collection* chiamata "*Conscious*" e promossa come totalmente *green*, etica e sostenibile. Salvo poi scoprire che fosse pressoché impossibile risalire alle informazioni precise sulla natura effettivamente *eco-friendly* dei capi in questione.

Bente Øverli, vicedirettore generale della *Consumer Authority*, ha comunicato, al tempo, la sua opinione sul *brand*, e cioè che questo “non sia abbastanza chiaro o specifico nella spiegazione di come gli abiti della collezione *Conscious* siano più sostenibili degli altri prodotti del marchio in vendita. Poiché H&M non sta fornendo ai consumatori informazioni precise sul motivo per cui questi vestiti sono identificati come *Conscious*, concludiamo che ai consumatori venga data l'impressione che tali capi di vestiario siano più sostenibili di quanto effettivamente sono”.

Le informazioni riguardo le percentuali di materiali sostenibili erano effettivamente vaghe e H&M ha prontamente risposto scusandosi, promettendo un miglioramento e spiegando che “a causa di limitazioni tecnologiche, per assicurare qualità e durata del prodotto vi è una percentuale massima di cotone che possiamo attualmente utilizzare in un capo e che è pari al 20%” (Valentina Tibaldi, 2019).

Negli anni seguenti, fino ad oggi, in effetti il *brand* si è impegnato nel cercare di rendersi davvero sostenibile ed etico (anche tenendo in considerazione accuse di razzismo dovute ad infelici associazioni prodotto-pubblicità fraintendibili in tal senso).

Ad oggi H&M si impegna nella ricerca di materiali sostenibili, non solo per poterli utilizzare nelle proprie collezioni ma anche per promuoverne in generale lo sviluppo. Si tenga infatti a mente quanto detto nei capitoli precedenti riguardo *startup* quali Desserto (la pelle derivante dalla lavorazione *chemical free* dei *cactus*) o Whineleather (la pelle tutta italiana proveniente dagli acini d'uva) vincitrice appunto del premio *H&M* per l'innovazione tecnologica in materia di sostenibilità.

Oltre alle materie prime e all'attenzione perché queste siano sostenibili, *H&M* si sta impegnando anche affinché il riciclo diventi parte fondante del sistema produttivo, consentendo il recupero di fondamentali materie seconde. Per questo motivo nasce *Loop*, un sistema per dare nuova vita ai capi attraverso 8 fasi: *cleaning, shredding, filtering, carding, drawing, spinning, twisting e per finire knitting*. Precisamente si tratta del “*world's first in-store recycling system turning old garments into new ones. In just eight steps, Loop shreds your old garment and knits a new one from the old fibres. No water, no dye. The only thing added is some sustainably sourced material to strengthen the yarn. This has to be done since the mechanical shredding shortens the fibres of your old garment. And of course, we want your new garment to be loved and reloved for as long as possible*” (H&M.com, 2020).

Questo macchinario innovativo è stato già testato da nomi noti e ha dato i primi segnali di successo. Ad esempio, “la cantautrice americana SZA, appassionata di riciclo, *upcycling* e riparazioni, ha trasformato una gonna in maglia del 1991, appartenuta a sua madre, in una sciarpa. L'attivista per il clima Vic Barrett ha trasformato una camicia che ha indossato in una sua battaglia per combattere la crisi climatica in una sciarpa, mentre la modella Andreea Diaconu, impegnata a rendere il mondo un posto migliore, ha riciclato la sua vecchia uniforme da karate in un maglione” (Chiara Puglisi, 2021).

Le stesse collezioni proposte dal *brand*, le *Innovation Stories*, si fanno promotrici di importanti ideali e vogliono essere motivo dello *spread* di buone abitudini in fatto di produzione, distribuzione e utilizzo dei beni del settore in questione.

Ann-Sofie Johansson, *creative advisor* di H&M, sostiene che il futuro del marchio sia quello di produrre abiti ed accessori desiderabili, *long-lasting* e semplici da riciclare. Ella Soccorsi, *concept designer* in H&M, spiega come i capi d'abbigliamento siano il frutto del lavoro combinato di scienziati e stilisti, di ricercatori e creativi, e di un presente che si rivolge al futuro in maniera ottimistica. Proprio sulla *page* del *brand* infatti viene riportato quanto scritto di seguito: “*every innovation is a step forward. Every positive change is an action of progress. Together, we have the power to shift the narrative of fashion toward a more sustainable future*”.

Nel lungo termine, l'obiettivo è di diventare *climate positive* entro il 2040, ma prima ci si propone di avere *input* interamente riciclati o materie vergini sostenibili entro il 2030. A comunicarlo al mondo è l'*avatar* di Maisie Williams (nota attrice statunitense), appositamente creato per promuovere e pubblicizzare il macchinario suddetto. Si tratta di una politica di *marketing* molto creativa ed empatica, ma al tempo stesso veritiera (a differenza di quanto accadeva nel 2019).



Figura 21: Maisie Williams avatar per la promozione di *Loop*, H&M.com, 2021

Il pubblico sembra apprezzare e il primo trimestre del 2021 si apre con un esorbitante +75% delle vendite per il marchio svedese, sia per la buona riuscita delle politiche *green* suddette che per una generale ripresa del mercato *post* Covid (@wordlyfinance, 2021). Per concludere il discorso su H&M, sarebbe interessante evidenziare quanto detto da Helena Helmersson, ex responsabile della sostenibilità nel Gruppo H&M e attuale CEO del *brand* svedese. È lei a mettere in luce come il concetto *fast fashion* tenda oggi a spaventare in quanto inevitabilmente connesso all'idea di inquinamento e ingiustizia sociale. In effetti tale tendenza è giustificabile, poiché tante sono state (e sono tutt'ora) le pessime politiche stanti alla base dell'economia lineare. Ciò però non toglie che si possa cercare di invertire questo andamento, risanando la cattiva immagine e reputazione della moda veloce e trasformandola in ciò che in effetti è: un sistema produttivo rapido e poco costoso, alla portata di tutti. Concetti, questi, che non dovrebbero avere accezione negativa, soprattutto il secondo. “*Che persone di tutto il mondo abbiano la possibilità di esprimere se stesse attraverso la moda e il design è bello, il problema è che il sistema che c'è dietro deve essere cambiato*” (Helena Helmersson, 2020). E in effetti è proprio il *modus operandi* a dover cambiare, magari sulla scia di quanto il H&M facendo e altri marchi hanno già fatto. Non è salubre che, come riportato da Vogue, si producano oltre 100 miliardi di indumenti ogni anno, soprattutto tenendo conto del fatto che tali capi vengano poi indossati solo 7 volte, in media. Si spera che in futuro il *brand* svedese riesca nel suo obiettivo di adottare un sistema 100% circolare, implementando ancora di più la capacità di riciclare (Emily Chan, 2020).

La felpa è stata venduta per 39,67 euro, dei quali solo 1,53 euro per felpa destinati alla fabbrica produttrice situata in Turchia e solo 9 centesimi cadauno alla fabbrica incaricata di applicare la nota stampa. Non è difficile, tenendo a mente questi numeri, pensare al fatto che, inevitabilmente, i lavoratori debbano essere stati gravemente sottopagati (si stima che lo stipendio medio fosse di circa 350 euro al mese e che sarebbe bastato destinare altri 3,62 euro per felpa alla mano d'opera per garantire un salario dignitoso a tutti i lavoratori). Dal canto loro, i responsabili del marchio hanno definito l'indagine e i calcoli totalmente infondati (Vita, 2019).

Proprio tutte le critiche e le accuse mosse al marchio spagnolo hanno generato una reazione uguale e contraria, e infatti nel 2019 Zara ha annunciato un piano strategico basato sulla sostenibilità. L'obiettivo principale consiste nel sostituire, entro il 2025, tutti i materiali utilizzati con materie prime di origine ecologica o *input* riciclati. Ci si propone anche di ridurre l'inquinamento dall'azienda stessa generato, eliminando il *packaging* dannoso per l'ambiente e promuovendo l'utilizzo di energie rinnovabili (Lectra, 2020). Il marchio ha anche aderito, al proposito di ciò, al programma "*Green to pack*", dedicato all'adozione di imballaggi totalmente riciclabili e alla massima riduzione di materie prime nella creazione di questi.

Allo stato attuale dei fatti, oltre alle *collection Join Life* (incentrata su tre pilastri specifici: la cura per le fibre, per l'acqua e per il Pianeta e riconoscibile grazie al logo e alle informazioni sulle targhette) e a campagne di *marketing* incentrate sul concetto di *green*, si può affermare che Zara abbia rispettato quanto promesso in merito alla riduzione di prodotti chimici e tossici nel corso della produzione, soprattutto dopo aver aderito al *Fashion Pact*, insieme ad altri *brand*. Per esempio, negli *store* si possono trovare facilmente capi creati a partire da plastica in PET riciclata, prodotti fatti di fibra Lycell (ovvero una fibra ricavata da boschi gestiti in maniera sostenibile) oppure di Lino Europeo (prodotto senza fertilizzanti o irrigazione artificiale).

In generale però, tutti i buoni propositi, i passi avanti concretamente effettuati e le promesse di innovazione futura non bastano ad assicurare un futuro più *green* per il colosso spagnolo.

Si potrebbe infatti pensare a tecniche di produzione ben più valide per affrontare in maniera sostenibile il periodo post pandemico cui ci si sta affacciando. Si potrebbe, per

esempio, invertire il processo produttivo, producendo solo ciò che viene richiesto attraverso una produzione su ordinazione, che dovrebbe essere di facile attuazione vista la straordinaria efficienza di Zara sulle piattaforme *online* e sui canali distributivi. Al tempo stesso, si potrebbero produrre abiti più *basic* e acquistabili sempre e comunque, indipendentemente dalle mode che vanno e vengono. Vien da sé che questo comporterebbe una riduzione dei profitti, perché gran parte del mercato si rivolgerebbe ad aziende che producono abiti alla moda.

Tutto ciò dimostra come effettivamente anche il consumatore tipico debba cambiare atteggiamento. Se produttori e consumatori si impegnassero in tal senso, si potrebbe dar vita ad un sistema circolare che mantenga però la velocità e l'efficienza del sistema del *fast fashion*. Naturalmente si dovrebbero al tempo stesso ridurre gli acquisti per far sì che anche i volumi produttivi passando decrescere, e con essi gli sprechi. Ad oggi vengono prodotti 150 miliardi di capi d'abbigliamento a fronte di una popolazione mondiale pari a 7 miliardi di individui. Il *gap* tra i due valori è esorbitante e ancora più sconvolgente è il fatto che la maggior parte di essi vengano acquistati, consumati ne giro di poco e gettati solo da America ed Europa, ovvero da 1/7 della popolazione mondiale. Proprio a proposito di volumi di produzione, Zara potrebbe e dovrebbe invertire la tendenza. L'obiettivo del *brand* è infatti quello di continuare a crescere e a velocizzarsi, sostenendo che la velocità produttiva dell'azienda non obbliga i compratori agli acquisti né tantomeno allo spreco di questi. In effetti i clienti hanno la loro parte di colpa, proprio per questo si rimarca l'importanza di una inversione di tendenza che debba accumunare sia chi sta dal lato dell'offerta che chi si trova dal lato della domanda.

Per concludere il corso riguardante i *big* del *fast fashion*, si riportano di seguito dei dati riguardanti l'attuale livello di sostenibilità e di applicazione della circolarità, sia in H&M che in Zara.

Tali dati sono il frutto di una piattaforma tecnologica chiamata *Retviews* (e acquisita di recente da Lectra) in grado di combinare intelligenza artificiale e *big data*, al fine di aiutare i partecipanti al settore della moda a prendere decisioni in un contesto sempre più ampio e competitivo e alla luce della ripresa post pandemica, vista la sempre maggiore richiesta di prodotti etici e sostenibili.

Nel 2021, si può constatare che “la collezione *Join Life* di Zara rappresenta il 14% della sua gamma, mentre la collezione *Conscious* di H&M, al vertice del *Fashion*

Transparency Index, creato da *Fashion Revolution*, rappresenta meno del 10% della gamma totale di prodotti”.

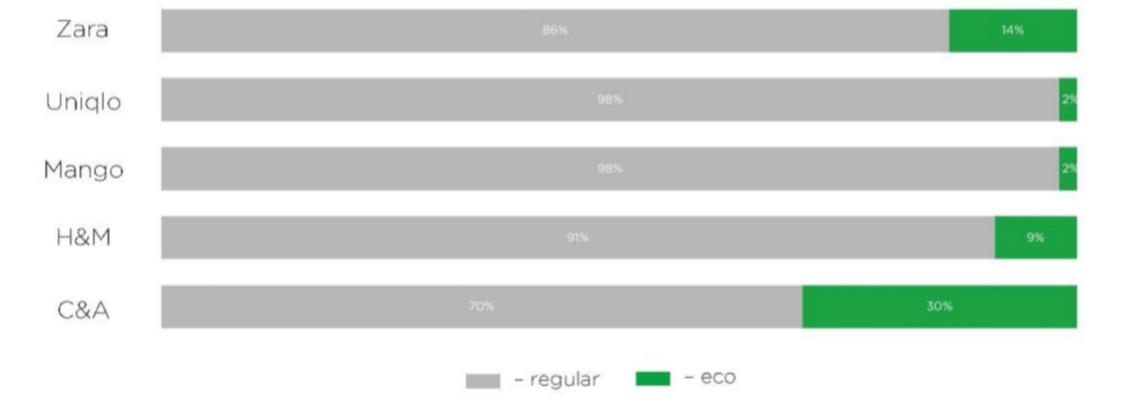


Grafico 9: Confronto tra collezioni ecologiche e *standard* per marchio, Lectra, 2021

Per quanto riguarda i materiali utilizzati invece, “H&M e Zara sono tra i primi quattro utilizzatori di cotone organico”, nonostante vengano ancora ampiamente utilizzati tessuti sintetici.

Questi dati dimostrano come, indipendentemente dall’attuale livello di sostenibilità raggiunto dai due *brand*, la strada da percorrere sia ancora lunga e a dimostrarlo è anche il fatto che gli obiettivi suddetti sono di lungo termine (2025-2030). Ciò non toglie però che il percorso intrapreso sia lodevole e, se abbandonate del tutto le pratiche di *Greenwashing*, si potrebbe davvero arrivare a trasformare la moda *fast* in qualcosa di coerente con i concetti di circolarità, sostenibilità ed eticità: un obiettivo impegnativo, un abbinamento da sempre ritenuto improbabile, ma che oggi potrebbe invece sembrare realizzabile.

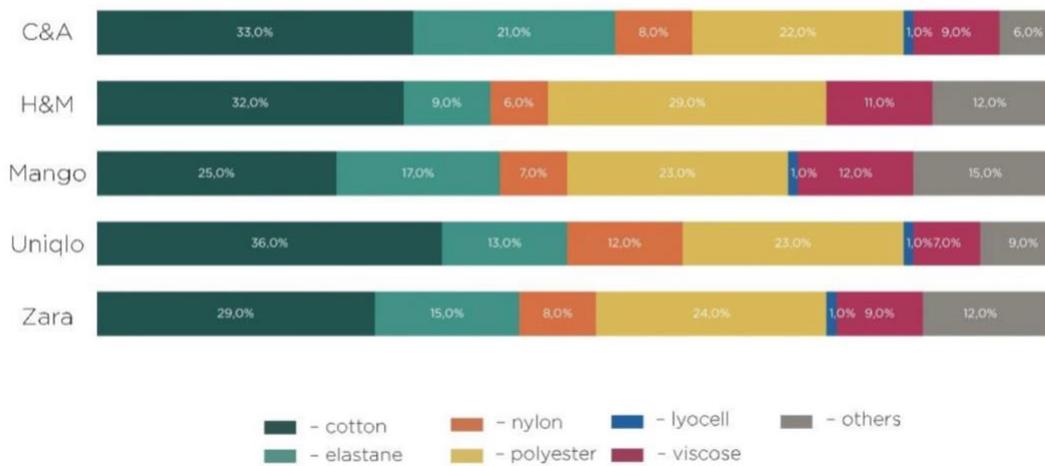


Grafico 10: Materiali ecologici e non utilizzati dai vari brand, Lectra, 2021

Sarebbe utile, per concludere, spendere poche parole riguardo i costi della sostenibilità, soprattutto dopo aver messo in luce come questo aspetto sia una delle difficoltà maggiori nel passaggio dalla linearità alla circolarità. Sempre stando ai dati forniti da Lectra attraverso un sondaggio, in realtà i capi *eco-friendly* sarebbero addirittura più economici di quelli presentati nelle collezioni *standard*.



Grafico 11: Confronto prezzi prodotti ecologici vs prodotti standard, Lectra, 2021

4.3 Giorgio Armani e il doveroso *slow down*

Uno degli esempi più lodevoli di ricerca della sostenibilità e della eticità all'interno del proprio marchio è, in Italia e nel mondo, Giorgio Armani.

Il *brand* vanta oggi una fama internazionale ed è stato anche protagonista degli eventi sportivi più importanti del 2021, ovvero gli Europei di calcio e le Olimpiadi di Tokyo. Si riportano di seguito dei dati numerici che lasciano intendere la grandezza del Gruppo Armani e dei suoi 11 marchi che spaziano tra *food & beverage*, moda, *hotel e beauty*.



Figura 23: I numeri del Gruppo Armani e la sua presenza nel mondo, Gruppo Armani, 2019

Appurata dunque la rilevanza della storica azienda, si vuole approfondire il tema della circolarità e di come questa venga perseguita.

Giorgio Armani, da sempre sostenitore del lavoro etico e *green*, nel corso della Pandemia indirizza una lettera (pubblicata su WWD) al mondo della moda e agli americani, all'interno della quale esplicita tutte le sue paure e il suo punto di vista su un settore ormai

troppo tossico per il Pianeta e spiega come affrontare il futuro post Covid-19. Di seguito se ne riporta il testo.

“Scrivo questa lettera aperta a WWD, e in particolare a Miles Socha e ai suoi collaboratori Samantha Conti, Alessandra Turra e Luisa Zargani, in relazione l’ottimo pezzo *Will Flood of Collections Yield to Slower Fashion?* pubblicato ieri, 2 Aprile. Mi congratulo: la riflessione su quanto sia assurdo lo stato attuale delle cose, con la sovrapproduzione di capi e un criminale non allineamento tra stagione metereologica e stagione commerciale, è coraggiosa e necessaria. Ne condivido ogni punto, solidale con le opinioni espresse dai miei colleghi. Sono anni che sollevo i medesimi interrogativi durante le conferenze stampa successive ai miei show, sovente inascoltato, o ritenuto moralista.

L’emergenza attuale dimostra invece come un rallentamento attento ed intelligente sia la sola via d’uscita. Una strada che finalmente riporterà valore al nostro lavoro e che ne farà percepire l’importanza e il valore veri al pubblico finale. Il declino del sistema moda per come lo conosciamo è iniziato quando il settore del lusso ha adottato le modalità operative del *fast fashion*, carpendone il ciclo di consegna continua nella speranza di vendere di più, ma dimenticando che il lusso richiede tempo, per essere realizzato e per essere apprezzato.

Il lusso non può e non deve essere *fast*. Non ha senso che una mia giacca o un mio tailleur vivano in negozio per tre settimane prima di diventare obsoleti, sostituiti da merce nuova che non è poi troppo diversa. Io non lavoro così, e trovo immorale farlo. Ho sempre creduto in una idea di eleganza senza tempo, che non è solo un preciso credo estetico, ma anche un atteggiamento nella progettazione e realizzazione dei capi che suggerisce un modo di acquistarli: perché durino.

Per lo stesso motivo, trovo assurdo che in pieno inverno in *boutique* ci siano i vestiti di lino e in estate i cappotti di alpaca, per il semplice motivo che il desiderio d’acquisto va soddisfatto nell’immediato. Chi acquista per mettere in armadio aspettando la stagione giusta? Nessuno o pochi, penso io. Ma questa, spinta dai *department store*, è diventata la mentalità dominante. Sbagliata, da cambiare. Questa crisi è una meravigliosa opportunità per rallentare e riallineare tutto; per disegnare un orizzonte più vero.

Sono già tre settimane che lavoro con i miei team perché, usciti dal *lockdown*, le collezioni estive rimangano in *boutique* almeno fino ai primi di settembre, come è naturale che sia.

E così faremo da ora in poi. Questa crisi è anche una meravigliosa opportunità per ridare valore all'autenticità: basta con la moda come puro gioco di comunicazione, basta con le sfilate *cruise* in giro per il mondo per presentare idee blande e intrattenere con spettacoli grandiosi che oggi ci si rivelano per quel che sono: inappropriati, e se vogliamo anche volgari.

Sprechi di denaro che inquinano e sono verniciate di smalto sul nulla. Eventi speciali devono succedere per occasioni speciali, non come *routine*. Il momento che stiamo attraversando è turbolento, ma ci offre anche la possibilità, unica davvero, di aggiustare quello che non va, di riguadagnare una dimensione più umana. È bello vedere che in questo senso siamo tutti uniti. Per il *retail* sarà una prova importante. Agli operatori americani della moda voglio mandare il mio più sentito incoraggiamento per le settimane difficili che dovremo affrontare. Uniti, ce la faremo. Ma dovremo essere uniti: questa è forse la più importante lezione di questa crisi.”

Giorgio Armani

(Maria Teresa Veneziani, 2020)

Naturalmente la lettera sarebbe rimasta poco rilevante se non fosse stata supportata da cambiamenti pratici e da una concreta e veritiera evoluzione del marchio verso un futuro più *green*.

I prodotti targati Armani devono essere creativi, di qualità, duraturi e confezionati a partire da materie prime e attraverso processi che non siano dannosi per l'ambiente. Per perseguire questi obiettivi, l'azienda si impegna a far sì che ogni fase della catena del valore sia interamente sostenibile ed etica, anche e soprattutto grazie ai continui investimenti in ricerca. Fondamentale rimane anche il rapporto con i fornitori, infatti lungo la catena di approvvigionamento si devono stabilire relazioni di fiducia basate su valori condivisi, sulla ricerca di un certo *target* qualitativo e sul rispetto, da ambedue le parti del contratto, dei requisiti di sostenibilità contenuti nel Codice Etico e nei Codici di Condotta Ambientale e Sociale del Gruppo, così come si evince da quanto riportato nella *homepage* del sito ufficiale di Armani. Questo è altamente dettagliato e descrive nei minimi particolari tutti gli aspetti legati alla circolarità dell'azienda. Inoltre, il marchio si sta impegnando nella realizzazione di spazi verdi ed è stato protagonista della battaglia al

Covid-19, sia attraverso una imponente beneficenza che attraverso la produzione di camici e indumenti protettivi da utilizzare negli ospedali (tutto ciò a dimostrazione di quanto anche la società possa beneficiare della buona condotta di aziende tanto importanti).

Tutti questi aspetti della politica e della strategia adottata da Armani verranno analizzati all'atto pratico nel paragrafo successivo.

4.3.1 Il *Fashion Pact* e la sostenibilità

Il percorso di sensibilizzazione alla sostenibilità e di passaggio ad un sistema di produzione e distribuzione circolare è iniziato, in Armani, già nel 2013. Ciò è avvenuto attraverso la nascita della *Corporate Social Responsibility* e attraverso l'adozione di strategie aziendali *eco-friendly*. Il 2019 ha segnato una ulteriore evoluzione: il Gruppo Armani ha infatti deciso di prendere parte al *Fashion Pact*, siglato durante il vertice G7 da 250 aziende di moda decise a rispettare delle regole comuni per rendere il settore tessile più *green*. Il Patto in questione è suddiviso in tre macro aree, ovvero la cura per le biodiversità, per il clima e per gli oceani e, ogni singolo obiettivo, è stato studiato in maniera coerente con quanto dettato dalla comunità scientifica. Il fine ultimo è quello di invertire il processo degenerativo in corso, anche relazionandosi con settori diversi da quello della moda ma inevitabilmente collegati ad esso. Si spera che, con la crescita del numero dei partecipanti al Patto, presto si potrà arrestare il surriscaldamento globale, si potranno salvaguardare le biodiversità e azzerare le emissioni di CO₂ e proteggere le comunità e le specie di animali a rischio adottando politiche *fur free* e promuovendo l'utilizzo di materiali ecologici.

(Documento di sostenibilità del Gruppo Armani, 2019).



Figura 24: Gli aspetti fondamentali della strategia in Armani, Documento di sostenibilità del Gruppo Armani, 2019

All'atto pratico, non risulta complicato ripercorrere le scelte strategiche e le decisioni in fatto di circolarità e sostenibilità messe in campo da Armani, visto e considerato che queste vengono ampiamente descritte e rese pubbliche. Di seguito si elencano i punti focali della circolarità del marchio:

1. Le materie prime sono ecologiche e facilmente tracciabili. Si cerca infatti di aumentare i livelli di trasparenza della catena di approvvigionamento. Viene utilizzato in larga scala il cotone, soprattutto il cosiddetto Cotone Africano, attraverso la cui produzione, appunto in Africa, vengono promosse iniziative di specializzazione e formazione nel settore (a riprova di come la circolarità comporti benefici non solo ambientali ma anche sociali). Anche il riciclo assume un peso consistente nella ricerca degli *input*. Sono infatti molte le materie seconde utilizzate nel corso della produzione, per esempio vengono usati materiali tratti dalla plastica PET. Già a partire dal 2013, inoltre, si era promosso l'impegno ad eliminare dalla produzione tutti i materiali tossici o pericolosi e con il *Zero Discharge 2020* si punta a non utilizzarli nella maniera più assoluta;
2. In Italia, dal 2021, l'energia, che si tratti di quella impiegata nel corsaro della produzione o semplicemente nei punti di vendita, è totalmente rinnovabile. Naturalmente con il passare del tempo lo stesso avverrà anche negli altri poli produttivi all'estero e nei negozi fisici oltre confine;

3. Una volta confezionati i prodotti, questi vanno spediti e, per farlo, è necessario imballarli in un *packaging* troppo spesso non riciclabile, non riciclato e poco sostenibile. Oggi questo è un netto punto a sfavore di qualsiasi azienda, soprattutto tenendo in considerazione che l'involucro viene sempre più spesso considerato parte integrante dell'acquisto stesso. Quindi un *packaging* alla moda e sostenibile è un *plus* per acquistare un prodotto piuttosto che un altro. Il Gruppo Armani utilizza cartone certificati FSC (*Forest Stewardship Council*) e materiali riciclati e riciclabili in futuro. Eventuali altri materiali, diversi dal cartone, utilizzati per comporre, ad esempio, grucce e *sticker* presenti all'interno dei capi (si pensi al poliestere, alla plastica e ai nastri) sono anch'essi interamente riciclati;
4. Anche la logistica assume un ruolo tristemente noto nell'ambito di ciò che, nella catena del valore, causa inquinamento. Il marchio si sta impegnando affinché i viaggi per le spedizioni siano il più efficienti possibili (così da ridurre il numero) e attuati tramite mezzi di trasporto elettrici;
5. Armani ha inoltre adottato dei regolamenti finalizzati a promuovere rapporti di fiducia, trasparenti e duraturi con gli attori stanti a monte e a valle della catena del valore. Questi devono condividere gli stessi valori del *brand* e vengono scelti sulla base di selezioni e *auditing*. Sono nati, a tal proposito, il Codice Etico e i Codici di Condotta Ambientale e Sociale del Gruppo, per garantire la riduzione dell'impatto ambientale, il riciclo, l'utilizzo efficiente delle risorse e la salvaguardia dei diritti dei lavoratori e delle comunità coinvolte nella produzione dei beni targati Armani;
6. Sono lodevoli anche i risultati raggiunti in relazione alla sicurezza sul lavoro, alla specializzazione e alla formazione dei dipendenti e al rispetto dei diritti dei lavoratori, cui non sempre si dà la giusta importanza come si è potuto osservare nel caso dei marchi di *fast fashion*. Di seguito si riportano delle tabelle contenenti i dati accumulati nel corso del triennio antecedente il 2019;

	Nuovo perimetro	Perimetro dati 2017- 2018		
	2019	2019	2018	2017
Prevenzione dei rischi correlati all'attività svolta	6.253	5.158	3.172	8.111
Formazione addetti alle emergenze	2.883	1.338	906	2.154
Formazione RLS	1.338	328	832	352
Formazione SPP	1.818	40	32	228
Altro	392	280	-	-
Totale	12.684	7.144	4.942	10.845

Grafico 12: Ore di formazione su salute e sicurezza, Documento di sostenibilità del Gruppo Armani, 2019

Informazione	Unità di misura	Nuovo perimetro	Perimetro dati 2017- 2018		
		2019	2019	2018	2017
Infortunati sul lavoro	numero	148	20	23	14
Infortunati in itinere	numero	44	34	22	19
Infortunati mortali sul lavoro	numero	-	-	-	-
Infortunati mortali in itinere	numero	-	-	-	-
Casi di malattia professionale	numero	5	2	1	6
Giorni di assenza per infortunio (in itinere)	giorni	959	892	632	627
Giorni di assenza per infortunio (sul lavoro)	giorni	2.142	379	682	446
Ore lavorate	ore	15.351.753	4.888.615	4.449.901	5.080.629
Dipendenti	numero	9.064	3.045	3.122	3.066
Indicatori salute e sicurezza	indice di incidenza ⁶	16,3	6,57	7,37	4,57
	indice di gravità ⁷	0,14	0,08	0,15	0,09
	tasso di malattia professionale ⁸	0,07	0,08	0,04	0,24
	frequenza di infortunio ⁹	9,6	4,09	5,17	2,76

Grafico 13: Indicatore di salute e sicurezza, Documento di sostenibilità del Gruppo Armani, 2019

7. Infine, il Gruppo Armani ha dimostrato grande sensibilità in relazione alla Pandemia. Lo stilista ha donato in beneficenza ben 2 milioni di euro, a sostegno degli ospedali in difficoltà. Ma, oltre questo gesto, va ricordato che tutti i poli di produzione sono stati trasformati affinché venissero prodotti, al loro interno, camici e indumenti protettivi per i sanitari. Durante il *lockdown* è stato totalmente messo da parte il concetto di “profitto”, dando la priorità a alla responsabilità sociale.



Figura 25: I Pilastri della sostenibilità del Gruppo Armani, Documento di sostenibilità del Gruppo Armani, 2019

Naturalmente un comportamento del genere non può essere imitato da chiunque, poiché non tutte le aziende del settore moda possono vantare il patrimonio del Gruppo Armani e reinventarsi in senso *green* in questi termini e con queste tempistiche così relativamente brevi. Come precedentemente detto, infatti, il passaggio alla circolarità ha un costo e non tutti possono permettersi di sostenerlo nel breve termine. Ci si riferisce soprattutto alle aziende di medie dimensioni, poiché i colossi hanno i mezzi per rinnovarsi e le piccole imprese non determinano enormi volumi di inquinamento (per di più i piccoli *business* tendono ad inglobare valori di sostenibilità ed eticità già dalla nascita). Eppure, il senso di responsabilità dimostrato da Armani può comunque diventare motivo di ispirazione ed essere attuato in maniera diversa, magari ridotta, anche dagli altri *brand*.

4.4 Gucci Equilibrium

L'ultimo caso studio preso in considerazione è la *Maison* Gucci, altro famoso marchio che ha rappresentato, e rappresenta ancora oggi, il gusto italiano nel mondo.

Il *brand*, insieme ad altri noti nomi del settore del *luxury*, fa parte del Gruppo Kering, che vanta 38.000 dipendenti e un fatturato pari a 131,1 miliardi di euro nel 2020.

Il nome del gruppo nasce a partire dal termine “*caring*” che, in inglese, significa “aver cura” e la sostenibilità e l’eticità non sono altro che la rappresentazione più sincera e diretta di questa cura, per l’ambiente e per la società. Kering si sta impegnando da tempo nella realizzazione di un modello di produzione e distribuzione che sia circolare al 100%. Ad oggi, Marie-Claire Daveu, responsabile per la sostenibilità e gli affari istituzionali del Gruppo, dichiara quanto segue: “In Kering poniamo molta attenzione al nostro approccio alla circolarità, insieme alla nostra responsabilità di accelerare il cambiamento. Siamo consapevoli che c’è ancora molto lavoro da fare. Questo è il momento di consolidare la nostra missione di circolarità tra tutti i nostri marchi e condividere i loro progressi, oltre a collaborare su temi che interessano l'intero settore, dall'inquinamento da microfibre all'aumento dell'efficienza, fino alla riduzione degli scarti tessili e presso i fornitori in generale. Cercare di cambiare il sistema è una sfida stimolante. Identifichiamo continuamente opportunità che ci consentano di supportare una nuova generazione di imprese che incorporino una cultura di rigenerazione, riutilizzo e cambiamento autentico”. I primi passi verso la sostenibilità risalgono al 1996: mentre Armani infatti creava il suo primo *jeans* riciclato, il Gruppo Kering (allora noto come PPR) stendeva il suo primo Codice Etico. Anno dopo anno sono stati fatti tantissimi passi avanti tra i quali, per esempio, quelli indicati nelle immagini riportate di seguito.

2018

Kering pubblica i Kering Standard, una lista ufficiale di severi criteri ambientali e sociali per le sue *Maison* e i suoi fornitori.

2017

Kering presenta i tre pilastri della sua strategia di Sostenibilità al 2025:
Care, Collaborate, Create. Nuovi obiettivi e un'ambizione rinnovata:
Costruire il Lusso di domani.

2019

Per il terzo anno di fila, Kering è l'unico gruppo del lusso ad essere incluso nella *Climate change A-List* del Carbon Disclosure Project. Il Gruppo ha ricevuto questo riconoscimento per le sue azioni mirate a ridurre le emissioni e i rischi climatici e ad incentivare un'economia a basse emissioni di carbonio.

2019

32 aziende leader mondiali nel settore della moda e tessile si impegnano a favore del clima, della biodiversità e della salvaguardia degli oceani firmando il *Fashion Pact*, introdotto dal presidente francese Emmanuel Macron e presentato da François-Henri Pinault durante il G7 di Biarritz.

2020

Il Gruppo fa un passo avanti a favore della sostenibilità presentando la strategia per la biodiversità, articolata in quattro fasi: evitare, ridurre, ripristinare e rigenerare e trasformare. La strategia punta quindi ad arrestare la perdita di biodiversità, a ripristinare gli ecosistemi e le specie e a innescare dei cambiamenti sistemici che vadano ben oltre la supply chain del Gruppo.

2020

Kering pubblica il Rapporto sui Progressi 2017-2020, per presentare i progressi e i progetti portati avanti nell'ambito della sua strategia per la sostenibilità 2025.

Figura 26: Alcuni dei traguardi raggiunti dal Gruppo Kering dal 1996 al 2020, Gruppo Kering, 2021

Quando si parla di sostenibilità, eticità e circolarità in relazione al marchio Gucci, non si può non nominare il nuovo logo che indica l'impegno e l'attenzione dedicati alla realizzazione di prodotti di qualità cercando di ridurre al minimo l'impatto ambientale e sociale: Gucci Equilibrium. Su questo portale vengono indicate tutte le innovazioni e le scelte strategiche interne all'azienda che dovrebbero condurre il *brand*, nel giro di pochi anni, all'adozione di una economia totalmente circolare che sia in linea con quanto predisposto dal Gruppo Kering e riportato di sopra.

Punto focale della strategia adottata è l'utilizzo di materiali sostenibili o riciclati e riciclabili, di alta qualità e destinati a tramandare la loro bellezza in eterno. Di recente, per esempio, si stanno utilizzando il poliestere Newlife™, il filato in nylon rigenerato ECONYL® e il *cashmere* Re.Verso™ e si sta riducendo l'utilizzo delle materie vergini e della plastica, non solo in merito alla confezione dei prodotti ma nel corso di tutta la filiera produttiva e tutta la catena del valore, dalle fasi di progettazione del capo a quelle di spedizione e distribuzione.

È inoltre nato il programma Gucci-Up, il cui impegno consiste nel recuperare i tessuti scartati in fase di produzione in collaborazione con ONG e cooperative sociali. In tal

modo l'impegno per la sostenibilità incontra l'impegno per il sociale e gli atti di amore per il Pianeta consentono anche di reintegrare in società chi prima si sentiva emarginato. Grazie al *Fashion Pact*, si punta ad eliminare del tutto l'utilizzo della plastica dagli imballaggi e dal *packaging* entro il 2030 e di ridurre così a zero il *plastic footprint*. Ad ora si sta adottando una politica *plastic free* in tutti i luoghi fisici e i punti vendita Gucci, per esempio eliminando tutte le bottiglie e i bicchieri di plastica monouso utilizzate giorno per giorno dai dipendenti e sostituendole con borracce d'acciaio.

Gucci si impegna inoltre nella rendicontazione dell'impatto ambientale annualmente generato e non commette pratiche di *Greenwashing*: la trasparenza e la veridicità dei dati è riscontrabile anche attraverso una semplice ricerca *online*. Tutti i dati vengono riportati sulle *homepage* ufficiali dei siti della *Maison* o del Gruppo Kering più in generale.

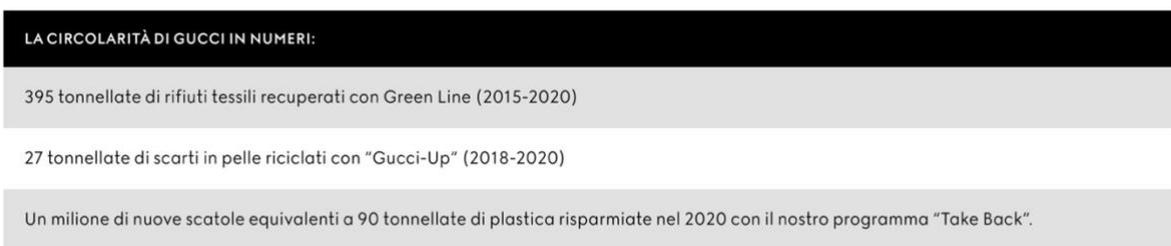


Grafico 14: Dati riguardanti la sostenibilità in Gucci, Gucci Equilibrium, 2021

Il calcolo delle esternalità e del grado totale di inquinamento generato dalle attività in Gucci è calcolato attraverso uno strumento creato dalla casa madre Kering: l'*Environmental Profit and Loss* (EP&L), e cioè il conto economico ambientale che misura le emissioni di CO₂, lo sfruttamento dell'acqua, la produzione di rifiuti e l'uso di risorse, calcolando un valore monetario proporzionale agli elementi sopraelencati e ad essi attribuibile.

PER MISURARE LA NOSTRA IMPRONTA ECOLOGICA REALE ANALIZZIAMO :



E PER CAPIRE MEGLIO IL NOSTRO IMPATTO AMBIENTALE, ESAMINIAMO QUESTI FATTORI ATTRAVERSO LA NOSTRA CATENA DEL VALORE



Analizziamo il nostro impatto ambientale e le sue conseguenze sulle persone

$$F_n(t) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n 1_{x_i \leq t}$$

€

I dati raccolti sono trasformati in un valore monetario per valutare con precisione e comprendere meglio il costo della nostra attività

PERCHÈ È IMPORTANTE ATTRIBUIRE UN VALORE MONETARIO AL NOSTRO IMPATTO AMBIENTALE?

PER CONFRONTARE LE NOSTRE PERFORMANCE AMBIENTALI



Questo ci consente di quantificare il nostro uso di risorse naturali

Figura 27: Elementi analizzati per il calcolo del EP&L e calcolo, Gruppo Kering, 2021

L'utilizzo di questo metodo di calcolo si proponeva, già dall'inizio, di rendere più semplice individuare le aree dove agire per implementare la circolarità e raggiungere così gli obiettivi prefissati nel minor tempo possibile. In effetti i primi traguardi non hanno

tardato ad arrivare. Sulla piattaforma dedicata vengono riportati i seguenti dati: “Il nostro EP&L del 2020 ha rivelato una riduzione del 44% dell’impatto ambientale complessivo, superando il nostro obiettivo quattro anni prima del previsto. Dal 2015, abbiamo anche ottenuto una riduzione di 47% delle sole emissioni di gas serra, in relazione alla crescita. Questa tendenza positiva rivela, inoltre, un percorso di riduzione costante su base annua a partire dal 2015. Solo nel 2020, Gucci ha ottenuto una riduzione del 17% delle emissioni di gas serra e una riduzione del 9% dell’impatto ambientale totale rispetto al 2019, in relazione alla crescita. Nel 2019 abbiamo raggiunto il 93% di energia rinnovabile per i nostri negozi, uffici, magazzini e fabbriche, con un obiettivo del 100% entro la fine del 2022.”

EP&L	A2015	A2019	A2020
Valore EP&L (milioni di €)	200.021	301.430	213.002
Ricavi (milioni di €)	3.898	9.628	7.441
Intensità EP&L (EP&L/Ricavi)	51,31	31,31	28,63
Variazione annuale (2020 – 2019)			-9%
Variazione della base di riferimento (2020 – 2015)			-44%

Grafico 15: Variazione dei dati EP&L 2015-2020 secondo il metodo Kering, Gucci Equilibrium, 2021

Un altro aspetto interessante da analizzare è quello della mobilità. Viaggiare e permettere lo spostamento fisico di *input* e *output* significa produrre inquinamento. L’impegno nel raggiungimento della circolarità implica, dunque, anche l’adozione della *e-mobility*. Attualmente, il 35% dei mezzi di trasporto è ibrido o elettrico, vengono promossi gli incontri di lavoro a distanza via videoconferenza e si sfrutta al massimo l’utilizzo grazie al *car-pooling* (GucciEquilibrium, 2021).

IL TRASPORTO SOSTENIBILE DEI DIPENDENTI IN CIFRE:
Il 35% di auto elettriche o ibride nella flotta aziendale nel 2020
il 100% di parcheggi con stazione di ricarica elettrica

Grafico 16: Dati sul trasporto sostenibile in Gucci, Gucci Equilibrium, 2021

4.4.1 Le *Circular Lines*: Gucci *Off The Grid*

Avendo analizzato, in generale, gli aspetti legati alla circolarità del Gruppo Kering e del marchio Gucci in relazione alla vita aziendale nel suo insieme e alla responsabilità sociale oltre che ambientale, si procede ora nella descrizione delle Gucci *Circular Lines*. La prima di esse è Gucci *Off The Grid*, alla base della quale sta l'intento di unificare la sostenibilità e la creatività, la qualità dei materiali e la loro bellezza. A differenza di quanto detto per Armani precedentemente, in questo caso il *brand* non si propone come semplice marchio di lusso ma, anzi, produce anche *prêt-à-porter* e, in più, non vuole rinunciare alla spettacolarità del momento scenico che può essere identificabile con la filata, nè tantomeno vuole rinunciare a definire le mode del momento (Armani a riguardo si fa fautore di una classicità senza tempo e lontana dalle tendenze). Nonostante ciò, esattamente alla maniera della prima *Maison* analizzata, anche in Gucci si cerca di dar vita a capi d'abbigliamento e accessori che siano sostenibili ed etici. Lo si fa attraverso l'utilizzo dei materiali riciclati e riciclabili elencati nel paragrafo precedente, l'*up-cycling* e l'abbandono definitivo delle vere pellicce e delle pratiche crudeli implicate in determinate lavorazioni. A riguardo della politica *fur free* del *brand*, si riportano dei dati indicati sulla piattaforma ufficiale del marchio:

- Nel 2017 è stato abbandonato l'utilizzo di angora e la pelliccia di canguro è stata sostituita dalla lana di agnello;
- Nel 2018 si è detto addio alle pellicce di animali, aderendo alla *Fur Free Alliance*.

Queste decisioni hanno incontrato il favore e il supporto delle associazioni animaliste, di *The Humane Society of the United States* (HSUS) e dal LAV.

4.5 I casi a confronto

Confrontare i casi studio sopra analizzati potrebbe risultare complicato per via del *background* evidentemente diverso dei quattro *brand* presi in considerazione.

H&M e Zara, così come già detto, occupano di diritto un posto d'onore nel *wall of fame* del *fast fashion*, con i loro tempi rapidi e gli enormi volumi di produzione. Gucci spazia

dal *luxury* al *prêt-à-porter*, offrendo ai *buyers* beni di qualità e sempre stravaganti e alla moda a costi medio-alti. Il climax termina con Armani che, dal canto suo, si pone da sempre come standard di eleganza e classicità e fa del *luxury* il suo punto di forza, affermandosi oggi più che mai come un marchio di nicchia, elitario e non alla portata di tutti.

Il Gruppo Kering e il Gruppo Armani sono da sempre impegnati nel sociale e si dedicano già da molto tempo alla cura per l'ambiente e per gli ecosistemi e chi li abita. H&M e Zara, dopo anni ed anni di critiche ed accuse riguardo il tema della sostenibilità e dei diritti dei lavoratori, stanno invece iniziando a muovere i primi passi verso un futuro più *green* ed etico. Tra queste ultime due aziende, H&M è senza dubbio quella che sta affrontando il tema in maniera più appariscente, attraverso l'invenzione di macchinari innovativi (*Loop*), le collaborazioni con case produttrici di tessuti ecosostenibili, i concorsi per incrementare lo sviluppo di *startup* di questo genere e le campagne di *marketing* creative e coinvolgenti (si ripensi all'avatar di Maisie). Rimane comunque da tener presente che il quantitativo di prodotti *green* è ancora molto limitato e la chiassosità del percorso non deve far pensare che il traguardo sia stato raggiunto. Zara affronta il tema in maniera più cauta, concentrandosi sui materiali utilizzati e cercando di implementare, *step by step*, la scelta di capi *eco-friendly* nella vasta gamma di prodotti offerti, pur mantenendo (anzi puntando ad accrescere) i ritmi di produzione. Questo aspetto potrebbe senza dubbio essere ripensato, le tempistiche sono troppo ridotte e i volumi di produzione ancora troppo ampi. Il *fast fashion* non deve essere per forza nemico della circolarità, ma alcuni concetti fanno necessariamente la lotta tra loro e vanno reinventati.

Come accennato nel corso di questo ultimo capitolo, infatti, si potrebbe pensare ad una inversione del processo produttivo e passare dal vendere ciò che si produce al produrre ciò che si vende. Insomma, l'opposto rispetto a ciò che fece Charles Frederick Worth (di cui al primo capitolo), a dimostrazione di come le abitudini cambino in relazione al susseguirsi degli assetti sociali e di come, in un ciclo continuo, le tendenze tornino a manifestarsi.

Armani e Gucci seguono percorsi pressapoco simili, nei metodi e nelle tempistiche, negli obiettivi futuri e nel *background*, così come già accennato di sopra. Le strade intraprese

sono valide e stanno conducendo ai loro risultati. A differenziare le due *Maison* rimangono i concetti stessi di “moda”, “stile” e il relativo grado di “accessibilità”.

Appurate le differenze e le affinità, la storia recente e la reazione di queste aziende alle dinamiche del mercato dimostrano che ci sia, effettivamente, un filo rosso che accomuna le quattro: la ricerca della sostenibilità e l’impegno per raggiungere un certo livello di circolarità nel processo produttivo e distributivo.

Naturalmente, per motivi strutturali e strategici, il percorso adottato dai marchi in questione è e deve essere differenziato.

Conclusioni

La *circular economy* sarà, in definitiva, la migliore via da percorrere per le aziende del settore moda oggi ancora troppo “lineari”?

La trattazione ha voluto porre le basi per rispondere a tale domanda, anche alla luce dei recenti avvenimenti pandemici.

L'economia circolare può (e deve) sostituire quella lineare. Le case di moda devono intraprendere strategie e processi produttivi e distributivi che non danneggino il Pianeta Terra e chi lo abita.

La Pandemia ha dato una ulteriore spinta a tale processo, ma è ancora presto per esprimere previsioni certe riguardo il futuro del settore moda, anche in relazione alla letteratura sul tema e all'attualità. Se da un lato, infatti, i compratori sostengono di volere acquistare beni etici e sostenibili e di essere addirittura disposti a spendere più denaro per farlo, dall'altro è sempre più in voga, anche tra i giovanissimi, il fenomeno dell'*ultra fast fashion*. E proprio la famosa *gen Z*, speranza per un futuro più *green*, sembra essere divisa in due da queste tendenze ancora in conflitto tra loro.

La soluzione a questa (eterna) lotta tra responsabilità e convenienza probabilmente la darà soltanto il tempo.

Intanto però, pur dovendo tenere a mente tutte le difficoltà legate ai costi, alla necessaria corralità d'azione e alla lunga attesa per i benefici, rimane una convinzione: ogni *brand* deve abbracciare la circolarità, con i propri tempi (più o meno rapidi) e le proprie modalità.

Cucendosela addosso su misura, proprio come fosse un vestito.

Bibliografia

Beghelli C., 2021, “A Berlino si sperimenta il *department store* del futuro: è dedicato tutto all’usato”, La Repubblica, Economia Circolare

Bengtsson M., 2008, “*The art of replicating*”, Tesi di dottorato, Department of Management and Engineering, Università di Linköping

Bertolini A., 2008, “Con il *fast fashion* i consumatori indossano la moda mordi e fuggi”, Mark up

Bourdeu P., Delsault Y., 1975, “*Le couturier et sa griffe: contribution à une théorie de la magie in Actes de la recherche en sciences sociales*”

Brides K., Evans J., 2004, “*The secret of fashion advantage is brand orientation, International Journal of Retail & Distribution Management,*”, 32, 403-411

Bruce M., Daly L., 2006, “*Buyer behaviour for fast fashion, Journal of Fashion Marketing and Management,*”, 10, 329-44

Bruce M., Hines T., 2007, “*Fashion Marketing: contemporary issues*”, Elsevier, Oxford

Caroli M., Fontana F., 2017, "Economia e gestione delle imprese", McGraw-Hill Education, Oxford

Casadei M., 2020, "Moda e lusso, dal Covid duro colpo (-28%) ma il *Made in Italy* pensa alla ripartenza", il Sole 24 Ore

Casati V., 2020, "*Zero to Market*", Ordre

Christopher M., Lawson R., Peck H., 2004, "*Creating agile supply chains in the fashion industry*", International Journal of Retail and Distribution Management, 32

Ciuni L., Spadafora M., 2020, "La rivoluzione comincia dal tuo armadio", Solferino, Milano

Cline E., 2018, "Siete pazzi a indossarlo!", Piemme, Segrate

Cobbing M., Vicaire Y., 2017, "*Fashion at the crossroads*", Greenpeace, 1, 1-63

Dishman L., 2013, "*Inside H&M's Quest For Sustainability In Fast Fashion*", Forbes

Doyle S. A., Moore C. M., Morgan L., 2006, "*Supplier management in fast moving fashion retailing*", Journal of Fashion Marketing and Management, Glasgow

Ellis J. E., 2013, “*The Hidden Cost of Fast Fashion*”, Companies&Industries,
Bloomberg Businessweek

Foglio A., 2001, “*Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*”
Manuali Franco Angeli, Milano

Gnoli S., 2020, “*Moda. Dalla nascita della haute couture a oggi*”, Carocci Editore,
Roma

Golizia D., 2016, “*Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di
moda*”, Manuali Franco Angeli, Milano

Griggs D., Scobie M., Sokona Y., Stafford-Smith M., Street R., Vera C., Warrilow D.,
2021, “*Use of weather and climate information essential for SDG implementation,
Nature Review Earth & Environment*”, 2, 2-4

Intesa Sanpaolo, 2021, “*Il sistema moda italiano nel post Covid*”, Direzione Studi e
Ricerche

Magali A., Cuereil Burbano V., 2011, “*The Drivers of
Greenwashing*”, University of California, Berkeley vol. 54, no. 1

Morgan A., 2015, “*The True Cost, Life is my movie entertainment*”, LA/ Atlanta
(Docufilm)

Paton E., 2020, “*Figuring Out Fashion Week’s Carbon Problem*”, The New York Times

Quarantelli M., 2013, “Stragi in Bangladesh, Benetton e Piazza Italia ignorano la richiesta di risarcimento”, Il Fatto Quotidiano

Romana Rinaldi F., 2019, “*Fashion Industry 2030*”, EGEA spa, Roma

Saviolo S., Testa S., 2002, “Le imprese del sistema moda. Il *management* al servizio della creatività”, ETAS

Schiro A., 1989, “*Two new stores that cruise fashion’s fast lane*”, The New York Times, 1, 46

Scott A., 2013, “Bangladesh, sindacati e aumenti salariali per i lavoratori tessili: primo sì di H&M e Inditex”, Il Sole 24 Ore

Scozzese G., 2012, “*Supply chain management e competitività nel fast fashion*”, Aracne, Roma

Veneziani M. T., 2020, “La lettera di Giorgio Armani agli americani: «La moda ora deve rallentare il suo ritmo insostenibile»”, Corriere Della Sera, moda

Sitografia

https://www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2018/04/17/news/abiti_puliti_lancia_la_settimana_di_azione_per_chiedere_ai_marchi_della_moda_di_sottoscrivere_l_accordo_sul_bangladesh_2018-194116596/

[LA HOUSE OF WORTH E LA NASCITA DELL'HAUTE-COUTURE](#)

[Abiti bruciati per fare spazio alle nuove collezioni. Il lato oscuro della fast fashion](#)

[Arrivano le sneakers fatte con gli scarti di mela, la nuova linea Vegan di Womsh - LifeGate](#)

[È italiano il progetto che ricava una pelle vegetale dagli scarti vinicoli, vincitore del Global change award](#)

[Figuring Out Fashion Week's Carbon Problem - The New York Times](#)

[Highlights | Global Slavery Index](#)

<http://157.138.7.91/handle/10579/6769>

<http://www.arpat.toscana.it/notizie/arpatnews/2018/034-18/un-nuovo-modello-economico-nel-settore-tessile>

<http://www.egeaeditore.it/ita/prodotti/settori-economici/fashion-industry-2030.aspx>

<http://www.vita.it/it/article/2019/11/20/zara-il-greenwashing-di-unazienda-che-parla-di-sostenibilita-sfruttand/153339/>

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

<https://economiecircolare.com/norme-tessile-abbigliamento-circolare-sostenibile/>

<https://economiecircolare.com/rassegna-stampa-gennaio-2020/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-off-the-grid/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-per-un-economia-circolare/>

<https://i-d.vice.com/it/article/a3qk7e/moda-contribuisce-schiavitù-moderna-nuovo-studio>

<https://osservatorio.lifegate.it/osservatorio-italia/>

<https://quifinanza.it/economia/economia-circolare-cose-vantaggi-principi/453386/>

<https://tg24.sky.it/economia/2020/10/01/hm-negozi-chiusura-2021>

<https://tg24.sky.it/tecnologia/now/2021/04/15/innovation-science-story-collezione-sostenibile-hm>

<https://unric.org/it/passare-a-uneconomia-globale-sostenibile-5-cose-da-sapere-sulleconomia-circolare/>

<https://web.archive.org/web/20171220021559/http://www.newsweek.com/2016/09/09/old-clothes-fashion-waste-crisis-494824.html>

https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/04/Documento-di-Sostenibilita%CC%80-2018_Sintesi.pdf

<https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/10/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>

<https://www.armani.com/experience/it/corporate/social-responsibility/environment/>

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

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

<https://www.diritto.it/greenwashing-leco-friendly-al-vaglio-dellautorita-garante-della-concorrenza-e-del-mercato/>

<https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/fashion-marketing-dopo-il-covid-19/>

<https://www.dssmith.com/it/recycling/appfondimenti/blog/2018/10/millennials-and-the-circular-economy-the-new-green-generation>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Vision-of-a-circular-economy-for-fashion.pdf>

<https://www.eteaminternational.it/il-settore-moda-italiano-e-il-secondo-al-mondo-per-quotazioni-e-produzione/>

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

https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/573899/EPRS_BRI%282016%29573899_EN.pdf

<https://www.foodandtec.com/n/economia-circolare-presentate-le-prime-72-domande>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/a-berlino-si-sperimenta-department-store-futuro-e-dedicato-tutto-all-usato-AD68IEEB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-lunga-vita-fast-fashion-perche-formula-zara-e-hm-e-piu-viva-che-mai-ADkevY7>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-ma-made-italy-pensa-alla-ripartenza-AD7dhIu>

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

https://www.lead.com/it_eu/lead-edit/quali-sono-i-brand-del-lusso-sostenibili.html

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

<https://www.mffashion.com/news/livestage/le-vendite-online-74-salvano-il-semester-di-inditex-202009161001585350>

<https://www.milanofinanza.it/news/sistema-moda-il-fatturato-2020-e-in-calò-del-26-a-72-5-miliardi-202102221934169479>

<https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/39638048/moda-2019.pdf/d16fde2c-af99-4f3a-9185-2c6c4b194b3f>

<https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/39638048/moda-2019.pdf/d16fde2c-af99-4f3a-9185-2c6c4b194b3f>

<https://www.milomb.camcom.it/la-rivista-impresa-e-stato-indice-n.-72/2005-il-tessile-abbigliamento-moda-nel-mondo>

<https://www.nonsoloambiente.it/moda-sostenibile-hm-sotto-indagine-per-green-washing>

<https://www.radicigroup.com/it/news-media/news/circularit%C3%A0-nella-moda-la-vision-di-ellen-macarthur-foundation-59338>

https://www.researchgate.net/publication/342067990_L'economia_circolare_nelle_filier_e_industriali_i_casi_tessile_abbigliamento_e_moda_TAM_e_mobilita_elettrica

<https://www.thegoodintown.it/leconomia-circolare-nella-moda-e-le-sue-3-leggi/>

<https://www.tuttointornoanoi.it/economia-circolare-vantaggi-e-svantaggi/>

https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/comunicazione/sostenibile/doc/CdS/La_Sostenibilita_nel_settore_Moda_Ghiraldin.pdf

<https://www.vogue.it/moda/article/hm-intervista-nuova-ceo-helena-helmersson-sostenibilita>

<https://www.voguebusiness.com/companies/luxurys-increased-focus-on-sustainability>

<https://www.webandmagazine.media/wp-content/uploads/Lectra.pdf>

https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/14016/cmr5401_04_pr_intversion_delmasburbano.pdf

[L'innovativa pelle vegetale estratta dalle foglie di cactus è biodegradabile, cruelty-free e arriva dal Messico - LifeGate](#)

[La lettera di Giorgio Armani agli americani: «La moda ora deve rallentare il suo ritmo insostenibile» - Corriere.it](#)

[La London fashion week diventa la prima settimana della moda fur free](#)

[Moda ripresa Notizie - Style New York, moda circolare per dare nuova vita ai vestiti usati](#)

[New York, moda circolare per dare nuova vita ai vestiti usati](#)

[Prada abbandona le pellicce e sceglie materiali alternativi - LifeGate](#)

[Report 2020 sulla moda consapevole: cosa cercano i consumatori online](#)

[Sostenibilità | Camera Nazionale della Moda Italiana](#)

[Storia della "fast fashion" - Il Post](#)

[The 2020 Conscious Fashion Report – Lyst Insights](#)

[Why do we need a Fashion Revolution? : Fashion Revolution](#)

[Wineleather, il primo biomateriale fatto con gli scarti del vino che sostituirà la pelle - LifeGate](#)

[ZERO TO MARKET | ORDRE](#)