

LUISS 

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

Fast Fashion e sostenibilità: gli antipodi
che coesistono.
Il caso Zara

Prof. Maria Giovanna Devetag

RELATORE

Sofia Paulini - 259261

CANDIDATO

Indice

<i>Introduzione</i>	3
1. Settore della moda e sostenibilità	7
1.1 Responsabilità Sociale d'Impresa: come le imprese diventano sostenibili	11
1.2 Sviluppo sostenibile nel settore moda.....	13
2 Il Green Marketing	19
2.1 Strategia e applicazione	20
2.2 La matrice del Green Marketing.....	22
2.3 Il pericolo del <i>greenwashing</i> e come evitarlo	34
2.4 Comportamento di acquisto dei consumatori.....	37
2.4.1 Uno sguardo al settore della moda	38
3 Caso studio: Zara	41
3.1 Il Gruppo Inditex.....	41
3.2 Cosa rende un marchio di moda realmente sostenibile?.....	47
3.3 Zara: il marchio di spicco del Gruppo	52
3.3.1 La <i>supply chain</i> di Zara	53
3.4 Zara e la sostenibilità	56
3.5 Applicazione della matrice del Green Marketing.....	61
3.6 Ulteriori osservazioni.....	66
<i>Conclusione</i>	68
<i>Bibliografia</i>	71

Introduzione

Recentemente è molto discussa la tematica dei cambiamenti climatici e sul come poter fronteggiare una situazione che sembra ormai irreversibile. Tale problematica porta con sé la necessità di una presa di coscienza da parte di istituzioni ed imprese, in quanto è emersa la reale necessità di agire il prima possibile per risollevare le sorti del Pianeta prima che sia troppo tardi. Per rendere il cambiamento possibile, è necessario un forte impegno delle istituzioni, delle imprese e persino dei singoli individui, in quanto ognuno, nel suo piccolo, può fare la differenza.

Vi sono determinati settori che risultano essere i principali responsabili dell'inquinamento ambientale attuale, tra i quali figura il settore della moda.

Negli ultimi 25 anni, le aziende dell'industria della moda si sono concentrate sulla ricerca di strategie volte a raggiungere la produzione e vendita di massa. La produzione è stata spostata in specifiche parti del Pianeta, come l'Estremo Oriente, per ridurre i costi e sfruttare le economie di scala. Questa strategia ha, però, generato risultati preoccupanti per quanto concerne l'inquinamento ambientale e del capitale umano. Essendo ormai una situazione non gestibile, le autorità sono intervenute per bloccare questo ciclo ed inoltre, si sono individuati notevoli cambiamenti nella domanda dei beni da parte dei consumatori, in quanto, anch'essi, sono ormai coscienti della gravità della situazione¹(Adigüzel et al., 2020).

A preoccupare particolarmente in termini di impatto ambientale, è il settore del Fast Fashion. Tale connotazione vuole riferirsi alle modalità di realizzazione dei capi di abbigliamento, in quanto la produzione degli stessi avviene in tempi rapidi e ad un costo ridotto, con lo scopo di rispondere ai cambiamenti di gusto dei consumatori nel minor tempo possibile. Questo, oltre che aumentare significativamente i livelli di sostanze tossiche rilasciate nell'ambiente, ha comportato un aumento della presenza di rifiuti tessili in quanto, stimolando continuamente il consumatore ad acquistare un notevole numero di indumenti di bassa qualità, che siano al passo con i nuovi trend delle passerelle, viene anche favorito uno scarto troppo frequente di quei capi che non sono più utilizzati, o considerati alla moda² (Adigüzel et al., 2020).

¹ Adigüzel, F., Linkowski, C., & Olson, E. (2020). *Do Sustainability Labels Make Us More Negligent? Rebound and Moral Licensing Effects in the Clothing Industry* (Capitolo 1, 3-6). Sustainability in the Textile and Apparel Industries. Springer.

² Id 1

Le imprese del settore avendo compresa la realtà ed il forte impatto sull'ecosistema, generato dalla loro produzione, hanno scelto di impegnarsi per rimediare agli errori del passato. Per fare ciò hanno ripensato i loro modelli di business, virando verso alternative più sostenibili, in termini di emissioni di gas serra o consumo di acqua nei vari processi produttivi.

Per garantire che l'impegno dimostrato e che gli sforzi attuati non vengano gettati al vento, è fondamentale educare i consumatori, fornendo loro tutti gli elementi necessari per effettuare scelte di consumo consapevoli. Per le imprese è fondamentale informare adeguatamente la propria clientela in modo di renderla cosciente della realtà dei fatti e permetterle di comprendere l'importanza della transizione verso abitudini più sostenibili e meno inclini allo spreco.

Diviene dunque necessario adottare una strategia di comunicazione pensata *ad hoc*, che racchiuda al suo interno tutti i principi chiave che si vogliono trasmettere ai consumatori. Per far ciò le imprese possono avvalersi del Green Marketing, o marketing sostenibile, inteso come l'insieme delle strategie poste in atto, con lo scopo di migliorare l'impatto ambientale delle proprie attività³ (Grant, 2007).

Il Green Marketing è una strategia di comunicazione molto utile alle imprese per descrivere all'esterno l'impegno dimostrato nel far sì che si possa riportare il Pianeta al suo stato precedente, prima di essere sfruttato, in tutto e per tutto, dall'essere umano.

L'obiettivo di questa tesi è dunque quello di analizzare nel dettaglio tale strategia, in modo da comprendere come le imprese possano implementarla, imparando inoltre, a discernere quando si tratti di marketing sostenibile o mero *greenwashing*, ponendo inoltre l'attenzione sulla responsabilizzazione dei consumatori in relazione al tema della sostenibilità legata alle loro abitudini di consumo. L'impresa che verrà presa in esame è Zara, leader nel settore del Fast Fashion in quanto, in termini di impegno verso l'implementazione di pratiche sostenibili, risulta essere nettamente avanti rispetto ai suoi principali concorrenti.

In riferimento a quanto menzionato precedentemente, il primo capitolo di questa tesi è incentrato sulla sostenibilità e sulla rilevanza che essa ha assunto per le imprese negli ultimi tempi favorendo l'affermazione della "*Responsabilità sociale di impresa*" (o *RSI*) ovvero l'introduzione di strategie e politiche aziendali che permettano di combinare quelli che sono gli obiettivi economici dell'azienda,

³ John Grant. (2007). *The green marketing manifesto*. Chichester: John Wiley & Sons: 1-317.

con obiettivi ambientali e sociali. Tale strategia permette inoltre la possibilità di guadagnare un considerevole vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti, in quanto molti consumatori sono soliti prediligere prodotti realizzati nel rispetto dell'ambiente.

In aggiunta viene effettuata un'analisi del settore della moda e del Fast Fashion in particolare, con lo scopo di identificarne la situazione attuale. Si stima che sia responsabile del 10% delle emissioni totali annuali di CO₂⁴ (Parlamento Europeo, 2022) e, come analizzeremo nel dettaglio nel capitolo uno, è anche responsabile di un consumo eccessivo di acqua. Un'analisi dettagliata dell'andamento dell'industria della moda, in termini di responsabilità ambientale, viene presentata nel *Pulse Report*⁵ dove viene dimostrato che, nonostante l'impatto ambientale del settore sia in calo, non è comunque sufficiente per poterlo definire del tutto "sostenibile" ed è per questo motivo che è necessario agire al più presto.

Nel 2019, al riguardo, è stato redatto il Fashion Pact, coalizione alla quale svariati marchi di moda hanno aderito, che ha portato una ventata di cambiamento, in quanto sono stati messi per iscritto tutti gli obiettivi che le imprese auspicano di raggiungere al fine di migliorare l'industria della moda. Risulta quindi chiaro il desiderio di fare sempre meglio.

Nel secondo capitolo verrà individuata, ed analizzata nel dettaglio, la nuova strategia di marketing sostenibile, che ha come principale indicatore la matrice del Green Marketing, presentata da John Grant. Tale matrice è uno strumento molto utile per strutturare una buona strategia di comunicazione volta a fissare politiche ed obiettivi sostenibili.

Nel terzo capitolo, invece, verrà presa in analisi l'azienda Zara con l'obiettivo di individuare punti di forza e di debolezza della sua strategia sostenibile, con lo scopo di applicare a questo specifico caso la matrice del Green Marketing, trattata nel precedente capitolo, così da ottenere una visione completa del marchio e di come si approccia alla sostenibilità ed individuare, inoltre, eventuali aree di miglioramento.

⁴ Parlamento Europeo (2022). *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (infografica)* | Attualità | Parlamento europeo Consultato in data 3 Febbraio 2023 da: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>.

⁵ Redatto ogni anno dalla Global Fashion Agenda e dal Boston Consulting Group, verrà approfondito nel secondo paragrafo del primo capitolo.

Per fare ciò nel modo più dettagliato possibile, è necessario partire dall'analisi dei principali fattori che permettono di stabilire se i processi produttivi aziendali siano realmente a basso impatto ambientale. Ad esempio per quanto concerne la realizzazione di capi di abbigliamento, l'inquinamento generato dalle emissioni di gas serra, ottenute sia dalle varie fasi del processo produttivo, e dal carburante impiegato durante la fase di distribuzione. Le imprese per ovviare a questo problema devono prendere in considerazione l'idea di virare verso l'utilizzo di energie rinnovabili.

Un altro elemento naturale che risente particolarmente delle attività del settore della moda è l'acqua, in quanto essa viene impiegata in moltissime fasi del processo produttivo, come la tintura dei capi dove vengono usate sostanze chimiche. L'acqua può essere compromessa anche a causa delle coltivazioni intensive di lino e cotone, dove conseguentemente, nelle acque di fiumi e mari.

Il passo successivo è quello di individuare tutto ciò che è stato realizzato da Zara in termini di sostenibilità negli ultimi anni, come ad esempio le svariate collaborazioni intraprese, tra cui figura l'accordo stipulato con Infinited Fiber, start-up che ha realizzato una nuova fibra di tessuto sostenibile, che prevede l'acquisto da parte del marchio di tale tessuto per la realizzazione dei propri prodotti, oppure l'adempimento degli obiettivi stabiliti dal Fashion Pact, dove Zara risulta essere uno dei primi firmatari. Questi e molti altri progetti, che verranno enunciati nel corso di questa tesi, hanno contribuito a definire la strategia ed il piano di azione del marchio.

L'analisi di tutte queste iniziative è propedeutica per il completamento della matrice del Green Marketing alla fine del capitolo. Tale metodologia ci permetterà di analizzare quanto Zara sia effettivamente sostenibile ed identificare possibili aree di miglioramento.

1. Settore della moda e sostenibilità

La società odierna vive in un periodo storico delicato, segnato da tanti eventi e problematiche, primo tra tutti i cambiamenti climatici, ovvero i cambiamenti (in questo caso gli aumenti) a lungo termine delle temperature. Gli effetti da questi causati sono visibili già oggi, in quanto le temperature sono in costante crescita e ciò genera innumerevoli conseguenze, in particolare per l'ambiente, come ad esempio lo scioglimento dei ghiacciai, che porta con sé un aumento del livello del mare, oppure una riduzione delle precipitazioni atmosferiche oltre alle migrazioni più assidue della fauna dal proprio habitat naturale, che ha subito notevoli mutazioni nel corso degli ultimi decenni.

Secondo la comunità scientifica il riscaldamento globale è stata una conseguenza diretta delle azioni dell'uomo poiché negli ultimi secoli, precisamente dalla rivoluzione industriale, sono stati emessi elevati quantitativi di gas serra (derivanti dalla combustione di petrolio e gas), che si sono riversati nell'atmosfera (cd. effetto serra antropico). Secondo il World Meteorological Organization, il livello di anidride carbonica nell'atmosfera è aumentato di quasi il 150% rispetto ai livelli preindustriali e il metano del 262%⁶. I gas serra nell'atmosfera sono in grado di trattenere il calore del Sole ed è per questo motivo che le temperature si alzano. Di conseguenza l'aumento delle temperature, che negli ultimi anni ha raggiunto livelli mai registrati prima, causa fenomeni come siccità, crisi idriche (in quanto effetto diretto della scarsità di acqua) o l'estinzione di molte specie di flora e fauna. Per questi motivi, la popolazione mondiale, intuendo la gravità della situazione, si interroga su cosa sia necessario fare per porre rimedio a questa drammatica condizione (World Meteorological Organization, 2022).

Ormai si parla sempre di più di sostenibilità ambientale e, conseguentemente, le imprese hanno compreso che per fronteggiare il cambiamento climatico, bisogna porre in atto determinate strategie. Un esempio è la riduzione delle emissioni dei gas serra, nonché l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili al fine di continuare a produrre beni ed erogare servizi ma, allo stesso tempo, salvaguardare quanto più possibile le risorse naturali rimaste, nonostante ormai le conseguenze delle nostre azioni sembrano ormai irreversibili.

Ma cosa significa realmente il termine "sostenibilità"? Esso sta ad intendere: *"condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza*

⁶ World Meteorological Organization. (2022). WMO Provisional State of the Global Climate 2022. World Meteorological Organization. Paragrafo "Greenhouse Gases". Consultato in data 30 gennaio 2023 da: https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=11359

compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”⁷. La definizione di ciò che si voleva dire parlando di sostenibilità è stata introdotta per la prima volta negli anni Settanta durante una conferenza sulla sostenibilità tenutasi all’ONU. Solo successivamente, nel 1987, è divenuto un principio universalmente riconosciuto, con la pubblicazione del rapporto Brundtland, dove sono stati esplicitati gli obiettivi da perseguire per poter parlare di sviluppo sostenibile. Questa evoluzione del concetto di sostenibilità tiene conto, oltre che dell’aspetto ecologico, del lato economico relativo all’analisi finanziaria di un determinato progetto per assicurarsi che possa durare nel tempo (per essere sostenibile economicamente nel tempo, il progetto dovrebbe sfruttare le risorse naturali in un periodo che conceda loro di rigenerarsi naturalmente) e del suo aspetto sociale. Questo poiché le tre dimensioni devono riuscire a coesistere generando una sinergia, contribuendo in egual misura a creare un benessere per la popolazione *“in grado di superare le aspettative di ricchezza e crescita economica basate sul PIL”*⁸ (Treccani, n.d).

Il benessere ed il progresso sono messi a rischio da svariati fattori, come i cambiamenti climatici o l’aumento demografico che vi è stato negli ultimi decenni. A tal fine sono stati posti in atto dei correttivi con lo scopo di porre rimedio, per quanto possibile, a queste problematiche.

Tra le iniziative volte a migliorare la situazione attuale del Pianeta, va menzionata l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Si tratta di un programma sottoscritto nel 2015 dall’Assemblea Generale dell’ONU, che riporta 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, riuniti in un totale di 169 traguardi da realizzare entro il 2030, con lo scopo di abbattere la povertà nel mondo e di procedere il più possibile verso uno sviluppo sostenibile⁹ (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015).

I 17 obiettivi sostenibili possono essere classificati secondo le tre dimensioni della sostenibilità, già citate in precedenza, ovvero:

- *Sostenibilità sociale*: dove il target principale è riuscire a garantire una buona qualità della vita, assicurando a tutti gli individui pari opportunità e diritti, puntando anche all’efficienza dei servizi necessari ai cittadini per vivere bene, come la sanità, l’istruzione, la sicurezza¹⁰ (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015);

⁷ Treccani. (n.d.). Sostenibilità nell’Enciclopedia Treccani. Enciclopedia Treccani. Consultato in data 30 gennaio 2023 da: <https://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita>

⁸ Id 7

⁹ Organizzazione delle Nazioni Unite. (2015). Risoluzione adottata dall’Assemblea Generale il 25 settembre 2015. Organizzazione delle Nazioni Unite: 1-3. Consultato in data 31 gennaio 2023 da: <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

¹⁰ Id 9

- *Sostenibilità ambientale*: vuole assicurare la disponibilità di risorse ambientali che possono essere utili all'essere umano cercando, allo stesso tempo, di tutelare l'ambiente danneggiandolo il meno possibile¹¹ (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015);
- *Sostenibilità economica*: ottenere reddito per le imprese riuscendo ad essere economicamente efficienti senza incidere troppo sull'ecosistema, salvaguardandolo¹² (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015).

Insieme all'Agenda 2030, è doveroso menzionare anche l'Accordo di Parigi, un trattato stipulato dagli Stati membri delle Nazioni Unite, che si pone come obiettivo principale quello di contrastare il riscaldamento globale operando sulla riduzione dei gas serra. L'Accordo di Parigi include determinati interventi che andranno realizzati nel corso del tempo. Il primo è il contenimento dell'aumento della temperatura non oltre i 2°C annuali in più rispetto a quelli che erano i livelli di temperatura preindustriali, facendo un ulteriore tentativo per cercare di non eccedere gli 1,5°C; questo poiché un mantenimento della temperatura su questi livelli può contribuire alla lotta ai cambiamenti climatici¹³ (Consiglio Europeo, n.d).

L'essere umano dipende da sempre dalle risorse naturali che vengono offerte dal Pianeta. Negli ultimi anni, purtroppo, si è visto che tali risorse a disposizione sono finite e limitate. Un tipico esempio può essere il periodo della Pandemia dove l'uomo si è ritrovato a dover gestire i problemi generati dalla scarsità delle materie prime, che hanno causato il blocco di svariate linee produttive per un periodo di tempo prolungato. Nonostante questa crisi delle materie prime, la loro domanda non è andata scemando ma, al contrario, ha continuato a crescere sempre di più. Ciò avviene poiché la popolazione mondiale continua ad aumentare costantemente, nonostante le risorse diminuiscano.

Non essendoci questa elevata disponibilità di risorse, gli individui hanno compreso sempre di più la necessità di adottare un approccio diverso rispetto al passato. Prima l'economia era definita "lineare", in quanto non era previsto di riutilizzare gli scarti di materiali derivanti dalla produzione dei beni, sprecando ciò che in realtà poteva essere impiegato in altro modo. Questo, al contrario, è proprio ciò

¹¹ Id 9

¹² Id 9

¹³ Consiglio Europeo. (n.d.). *Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici*. Consultato in data 31 Gennaio 2023 da: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/>

che si intende quando si parla di *economia circolare* basata sul riutilizzo, il reimpiego ed il riciclo sia di scarti di produzione, che di prodotti che hanno ormai terminato di svolgere la loro funzione. Il passaggio ad un'economia circolare porterebbe questi materiali ad essere recuperati ed utilizzati per realizzare nuovi prodotti, prolungandone così il ciclo di vita ¹⁴(Parlamento Europeo, 2022).

Immagine 1.1: Il modello di Economia circolare



Fonte: Parlamento Europeo, 2022

Per le imprese è sostanziale prendere in considerazione l'idea di passare ad un'economia di questo tipo per svariate ragioni tra cui, come appena enunciato, la scarsa disponibilità di materie prime. Questo aiuterebbe dunque a ridurre la pressione elevata relativa alla dipendenza verso altri paesi per ottenere risorse mancanti. Un'ulteriore motivazione può essere rappresentata dalla riduzione annuale di emissione di gas serra nell'atmosfera, poiché i processi giornalieri di produzione delle imprese sono responsabili di un'ingente quantità delle emissioni di CO₂ ¹⁵ (Parlamento Europeo, 2022).

Un'ulteriore tesi a sostegno dell'economia circolare, esplicita che, in questo modo, le imprese riuscirebbero ad aumentare la loro quota di mercato rispetto ai loro concorrenti che non hanno ancora effettuato questo passaggio. Ciò poiché il grado di sostenibilità di un'azienda è un fattore che viene sempre altamente preso in esame dai consumatori, considerandolo un valore aggiunto, nel momento in cui devono valutare dove effettuare i propri acquisti e per cui sono disposti a pagare di più, ottenendo così un prodotto di qualità realizzato nel rispetto ed a tutela dell'ambientale.

¹⁴ Parlamento Europeo. (2022). Economia Circolare: Definizione, importanza E vantaggi: Attualità: Parlamento Europeo. Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi | Attualità | Parlamento europeo. Consultato in data 1 febbraio 2023 da: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

¹⁵ Id 14

1.1 Responsabilità Sociale d'Impresa: come le imprese diventano sostenibili

Le imprese stanno dimostrando un'elevata sensibilità verso tematiche relative alla sostenibilità in tutti i suoi ambiti, cercando sempre di svolgere le loro attività tenendo conto dell'impatto ambientale derivante da queste, analizzandolo di volta in volta, così da mirare a ridurlo il più possibile nel corso del tempo.

Recentemente, si sta assistendo all'affermazione della cosiddetta "*Responsabilità sociale di impresa*" o *RSI (Corporate Social Responsibility o CSR)*, ovvero l'introduzione volontaria di strategie di business e politiche aziendali capaci di combinare quelli che sono gli obiettivi economici dell'azienda, con obiettivi ambientali e sociali. Viene perseguito quello che è il concetto di sostenibilità con cui, come già enunciato nel precedente paragrafo, si mira a rispettare e salvaguardare il patrimonio ambientale e sociale "*per garantire alle generazioni attuali, e a quelle future, di soddisfare tutti i loro bisogni*".

Nell'ultimo ventennio, la Commissione Europea si è espressa sulla responsabilità sociale delle imprese definendola, nel 2001, come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*"¹⁶. Tuttavia, tale definizione è stata riesaminata dieci anni dopo divenendo, con la Comunicazione UE n.681 del 2011: "*responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*". Con questa riformulazione, si intendeva porre sempre di più l'attenzione su quello che è l'impatto effettivo delle attività delle imprese sull'ambiente e, anche sulla società (Commissione Europea, 2011).

La Commissione Europea volle precisare che: "*Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale*"¹⁷ (Commissione Europea, 2011).

¹⁶ Commissione Europea. (2011). Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Commissione Europea: 3-6. Consultato in data 1 febbraio 2023 da:
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)

¹⁷ Id 16, nello specifico paragrafo 3.1

Quest'ultima precisazione ha a che fare con il rapporto che viene ad instaurarsi tra l'azienda ed i suoi *stakeholders*. L'impresa ormai non deve assicurarsi solo di garantire loro il perseguimento di un profitto ma ha anche la responsabilità di soddisfare tutte le loro aspettative in ambito sociale ed ambientale, rendendoli attivamente partecipi nel processo decisionale, proprio perché gli stakeholder ormai hanno compreso l'importanza di queste tematiche.

L'adozione di politiche sostenibili conferisce molti benefici alle imprese tra cui il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, poiché i consumatori tendono a prediligere prodotti realizzati eticamente e nel rispetto dell'ambiente. Inoltre, una buona reputazione per l'impresa, si traduce in una fidelizzazione della clientela che sarà spinta ad acquistare più assiduamente, in quanto riconosce nell'azienda in questione un elevato interesse verso tali tematiche. Questo genera un conseguente miglioramento delle prestazioni aziendali, un aumento dei volumi delle vendite e quindi maggiori profitti.

Le organizzazioni devono essere in grado di gestire l'impatto ambientale delle loro attività, sfruttando in modo efficiente le risorse naturali impiegate nella produzione, utilizzandone il meno possibile e riducendo le emissioni al minimo. È indubbio, inoltre, che il focus sull'impatto ambientale debba riguardare tutta la filiera produttiva, dal momento del reperimento delle materie prime, fino alla distribuzione nei punti vendita.

Proprio per questo, un'altra iniziativa che le imprese possono promuovere, è quella di investire nei paesi in via di sviluppo, poiché è lì che sono localizzate la maggior parte delle loro fabbriche, essendo il costo della manodopera nettamente ridotto. Queste hanno un impatto ambientale considerevole, in quanto i processi produttivi che vengono svolti al loro interno generano un inquinamento eccessivo ed è quindi necessario fare il possibile per portare queste fabbriche verso la sostenibilità e l'attenzione verso l'ambiente.

Quest'ultima problematica è tipica proprio del settore della moda dove, la produzione dei capi di abbigliamento porta con se svariate conseguenze negative. Le aziende del Fast Fashion ne sono la causa principale, in quanto esse hanno delocalizzato parte delle loro filiere produttive nei paesi in via di sviluppo, per ridurre al minimo i costi. La maggior parte delle industrie del Fast Fashion produce livelli di inquinamento elevatissimi, per cui bisogna cercare di trovare una soluzione. Si entrerà nel dettaglio di questa problematica nel prossimo paragrafo.

Volendo fare, invece, un breve riferimento ai marchi di lusso dello stesso settore, sono già molte le aziende del settore della moda che hanno rafforzato la loro cultura della Responsabilità Sociale

d'Impresa, tra cui Tiffany&Co che è stata definita da Forbes *pioniera della sostenibilità*. È stata una delle prime aziende a garantire la trasparenza di tutta la filiera produttiva, impegnandosi in una produzione dei gioielli che rispetti l'ambiente, minimizzando le emissioni di CO₂, cercando sempre di mantenere alto lo standard della qualità ¹⁸ (Forbes, n.d).

Un altro brand che sta facendo il possibile per contribuire alla transizione verso una produzione sempre più sostenibile è Valentino Garavani dove, sotto la brillante guida di Pierpaolo Piccioli, nel 2022 sono state lanciate le prime scarpe da ginnastica facenti parte del progetto "*Open for a Change*". Sono realizzate con materiali completamente riciclati (come i lacci che sono stati ottenuti dal poliestere riciclato, o la suola delle scarpe che è in gomma riciclata), utilizzati anche per il confezionamento, interamente in carta riciclata ¹⁹ (Garavani, 2022).

In linea generale, le imprese stanno iniziando a comprendere la gravità della situazione e quali siano le conseguenze delle loro azioni sull'ambiente. Per questo motivo stanno agendo nel tentativo di rimediare, facendo notevoli passi in avanti verso attività e processi produttivi svolti nel pieno rispetto dell'ambiente.

1.2 Sviluppo sostenibile nel settore moda

L'industria della moda ha un impatto ambientale considerevole e, stando alle statistiche, si stima che sia responsabile del 10% delle emissioni totali annuali di CO₂, corrispondente a più del totale delle emissioni generate dai voli internazionali e dal trasporto marittimo, un numero allarmante per l'ambiente²⁰ (Parlamento Europeo, 2022). Oltre alle emissioni di carbonio appena citate, il settore tessile è colpevole di consumare un ingente quantitativo di acqua, utilizzandolo sia nello svolgere i vari processi necessari alla realizzazione dei tessuti (si stima che per la produzione di una maglietta vengano impiegati 2.700 litri di acqua, che è il corrispettivo di quanto un individuo dovrebbe bere in due anni) , sia per i terreni adibiti alla coltivazione delle fibre vegetali come il cotone ed il lino²¹ (Parlamento Europeo, 2022).

¹⁸ Forbes. (n.d.). Tiffany & Co. Tra Le 100 Eccellenze Forbes nell'ambito della CSR. Forbes. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://forbes.it/eccellenza/tiffany-co/>

¹⁹ Valentino Garavani. (2022). Valentino Garavani Open For A Change sneakers. Valentino Garavani. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://www.valentino.com/it-it/experience/valentino-garavani-open-for-a-change-sneakers>

²⁰ Parlamento Europeo (2022). *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (infografica) | Attualità | Parlamento europeo* Consultato in data 3 Febbraio 2023 da: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>.

²¹ Id 20

Questo elevato quantitativo di acqua impiegata porta con sé drammatiche conseguenze, perché l'acqua che viene sfruttata nella produzione dei capi di abbigliamento, in particolare in attività come la tintura dei tessuti o il lavaggio, portano l'industria della moda ad essere responsabile anche del 20% dell'inquinamento delle acque potabili. In aggiunta, per quanto riguarda i capi realizzati con tessuti sintetici, vi è anche la problematica del rilascio delle microplastiche nelle acque, che si stimano essere corrispondenti a 0,5 milioni di tonnellate²² (Parlamento Europeo, 2020).

I dati sopracitati mostrano la gravità della situazione ed è proprio per questo che, durante questi ultimi anni, le imprese facenti parte di questo settore, hanno iniziato a lavorare per ridurre l'impatto ambientale risultante da tutte le attività che svolgono quotidianamente.

Ad analizzare nel dettaglio l'andamento del settore della moda in termini di responsabilità ambientale è il *Pulse Report*, ovvero un report annuale sull'andamento delle attività sostenibili e sociali delle imprese, realizzato dalla *Global Fashion Agenda*, un'associazione danese che ha come obiettivo principale quello di mobilitare il settore verso l'implementazione di pratiche sostenibili, in collaborazione con la società di consulenza Boston Consulting Group e con la Sustainable Apparel Coalition (SAC). Quest'ultima è responsabile di aver sviluppato gli *Higg Index*, ovvero degli indici di valutazione delle performance delle imprese dell'industria della moda, utilizzati nella determinazione del *Pulse Score*.

Il *Pulse Score* è una misura delle prestazioni del settore per tipo di azienda, dimensioni, regione e impatti di sostenibilità. Esso è rappresentato da un valore tra 0 e 100, dove le imprese con un punteggio pari o superiore a 70 sono coloro che hanno implementato nelle loro strategie aziendali pratiche sostenibili, al contrario le aziende con un punteggio pari o inferiore a 30 sono considerate "deboli" e quindi non considerate attente all'impatto ambientale generato dalle loro attività.

Il primo punteggio *Pulse* ad essere registrato, risalente al 2017, era di 32/100²³, valore molto basso ed indice di scarso focus sulla sostenibilità delle attività. Tale valore è migliorato di sei punti, arrivando ad essere pari a 38/100 nel 2018²⁴, confermando la determinazione delle imprese del Fashion a fare sempre meglio in termini di sostenibilità. Nel *Pulse Report* dello stesso anno è possibile

²² Id 20

²³ Alice and Studio, Q.I.D. (2017). *Pulse of the Fashion Industry 2017*. Global Fashion Agenda. Consultato in data 12 febbraio 2023 da: <https://globalfashionagenda.org/product/pulse-of-the-fashion-industry-2017/>

²⁴ Studio, Q.I.D. (2018.). *Pulse of the Fashion Industry 2018*. Global Fashion Agenda. Consultato in data 12 febbraio 2023 da: <https://globalfashionagenda.org/product/pulse-of-the-fashion-industry-2018/>

notare come la maggior parte delle imprese (almeno il 52%) abbiano preso le loro decisioni strategiche aziendali basandosi sull'impatto ambientale delle stesse.

Un dato certamente incoraggiante che viene però mitigato nel 2019²⁵ in quanto viene specificato che nonostante questo miglioramento delle strategie delle varie imprese, l'industria della moda è ancora lontana dall'essere considerata sostenibile principalmente per il modo in cui queste strategie vengono implementate non essendo abbastanza immediate da contrastare l'impatto (negativo) ambientale e sociale che è in frequente aumento. Si comprende quindi l'ulteriore necessità di dover fare sempre di più.

È ormai chiaro cosa si intende per “costo della moda” ed i danni che ha provocato fino ad ora all'ambiente; per questo motivo anche le istituzioni hanno deciso di intervenire direttamente nel tentativo di ridurre l'impatto ambientale del settore, andando ad operare sull'intero ciclo produttivo, allineandolo a quelli che sono gli attuali standard della sostenibilità.

Un grande passo in avanti è stato fatto nel 2019 con la nascita della “*United Nations Alliance for Sustainable Fashion*”, ovvero un'iniziativa che prevede l'alleanza tra le agenzie dell' ONU con lo scopo di garantire, anche nel settore della moda, la realizzazione dei differenti target previsti dai 17 Obiettivi Sostenibili. L'alleanza intende essere di supporto, aiutando a promuovere specifici progetti volti a garantire il passaggio dell'industria della moda ad una produzione consapevole, dove ogni parte del processo produttivo sia a basso impatto ambientale, dunque dalla produzione alla distribuzione, e fin anche allo smaltimento del prodotto. L'ONU punta così a rendere la moda più sostenibile ed in linea con gli Obiettivi²⁶, così da permetterle di contribuire alla realizzazione degli stessi, in quanto tale settore vi sia fortemente legato, sia direttamente che indirettamente²⁷ (Meier, 2021).

Parlando di quelle che sono le iniziative volte ad operare sulla sostenibilità in questo ambito, è doveroso menzionare il *Fashion Pact*. Si tratta di una coalizione dove oltre un terzo dei marchi del settore (comprese le imprese che si occupano della distribuzione dei prodotti e della fornitura dei

²⁵ Alice and Studio, Q.I.D. (2019). *Pulse of the Fashion Industry 2019*. Global Fashion Consultata in data 12 febbraio 2023 da: <https://globalfashionagenda.org/product/pulse-of-the-fashion-industry-2019/>

²⁶ Si intende fare riferimento sempre ai 17 Obiettivi per lo sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, precedentemente menzionati.

²⁷ Meier, L. (2021). *Synthesis Report on United Nations System-wide Initiatives related to Fashion*. UN Alliance for Sustainable Fashion: 1-6. Consultato in data 12 febbraio 2023 da: https://unfashionalliance.org/wp-content/uploads/2021/10/UN-Fashion-Alliance-Mapping-Report_Final.pdf

materiali) sono riuniti allo scopo di fare questo passo in avanti andando a modificare tutti gli aspetti dell'industria che al momento hanno un impatto ambientale molto elevato. Il Patto è stato presentato dal Presidente Francese Emmanuel Macron e da François-Henri Pinault, CEO del gruppo Kering, al G7 del 2019, con lo scopo di fermare il riscaldamento globale, proteggere gli oceani e di ripristinare la biodiversità²⁸ (Fashion Pact, n.d).

È importante sottolineare che anche imprese del fast fashion, come Zara (parte del gruppo Inditex), hanno aderito al *Fashion Pact*, questo poiché è nell'interesse di tutti porre rimedio a queste problematiche. Questi tre obiettivi generali si sviluppano in ulteriori target specifici:

- *Interruzione del riscaldamento globale*: le aziende si impegnano ad aumentare del 25% l'approvvigionamento di materiali a basso impatto ambientale entro il 2025, cercando di rispettare ed attuare i principi delle United Nations Alliance for Sustainable Fashion ed infine, utilizzare esclusivamente energia rinnovabile per il 50% entro il 2025 e successivamente del 100% entro il 2030. Un anno dopo la firma del patto, ad esempio, sono stati fatti enormi progressi verso l'approvvigionamento di materie prime sostenibili, come per il 40% del cotone che ha un basso impatto ambientale ²⁹ (Fashion Pact, 2022);
- *Salvaguardia degli oceani*: qui l'obiettivo principale è l'eliminazione della plastica superflua presente negli imballaggi (in quanto tra le fonti principali di inquinamento) entro il 2025 nel B2C ed entro il 2030 nel B2B e che, sempre nelle stesse tempistiche, tutta la plastica considerata necessaria (come quella delle grucce) sia al 100% riciclata. Qui la percentuale di riuscita è variabile, un anno dopo, il 60% delle aziende garantisce di essere riuscita a ridurre la plastica utilizzata negli imballaggi ma, solo il 15% delle imprese ha raggiunto lo stesso obiettivo per le grucce destinate ai consumatori ³⁰ (Fashion Pact, 2022);
- *Reintegrazione della biodiversità*: l'attenzione è focalizzata sulla salvaguardia delle specie a rischio di estinzione e sulla protezione degli habitat naturali in pericolo. Inoltre, a supporto del ripristino della biodiversità, tra gli obiettivi evidenziati dal Fashion Pact è presente la zero deforestazione e la gestione sostenibile delle foreste, entrambi da realizzare entro il 2025³¹ (Fashion Pact, 2022).

²⁸Fashion Pact. (n.d.). About The fashion pact. The Fashion Pact. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://www.thefashionpact.org/?lang=en>

²⁹ Fashion Pact. (2022). The Fashion Pact accelerates sustainable practices and renewable electricity adoption. The Fashion Pact Press Release: 1-4. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://www.thefashionpact.org/download?id=458&n=cvppa-press-release-pdf>

³⁰ Id 29

³¹ Id 29

Nel mondo della moda le imprese che incidono maggiormente nell'inquinamento dell'ecosistema sono quelle del Fast Fashion. Quest'ultimo termine vuole riferirsi alle modalità di realizzazione dei capi di abbigliamento che vengono prodotti in tempi velocissimi e a costi nettamente ridotti, cosicché i consumatori riescano ad acquistarli a prezzi convenienti, ricevendo però in cambio prodotti che non sono della migliore qualità presente sul mercato, sempre per via della loro economicità ³² (Adigüzel et al., 2020).

Inoltre, proprio per permettere ai consumatori di essere al passo con le ultime tendenze e per invogliarli ad effettuare acquisti più assiduamente, le imprese del Fast Fashion introducono nei loro negozi nuove collezioni a distanza di poche settimane (in genere questo avviene ogni due settimane) le une dalle altre ed è proprio qui che si può sottolineare la maggiore differenza con gli altri brand del settore dove vengono realizzate solo due collezioni all'anno, ovvero primavera-estate e autunno-inverno³³ (Adigüzel et al., 2020).

Questa nuova visione della moda viene ormai considerata la responsabile dei problemi che questo settore causa all'ambiente, venendo criticato anche per le condizioni terribili in cui i dipendenti di queste aziende lavorano, specialmente nelle filiere dei paesi in via di sviluppo dove il costo della manodopera è bassissimo.

I lavoratori, infatti non ottengono una retribuzione dignitosa e non vi è garantita in alcun modo la sicurezza sul lavoro per gli stessi. Le attività da loro svolte, inoltre, contribuiscono ad aumentare l'impatto ambientale, poiché le sostanze chimiche che vengono impiegate nel processo di tintura e lavaggio di tessuti e filati sono altamente tossiche e, riversandosi nelle acque di fiumi e mari, inquinano eccessivamente.

Per questi motivi ad oggi, nelle aziende del Fast Fashion, è in atto una rivoluzione volta a ridurre l'impatto ambientale da esse generato. Nel tentativo di riuscirci, sono state ideate linee di abbigliamento realizzate interamente con materiali riciclati, campagne con lo scopo di indurre i consumatori a restituire i capi non più utilizzati così da poter donare loro una nuova vita riciclandoli. Le imprese hanno iniziato anche ad avere un'accortezza maggiore verso quello che è l'inquinamento, sia eliminando sostanze tossiche in fase di produzione, sia cercando ridurre le emissioni di gas serra

³² Adigüzel, F., Linkowski, C., & Olson, E. (2020). *Do Sustainability Labels Make Us More Negligent? Rebound and Moral Licensing Effects in the Clothing Industry* (Capitolo 1, 3-6). Sustainability in the Textile and Apparel Industries. Springer.

³³ Id 32

derivanti dai processi di distribuzione tramite un intervento di responsabilizzazione di fornitori e dipendenti.

Si evince quindi quanto le imprese del Fast Fashion stiano cercando di fare il salto di qualità, ponendosi come obiettivo principale quello di diventare, nel futuro prossimo, sostenibili.

Spesso la moda sostenibile viene citata nelle campagne marketing delle aziende in modo da conquistare i consumatori, che ormai sono al corrente di quanto il Fast Fashion inquina e che quindi cerchino di acquistarne sempre meno.

Nel prossimo capitolo, si entrerà nel dettaglio di quello che è considerato essere il green marketing, quali sono le strategie alla base di esso e come le aziende che mirano ad agire nel rispetto dell'ambiente possono implementarle e l'impatto che queste hanno sui consumatori . Si analizzerà nello specifico anche il *greenwashing* come rischio in cui le aziende possono incorrere molto facilmente nel momento in cui ciò che dichiarano dal punto di vista della sostenibilità non corrisponde alla realtà problematica tipica della maggior parte delle campagne green delle imprese del Fast Fashion.

2 Il Green Marketing

Attualmente si può affermare che, come diretta conseguenza a tutto ciò che è accaduto e di cui si è parlato nel dettaglio nel precedente capitolo, che il marketing ha iniziato ad assumere un nuovo ruolo rispetto a quello che giocava in passato. Prima era basato interamente sulla creazione di valore per azienda e consumatori; oggi tale concezione risulta essere antitetica rispetto a quelli che sono gli attuali problemi e le necessità della società, anche da un punto di vista ambientale³⁴ (Grant, J, 2007).

Al momento esso si basa principalmente sull'importanza della responsabilità sociale e ambientale (nello specifico si parla di RSI³⁵), che, secondo lo studioso John Grant può essere definito come il concetto di nuovo marketing. Con questo termine si vuole indentificare un marketing che sia orientato alla nuove sfide che la società deve affrontare, basato anche sull'etica, dove l'azienda e il consumatore possono cooperare per generare valore e, soprattutto, per garantire la transizione verso attività svolte nel pieno della sostenibilità ³⁶ (Grant, 2007).

La differenza sostanziale tra il passato modello di marketing ed il nuovo sta nel fatto che prima vi era una narrazione dei fatti completamente stereotipata, dove anche i processi di produzione industriale di peggior qualità venivano fatti passare come perfetti; si parlava nello specifico di *imagewashing*, perché era proprio tramite le immagini che veniva comunicato tale messaggio. Il consumatore era, dunque, parte passiva e completamente ipnotizzata da quelle che erano le campagne marketing del passato³⁷ (Grant, 2007).

Ad oggi, però, le cose sono totalmente diverse poiché il consumatore non si fida più ciecamente delle pubblicità e di ciò che gli viene trasmesso dai vari marchi, tanto da essere stato addirittura definito un “refrattario al marketing” (Grant, 2007). La nuova concezione di marketing vuole virare verso il coinvolgimento diretto del consumatore, includendolo anche nelle decisioni sulla creazione dei prodotti e nel miglioramento dell'esperienza di acquisto (cd *customer journey*³⁸). Questa concezione e questo nuovo modo di percepire e fare marketing nascono perché ad oggi, il consumatore deve

³⁴ John Grant (2007). *The green marketing manifesto*. Chichester: John Wiley & Sons: 1-317.

³⁵ Responsabilità Sociale d'Impresa, approfondita nel primo paragrafo del primo capitolo

³⁶ Id 34

³⁷ Id 34

³⁸ Nello specifico, si tratta del processo di interazione che sussiste tra consumatore e impresa. Nel caso del nuovo marketing, tale interazione dovrebbe coinvolgere attivamente il consumatore rendendolo partecipe nel processo di realizzazione dei prodotti, in particolare di quelli sostenibili.

sentirsi coinvolto in tutto e per tutto, soprattutto in relazione a tematiche come la sostenibilità ed il conseguente impatto ambientale generato dalle attività aziendali³⁹ (Grant, 2007).

Per questo motivo è compito dell'azienda capire come coinvolgere attivamente il consumatore nel modo giusto. La sua partecipazione è utile per far sì che, tramite il marketing, si riesca sempre di più a far accettare e a rendere di "ordinaria amministrazione" tematiche green all'interno dell'azienda, non rendendole più un semplice valore aggiunto.

È fondamentale che il marketing sia anche in linea con i programmi e gli obiettivi definiti dalla RSI, che non riguarda quindi solo tematiche legate all'ambiente e la sua salvaguardia, ma bensì è relativa anche, come già enunciato nello scorso capitolo, a tematiche sociali.

2.1 Strategia e applicazione

Si iniziò ad approfondire questa branca nel marketing tra gli anni Ottanta e Novanta negli Stati Uniti quando, la American Marketing Association (AMA), nel 1975, tenne il suo primo *workshop* sul marketing ecologico. Fu solo però a fine degli anni Ottanta, con il rapporto Brundtland⁴⁰, redatto dalla Commissione Mondiale, che questa tematica venne affrontata più nel dettaglio. Solo negli ultimi anni, però, questo tema è diventato di vitale importanza per le imprese, che stanno cercando di includerlo sempre di più nelle strategie aziendali, poiché hanno compreso la gravità della situazione.

Il Green Marketing è quindi l'insieme delle strategie aziendali poste in atto dalle stesse, per comunicare ai consumatori la loro devozione verso la sostenibilità ambientale e l'impatto che i loro processi produttivi generano sul Pianeta (Grant, 2007). Per essere integrato al meglio, però, è fondamentale anche che nasca un nuovo stile di vita e che ci sia quindi un impegno reciproco tra impresa e consumatori, in quanto ognuno, nel suo piccolo, può fare la sua parte.

Essendo molte le sfide e le necessità che le imprese devono riuscire a soddisfare nel momento in cui decidono di introdurre questa strategia, John Grant nel suo libro, ha identificato "le 5 i", quali principi cardine del Green marketing e, sono riassumibili così⁴¹:

- *Intuitivo*: l'obiettivo principale è quello di far capire a tutti che le scelte sostenibili sono le migliori. Spesso per gli individui è difficile vivere e svolgere le attività quotidiane in maniera sostenibile, questo è quindi il compito degli addetti del marketing, che devono essere in grado

³⁹ Id 34

⁴⁰ Dove venne anche enunciata per la prima volta la definizione del termine "sostenibilità"

⁴¹ Id 34

di renderle intuitive e di far arrivare il messaggio che scelte sostenibili devono far parte della “normale quotidianità”⁴² (Grant, 2007);

- *Integrante*: deve persistere una visione dove obiettivi economici e socio-ambientali sono in grado di coesistere tra loro senza scontrarsi, facendo dunque in modo che tra i due prevalga un equilibrio e non che lo sviluppo economico prevalga sugli effetti sociali. Ad esempio per la riduzione dei costi di produzione non deve esservi associato un trattamento sbagliato dei dipendenti, privandoli dei propri diritti⁴³ (Grant, 2007);
- *Innovativo*: sfruttare le attuali risorse, come Internet, per far nascere nuovi stili di vita attenti ai valori della sostenibilità (*g-commerce*⁴⁴), soddisfacendo quindi le necessità di consumo attuali dei clienti. Amazon ad esempio ha creato, all’interno del proprio sito, la piattaforma “*Warehouse Deals*”⁴⁵, dove i consumatori possono acquistare prodotti di seconda mano. Allo stesso tempo, attenzione a non incoraggiare lo spreco immotivato delle risorse⁴⁶ (Grant, 2007);
- *Invitante*: è fondamentale sviluppare una vera e propria cultura basata su questo nuovo stile di vita. Il consumatore, nel passaggio a questo nuovo stile di vita sostenibile, dove adopera anche prodotti ecologici, deve realmente percepire il maggior valore che questi apportano alla sua vita, in quanto tali prodotti siano evidentemente di qualità superiore, e che non si senta obbligato a doverne usufruire solo perché la situazione ambientale è disastrosa, senza quindi percepire nessuna utilità degli stessi⁴⁷ (Grant, 2007);
- *Informato*: la conoscenza è alla base di questa nuova strategia di marketing. È importante fornire al consumatore tutte le informazioni necessarie, che possono essergli utili per valutare al meglio il passaggio ad uno stile di vita sostenibile. La trasparenza è inoltre fondamentale per i brand, in quanto, in questo modo vengono ridotti al minimo i rischi di *greenwashing* nella comunicazione⁴⁸ (Grant, 2007).

⁴² Id 34

⁴³ Id 34

⁴⁴ Si tratta dell’e-commerce, ma per i prodotti green

⁴⁵ Amazon (n.d.). *Amazon.it: Amazon Warehouse Deals*. Consultato in data 10 marzo da: <https://www.amazon.it/Amazon-Warehouse-Deals/b?ie=UTF8&node=3581999031>

⁴⁶ Id 34

⁴⁷ Id 34

⁴⁸ Id 34

Appare chiaro come l'obiettivo del *green marketing* sia quello di diffondere una determinata cultura e determinati valori ai consumatori, e non più di comunicare esclusivamente il brand in modo da indurre il consumatore all'acquisto. Il green marketing vuole far leva sulla consapevolezza del consumatore rendendola il fattore che incida e motivi tutte le scelte che compie, guidandolo verso decisioni quanto più etiche possibili. Inoltre, come principale scopo si ha quindi quello di “*far sembrare normali i prodotti sostenibili e non sostenibili i prodotti normali*” altrimenti si tratterebbe solo di *greenwashing* ⁴⁹ (Grant, 2007).

2.2 La matrice del Green Marketing

Quando si parla di marketing sostenibile, non ci si sta di certo riferendo ad un unicum, poiché in realtà, si possono analizzare diverse sfaccettature di questo fenomeno. La matrice del Green Marketing è uno strumento molto utile per identificarlo e descriverlo in tutte le sue diverse dimensioni. Gli aspetti che sono trattati derivano dall'analisi analitica di quelli che sono gli obiettivi specifici del marketing, (si sta parlando di una matrice 3x3) raggruppabili in tre categorie generali, che corrispondono anche alle tre linee verticali della matrice, ovvero:

- A. *Verde*: lo scopo dell'azienda è quello di effettuare delle scelte consapevoli, comunicando ai consumatori le caratteristiche green dell'azienda, in modo da distinguersi dai concorrenti e di ottenere così un vantaggio competitivo. Ormai è fondamentale per le aziende comunicare alla clientela con chiarezza, facendo leva su aspetti relativi all'etica e alla sostenibilità, in quanto questi ormai sono divenuti il fulcro di ogni strategia. È importante essere del tutto onesti e trasparenti così da permettere ai clienti di identificare l'impegno dedicato dall'azienda verso la sostenibilità. È quindi fondamentale ricorrere alla RSI, senza però incappare nel rischio del *greenwashing*, spacciando per *green* attività che in realtà di sostenibile non hanno molto. È proprio per questo motivo che, in questa fase, la pubblicità non è sempre funzionale, perché bisogna lasciare al consumatore la possibilità di fare le sue valutazioni⁵⁰ (Grant, 2007);
- B. *Più verde*: in questa colonna, invece, lo scopo è la condivisione della responsabilità con i clienti, tramite campagne ben pensate ed eventi dedicati. Tale strategia in questa fase è nettamente più efficace, perché l'obiettivo è proprio quello di avere un dialogo e di includere direttamente il consumatore, con lo scopo di sensibilizzarlo sull'argomento e di indurlo a cambiare le abitudini di consumo, nonostante in questo processo non si possa dire di riuscire

⁴⁹ Id 34

⁵⁰ Id 34

a realizzarlo completamente, poiché si tratta di un fattore nettamente più profondo e, per arrivarci, è necessario del tempo⁵¹ (Grant, 2007);

- C. *Verdissimo*: questa è l'ultima parte del processo, dove l'azienda è pronta per lanciare sul mercato nuovi prodotti sostenibili. Questo porta quindi i consumatori a cambiare le loro abitudini di consumo e, questa transizione può avvenire facilmente se si è preparato bene il terreno nelle due fasi precedenti⁵² (Grant, 2007).

Tabella 2.1: La matrice del Green Marketing

	<i>A. Verde</i>	<i>B. Più Verde</i>	<i>C. Verdissimo</i>
<i>1. Aziende e mercati</i>	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuovi business concept
<i>2. Social brand e identità</i>	Avere partner credibili	Creare brand tribali	Ideare "cavalli di Troia"
<i>3. Prodotti e abitudini personali</i>	Sottolineare i vantaggi collaterali	Cambiare le abitudini d'uso	Agire sugli stili di consumo

Fonte: Il manifesto del Green Marketing (John Grant, 2007)

Una volta aver analizzato le tre colonne, è lecito trattare anche le tematiche inserite nelle rispettive tre righe, così da preparare il terreno per poter comprendere al meglio il significato di ogni riquadro.

1. *Azienda e mercati*: il consumatore, attualmente, è sempre più coinvolto e consapevole, al punto di valutare la scelta dei brand e delle aziende di cui fidarsi sulla base delle azioni sostenibili intraprese da queste. Per le imprese diviene fondamentale riuscire a comunicare al meglio i propri valori, magari tramite l'introduzione di un codice etico, così da diffondere al meglio la cultura della sostenibilità nel contesto aziendale e, dell'attuazione di strategie di comunicazione mirate a mostrare ai consumatori il reale impegno dell'azienda stessa verso determinate cause ambientali⁵³(Grant, 2007);
2. *Social brand e identità*: per le imprese, è ormai di vitale importanza focalizzare il loro impegno, specialmente nelle campagne di *branding*, sul tema dell'autenticità. Negli ultimi anni i consumatori non si fidano più ciecamente delle pubblicità, hanno sviluppato anche un loro spirito

⁵¹ Id 34

⁵² Id 34

⁵³ Id 34

critico che gli permette di valutare più consciamente di chi fidarsi. Per questo motivo, l'impresa deve puntare a determinati valori e a sposare le giuste cause, perché sono questi gli indicatori che ormai i consumatori prendono in considerazione nel momento in cui devono valutare se acquistare da un determinato brand oppure no. Inoltre è importante coinvolgere sempre di più il consumatore, farlo sentire parte di una *tribù*. Le aziende possono prendere in considerazione varie strategie per poterlo rendere possibile, come ad esempio potrebbe essere l'istituzione di *communities* ⁵⁴(Grant, 2007);

3. *Prodotti e abitudini personali*: l'obiettivo principale delle imprese è quello di riuscire ad insinuarsi nella mente del consumatore. Quest'ultima variabile fa proprio riferimento al modo in cui l'impresa è riuscita (o meno) ad entrare nelle abitudini quotidiane dei consumatori, al punto di riuscire anche a influenzare (e occasionalmente anche rivoluzionare) il loro stile di vita, invogliandolo ad abbracciare il concetto di abitudini green ⁵⁵(Grant, 2007).

All'interno della matrice vengono enunciate nove diverse strategie (nove diversi approcci) che sottintendono dei relativi fenomeni di applicazione. Le imprese possono valutare quali siano le più adatte al loro modello di business e quelle che rispondono di più alle loro esigenze. L'attenzione è puntata su come le imprese usufruiscono del marketing tradizionale per promuovere prodotti ecosostenibili e green in modo da generare profitto, per permettere inoltre, l'evoluzione verso l'approccio legato al nuovo marketing, basato sull'inclusione del consumatore finale nel processo produttivo.

Il consumatore, negli ultimi anni, si è dimostrato aperto a questa nuova realtà, a focalizzare la propria attenzione su quei prodotti (o servizi) eticamente realizzati. Proprio per questo motivo, si può realmente parlare di sostenibilità come un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. È dunque fondamentale, per le imprese che vogliono usufruire di questo vantaggio competitivo, di munirsi di un piano di azione dettagliato, sia per le varie attività interne, dove verranno fissati standard etici e sostenibili da raggiungere, che per la comunicazione e le strategie di marketing da porre in atto che devono essere trasparenti e chiare ⁵⁶ (Grant, 2007).

Il primo approccio è quello denominato “**dare l'esempio**” (A1), che si riferisce al modo in cui l'impresa diffonde i propri obiettivi, valori e le cause sostenute per perfezionare al meglio il loro

⁵⁴ Id 34

⁵⁵ Id 34

⁵⁶ Id 34

approccio verso il Pianeta. È fondamentale che il messaggio divulgato risulti chiaro e che ciò che si mira a raggiungere sia qualcosa di concreto e realmente realizzabile, ma soprattutto che siano convincenti e comprensibili per il pubblico all'ascolto. Per far sì che questi nuovi obiettivi vengano divulgati al consumatore nella maniera migliore, si possono individuare due diverse strategie tra cui scegliere, il *framing* ed il *pointing*⁵⁷ (Grant, 2007).

Il primo approccio prevede di individuare una cornice, un *frame*, dove poter istituire un preciso piano di azione, che preveda tutto ciò che è in programma di realizzare per contribuire alla salvaguardia dell'ambiente, enunciando cosa si intende fare per arrivare all'obiettivo e che soprattutto miri a rendere l'impresa stessa sempre più sostenibile e meno inquinante, che risulti anche convincente e affidabile agli occhi dei consumatori, portandoli a fidarsi⁵⁸ (Grant, 2007).

L'approccio *pointing*, al contrario, vuole focalizzarsi solo su determinati processi svolti dall'azienda, mirando a raggiungere gli obiettivi sostenibili desiderati, solo tramite il perfezionamento delle strategie in determinate attività, non vi è quindi una cornice generale e non si punta a migliorare tutto da subito⁵⁹ (Grant, 2007).

Questi due approcci derivano dalla psicologia della divulgazione delle informazioni e spesso vanno di pari passo (nonostante possano sembrare completamente diversi tra loro) poiché il modo migliore di divulgare idee innovative a clienti, *stakeholder* e manager, è quello di enunciare un obiettivo generale a cui si vuole puntare e, ad esso, legare processi specifici che ne permettano la piena realizzazione⁶⁰ (Grant, 2007).

Il secondo quadrante, **avere partner credibili** (A2), ha alla base non soltanto lo scopo di vendere un prodotto, bensì di vendere un'immagine. I consumatori spesso sono attratti da un marchio perché in sintonia con l'immagine, i valori e i principi che esso possiede. Le aziende, dunque, per riuscire a vendere i prodotti che possiedono caratteristiche ecologiche, ricorrono all'utilizzo del marchio green di altre imprese, che sono già affermate e credibili in questo ambito, realizzando delle *partnership*. Queste ultime permettono all'azienda di sviluppare il proprio marchio nella maniera più autentica possibile. Ciò può essere messo in pratica ottenendo dei certificati che attestino il reale impegno

⁵⁷ Id 34

⁵⁸ Id 34

⁵⁹ Id 34

⁶⁰ Id 34

aziendale (*certification approach*), oppure legando il nome della propria azienda a quello di una non profit o NGO (*cause-related approach*)⁶¹ (Grant, 2007).

L'approccio relativo all'ottenimento di certificazioni, si basa sull'essere delle stesse, di per sé, molto simili ai marchi, per quanto riguarda il possedere un logo ed essere legati ad un'associazione. Al contrario dei marchi, le certificazioni però, sono indipendenti dalle singole attività di impresa, in quanto sono utilizzate per categorizzare (e certificare) universalmente un determinato prodotto o una specifica attività svolta. Tra gli esempi tipici di certificato, possiamo individuare certificazioni su emissioni di gas serra (emissioni zero), no test sugli animali, salvaguardia di specie animali, tessuti esenti da sostanze nocive e tanti altri. Tale approccio porta con sé aspetti positivi, tra cui la possibilità di garantire all'impresa di scegliere verso quali cause prendere una posizione e cercare di fare la differenza ma, al tempo stesso, può rischiare di distorcere la visione del consumatore che, focalizzandosi solo su quei prodotti certificati, perde di vista il grave impatto di altri prodotti che, magari pur essendo dichiarati sostenibili in determinati aspetti, sono responsabili di inquinamento sotto altri punti di vista. Un tipico esempio può essere rappresentato dai prodotti certificati biologici che però vengono trasportati per lunghe distanze, provocando eccessive emissioni di gas serra)⁶² (Grant, 2007). In generale, questo approccio risulta comunque essere una buona strategia in termini di marketing, perché in grado di aiutare le imprese a promuovere prodotti migliori e sostenibili, sottolineandone gli aspetti in cui è veramente presente questo impegno.

L'approccio *cause-related* è l'altra strategia di partnership, molto apprezzata dalle imprese, in quanto permette loro di suscitare nei consumatori sicurezza e la garanzia che si stiano realmente impegnando nella realizzazione delle cause sposate. Il *cause-related marketing* è quindi una strategia che permette alle aziende, tramite questo sodalizio con le no-profit, sia di fare la cosa giusta portando avanti i propri ideali e, allo stesso tempo, consolidare sempre di più la relazione con i propri stakeholder, facendo passare questo messaggio positivo. Inoltre questo approccio, rientra nel campo di azione della RSI, essendone una piccola parte che contribuisce, insieme ad altre pratiche più profonde e radicate all'interno delle aziende stesse, a divulgare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, al fine di migliorare realmente il Pianeta ⁶³(Grant, 2007).

⁶¹ Id 34

⁶² Id 34

⁶³ Id 34

Entrambe le strategie di partnership permettono alle imprese di guadagnare credibilità in più dai suoi *stakeholders*, perché così facendo mostrano di voler realmente contribuire a cambiare la situazione⁶⁴ (Grant, 2007).

Tra i due però, l'approccio mirato alle certificazioni è quello dove si vede l'azienda scendere in prima linea ad affrontare e ad agire nel rispetto delle cause che ritiene fondamentali. Questo poiché cercherà di modificare le proprie strategie, al fine di realizzare quella migliore. Con l'approccio *cause-related*, invece, non si ha la garanzia totale che l'impresa si batterà in prima persona per garantire il raggiungimento degli obiettivi, in quanto si appoggia ad un'altra azienda che lo farà al suo posto (chiaramente con i finanziamenti dell'impresa stessa) e questo può dunque generare sfiducia e poca credibilità agli occhi dei consumatori ⁶⁵(Grant, 2007).

L'ultimo quadrante appartenente alla prima colonna, **sottolineare i vantaggi collaterali** (A3), è basato sulla comunicazione dei benefici che si possono ottenere nel momento in cui ci si attiene ad uno stile di vita sostenibile, in quanto questa giovi sia all'ambiente che alla società. Per le imprese, dunque, risulta essere un'ottima strategia quella di associare ad ogni prodotto venduto (o servizio erogato) i relativi vantaggi che si guadagnerebbero in termini di impatto ambientale⁶⁶ (Grant, 2007).

Per questo motivo, un tipico esempio è quello dello spreco generato dagli imballaggi o da tutti quei "fronzoli" che non sono fondamentali al fine di un corretto consumo del prodotto; andando a rendere il packaging del prodotto riutilizzabile, si sta garantendo al consumatore un qualcosa duraturo nel tempo, ma allo stesso modo, pratico, perché può essere impiegato per più di una volta. Questo approccio del "meno", in altre parole, non vuole riferirsi solo ad un prodotto minimalista, senza logo, colori o realizzato con materiali riciclabili, ma l'importanza di tale concetto è radicata nella durevolezza del prodotto che, essendo realizzato con maggiore accortezza e materiali di qualità superiore, risulta essere economicamente più conveniente, in quanto perdurerà di più nel tempo⁶⁷ (Grant, 2007).

La seconda colonna "*più verde*", si focalizza sul tema della condivisione delle responsabilità verso il prossimo. Si basa, inoltre, sul concetto del nuovo marketing⁶⁸, in relazione all'abbandonare gli

⁶⁴ Id 34

⁶⁵ Id 34

⁶⁶ Id 34

⁶⁷ Id 34

⁶⁸ Approfondito nel primo paragrafo di questo capitolo

strumenti tradizionali della pubblicità, concentrandosi su quelli che sono i nuovi strumenti digitali, come i social network, le community, o, addirittura, i contenuti generati da utenti (UCG⁶⁹), che per le imprese sono ormai di vitale importanza per rinforzare la *brand awareness*. L'idea alla base è quella della condivisione della propria passione (anche verso il brand stesso), permettendo ai consumatori stessi di dare il loro contributo, ad esempio generando feedback e recensioni sui prodotti acquistati ⁷⁰ (Grant, 2007).

Si sta dunque assistendo ad un'evoluzione delle relazioni sociali, non c'è più un pubblico a cui rivolgersi, bensì sono tutti attori (anche i consumatori stessi, con i loro contributi diventano veri e propri attori sul mercato). Il nuovo marketing implica un abbattimento delle barriere tradizionali tra impresa e consumatore, questo è un ottimo punto per il Green Marketing, perché da la possibilità alle imprese di correggere le loro attività caratteristiche virando verso una linea più sostenibile, instaurando un vero e proprio dialogo costruttivo con i consumatori che, sposando la loro causa, contribuiscono a sviluppare una nuova concezione del prodotto stesso ⁷¹ (Grant, 2007).

Sviluppare il mercato (B1) è il primo quadrante di questa colonna, dove si possono individuare le imprese impegnate nella realizzazione di prodotti che rispettino standard etici e sostenibili. Questo per permettere l'evoluzione del mercato verso questa direzione, seguendo quelle che sono le idee del consumatore, in modo da accrescere la domanda dei beni presentanti tali caratteristiche. Per permetterne il pieno svolgimento, è di vitale importanza educare il consumatore alla sostenibilità, in quanto le imprese sono le più idonee a ricoprire tale ruolo, essendo presenti quotidianamente (con i loro prodotti) nella vita dei consumatori. Un esempio potrebbe essere quello di realizzare un packaging con frasi che rimandino alla tematica, questa potrebbe essere una buona tattica poiché permetterebbe di instaurare nella mente del consumatore questa tipologia di pensieri⁷² (Grant, 2007).

L'educazione etica e verde del consumatore è un processo che lo porta dall'essere disinteressato, all'interessarsi attivamente, ad informarsi ed infine, a prendere posizione sull'argomento, effettuando scelte consapevoli sui prodotti da prediligere (ad esempio prodotti biologici e non). In questo, è molto utile il *customer relationship* marketing che permette alle aziende di identificare necessità, desideri dei consumatori, in modo da generare i giusti prodotti a basso impatto ambientale. Per le aziende è

⁶⁹ Si tratta di *Users Generated Contents*, ovvero contenuti (foto, video, post) realizzati su Internet in prima persona dal singolo utente

⁷⁰ Id 34

⁷¹ Id 34

⁷² Id 34

molto importante farsi portatrici di determinati valori cari agli individui che, di conseguenza, sentiranno le loro necessità e le loro cause rappresentate al meglio. Un esempio è quello di The Body Shop, un'azienda produttrice di prodotti per il trucco e la cura del viso, che realizzò una campagna *cruelty free*⁷³ La clientela non si accontenta più della semplice immagine del brand, ormai è considerata solo una facciata, per loro è fondamentale conoscerne le attività, politiche aziendali, obiettivi, ma soprattutto il sentirsi rappresentati⁷⁴ (Grant, 2007).

Nel marketing, è fondamentale per le imprese **creare dei brand tribali** (B2), ovvero far sì che il proprio brand diventi uno *status symbol* per il consumatore, andando eventualmente a generare in esso un senso di appartenenza ad un determinato gruppo o ad una *community* con cui condividere interessi e valori precisi (che saranno inevitabilmente legati alla marca di riferimento). Le aziende che riescono a far leva su questo aspetto sono consapevoli di ottenere un conseguente vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti⁷⁵ (Grant, 2007).

Un tipico esempio di quello che, ad oggi, può essere considerato brand tribale è Harley Davidson, che ha istituito una vera e propria community attorno al suo brand, dove gli “Harley Owners”⁷⁶ possono riunirsi e fare raduni.

Per le imprese è di vitale importanza costruire questa identità di brand, in modo da essere riconoscibili rispetto ad altri e, quindi, facilmente associabili ad un determinato stile di vita. Ma come può l'identità di un brand essere necessaria quando si parla dei brand *green*? In passato, questi ultimi erano visti come una moda, che veniva seguita solamente da una nicchia di consumatori, a cui era associato uno stile prettamente hippie, ambientalista o animalista. Negli ultimi tempi, però, la mentalità dei consumatori è cambiata, portando anche ad una visione di tali prodotti completamente rinnovata⁷⁷ (Grant, 2007).

È stato manifestato un interesse anche da individui non facenti parte di questa “cerchia ristretta”, l'idea del brand sostenibile si sta evolvendo e sta divenendo attrattiva per un numero sempre crescente di persone, al punto che in tanti desiderano provarne i prodotti. Rimane evidente come per poter

⁷³ The Body Shop. (n.d.). *Forever Against Animal Testing*. Consultata in data 14 Marzo 2023 da: <https://thebodyshop.it/it/pages/forever-against-animal-testing>

⁷⁴ Id 34

⁷⁵ Id 34

⁷⁶ Harley-Davidson. (n.d.). *Harley Owners Group | Harley-Davidson IT*. Consultata in data 14 Marzo 2023 da: <https://www.harley-davidson.com/it/it/content/>

⁷⁷ Id 29

affermare che un brand sia tribale, è necessario che si sviluppi questo senso di appartenenza da parte dei consumatori verso lo stesso. Per raggiungere questo obiettivo, si possono individuare due approcci molto diversi tra loro: *l'approccio dell'esclusività e l'approccio dell'inclusività*⁷⁸.

Seguendo la prima delle due strade possibili, si portano i prodotti green ad essere considerati come esclusivi ed elitari, ovvero, con un prezzo nettamente superiore rispetto alla norma, facendo così pagare al consumatore il reale beneficio che va a trarre da esso. Focalizzandosi sull'inclusività, invece, si sceglierebbe un approccio che punta a dare a tutti la possibilità di godere di tale beneficio sostenibile, permettendo così al prodotto di diventare parte delle abitudini quotidiane del consumatore e rendere così tutti gli individui riuniti da valori comuni ⁷⁹(Grant, 2007).

Sta dunque all'impresa decidere se virare verso un approccio esclusivo o se pensare di rivolgersi ad una community più estesa, andandosi così ad interfacciare con una massa di consumatori maggiori, creando una realtà dove nessuno è escluso e dove tutti insieme possono contribuire nella lotta ai cambiamenti climatici.

L'impresa deve, inoltre, essere in grado di relazionarsi direttamente col cliente chiedendogli se è disposto a **cambiare le abitudini d'uso** (B3) subito dopo aver provato questo nuovo prodotto ecologico. L'impresa deve indagare su quelle che sono le possibili reazioni dei consumatori a tali novità, soprattutto per comprendere meglio se questi sarebbero disponibili a cambiare il loro stile di vita usufruendo del tutto, o quasi, di prodotti a basso impatto ambientale che comunque darebbero loro gli stessi benefici dei prodotti "tradizionali", ad un prezzo uguale, o leggermente superiore⁸⁰ (Grant, 2007).

Su questo argomento, ci sono vari correnti di pensiero; vi sono coloro che sostengono che sia necessario *convertire* le abitudini di consumo degli individui andando ad ideare prodotti innovativi (da un punto di vista etico e sostenibile) che però non portino nessun sacrificio nella vita del consumatore, ma solamente un valore aggiunto da cui trarre beneficio per vivere in un mondo migliore. Altre opinioni, invece, sostengono che, nel momento in cui un individuo sceglie di effettuare scelte responsabili, invece di optare per diversi prodotti, debba solamente *tagliare* i consumi, così da sentirsi soddisfatto e consapevole di aver preso una decisione più sostenibile⁸¹ (Grant, 2007).

⁷⁸ Id 34

⁷⁹ Id 34

⁸⁰ Id 34

⁸¹ Id 34

Entrambi gli approcci sono validi in termini di strategie di marketing, dipende da ciò che l'azienda si è prefissata come obiettivo; se si vuole solo proporre ai clienti un'alternativa sostenibile confidando nella loro responsabilità e nel fatto che passeranno a questa alternativa, allora il primo approccio è ottimale. Se, al contrario, l'azienda crede che sia necessario rieducare i consumatori a vivere in maniera del tutto sostenibile, allora la strategia del taglio risulta essere la più idonea. Un tipico esempio di strategia di taglio può essere rappresentato proprio dall'eliminazione del consumo di sacchetti di plastica, optando per sacchetti riutilizzabili realizzati in tessuto.

Nell'ultima colonna "*verdissimo*", l'obiettivo principale è quello di apportare un cambiamento concreto nelle abitudini dei consumatori. Tramite la realizzazione di prodotti innovativi e sostenibili (che è solo il punto di partenza di tale processo) bisogna che si attui un vero e proprio cambiamento culturale, in cui la sostenibilità diventi parte integrante della quotidianità, senza esser vista però come un'imposizione, bensì come una scelta volontaria e consapevole⁸² (Grant, 2007).

Tale processo non è ovviamente semplice da realizzare, poiché comprendere le forze che spingono tali cambiamenti culturali è altrettanto difficile, ma gli obiettivi principali da raggiungere sono due: puntare all'innovazione, realizzando qualcosa di qualità superiore, che stimoli l'interesse del consumatore e, successivamente, far desiderare agli individui di adottare tali novità facendole percepire come un cambiamento semplice da effettuare, che porterà solo giovamento nelle loro vite⁸³ (Grant, 2007).

Il primo passo alla base di questa strategia è quello di **creare nuovi business concept** (C1), ovvero di definire strategie mirate sempre di più a costruire un mercato interamente sostenibile, creando quindi dei business nuovi. Questo può essere fatto in due modalità, puntando sia ad un approccio sociale (*no money*) oppure un approccio volto a generare profitto.

La produzione sociale è, per le aziende, un'ottima opzione, infatti grazie ai *social media* e al *web*, che ormai sono ampiamente sviluppati e, tramite investimenti pressoché nulli, si possono diffondere messaggi e relazionarsi con consumatori in tutto il mondo. Inoltre online nascono ingenti quantità di iniziative sostenibili, spesso anche ogni settimana se ne possono trovare di nuove ⁸⁴(Grant, 2007).

⁸² Id 34

⁸³ Id 34

⁸⁴ Id 34

Il passaggio da produzione sociale a profit, dove quindi vi è un vero e proprio guadagno dietro a tale strategia, può avvenire anche come fase successiva alla produzione sociale, questo poiché, la visione profit può contribuire al consolidamento del business nato come sociale.

Il green marketing ha quindi il potere di contribuire ad un raggiungimento sia di obiettivi sociali che di obiettivi ambientali, poiché permette la crescita del business sostenibile, in più contribuisce a far guadagnare all'azienda la fiducia degli *stakeholder* e, eventualmente, attrarre figure professionali e specializzate, tutto ciò per garantire all'azienda un progresso ambientale ulteriore, al fine di ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività ⁸⁵ (Grant, 2007).

Ciò ha anche uno scopo importante, ovvero dimostrare ai media che la sostenibilità non è solo una moda a cui tutti si stanno piano piano interessando per accaparrarsi sempre più clienti, ma che in realtà dietro c'è molto di più. L'obiettivo deve essere comunque quello del successo, del farsi conoscere, piuttosto che il mero profitto.

Per quanto concerne i marchi è importante, per le imprese, pensare di **ideare cavalli di Troia** (C2) in quanto, se sfruttati nel modo corretto, possono contribuire a diffondere abitudini *green*, tramite prodotti e servizi. In questo può essere di grande aiuto la moda, ovvero quel fenomeno che va oltre il concetto di moda come “*fashion*” ma che si riferisce alle ultime tendenze esistenti in svariati ambiti e che le persone sono spinte a seguire. Comprendere i meccanismi che la guidano e che spingono gli individui a seguire determinate mode piuttosto che altre, possono contribuire a rendere i nuovi marchi sostenibili di successo⁸⁶ (Grant, 2007).

Seguendo una strategia ben pensata, persino un prodotto verde può divenire alla moda (*new cool approach*) ed essere visto come una tendenza da seguire (come in passato fu per la mountain bike). Un'altra strada da percorrere per introdurre in maniera incisiva sul mercato nuove alternative ecologiche, può essere quella legata alla tradizione, ovvero far sì che ciò che è considerato eredità culturale, (che è sempre stato così) diventi il punto di partenza per la nascita di nuove regole e comportamenti, così che possano radicarsi al meglio nello stile di vita condotto dai vari individui. Questo significa che, per poter essere accettato come nuova abitudine quotidiana, deve essere riconoscibile all'interno di quelli che sono i valori e le conoscenze dei consumatori ⁸⁷ (Grant, 2007).

⁸⁵ Id 34

⁸⁶ Id 34

⁸⁷ Id 34

Il nono ed ultimo quadrante della matrice si può definire il fulcro di tutta la matrice, ovvero quello che è l'obiettivo principale per le imprese che operano in una società sempre più consumista, cioè **agire sulle abitudini di consumo** (C3) degli individui⁸⁸ (Grant, 2007).

Ormai si è radicata l'idea che esistano solo determinate abitudini di consumo accettabili agli occhi della società, infatti se una persona sceglie di avere comportamenti diversi da quelli che sono considerati gli "standard" (ad esempio usufruendo del *car sharing* in caso di necessità piuttosto che acquistare un veicolo e utilizzarlo per ogni piccola cosa) riceverà del rifiuto dal classico consumatore medio. Questo avviene poiché questa tipologia di abitudini non sono ancora radicate nella mente della collettività, che le vede come un qualcosa di cui non fidarsi. Le aziende che vogliono quindi riuscire a far percepire abitudini verdi come quotidianità, devono partire dalla comunicazione dei benefici che se ne trarrebbero, per poi procedere tentando di renderle accettate agli occhi della società⁸⁹ (Grant, 2007).

L'approccio relativo alla condivisione è il completo opposto del concetto di consumismo, in quanto, non si basa sulla proprietà in se per se dell'oggetto che si sta utilizzando (in quanto questa sia solo un simbolo di uno status sociale), ma bensì dell'idea usufruirne al bisogno, condividendolo con altri. Questo concetto, per molti anni non è stato culturalmente accettato, ora piano piano si sta sviluppando maggiormente, ad esempio il *car sharing* è via via sempre più presente nelle metropoli, o, recentemente sono stati introdotti anche servizi di *sharing* per monopattini o biciclette⁹⁰ (Grant, 2007).

L'approccio relativo alla tesaurizzazione, si basa sull'idea di prolungare il ciclo di vita dei prodotti che vengono acquistati (per quelli dove è possibile farlo), in quanto l'acquisto smisurato della società attuale porta con se un considerevole spreco, sia di denaro che potrebbe essere investito in altro, che di risorse fondamentali (prelevate dal pianeta quasi ingiustamente). Questo stile di vita può essere ricondotto alla moda, ma non solo al settore della moda in se per se, quanto al mero concetto di moda, analizzato precedentemente. Ormai si tende a volere l'ultimo modello di qualsiasi oggetto, come ad esempio i cellulari per cui un individuo medio ne cambia uno ogni anno, quando non sarebbe per niente necessario⁹¹ (Grant, 2007).

⁸⁸ Id 34

⁸⁹ Id 34

⁹⁰ Id 34

⁹¹ Id 34

Per quanto concerne il settore moda, lo si può accusare di alimentare il consumismo, ma questo non vuole necessariamente dire che acquistando i capi si debbano buttare i precedenti (inquinando di più), si possono riutilizzare in chiave diversa, personalizzare o impiegare per realizzare qualcosa di completamente nuovo ⁹².

In conclusione, ciò che il green marketing vuole comunicare, non riguarda solo il lato aziendale, per aiutarle a divulgare all'esterno prodotti sostenibili e che non siano invece solo apparenza, è qualcosa di più profondo che arriva ad insinuarsi sino al consumatore finale, in quanto, tramite queste strategie, l'obiettivo è anche quello di radicarsi nelle abitudini del consumatore, nella cultura sociale attuale, portando in essere il messaggio che esiste un modo migliore (più etico, più sostenibile) di consumare prodotti o usufruire di determinati servizi e, che ogni individuo può (e deve) contribuire a fare la differenza per salvaguardare il Pianeta.

2.3 Il pericolo del *greenwashing* e come evitarlo

Ormai sono tante le aziende che realizzano campagne marketing volte a pubblicizzare nuovi prodotti sostenibili o il loro impegno generale verso cause sociali e ambientali, ma quante di queste rappresentano veramente la realtà dei fatti?

Il significato di *greenwashing* è “sostenibilità di facciata”, e si sta facendo ciò ogni qual volta si parli di attività e processi aziendali andando a ricollegarsi ad aspetti ambientali e alla riduzione dell'impatto ambientale stesso, quando in realtà non sono veritieri. È quindi come una promessa o dichiarazione non mantenuta dall'azienda nei confronti del consumatore finale⁹³. È la pratica che fa sembrare la sostenibilità aziendale maggiore di quella che in realtà è, generando quindi una divulgazione non veritiera dei fatti ⁹⁴ (Bolognini Colabianchi, 2022).

Sono sempre di più, infatti, i casi di imprese accusate di aver fatto *greenwashing*, ovvero coloro che esaltano e definiscono le loro attività come sostenibili, focalizzandosi quindi solo gli aspetti positivi relativi a ciò, dimenticando di divulgare anche i relativi aspetti negativi, in termini di impatto

⁹² Questo concetto è riconducibile al tema dell'economia circolare trattato nel primo paragrafo del primo capitolo

⁹³ Il termine *greenwashing* deriva da *whitewashing*, che vuol dire “mettere la polvere sotto l'intonaco”. In relazione alla sua versione green, dunque, le imprese cercano di nascondere il reale impatto ambientale delle loro attività, “nascondendolo” sotto una facciata sostenibile. Aldo Bolognini Colabianchi (2022). *Comunicare la Sostenibilità*. HOEPLI EDITORE

⁹⁴ Aldo Bolognini Colabianchi (2022). *Comunicare la Sostenibilità*. HOEPLI EDITORE. Capitolo 6

ambientale, sia generato dall'azienda stessa che da eventuali altre aziende implicate nel processo produttivo.

Secondo Jay Westerveld, colui che coniò per la prima volta questo termine, chi fa *greenwashing* è colpevole di commettere svariate azioni scorrette: fornire delle informazioni molto approssimative, riguardanti temi ampi e che possono essere mal interpretate dal consumatore proprio per la vastità del campo ricoperto, oppure, una completa mancanza di fatti (o prove) che testimonino realmente che i prodotti spacciati per green lo siano realmente. Quindi questo significa che l'azienda non è al 100% trasparente su quello che è il reale impatto ambientale e, soprattutto, sta ingannando i consumatori, poiché ciò che viene comunicato non è veritiero⁹⁵ (Bolognini Colabianchi, 2022).

Praticarlo porta con se evidenti conseguenze per l'impresa, in quanto può minare non solo la reputazione della stessa, ma anche l'immagine aziendale. L'impresa deve possedere un codice etico e deve rispettarlo, soprattutto nel momento in cui decide di dimostrarsi devota ad una specifica causa poiché, se si dimostra che nulla di ciò che viene dichiarato rappresenta la realtà, i consumatori tenderanno a non voler più acquistare quei determinati prodotti e a non fidarsi più dell'azienda. Ma, ancora più grave, una volta aver ricevuto l'accusa di *greenwashing*, per l'azienda sarà veramente difficile tornare ad avere un'immagine positiva; bisognerà dimostrare che ciò che è accaduto riguarda il passato e non più il presente, anche se spesso l'evento rimarrà impresso nella mente dei consumatori⁹⁶ (Bolognini Colabianchi, 2022).

Per individuare il *greenwashing* e, conseguentemente, per tutelarsi da ciò, le istituzioni hanno preso provvedimenti al riguardo. Prima tra tutti fu la Federal Trade Commission che nel 2010 enunciò le linee guida aziendali relative al *environmental marketing claims*, esplicitando che le imprese che decidessero di pubblicizzare prodotti green, devono farlo, avendo le fondamenta e testimonianze scientifici che sostengano le tesi da loro esplicitate, quindi una trasparenza che riguardi non solo composizioni del prodotto relative all'entità dell'impegno, ma soprattutto alla modalità di comunicazione dello stesso, proprio per evitare campagne promozionali contenenti messaggi fraudolenti⁹⁷ (Federal Trade Commission, 2012).

⁹⁵ Id 94

⁹⁶ Id 94

⁹⁷ Federal Trade Commission. (11 ottobre 2012). *Guides for the Use of Environmental Marketing Claims*. Federal Trade Commission: 621122- 621125. Consultato in data 30 marzo 2023 da:
https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/federal_register_notices/guides-use-environmental-marketing-claims-green-guides/greenguidesfrn.pdf

In Europa, invece, il Parlamento Europeo nel 2020 ha approvato una nuova normativa che enuncia tutte le linee guida per identificare quali sono realmente le attività economiche sostenibili e green⁹⁸ (Parlamento Europeo, 2020).

Nel settore della moda alcune imprese che sono state accusate di *greenwashing*, soprattutto nel fast fashion, in particolare H&M. Quest'ultima negli anni è stata accusata svariate volte di effettuare strategie di comunicazione⁹⁹ che non rappresentassero la realtà dei fatti, l'ultima accusa presentata alla corte di New York risale al 2022, dove una studentessa depositò una causa volta a verificare la veridicità delle dichiarazioni sulla sostenibilità ambientale di alcuni prodotti del brand svedese¹⁰⁰ (Court for the Southern District of New York, 2022).

Le suddette informazioni sono state riportate da un'inchiesta effettuata da Quartz, dove veniva evidenziato che molti dei valori delle metriche di Higg Index¹⁰¹ necessari per valutare quanto un capo stia impattando sull'ambiente in termini di consumo di acqua o di combustibili fossili impiegati nei vari processi di produzione, sono stati falsificati. Nello specifico, i prodotti venivano descritti come più sostenibili di quanto non fossero realmente, andando dunque a divulgare dei dati falsi. Ad esempio vedendo sul sito del brand, per un prodotto specifico, si poteva notare come quel capo consumasse il 30% in meno di acqua rispetto alla norma ma, visualizzando lo stesso prodotto sul sito ufficiale degli Higg Index si poteva riscontrare come in realtà quel "meno" fosse un "più", dimostrando una divulgazione di informazioni non veritiere da H&M¹⁰² (Shendruk, 2022).

La causa presentata per questo fatto comporterebbe, secondo la ragazza querelante, un ingente danno economico per i consumatori stessi in quanto, molti di loro, tra cui la stessa querelante, non avrebbero acquistato i suddetti prodotti se fossero stati a conoscenza della realtà dei dati. Tali consumatori sono

⁹⁸ Parlamento Europeo. (18 giugno 2020). *Finanza verde: Il Parlamento adotta criteri per gli investimenti sostenibili*. Parlamento Europeo. Consultato in data 30 marzo 2023 da: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20200615IPR81229/finanza-verde-il-parlamento-adotta-criteri-per-gli-investimenti-sostenibili>

⁹⁹ Già nel 2019 il brand era stato accusato di *greenwashing* dalla Norwegian Consumer Authority, in merito alla collezione Conscious e all'errata strategia di comunicazione ideata per tale collezione.

¹⁰⁰ Court for the Southern District of New York. (22 luglio 2022). *Chealsea Commodore individually and on behalf of all others similarly situated, Plaintiff, v. H&M HENNES&MAURITZ LP, Defendant*. Class action complaint jury trial demande: 1-12. Consultato in data 30 marzo 2023 da: <https://www.classaction.org/media/commodore-v-h-and-m-hennes-and-mauritz-lp.pdf>

¹⁰¹ Gli indicatori Higg Index sono stati citati nel secondo paragrafo del primo capitolo

¹⁰² Shendruk, A. (29 giugno 2022). Quartz investigation: H&M showed bogus environmental scores for its clothing. Quartz. Consultato in data 30 marzo 2023 da: <https://qz.com/2180075/hm-showed-bogus-environmental-higg-index-scores-for-its-clothing>

stati dunque indotti ad acquistare capi spacciati per sostenibili¹⁰³ (Court for the Southern District of New York, 2022).

Diviene quindi evidente, per le imprese, l'importanza di lavorare sempre di più sulla trasparenza delle informazioni comunicate per evitare di incorrere nel rischio di *greenwashing* che porta con se svariate conseguenze negative per l'immagine del marchio, riducendo inoltre la fiducia del consumatore nei confronti del brand.

2.4 Comportamento di acquisto dei consumatori

Negli ultimi anni, con il diffondersi della tematica della sostenibilità, si è iniziato anche a parlare molto di “consumo consapevole” e di come i consumatori sono influenzati (o meno) sia dalla situazione attuale (della società e dell'ambiente) che dalle campagne di green marketing poste in atto dalle imprese. In un mondo dove gli acquisti effettuati con altissima frequenza dalla società non sono più sostenibili da un punto di vista ambientale (anche dovuto ad una mancanza delle risorse e di materie prime), è fondamentale che si diffonda sempre di più il concetto di consumo consapevole. Ciò non si riferisce solo alla parsimonia negli acquisti, che è qualcosa di legato allo stile di vita degli individui, i quali devono comprendere la necessità di ridurre gli sprechi in tutto e per tutto (sprechi di cibo, sprechi di acqua, energia...).

Piano piano, i consumatori stanno facendo i conti con questa realtà, comprendendo che le loro abitudini di consumo stanno impattando seriamente sull'ambiente. Per questo motivo le aziende stanno facendo il possibile per convertire molti dei loro prodotti in prodotti sostenibili, così da incontrare i nuovi bisogni dei consumatori che vogliono effettuare scelte più sostenibili¹⁰⁴ (Syaekhoni, et al., 2017).

Molto spesso gli individui che sono sensibili a questa tematica, hanno dichiarato di essere disposti a pagare un prezzo superiore per i prodotti che comprano abitualmente se gli stessi sono realizzati nel pieno rispetto dell'ambiente. Tale disponibilità varierà, ovviamente, a seconda del settore merceologico di riferimento, quindi non sempre la sola sensibilità del consumatore è sufficiente a

¹⁰³ Id 100

¹⁰⁴ Syaekhoni, M. A., Alfian, G., & Kwon, Y. S. (2017). Customer Purchasing Behavior Analysis as Alternatives for Supporting In-Store Green Marketing Decision-Making. Sustainability, (Advances in Multiple Criteria Decision Making for Sustainability: Modeling and Applications): 1-4. Consultato in data 2 aprile 2023 da: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/11/2008#>

instaurare in lui il desiderio di passare alla versione sostenibile di quel determinato prodotto ¹⁰⁵ (Asse Lombarda, 2011).

Non bisogna dimenticare che non sempre l'intenzione dei consumatori di condurre uno stile di vita e abitudini più sostenibili, si tradurranno effettivamente in realtà. In questo il green marketing, e la promozione dei suddetti prodotti sostenibili, gioca un ruolo fondamentale.

La Pandemia ha inoltre portato molta inquietudine nei consumatori, che hanno completamente rivisto le loro priorità, generando una conseguente modifica delle loro scelte di consumo. In Europa, nel 2020, è stata condotta una ricerca dalla Commissione Europea. In sede di redazione della nuova agenda del consumatore, sono stati rilevati dati che dimostrano l'effettivo cambiamento delle abitudini. In primis i consumatori, in tale periodo, si sono avvicinati sempre di più all'acquisto di prodotti a km 0, ma soprattutto, il 56% della popolazione si dichiara consapevole dell'impatto ambientale che molti dei loro acquisti genera e, addirittura, un 67% (quindi una buona porzione di popolazione) si dichiara disposta a pagare un sovrapprezzo per prodotti ottenuti nel pieno rispetto dell'ambiente ¹⁰⁶ (Commissione Europea, 2020).

Tali dati sono incoraggianti in quanto mostrano un concreto interesse della società a contribuire in prima persona al cambiamento, per questo motivo diventa sempre più importante realizzare campagne mirate alla responsabilizzazione degli individui che li metta al corrente delle modalità in cui è possibile ridurre l'impatto ambientale del singolo, così da permettere ai consumatori di avere un ruolo attivo nella transizione verde che si sta cercando di perseguire sempre di più.

2.4.1 Uno sguardo al settore della moda

Il settore della moda contribuisce in modo negativo all'impatto ambientale, in quanto responsabili in larga parte dell'inquinamento atmosferico e ambientale. Proprio per questo le imprese sono costantemente alla ricerca di nuove soluzioni da porre in atto per migliorare la situazione. Anche i consumatori, come appena enunciato nel paragrafo precedente, sono sempre più consapevoli

¹⁰⁵ Asse Lombarda. (aprile 2011). Linee guida per il marketing e la comunicazione ambientale: come valorizzare i prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi di greenwashing. ASSELOMBARDA: Paragrafo 2.5 (46-50). Consultato in data 2 aprile 2023 da: https://www.assolombarda.it/fs/201141817241_42.pdf

¹⁰⁶ Commissione Europea. (13 novembre 2020). New Consumer Agenda: Strengthening consumer resilience for sustainable recovery. EUR-Lex. Consultato in data 3 aprile 2023 da: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0696&from=EN>

dell'impatto ambientale che generano i prodotti da loro acquistati, soprattutto relativamente ai capi di abbigliamento e, per questo, si impegnano sempre di più per modificare il loro attuale comportamento di consumo, al fine di privilegiare prodotti etici.

Vi è una prima distinzione da fare nel settore della moda, ovvero distinguere i brand di lusso, dal Fast Fashion ed i suoi relativi marchi. Sottolineare la differenza tra i due è fondamentale, specialmente se si parla di sostenibilità, in quanto entrambi hanno approcci differenti verso di essa ma, soprattutto, la percezione del consumatore della sostenibilità nei due segmenti è totalmente diversa. Il settore del lusso, ad esempio, è caratterizzato da prodotti di qualità superiore (e quindi prodotti durevoli nel tempo) ma, al tempo stesso, il problema più grande che vi si può ricondurre è relativo all'utilizzo del pellame di diverse specie animali che, richiede l'utilizzo di svariate sostanze tossiche necessarie per la tintura del materiale nel processo produttivo. Il Fast Fashion, al contrario, viene definito il responsabile della maggior parte dell'inquinamento generato dal settore e di un ingente spreco di capi di abbigliamento¹⁰⁷ (Grazzini et. al., 2021).

I consumatori si aspettano che le imprese del settore della moda siano ormai socialmente responsabili e che cerchino di perseguire strategie sostenibili in tutte le modalità possibili. La sostenibilità sta diventando sempre più parte integrante delle strategie aziendali. In particolare, per i consumatori il valore della sostenibilità è in grado di influenzare positivamente l'intenzione di acquisto di prodotti del fast fashion (in quanto segmento generalmente associato all'inquinamento, per i consumatori sapere che le imprese si impegnano sempre di più per abbattere questa concezione è un valore aggiunto). Nonostante ciò è stato dimostrato che, per il consumatore, l'associazione tra sostenibilità e fast fashion non è un processo diretto e lineare (al contrario del lusso che è direttamente associabile a questa caratteristica) ed è proprio per questo motivo che le imprese del segmento devono implementare sempre più iniziative legate a tale tematica, così da mostrare al consumatore questo continuo impegno verso la causa e ridurre la distanza esistente tra il concetto di fast fashion e sostenibilità¹⁰⁸ (Grazzini et. al., 2021).

In conclusione, per le imprese, il green marketing può (e deve) rappresentare il modo in cui avvicinarsi al cambiamento e ad un'evoluzione sostenibile. Quest'ultima deve partire dalle imprese ma deve arrivare a toccare tutta la società, in modo da modificare la grave situazione attuale in cui la stessa si ritrova a vivere. Le imprese devono, inoltre, essere sempre trasparenti e, nel momento in cui

¹⁰⁷ Grazzini, L., Acuti, D., & Aiello, G. (2021). Solving the puzzle of sustainable fashion consumption: The role of consumers' implicit attitudes and perceived warmth. *Journal of Cleaner Production*, 287: 1-3. Consultato in data 4 aprile 2023 da: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125579>

¹⁰⁸ Id 107

si pone in atto una strategia sostenibile, bisogna fare attenzione a comunicare i fatti reali, evitando il *greenwashing*, in quanto tale pratica può solo che allontanare la società dal tentativo di cambiamento che si vuole cercare di porre in atto.

3 Caso studio: Zara

Nel terzo capitolo verrà effettuata un'analisi del noto marchio del Fast Fashion, Zara. Dopo una breve *overview* sul marchio e sulla sua storia, si analizzeranno le condotte attuali e passate, dal loro punto di vista sostenibile. L'obiettivo di tale analisi è quello di poter applicare la matrice del Green Marketing, esaminata nel capitolo precedente, all'azienda presa in esame in questa tesi, in modo da poter constatare se l'impegno dichiarato corrisponda alla realtà dei fatti.

3.1 Il Gruppo Inditex

Il Gruppo Inditex (Industria de Diseño Textil) è una multinazionale spagnola operante nel settore della moda che produce capi di abbigliamento, accessori, intimo, per donne, per uomini ed anche bambini. Tale società è nota per aver completamente rivoluzionato il processo produttivo tipico della vendita al dettaglio (vendita *retail*), distinguendosi dai suoi concorrenti quali, ad esempio H&M.

Amancio Ortega Gaona è il fondatore della società e tutto iniziò nel 1963 quando fondò Confecciones Goa SA, azienda di produzione, che si occupava di realizzare abiti femminili che, essendo realizzati sfruttando manodopera a basso costo, vantavano di un basso prezzo di rivendita. Fu proprio quest'ultima caratteristica a consentire il successo dell'attività e a spingere l'imprenditore Ortega nel 1975 a decidere di aprire il primo negozio di proprietà, a la Coruña, denominato Zara. Questo gli permise di passare dall'essere un produttore al diventare rivenditore. Ortega, inoltre, nello stesso anno, acquistò svariati stabilimenti di produzione in tutta la Spagna¹⁰⁹ (Redazione MAMe, 2021).

L'anno successivo, trasferì la sede aziendale principale ad Arteixo, dove disponeva di un grande centro logistico. Qui, con l'aiuto della tecnologia, vennero sperimentati nuovi metodi di produzione, tra cui quello che diventerà poi il *business model* dell'azienda. Si optò infatti per una gestione completa della filiera produttiva, tramite l'adozione di una strategia di integrazione verticale, che permetteva un pieno controllo di ogni singola attività produttiva, dalla produzione alla distribuzione, evitando che vi fossero rallentamenti di qualsiasi tipo lungo la filiera produttiva¹¹⁰ (Redazione MAMe, 2021).

¹⁰⁹ Redazione MAMe. (22 ottobre 2021). *Inditex, Gruppo spagnolo fondato da Amancio Ortega Gaona*. MAMe-Enciclopedia della moda. Consultato in data 14 aprile 2023 da: <https://moda.mam-e.it/inditex/>

¹¹⁰ Id 109

L'integrazione verticale, inoltre, permette all'azienda di soddisfare al meglio le necessità dei propri clienti proprio grazie al fatto che, in questo modo, la fase di produzione e quella di distribuzione, erano sempre più vicine tra loro, avvenendo in tempi ridotti.

Nel 1985, nacque definitivamente il Gruppo Inditex, diffondendosi rapidamente in tutta la Spagna¹¹¹. Proprio per questo motivo, alla fine degli anni Ottanta, nasce in Ortega il desiderio di espandersi anche nel mercato globale per lanciare i suoi prodotti anche all'estero e nacquero così i primi negozi a Parigi, New York e Porto, seguiti da molteplici altre aperture in giro per il mondo, anche grazie all'annessione di nuovi marchi quali Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear e Stradivarius¹¹² (Gruppo Inditex, n.d).

Dal 2001 Inditex è quotata in borsa, inoltre l'azienda è classificata come Holding, in quanto sono legate al proprio marchio numerose altre aziende che sono integrate nel processo produttivo¹¹³ (Gruppo Inditex, n.d).

Negli anni sono stati annessi ulteriori nuovi marchi, come Zara Home oppure Oysho, che hanno contribuito, insieme agli altri, a garantire il successo mondiale che il gruppo ha ottenuto sempre di più nel corso degli anni, arrivando a diventare una vera e propria potenza mondiale. In particolare, nel 2022 il Gruppo ha vantato un fatturato di 32,57 miliardi di euro ed un totale di più di cinquemila negozi in tutto il mondo. Di base Inditex ha scelto di sfruttare quanto più possibile la strategia di integrazione, tranne in determinati mercati, ad esempio la Cina, dove l'unica modalità di gestione possibile è il *franchising*¹¹⁴ per motivi legali¹¹⁵ (Gruppo Inditex, 2023).

¹¹²Gruppo Inditex. (n.d.). *Inditex Milestones*. Inditex. Consultato in data 14 aprile 2023 da: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history#1963>

¹¹³ Id 112

¹¹⁴ Contratto con cui l'azienda concede il diritto di commercializzare i propri prodotti usando il suo nome o marchio ad un'altra azienda, dietro pagamento di un canone preciso

¹¹⁵ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 45-46. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

Immagine 3.1: Fatturato annuale di Inditex

	2022	2021
Net sales in company-managed stores and online	29,498	25,302
Net sales to franchisees	2,674	2,150
Other sales and services rendered	397	264
Total	32,569	27,716

Fonte: Inditex Annual Report 2022

La scelta di optare per una strategia di integrazione è stata dettata principalmente dal desiderio del Gruppo di offrire ai propri consumatori capi di tendenza ad un costo ridotto ed in tempi ravvicinati alle grandi sfilate di alta moda, tutto questo puntando sempre al perseguimento degli standard di qualità e sostenibilità. Per questo motivo si può definire il business model di Inditex come *customer-oriented*, ovvero con il consumatore che è colui che pilota tutte le scelte effettuate e per cui tutto viene realizzato ¹¹⁶ (Gruppo Inditex, 2023).

Inoltre, questa tipologia di modello contribuisce a fronteggiare gli eventuali cambiamenti dell'ambiente esterno, in quanto il settore del fast fashion è altamente competitivo (proprio questa competitività è guidata dallo sviluppo di nuove tecnologie e strategie sempre più sostenibili). Infatti eventi come cambiamenti geopolitici, ambientali, demografici e socioeconomici nelle regioni fornitrici principali, o anche restrizioni in determinati mercati, rischi ambientali legati al reperimento di materie prime, possono incidere sulle strategie di mercato. Grazie a tale strategia di integrazione, il Gruppo è riuscito a contenere i danni collaterali generati dalla Pandemia, fronteggiandola nel modo più rapido possibile¹¹⁷ (Gruppo Inditex, 2023).

La *supply chain* di Inditex è organizzata in 12 clusters (Spagna, Portogallo, Marocco, Turchia, Brasile, Argentina, India, Pakistan, Bangladesh, Cina, Cambogia e Vietnam) dove è concentrato il 98% della produzione. I centri di approvvigionamento principali sono tutti localizzati in stati in prossimità della sede centrale spagnola. È proprio questa strategia che permette al Gruppo di essere flessibile ed efficiente, di controllare il processo produttivo e di adattare nel minor tempo possibile il modello di business in modo di rispondere ad ogni possibile nuova tendenza nata velocemente ed a

¹¹⁶ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 28-29. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹¹⁷ Id 116

modificare la linea produttiva adeguando la produzione dei capi alla domanda effettiva degli stessi¹¹⁸ (Gruppo Inditex, 2023).

Il Gruppo è radicato su quattro pilastri fondamentali che contribuiscono a portare avanti il loro business, ovvero la facoltà di offrire una vasta ed unica gamma di capi di abbigliamento, riuscendo sempre a mantenere elevati standard qualitativi, facendo inoltre attenzione a seguire quelli che sono i cambiamenti dei trend di mercato, in modo tale da riuscire a soddisfare bisogni e desideri dei consumatori, accontentando tutti gli svariati gusti¹¹⁹ (Gruppo Inditex, 2023).

È proprio per garantire un flusso continuo di informazioni che la maggior parte della produzione (specialmente per quanto concerne i piccoli lotti relativi alle nuove tendenze) viene realizzata in sedi localizzate nei pressi geografici del quartier generale che si trova in Spagna. Inditex vuole, inoltre, garantire ai propri clienti la miglior esperienza di acquisto possibile. Tutto ciò grazie all'impostazione data sia ai canali digitali, che fisici, nello specifico offrendo negozi ampi e spaziosi, in punti strategici *“nel cuore delle città più grandi esistenti al mondo”*¹²⁰ (Gruppo Inditex, 2023) equipaggiati con strumenti tecnologici in grado di integrare l'esperienza *in-store* e l'esperienza online¹²¹.

Il merito del successo del Gruppo è dovuto principalmente dal team lavorativo che con passione e curiosità porta avanti gli interessi aziendali guidandolo al successo. Infine, la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa giocano un ruolo chiave, in quanto Inditex ha da sempre l'obiettivo di realizzare moda di qualità ma ad un prezzo attrattivo. Proprio per questo motivo, nel corso degli anni, l'impegno verso tali cause è aumentato sempre di più, ponendo in atto strategie volte a ridurre l'impatto ambientale legato alla produzione, garantire pari diritti a tutti i dipendenti e rendere il posto di lavoro un luogo sicuro e dove l'individuo può crescere professionalmente¹²² (Gruppo Inditex, 2023).

Inoltre, il Gruppo Inditex opera nel rispetto della RSI, cercando sempre di più di sposare al meglio la causa della sostenibilità, dichiarando proprio: *“Il nostro obiettivo è quello di integrare pratiche responsabili ed etiche in tutto ciò che facciamo, sia internamente che nei nostri rapporti con terze*

¹¹⁸ Id 116

¹¹⁹ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex:124-126. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹²⁰ Id 119

¹²¹ Tale strategia è definita omnicanale e prevede appunto l'integrazione costante e coerente di esperienza fisica e digitale

¹²² Id 119

*parti, per la promozione e il rispetto dei diritti umani di tutti i nostri dipendenti e chiunque con cui entriamo in contatto nel corso della nostra attività”*¹²³ (Gruppo Inditex, 2023).

La società si sta enormemente impegnando per conformarsi sempre di più agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile¹²⁴ con lo scopo di contribuire al loro raggiungimento nel miglior modo possibile. In particolare, in relazione ai 17 Obiettivi, Inditex nel 2022 si è focalizzata su alcuni di essi, raggiungendo dei traguardi significativi. Nello specifico, in termini di sostenibilità, il Gruppo si è concentrato su di essi:

- Obiettivo 3 - “*Salute e benessere*”: Inditex è molto attenta a rispettare le condizioni di salute e benessere sul posto di lavoro dei propri dipendenti all’interno di tutta la filiera produttiva, e, oltre ad aver aggiornato la *policy* che regola tale aspetto, la società ha fatto di tutto, in collaborazione con i propri *stakeholders*, per introdurre l’accordo relativo alla salute ed il benessere sul posto di lavoro anche nelle industrie tessili localizzate in Pakistan. Non da meno, grazie alle numerose partnership (in particolare con *Médecins Sans Frontières*, *Medicus Mundi* and *Every Mother Counts*) poste in atto, Inditex ha sostenuto personalità fragili in tutto il mondo¹²⁵ (Gruppo Inditex, 2023);
- Obiettivo 5 - “*Parità di genere*”: il Gruppo crede che un ambiente senza discriminazioni di genere e dove ogni individuo viene rispettato ed incluso, sia fondamentale nell’ambiente lavorativo. Per questo motivo durante il 2022, sono state promosse politiche globali per la prevenzione dalle molestie sessuali e dalla discriminazione di genere. Inoltre, l’impegno si è visto anche nella sempre più alta presenza femminile all’interno del Cda, arrivando ad un 45,45%¹²⁶ (Gruppo Inditex, 2023);
- Obiettivo 8 - “*Lavoro dignitoso e crescita economica*”: la società mira a gestire un ambiente lavorativo dove ogni singolo dipendente disponga delle stesse opportunità per quanto concerne lo sviluppo professionale, che deve avvenire in un contesto stabile e sicuro. Negli ultimi anni in particolare sono state poste in atto svariate iniziative per consentire ad ogni individuo di intraprendere diversi progetti volti al miglioramento e sviluppo professionale,

¹²³ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 129-133. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹²⁴ Si rimanda ai 17 Obiettivi sostenibili dell’Agenda 2030, esaminati nel primo capitolo

¹²⁵ Id 123

¹²⁶ Id 123

inoltre, anche grazie alla collaborazione per l'occupazione fatta con la Caritas, sono stati generati nuovi posti di lavoro¹²⁷ (Gruppo Inditex, 2023);

- Obiettivo 12 - “*Consumo e produzione responsabili*”: per Inditex, la sostenibilità è al centro di tutti i loro progetti. Proprio per questo motivo, nel 2022, hanno portato avanti numerosi progetti, tra cui quello con Infinited Fiber Company, per acquistare direttamente da loro un ingente quantitativo di un nuovo tessuto, denominato *Infinna*, ottenuto dal riciclo di capi di abbigliamento inutilizzati. Si stanno introducendo, inoltre, campagne volte a sensibilizzare il consumatore al riutilizzo dei capi di abbigliamento, come la “*Zara Pre-Owned*”, che si approfondirà successivamente¹²⁸(Gruppo Inditex, 2023);
- Obiettivo 13 - *Lotta contro il cambiamento climatico*”: L'impegno verso la lotta al cambiamento climatico è uno dei capi saldi di Inditex. Nel 2022, l'attenzione verso tale tematica è stata notevole. Come prima cosa, si è raggiunto l'obiettivo dell'utilizzo, nei negozi, del 100% di energia elettrica derivante da fonti rinnovabili, ma soprattutto, si è posta tanta attenzione sui processi produttivi e come poterli migliorare in termini di consumo di acqua e di energia¹²⁹ (Gruppo Inditex, 2023);
- Obiettivo 17 - “*Partnership per gli obiettivi*”: realizzare partnership è fondamentale per garantire il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Per questo motivo il Gruppo si impegna costantemente a collaborare con istituzioni, imprese locali o internazionali, proprio per facilitare il cambiamento. Non va dimenticato, inoltre, il Fashion Pact, di cui Inditex è uno dei primi sottoscrittori e verso cui ogni anno cerca di fare passi avanti per raggiungere gli obiettivi prestabiliti¹³⁰(Gruppo Inditex, 2023).

La società si impegna sempre di più anche verso i suoi *stakeholders*, puntando alla trasparenza come elemento principale in grado di instaurare la fiducia reciproca, ma soprattutto puntando al dialogo con gli stessi. Inditex crede che questa sia infatti l'unica vera e propria forma di contatto in grado di permettere l'identificazione di un punto di incontro, per capire come raggiungere obiettivi specifici condivisi, relativi alla salvaguardia del Pianeta e delle risorse. A tal proposito è stato istituito un Codice di condotta che sancisce le linee guida del processo di comunicazione con i differenti gruppi di *stakeholders*¹³¹(Gruppo Inditex, 2023).

¹²⁷ Id 123

¹²⁸ Id 123

¹²⁹ Id 123

¹³⁰ Id 123

¹³¹ Id 123

3.2 Cosa rende un marchio di moda realmente sostenibile?

Il settore moda è sempre più focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi sostenibili, ma quali sono realmente i punti che fanno la differenza tra un brand normale ed uno che può realmente essere classificato come sostenibile?

Come prima cosa è necessario individuare i differenti fattori da analizzare per poter valutare l'impegno di un determinato marchio. Per realizzare i capi di abbigliamento sono molte le varianti che entrano in gioco e che devono essere analizzate nello specifico, specialmente in relazione all'impatto ambientale ad esse collegato ed in particolare in un settore come il fast fashion dove è risaputo che l'impatto ambientale generato dai processi produttivi sia ingente, tenendo conto del fatto che la maggior parte dei brand localizza un'elevata quantità della propria produzione in paesi orientali dove il costo della manodopera è nettamente inferiore. Ciò non toglie, però, che le condizioni di lavoro non siano proprio ottimali e che a livello ambientale non vi sia sempre la dovuta accortezza¹³².

I fattori più rilevanti sono:

- *Emissioni di gas serra*: generate sia dai processi produttivi che per distribuire i prodotti in tutto il mondo. Viene consumato un ingente quantitativo di carburante, è per questo motivo che le imprese devono impegnarsi quanto possibile per ridurle e virare verso una decarbonificazione;
- *Inquinamento delle acque*: ciò può dipendere da svariate fasi del processo produttivo, primo tra tutti l'operazione di tintura dei tessuti, che viene effettuata bagnando il tessuto in acqua insieme a svariate sostanze chimiche che serviranno poi per tingere. L'acqua può essere compromessa anche a causa delle microplastiche rilasciate dai capi di abbigliamento realizzati in fibre sintetiche (come nylon e poliestere). Durante i vari lavaggi, queste si riversano nell'oceano, inquinandolo, arrivando ad essere ingerite dalla fauna marina, danneggiandola¹³³ (Parlamento Europeo, 2022). Infine, un'altra causa dell'inquinamento delle acque è la

¹³²Nel 2013 a Dacca in Bangladesh vi fu il Crollo del Rana Plaza di Savar, sede di una delle fabbriche tessili di Zara e di altri marchi di moda, dove morirono più di mille operai. In quell'occasione il marchio venne accusato di non controllare le condizioni di sicurezza delle aziende cui affida la gestione dei loro prodotti. Da quel momento in poi Zara ha aumentato le misure di sicurezza sul luogo di lavoro. Fonte: *Bangladesh, Rana Plaza 8 anni dopo: quegli accordi sulla sicurezza sottoscritti, ma che non piacciono a tutti*. La Repubblica. (aprile 2021).

https://www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2021/04/23/news/bangladesh_rana_plaza_8_anni_dopo_a_un_passo_da_una_nuova_tragedia-297672327/

¹³³ Parlamento Europeo. (2022). *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (infografica)*. Parlamento Europeo. Consultato in data 3 febbraio 2023 da:

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>.

coltivazione del cotone e del lino, in quanto, nei processi di coltivazione intensiva (usati proprio per la produzione di abiti) vengono impiegati svariati pesticidi (per evitare che si danneggino le piante) che, però, pian piano vengono assorbite dal terreno riversandosi nelle falde acquifere e, conseguentemente, inquinando le acque¹³⁴;

- *Spreco eccessivo di acqua*: l'impiego dell'acqua si può considerare un ulteriore problema, oltre all'inquinamento della stessa. Infatti per realizzare i capi di abbigliamento o anche per coltivare le fibre vegetali, vengono impiegati ingenti quantitativi di acqua. Si stima che per realizzare una semplice maglietta vengano impiegati 2700 litri di acqua, un numero considerevole (Parlamento Europeo, 2022)¹³⁵. Questi due problemi vanno di pari passo poiché più acqua viene impiegata nei vari processi produttivi, più se ne inquina e meno ne resterà da poter utilizzare come potabile. In particolare nei paesi del terzo mondo, sede di molte fabbriche del settore della moda e dove l'acqua potabile già scarseggia, ridurre ancora di più il quantitativo di acqua potabile, in quanto la maggior parte risulta inquinata e dannosa per la salute, è necessariamente un punto sul quale le imprese devono porre attenzione per dare il loro contributo;
- *Biodiversità*: l'inquinamento provocato dall'industria della moda nuoce gravemente alle specie animali, ma anche a quelle vegetali, che ne stanno risentendo e che stanno via via scomparendo.

È evidente come ormai, per produrre e vendere capi d'abbigliamento ad un prezzo inferiore, chi ne sta pagando il prezzo più grande sia proprio l'ecosistema. Per queste ragioni sopra citate, è necessario intervenire il prima possibile per migliorare la situazione. In molti, lo stanno già facendo.

Un primo obiettivo che molte imprese stanno cercando di raggiungere con convinzione è la coltivazione del cotone biologico che, al contrario di quello tradizionale dove sono impiegati innumerevoli pesticidi e sostanze chimiche, risulta avere un impatto ambientale minore, in quanto vengono impiegati fertilizzanti biologici e che non danneggiano l'ambiente, derivando direttamente dall'ecosistema stesso. In particolare, la Textile Exchanges, organizzazione no-profit che si fa carico di promuovere a livello globale un'industria tessile quanto più sostenibile possibile, dichiara nei suoi

¹³⁴ Secondo la Better Cotton Organisation la coltivazione del cotone rappresenta il 4.7% dell'impiego dei pesticidi mondiali

¹³⁵ Id 133

report che la produzione di cotone biologico è stata implementata in almeno 21 stati a livello globale¹³⁶ (Barsley et al., 2022).

Il Fast Fashion incita inevitabilmente all'acquisto sfrenato e continuo di capi di abbigliamento. Ciò ha come conseguenza diretta lo spreco eccessivo di capi, in quanto un individuo che oggi compra una maglietta, probabilmente la indosserà qualche volta ma poi, forse, la butterà via, semplicemente perché si è stancato di indossarla oppure perché la qualità del prodotto si è abbassata. Questo, a lungo andare, genererà un eccessivo quantitativo di rifiuti tessili. A tal proposito, si stanno muovendo anche le istituzioni per modificare tale condizione, prima tra tutte l'Unione Europea che ha stabilito, con la direttiva 2018/851, che dal 2025 gli scarti ed i rifiuti tessili andranno smaltiti previa raccolta differenziata. Questo è stato deciso proprio per poter riciclare i capi non più utilizzati e trasformarli in nuove fibre da impiegare per nuove produzioni. Questo è un ulteriore punto a favore della transizione che la società sta piano piano attraversando verso l'economia circolare. Per garantire che il processo di riciclaggio avvenga nel modo corretto, è altresì necessario che vengano sviluppate tecnologie adeguate a semplificare tali processi produttivi¹³⁷ (Unione Europea, 2018).

Per ridurre sempre di più lo spreco e i rifiuti tessili, è necessario procedere anche con campagne di sensibilizzazione pensate specificatamente per i consumatori, per far capire loro che non è necessario acquistare assiduamente ed in grandi quantità, soprattutto se poi i capi in questione verranno utilizzati una o due volte al massimo.

Il Gruppo, ed anche Zara nello specifico, come marchio tra i più influenti nel campo del Fast Fashion, sta facendo innumerevoli passi avanti sotto questo aspetto, il suo impegno verso il raggiungimento di standard sostenibili è lodevole.

In primis, per quanto concerne il passaggio ad un'economia circolare focalizzata sul riciclo, il Gruppo si sta impegnando, sia tramite collaborazioni con altre imprese che con progetti realizzati in autonomia, per rendere tecnologie e processi di riciclaggio un'attività quotidiana, in quanto ad ora non risulta un fattore così sviluppato e sfruttato al pieno delle proprie potenzialità. Con il passare del

¹³⁶ Barsley, L., & Opperskalski, S. (Ottobre 2022). *Organic Cotton Market Report*. Textile Exchange: 16-19. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://textileexchange.org/app/uploads/2022/10/Textile-Exchange_OCMR_2022.pdf

¹³⁷ Unione Europea. (2018). *Normativa dell'Unione europea sulla gestione dei rifiuti*. Eur-Lex. Consultato in data 16 aprile 2023 da: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/eu-waste-management-law.html>

tempo però, il continuo impegno ha garantito che si riuscissero a generare collezioni con materiali al 100% riciclati¹³⁸ (Gruppo Inditex, 2023).

Proprio una collaborazione con Textile Exchanges è stata intrapresa, per accelerare il processo di circolarità, tramite la realizzazione di nuovi materiali derivanti da tessuti inutilizzati. In aggiunta, tramite la stessa associazione, sono state selezionate le materie prime da utilizzare nelle linee produttive, basandosi su indicatori e classificazioni fatti proprio dalla stessa. Questo traguardo è strettamente legato con la linea denominata *Join Life*, che dal 2015, anno della sua nascita, vede la realizzazione di capi con materiali riciclati. Nel 2022 il 61% dei capi realizzati sono entrati a far parte di questa linea, riuscendo anche a superare l'obiettivo iniziale che era del 50%¹³⁹ (Gruppo Inditex, 2023).

Per sviluppare un'ottima strategia sostenibile ed al fine di essere pienamente coscienti dei loro impatti, Inditex ha scelto di collaborare con imprese esperte in sostenibilità, come Quantis¹⁴⁰, per ottenere un approccio scientifico all'analisi delle materie prime e processi di produzione e, in particolare, per condurre valutazioni specifiche del ciclo di vita (LCA¹⁴¹) per le varie materie impiegate¹⁴² (Gruppo Inditex, 2023).

Per riassumere, il gruppo ha fornito in percentuali i quantitativi di differenti materie prime impiegate nell'ultimo anno:

¹³⁸ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 187-188. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹³⁹ Id 139

¹⁴⁰ Società di consulenza che si occupa della trasformazione sostenibile del business, guidandolo verso il suo il suo processo di sviluppo sostenibile

¹⁴¹ Acronimo di Life Cycle Assessment (valutazione del ciclo vita). Si tratta di uno strumento di analisi degli impatti ambientali associati ad un determinato prodotto secondo un approccio "Cradle to grave" (dalla culla alla tomba), tramite la quantificazione dei flussi di energia e dei materiali in entrata ed in uscita lungo tutto il ciclo di vita. Con quest'ultimo termine si intende l'insieme di tutte le attività svolte per far sì che si realizzi un determinato bene a partire dall'estrazione delle materie prime, alla produzione, alla distribuzione fino all'uso e lo smaltimento a fine utilizzo. Fonte: Passaporto Ambientale. (2019). *Analisi del ciclo di vita (LCA): cos'è e da quali fasi è composta*. Passaporto Ambientale. <https://www.passaportoambientale.it/approfondimenti/analisi-ciclo-di-vita-lca-cos-e-quali-fasi/#:~:text=L%27Analisi%20del%20Ciclo%20di,alla%20gestione%20del%20fine%20vita.>

¹⁴² Id 115

Immagine 3.2

Raw material	Tonnes	% of total tonnes of raw material
Cotton	254,133	41 %
Man-made cellulosic fibres	54,983	9 %
Polyester	170,318	27 %
Linen	10,074	2 %
Other raw materials	131,737	21 %
Total	621,244	100 %

Fonte: Inditex Annual Report 2022

Per quanto concerne l'utilizzo del cotone, viene impiegato esclusivamente cotone di tipo biologico certificato da Organic Content Standard (OCS)¹⁴³ e dal Global Organic Textile Standard (GOTS)¹⁴⁴. Stando, inoltre, alle dichiarazioni di Textile Exchanges, solo l'1% del cotone coltivato nel mondo è cotone biologico, per questo motivo il gruppo fa parte della Organic Cotton Accelerator (OCA), organizzazione che si occupa di fornire sussidi e formazione ai coltivatori di cotone per rendere più semplice la transizione verso la coltivazione del cotone biologico. In aggiunta, entro il 2025, l'obiettivo è quello di impiegare il 100% dei tessuti in lino e poliestere che siano rispettivamente di origine biologica e riciclata ¹⁴⁵(Gruppo Inditex 2023).

Per quanto concerne, invece il sesto Obiettivo per uno Sviluppo Sostenibile, relativo alle disponibilità di acqua pulita, alcune delle iniziative poste in atto sono relative al programma denominato Care for Water nell'ambito dello standard *Green to Wear*. Il programma promuove l'uso di misure e tecnologie volte a ridurre il consumo di acqua in modo da aumentare l'efficienza idrica e l'ottimizzazione dei processi di produzione. Nel 2022 tale piano d'azione è stato rivisto con l'obiettivo di innalzare sempre più gli standard e promuovere ulteriori risparmi idrici, sperimentando nuovi parametri in varie strutture in diversi paesi, riscontrando anche vari successi. Come si può vedere, inoltre, il consumo di acqua dell'ultimo anno è stato altamente ridotto:

¹⁴³ Textile Exchange. (2020). *Organic Content Standard 3.0*. Textile Exchange: 4-5. Consultato in data 20 aprile 2023 da: <https://textileexchange.org/app/uploads/2021/02/OCS-101-V3.0-Organic-Content-Standard.pdf>

¹⁴⁴ Il Global Organic Textile Standard è una certificazione promossa dalle principali organizzazioni internazionali leader nell'agricoltura biologica, con l'obiettivo di garantire uno sviluppo responsabile e sostenibile nel settore tessile.

¹⁴⁵ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 189-190. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

Immagine 3.3

Financial year	Water consumption (m ³)	Relative water consumption (litres/m ²)	Relative water consumption (ml/€)
2018	2,145,804	285	82
2019	2,068,661	260	73
2020	1,663,039	216	82
2021	1,886,900	241	68
2022	1,780,190	240	55

Fonte: Inditex Annual Report, 2022

La sfida per la riduzione del consumo di acqua nei processi produttivi non si ferma di certo qui, in quanto si auspica di ridurlo ulteriormente di almeno il 25% entro il 2025¹⁴⁶ (Gruppo Inditex, 2023).

3.3 Zara: il marchio di spicco del Gruppo

Zara è il marchio principale di Inditex, in quanto primo ad essere nato nel 1975, la sua sede centrale è situata ad Arteixo, città della Galicia localizzata nel Nord-Ovest della Spagna. Amancio Ortega decise di aprire il primo negozio di Zara con l'obiettivo di offrire agli individui capi alla moda e che fossero al passo con le tendenze, specialmente relative a capi di brand di lusso, ad un prezzo nettamente inferiore ma pur sempre di buona qualità. Il marchio è presente in oltre 94 paesi con circa 1885 negozi localizzati nei punti più importanti di tutte le città del mondo ed è inoltre il marchio a detenere più negozi di tutto il Gruppo¹⁴⁷(Gruppo Inditex, 2023).

La notorietà di Zara è dovuta principalmente alla sua strategia di business, in quanto vi è un'elevata comunicazione tra le varie funzioni. Questo porta Zara ad essere in vantaggio rispetto ai suoi competitor per quanto riguarda i tempi di consegna delle nuove collezioni nei negozi. L'idea del marchio è focalizzata principalmente sulla ricerca per il reperimento di informazioni le nuove tendenze moda e come queste vengono viste dai consumatori¹⁴⁸ (Ferdows et al., 2004).

Grazie a tale strategia l'azienda è in grado di realizzare un'intera nuova collezione nell'arco di un mese, rendendola immediatamente reperibile al pubblico. Per i nuovi modelli (in particolare per i capi

¹⁴⁶ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 206-209. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹⁴⁷ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 110-111. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹⁴⁸ Ferdows, K., Lewis, M.A. and Machuca, J.A.D. (2004). Rapid Fire Fulfillment. *Harvard Business Review*: 104-110.

super di tendenza), vengono realizzati piccoli lotti di produzione e vengono distribuiti nei vari negozi due volte alla settimana, proprio per far aumentare la desiderabilità di questo capo; infatti il cliente, consapevole della scarsa disponibilità di pezzi, è disposto ad acquistarlo subito per non rischiare di rimanerne senza perché non verrà più prodotto. In aggiunta, solo se il prodotto ha suscitato un elevato interesse da parte della clientela (ad esempio diventando virale sui social media, o facendo aumentare la richiesta), verrà riproposto per un periodo di tempo prolungato¹⁴⁹ (Ferdows et al., 2004).

Zara ha tre linee di abbigliamento, una relativa alla donna, uno per l'uomo e, infine, vi è anche la linea bambino.

3.3.1 La supply chain di Zara

Il Fast Fashion ha dei ritmi molto intensi, tutto cambia in brevissimo tempo e, soprattutto non ammette errori, se un'impresa pecca di rapidità viene sorpassata dai concorrenti. Zara, dal suo canto, (e del resto tutto il Gruppo Inditex), cerca di fronteggiare tale volatilità degli eventi integrando tutta la sua catena di produzione, in modo tale di gestirla dall'inizio sino alla fine, non rinunciando al controllo della catena di approvvigionamento ed inoltre ha esternalizzata una parte minima della sua produzione, rispetto a quanto fatto dai suoi concorrenti¹⁵⁰ (Gruppo Inditex, 2023).

Questa strategia di pieno controllo permette a Zara di gestire al meglio il modo in cui si generano i flussi di informazione. Inoltre consente di organizzare al meglio le tempistiche tra una fase della produzione e l'altra, in modo da evitare tempi morti¹⁵¹. Il sistema logistico e distributivo consente all'Azienda di effettuare spedizioni continue verso negozi fisici e online dai centri logistici ai punti vendita durante ogni stagione. Questo sistema opera principalmente con centri logistici centralizzati per ogni catena, dove sono conservate le scorte e che distribuiscono i prodotti a negozi fisici e online in tutto il mondo¹⁵² (Ferdows et al, 2004).

Le consegne nei negozi avvengono due volte alla settimana (in Spagna e nel sud Europa il mercoledì alle 15 ed il sabato alle 18, nel resto del mondo martedì alle 15 e venerdì alle 18) e tali giornate di

¹⁴⁹ Id 148

¹⁵⁰ Id 120

¹⁵¹ Concetto del “*just in time*” una gestione delle scorte che punta al miglioramento del processo produttivo, cercando di coordinare le effettive tempistiche di necessità dei materiali sulla linea produttiva facendo combaciare il momento della loro acquisizione e disponibilità nelle varie fasi del ciclo produttivo con il momento in cui dovranno essere realmente utilizzati. Fonte: Enciclopedia Treccani. (n.d.). *Just In Time*. Enciclopedia Treccani. https://www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

¹⁵² Id 148

consegna sono altamente vincolanti per i negozi, se la consegna del mercoledì non viene effettuata, si aspetta l'altra giornata prevista (la mancata consegna non viene dunque recuperata prima del secondo giorno di consegna). I consumatori, di conseguenza, conoscendo le giornate di scarico, sanno quando troveranno nuove proposte nei negozi Zara e, conseguentemente si recheranno principalmente in quelle specifiche giornate¹⁵³ (Ferdows et al, 2004).

Per quanto concerne il punto di vista sostenibile Zara, insieme al resto del Gruppo, è fortemente impegnata a garantire che tutti i fornitori con cui collabora svolgano le proprie attività nel rispetto dell'ambiente. È proprio per questo, ed anche a fronte dell'impegno verso la trasparenza, che Zara obbliga tutti i suoi collaboratori a dichiarare il loro impegno verso tale tematica. L'Azienda, inoltre, possiede di per se un codice di condotta denominato "*Green to Wear Standard*", ovvero delle linee guida che riguardano principalmente la gestione sostenibile delle materie prime, l'utilizzo di acqua ed energia, il contenimento degli sprechi (tipici gli scarti di produzione) ed anche l'impiego delle tecnologie. Coloro i quali non risultino in linea con questi standard ed anche con il codice di condotta stabilito dal Gruppo Inditex, cesseranno istantaneamente i rapporti economici con l'azienda¹⁵⁴(Gruppo Inditex, 2023).

Nell'ultimo anno, sono state integrate le disposizioni relative alla trasparenza ed alla tracciabilità dei fornitori, in particolare in relazione a:

- Conoscere nel dettaglio catena di fornitura e lavorare esclusivamente con produttori e intermediari che siano già stati in precedenza valutati e autorizzati dall'Azienda, che siano quindi in grado di garantire il rispetto di tutti gli standard di sostenibilità¹⁵⁵ (Gruppo Inditex, 2023);
- Notificare tutte le strutture e gli intermediari coinvolti in ciascuno dei processi produttivi, dalla fibra o filato per realizzare i capi di abbigliamento, compresi sia le proprie strutture e quelle con cui eventualmente si collabora¹⁵⁶ (Gruppo Inditex, 2023);

¹⁵³ Id 148

¹⁵⁴ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 215-218. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹⁵⁵ Id 154

¹⁵⁶ Id 154

- Fornire la prova dell'uso di materie prime ecologiche mediante documentazione che ne certifichi l'origine, compresa la certificazione degli impianti, come richiesto ¹⁵⁷(Gruppo Inditex, 2023).

Per quanto riguarda le emissioni di gas serra, relative sia ai processi produttivi che alla distribuzione dei prodotti, negli ultimi anni sono state poste in atto iniziative specifiche volte a ridurle il più possibile. Nello specifico sono stati individuati tre ambiti di azione:

- *Ambito 1*: emissioni dirette legate a fonti sotto il controllo diretto del Gruppo Inditex (combustione in caldaie, veicoli propri, ecc.)¹⁵⁸ (Gruppo Inditex, 2023);
- *Ambito 2*: emissioni indirette legate alla produzione di energia elettrica acquistata e consumata¹⁵⁹ (Gruppo Inditex, 2023);
- *Ambito 3*: altre emissioni indirette legate alla catena di approvvigionamento di beni e servizi prodotti, distribuiti e commercializzati al di fuori dell'impresa. Secondo il Protocollo GHG¹⁶⁰ sono molte le fasi del processo di produzione dei capi che generano emissioni di gas serra, per questo motivo ognuna di esse è stata identificata e viene considerata come singolo fattore quantificabile. Tra queste si possono citare ad esempio l'estrazione, la lavorazione e la produzione di materie prime (ognuna è una categoria a se), i processi a umido e l'assemblaggio del prodotto finale. In aggiunta, vengono considerate parte dell'ambito 3 tutte le emissioni relative al trasporto ed alla distribuzione dei beni prodotti¹⁶¹ (Gruppo Inditex, 2023).

¹⁵⁷ Id 154

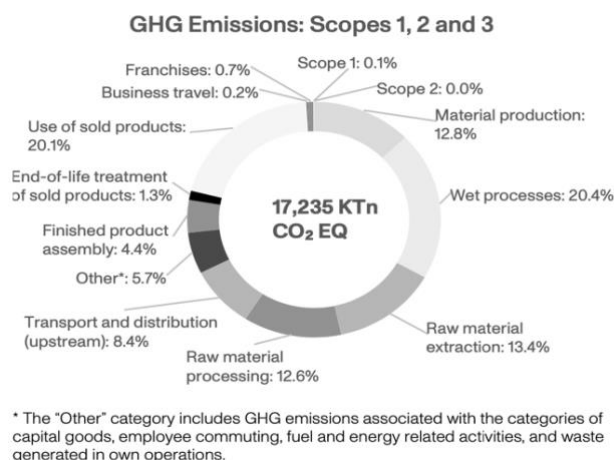
¹⁵⁸ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 197-202. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹⁵⁹ Id 158

¹⁶⁰ Il Greenhouse Gas Protocol stabilisce valori globali standardizzate per misurare e gestire le emissioni di gas serra (GHG) derivanti dalle fasi del processo produttivo delle imprese del settore pubblico e privato

¹⁶¹ Id 158

Immagine 3.4



Fonte: Inditex Annual Report, 2022

Nell'ultimo anno, infine, l'obiettivo di utilizzare elettricità derivante per il 100% da fonti rinnovabili nei centri operativi è stato finalmente raggiunto, in particolare grazie all'utilizzo di energia solare, pannelli fotovoltaici ed energia del vento. Raggiungere questo traguardo è stato fondamentale poiché ha permesso a tutto il Gruppo Inditex di risparmiare ben 451,430 tonnellate di emissioni di gas serra¹⁶² (Gruppo Inditex, 2023).

3.4 Zara e la sostenibilità

L'impegno di Zara verso l'ambiente e la sostenibilità è diventato sempre più forte negli anni, cercando di allinearsi sempre di più agli standard globali. Da non dimenticare la sua adesione al Fashion Pact nel 2019, tale passo è stato significativo poiché ha permesso di quantificare il continuo impegno del marchio.

Ancor prima di questo, però, vi sono stati anche altri avvenimenti degni di nota, guidati dalla firma del Patto con le Nazioni Unite che è avvenuto circa 20 anni fa¹⁶³. Da quel momento in poi l'impegno del marchio verso il tema della sostenibilità e la salvaguardia ambientale (ma anche delle condizioni lavorative) è aumentato esponenzialmente.

¹⁶² Id 158

¹⁶³ Il Patto Globale delle Nazioni Unite è l'iniziativa di sostenibilità aziendale più importante e diffusa, il cui scopo è incoraggiare e stimolare le aziende a livello internazionale ad adottare politiche sostenibili e di responsabilità sociale e successivamente rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese

Tra gli eventi significativi del 2020, bisogna menzionare il progetto realizzato con Canopystyle per la salvaguardia delle foreste, ovvero l'utilizzo, da parte dei fornitori di Zara, di fibre cellulosiche che non vadano a danneggiare foreste in pericolo al momento della raccolta delle stesse. Canopy¹⁶⁴ guida tale iniziativa con convinzione e dedizione, l'obiettivo principale è proprio quello di salvaguardare foreste e biodiversità. Così come con Canopystyle, sono state poste in atto altre collaborazioni con l'obiettivo di salvaguardare l'ambiente e le foreste, in particolare la Leaf Coalition¹⁶⁵, un'iniziativa nata con lo scopo di accelerare la lotta ai cambiamenti climatici erogando finanziamenti basati sui risultati ai paesi impegnati a proteggere le loro foreste pluviali tropicali¹⁶⁶ (Gruppo Inditex, 2023).

Nel 2021 viene firmato un accordo con la International Accord, ciò segna un punto di svolta per quanto concerne la sicurezza sul lavoro. L'obiettivo di tale accordo è quello di stabilire condizioni di lavoro (per quanto concerne sicurezza e salute) migliori per i lavoratori dell'industria tessile, in particolare del Bangladesh¹⁶⁷ e del Pakistan¹⁶⁸. Tali accordi sono molto rilevanti poiché mirano ad eliminare le condizioni di sfruttamento e lavoro in condizioni per niente sicure, di tutti quei dipendenti, che sono costretti a svolgere il proprio lavoro in condizioni inumane e per moltissime ore al giorno ¹⁶⁹(Gruppo Inditex, 2023).

Nel 2022, infine, sono state attuate molte nuove collaborazioni che le hanno permesso di continuare il proprio viaggio verso una moda sostenibile e circolare, tra cui il sodalizio con Infinited Fiber, ovvero l'azienda produttrice di *Infinna*, fibra tessile realizzata al 100% con scarti e rifiuti tessili che ricorda molto il cotone. A maggio 2022 Zara (quindi il Gruppo Inditex) ha firmato un contratto triennale per acquistare il 30% del volume di produzione annuale di questa nuova fibra. Tale impegno è molto rilevante poiché mira a contribuire allo sviluppo di tecnologie innovative che siano in grado di supportare lo sviluppo dell'economia circolare. Con l'utilizzo di questa nuova fibra tessile sarà

¹⁶⁴ Canopy. (n.d.). *CanopyStyle Leaders for Forest Conservation*. Canopy. Consultato in data 22 aprile 2023 da: <https://canopyplanet.org/campaigns/canopystyle/canopystyle-leaders-for-forest-conservation/>

¹⁶⁵ Leaf Coalition. (n.d.). *Leaf Coalition Updates*. Leaf Coalition .Consultato in data 22 aprile 2023 da: <https://leafcoalition.org>.

¹⁶⁶ Id 158

¹⁶⁷ L'International Accord è stato firmato in Bangladesh nel 2021 e, successivamente, in Pakistan alla fine del 2022.

¹⁶⁸ International Accord. (1 gennaio 2023). *Pakistan accord on health and safety in the textile and garment industry*. International Accord: 1. Consultato in data 23 aprile 2023 da: https://internationalaccord.org/wp-content/uploads/2023/02/Pakistan-Accord-on-Health-and-Safety-in-the-Textile-and-Garment-Industry-2023_public-version.pdf

¹⁶⁹ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 132. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

possibile ridurre al minimo l'impiego di tessuti vergini e limitare quindi l'inquinamento da essi derivante. Nello specifico, Inditex comincerà ad acquistare Infinna ad inizio 2024¹⁷⁰ (Infinite Fiber, 2022).

Tale collaborazione fa parte del *Sustainability Innovation Hub* ideato da Inditex, ovvero una piattaforma per testare e promuovere iniziative di start-up che consentono lo sviluppo di nuove tecnologie, materiali e processi per limitare l'impatto ambientale dei loro prodotti e andare verso soluzioni ecosostenibili ¹⁷¹(Infinite Fiber, 2022).

Qualche mese dopo, insieme a Renewcell, start-up svedese che, grazie ad un'innovativa tecnologia impiegata, riesce a trasformare i rifiuti tessili (sia scarti di produzione che abiti gettati e non più utilizzati) in polpa di cellulosa, è nata una *capsule collection* dove i tessuti impiegati per realizzare i capi di abbigliamento derivano da *Circulose*, ovvero una materia prima biodegradabile (divenuta anche marchio registrato) derivante interamente da tessuti riciclati¹⁷². Con questa si possono realizzare tessuti in viscosa e Lyocell¹⁷³, in questo modo le imprese del settore non dovranno più impiegare ingenti quantitativi di fibre tessili vergini e contribuiranno a ridurre l'impatto ambientale derivante dalla produzione dei tessuti.

Immagine 3.5: Capsule Collection ZaraxRenewcell



Fonte: Renewcell

¹⁷⁰ Infinite Fiber. (12 maggio 2022). *Inditex signs a three-year commitment to buy Infinna™ for over EUR 100 mln.* Infinite Fiber. Consultato in data 23 aprile 2023 da: <https://infinitefiber.com/blog/2022/05/12/inditex-signs-a-three-year-commitment-to-buy-infinna-for-over-eur-100-mln/>

¹⁷¹ Id 170

¹⁷² Renewcell (4 agosto 2022). *Renewcell and ZARA Collaborate to Create a Capsule Collection Made from Material Produced with Circulose®.* Renewcell. Consultato in data 24 aprile 2023 da: <https://www.renewcell.com/en/renewcell-and-zara-collaborate-to-create-a-capsule-collection-made-from-material-produced-with-circulose/>

¹⁷³ Il Lyocell è un tipo di tessuto ecologico che viene prodotto dagli alberi di eucalipto, dei quali viene impiegata la polpa di legno.

Questa collaborazione rappresenta un ulteriore passo in avanti verso la frontiera delle nuove materie prime biodegradabili e a basso impatto ambientale. La *capsule collection* è stata ben vista dai consumatori che, in questo modo hanno compreso ancora di più quanto sia focalizzato l'impegno del marchio nel contribuire alla transizione verso un'economia ecosostenibile.

A novembre, nel Regno Unito, è stata lanciata la piattaforma "*Zara Pre-Owned*"¹⁷⁴, ovvero una nuova piattaforma all'avanguardia che permette ai consumatori di "allungare" la vita dei propri capi di abbigliamento. Il concetto chiave di questa iniziativa è quello di aiutare i consumatori ad effettuare scelte più sostenibili con i propri capi di abbigliamento, in modo tale da contribuire a ridurre i rifiuti tessili, ridurre lo spreco di nuove materie prime e, soprattutto, contrastare l'eccessivo *overconsumption* che ormai affligge la società attuale. Tramite la piattaforma, accessibile direttamente dal sito del marchio, sono disponibili servizi di riparazione, donazione oppure vendita/acquisto di seconda mano, dei capi marchiati Zara ¹⁷⁵(Gruppo Inditex, 2023).

In questo modo, il regno Unito è diventato il primo paese a possedere una piattaforma così all'avanguardia e con un'impronta ecosostenibile. La scelta di introdurre l'opzione "buy", ovvero la possibilità di acquistare capi Zara di seconda mano, è stata brillantemente studiata poiché, essendo pochi i pezzi disponibili per ogni capo ideato, spesso capita che qualche pezzo diventi virale andando così sold out in pochissimo tempo. In questo modo, invece, si dà la possibilità ai consumatori di ricercare quel capo tanto desiderato, di acquistarlo da chi invece non lo indossa più e di donargli poi una seconda vita.

- *Zara Repair*: per quei capi a marchio Zara che hanno bisogno di alcune riparazioni è possibile entrare nella sezione dedicata alle riparazioni della piattaforma, compilare il questionario con i dettagli delle riparazioni che sono necessarie, allegare delle foto del capo di abbigliamento (in modo da mostrare dove andranno effettuate le modifiche), pagare direttamente dal sito e successivamente recarsi all'ufficio postale per spedire il pacco. I tempi di riparazione possono arrivare anche a 14 giorni, ma successivamente si può ritirare il proprio capo direttamente in negozio o farselo recapitare a casa¹⁷⁶ (Zara, 2022);

¹⁷⁴ Zara. (2022). *About Zara Pre-Owned*. Zara. Consultato in data 26 aprile 2023 da: <https://www.zara.com/uk/en/preowned-about-mkt5795.html?v1=2213607>

¹⁷⁵ Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex: 312. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

¹⁷⁶ Id 174

- *Zara Resell*: coloro che hanno capi che non utilizzano più possono usufruire della sezione “vendi” per caricare i propri articoli (pubblicando foto, condizioni, codice e prezzo che si desidera) sulla piattaforma e successivamente questi appariranno nella sezione “acquista” dei consumatori che sono alla ricerca di qualche prodotto di seconda mano. Il processo di acquisto è molto intuitivo, come avviene sul negozio online del marchio, con l’unica differenza che poi sarà il venditore a spedire il prodotto, che verrà consegnato nei tre giorni lavorativi successivi¹⁷⁷ (Zara, 2022);
- *Zara Donate*: già da diverso tempo sono disponibili nei negozi Zara delle ceste dove è possibile donare capi (di qualsiasi marchio) che non vengono più utilizzati. Questo nuovo servizio disponibile sulla piattaforma, permette a chiunque desideri donare, di organizzare la raccolta vestiti direttamente a casa propria prenotando orario e giorno preciso. Tutti i vestiti raccolti verranno poi donati alla Croce Rossa britannica che successivamente li ridistribuirà oppure li rivenderà nei vari negozi di beneficenza di tutto il Regno Unito¹⁷⁸ (Zara, 2022).

Questa nuova campagna rappresenta un ulteriore passo in avanti effettuato da Zara nel processo di transizione verso un’economia circolare, in più potrebbe realmente contribuire a ridurre acquisti sfrenati di prodotti che poi rimarrebbero stipati negli armadi per non venir mai utilizzati. In questo modo, Zara vuole contribuire a responsabilizzare i propri consumatori rendendoli consapevoli del valore che possiedono i propri capi, ma soprattutto che non è necessario buttarli via dopo pochi utilizzi, oppure al primo difetto, si può sempre donare una seconda vita ai capi.

Ormai la sostenibilità è diventata un fattore importante nelle decisioni di acquisto degli individui che ormai sono sempre più attenti e consapevoli rispetto a ciò che acquistano e al luogo di produzione. Da parte di Zara risulta quindi ottimale prendere una posizione così chiara e definita sull’argomento, mostrando continuamente il proprio impegno a riguardo.

¹⁷⁷ Id 174

¹⁷⁸ Id 174

3.5 Applicazione della matrice del Green Marketing

Dopo aver analizzato tutte le azioni poste in atto da Zara e dal Gruppo Inditex ed aver verificato il suo impegno verso tale problema è possibile, per effettuare una valutazione più dettagliata, applicare la Matrice del Green Marketing, descritta nel precedente capitolo, al modello di business di Zara, questo per comprendere realmente a che punto è arrivata l’Azienda ed in quali aree è individuabile un eventuale margine di miglioramento.

Questa matrice aiuta a identificare la strategia che una determinata azienda pone in atto in modo da contribuire al cambiamento, partendo da piccole azioni, fino ad arrivare a ciò che è effettivamente rilevante in termini di sostenibilità: contribuire al cambiamento riuscendo a coinvolgere il consumatore, già precedentemente istruito (grazie a campagne dedicate), fino a persuaderlo e portarlo a cambiare le proprie abitudini d’uso, rendendole sostenibili ed a basso impatto ambientale.

Prima di passare all’analisi dettagliata, la matrice del Green Marketing applicata a Zara è riassumibile così:

Tabella 3.1: La matrice del Green Marketing di Zara

	<i>A. Verde</i>	<i>B. Più Verde</i>	<i>C. Verdissimo</i>
<i>1. Aziende e mercati</i>	<p>Piattaforma <i>Join life</i> dove vengono esposti tutti gli obiettivi già raggiunti e gli obiettivi da raggiungere</p>	<p>Trasparenza sull’impatto ambientale generato dai propri prodotti e focus su efficienza energetica, fornitori, consumo di acqua, biodiversità e spreco di risorse</p>	<p><i>Zara’s Sustainability Innovation Hub</i></p>
<i>2. Social Brand e identità</i>	<p><i>Partnerships</i> con varie aziende e associazioni</p>	<p>La strategia del marchio ha permesso di sviluppare un forte senso di appartenenza nei consumatori, che hanno generato <i>communities</i> dedicate</p>	<p>-----</p>

3. <i>Prodotti e abitudini personali</i>	<i>Packaging</i> sostenibili e riutilizzabili	Accordo con <i>Infinna</i> per l'introduzione della nuova fibra tessile	<i>Zara Pre-Owned</i>
--	---	---	-----------------------

Il primo quadrante da analizzare è certamente quello relativo al **dare l'esempio** (A1) che, in questo caso, è riassumibile nell'idea di includere nella loro piattaforma denominata Join Life, (dedicata principalmente ad illustrare qual è l'idea dietro all'omonima linea di abbigliamento raccontando il loro impegno verso la sostenibilità) l'intera lista di obiettivi sostenibili già raggiunti negli ultimi venti anni ed anche quelli che sono in programma per successivi anni a venire¹⁷⁹ (Zara, 2020).

In questo modo Zara ha ideato un perfetto piano di azione, sviluppato in tanti punti diversi descritti nel dettaglio, in modo tale da permettere ai propri consumatori di essere pienamente al corrente della propria strategia sostenibile.

Per quanto concerne **avere partner credibili** (A2) Zara negli anni ha consolidato il proprio impegno sostenibile stipulando partnership con svariate imprese ed organizzazioni non-profit tra cui, come menzionato in precedenza, Canopy, Global Agenda, Textile Exchange, OCA Foundation (Organic Cotton Acceleration), Croce Rossa Spagnola e tantissime altre. Nel 2016 è stata tra i firmatari del Fashion Pact. Tutti questi accordi stretti nel corso del tempo sono fondamentali per il marchio poiché contribuiscono ad aumentare la consapevolezza dei consumatori per quanto concerne la trasparenza e la veridicità delle proprie azioni.

Per **sottolineare i vantaggi collaterali** (A3) si intende illustrare ai consumatori il perché sia meglio effettuare scelte sostenibili e quali benefici se ne traggono. In questo è molto utile la nuova trovata di Zara, disponibile solo in alcuni mercati, che ha scelto di lanciare i packaging riutilizzabili per gli ordini effettuati online. Al momento dell'ordine online il cliente può scegliere se selezionare un imballaggio nuovo oppure un riutilizzato; quest'ultima opzione rappresenta una scelta sostenibile poiché implica la scelta di imballaggi che giornalmente arrivano nei centri logistici, per essere gettati poco dopo essere stati impiegati. In questo modo, invece, si prova a ridurre lo spreco e a sensibilizzare

¹⁷⁹ Zara. (2020). *Impegni*. Zara. Consultato in data 2 maggio 2023 da: <https://www.zara.com/it/it/z-join-life-mkt1399.html?v1=1468716>

i consumatori a riflettere su quale sia la scelta migliore, rendendoli sempre più consapevoli¹⁸⁰ (ELLE, 2022).

Sviluppare il mercato (B1) per indirizzarlo verso un andamento sostenibile è molto importante. Per fare questo Zara ha deciso di focalizzarsi sul miglioramento delle proprie prestazioni per quanto concerne le varie fasi del processo produttivo ed il suo relativo impatto ambientale. In particolare negli ultimi anni, come già descritto, Zara si è data da fare per migliorare la propria efficienza energetica, impiegando nei negozi energia al 100% rinnovabile; si è impegnata per ridurre il consumo annuale di acqua utilizzata nelle varie fasi di realizzazione dei capi di abbigliamento; per far sì che i fornitori fossero in linea con gli standard di sostenibilità fissati dal marchio e per ridurre le emissioni di gas serra. Tutte queste informazioni sono disponibili sulla piattaforma online del marchio, in modo tale che tutti i consumatori interessati possano leggerli ed essere a conoscenza di come vengono realizzati i prodotti. In questo modo viene aumentato il senso di responsabilità sia dal punto di vista della produzione, poiché diviene necessario adeguarsi a determinati standard sostenibili, ma anche dal punto di vista del consumatore che, essendo in possesso di tutte queste informazioni, dovrebbe riuscire a prendere decisioni più consapevoli.

La **creazione di un brand tribale** (B2) non è sempre facile da attuare per le imprese, è essenziale che i consumatori si sentano rappresentati dal brand in questione. Zara, dal canto suo è riuscita a costruire questo rapporto con i suoi consumatori, che hanno dato luce alle *communities* del marchio, questo poiché è proprio alla base della strategia di Zara, ed anche dei brand fast fashion in generale, l'idea di rivolgersi ad una comunità estesa (e non ad un mercato di nicchia) e realizzare collezioni incentrate sul loro carattere sostenibile che siano disponibili ad un elevato numero di consumatori.

Per riuscire a **cambiare le abitudini d'uso** (B3) dei consumatori, è importante che essi comprendano che si possono tranquillamente rivedere le loro scelte quotidiane per arrivare a preferire le loro opzioni sostenibili. È per questo motivo che Zara, al riguardo, ha scelto di stringere un accordo con Infinited Fiber da cui, dal 2024 acquisterà il 30% della sua produzione di fibra tessile riciclata, con cui realizzerà ulteriori nuove collezioni sostenibili. In aggiunta, il marchio auspica, entro il 2025, di arrivare ad usare il 100% di lino realizzato in maniera più sostenibile e di poliestere riciclato. Tutte queste iniziative per introdurre nuove varietà di tessuti a basso impatto ambientale dimostrano proprio l'impegno del marchio per arrivare sempre di più a sensibilizzare il consumatore finale, auspicando

¹⁸⁰ ELLE. (7 giugno 2022). *Zara introduce il packaging riutilizzato per gli ordini online*. ELLE. Consultato in data 2 maggio 2023 da: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a40214858/zara-ordini-pacco/>

che venga compreso che si può ottenere la stessa resa, se non anche migliore, dai capi di abbigliamento realizzati consapevolmente, rispetto a quelli realizzati “tradizionalmente”.

Zara, nel corso del tempo, è riuscita a **sviluppare un nuovo business concept** (C1) grazie all'introduzione del *Sustainability Innovation Hub (SIH)*¹⁸¹, una piattaforma online dove, come già enunciato in precedenza, Zara mira a ricercare nuove start-up, con cui poi collaborare, che possano contribuire a costruire un mercato sostenibile. In questo modo il marchio è riuscito a creare un nuovo modo di individuare idee promettenti da implementare nel proprio business che non solo contribuiranno ad accrescerne la notorietà, ma soprattutto genereranno benefici per ambiente e società.

Per quanto concerne la presenza di **cavalli di Troia** (C2), non si rileva ancora un prodotto o una linea di prodotti che siano stati così incisivi da insinuarsi nelle abitudini e nelle preferenze dei consumatori. Tale punto risulta quindi essere un'area di possibile miglioramento poiché, il marchio dovrebbe introdurre, eventualmente con il lancio di una nuova collezione adeguatamente pubblicizzata, che sia in grado di coinvolgere i consumatori in modo di creare curiosità ed interesse verso il nuovo concetto di moda sostenibile.

Per **agire sugli stili di consumo** (C3), invece, è stata lanciata a novembre la piattaforma *Pre-Owned* nel mercato del Regno Unito. Questa piattaforma, come già detto, offre servizi di riparazione, da la possibilità di donare capi che non vengono più utilizzati e, inoltre, permette di vendere ad altri consumatori i propri capi marchiati Zara che non vengono più utilizzati. Tale strategia può essere ricondotta alla tesaurizzazione, in quanto in questo modo il marchio vuole cercare di contrastare *l'overconsumption* degli individui che, grazie ai servizi offerti dal marchio, possono così prolungare la vita dei propri capi di abbigliamento, invece di gettarli via per comprarne di nuovi. Tutto questo con lo scopo di completare la transizione all'economia circolare. Questa strategia è proprio il fulcro di quelli che devono essere gli obiettivi dell'impresa in termini di sensibilizzazione della clientela, per non spingerli ad un acquisto eccessivo di prodotti. Tale piattaforma è attualmente disponibile solo nel Regno Unito, in quanto è stata lanciata come prova per verificare la reazione del mercato ma, se nei prossimi mesi si dovesse riscontrare un responso positivo (sono già presenti piattaforme dove è

¹⁸¹ Zara. (2020). *Sustainability Innovation Hub*. Zara. Consultato in data 2 maggio 2023 da: <https://www.zara.com/it/it/sustainability-lanzatech-mkt4822.html?v1=2143879>

possibile acquistare prodotti di seconda mano e tutte hanno avuto un grande successo, ad esempio Vinted, Depop o Vestiare Collective), il marchio dovrebbe estendere questa idea ad altri potenziali mercati, in modo tale da coinvolgere sempre più consumatori in questa nuova realtà sostenibile e circolare.

Bisogna inoltre considerare che per quanto le imprese si sforzino di sensibilizzare il prossimo, fornendo tutti gli strumenti possibili per fare scelte consapevoli e a basso impatto ambientale, alla fine dipenderà solamente dal consumatore il successo o meno di queste strategie, se sarà disposto a fermarsi ad ascoltare oppure se continuerà per la sua strada. È proprio in questo, infatti, che il marchio deve puntare tutto, deve ideare piani d'azione formulati ad hoc per far sì che ci sia questa voglia di effettuare scelte sostenibili e consapevoli, e non che il consumatore si senta semplicemente obbligato. Il cambiamento e la transizione verso l'economia circolare sono radicati proprio su questo concetto di "scelta", specialmente in un settore come il fast fashion dove è facile effettuare acquisti senza fermarsi a riflettere se sia davvero necessario. Le imprese devono quindi essere convincenti e persuasive in modo da rendere la sostenibilità una scelta volontaria e consapevole.

3.6 Ulteriori osservazioni

Zara, tra tutti i suoi concorrenti del settore, è sicuramente molto avanti per quanto riguarda la sostenibilità e l'impegno dedicato a tale causa. Sono moltissime le iniziative intraprese a sostegno dell'ambiente e della società che hanno contribuito, nel tempo, a permettere al marchio di migliorare le proprie performance in termini di impatto ambientale. Negli ultimi anni in particolare sono stati raggiunti molti obiettivi e questo fa onore al marchio. Si riporta che nei prossimi anni sono tanti gli ulteriori traguardi da raggiungere tra cui, nel 2040, quello di arrivare ad un livello zero di emissioni nette, che comprendono quindi le emissioni di gas serra, mediante una transizione verso le energie rinnovabili e un uso più efficiente delle risorse.

Le strategie di marketing sostenibile risultano ben implementate, in quanto si rileva un buon coinvolgimento attivo del consumatore in questo processo di cambiamento (ad es. Zara pe- Owned oppure la scelta del packaging sostenibile); questo è un punto chiave per quanto concerne la strategia del marchio poiché è stato compreso che sono i consumatori la leva principale tramite cui riuscire nel processo di modifica dello stile di vita degli individui. Di conseguenza, il marketing sostenibile è lo strumento che permette a Zara di realizzare tale transizione nel miglior modo possibile.

Dall'altro lato, però, bisogna riconoscere che, per realizzare un vero e proprio cambiamento bisogna partire dal fulcro della strategia di Zara, per poi poter instaurare la voglia di cambiamento nel consumatore finale. Le fasi del processo produttivo, ad esempio, necessiterebbero di subire alcune modifiche per quanto concerne determinate pratiche che, al momento, nonostante i controlli e le verifiche, risultano essere molto inquinanti. Un tipico esempio può essere individuato negli eccessivi rifornimenti dei negozi che, come detto in precedenza, attualmente, avvengono due volte a settimana in Europa ed una volta a settimana oltreoceano. Nonostante il marchio dichiari il suo impegno verso la riduzione delle emissioni di gas serra, le spedizioni settimanali vengono effettuate con mezzi che attualmente non risultano essere alimentati con energie rinnovabili, ad esempio per quanto concerne le spedizioni tramite aerei, al momento questi, non sono ancora alimentati ad idrogeno.

Effettuare tutte queste spedizioni è dunque così sostenibile come viene dichiarato? Zara potrebbe pensare, per ridurre ancora di più le proprie emissioni di gas serra, di effettuare meno scarichi nei negozi, ad esempio in Europa potrebbe distribuire una sola volta a settimana, ma consegnando più capi, così che poi vengano esposti gradualmente nell'arco delle giornate

successive (come è già previsto dalla strategia del marchio), senza che vi siano queste spedizioni così frequenti.

Relativamente alle emissioni di gas serra, per rendere il consumatore sempre più consapevole del reale impatto ambientale generato dal trasporto dei capi di abbigliamento, Zara potrebbe pensare di implementare nel proprio sito Internet il tracciamento delle emissioni dichiarando, per ogni prodotto acquistato, quanti chilogrammi di CO₂ vengono emessi nell'atmosfera. In questo modo, il marchio aumenterebbe anche il suo livello di trasparenza, valore al quale è altamente devoto.

Per permettere ai consumatori di effettuare scelte sempre più consapevoli, diviene fondamentale che il cambiamento avvenga internamente all'impresa e che si ripensi il business model ed il quantitativo della produzione. Continuando a realizzare questo elevato quantitativo di capi, i consumatori saranno sempre tentati dall'acquistare elevate quantità di prodotti senza fermarsi a riflettere se siano effettivamente necessari. Zara dovrebbe considerare una riduzione della varietà di capi realizzati all'anno, in modo da cercare di arrestare il processo di *overconsumption*, sostituendo parte dei profitti generati da capi non più prodotti con l'implementazione della piattaforma Pre-Owned in tutti i paesi in cui il marchio opera, gestendo ed organizzando, inoltre, punti di riparazione all'interno dei propri negozi. In questo modo tale piattaforma non verrebbe più considerata un "servizio aggiuntivo", ma diverrebbe parte integrante della strategia adottata da Zara. Questo determinerebbe un nuovo modo di essere un'impresa del Fast Fashion, in quanto, verrebbe mantenuto il modello di business tipico del settore, ovvero realizzare in poco tempo capi che siano in linea con le nuove tendenze e che emulino i marchi dell'alta moda a basso prezzo, ma, al contempo, la varietà di capi sarebbe ridotta.

La vera rivoluzione all'interno del settore del Fast Fashion può avvenire, non bisogna smettere di produrre capi ad un prezzo accessibile a tutti. È necessario però che questo avvenga in modo consapevole e, per fare ciò, è opportuno che vengano posti in atto precisi piani d'azione. La sensibilizzazione all'argomento deve riguardare sia le imprese, che devono comprendere come ridurre il loro impatto ambientale nel minor tempo possibile, ma anche il lato consumatore, che deve diventare, anch'esso, sostenitore convinto delle idee portate avanti dalle aziende. Sta dunque all'impresa, in questo caso specifico a Zara, guidare il consumatore, che è ormai cosciente della necessità di tale cambiamento, nel comprendere che queste alternative sostenibili (come ad esempio potrebbe essere il cotone biologico) garantiscono lo stesso prodotto, aumentando al contempo i benefici per l'ecosistema.

Nel complesso, si può constatare che Zara stia andando verso la direzione giusta, implementando all'interno della sua strategia nuove realtà sostenibili.

Conclusione

L'obiettivo di questa tesi era di analizzare l'integrità del settore del fast fashion in materia di sostenibilità verificando come e se le aziende operanti in questo settore avessero già implementato strategie sostenibili indicando, quando possibile, ulteriori possibili strategie da attuare al fine di ridurre quanto più possibile l'impatto ambientale.

Le osservazioni e le argomentazioni presentate nel primo capitolo hanno portato alla luce la tematica principale di questa tesi, ovvero quanto l'implementazione della sostenibilità nelle strategie aziendali sia fondamentale e come istituzioni ed imprese stiano collaborando per renderlo possibile. Per fare ciò nel miglior modo possibile è necessario che trasparenza e responsabilità sociale diventino i fattori chiave che guidano le scelte effettuate dalle imprese nel processo di definizione delle loro strategie.

Prendendo in esame, nel terzo capitolo, tutte le pratiche svolte da Zara, l'obiettivo era la definizione dell'impatto ambientale delle loro strategie di business e quanto queste siano veramente ecologiche. Il primo passo svolto nell'analisi delle performance di Zara, è stato individuare i principali fattori da prendere in considerazione per poter valutare se le attività di un'impresa siano effettivamente sostenibili, come il consumo di risorse idriche ed il conseguente inquinamento delle acque, le emissioni di gas serra, l'impiego di energie rinnovabili e l'utilizzo di tessuti che provengano da materiali riciclati o, se si tratta del cotone e del lino, che vengano coltivati senza l'impiego di pesticidi, seguendo standard stabiliti da determinate organizzazioni.

Una volta posta l'attenzione su questi indicatori, sono state esaminate tutte le iniziative dell'impresa, valutando scrupolosamente se, tutto ciò che è stato intrapreso nel corso degli ultimi anni, possa essere definito sostenibile. Prendendo in considerazione ogni singolo punto del loro articolato piano d'azione, si possono individuare attività interessanti, come la *capsule collection* con Renewcell, oppure l'impegno nel rendere l'energia all'interno degli store fisici al 100% rinnovabile, la linea Join Life che ora rappresenta il 61% della produzione complessiva del marchio (l'obiettivo del 2022 era del 50%, quindi è stato anche superato). Sono stati implementati, inoltre, packaging sostenibili e riutilizzabili per quanto concerne le spedizioni online ed è stata istituita la piattaforma Sustainability Innovation Hub, che ha lo scopo di individuare proposte promettenti, presentate da start-up, con lo scopo di realizzare nuovi progetti sostenibili e quindi di elevare sempre di più i loro standard.

Da qui, per effettuare una valutazione più dettagliata delle performance di Zara, è stata applicata la matrice del marketing sostenibile, che ha permesso di comprendere al meglio i punti di forza, ma anche di debolezza, della loro strategia.

L'analisi ha portato alla luce che, nel complesso, Zara sia realmente attenta ed impegnata nel porre in atto strategie sostenibili. Dall'applicazione della matrice è emerso che questo continuo interesse verso l'implementazione di strategie sostenibili stia dando i suoi frutti. Una strategia in particolare è risultata essere molto importante, ai fini dell'analisi, ovvero la piattaforma Zara Pre-Owned che al momento è disponibile solo nel Regno Unito, ma che andrebbe estesa in più mercati, in quanto potrebbe essere la vera chiave di volta per la strategia del marchio.

Nell'ultima parte del terzo capitolo sono state presentate le ulteriori considerazioni in merito al piano d'azione intrapreso dall'azienda, con l'obiettivo di evidenziare alcune precise accortezze che Zara potrebbe adottare per ridurre ancora di più il proprio impatto ambientale, come ad esempio ridurre la frequenza delle distribuzioni di capi all'interno dei negozi fisici, oppure rendere la piattaforma Pre-Owned parte integrante, e soprattutto rilevante, della strategia del marchio, estendendola in tutti i paesi in cui il marchio è presente, offrendo in questo modo ai consumatori la possibilità di usufruire dei servizi di riparazione, o della possibilità di acquistare capi Zara di seconda mano, il marchio può ridurre parte della sua produzione realizzando un quantitativo inferiore di nuovi capi, non risentendo della riduzione dei profitti, in quanto verrebbero compensati dai nuovi servizi erogati.

È chiaro ormai quanto vi sia ancora del lavoro da fare poiché sono ancora molti i fattori che incidono sull'ambiente e che lo danneggiano, anche se in linea generale dei passi in avanti sono stati fatti. È importante che tutte le imprese si sforzino per implementare una strategia sostenibile. I risultati già ottenuti fanno ben sperare per il futuro, ma è necessario che non si abbassi mai la guardia e che le imprese siano sempre coscienti e consapevoli di quello che deve essere posto in atto per migliorare la situazione ambientale.

È fondamentale che si sviluppino tali strategie al fine di garantire che il Pianeta torni al suo splendore passato, in quanto ciò è legato al benessere della popolazione attuale, ma anche al benessere delle future generazioni. Questo è infatti il concetto chiave della sostenibilità, garantire il benessere della società attuale, senza danneggiare le possibilità delle generazioni che vivranno in futuro.

Per quanto concerne il settore della moda nello specifico, le imprese devono focalizzarsi sul consumo sostenibile, che dev'essere inteso come l'insieme di attività che possono contribuire a generare un beneficio sociale e ambientale al Pianeta. La moda è molto importante per i consumatori poiché influisce sul modo in cui la società li percepisce, ma è altrettanto importante che si comprenda che per essere alla moda non è necessario acquistare un ingente quantitativo di capi. Per questo è importante implementare campagne per sensibilizzare quanto più possibile i consumatori.

Nel complesso Zara sta effettuando un lavoro considerevole al riguardo e si auspica che molte imprese seguiranno la sua scia e implementeranno altrettante strategie sostenibili all'interno del loro modello di business.

Impegnarsi nella salvaguardia dell'ambiente e delle risorse che il Pianeta offre, deve divenire un concetto all'ordine del giorno che porti tutti, individui, imprese ed istituzioni, ad essere consapevoli che non esiste un Pianeta di riserva e deve quindi essere interesse comune preservarlo, tutelarlo e soprattutto rispettarlo.

Bibliografia

- Aldo Bolognini Cobianchi (2022). *Comunicare la Sostenibilità*. HOEPLI EDITORE: Capitolo 6.
- Adıgüzel, F., Linkowski, C., & Olson, E. (2020). *Do Sustainability Labels Make Us More Negligent? Rebound and Moral Licensing Effects in the Clothing Industry* (Capitolo 1, 3-6). *Sustainability in the Textile and Apparel Industries*. Springer.
- Alice and Studio, Q.I.D. (2017). *Pulse of the Fashion Industry 2017*. Global Fashion Agenda. Consultato in data 12 febbraio 2023 da: <https://globalfashionagenda.org/product/pulse-of-the-fashion-industry-2017/>
- Alice and Studio, Q.I.D. (2019). *Pulse of the Fashion Industry 2019*. Global Fashion Consultata in data 12 febbraio 2023 da: <https://globalfashionagenda.org/product/pulse-of-the-fashion-industry-2019/>
- Amazon (n.d.). *Amazon.it: Amazon Warehouse Deals*. Amazon. Consultato in data 10 marzo da: <https://www.amazon.it/Amazon-Warehouse-Deals/b?ie=UTF8&node=3581999031>
- Asse Lombarda. (2011, April). *Linee guida per il marketing e la comunicazione ambientale: come valorizzare i prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi di greenwashing*. ASSELOMBARDA: Paragrafo 2.5 (46-50). Consultato in data 2 aprile 2023 da: https://www.assolombarda.it/fs/201141817241_42.pdf
- Barsley , L., & Opperskalski, S. (ottobre 2022). *Organic Cotton Market Report*. Textile Exchange: 16-19. Consultato in data 16 aprile 2023 da: https://textileexchange.org/app/uploads/2022/10/Textile-Exchange_OCMR_2022.pdf
- Canopy. (n.d.). *CanopyStyle Leaders for Forest Conservation*. Canopy. Consultato in data 22 aprile 2023 da: <https://canopyplanet.org/campaigns/canopystyle/canopystyle-leaders-for-forest-conservation/>
- Commissione Europea. (2011). *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni*. Commissione Europea: 1-3. Consultato in data 1 febbraio 2023 da: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- Commissione Europea. (13 novembre 2020). *New Consumer Agenda: Strengthening consumer resilience for sustainable recovery*. EUR-Lex. Consultato in data 3 aprile 2023 da: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0696&from=EN>
- Consiglio Europeo. (n.d.). *Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici*. Consultato in data 31 gennaio 2023 da: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/>

- Court for the Southern District of New York. (22 luglio 2022). *Chealsea Commodore individually and on behalf of all others similarly situated, Plaintiff, v. H&M HENNES&MAURITZ LP, Defendant*. Class action complaint jury trial demanded:1-4. Consultato in data 30 marzo 2023 da: <https://www.classaction.org/media/commodore-v-h-and-m-hennes-and-mauritz-lp.pdf>
- ELLE. (7 giugno 2022). *Zara introduce il packaging riutilizzato per gli ordini online*. ELLE. Consultato in data 2 maggio 2023 da: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a40214858/zara-ordini-pacco/>
- Fashion Pact. (n.d.). *About the Fashion Pact*. The Fashion Pact. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://www.thefashionpact.org/?lang=en>
- Fashion Pact. (2022). The Fashion Pact accelerates sustainable practices and renewable electricity adoption. The Fashion Pact Press Release: 1-4. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://www.thefashionpact.org/download?id=458&n=cvppa-press-release-pdf>
- Federal Trade Commission. (2012, October 11). *Guides for the Use of Environmental Marketing Claims*. Federal Trade Commission: 62122-62125. Consultato in data 30 marzo 2023 da: https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/federal_register_notices/guides-use-environmental-marketing-claims-green-guides/greenguidesfrn.pdf
- Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. D. (2004). Rapid Fire Fulfillment. *Harvard Business Review*: 104-110.
- Forbes. (n.d.). Tiffany & Co. Tra Le 100 Eccellenze Forbes nell'ambito della CSR. Forbes. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://forbes.it/eccellenza/tiffany-co/>
- Gruppo Inditex. (n.d.). *Inditex Milestones*. Inditex. Consultato in data: 14 aprile 2023 da: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history#1963>
- Gruppo Inditex. (14 marzo 2023). *Inditex Group Annual Report 2022*. Inditex. Consultato in data 13 aprile 2023 da: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf
- Grazzini, L., Acuti, D., & Aiello, G. (2021). Solving the puzzle of sustainable fashion consumption: The role of consumers' implicit attitudes and perceived warmth. *Journal of Cleaner Production*, 287: 1-3. Consultato in data 4 aprile 2023 da: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125579>
- Harley-Davidson. (n.d.). *Harley Owners Group | Harley-Davidson IT*. Consultata in data 14 Marzo 2023 da: <https://www.harley-davidson.com/it/it/content/>
- Infinite Fiber. (2022, May 12). *Inditex signs a three-year commitment to buy Infinna™ for over EUR 100 mln*. Infinite Fiber. Consultato in data 23 aprile 2024 da: <https://infinitefiber.com/blog/2022/05/12/inditex-signs-a-three-year-commitment-to-buy-infinna-for-over-eur-100-mln/>

- International Accord. (1 gennaio 2023). *Pakistan accord on health and safety in the textile and garment industry*. International Accord: 1. Consultato in data 23 aprile 2023 da: https://internationalaccord.org/wp-content/uploads/2023/02/Pakistan-Accord-on-Health-and-Safety-in-the-Textile-and-Garment-Industry-2023_public-version.pdf
- John Grant (2007). *The green marketing manifesto*. Chichester: John Wiley & Sons: 1-317.
- Leaf Coalition. (n.d). *Leaf Coalition Updates*. Leaf Coalition. <https://leafcoalition.org>
- Meier, L. (2021). *Synthesis Report on United Nations System-wide Initiatives related to Fashion. UN alliance for sustainable fashion: 1-6*. Consultato in data 12 febbraio 2023 da: https://unfashionalliance.org/wp-content/uploads/2021/10/UN-Fashion-Alliance-Mapping-Report_Final.pdf
- Organizzazione delle Nazioni Unite. (2015). *Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015*. Organizzazione delle Nazioni Unite: 1-3. Consultato in data 31 gennaio 2023 da: <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>
- Parlamento Europeo. (18 giugno 2020). *Finanza verde: Il Parlamento adotta criteri per gli investimenti sostenibili*. Parlamento Europeo. Consultato in data 30 marzo 2023 da: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20200615IPR81229/finanza-verde-il-parlamento-adotta-criteri-per-gli-investimenti-sostenibili>
- Parlamento Europeo. (2022). *Economia Circolare: Definizione, importanza E vantaggi: Attualità: Parlamento Europeo. Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi | Attualità | Parlamento europeo*. Consultato in data 1 febbraio 2023 da: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>.
- Parlamento Europeo (2022). *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (infografica) | Attualità | Parlamento europeo* Consultato in data 3 Febbraio 2023 da: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>.
- Passaporto Ambientale. (2019). *Analisi del ciclo di vita (LCA): cos'è e da quali fasi è composta*. Passaporto Ambientale. <https://www.passaportoambientale.it/approfondimenti/analisi-ciclo-di-vita-lca-cos-e-quali-fasi/#:~:text=L%27Analisi%20del%20Ciclo%20di,alla%20gestione%20del%20fine%20vita>.
- Redazione MAMe. (2021, October 22). Inditex, *Gruppo spagnolo fondato da Amancio Ortega Gaona*. MAMe- Enciclopedia della moda. <https://moda.mam-e.it/inditex/>

- Renewcell (4 agosto 2022). *Renewcell and ZARA Collaborate to Create a Capsule Collection Made from Material Produced with Circulose®*. Renewcell. Consultato in data 24 aprile 2023 da: <https://www.renewcell.com/en/renewcell-and-zara-collaborate-to-create-a-capsule-collection-made-from-material-produced-with-circulose/>
- Shendruk, A. (29 giugno 2022). *Quartz investigation: H&M showed bogus environmental scores for its clothing*. Quartz. Consultato in data 30 marzo 2023 da: <https://qz.com/2180075/hm-showed-bogus-environmental-higg-index-scores-for-its-clothing>
- Studio, Q.I.D. (2018.). *Pulse of the Fashion Industry 2018*. Global Fashion Agenda. Consultato in data 12 febbraio 2023 da: <https://globalfashionagenda.org/product/pulse-of-the-fashion-industry-2018/>
- Syaekhoni, M. A., Alfian, G., & Kwon, Y. S. (2017). *Customer Purchasing Behavior Analysis as Alternatives for Supporting In-Store Green Marketing Decision-Making. Sustainability, (Advances in Multiple Criteria Decision Making for Sustainability: Modeling and Applications)*. Sustainability: 1-4. Consultato in data 2 aprile 2023 da: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/11/2008#>
- Textile Exchange. (2020). *Organic Content Standard 3.0*. Textile Exchange: 4-5. Consultato in data 20 aprile 2023 da: <https://textileexchange.org/app/uploads/2021/02/OCS-101-V3.0-Organic-Content-Standard.pdf>
- The Body Shop. (n.d.). *Forever Against Animal Testing*. Consultata in data 14 Marzo 2023 da: <https://thebodyshop.it/it/pages/forever-against-animal-testing>
- Treccani. (n.d.). *Just In Time*. Enciclopedia Treccani. https://www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Treccani. (n.d.). *Sostenibilità nell'Enciclopedia Treccani*. Enciclopedia Treccani. Consultato in data 30 gennaio 2023 da: <https://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita>
- Unione Europea. (2018). *Normativa dell'Unione europea sulla gestione dei rifiuti*. Eur-Lex. Consultato in data 16 aprile 2023 da: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/eu-waste-management-law.html>
- Valentino Garavani. (2022). *Valentino Garavani Open For A Change sneakers*. Valentino Garavani. Consultato in data 4 febbraio 2023 da: <https://www.valentino.com/it-it/experience/valentino-garavani-open-for-a-change-sneakers>
- World Meteorological Organization. (2022). *WMO Provisional State of the Global Climate 2022*. World Meteorological Organization: Paragrafo "Greenhouse Gases". Consultato in data 30 gennaio 2023 da: https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=11359

Zara. (2020). *Impegni* . Zara. Consultato in data 2 maggio 2023 da: <https://www.zara.com/it/it/z-join-life-mkt1399.html?v1=1468716>

Zara. (2020). *Sustainability Innovation Hub*. Zara. Consultato in data 2 maggio 2023 da: <https://www.zara.com/it/it/sustainability-lanzatech-mkt4822.html?v1=2143879>

Zara. (2022). *About Zara Pre-Owned*. Zara. Consultato in data 26 aprile 2023 da: <https://www.zara.com/uk/en/preowned-about-mkt5795.html?v1=2213607>