

LUISS 

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Economia e gestione delle imprese

Le strategie vincenti dei colossi del fast fashion: focus sul caso Shein & Zara

Luca Pirolo

RELATORE

Chiara Pulito (247061)

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

Introduzione	3
CAPITOLO 1 – IL “FAST FASHION”	4
1.1 La moda e l’economia	4
1.2 Il fenomeno del “ <i>fast fashion</i> ”	5
1.3 Il “fast fashion” e i consumatori tipo: Gen Z & Millennials.....	8
1.4 Il ciclo della moda e la stagionalità.....	10
CAPITOLO 2 - COLLISIONE TRA DUE GIGANTI DEL FAST FASHION: SHEIN & ZARA	14
2.1. Zara: mission e vision	14
2.2. Shein: mission e vision	16
2.3. Le mosse strategiche	18
2.3.1. <i>Supply chain</i>	18
2.3.2. <i>Just in time model</i>	20
2.3.3. <i>Business model</i>	22
2.4. Comunicazione.....	32
2.4.1. La pubblicità e i social media	34
2.5. <i>Swot analysis e marketing mix</i>	38
CAPITOLO 3 – DANNI AMBIENTALI E RESPONSABILITÀ SOCIALE.....	40
3.1 <i>Corporate social responsibility</i> : la responsabilizzazione del produttore	40
3.1.1 La tracciabilità dei capi e delle materie prime	43
3.2 Lo sfruttamento dei lavoratori.....	46
3.2.1 L’incidente del Rana Plaza ed altre vicende	49
3.2.2 La felpa” <i>Respect</i> ” di Zara e l’etichetta “ <i>Help me</i> “di Shein, i casi lampanti di sfruttamento dei lavoratori	51
3.3 Moda e salute: un connubio difficile.....	54
Conclusione	58
BIBLIOGRAFIA	59
SITOGRAFIA	61

Introduzione

L'economia, quale scienza sociale, ha come obiettivo quello di cogliere e soddisfare i bisogni dei consumatori. All'interno dei differenti settori economici, quello della moda con suoi i recenti sviluppi, si presta ad un'attenta analisi che consente di comprendere i diversi meccanismi che hanno permesso ad un'azienda, piuttosto che ad un'altra, di imporsi come leader nel mercato preso in considerazione.

La ricerca che c'è dietro al seguente elaborato nasce dalla voglia di comprendere i tratti comuni, le strategie adottate in queste macroaree e le modalità tramite cui un'azienda crea, trasmette e cattura il valore. Il presente lavoro, in particolare, analizza il fenomeno del fast fashion ma pone la sua attenzione su due colossi operanti nel mondo della moda fast-fashion: Shein e Zara. Dopo un breve excursus del settore della moda, in continua evoluzione e mutazione, segue un'analisi dei trend e del contesto in cui operano. La mission e la vision di queste due aziende abbracciano uno dei temi dell'elaborato: la necessità di dare ai consumatori ciò che vogliono, e di farlo nella maniera più veloce possibile rispetto ai propri competitors. Inoltre, viene espresso come la comunicazione e altre leve possano essere fondamentali per l'affermazione di un brand.

Queste aziende, nell'attuazione delle proprie strategie, devono tener conto delle politiche di CSR (Corporate Social Responsibility), prestando particolare attenzione alle stesse che, se minimizzate, potrebbero portare ad una diminuzione della brand loyalty soprattutto fra i "Gen Z" e i "Millennials", estremamente attenti a questioni sociali ed ambientali. Successivamente il focus viene spostato sulla filiera produttiva, partendo dalle materie prime per poter sviscerare tutto il processo, fino ad arrivare a capire quanto ricevono effettivamente (in termini economici) i lavoratori manuali di questi brand. Come analizzato nel terzo capitolo, questi modelli però non sono privi di rischi e molto spesso vengono attuate pratiche che possono nuocere alla salute sia dell'ambiente che dei lavoratori stessi.

CAPITOLO 1 – IL “FAST FASHION”

1.1 La moda e l'economia

Il termine economia trae origine da due termini greci, *oikos* che significa “casa” e *nomos*, che significa “legge”.¹ L'economia dunque per i greci, è la via per amministrare la casa, i beni familiari, le risorse (limitate o illimitate), tutto con il fine di soddisfare i bisogni, primari e no, dell'essere umano.

L'uomo, in quanto tale, pone dei semplici e basilari pilastri alla base della propria esistenza, tra cui possiamo annoverare i bisogni e le aspirazioni che permettono la propria realizzazione. La criticità che potrebbe emergere è evidente ma allo stesso tempo difficile da controllare: gli uomini hanno esigenze illimitate, ma dispongono di risorse limitate. Quindi l'economia studia come conciliare bisogni, desideri, e far sì che un uomo possa vivere correttamente reperendo sempre nuove risorse per soddisfarli.

Quest'ultima definizione si sovrappone perfettamente con quella di “*scienza sociale*”², categoria alla quale appartiene l'economia, che studia l'uomo e i suoi comportamenti in gruppi organizzati o singolarmente.

Infatti, parlando di bisogni, bisogna fare una distinzione: ci sono i bisogni individuali, che riguardano prettamente il singolo e la sua vita privata. Quelli collettivi invece, sono quelli la cui realizzazione funge ad un'intera comunità e permette loro di svolgere, insieme, atti di quotidianità anch'essi essenziali.

I bisogni sono variabili, sia nello spazio che nel tempo, in quanto possono essere influenzati da fattori quali tecnologia, cultura, innovazione, globalizzazione, etc. Anche la collocazione geografica di un individuo può influenzare la scelta di un bisogno piuttosto che un altro. Proprio a causa della loro varietà, è possibile effettuare un'altra distinzione, tra bisogni rigidi o elastici.

Si parla di bisogni rigidi quando non si è disposti a rinunciare al soddisfacimento degli stessi; elastici quando si è disposti a rinunciarvi. In quelli rigidi rientrano i bisogni cosiddetti primari, ovvero quelli indispensabili per la sopravvivenza dell'uomo, come ad esempio bere, mangiare, vestirsi.

Accanto al bisogno primario dell'uomo di vestirsi, per proteggere il proprio corpo dalle intemperie, si affianca il bisogno secondario di arricchire eventualmente il proprio guardaroba con altri capi, che sono superflui e vanno al di là della funzione primaria dell'indumento.

Oltre a soddisfare il bisogno fondamentale di protezione, l'abbigliamento ha un forte valore sociale: può essere acquistato per reclamare la propria appartenenza ad un gruppo di persone o ad una categoria (stimoli interni), ma anche per utilizzarlo in una determinata occasione (stimoli esterni).³

Il collegamento tra moda, politica, ed economia può essere facilmente rintracciato. Le condizioni politiche ed economiche positive possono condizionare sia favorevolmente che negativamente l'offerta

¹ <https://it.wikipedia.org/wiki/Economia>

² Insieme di discipline che si occupano di studiare l'essere umano attraverso l'impiego del metodo scientifico

³ G.Fiori, R. Tiscini, “*Economia aziendale*” Egea (2017)

e la domanda sui mercati e anche influenzare il campo della moda. Una situazione economica rosea porta con sé benessere occupazionale e non solo economico, che comporterà una crescita della moda stessa, una maggiore domanda. In periodi di particolare benessere economico, il consumatore sarà spinto ad acquistare nuovi capi ed accessori, visto le sue buone condizioni finanziarie. In un momento di crisi, non sarà solo il consumatore a non poter acquistare: anche le aziende avranno difficoltà produttive con l'aumento dei costi dei materiali e la diminuzione della domanda.⁴

Inoltre, oggi giorno il business della moda ha assunto un connotato interplanetario (Figura 1). La moda ha ormai una risonanza globale e non solo più nazionale. Visto il suo ampliarsi ed espandersi, questo settore non può che modificare e innovare il proprio modo di produrre e vendere.

Figura 1 – il mercato globale



Fonte – Google Immagini

1.2 Il fenomeno del “*fast fashion*”

Il *fast fashion*, in italiano *moda veloce*, è un termine moderno usato dai rivenditori di moda per esprimere un design che passa rapidamente dalle passerelle e influenza le attuali tendenze della moda⁴.

Questo è un *trend* che, nel mondo della moda, si traduce in alcune caratteristiche specifiche: accorciamento dei tempi di produzione, distribuzione, e consegna delle collezioni. L'obiettivo è dunque

⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Fast_fashion

quello di offrire al mercato e ai consumatori nuovi capi d'abbigliamento riassortendo la merce nel minor tempo possibile. (Tab. 1). La svolta in questo processo è la notevole attenzione nella gestione della *supply chain*, con una forte integrazione verticale e anche una diminuzione delle scorte lungo la catena. La conseguenza finale è una riduzione del *time to market*, ovvero l'intervallo di tempo tra l'ideazione di un prodotto e la sua commercializzazione (circa 25-40% della merce totale) e nella distribuzione nei vari punti vendita in periodo di tempo molto ristretto rispetto alla norma (4-6 settimane).

È dunque proprio il *timing* uno dei motivi del successo di questa tendenza. Non solo, è anche uno dei motivi per il quale il consumatore continua a recarsi sempre più spesso in questi punti vendita: i clienti sanno che la loro voglia continua di acquistare nuovi capi, grazie a questi negozi, può essere pienamente soddisfatta.

Non bisogna però distaccarsi dal contesto economico e dalle tendenze di mercato. La crescita esponenziale negli ultimi cinque anni (15-20%) di questo segmento, ha visto una diminuzione di vendite a discapito del settore del lusso, il quale ha riportato una crescita del solo 0,8%⁵. Tutto ciò ha infatti notevolmente aumentato la risonanza e l'importanza della moda fast, che ha prevaricato il mondo del *luxury*.

Tab. 1 – caratteristiche del fast fashion e non fast fashion.

Saper cogliere le tendenze differenzia i fast moving						
MONOMARCA	LOCATION	PERMANENZA	FREQUENZA	SCONTRINO	OBIETTIVO	POSIZIONAMENTO
FAST FASHION	Centri urbani, nella via di maggior passaggio pedonale	La pulizia dle layout focalizza l' attenzione sui prodotti e la percezione di poter toccare e soggiornare senza fretta	Elevata , è correlata all'indice di rinnovo delle collezioni	Medio/medio-basso	Cogliere i trend in atto e trasferirli ai consumatori nel più breve tempo possibile	Trasversale con prevalenza pubblico giovane
NON FAST FASHION	Centri urbani e centri commerciali	La continuità della presenza nel pdv è vincolata dall' architettura del negozio che a volte non rende di facile approccio la permanenza	Meno ricorrente , ma pur sempre elevata	Medio/medio-alto	Assurgere a garanzia ottemperando un' identità di marca	Trasversale per target e per stili

Fonte: Mark Up

La moda *fast* è quindi un fenomeno che sta rivoluzionando, soprattutto negli ultimi decenni, sia l'idea di moda alla quale il consumatore era abituato, sia l'idea di produzione e distribuzione nel settore *fashion*.

A questo concetto, molto spesso vengono affiancati nomi di brand internazionali che un consumatore tipo avrà sentito almeno una volta nella propria vita. Zara, H&M, Mango, Primark, fino ad arrivare ad uno dei più recenti e ancora meno conosciuti, ovvero Shein.

Ma chi ha realmente creato il fenomeno del "*fast fashion*"? Qual è stato il primo brand a diffondere questo stile e adottarlo nella propria filiera di produzione? La risposta potrebbe essere non univoca e

⁵ <http://www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/fastfashion.htm>

soprattutto poco chiara. Questo perché la maggior parte dei marchi nominati, intorno al XX secolo ha incominciato a rendere i propri prodotti accessibili nel mercato europeo. Negli anni successivi, poi, c'è stato lo sbarco sui mercati americani e l'implementazione di un sistema di prezzi sempre minore. Ecco perché risulta difficile comprendere chi ha influenzato chi.

Nonostante Zara spesso sia identificato come la prima firma pioniera della moda *fast*, non tutti sanno che H&M è il brand più longevo tra quelli citati. Il primo negozio fisico nasce infatti in Svezia nel 1947, successivamente si espande a Londra nel 1976, fino ad arrivare negli anni 2000 negli Stati Uniti.

È comunque da notare che il concetto di *fast fashion*, seppur in maniera differente a quella diffusa oggi giorno, risale anche a periodi precedenti. I consumatori americani che cercavano abbigliamento a basso prezzo potevano recarsi in alcuni centri commerciali e scegliere negozi come American Eagle, Wet Seal, Express. Quest'ultimi, a livello di offerta presente e modalità di vendita, sono da comparare ai marchi sopra citati che sono tutt'ora colossi della vendita a dettaglio globale. Se, sfortunatamente, essi non sono più presenti nel mondo del *retail* è perché c'era la mancanza di un fattore cardine del *fast fashion*: il *timing*. Questi negozi non erano in grado di produrre velocemente nuove collezioni e stabilirsi in questo mercato come i futuri *competitors* faranno.

In Italia il *fast fashion* compie il suo debutto nei primi anni duemila. Ma tutto inizia circa 30 anni prima grazie a Benetton⁶.

La svolta però, in Italia come in altri paesi europei, arriva negli anni duemila con l'avvento di Zara, H&M, etc. che "salvano" questo settore grazie alla rapidità di produzione e vendita dei propri capi d'abbigliamento, assicurando così la crescita di un segmento di retail che era diretto alla deriva.

Contestualizzando i *trend* in rialzo, ciò può essere anche evidenziato tramite alcuni dati. Secondo Bain &co, le percentuali di vendite totali nel settore dell'abbigliamento sono le seguenti: 20% Spagna, Regno Unito 12%, Francia 8% e Germania 5%. In Italia, nonostante la moda fast sia ancora in fase di sviluppo, essa rappresenta circa il 20% dei consumi di abbigliamento. L'Italia, dunque, risulta essere quasi al pari della Spagna.

Bisogna considerare però che la situazione italiana è ben diversa rispetto a quella di altri paesi europei. È noto come l'Italia, il paese del "*Made in Italy*" per eccellenza, presenti una pluralità di negozi di diverso tipo e con differenti fasce di prezzo e offerta. È notevole come ogni azienda sia riuscita a reinventarsi e adottare dei modelli organizzativi simili a quelli di grandi brand del *fast fashion* e come le differenti marche abbiano portato questo fenomeno anche in Italia. Non più collezioni stagionali, ma un succedersi di modelli e stili in continua evoluzione, di collezioni *flash*, per soddisfare le richieste più svariate dei singoli clienti. Il *fast fashion* italiano, dunque, non si caratterizza solo per la velocità, ma anche per la capacità della filiera produttiva di avere prodotti ad un costo molto basso.

⁶ Storica azienda e marchio italiano che nasce nel 1965, famosa per la sua politica di franchising, loghi e tinte colorate

Infine, volgendo lo sguardo verso questo *excursus*, il passaggio dal concetto di moda come risposta ad un bisogno primario, ad una necessità dell'uomo, fino ad arrivare al concetto sintetizzato dal *fast fashion*, sembra inverosimile come oggi sia possibile acquistare con tale velocità e facilità, tramite anche un semplice dispositivo mobile, un capo pochi istanti dopo che è stato presentato sulle passerelle.⁷

1.3 Il “fast fashion” e i consumatori tipo: Gen Z & Millennials

Dopo aver analizzato la nascita e dopo aver sviluppato una rapida visione panoramica del *fast fashion* dal punto di vista internazionale ma anche italiano, bisogna però capire qual è la fascia di consumatori interessata e i motivi alla base della forte spinta nei confronti di questo stile produttivo⁸.

La scelta del consumatore può essere influenzata da diverse determinanti appartenenti ad un contesto sociale orizzontale più ampio che modellano, in questo caso, anche i trend del mondo *fashion*. I consumatori possono essere condizionati da svariati elementi quali musica, televisione, pubblicità, ma anche ciò che accade nei *club* o per strada, etc. e non più dai *mood board* o da un'agenzia che prevede le tendenze future circa dodici mesi prima di una stagione di vendita. Questi cambiamenti nella società e nella cultura, che passano per la mente del consumatore, possono verificarsi in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Non ci può quindi essere nulla di pianificato nella previsione di queste tendenze emergenti. Risulta difficile anche fare delle previsioni sulle prossime tendenze, e l'obiettivo viene dunque spostato sul rispondere nella maniera migliore alla domanda dei consumatori attraverso la riduzione dei tempi di consegna.

Il *fast fashion* interessa principalmente le consumatrici di sesso femminile che preferiscono accontentarsi di un capo di scarsa qualità ma che colga le tendenze del mercato, quindi un nuovo modello, colore o stampa, piuttosto che acquistare capi di maggiore prezzo e qualità. Questo perché, come già citato, anche l'ambiente sociale e le sue variabili influiscono sugli acquisti: trovandosi a frequentare lo stesso ambiente in un intervallo di tempo ravvicinato, le consumatrici preferiscono acquistare un nuovo capo e non utilizzarne uno già indossato in precedenza. Esse dunque, budget permettendo, spendono più dei consumatori di sesso maschile per comprare abbigliamento ed accessori, anche all'interno di una stessa stagione.

Il *range* di consumatori interessati ad un prodotto può essere vario e una classificazione utile per identificare le loro caratteristiche e soddisfare meglio la domanda, è quella della suddivisione in generazioni. Per generazione si intende un gruppo di persone, accumulato da alcuni elementi, tra cui aver vissuto nei medesimi anni una serie di eventi che l'hanno caratterizzato (Fig. 1.2). Essi, dunque,

⁷ https://www.mark-up.it/wp-content/uploads/sites/3/2014/07/MARKUP_ModaFormati_016_fastfashion.pdf

⁸ Brooks, A. (2015). Systems of provision: Fast fashion and jeans. *Geoforum*, 63, 36-39.

sono esposti a una serie di vicende comuni, più o meno importanti, che definiscono un determinato periodo di tempo⁹.

Il mercato di riferimento di questa moda è un'ampia popolazione di giovani mobili, l'obiettivo dei capi di *fast fashion*; e la moda veloce sfrutta il segmento dei giovani consumatori, offrendo un design del momento e la gratificazione immediata di identità temporanee in continua evoluzione¹⁰.

Questi consumatori sono in particolare la *Generazione Y* e la *Generazione Z*. Gli adulti della *Generazione Y* sono nati tra il 1978 e 1995, mentre gli adulti della *Gen Z* sono nati dopo il 1996 fino al 2010 circa. Nonostante essi siano interessati ad acquistare prodotti socialmente responsabili ad un prezzo maggiore, spesso le ragazze che rientrano in queste fasce, sono le principali consumatrici dei brand di moda veloce, anche a causa dei prezzi ridotti.

I volumi di questo sistema di moda attuale e veloce ma anche le metodologie, quali pratiche di lavoro estenuanti e montagne di rifiuti che distruggono il pianeta, rendono questi brand socialmente irresponsabili. Nonostante queste generazioni siano più consapevoli dei propri acquisti, molto spesso il loro comportamento d'acquisto non si traduce in acquistare da aziende socialmente responsabili.

Quando il comportamento dei consumatori non rispecchia i loro pensieri su un rivenditore, ci sarà una *dissonanza cognitiva*¹¹. Questa teoria, introdotta da Leon Festinger nel 1957 spiega come ci sia discrepanza nella mente di un soggetto tra le opinioni espresse circa un determinato tema, e le azioni intraprese. In questo caso specifico, nonostante i giovani adulti cerchino di effettuare acquisti moralmente etici, essi compreranno lo stesso da brand di *fast fashion* (ben lontani dal concetto di eticità e responsabilità sociale), autoconvincendosi che questi rivenditori si comportino eticamente, proprio per evitare dissonanze cognitive¹².

⁹ Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006), "Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 259-271

¹⁰ Rostiani, R., & Kuron, J. (2019). purchase of fast fashion by younger consumers in indonesia: Do we like it or do we have to like it? *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34(3), 249-266

¹¹ Teoria della psicologia sociale introdotta da Leon Festinger nel 1957

¹² Lam, H. & Yurchisin, J. & Cook, S. C., (2016) "Young Adults' Ethical Reasoning Concerning Fast Fashion Retailers", *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings* 73

Figura 2 – Eventi che definiscono una generazione

	 Baby boomer 1940–59	 Gen X 1960–79	 Gen Y (millennial) 1980–94	 Gen Z 1995–2010
Context	<ul style="list-style-type: none"> • Postwar • Dictatorship and repression in Brazil 	<ul style="list-style-type: none"> • Political transition • Capitalism and meritocracy dominate 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalization • Economic stability • Emergence of internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobility and multiple realities • Social networks • Digital natives
Behavior	<ul style="list-style-type: none"> • Idealism • Revolutionary • Collectivist 	<ul style="list-style-type: none"> • Materialistic • Competitive • Individualistic 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalist • Questioning • Oriented to self 	<ul style="list-style-type: none"> • Undefined ID • “Communaholic” • “Dialoguer” • Realistic
Consumption	<ul style="list-style-type: none"> • Ideology • Vinyl and movies 	<ul style="list-style-type: none"> • Status • Brands and cars • Luxury articles 	<ul style="list-style-type: none"> • Experience • Festivals and travel • Flagships 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniqueness • Unlimited • Ethical

McKinsey&Company

Fonte: McKinsey Company

1.4 Il ciclo della moda e la stagionalità

Il ritmo incalzante delle tendenze di moda e della domanda dei consumatori ha una notevole influenza sul ciclo di vita, e anche d’acquisto, dei capi di moda. In un mondo dove, fino allo scorso decennio esistevano mode, sfilate, eventi relativi alla stagionalità dei capi, oggi non esistono più le stagioni fisse. Se prima esistevano due collezioni all’anno, quindi la “*fall-winter*” e la “*spring-summer*”, ora il numero di momenti dedicati alle collezioni è aumentato vertiginosamente. Il numero di stagioni, guidate dalla domanda di novità da parte dei consumatori, può arrivare fino a ben 20 all’anno come nel caso di Zara. Anche se i dati più recenti parlano anche di circa cinquanta microcollezioni all’anno, ecco perché si nomina il *super fast fashion*, con ritmi ancora più serrati. Sono brand che riescono ad interpretare, e anche prevedere i nuovi *trend*, grazie all’aiuto della tecnologia e dei *big data*.

Tra micro-collezioni, *limited edition*, *capsule collection*, edizioni festive, etc. il consumatore ha l’imbarazzo della scelta.

Ma allo stesso tempo, i rivenditori, per garantire tutto ciò, devono rispondere in maniera flessibile e rapida alle mutevoli richieste dei consumatori, avendo i prodotti disponibili in negozio nel giro di una settimana, se non giorni, prima che le richieste cambino di nuovo e, soprattutto, prima della concorrenza. La mancanza di tutto ciò può comportare la perdita di vendite significative e/o la domanda potrebbe

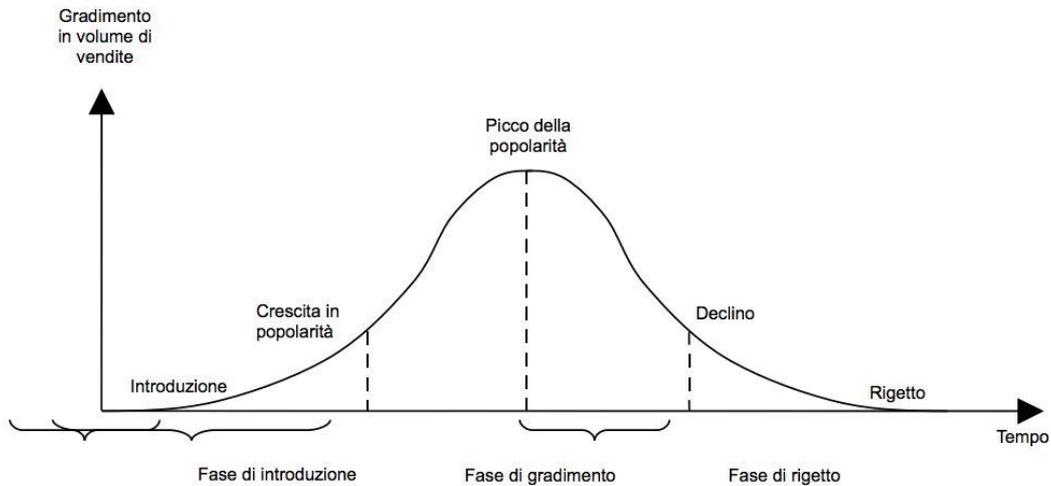
essere diminuita nel momento in cui il prodotto raggiunge il negozio, con conseguente minor tempo per realizzare profitti e un rischio maggiore di obsolescenza¹³

Il ciclo della moda può avere differenti fasi: introduzione, crescita in popolarità, picco della popolarità, declino e rigetto. (Fig. 3)

1. **Introduzione:** gli stilisti delle case di moda, sempre alla ricerca di nuovi *trend*, decidono dopo un'attenta analisi e monitoraggio, di creare nuovi prodotti. Queste creazioni si concretizzano in capi d'abbigliamento che danno vita alla moda emergente. In un primo momento questi capi catturano l'attenzione dei cosiddetti *leaders*, ovvero un gruppo di consumatori che vuole provare per primi un nuovo prodotto, sia per differenziarsi sia per identificarsi con uno stile ben preciso. Un esempio di nuovo prodotto lanciato può essere il pantalone a zampa d'elefante, che si differenzia dal pantalone a zampa d'elefante sfrangiato. Il primo caso è un esempio di moda classica che ha un periodo di vita più lungo; il secondo invece riguarda maggiormente ciò che abbiamo preso in esame, ovvero la moda rapida.
2. **Crescita in popolarità:** è una fase cruciale perché non tutti i brand attuano delle strategie efficaci tali da arrivare a questo stadio. Si concretizza con l'acquisto dei nuovi prodotti e la divulgazione degli stessi, anche grazie ai media. In questa fase, accanto agli *opinion leaders*, il consumatore medio è portato ad imitare, sull'onda di successo del capo, il comportamento d'acquisto.
3. **Picco di popolarità:** la fase del picco della popolarità consiste nella diffusione di massa del prodotto.
4. **Declino:** in questa fase il fenomeno è in declino. La diffusione del prodotto è completa, il consumatore non è più stimolato all'acquisto, a meno che non venga offerto ad un prezzo molto vantaggioso proprio per invogliare il consumatore ad acquistare un prodotto ormai in disuso.
5. **Rigetto:** con questa fase si conclude il ciclo di vita del prodotto nella moda. Il consumatore non è più né interessato all'acquisto del prodotto né ad indossarlo.

¹³Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-.

Figura 3 – Fasi del ciclo della moda

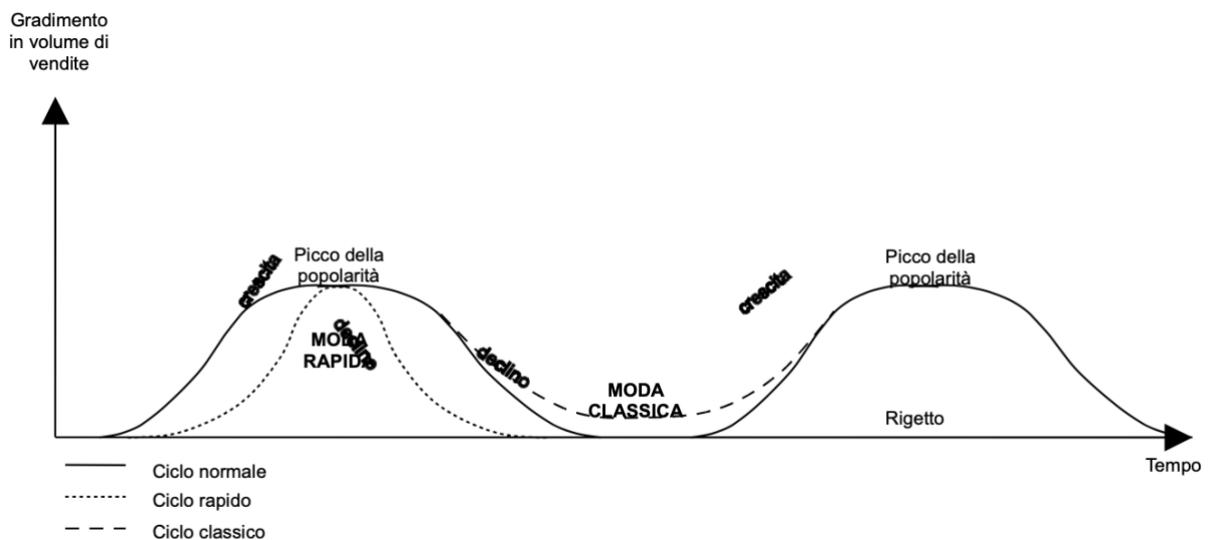


Fonte: Antonio Foglio

Il ciclo appena descritto può essere applicato in maniera generale, ma bisogna notare che ogni moda può avere una durata, e dunque un ciclo di vita, differente. Ci sono mode che possono raggiungere più facilmente il picco di popolarità e altre che possono invece impiegare un tempo maggiore; ci sono mode che scompaiono più velocemente ed altre invece destinate a durare più a lungo.

Si può dunque parlare di: ciclo classico o rapido, di ciclo nel ciclo, di ciclo interrotto o ricorrente (Fig.4).

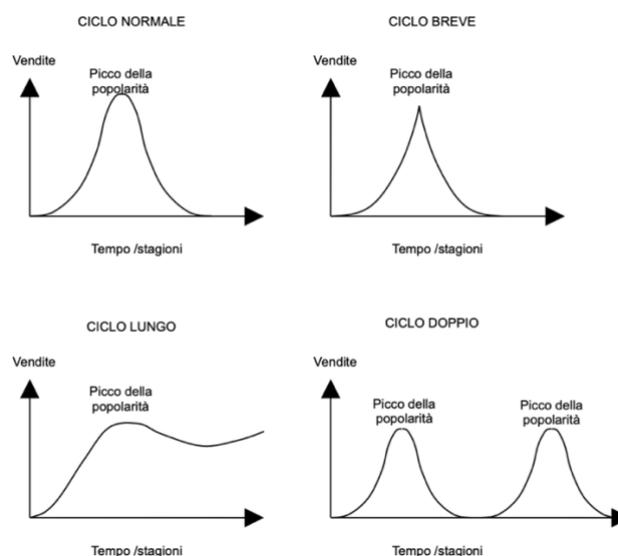
Figura 4 – tipologie di ciclo nella moda



Fonte: Antonio Foglio

- Ciclo normale: è stato il fulcro degli scorsi decenni. Solitamente ha una durata di due stagioni. Nella prima c'è la diffusione del trend e nella seconda la popolarità aumenta fino a portare quasi all'esaurimento del fenomeno.
- Ciclo breve o del prodotto mania: è il ciclo che interessa i prodotti *fast*, con una diffusione molto rapida ma anche con un'alta e rapida obsolescenza. Sono quelli presi in esame nei primi paragrafi e che colpiscono i consumatori giovani. Essi però, a fine stagione, non saranno più interessati all'acquisto di questi prodotti perché il ciclo degli stessi si è esaurito quasi nell'immediato. Ecco che la collocazione nel mercato di questi prodotti diventa difficile. In questo ciclo bisogna curare con attenzione ogni fase: l'introduzione è cruciale e deve avvenire in maniera molto rapida per realizzare profitti nel breve periodo e avere una distribuzione omogenea ed estesa del prodotto. La crescita sarà una conseguenza della fase d'introduzione; il picco di popolarità è una fase quasi inesistente. Quando esso viene raggiunto, il prodotto è già in disuso.
- Ciclo lungo: in questo caso il prodotto non risente della stagionalità perché è presente a prescindere dalle stagioni (esempio, la camicia). La fase più lunga sarà quella della maturità.
- Ciclo ricorrente: è una tipologia di ciclo che si ripete. Una tendenza, dopo un periodo, torna virale anche grazie alla spinta degli stilisti che propongono delle varianti al prodotto originali. Si avrà dunque un doppio ciclo¹⁴. (Fig.5)

Figura 5 - Esempi di ciclo del prodotto nella moda



Fonte: Antonio Foglio

¹⁴ A. Foglio, "Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing" VI. 439 (2007)

CAPITOLO 2 - COLLISIONE TRA DUE GIGANTI DEL FAST FASHION: SHEIN & ZARA

2.1. Zara: mission e vision

Zara, marchio di abbigliamento di origine spagnolo ideato e gestito da Amancio Ortega, fondatore holding INDITEX che controlla Zara ed altri brand, rappresenta ad oggi un marchio quasi unico nel suo genere che riesce sempre a caratterizzarsi per il suo design moderno e giovanile, adatto a tutte le età. Punto forte del brand è la comodità e la poliedricità dei capi ed il basso costo: in questo modo, infatti, Zara mette i suoi clienti nella condizione di non dover rinunciare ai suoi capi e alle sue linee in continua evoluzione proprio perché il loro costo è accessibile a tutti.

Con i suoi 1600 punti vendita operanti in oltre 77 Paesi, Zara è sempre al passo con i tempi e con le ultime tendenze grazie soprattutto ad un sistema logistico che consente di produrre oltre 15.000 nuovi capi ogni anno e una rotazione di magazzino completo ogni 15 giorni. Ciò è possibile grazie ad una politica d'impresa che si basa essenzialmente su una struttura operativa integrata che consente di poter controllare, in modo attento e costante, l'intera *supply chain* e rinnovare parte dell'offerta anche due volte a settimana.

In questo modo, l'impresa persegue la sua mission, ovvero *“dare ai clienti ciò che vogliono e farglielo arrivare il più velocemente di chiunque altro”*. La sua dichiarazione di intenti è, dunque, chiara e concisa ed è stata proprio questo suo primario obiettivo a condurla verso il suo grande successo.

Figura 6: Mission e vision Zara



Fonte: www.edrawmind.com

Da un esame più approfondito della missione di Zara, possiamo vedere che ci sono due componenti principali ovvero *l'identificazione delle preferenze di mercato* e la *strategia del fast fashion*. In merito alla prima, Zara dichiara che il suo obiettivo è quello di dare ai suoi clienti quello che vogliono e, in questo, l'azienda sembra riuscirci pienamente; altri marchi, invece, non fanno un vero sforzo per identificare totalmente le preferenze di mercato. Si tratta di una politica che, nel mondo della moda, è stata una realtà per decenni: i *designer* escogitano un abbigliamento che corrisponda ai loro gusti e stili e si aspettano che le persone lo comprino solo perché è di alta moda.

L'approccio di Zara, però, è praticamente l'opposto: l'azienda spagnola ha un forte team di *designer* con un talento impeccabile e ascolta attentamente ciò che vogliono i clienti. Zara ha una presenza sui social media molto interattiva e la utilizza per raggiungere la sua base di clienti, comunicando con essa per avere un'idea di ciò che il mercato acquisterà. Anche nei negozi fisici, il personale di Zara prende nota di ciò che piace e non piace ai clienti. Le informazioni vengono trasmesse al team di progettazione, che si assicura che le richieste e i suggerimenti del cliente siano incorporati nelle prossime collezioni del marchio.

Nella seconda parte della mission, Zara afferma invece che l'intento dell'azienda sia quello di soddisfare velocemente la domanda del mercato. Ciò significa che non si ferma mai nella produzione di nuovi capi: in media, il team di Zara impiega solo due settimane per completare una collezione che include circa 500 modelli. Ciò include tutto, dalla concettualizzazione del design alla consegna degli abiti ai negozi. Questa è quella che oggi è conosciuta nel settore della vendita al dettaglio come la strategia del *fast fashion*¹⁵.

Allo stesso modo, anche la *vision* di Zara è chiara e concisa e rivela un lato del marchio di moda che non è facile osservare durante il processo di acquisto mentre. La dichiarazione mostra come l'azienda dia una priorità alla società e all'ambiente più che alle vendite e ai profitti. In effetti Zara prende molto sul serio

¹⁵ <https://www.edrawmind.com/article/zara-mission-and-vision-statement-analysis.html>

il suo approccio alla responsabilità sociale. È costantemente impegnata in campagne per il miglioramento della vita delle persone e sostiene attivamente programmi di restituzione alla comunità. Alla luce delle recenti critiche ricevute dall'industria della moda in merito all'uso di pratiche di lavoro inadeguate nelle sue strutture nei paesi del terzo mondo, marchi come Zara stanno facendo uno sforzo extra per dichiarare il loro sostegno allo sviluppo sociale e alla sostenibilità. Anche l'ambiente è molto importante per il marchio Zara, infatti, è nota per la sua posizione attiva nelle campagne ambientali. Anche il suo processo di produzione sembra essere completamente privo di sostanze tossiche. La *mission* e la *vision* di Zara soddisfano entrambe i criteri seguiti dalle aziende per formulare i propri obiettivi aziendali. Le due affermazioni, inoltre, si completano a vicenda, indicano chiaramente il percorso che Zara intende intraprendere come una delle aziende leader nel settore della moda al dettaglio.

2.2. Shein: mission e vision

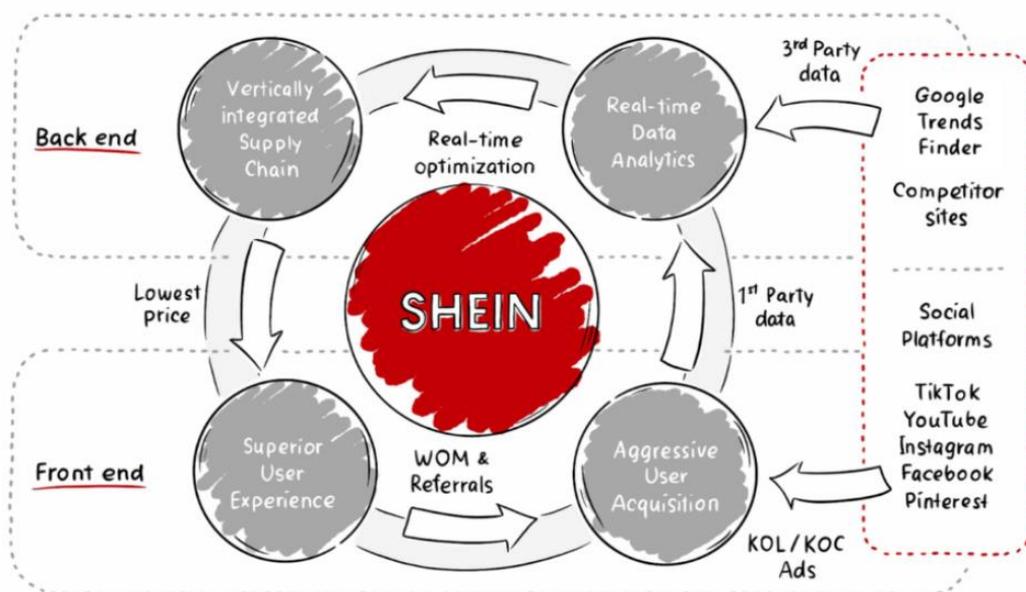
Diversamente da Zara, che nasce come store fisico, Shein è stato fondato solo nel 2012, dal cinese Chris Xu ed è un *e-retailer* globale di moda e *lifestyle*. Oltre a vendere prodotti anche di altre categorie oltre all'abbigliamento, come ad esempio cose per la casa e animali, Shein ha un approccio al pubblico totalmente diverso rispetto all'azienda spagnola analizzata. Si tratta di una realtà internazionale di *e-commerce*, rientrando anch'essa nella categoria del fast fashion, orientata al B2C (*business to consumer*). Nello specifico, essa si è nel tempo specializzata soprattutto nell'abbigliamento donna nel tentativo di perseguire la sua mission, ovvero “*permettere a tutte le donne di poter apprezzare ed usufruire della bellezza della moda*”, anche per quel target sociale che ha a disposizione budget ristretti.

Ciò che rende Shein un colosso nell'abbigliamento è sicuramente la sua capacità di saper cogliere tempestivamente le diverse tendenze moda: sul Financial Times si legge, infatti, che essa sia “*riuscita ad adottare l'abilità di Zara nell'individuare le tendenze e riesce a farlo sei o sette volte più in fretta*”¹⁶;; ad oggi, Shein viene paragonato a brand di *fast-fashion* o *ultra-fast fashion* come Zara, H&M, Fashion

¹⁶ <https://www.ecommerceguru.it/senza-categoria/shein-lapplicazione-che-ha-superato-amazon/>

Nova, o ASOS, ma più veloce¹⁷. Inoltre, il marchio cinese lavora sulla qualità standard dei prodotti poiché, ad esempio, si concentra nella vendita di abiti non realizzati su misura ma venduti per lo più in taglie standard proprio per seguire il suo progetto di politica aziendale “prodotti pronti per essere indossati”: “crediamo che gli abiti che indossiamo riflettano la nostra personalità e vogliamo consentire a tutti di esplorare ed esprimere la propria individualità. Per fare questo, Shein crea un'ampia gamma di opzioni per adattarsi a qualsiasi stato d'animo o occasione”¹⁸.

Figura 7: funzionamento di Shein



Fonte: www.programmatic-rtb.com

Il successo di Shein ha raggiunto quello di Amazon, ponendosi al secondo posto nella classifica di app scaricate e al primo posto nel mondo del traffico web dell'abbigliamento: nel 2020, infatti, complice sicuramente anche la pandemia, il colosso di abbigliamento ha raddoppiato i suoi profitti rispetto all'anno precedente raggiungendo 10 miliardi di dollari di fatturato.

¹⁷ <https://www.programmatic-rtb.com/shein-il-tiktok-delle-commerce/>

¹⁸ <https://it.shein.com/About-Us-a-117.html>

La sua politica di *fast fashion* sta battendo notevolmente la sua musa, Zara, la quale, appunto “è un giocatore tradizionale che sta per essere schiacciato dal *fast fashion 2.0*”, mentre Shein è già nella nuova fase di acquisto del consumatore, nei tempi di produzione giusti, nei costi esatti e attento alle esigenze del suo mercato.

Ciascuno di questi aspetti è accompagnato da una mirata strategia: ad esempio, l’azienda può permettersi di mantenere i costi bassi perché, di fatto, non ha negozi da riempire e rifornire. Inoltre, la combinazione di rife commerciali dell'era Trump che consentono alla Cina di esentare le tasse sulle società DTC, combinata con la spedizione dai magazzini cinesi, significa che il commerciante evita di pagare le dogane di importazione ed esportazione.

2.3. Le mosse strategiche

2.3.1. *Supply chain*

Un canale di marketing si basa sulla logistica per rendere i prodotti disponibili per i consumatori e gli utenti industriali. La logistica riguarda le attività finalizzate a consegnare i prodotti richiesti nelle quantità domandate, nel luogo e nei tempi concordati, al minor costo possibile. L’organizzazione e la gestione di queste attività si definisce *supply chain management* e ha come obiettivo la realizzazione di un flusso efficiente ed efficace di materie prime, di semilavorati, di prodotti finiti e delle relative informazioni, dal punto di origine a quello di consumo, per soddisfare le esigenze dei clienti garantendo il miglior rapporto fra costi e qualità del servizio logistico.

Una *supply chain* è costituita da una sequenza di aziende che svolgono le attività necessarie per creare e consegnare un bene o un servizio ai consumatori o agli utenti industriali. Si distingue da un canale di marketing poiché non include solo un produttore e i suoi intermediari commerciali, ma anche i fornitori di materie prime e componenti del produttore. Anche il processo di gestione è diverso poiché la gestione della catena di fornitura è relativa all’armonizzazione, integrazione e organizzazione dell’informazione e delle attività logistiche fra le aziende di una medesima filiera al fine di realizzare e consegnare beni e servizi che offrono valore ai consumatori.

La *supply chain* di un'impresa deve essere coerente rispetto agli obiettivi di marketing e per realizzarli è necessario, da un lato, conoscere il valore che i clienti attribuiscono a una logistica con un più o meno elevato livello di servizio e, dall'altro, essere in grado di valutare il funzionamento e i punti di forza e di debolezza della propria struttura logistica. Su questa base si sceglierà quale strategia di filiera adottare, scegliendo fra alternative più reattive in termini di servizio trasferito al cliente o più efficienti e quindi orientate alla riduzione dei costi.

Le quattro funzioni logistiche fondamentali di una *supply chain* sono il trasporto, la movimentazione della merce, la gestione degli ordini e la gestione del magazzino. Il trasporto riguarda lo spostamento fisico delle merci e può essere fatto attraverso cinque modalità: ferrovia, strada, aereo, nave e attraverso condutture. La movimentazione della merce include la messa a magazzino delle merci in entrata e la successiva selezione e carico di quella in uscita (esempio i sistemi di *cross docking*). La gestione degli ordini inizia con la loro ricezione e prosegue con la loro preparazione e consegna, la fatturazione e l'incasso dai clienti. La gestione del magazzino ha come obiettivo la minimizzazione dei costi relativi alle scorte, compatibilmente con la possibilità di garantire un adeguato livello di servizio ai clienti. Tra le modalità oggi diffuse per la gestione del magazzino e complessivamente del processo di evasione degli ordini a livello di filiera vi è il *Just In Time* (JIT).

Nello specifico, si è anticipato come Zara, e in generale il mondo del *fast fashion*, sentano fortemente la pressione in merito alla riduzione dei tempi di consegna dei prodotti nei diversi store e, di conseguenza, presuppongano legami con la gestione della catena di approvvigionamento. In effetti, per tale motivo, il modello del fast fashion si basa sull'integrazione verticale, come nel caso di Zara, o su uno spostamento dai fornitori dell'estremo oriente a quelli più vicini al mercato interno come New Look, al fine di sfruttare i tempi di risposta rapidi.

2.3.2. *Just in time model*

Una delle principali novità apportate dal *toyotismo* è stata la politica del “*Just in time*”, una strategia produttiva che prevede che i beni siano prodotti solamente nel momento in cui devono essere venduti. In tal senso si procede a studiare la riduzione dei costi per l’assemblaggio dei pezzi e acquistare i materiali solo al momento in cui devono essere trasformati. Più specificamente, dunque, tale procedura può essere definita come “*un sistema produttivo che garantisce la continua e perfetta simmetria tra l’offerta dei beni prodotti e la domanda che proviene dal mercato*”.

In metodo del *Just in Time*, dunque, procede attraverso la sola produzione di ciò che occorre nel momento in cui occorre il che lo rende molto più di una semplice tecnica volta a risolvere la problematica degli *stock* o di programmazione.

Il JIT è anche considerabile come una filosofia organizzativa che comporta un aumento della competitività delle imprese che lo adottano poiché contribuisce ad eliminare gli sprechi di produzione. Nello specifico, il modello giapponese, si impegna maggiormente nell’aspetto sistemico aziendale, in cui rappresenta un punto saliente dell’intera strategia sulla qualità, agevolandone il raggiungimento dei risultati.

Il metodo della Toyota è, dunque, innovativo e rivoluzionario poiché è nella fase del lavoro a valle che vengono prelevati i pezzi dalla fase a monte utilizzando il metodo noto come *pull system*: solo la linea di montaggio a valle può conoscere la cadenza e la quantità necessaria dei pezzi necessari, ed è la stessa che preleva, dalle fasi di produzione a monte, i pezzi necessari nel momento giusto. Dal canto loro, le fasi a monte producono solamente i pezzi che saranno prelevati da quelle a valle.

In questo modo, il processo produttivo risulterà più semplice ed organizzato agevolando il raggiungimento dell’obiettivo del “*produrre ciò che occorre quando occorre*”, ponendo però attenzione a rispettare alcuni fattori essenziali, quali:

- produrre solo in base alle reali richieste dei clienti ed in funzione dei loro tempi di acquisto evitando così lo stoccaggio di prodotti finiti e semilavorati,
- avere tempi di risposta molto brevi e una notevole duttilità per soddisfare la clientela,

- produrre piccole quantità di pezzi in relazione alle sole richieste attraverso l'utilizzo di impianti e organizzazioni versatili
- eliminare i tempi di attesa inutili rendendo il lavoro più autonomo,
- assicurarsi di ottenere i pezzi richiesti velocemente e nella quantità esatta,
- approvvigionarsi solo di prodotti o materiali di qualità affinché la produzione non subisca interruzioni,
- il capitale umano deve essere organizzato e formato in modo efficiente così che possa adattarsi rapidamente, capire e condividere gli obiettivi aziendali,
- il rapporto cliente-fornitore diventa un rapporto di partners

In relazione a questo ultimo punto occorre chiarire che tale rapporto diventa uno degli aspetti più critici e focali di tale strategia e che si caratterizza per la definizione di relazioni di lungo periodo; fornitori selezionati e un processo di acquisto standardizzato e semplificato.

La nuova definizione della produzione, dunque, limitando fortemente gli sprechi ed adeguandosi alle richieste di mercato, semplifica i processi e crea un maggiore valore aggiunto, spesso anche superiore rispetto a ciò che appare esternamente al cliente.

In tal senso, la nuova produzione è chiamata *Lean Production*, ed ha continuato a migliorarsi costantemente: ancora oggi viene utilizzata proprio in considerazione dei suoi molteplici benefici produttivi. In effetti esso costituisce il punto di partenza per le migliori aziende e costituisce una delle migliori soluzioni industriali¹⁹.

Ovviamente, ciò che consegue da una tale semplificazione dei processi, dall'eliminazione degli sprechi e dal mantenere una reale flessibilità organizzativa così da potersi facilmente adeguare al mercato in evoluzione è sicuramente la necessità di garantire all'impresa una certa continuità temporale. Tipico, anche in questo caso, è il settore del fast fashion e dell'impresa Zara, la quale presenta tempi di consegna molto brevi, consentiti grazie a una combinazione di produzione localizzata, sofisticati sistemi

¹⁹ <https://www.makeitlean.it/blog/nascita-della-lean-production>

informativi che facilitano il monitoraggio e il rifornimento frequente delle scorte e dei metodi di distribuzione accelerati. Nello specifico, Zara produce la maggior parte dei suoi design in costose fabbriche europee e nordafricane (piuttosto che esternalizzare a strutture asiatiche meno costose) e monitora continuamente i livelli di inventario nei negozi per abbinare efficacemente domanda e offerta²⁰.

2.3.3. Business model

Un'iniziativa imprenditoriale si sviluppa attraverso la razionalizzazione e la combinazione di tre dimensioni: un *sistema di offerta*, che deve indirizzare a un *target di mercato*, il quale a sua volta deve essere realizzato attraverso una *struttura* di attività e risorse²¹.

In merito, non esiste un ambito prioritario dal quale partire. L'intuizione imprenditoriale può nascere dall'identificazione di un segmento di prodotti o servizi, dall'individuazione di un determinato target di mercato o di un set di bisogni inesplorato o ancora, da una combinazione unica di competenze da valorizzare. L'importante è razionalizzare le decisioni fondamentali che ricadono in ognuna di queste aree e svilupparle in maniera tra loro coerente. Un determinato sistema di offerta è efficace solo se indirizzato al target corretto. Una buona combinazione tra offerta e target di mercato deve essere supportata da una struttura organizzativa adeguata. Una volta individuata un'opportunità imprenditoriale si procede con l'identificazione e la progettazione del modello di business: la combinazione distintiva e coerente di risorse organizzative ed economiche che permettano alla nuova iniziativa imprenditoriale di creare valore per i propri interlocutori chiave (clienti, partner, personale, fornitori, azionisti ecc.) in maniera sostenibile e continua nel tempo²².

La definizione e la valutazione del modello di business di un'impresa sono essenziali sia per chi si appresta a lanciare una nuova iniziativa, sia per chi desidera verificare la sostenibilità e le aree di

²⁰ Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, 57(4), 778-795.

²¹ Parolini C., "Business planning", Pearson, Milano-Torino, 2011.

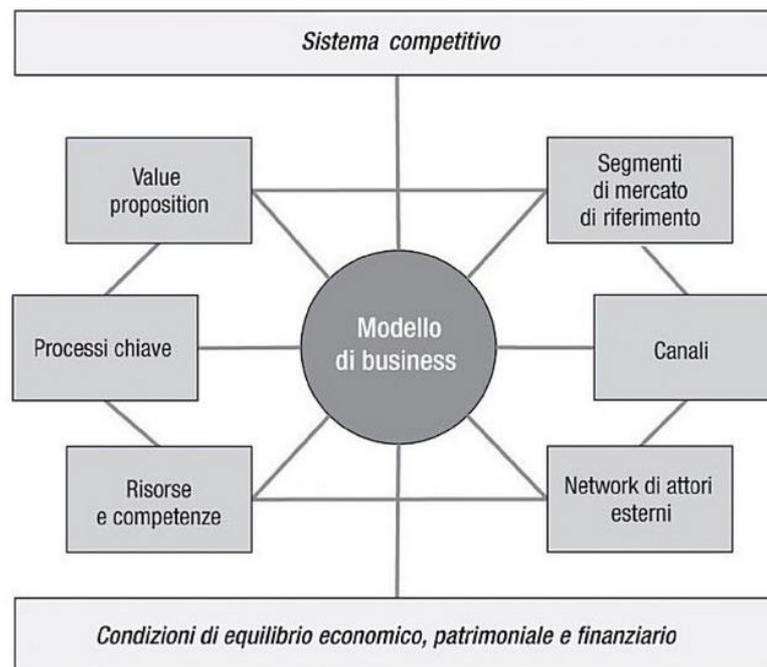
²² Osterwalder A., Pigneur Y., "Business Model Generation", John Wiley & Sons, Hoboken, 2010.

potenziale innovazione di un'azienda già avviata. Più in dettaglio, un modello di business è composto dai seguenti *driver di valore* (Figura 3.)²³:

- L'articolazione del sistema competitivo e l'identificazione delle principali leve competitive e dei concorrenti;
- Il segmento (o i segmenti) di mercato relativi al modello di offerta che conducono alla definizione della clientela;
- La *value proposition* dell'impresa e il modo in cui l'azienda intende rispondere alle necessità dei clienti e si impegna nel comprendere quale sia il valore aggiuntivo per i clienti;
- I canali e le modalità di acquisizione e relazione con i clienti;
- I processi chiave che permettono di proporre il prodotto/servizio sul mercato;
- L'insieme di risorse e competenze per la realizzazione dei prodotti/servizi offerti al mercato: quali sono le risorse materiali e immateriali indispensabili per concorrere all'interno del settore?
- La configurazione del network di attori esterni (fornitori, partner ecc.) ai quali l'impresa si lega in modo stabile e dai quali trae risorse e competenze critiche per la definizione del sistema di offerta;
- La struttura caratteristica di costi, investimenti e ricavi e le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

²³ Saviozzi F. A., "*Fare impresa*", n.4, Università Bocconi Editore, Milano, 2018, pagg. 69-71.

Figura 8: Gli elementi fondamentali di un *Business Model*



Fonte: Saviozzi F. A., “*Fare imprese*”, n.4, Università Bocconi Editore, Milano, 2018.

Il *business model* consiste, quindi, nel definire le modalità con cui l’impresa offre un valore aggiunto ai clienti, li attrae conseguentemente a pagare per quel determinato valore, per poi convertire tali pagamenti in profitto. Ma che cosa si intende per “creare valore”? Un’azienda crea valore per i propri acquirenti quando li aiuta a soddisfare un desiderio, a risolvere un problema. Il successo o l’insuccesso di qualunque business dipende proprio dalla capacità della struttura aziendale di creare questo valore per il suo pubblico. Delineare tale modello, permette perciò di conoscere i “connotati” della stessa come lo scopo della sua attività, il modo in cui intende realizzarlo ed il destinatario del suo sforzo imprenditoriale, ma permette anche di dimostrare come un business crea e fornisce valore ai clienti ed evidenzia l’architettura di ricavi, costi e profitti associati all’azienda garantendo quel valore.

Tuttavia, il concetto di *business model* non deve riguardare solo ed esclusivamente le variabili appena descritte, ma deve spiegare anche e soprattutto le eventuali reti relazionali, nonché le connessioni che si creano tra di esse. Ad esempio, un possibile modello di business di successo potrebbe essere caratterizzato da una adeguata coerenza che si legge sia tra ciascuno dei suoi elementi costitutivi, sia in

merito alle relazioni che legano tali fattori in un sistema unico, e che consente di generare risultati economici positivi. Nello specifico è possibile delinearne alcuni punti essenziali quali²⁴:

- L'efficienza nell'*anticipare* e servire le attese dei consumatori in modo unico attraverso l'utilizzo di una *value proposition* in grado di definire i flussi di ricavi significativi e crescenti nel tempo;
- La *gestione* e il *controllo continuo* dei processi principali, insieme alla capacità di definire un modo puntuale un'organizzazione che sia coerente con l'offerta di business sono elementi che si traducono in una razionalizzazione dei costi operativi;
- La specifica *identificazione delle risorse* e delle competenze indispensabili al fine di poter valutare, in modo adeguato, gli eventuali investimenti da effettuare, sempre in considerazione dello sviluppo del mercato nel medio-lungo periodo. ciò consente di cogliere importante vantaggio di differenziazione rispetto ai propri concorrenti e conseguire così una redditività più alta.

La corretta gestione delle variabili che costituiscono un modello di business non deve essere progettata a tavolino, ma si presenta quale risultato di un percorso di apprendimento imprenditoriale che si attua e sviluppa sul campo. Le dinamiche del *Business Model* devono, dunque, essere gestite in modo proattivo in modo tale che, il sistema di offerta proposto, riesca ad adeguarsi prontamente ai cambiamenti del mercato e alle eventuali dinamiche competitive che potrebbero presentarsi²⁵.

Con il tramonto dell'economia industriale e la transizione verso l'economia dei servizi e dell'informazione, le aziende hanno trasformato radicalmente il modo attraverso il quale generano valore. Non più imprese orientate a declinare il futuro solo tramite la pianificazione strategica, intrappolate nella dicotomia tra vantaggio di costo e di differenziazione, ma attori economici impegnati

²⁴ Manzoni B., Caporarello L., Saviozzi F.A., "L'architetto. Sette sfide manageriali per la crescita professionale", Egea, Milano, 2014, pagg. 65-70.

²⁵ *Ibidem.*

a risolvere una domanda più radicale e che necessita di risposte innovative e discontinue e che identifichino il nuovo *modello di business*.

Il riferimento alle imprese nate nel contesto digitale è paradigmatico dell'evoluzione in corso e ne rappresenta per molti versi un estremo: modelli di business innovativi come i *multi-sided markets* nascono in questo ambito e la loro affermazione sta portando a una rapida contaminazione dei settori tradizionali e a una messa in discussione delle logiche consolidate.

Oggi si moltiplicano le opzioni imprenditoriali a disposizione di aziende e *startup*. La valorizzazione di un asset (competenze, relazioni, tecnologie, risorse finanziarie ecc.), una volta legata al posizionamento distintivo di un prodotto o alla generazione di un vantaggio operativo e di costo, può essere realizzata attraverso molteplici forme di estrazione del valore.

È importante, ora, cercare di comprendere come venga realizzato un *Business Model*. Di base, quello che si è maggiormente affermato è il *Business Model Canvas*²⁶ (BMC) quale principale strumento di riferimento per analizzare, progettare e razionalizzare modelli di business. Secondo i suoi ideatori²⁷, esso rappresenta la «tela» (*canvas*) sulla quale l'imprenditore disegna, e aggiorna continuamente, il business model, definendo tutte le sue sottodimensioni. Nello specifico, i vantaggi di tale strumento possono essere così espressi²⁸:

- *immediatezza e semplicità* lo rendono lo strumento ideale per accompagnare il processo imprenditoriale con un approccio da *effectual thinking*;
- il percorso obbligato della consequenzialità tra le diverse dimensioni, che stimola a ragionare in termini di coerenza complessiva del modello di business in fase di progettazione;
- l'integrazione tra la prospettiva qualitativa e le sue implicazioni economiche;

²⁶ Osterwalder A., Pigneur Y., *op.cit.*, 2010.

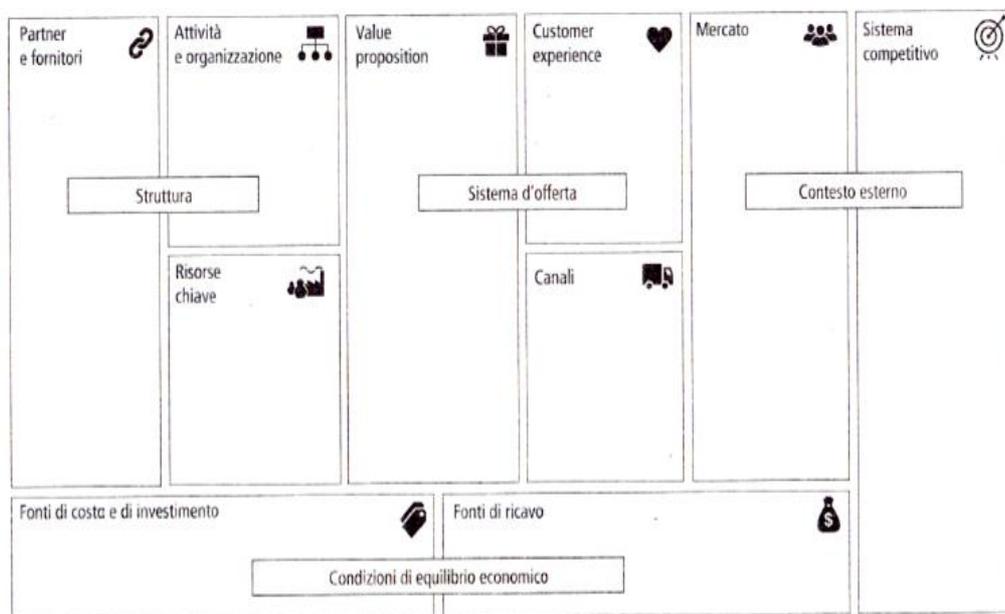
²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Saviozzi F. A., *op. cit.*, pag. 89.

- l'efficacia per l'analisi di modelli di business esistenti (per esempio dei concorrenti, rispetto ai quali andare a identificare le aree di istintività e di innovazione) e per la progettazione di nuove iniziative;
- l'utilità nel supportare il lavoro di squadra e sessioni di *brainstorming*.

In aggiunta, il *Business Model Canvas* può anche essere diviso in quattro macro-sezioni come mostra la Figura 9.

Figura 9: Business Model Canvas in una versione aggiornata e integrata



Fonte: Osterwalder A., Pigneur P., “Creare modelli di business”, FAG Edizioni, Milano, 2012.

Secondo tale schema, emerge, nella sezione centrale, il *sistema di offerta* (*value proposition*, *customer experience* e canali); quella in alto a destra identifica il *contesto esterno* (mercato e sistema competitivo); quella in alto a sinistra mostra la *struttura* (attività chiave e organizzazione, risorse chiave e partner e fornitori) e, infine, quella in basso definisce le *condizioni di equilibrio economico* come fonti di ricavo, di costo e investimento.

Benché possano essere già state identificate una o più combinazioni tra potenziali target di mercato e *value proposition*, è sempre consigliabile compilare il modello partendo dalla sezione in destra (contesto

esterno), muovendosi verso sinistra (sistema di offerta e struttura), per poi lavorare sulle implicazioni relative all'equilibrio economico.

Il BMC può rappresentare uno strumento di supporto per tutto il processo imprenditoriale, ma da solo non è sufficiente. La sua semplicità, si misura nel suo essere un «riassunto ragionato» del modello di business, si scontra con la mancanza di approfondimento delle singole dimensioni, ognuna delle quali merita un lavoro a parte da realizzare con strumenti specifici e rigore metodologico. L'assenza di elementi dettagliati di analisi quantitativa (per quanto sia prevista l'identificazione di fonti di costo e di ricavo) non permette di valutare pienamente la fattibilità di un'iniziativa imprenditoriale, senza realizzare separatamente almeno un conto economico previsionale. Il suo utilizzo per una presentazione è sconsigliabile, considerata la complessità dal punto di vista visivo, una volta compilato in ogni sua parte.

In definitiva, il BMC non sostituisce altri strumenti fondamentali per la buona operatività dell'imprenditore come, ad esempio, il *business plan*, ma rappresenta un modello essenziale per gestire il lavoro in itinere e il «dietro le quinte» del processo imprenditoriale²⁹.

In merito alla definizione e alla successiva applicazione di modelli di business nel settore del lusso, la letteratura economica spiega che gli autori che se ne sono occupati non sono molti. In particolar modo vanno sicuramente annoverati Kapferer e Bastien³⁰ e Corbellini e Saviolo³¹.

I primi due autori, con i loro studi, sono giunti a delineare due principali famiglie di Business Model orientate soprattutto verso la produzione di beni di lusso³²:

1. prodotti di lusso con un mercato *core* profittevole;

²⁹ Saviozzi F. A., *op. cit.*, pagg. 90-92.

³⁰ Kapferer J. N., Bastien V., *“Luxury Strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso”*, Franco Angeli, Milano, 2010.

³¹ Corbellini E., Saviolo S., *“L'esperienza del lusso”*, Etas, Milano, 2009.

³² Golizia D., *“Fashion Business Model. Strategie e modelli delle aziende di moda”*, Franco Angeli, Milano, 2016, pagg. 22-23.

2. prodotti di lusso con un mercato originario troppo ristretto;

La prima famiglia include tutte quelle aziende che competono nel settore automobilistico e negli accessori di lusso. Gli autori, ad esempio, fanno riferimento a Luis Vuitton Mallettier la quale, nonostante abbia sicuramente esteso la produzione anche in altri prodotti quali orologi, abbigliamento ecc., questi non devono essere considerati nell'attuazione del modello di business poiché l'azienda si "*concentra principalmente sui mercati della pelletteria e della valigeria*³³", prodotti ritenuti in grado di assicurare la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo. In questo modello, "*la marca di solito è pienamente legittima solo all'interno della propria gamma principale, un territorio estremamente circoscritto e (...) un'autentica diversificazione e quindi molto difficile*³⁴".

Alla seconda famiglia, invece, fanno parte le "*maison per le quali il prodotto originario è sicuramente di prestigio, ma non profittevole o difficile da vendere in quantità sufficienti*³⁵" da garantire prospettive di guadagno stabili nel lungo periodo. In questo caso, infatti, nonostante il brand prenda la sua forza dal prodotto originario, il reale profitto aziendale dipende dalla vendita di altri prodotti.

Gli altri due autori che si sono ugualmente interessati nella definizione di business model nel settore della moda sono, come anticipato, Corbellini e Saviolo³⁶. Le studiosi si sono impegnate nella definizione del modello di business come un insieme di quattro elementi ovvero: la "*value proposition*", il gruppo di clienti cui è rivolta, i canali distributivi e di comunicazione e la gestione della filiera³⁷.

Successivamente, sono stati individuati solo 4 modelli di business:

- *fashion griffe*
- *luxury brands*

³³ Kapferer J. N., Bastien V., *op cit.*, pagg. 295-296.

³⁴ Kapferer J. N., Bastien V., *op. cit.*, pag. 301.

³⁵ Kapferer J. N., Bastien V., *op. cit.*, pag. 304.

³⁶ Corbellini E., Saviolo S., *op. cit.*.

³⁷ Golizia D., *op. cit.*, pag. 23.

- *premium brands*
- *fast fashion retailers*

Il primo gruppo, il *fashion griffe*, riguarda aziende che operano nell'alta moda, nel *ready to wear*, nel *diffusion* e sono, ad esempio, Armani, Versace, Valentino ecc. sono aziende fortemente affermate nell'abbigliamento la cui chiave vincente è racchiusa nello stilista e nell'immagine del marchio. Sono aziende che continuano ad individuare il proprio core aziendale nelle sfilate e nell'abbigliamento nonostante esse abbiano intrapreso strade di line extension come è accaduto a Prada con Miu Miu, Valentino con Valentino Red ecc³⁸.

Il *Luxury Brand* rappresenta il secondo modello di business individuato. Sono aziende che si differenziano soprattutto per l'esclusività ed heritage. Molte di loro hanno puntato soprattutto sulla pelletteria, si veda ad esempio Luis Vuitton o Hermès e, solo successivamente hanno ampliato la loro produzione includendo orologi, cosmetica ecc. le imprese appartenenti a questo gruppo sono molto integrate sia a monte che a valle della catena produttiva.

Il terzo modello strategico riguarda i *premium brands*, ovvero le aziende del lusso di diversa natura come MaxMara, Zegna, Diesel. Esse sono posizionate nella fascia medio/alta e solitamente sono poco integrate: sono imprese che si caratterizzano soprattutto per il *know how* industriale e commerciale.

Infine, i *fast fashion retailers* appartengono all'ultima applicazione strategica e sono quel gruppo di aziende che hanno modificato lo scenario del mass market: si parla di Zara, H&M, Top Shop ecc., aziende che caratterizzano e contraddistinguono soprattutto per la velocità con cui riescono a gestire al meglio l'intero processo produttivo oltre che per la loro capacità di gestione e controllo dell'intera filiera produttiva e veloce risposta alla domanda di mercato: caratteristiche che conduce il *management* aziendale ad ottenere sempre buoni profitti e, quindi, un'alta redditività, sulla base di punti vendita standardizzati³⁹.

³⁸ *Ibidem.*

³⁹ Corbellini E., Saviolo S., *op. cit.*, pag. 152.

Anche Okonkwo si è interessato all'argomento sostenendo che le imprese che operano nel settore del lusso hanno grande necessità di implementare i loro modelli di business in quanto figurano come operazioni strategiche che devono essere pensate per “*ogni marchio, perché ogni brand di lusso ha caratteristiche che lo rendono unico e diverso dagli altri*⁴⁰”, lasciando intendere, in tal modo, che le imprese del lusso non possono adottare business model e strategie comuni in quanto ciascuna deve operare sulla base del livello di bene prodotto.

Oltre alle teorie appena esposte, è possibile identificare un'altra metodologia per determinare un buon modello di business per queste imprese. Esso permette, come prima cosa, di definire un buon numero di gruppi strategici; successivamente si determinano le strategie di marketing, le strategie economico-finanziarie, produttive, creative e di controllo della filiera.

Fondamentale è, quindi, la definizione dei macro-gruppi strategici che operano sullo stesso mercato del lusso che sono⁴¹:

- le *aziende specializzate*, ovvero quelle imprese che sono rimaste ancorate al business originario e che solitamente si impegnano nella produzione di un solo tipo di prodotto.
- *les grands groups del luxe*, sono quelle imprese che hanno ampliato e diversificato la loro merce soprattutto tramite l'acquisto di altre imprese o marchi esistenti.
- Le *aziende despecializzate* sono, infine, quelle che hanno lo stesso ampliato il proprio ventaglio merceologico ma non acquisendo altre imprese quanto, piuttosto, avviando l'attività verso la produzione e il lancio di nuovi prodotti.

Anche se può capitare che vi siano aziende di difficile inquadramento in una delle tre categorie, sicuramente ciascun macrogruppo può essere scomposto in gruppi strategici caratterizzati da precise caratteristiche. Ciò consente sicuramente una migliore visione delle aziende che operano del mercato e

⁴⁰ Okonkwo U., “*Luxury fashion branding*”, Palgrave McMillan, 2007, pag. 269.

⁴¹ Golizia D., *op. cit.*, pagg. 26-27.

delle modalità con cui lo fanno, grazie alla definizione di strategie e modelli di business consoni al loro gruppo di appartenenza.

2.4. Comunicazione

Al giorno d'oggi, uno dei fondamentali requisiti che un'un'impresa non deve mancare è sicuramente la comunicazione. Quando si parla della diffusione delle informazioni, dell'interazione tra gli operatori e gli *stakeholders* di un'impresa è opportuno sempre considerare che si tratta di una dinamica che si propaga sia all'interno della stessa, sia soprattutto all'esterno.

Più in generale, oggi, la comunicazione è riconosciuta da tutti quale variabile strategica nell'attuale contesto competitivo, in un'era, tra l'altro, che può essere definita come *era della comunicazione*⁴². Le aziende, in effetti, esistono in virtù di determinati bisogni da soddisfare e, a tal fine, si confrontano ed hanno la necessità di comunicare con una molteplicità di pubblici. Questi pubblici sono dati, innanzitutto, dai componenti il sistema ambiente, quali il sub sistema dei mercati (il mercato dei capitali, il mercato dei fattori produttivi e il mercato di sbocco), quello del progresso tecnologico, e quello delle istituzioni (regime politico e l'ordinamento legislativo). Vi è, tuttavia, un altro pubblico, dato dal "cliente interno", cioè dalle persone che operano nelle aziende, che hanno bisogni e desideri che vanno soddisfatti al pari "clienti esterni"⁴³.

L'attenzione sempre maggiore, inoltre, a temi quali la qualità dei prodotti e/o dei servizi offerti, la soddisfazione del cliente, la gestione per processi, il *benchmarking*, la gestione della conoscenza, la cultura aziendale, il cambiamento organizzativo, richiama implicitamente l'importanza dell'ascolto e del confronto, della condivisione di dati e di informazioni, di corretti rapporti tra le persone appartenenti o meno alla stessa impresa le quali a qualsiasi titolo si trovano ad interagire nello svolgimento di

⁴² Basti pensare, alla diffusione dei mezzi di comunicazione di massa ed allo straordinario sviluppo delle tecnologie informatiche che hanno permesso il diffondersi di Internet.

⁴³ Zappi A., "*Lezioni di organizzazione aziendale. Teorie organizzative*", Scuola Superiore G. Reiss Romoli, 1996, pagg.84 e ss.

determinati compiti. In altre parole, ascolto, confronto, condivisione, relazione, non sono che ingredienti della comunicazione⁴⁴.

Del resto, è impossibile che nelle aziende e tra di loro non si comunichi⁴⁵. Le persone quando sono in relazione, infatti, comunicano costantemente poiché le aziende sono costituite da persone anch'esse, inevitabilmente, sono caratterizzate dall'esistenza dei processi comunicativi.

Per esprimersi in merito al concetto aziendalistico del requisito comunicativo è bene porre attenzione al verbo "comunicare": esso deriva dal latino "*communis*", ossia "*che appartiene a tutti*", e significa mettere in comune con gli altri qualcosa, condividere messaggi su un piano sia razionale sia emozionale, dialogare ed aprirsi. Traducendo queste considerazioni in un linguaggio aziendale, è possibile affermare che nelle aziende, ogni esperienza, ogni risultato e ogni errore devono essere condivisi, così come devono essere coinvolte tutte le persone che, a vario titolo, interagiscono tra loro. Per tale motivo, quando un'impresa decide di fare comunicazione, è molto importante studiare una strategia appropriata che renda la comunicazione uno strumento efficace in considerazione della sua utilità nell'interagire nel mercato, aumentare il valore dei prodotti o servizi offerti e raggiungere una quota maggiore di mercato.

La comunicazione d'impresa definisce quattro aree⁴⁶:

- La *comunicazione commerciale*: che racchiude l'insieme degli elementi utili all'impresa per interagire con il mercato e i propri consumatori;
- La *comunicazione istituzionale*: si riferisce alla totalità dell'impresa poiché riguarda la diffusione della sua *mission* e della sua *vision* al mercato e al settore di riferimento

⁴⁴ Zappi A., "*Prima di tutto l'uomo. La gestione della conoscenza e delle risorse umane: dalla teoria alla pratica*" vol. II., Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2004, pag. 91.

⁴⁵ Sargiacomo M., "*Comportamento manageriale e best-practices nell'azienda UsI*", Giappichelli, Torino, 2003, pag. 120.

⁴⁶ <http://www.comunicazionedimpresa.it/>

- La *comunicazione gestionale*: riguarda la totalità delle informazioni e dei messaggi che circolano tra tutti coloro che sono coinvolti nell'attività d'impresa in modo diretto o indiretto come dipendenti, clienti, fornitori, professionisti ecc.;
- La *comunicazione economico/finanziaria*: si riferisce a tutte le informazioni di tipo finanziario e contrattuale, patrimoniale e reddituale che riguardano l'attività d'impresa.

Questo quadro generale mostra la complessità dell'intero sistema di comunicazione aziendale, nonché i notevoli processi di preparazione specifica adibiti alla sua gestione in modo che risulti sempre efficace ed in grado di trasmettere informazioni attraverso l'utilizzo di strumenti adeguati alle diverse circostanze che si possono presentare⁴⁷.

2.4.1. La pubblicità e i social media

Nelle attività delle piattaforme digitali, gli intermediari aiutano ad abbinare i singoli acquirenti con i singoli venditori. Al contrario, nei mercati dei media, gli intermediari abbinano un gruppo di acquirenti a un gruppo di venditori.

In questo caso i venditori sono gli inserzionisti che cercano una piattaforma per presentare i loro prodotti a un gruppo ricettivo di lettori. I giornali, i canali televisivi e i siti Web che formano le piattaforme multimediali sono "*produttori di pubblico*"⁴⁸ in quanto, i fornitori di media supportati dalla pubblicità sono interessati ad attirare inserzionisti da una parte e abbonati dall'altra per formare un nuovo pubblico. Come accade in molte piattaforme online, la maggior parte dell'*audience maker* guadagna buona parte dei suoi ricavi da un lato del mercato: giornali, riviste e reti televisive addebitano agli inserzionisti una

⁴⁷ Oltre che verbalmente, infatti, si può comunicare utilizzando lo sguardo, le espressioni del volto (mimica facciale), la tonalità della voce (paralinguaggio). I movimenti, le posizioni ed i gesti del corpo (postura e cinesica), modi di vestire (abbigliamento e artefatti)

⁴⁸ James M. Ferguson, "Daily Newspaper Advertising Rates, Local Media Cross-Ownership, Newspaper Chains, and Media Competition", 26 J.L. ECON, 1983, pagg. 635, 637.

commissione di collocamento che dipende dalle dimensioni o dalla lunghezza dell'annuncio e dalla diffusione o dalla base di abbonati della piattaforma multimediale⁴⁹.

Ad oggi, l'introduzione delle reti sociali nella vita quotidiana e in quella lavorativa di ogni individuo, ricopre una grande importanza dato il suo forte impatto. L'utilizzo dei social network a livello aziendale ha ormai preso sempre più piede nel mondo del business, soprattutto tra le aziende di grandi dimensioni poiché esse, a differenza delle PMI, non solo hanno un maggior budget e numero di risorse da poterci impiegare ma ne capiscono maggiormente l'importanza nel processo di vendita. Le piccole e medie imprese, invece, hanno un approccio più distaccato verso questi innovativi strumenti, sono scettiche verso il loro risultato e non credono, dunque, che possano realmente condurre a grandi benefici per l'azienda. Non bisogna, però, generalizzare in quanto, se si considera l'uso dei social media per settore, risultano numerose imprese anche di non grandi dimensioni come accade, ad esempio, per l'editoria e per la moda⁵⁰.

Sostanzialmente, la decisione di aderire o meno ad un piano marketing di questo tipo sembra dipendere dalla volontà di contenere i costi derivanti dall'attuazione di attività di comunicazione attraverso la rete internet. Ad esempio, Zara non spende nulla in pubblicità ma preferisce continuare ad investire su nuovi punti vendita: questo perché sfrutta strategie pubblicitarie sui social media che, seppur molto economiche, sono altamente efficaci. Se Zara ha bisogno di promuovere un evento o un nuovo design di abbigliamento, non deve fare altro che pubblicare uno stato su Facebook e i suoi 30 milioni di follower possono leggerlo e spargere la voce. Se ciò non bastasse, Zara può anche pubblicare alcune foto su Instagram per i suoi 45 milioni di follower cui chiedere il "like" e la condivisione.

Shein, invece, vive della pubblicità sul web; tuttavia, ha precisato che essa si serve di numerose vie di promozione e marketing a cominciare da KOL, live streaming, affiliazione, pubblicità sui social media,

⁴⁹ Ad esempio, gli annunci a tutta pagina costano più di quelli di un quarto di pagina e gli annunci televisivi che vengono eseguiti durante gli spettacoli di successo o i programmi speciali costano molto di più di quelli che vengono eseguiti durante le fasce orarie non di prima serata. Goettler R., "Advertising Rates, Audience Composition, and Competition in the Network Television Industry", Carnegie Mellon University Gsia Working Paper #1999-E28, Aug. 8, 1999, pag. 4.

⁵⁰ Di Fraia G., *Social Media Marketing: Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011.

remarketing, ecc. senza contare che si tratta del marchio più popolare tra gli utenti di TikTok, i quali supportano il marchio anche attraverso l'hashtag *#shein*. Ogni mese, gli influencer di TikTok ricevono articoli gratuiti per i loro post su TikTok. Altri guadagnano commissioni di affiliazione superiori alla media sulle vendite riferite al sito Web di Shein. Shein, come Primark, ha creato un ambiente in cui i consumatori possono sentirsi sofisticati ed esperti per individuare l'abito appropriato con stile⁵¹.

A livello teorico, comunque, è anche possibile stilare dei punti basilari per la buona riuscita di un progetto social anche se, ovviamente, sono soluzioni che potrebbero variare a seconda delle necessità aziendali. In sostanza, si tratta di⁵²:

- Monitorare costantemente l'andamento delle attività di comunicazione e l'efficacia delle relazioni sui social;
- Rafforzare le competenze sulle strategie attuate per l'uso delle reti sociali affinché vengano incrementate le vendite del business aziendale
- Non sottovalutare l'importanza della buona gestione della comunicazione: aprire un profilo aziendale è molto semplice, ma non è altrettanto semplice e banale mantenere attivo il suo livello di consultazione da parte dell'utenza. Spesso, infatti, si cade nell'errore di dare per scontato che le persone interessate consultino la pagina aziendale senza il dovuto interesse. Non è così: l'azienda deve mantenere attiva l'attenzione dei clienti, ascoltandoli e comunicando con loro in maniera costante.

I social media, quindi, se ben utilizzati, hanno la grande capacità di riuscire ad incentivare le vendite, siano esse online o nei pressi dei negozi autorizzati e di instaurare un rapporto diretto con il singolo utente senza limiti di tempo e spazio in modo da aumentare la fidelizzazione nell'ottica secondo la quale trattenerne un cliente costa meno che acquisirne uno nuovo. Vendere sui social, inoltre, garantisce

⁵¹ Shen J., *“Progressi nell'economia, nelle imprese e nella ricerca manageriale. Atti della Conferenza internazionale 2022 sull'industria creativa e l'economia della conoscenza (CIKE 2022)”*, Atlantis Press International BV, 2022.

⁵² Di Fraia G., *op. cit.*

un'ottima pubblicità e divulgazione del *brand*⁵³ che viene, così, conosciuto da un numero sempre maggiore di utenti.

Altre piattaforme, come giornali e riviste, invece, fanno pagare al pubblico un prezzo esplicito. Ma anche qui i lettori sono fortemente sovvenzionati poiché gli inserzionisti pagano la maggior parte dei costi per ottenere il contenuto che attira i dati degli iscritti desiderati. Le imprese audiorie hanno le caratteristiche di base dei mercati a due lati⁵⁴. La loro struttura dei prezzi non ha una relazione diretta con il costo marginale della fornitura dei media, o il suo contenuto su entrambi i lati del mercato.

Gli *audience maker* aiutano acquirenti e venditori a interiorizzare le esternalità; gli inserzionisti ne traggono maggiori benefici quanto maggiore è il numero di potenziali acquirenti che possono raggiungere. Questi ultimi, dal canto loro, realizzano un'esternalità negativa dai messaggi pubblicitari: in effetti, la maggior parte delle persone pagherebbe per evitarli.

Queste esternalità sembrano essere affrontate da una struttura dei prezzi in cui gli inserzionisti pagano per il pubblico e il pubblico viene pagato con i contenuti per sopportare gli annunci. A tal proposito, ciò che però va compreso è se questo modello di business funzionerà per le piattaforme web: in effetti, gli inserzionisti sembrano riluttanti a pagare somme spropositate per i clic occasionali degli utenti, mentre i browser sembrano riluttanti a pagare per i contenuti.

⁵³ <http://www.consulenzasocialmedia.it/social-commerce-vantaggi-la-vendita-dei-prodotti-sui-social-media-2/>

⁵⁴ Hackner J., Nyberg S., “*Price Competition, Advertising and Media Market Concentration*”, STOCKHOLM University Research Papers In Economics, 3, 2000, pag. 1; Bagwell K., “*The economics of advertising*”, Pt. VII-VIII, 2001.

2.5. *Swot analysis e marketing mix*

Attraverso il processo di marketing strategico ogni organizzazione assegna le proprie risorse per attuare il marketing mix così che possa raggiungere i suoi mercati obiettivo. Tale processo si suddivide in tre fasi che solitamente vengono formalizzate in un piano di marketing:

- a) l'analisi situazionale (SWOT) dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce;
- b) la focalizzazione prodotto-mercato per mezzo della segmentazione del mercato, dell'analisi dei punti di differenza e la definizione degli obiettivi;
- c) il programma di marketing che stabilisce il budget e le attività (strategie e tattiche di marketing) per ognuno degli elementi del marketing mix.

La fase di implementazione corrisponde alla realizzazione del piano di marketing delineato in fase di pianificazione ed è caratterizzata da quattro azioni fondamentali: ottenere le risorse, organizzare l'ufficio marketing, stabilire una tabella di marcia e realizzare il programma. La fase di controllo confronta i risultati ottenuti con gli obiettivi del piano di marketing per individuare eventuali divergenze e varare le misure correttive per sfruttare quelle positive o correggere quelle negative.

Per poter procedere alla pianificazione, un'impresa deve fare il punto della situazione circa le proprie capacità e punti di debolezza, in relazione al contesto in cui è inserita. Questo tipo di analisi, detta analisi SWOT può essere effettuata a livello corporate, a livello ASA, per linea di prodotto o per un singolo prodotto.

L'analisi Swot, dunque, rappresenta un utile strumento di marketing al fine di valutare i punti di forza (*Strengths*), i punti di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un'impresa o anche di un singolo progetto in cui si debbano effettuare delle valutazioni preventive per il raggiungimento di un determinato obiettivo.

L'analisi è rappresentata in una matrice con 4 quadrati in cui, nei primi due, si fa riferimento agli aspetti interni aziendali (attraverso i punti di forza e di debolezza) negli altri, a quelli esterni (valutando le minacce e le opportunità).

Tabella 2: rappresentazione grafica dell'analisi SWOT

Analisi SWOT	Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni (riconosciuti come costitutivi dell'organizzazione da analizzare)	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
Elementi esterni (riconosciuti nel contesto dell'organizzazione da analizzare)	Opportunità	Rischi

Fonte: www.mysocialweb.it

L'obiettivo è far sì che l'impresa abbia un quadro generale dell'andamento della sua operatività, in considerazione sia dei suoi punti di forza e degli aspetti critici, sia di ciò che le propone l'ambiente in cui opera, in modo tale che possa impegnarsi nel migliorare gli aspetti negativi.

CAPITOLO 3 – DANNI AMBIENTALI E RESPONSABILITÀ SOCIALE

3.1 *Corporate social responsibility*: la responsabilizzazione del produttore

L'evoluzione della moda in modelli di produzione sempre più rapidi non è però priva di problemi. Bisogna riconoscere che ci sono gravi complicazioni, sia per quanto riguarda pratiche di lavoro ingiuste e sfruttamento dei lavoratori, sia riguardo il danneggiamento del nostro pianeta con la produzione di quantità catastrofiche di rifiuti. È dunque tempo di rallentare la moda *fast* e iniziare a valutare le conseguenze per far sì che ci sia anche un percorso d'acquisto qualitativamente migliore per il consumatore.

Per quanto riguarda le aziende, invece, l'attenzione è tutta concentrata sulla responsabilizzazione nel processo produttivo, per far sì che quest'ultimo rispecchi dei canoni di eticità e correttezza. Analizzando un'organizzazione o un'impresa, è necessario focalizzarsi su una serie di fattori chiave tra loro interconnessi che permettono di leggere e analizzare nel dettaglio il concetto di sostenibilità secondo una prospettiva economico-aziendale.⁵⁵ Essi sono:

- Il paradigma;
- L'azienda;
- Le pratiche manageriali,
- I settori.

Ciò si concretizza analizzando il perché (paradigma), il chi e il come (azienda e le pratiche manageriali) e il che cosa (il settore) della sostenibilità. Combinando questi elementi, si avrà un modello sostenibile, ma è condizione sufficiente e necessaria la presenza di ogni componente.

Secondo il filosofo Thomas Kuhn, il termine “*paradigma*” significa prospettiva teorica o struttura concettuale, condivisa da tutta la comunità di studiosi di una determinata disciplina, fondata sulle acquisizioni precedenti della disciplina stessa e la capacità di indirizzare le attività di ricerca in termini di argomenti da investigare, ipotesi da comporre e tecniche di ricerca empirica da impiegare.

Approfondendo il paradigma nell'ambito della sostenibilità, bisogna evidenziare tre ambiti: *charity*, responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità.

La *charity* si concretizza nell'azione caritatevole, ovvero quando un'impresa dona un certo ammontare di risorse o una parte dei propri profitti ad un'iniziativa benefica, per occuparsi di situazioni ingiuste. La *charity* è ampiamente utilizzata e trae le sue origini da motivazioni filantropiche, ma non affronta alla radice il problema delle ineguaglianze. È infatti una situazione temporanea. Sostanzialmente, l'impresa in quel momento si fa carico dell'ingiustizia e cerca di ridurre il peso della sofferenza che grava su una comunità di persone o su dei singoli individui. L'intervento però è esterno, non fa parte di un piano

⁵⁵ C. Mio, “*L'azienda Sostenibile*” Chiara Mio, Laterza (2021)

organizzato di iniziative. Infatti, il gesto è a sé stante, non è inserito in una serie di processi di trasformazione tecnica, né c'è il bisogno di affrontare questioni di organizzazione e progettazione strategica.

La *Corporate Social Responsibility* (CSR), ovvero la Responsabilità sociale d'impresa, è una condotta dell'azienda che sceglie di integrare volontariamente, oltre ad aspetti meramente legislativi, aspetti sociali ed ambientali che si fondono con gli obiettivi economico-finanziari. Questi temi vengono infatti anche integrati con i differenti portatori d'interesse dell'impresa che devono essere coinvolti in questo nuovo sistema tramite un percorso di dialogo e confronto sistematico. La CSR non fa altro che enfatizzare la componente etica nell'attività economica: l'impresa viene considerata come un garante, soggetto che tramite alcune iniziative organizzate agisce e si relaziona con gli stakeholder per loro conto. In questo caso, saranno stakeholders sia i dipendenti dell'azienda, che la comunità e l'ambiente esterno. L'obiettivo è dunque quello di rendere il rapporto con questi *stakeholders* più fluido e funzionale, attuando iniziative di *welfare* aziendale che siano orientate al benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Esempi possono essere la creazione di asili nido, servizi per l'assistenza, pensioni integrative, etc. Per quanto riguarda invece i fornitori e le comunità locali, l'obiettivo è finalizzato a migliorare il rapporto con questi soggetti, tramite azioni che rendano più funzionale la loro interazione. Nei confronti dell'ambiente, invece, il focus è spostato sulla responsabilità. Ovvero, adoperando in un certo ambiente, l'impresa deve mantenere un livello minimo di inquinamento per preservarne l'integrità e il corretto mantenimento.

È utile citare l'idea dell'economista statunitense Robert Edward Freeman, il quale afferma che la sostenibilità è il risultato della considerazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*, sia primari sia secondari, che partecipano alla ideazione, produzione, fornitura e vendita di un prodotto.

L'idea di fondo è che un'azienda sostenibile dev'essere non solo in grado di conseguire profitti tali da soddisfare le aspettative dei propri *stakeholders* e garantire la durabilità e lo sviluppo in condizioni di economicità, ma anche di diffondere innovazione per l'intera società.

Un esempio emblematico d'impresa sociale è *Embrace*, una *startup* che ha sviluppato una sacca termica (*Thermopod Embrace*) per i bambini nati prematuri che permette di tenerli al caldo anche in contesti disagiati e difficili, in mancanza di corrente elettrica ad esempio⁵⁶. In Ucraina le nascite premature sono triplicate e per le infermiere è difficile prestare servizio alle mamme e ai bambini mentre gli edifici vengono bombardati⁵⁷. Ecco perché questa organizzazione no-profit sta donando sempre più incubatori portatili.

⁵⁶ <https://www.embraceglobal.org/>

⁵⁷ <https://www.fastcompany.com/90750093/premature-births-have-tripled-in-ukraine-this-nonprofit-is-donating-portable-incubators>

Lo scopo è quello di contribuire a risolvere una *sfida sociale* (cioè l'elevato tasso di mortalità infantile nei paesi poveri) attraverso una *risposta economica, di mercato* (il bene realizzato) e *sociale* (l'*empowerment* delle donne madri, necessario per comprendere l'uso del prodotto).

Secondo alcune rilevazioni ISTAT⁵⁸, molte imprese italiane, indipendentemente dal tipo di produzione generata e dall'area geografica di appartenenza, stanno adottando comportamenti volti a migliorare il benessere dei lavoratori, per ridurre allo stesso tempo l'impatto ambientale dei processi, e migliorare il livello di sicurezza in azienda e nel territorio.

Citando il premio Nobel M Friedman: *“Quando sento uomini d'affari parlare in modo eloquente delle “responsabilità sociali degli affari in un sistema di libera impresa”, mi viene in mente la bellissima frase sul francese che scopri all'età di 70 anni di aver parlato in prosa per tutta la vita. Gli uomini d'affari credono di difendere la libera impresa quando affermano che l'impresa non riguarda “solo” il profitto ma anche la promozione di desiderabili fini “sociali”; quell'affare ha una “coscienza sociale” e prende sul serio le proprie responsabilità nel fornire lavoro”*.

Quindi si afferma che in una società libera l'unica responsabilità dell'impresa è quella di massimizzare il reddito nei confronti di proprietari e azionisti, nel rispetto delle norme sociali e del contesto in cui operano, senza ricorrere a inganni e frodi.

Essendo l'azienda un'organizzazione molto ampia, nella quale possono esserci una moltitudine di obiettivi da raggiungere, è normale che ci siano alcune azioni intraprese che non siano etiche, perché viene raggiunto solo l'obiettivo economico, senza rispettare i criteri etici.

Per quanto riguarda l'ordinamento europeo, l'Unione Europea definiva precedentemente la Responsabilità Sociale d'Impresa come *“un'azione volontaria, ovvero come: integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”*

A partire dal 25 ottobre 2011, con la comunicazione n.681, la Commissione Europea a distanza di dieci anni conia una nuova definizione di CSR: *“La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*⁵⁹.

Nel nostro ordinamento invece, il concetto di CSR viene annoverato dall' art. 41 della Costituzione, che recita: *“L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali”*.

⁵⁸ <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>

⁵⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d%27impresa

Analizzando più a fondo le origini del concetto di impresa etica, i primi cenni partono dall'istituzione del fondo “*Pioneer Found*”, che fu creato nel 1928 a Boston. Già in quegli anni si sperimentava una gestione di finanza che non seguiva la logica della massimizzazione del profitto bensì principi di carattere etico.

Il concetto di finanza ed etica sostenibile si trova anche in un celebre discorso di Robespierre alla Convenzione del 24 aprile 1793, il quale recitava: “*Avete moltiplicato gli articoli per assicurare la più grande libertà all’esercizio della proprietà e non avete detto una parola per determinarne la natura e la legittimità, così che la vostra dichiarazione sembra fatta non per gli uomini, ma per i ricchi, gli accaparratori e i tiranni. Io vi propongo di riformare questi vizi consacrando le verità seguenti: 1. La proprietà è il diritto di ogni cittadino di godere e disporre della parte di beni che gli è garantita dalla legge. 2. Il diritto di proprietà è limitato, come tutti gli altri, dall’obbligo di rispettare i diritti altrui. 3. Non può pregiudicare né la sicurezza, né la libertà, né l’esistenza, né la proprietà dei nostri simili. 4. Ogni possesso, ogni commercio che viola questo principio è illecito e immorale*⁶⁰.”

Nella realtà italiana invece, questi concetti vengono affrontati da Giancarlo Pallavicini. Pallavicini è un economista, manager e giornalista italiano che negli anni 1950 ha anticipato i primi concetti di marketing e, negli anni 1960, i primi fondamenti della responsabilità sociale d’impresa⁶¹.

Secondo Pallavicini l’attività economica seppur debba essere orientata al profitto, deve sempre tener conto di una serie di risultati non prettamente economici che possano portare valore all’impresa e che riguardino questioni etiche, morali, culturali e ambientali.

3.1.1 La tracciabilità dei capi e delle materie prime

L’attenzione per l’ambiente e gli standard etici rientra ormai nella catena del valore di un’azienda con l’introduzione di nuovi fattori e leve competitive coerenti con uno sviluppo sostenibile per la collettività. Ecco perché è importante parlare nel campo della moda di tracciabilità dei capi.

Per tracciabilità si intende il processo che permette al consumatore di conoscere tutto il percorso compiuto da un determinato prodotto prima di essere acquistato. Nel caso dei capi d’abbigliamento, si fa riferimento a tutte le fasi necessarie per crearlo: a partire dalle materie prime e le fibre, fino alla vendita. Per tracciare un capo è importante anche poterlo riconoscere tra tanti, quindi è necessario distinguerlo. La marcatura si distingue in due tipi:

- Marcatura tramite etichetta;
- Marcatura chimico-fisica

⁶⁰ <http://www.gioviannarmillotta.it/metodo/robespierre03.htm>

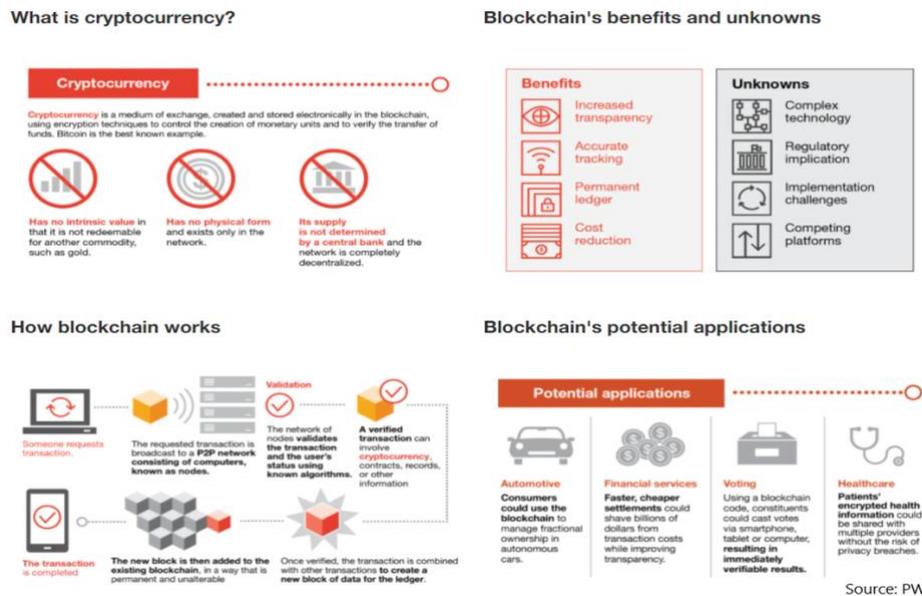
⁶¹ [https://it.wikipedia.org/wiki/Giancarlo_Pallavicini_\(economista\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Giancarlo_Pallavicini_(economista))

Questo è il primo passaggio per dar vita alla tracciabilità, che è sicuramente un processo molto lungo e complicato perché tracciare vuol dire controllare ogni fase della lavorazione. Infatti, per quanto riguarda un capo d'abbigliamento, il processo produttivo è molto lungo e frammentato e questo crea problemi, diventa difficile realizzare una tracciabilità affidabile. Inoltre, questo processo ha dei costi elevati, ed è questo il motivo per cui le aziende molto spesso si fermano al sapere solo da dove provengono i materiali principali e non si spingono oltre.

Fornire però le informazioni sulla tracciabilità di un prodotto è un impegno di coscienza da parte del produttore nei confronti del consumatore. È una situazione *win-win* per entrambi: il produttore rispetta il proprio lavoro, e il consumatore riceve ciò che si aspettava.

Ai fini della tracciabilità, gli strumenti digitali sono fondamentali per operare un cambiamento significativo: tuttavia raggiungere una trasparenza completa è un compito complesso e richiede una tecnologia adeguata ad analizzare e raccogliere tutti i dati, a partire dalla catena di approvvigionamento. In passato le aziende operanti nel settore della moda prediligevano riservatezza nella supply chain, e ciò rappresentava un vantaggio competitivo attribuendo massimo riserbo sia sui fornitori che sulla provenienza delle materie prime. Tutto ciò assicurava esclusività e non replicabilità del bene o servizio offerto. Nel 2009 è stato istituito un nuovo modello tecnologico, chiamato *blockchain* ideato da Satoshi Nakamoto. Questo modello è strettamente legato al sistema dei *bitcoins* o criptovalute, ma negli ultimi anni sono state sviluppate ulteriori funzionalità inerenti anche all'industria della moda. La *blockchain* si basa su un sistema decentralizzato di informazioni che vengono registrate in un *database* (o *digital ledger*) e condivise all'interno di una *community* definita "network". Sarà possibile per ogni utente aggiungere delle informazioni all'interno del *digital ledger*, che sarà visibile a ciascun membro appartenente al network, che avrà la possibilità di visualizzare la storia delle informazioni in entrata (Figura 10)

Figura 10 – Come funziona il Blockchain

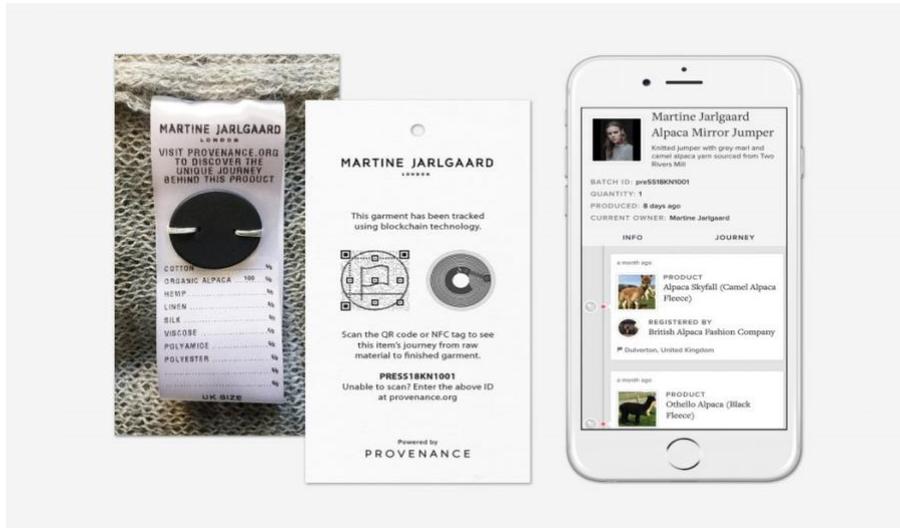


Fonte: PWC

L'aggiornamento della *blockchain* avviene senza passare da un'amministrazione centrale e dunque permette alle aziende di interagire direttamente con i loro consumatori ed aumentare di conseguenza il senso di appartenenza al brand. Il sistema *blockchain* è funzionale perché non solo assicura la possibilità di registrare ogni passaggio del processo produttivo, ma anche di preservare la protezione della proprietà intellettuale di brand/designers. Un ottimo esempio di tracciabilità può essere identificato nelle etichette prodotte dalla designer londinese fondatrice del brand "Martine Jarlgaard" che ha incluso nei propri capi delle etichette intelligenti (*smart labels*) che permettono al consumatore, tramite un sistema di *location mapping*, di rintracciare tutto il processo di produzione del capo d'abbigliamento comodamente sul proprio smartphone⁶² (Figura 11).

⁶² <https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/tracciabilita-industria-abbigliamento>

Figura 11 – etichette smart



Fonte: Martine Jarlgaard

3.2 Lo sfruttamento dei lavoratori

Il *fast fashion* è un settore dell'abbigliamento e comparto di grande vitalità che ha modificato il mondo della moda, sia nella sua componente organizzativa e produttiva, sia dal punto di vista della sua concezione da parte del cliente.

Per tanto i marchi prevalenti appartenenti a questa realtà, già citati in precedenza, realizzano abiti di bassa qualità vendendoli a prezzi super ridotti. Questo meccanismo di produzione proietta l'individuo all'interno di un circolo vizioso di consumismo spasmodico. La promessa di capi alla moda così costruiti è come un tappeto sotto il quale vengono nascoste tonnellate di polvere. Polvere che rappresenta milioni di lavoratori sfruttati e disumanizzati, con conseguenti vite perse collegate alle pessime condizioni di lavoro in fabbrica.⁶³

I brand di *fast fashion*, per poter offrire i loro prodotti a prezzi così bassi, subappaltano la produzione a fabbriche situate in paesi disagiati, nei quali la tutela dei lavoratori è quasi inesistente.

Parliamo ad esempio del Bangladesh, in cui principi come un salario minimo e orari di lavoro consoni, non sono previsti dalle leggi nazionali. Inoltre, i grandi brand, facendo leva sulla povertà e mancanza di alternativa della popolazione, arrivano a retribuire la manodopera da 1,90\$ a 2,40\$ al giorno per una giornata lavorativa di 12 ore.

Il taglio dei costi esita in una riduzione delle tutele per i lavoratori e aumento di violazione dei diritti umani. Ad esempio, in alcune fabbriche si lavora in edifici fatiscenti, gli operai spesso sono chiusi a chiave all'interno del luogo di lavoro con addirittura affissione di sbarre alle finestre.

⁶³ www.normativa.largemovements.it/fast-fashion/

Da questa situazione emerge che uno degli aspetti più critici è sicuramente quello delle condizioni di lavoro dei dipendenti nelle fabbriche. Secondo il rapporto⁶⁴ dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sullo sfruttamento minorile, più di 74 milioni di bambini compiono dei lavori con tasso di rischio molto alto e vengono sfruttati, stando costantemente a contatto con sostanze dannose per la salute e macchinari pericolosi. Un'inchiesta⁶⁵ pubblicata nel 2017 su The Observer ha dimostrato che su un campione di 500 dipendenti di quattro diverse fabbriche delle multinazionali Nike, Asics, Puma e VF Corporation, la maggior parte di essi sono stati ricoverati in ospedale.

Altra tecnica molto utilizzata dai marchi della moda *fast* è quella di delocalizzare la produzione in Paesi come India, Bangladesh o Pakistan. Questo serve sia per abbattere i costi di produzione, sia per far sì che le legislazioni siano meno restrittive sulle condizioni di lavoro.

Essendo i casi di sfruttamento lavorativo molto alti, l'associazione Public Eye⁶⁶ con sede a Lugano, in Svizzera, ne ha denunciati alcuni per far sì che ci sia il rispetto dei diritti umani sul posto di lavoro e che vengano rispettati anche gli standard ambientali in tutti il mondo. Il loro obiettivo è quello di sviluppare e sostenere campagne che abbiano lo scopo di fare pressione su politici per poter agire contro le aziende che non tutelano abbastanza i propri lavoratori. Il portavoce dell'impresa David Hachfeld ha rivelato che molto spesso sono le aziende stesse che li contattano perché sanno di avere problematiche all'interno della loro organizzazione, relative alla tutela dei diritti.

Quello che fa concretamente Public Eye è aiutare, tramite un risarcimento, le persone i cui diritti vengono violati. Hachfeld spiega anche che il Parlamento (in questo caso, svizzero) dovrebbe imporre regole più chiare sulla disciplina, sulla regolazione dei diritti umani nella catena produttiva, per far sì che le aziende possano concretamente agire e non solo promettere comportamenti corretti che non vengono poi applicati.

Per quanto riguarda il “*Villaggio Shein*” (Figura 12), esso è tutt'altro che il luogo ideale dove lavorare, il che si scontra con la fama di azienda internazionale che produce milioni di capi di abbigliamento per tutto il mondo. Hachfeld riferisce che il “*Villaggio*” è formato da piccole officine con corridoi e scale bloccate da vestiti e rotoli di tessuto; inoltre non sono presenti uscite di emergenza, fondamentali per i lavoratori in caso scoppiasse un incendio. Ovviamente il ritratto di questa realtà non combacia minimamente con il Codice di condotta⁶⁷ pubblicato da Shein e nemmeno con la campagna relativa alla Responsabilità Sociale⁶⁸, presente sul sito. Anzi, quest'ultima chiarisce come gli ambienti di lavoro allestiti per i lavoratori siano sicuri, igienici e salubri.

⁶⁴ https://www.ilo.org/rome/pubblicazioni/WCMS_671158/lang--it/index.htm

⁶⁵ <https://www.theguardian.com/business/2017/jun/25/female-cambodian-garment-workers-mass-fainting>

⁶⁶ <https://www.publiceye.ch/de/portrait>

⁶⁷ <https://us.shein.com/Supplier-Code-of-Conduct-a-1096.html>

⁶⁸ <https://it.shein.com/campaign/csr->

Un altro problema che affligge i dipendenti delle fabbriche di Shein è il numero di ore lavorative. Sempre secondo un'intervista pubblicata su Public Eye, i turni di lavoro contano fino alle 11 ore interrotte ogni giorno. Bisogna inoltre aggiungere anche l'assenza di contratti di lavoro regolari e l'assenza dei contributi previdenziali. Vengono dunque violate in pieno le premesse contenute nel codice di Condotta di Shein secondo cui "l'orario di lavoro dev'essere organizzato in maniera ragionevole", ma anche le regole dettate dal diritto del lavoro cinese, il quale sancisce che l'orario settimanale di un lavoratore non può superare 40 ore di lavoro e 36 di lavoro straordinario al mese ed è previsto obbligatoriamente un giorno libero a settimana."

Figura 12 – Magazzini Shein



Fonte: Panos Pictures / Public Eye

Il documentario "*Fashion victims*" evidenzia come situazioni simili si trovino anche in Europa. In particolare, a Leicester in Inghilterra nel distretto delle fabbriche tessili che dopo aver attraversato una crisi ha avuto una ripresa grazie a marchi *low cost* quali Boohoo e PrettyLittleThing. Anche in questo caso ci sono lavoratori costretti a lavorare fino a dieci ore al giorno per sole tre sterline l'ora, ovvero meno della metà del salario minimo stabilito dalla legge inglese, in edifici vecchi con finestre oscurate, dunque un ambiente lavorativo malsano. Tutto ciò per assicurare che un capo d'abbigliamento sia prodotto e spedito, pronto per essere distribuito, in pochissimi giorni. Ovviamente i grandi brand, quando vengono posti davanti a

queste pratiche di lavoro negano l'esistenza di tutto ciò e ribadiscono come i propri dipendenti siano rispettati e tutelati. Tutto questo si concretizza in un lavoro di facciata, nell'utilizzo di campagne e materiali "green" per salvaguardare la redditività e l'immagine del marchio, ma la dura realtà spinge a intraprendere azioni che possano cambiare davvero la situazione⁶⁸.

Grande contributo in termini di sfruttamento dei lavoratori e garanzia del salario minimo è quello dell'associazione "Abiti Puliti"⁶⁹. Questa organizzazione è una delle quattordici coalizioni nazionali della "Clean Clothes Campaign" in Europa, ovvero un network formato da 234 organizzazioni che collaborano tramite quattro coalizioni regionali in Europa ed Asia. L'obiettivo che si prefigge è quello di intraprendere azioni che aiutino a mobilitare soggetti che possano dare sostegno alle richieste di assistenza e solidarietà dei partner internazionali per risolvere casi urgenti di violazione nei paesi di produzione. Molta enfasi è posta sulla questione del salario minimo dignitoso, che è diverso dal salario minimo legale in quanto non è basato sui valori di mercato. Inoltre, questo diritto umano viene riconosciuto nel diritto internazionale e anche nella Costituzione Italiana. La coordinatrice della Campagna Abiti Puliti, Deborah Lucchetti, riporta che "pagare un salario minimo ai lavoratori aiuterebbe le imprese a produrre meno e meglio, migliorando le condizioni dei lavoratori, dell'ambiente e dell'economia". Si andrebbe verso un modello d'organizzazione d'impresa sicuramente più etico e sostenibile⁷⁰.

3.2.1 L'incidente del Rana Plaza ed altre vicende

Nella settimana tra il 18 al 24 aprile 2022 si è svolta la *Fashion Revolution week*, un evento internazionale per promuovere la moda etica, sicura e responsabile. L'ente promotore è Fashion Revolution, fondato da Carry Somers e Orsola de Castro nel 2013 in seguito ai tragici eventi avvenuti al Rana Plaza a Dhaka, in Bangladesh, dove uno stabilimento commerciale è crollato causando la morte di 1133 persone. La *Fashion Revolution week* si svolge annualmente in 89 Paesi del mondo e riunisce associazioni e ong, economisti, ricercatori e professionisti del settore tessile per deliberare le azioni da intraprendere a livello etico e sostenibile nell'industria della moda.

Anche quest'anno la campagna ha affrontato il tema dello sfruttamento e della disuguaglianza nella filiera della moda, lanciando *#GoodClothesFairPay*⁷¹, una petizione che chiede una legislazione sul

⁶⁸ <https://thebottomup.it/2022/05/17/moda-sfruttamento-lavoratori-prodotti-dannosi/>

⁶⁹ <https://www.abitipuliti.org/>

⁷⁰ <https://www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2022/06/29/news/lavoro-355962731/>

⁷¹ Un'iniziativa dei cittadini europei per un salario dignitoso nella filiera della moda

salario di sussistenza nel settore dell'abbigliamento, e *#WhoMadeMyFabric?*⁷², per chiedere maggiore trasparenza ai marchi sulle strutture in cui vengono realizzati i tessuti⁷³.

Un caso eclatante durante il quale sono state violate le normative in tema di lavoro tanto da richiedere ancora oggi giustizia, riguarda il crollo dell'edificio Rana Plaza situato alla periferia di Dacca, in Bangladesh, avvenuto il 24 aprile del 2013. Qui, erano concentrate centinaia di microaziende tessili (Zara, ma anche la nota azienda italiana Benetton e Manifattura Corona) con sfruttamento evidente dei lavoratori da parte dei grandi marchi internazionali di fast fashion.

Negli anni seguenti all'incidente c'è stata difficoltà a predisporre dei finanziamenti adeguati a risarcire le vittime e i loro familiari. Un nuovo fallimento da parte dei giganti della moda nel garantire il rispetto dei lavoratori che producevano per loro. Ciò è stata fonte di una sofferenza continua. È accertato che, nell'anno successivo al crollo (2014), la richiesta di 5 milioni di dollari dedicato al potenziale fondo di risarcimento per i lavoratori deceduti, equivalente appena all'1,4% degli utili realizzati del gruppo italiano Benetton, trovava difficoltà a concretizzarsi. E i marchi coinvolti, sempre nel 2014, contribuivano con solo 15 milioni di dollari rispetto ai 40 milioni necessari, nonostante fosse stato siglato un accordo innovativo tra marchi, governo del Bangladesh, sindacati nazionali e internazionali e ONG, supervisionato dall'ILO (Organizzazione mondiale del lavoro), agenzia fondata nel 1919 con l'adesione di 187 Stati membri, e divenuta con il tempo la prima agenzia specializzata delle nazioni unite nel 1946, per la tutela dei lavoratori colpiti dalla tragedia del Rana Plaza. Inoltre, è utile segnalare che il fondo *"Donor Trust Fund"* volontario, appositamente istituito per raccogliere donazioni, è risultato sottofinanziato⁷⁴.

Elenco delle aziende che si sono in qualche modo rifiutate di aderire al fondo citato: Benetton, Manifattura Corona, Yes Zee, Adler Modermarkte, Ascena retail, Auchan, Carrefour, Cato Fashions, Grabaok, Guendenpfennig, Icotix, etc.

Un'altra vicenda disastrosa è stata quella che ha colpito la fabbrica tessile pachistana Ali Enterprise a Karachi, dove nel 2012 lo scoppio di un violento incendio è costato la vita a oltre 250 lavoratori (tra cui 12 minorenni).

L'11 settembre del 2012, giorno dell'accaduto, nella fabbrica Ali Enterprises a Karachi, molti lavoratori sarebbero potuti scappare e mettersi in salvo, ma una simulazione computerizzata realizzata dal gruppo di ricerca Forensic Architecture mostra come la fabbrica fosse insicura e dunque tutti i tentativi sono stati nulli.

⁷² Movimento per fornire maggiore visibilità e assumersi maggiori responsabilità per l'intera catena di approvvigionamento globale

⁷³ <http://www.vita.it/it/article/2022/05/02/payyourworkers-la-mobilizzazione/162580/>

⁷⁴ https://www.repubblica.it/solidarieta/dirittiumani/2014/04/24/news/rana_plaza_rana_plaza_un_anno_dopo_azioni_in_italia_e_nel_mondo_per_chiedere_i_risarcimenti_delle_vittime-84344589/

Se solo ci fosse stata una semplice e lineare applicazione delle norme pakistane e internazionali in materia di sicurezza, centinaia di vite sarebbero state salvate. E il colmo arriva quando viene riconosciuta, qualche settimana prima della tragedia, la conformità allo standard Social Accountability International SA8000 dall'azienda italiana di revisione RINA, che assicurava la sicurezza della fabbrica. Nulla, dunque, nemmeno il conferimento di questa certificazione così poco tempo prima del crollo, ha sollecitato i responsabili delle fabbriche a mettere in sicurezza l'ambiente di lavoro per assicurarsi che venissero salvate le vite dei lavoratori coinvolti.

3.2.2 La felpa” *Respect*” di Zara e l’etichetta “*Help me* “di Shein, i casi lampanti di sfruttamento dei lavoratori

Nello statuto della società madre di Zara, essa si presenta come un'azienda trasparente e che tiene molto a cuore gli interessi dei propri dipendenti quando si trovano sul posto di lavoro. Tramite uno studio di Public Eye⁷⁵, è stato possibile, attraverso un lungo processo, risalire a tutti i passaggi della filiera fino ad arrivare a dove vengono prodotti. La chiave di svolta è stata trovare le fabbriche tessili turche a cui Inditex affida la propria produzione per capire sia le condizioni di lavoro, sia quanto ci rimettono i lavoratori lavorando per questa società. Guardando l'ultimo rapporto annuale di Inditex, leggiamo: *“Qualità, tracciabilità e sostenibilità sono le parole d'ordine del nostro modello” afferma Pablo Isla, il Presidente. “Crediamo fermamente che il nostro modello funzioni solo se è sostenibile”, continua. “Pertanto, i lavoratori della filiera sono al centro [...] per favorire iniziative che promuovano il progresso sociale”*. Ma sarà davvero così? Il capo d'abbigliamento analizzato in questo caso è una felpa nera, con una stampa che cita la parola “*R-E-S-P-E-C-T*”, rispetto in italiano (Figura 13). Respect sarebbe il titolo della canzone della star statunitense Aretha Franklin e segue, sotto la scritta, una parte del ritornello, ovvero “scopri cosa significa per me”. L'obiettivo della ricerca condotta da Public Eye è proprio capire cosa comporta la produzione di questa felpa, soprattutto per tutti i lavoratori: i loro diritti saranno rispettati? Secondo la casa madre di Zara, Inditex, la linea *Join Life* è quella che più si affianca al concetto di sostenibilità, producendo capi d'abbigliamento con materie prime sostenibili, o comunque realizzando dei capi che provengano da fabbriche che hanno avuto il massimo dei voti in audit sociali e valutazioni ambientali, stabilimenti che dunque non dovrebbero infrangere nessuna regola o diritto umano⁷⁶.

⁷⁵ Ong svizzera

⁷⁶ <https://valori.it/dietro-una-felpa-green-di-zara/>

"messaggi segreti" nelle etichette dei vestiti e li avrebbero pubblicati su TikTok. Alcuni video hanno persino ricevuto milioni di visualizzazioni e di "mi piace".

Figura 14 – Etichetta “need your help” Shein



Fonte: Twitter

Dopo che questi video sono diventati virali, la necessità di risposte dal brand coinvolto è diventata sempre più incalzata. Shein ha reagito alle affermazioni con un video TikTok in cui affermava che i video "contengono informazioni fuorvianti e imprecise" sull'azienda. *“Vogliamo essere molto chiari sul fatto che prendiamo molto sul serio i problemi della catena di approvvigionamento. [...] Il nostro rigoroso Codice di condotta vieta ai fornitori di sfruttare il lavoro minorile o forzato e non tolleremo la non conformità”*, hanno osservato i funzionari dell'azienda. Hanno inoltre spiegato che si è trattato sicuramente di un errore di traduzione, e che il *“Need your help”* fosse riferito alla modalità per trattare e lavare correttamente i capi. Ovviamente questa spiegazione non esonera Shein dall'obbligo di fornire ai propri lavoratori condizioni di lavoro sicure e una retribuzione dignitosa. Tuttavia, il fatto che tutti questi testi siano stati presumibilmente inviati da operai di una fabbrica di abbigliamento mostra quanto sia diffuso il problema.

3.3 Moda e salute: un connubio difficile

Alcuni Stati, come quello di New York, stanno agendo per far sì che i big della moda siano costretti a rendicontare la propria sostenibilità tramite delle leggi apposite.

Brand come Armani, LVMH, Nike, Zara, H&M e altre multinazionali hanno ormai poco tempo prima che diventi obbligatorio per loro, se dovesse essere approvato in legge il *Fashion Sustainability and Social Accountability Act* (il provvedimento sulla rendicontazione sociale e di sostenibilità, presentato come Assembly Bill A8352)⁷⁸, rendere obbligatoriamente pubblici gli impatti ambientali del 50% delle loro attività⁷⁹.

Secondo una ricerca della McKinsey, il settore della moda ha dato vita a circa 2,1 miliardi di tonnellate di emissioni di gas serra (GHG) nel 2018, circa il 4% del totale globale. A dimostrazione di ciò, l'industria della moda emette all'incirca la stessa quantità di gas serra all'anno dell'intera economia di Francia, Germania e Regno Unito messe insieme.

Nonostante gli sforzi per ridurre le emissioni, il settore è su una traiettoria che supererà il percorso di 1,5 gradi per mitigare il cambiamento climatico stabilito dal Gruppo intergovernativo di esperti sui cambiamenti climatici (IPCC) e ratificato nell'accordo di Parigi del 2015. Per raggiungere questo percorso, la moda dovrebbe ridurre le proprie emissioni di gas a effetto serra a 1,1 miliardi di tonnellate di CO₂ equivalente entro il 2030. Ma i calcoli della ricerca, adeguati per tenere conto del probabile impatto del COVID-19, mostrano che il settore è destinato a superare il suo obiettivo di quasi il doppio, con emissioni di 2,1 miliardi di tonnellate di CO₂ equivalente nel 2030, a meno che non adotti ulteriori azioni di abbattimento (Figura 15).

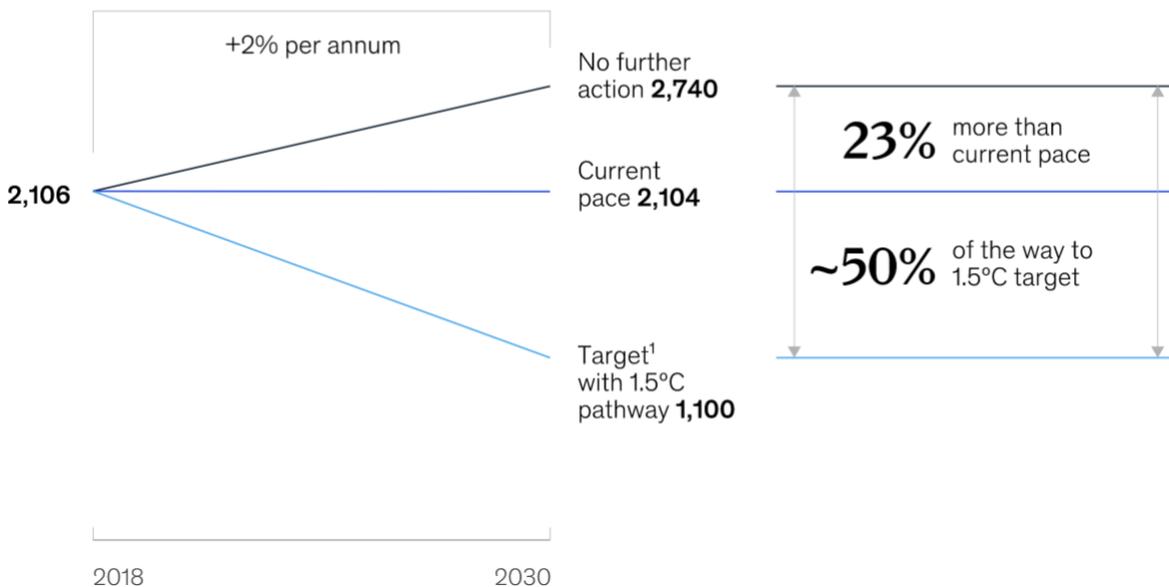
Per ottenere una comprensione più profonda delle emissioni di carbonio della moda e identificare ulteriori sforzi di abbattimento che l'industria potrebbe perseguire, è stata esaminata l'intera catena del valore, dalle fattorie e dalle fabbriche, ai marchi e ai rivenditori, ai responsabili politici, agli investitori e ai consumatori. I risultati mostrano che tutti i partecipanti in tutte le parti della catena del valore hanno un ruolo da svolgere nel guidare la decarbonizzazione e apportare cambiamenti reali e duraturi in meglio nel settore della moda.

⁷⁸ Atto che richiede ai venditori al dettaglio di moda e ai produttori di divulgare le politiche di diligenza ambientale e sociale

⁷⁹ <https://valori.it/moda-sostenibile-new-york-legge/>

Figura 15 - Abbattimento delle emissioni ipotizzando che la decarbonizzazione del settore continui al ritmo attuale

Emissions abatement assuming the industry decarbonization continues at current pace,
million tons of CO₂ equivalent



Fonte: McKinsey

Una delle sfide che la moda deve affrontare nel ridurre la propria impronta di gas serra è la probabilità che il cambiamento della popolazione e dei modelli di consumo guidi la continua crescita del settore. Un previsto aumento dei volumi potrebbe spingere le emissioni di carbonio a circa 2,7 miliardi di tonnellate metriche all'anno entro il 2030 se non vengono intraprese azioni di abbattimento. Tuttavia, se l'industria continua ad abbracciare le iniziative di decarbonizzazione al ritmo attuale, entro il 2030 limiterà le emissioni a circa 2,1 miliardi di tonnellate metriche all'anno, più o meno le stesse di oggi. Eppure, anche con questi sforzi, le emissioni raggiungerebbero quasi il doppio del livello massimo che consentirebbe all'industria della moda di seguire il percorso di 1,5 gradi.

Per raggiungere il percorso di 1,5 gradi, l'industria dovrebbe intensificare le sue azioni di abbattimento e aumentare gli sforzi di decarbonizzazione esistenti per ridurre le emissioni annuali a circa 1,1 miliardi di tonnellate nel 2030, circa la metà della cifra odierna. Circa il 60 percento dell'ulteriore riduzione delle emissioni in questo scenario di abbattimento accelerato potrebbe essere ottenuto nelle operazioni a monte, attraverso iniziative come miglioramenti dell'efficienza energetica e una transizione verso le energie rinnovabili, con il supporto di marchi e rivenditori. Un altro 18% delle emissioni potrebbe essere risparmiato attraverso miglioramenti operativi dei marchi di moda e un ulteriore 21% attraverso

cambiamenti nel comportamento dei consumatori. Insieme, questi sforzi potrebbero rimodellare il panorama della moda.

La buona notizia per l'industria della moda è che molte delle azioni necessarie per l'abbattimento accelerato possono essere realizzate a costi modesti. Quasi il 90% delle misure che sono state identificate costerebbero meno di \$ 50 per tonnellata di emissioni di gas a effetto serra diminuite. Inoltre, circa il 55% delle misure porterebbe a risparmi netti sui costi per il settore.

Le restanti azioni richiederebbero incentivi per modellare la domanda dei consumatori o regolamenti per fornire un abbattimento. Sarebbe necessario un capitale iniziale per finanziare il 60 per cento delle misure di abbattimento.

Dato il loro potenziale per agire come i principali motori di abbattimento accelerato, i marchi e i rivenditori devono affrontare l'invito a collaborare con altri nella catena del valore per investire per benefici sociali e ambientali a lungo termine. Non solo possono apportare cambiamenti alle proprie operazioni, ma possono anche supportare gli sforzi di decarbonizzazione in altre parti del settore e aiutare i consumatori a fare scelte di acquisto più sostenibili⁸⁰.

Secondo uno studio del *Water Witness International* (WWI), i fiumi in Lesotho (Africa) e Tanzania riversano in pessime condizioni a causa dell'inquinamento provocato dall'industria del *fast fashion*. Questi territori risultano essere i luoghi ideali per le catene di *fast fashion* per produrre i propri capi, ovviamente a causa del costo bassissimo della manodopera, ma anche a causa dell'assenza di controlli ambientali e l'esistenza di condizioni fiscali vantaggiose. Il continente africano purtroppo è uno dei più colpiti e il problema ora sembrerebbe relativo all'assenza di acqua pulita da bere per la popolazione o acqua destinata ai servizi igienici. In particolare, in Lesotho, i ricercatori del WWI hanno identificato un fiume che è stato inquinato dai colori artificiali utilizzati per la tintura dei jeans, insieme anche al caso del fiume Msimbazi a Dar es Salaam (in Tanzania). Sono stati esaminati dei campioni di acqua di questo fiume, nelle vicinanze di un'industria tessile, e il risultato è un pH pari a 12 (ovvero, come quello della candeggina). È evidente quello che potrebbe succedere se la comunità locale utilizzasse quest'acqua per berla, per irrigare i campi o per uso quotidiano; purtroppo, molto spesso non ci sono alternative, se non quella di utilizzare quest'acqua inquinata⁸¹.

Come già citato, l'impatto del denim, ovvero il materiale utilizzato per produrre i jeans, è altamente preoccupante. Per la fabbricazione del denim viene impiegato il 35% della produzione mondiale di cotone; per far sì che ci sia un così elevato utilizzo dev'essere implementato l'uso (non regolamentato) di pesticidi e fertilizzanti, e anche un largo uso d'acqua (circa 10.000 litri di acqua per realizzare un solo jeans).

⁸⁰ <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>

⁸¹ <https://www.greenme.it/lifestyle/moda/fast-fashion-inquinamento-africa-report-shock/>

Un altro problema è rappresentato dallo smaltimento di questo materiale: secondo lo studio “*The Widespread Environmental Footprint of Indigo Denim Microfibers from Blue Jeans*”, le fibre dei jeans sono naturali, il problema sorge quando non si biodegradano. Infatti, queste fibre si depositano sui sedimenti naturali. Il motivo di tutto ciò sono i coloranti usati sul tessuto che servono a donare la tipica colorazione blu. Fenomeni simili sono rintracciabili anche nei campioni d’acqua prelevati dalla città cinese di Xitang. Secondo uno studio di Greenpeace, infatti, su 21 campioni di acqua, 17 hanno rilevato la presenza di cinque metalli pesanti: cromo, mercurio, piombo, rame e cadmio. Essi vengono utilizzati per diluire la tinta color indaco e poi riversati nei corsi d’acqua, dove ovviamente creano dei danni enormi.

Sempre parlando di denim, un’altra pratica molto dannosa è la *sabbiatura*. Questo processo permette di donare un effetto “strappato” e “logoro” ai jeans, ma è un procedimento estremamente dannoso per i lavoratori che inalando delle particelle di sabbia possono contrarre malattie estremamente pericolose come ad esempio la silicosi. Purtroppo, ancora oggi, molti brand tra cui Zara, utilizzano questa procedura mettendo a repentaglio la salute dei propri lavoratori⁸².

Altri marchi, tra cui Levi’s, stanno cercando di proseguire nella direzione opposta. Infatti, il brand si è impegnato a cessare il rilascio di sostanze chimiche pericolose entro al 2020, misura che ha suscitato la reazione positiva di Greenpeace. La ONG aveva infatti mandato avanti un procedimento per incoraggiare Levi’s ad impegnarsi molto di più sulla questione ambientale.

Levi’s si era già mobilitato per ridurre l’utilizzo di etossilati di nonilfenolo (NPE), considerati come dei “perturbatori del sistema endocrino” (sospettati di avere un’incidenza sulla riproduzione e d’incrementare il rischio di sviluppare alcuni tipi di cancro) e di PFC (composti perfluorati).

Greenpeace ha dichiarato che marchi come Levi’s sono utili a dare un corretto esempio ad altri brand che sicuramente in futuro attueranno azioni più green all’interno delle proprie organizzazioni⁸³.

⁸² <https://www.ilvestitoverde.com/impatto-ambientale-etico-jeans/>

⁸³ <https://it.fashionnetwork.com/news/levi-s-s-impegna-a-produrre-jeans-puliti-entro-il-2020,301658.html>

Conclusione

Il fast fashion è un fenomeno che, almeno per i prossimi anni, sopravviverà sicuramente perché risponde alle necessità di una grande fetta di consumatori. In particolare, Gen Z e Millennials non riescono a rinunciare ai capi di questi brand, nonostante a volte debbano sormontare la questione etica e lo scarso valore dei materiali stessi; per questi consumatori, avere una grande quantità di capi, che solo brand di fast fashion possono fornire, è estremamente importante.

Shein e Zara hanno dimostrato, ognuno con la propria filosofia, come sia possibile rendere tutto ciò reale, tramite modelli snelli e veloci, con magazzini sempre pieni e designer al lavoro tutti i giorni per poter portare nuove collezioni negli store fisici e online. Shein, ha sicuramente tratto vantaggio dal non avere dei retailer fisici e da una serie di politiche e norme che hanno reso la propria ascesa molto semplice. Zara invece, nonostante negli ultimi anni abbia dovuto fronteggiare nuovi competitors, riesce ancora a mantenere salda la propria posizione.

Ma a che costo, questi brand, realizzano tutto ciò?

Come ampiamente visto nel terzo capitolo, l'altra faccia della medaglia è quella relativa al nostro pianeta. Produrre una così vasta quantità di capi ogni anno porta a livelli di inquinamento altissimi, con conseguente sfruttamento delle materie prime, dei lavoratori, etc. Quindi questo elaborato, dopo aver affrontato tutto ciò che caratterizza il mondo del fast fashion, e dopo aver riconosciuto come una strategia chiara sia importante per questi tipi di aziende, ha evidenziato però la criticità delle stesse.

Sorge spontaneo domandarsi come questi tipi di produzione potranno continuare ad andare avanti, senza inquinare, il che risulta essere un paradosso. Ma molte aziende si stanno muovendo verso scelte più green, con maggiore consapevolezza, spinti anche dalle pressioni governative. La soluzione, dunque, potrebbe essere quella di non cessare questo tipo di produzione, ma cercare di migliorare il processo produttivo prestando attenzione non solo al lato green, ma alla tutela dei diritti dei lavoratori coinvolti in questa grande macchina per far sì che non si ripetano più incidenti lavorativi o un tasso così alto di malattie sul luogo di lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006), "Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 259-271
- Brooks, A. (2015). Systems of provision: Fast fashion and jeans. *Geoforum*, 63, 36-39.
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, 57(4), 778-795.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Corbellini E., Saviolo S., "L'esperienza del lusso", Etas, Milano, 2009.
- Corbellini E., Saviolo S., *op. cit.*, pag. 152.
- Corbellini E., Saviolo S., *op. cit.*.
- Di Fraia G., *op. cit.*
- Di Fraia G., *Social Media Marketing: Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011.
- Fiori, G., & Tiscini, R. (2017). *Economia aziendale* (Seconda ed.). Egea.
- Foglio, A., "Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing" VI. 439 (2007)
- Goettler R., "Advertising Rates, Audience Composition, and Competition in the Network Television Industry", Carnegie Mellon University Gsia Working Paper #1999-E28, Aug. 8, 1999, pag. 4.
- Golizia D., "Fashion Business Model. Strategie e modelli delle aziende di moda", Franco Angeli, Milano, 2016, pagg. 22-23.
- Golizia D., *op. cit.*, pag. 23.
- Golizia D., *op. cit.*, pagg. 26-27.
- Hackner J., Nyberg S., "Price Competition, Advertising and Media Market Concentration", STOCKHOLM University Research Papers In Economics, 3, 2000, pag. 1; Bagwell K., "The economics of advertising", Pt. VII-VIII, 2001.
- James M. Ferguson, "Daily Newspaper Advertising Rates, Local Media Cross-Ownership, Newspaper Chains, and Media Competition", 26 J.L. ECON, 1983, pagg. 635, 637.
- Kapferer J. N., Bastien V., "Luxury Strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso", Franco Angeli, Milano, 2010.
- Kapferer J. N., Bastien V., *op. cit.*, pagg. 295-296.
- Kapferer J. N., Bastien V., *op. cit.*, pag. 301.

Kapferer J. N., Bastien V., *op. cit.*, pag. 304.

Lam, H. & Yurchisin, J. & Cook, S. C., (2016) “Young Adults' Ethical Reasoning Concerning Fast Fashion Retailers”, *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings 73*

Manzoni B., Caporarello L., Saviozzi F.A., “*L’architetto. Sette sfide manageriali per la crescita professionale*”, Egea, Milano, 2014, pagg. 65-70.

Mio, C., “*L’azienda Sostenibile*” Laterza (2021)

Okonkwo U., “*Luxury fashion branding*”, Palgrave MacMillan, 2007, pag. 269.

Osterwalder A., Pigneur Y., “*Business Model Generation*”, John Wiley & Sons, Hoboken, 2010.

Osterwalder A., Pigneur Y., *op.cit.*, 2010.

Parolini C., “*Business planning*”, Pearson, Milano-Torino, 2011.

Rostiani, R., & Kuron, J. (2019). purchase of fast fashion by younger consumers in indonesia: Do we like it or do we have to like it? *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34(3), 249-266

Sargiacomo M., “*Comportamento manageriale e best-practices nell’azienda Us!*”, Giappichelli, Torino, 2003, pag. 120.

Saviozzi F. A., “*Fare impresa*”, n.4, Università Bocconi Editore, Milano, 2018, pagg. 69-71.

Saviozzi F. A., *op. cit.*, pag. 89.

Saviozzi F. A., *op. cit.*, pagg. 90-92.

Shen J., “*Progressi nell’economia, nelle imprese e nella ricerca manageriale. Atti della Conferenza internazionale 2022 sull’industria creativa e l’economia della conoscenza (CIKE 2022)*”, Atlantis Press International BV, 2022.

Zappi A., “*Lezioni di organizzazione aziendale. Teorie organizzative*”, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, 1996, pagg.84 e ss.

Zappi A., “*Prima di tutto l’uomo. La gestione della conoscenza e delle risorse umane: dalla teoria alla pratica*” vol. II., Libreria dell’Università Editrice, Pescara, 2004, pag. 91.

SITOGRAFIA

<https://it.wikipedia.org/wiki/Economia>

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

<http://www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/fastfashion.htm>

https://www.mark-up.it/wp-content/uploads/sites/3/2014/07/MARKUP_ModaFormati_016_fastfashion.pdf

<https://www.edrawmind.com/article/zara-mission-and-vision-statement-analysis.html>

<https://www.ecommerceguru.it/senza-categoria/shein-lapplicazione-che-ha-superato-amazon/>

<https://www.programmatic-rtb.com/shein-il-tiktok-delle-commerce/>

<https://it.shein.com/About-Us-a-117.html>

<https://www.makeitlean.it/blog/nascita-della-lean-production>

<http://www.comunicazioneimpresa.it/>

<http://www.consulenzasocialmedia.it/social-commerce-vantaggi-la-vendita-dei-prodotti-sui-social-media-2/>

<https://www.embraceglobal.org/>

<https://www.fastcompany.com/90750093/premature-births-have-tripled-in-ukraine-this-nonprofit-is-donating-portable-incubators>

<https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-impese.pdf>

https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d%27impresa

<http://www.giovanriarmillotta.it/metodo/robespierre03.htm>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Giancarlo_Pallavicini_\(economista\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Giancarlo_Pallavicini_(economista))

<https://rifo-lab.com/blogs/blog-di-rifo/tracciabilita-industria-abbigliamento>

www.normativa.largemovements.it/fast-fashion/

https://www.ilo.org/rome/pubblicazioni/WCMS_671158/lang--it/index.htm

<https://www.theguardian.com/business/2017/jun/25/female-cambodian-garment-workers-mass-fainting>

<https://www.publiceye.ch/de/portrait>

<https://us.shein.com/Supplier-Code-of-Conduct-a-1096.html>

<https://it.shein.com/campaign/csr->

<https://thebottomup.it/2022/05/17/moda-sfruttamento-lavoratori-prodotti-dannosi/>

<https://www.abitipuliti.org/>

<https://www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2022/06/29/news/lavoro-355962731/>

<http://www.vita.it/it/article/2022/05/02/payyourworkers-la-mobilitazione/162580/>

https://www.repubblica.it/solidarieta/dirittiumani/2014/04/24/news/rana_plaza_rana_plaza_un_anno_dopo_azioni_in_italia_e_nel_mondo_per_chiedere_i_risarcimenti_delle_vittime-84344589/

<https://valori.it/dietro-una-felpa-green-di-zara/>

<http://stories.publiceye.ch/respect-by-zara/>

<https://valori.it/moda-sostenibile-new-york-legge/>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>

<https://www.greenme.it/lifestyle/moda/fast-fashion-inquinamento-africa-report-shock/>

<https://www.ilvestitoverde.com/impatto-ambientale-etico-jeans/>

<https://it.fashionnetwork.com/news/levi-s-s-impegna-a-produrre-jeans-puliti-entro-il-2020,301658.html>