

Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Economia Industriale

I social driver della moda e le scelte strategiche dei nuovi fashion brands: il paradosso del fast fashion

Prof. Fabrizio Traù

RELATORE

Caterina Margherita Luciani Cantalupo
Matr. 259771

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

I SOCIAL DRIVER DELLA MODA E LE SCELTE STRATEGICHE DEI NUOVI FASHION BRANDS: IL PARADOSSO DEL FAST FASHION

Indice

CAPITOLO 1.....	7
VERSO UNA NUOVA VISION DI FARE MODA.....	7
1.1 STORIA ED EVOLUZIONE DELLA MODA TRADIZIONALE.....	7
1.2 L'AVVENTO DI INTERNET E DELLE NUOVE TECNOLOGIE.....	10
1.3 LE RETI E LO SCAMBIO: DALLE COMUNITÀ ALLE COMMUNITIES.....	12
1.4 NUOVA VISIONE DELLA MODA E RUOLO DEI FASHION DESIGNERS.....	14
CAPITOLO 2.....	18
IL NUOVO CONSUMATORE “TIPO”, DOMANDA E OFFERTA NEL SETTORE MODA.....	18
2.1 CAMBIAMENTI NEL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI: FATTORI PSICOLOGICI CHE INFLUENZANO LE PREFERENZE DEL CONSUMATORE ONLINE.....	18
2.2 VARIABILI DELLA DOMANDA.....	20
2.3 GLOBAL VALUE CHAIN NEL MONDO DEL FASHION.....	22
2.4 ESTERNALIZZAZIONE ED OUTSOURCING DELLA CATENA PRODUTTIVA NEL SETTORE MODA.....	24
CAPITOLO 3.....	27
IL MARKETING DI UN NUOVO CONCEPT DI MODA E IL FAST FASHION.....	27
3.1 FAST FASHION COME DIFESA O SEMPLICE STRATEGIA DI MARKETING?.....	27
3.2 ELEMENTI DISTINTIVI DEL FAST FASHION.....	29
3.3 IL CONSUMATORE FINALE.....	30
3.4 LE AZIENDE DI LUSO E IL FAST FASHION.....	31
3.5 PUBBLICITÀ E SOCIAL.....	33
3.6 L'IMPRONTA NEGATIVA DEL FAST FASHION.....	33
3.7 POSSIBILI SOLUZIONI.....	35
3.8 CASI PARTICOLARI.....	37
CONCLUSIONI.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	40

Introduzione

La moda investe e interessa non solo gli ambienti legati ai processi creativi e produttivi, ma rappresenta lo strumento di formazione di un'identità, intesa soprattutto come il risultato di pratiche in cui gli attori se ne servono per "mettere in scena" il proprio ruolo sociale. L'opinione pubblica, così come i mass media e, in parte, alcune analisi accademiche, tendono a definire la moda come un qualcosa di materiale: abiti provenienti dalle ultime sfilate di Milano o di Parigi, scarpe e accessori fotografati dalle riviste più in voga, pettinature delle rockstar, t-shirt di protagonisti dello spettacolo. Apparentemente sembra, così detto, che siano gli oggetti a costituire la moda. Invero, si può parlare di moda anche in astratto, come veicolo generatore di comportamenti e idee. La moda è difatti un fenomeno sociale volto all'affermazione personale, in uno specifico momento storico, area geografica e cultura, con modelli comportamentali ed estetici che mirano a farci sentire parte di un gruppo o collettività. Essa serve da segno distintivo per rispecchiarsi come parte di una cerchia, e, allo stesso tempo, un qualcosa che ci differenzia da altri gruppi.

Con il passare delle epoche, gli abiti hanno assunto qualcosa di più intrinseco, divenendo espressione della propria personalità. La storia del vestiario e delle mode, nel suo essere testimonianza profonda delle civiltà, racconta il cambiamento come espressione di ciò che di essa culturalmente persiste e di ciò che varia nel tempo e nello spazio. In età moderna, la moda era il riflesso del vivere sociale, e riproduceva la gerarchia delle apparenze. A partire dal Seicento, dopo la riforma protestante e quella cattolica, il vestito rappresentava la pietra di paragone per misurare il rapporto tra costumi ed etica. Nel Settecento il vestito è diventato, tra i prodotti suscettibili di migliorare la società e la qualità della vita, l'esempio preferito dagli economisti che riconoscevano il primato all'utilità dei consumi. Nel corso dell'Ottocento si sarebbe affermata poi quella che potremmo definire l'"uniforme borghese", un nuovo modo di "coprire il corpo" per esprimere i valori etici del secolo borghese. Negli ultimi anni del Novecento, invece, le distinzioni per stili di vita, che avevano caratterizzato la moda dell'epoca precedente, si erano affievolite, per diventare sempre più eclettiche e transitorie, dando luogo, di conseguenza, ad una moltiplicazione degli stili di abbigliamento e dei modelli di consumo.

Inoltre la moda, per tradizione legata alla creazione stagionale, si è diversificata in maniera sempre più profonda anche in virtù della moltiplicazione delle nicchie di mercato: dagli outlet ai centri commerciali, alle vendite su Internet, fino ai saldi prolungati. È infatti proprio a partire dai primi anni 2000, con l'avvento nelle nuove tecnologie, che nasce un nuovo concetto di moda, e-fashion o moda digitale, frutto di un'epoca in cui i servizi e i beni vengono a noi e non viceversa. Si può sottolineare che tale fenomeno ha avuto un grande impatto sin dai suoi primordi, poiché mira a realizzare prodotti e servizi che siano prontamente disponibili per i consumatori. L'industria della moda è diventata sempre più dinamica, e i rivenditori hanno oggi bisogno di un nuovo metodo per raggiungere il loro target di consumatori nel più veloce modo possibile, in un mercato sempre più competitivo e globalizzato. In questo senso, internet, siti web e social media sono stati una grande risorsa per comunicare e lanciare campagne promozionali. I rivenditori di oggi utilizzano i social media per studiare il comportamento e le tendenze dei consumatori e per stare al passo con la concorrenza, giungendo finanche a influenzare i lavori degli stessi designer. Coloro che nel marketing vengono oggi riconosciuti come "influencer", hanno acquisito un ruolo primario nella scelta dei capi d'abbigliamento, influenzando donne e uomini di tutto il mondo.

Se la moda è sempre stata vista come un qualcosa di privilegiato, ora è certamente alla portata di tutti. I vestiti, specialmente nell'ambito dell'alta moda, lavorati su misura e con tessuti di alta qualità, lasciano spazio anche alla vita di tutti i giorni, nella quale prevalgono oggi abiti realizzati in modo industriale, spesso caratterizzati da una minore qualità (basti pensare alla rapida diffusione della *fast fashion*). Vestiti alla moda che si acquistano con estrema facilità, ma che si cambiano altrettanto rapidamente. Il lavoro sartoriale del secolo scorso si è trasformato in una produzione di nicchia, richiesta da pochi, e il *prêt-à-porter* sembra essere l'unica strada percorribile, vista la sempre più crescente domanda di disponibilità immediata. Tuttavia, si è persa la qualità e la longevità dei capi sartoriali.

In ogni caso, la moda rappresenta il modo per esprimere sé stessi e la propria personalità, e, proprio per questo, si può solo sperare che questa diventi sempre più democratica, e assuma la veste di filo conduttore tra le varie culture, e con un occhio di riguardo verso l'impatto ambientale e sociale, aspetto ancora non troppo presente nella moda contemporanea.

Nelle pagine che seguono, la moda viene osservata da una pluralità di punti di vista al fine di esaminare il sistema nel lungo periodo e nelle sue varie componenti: l'evoluzione del gusto e dei codici di abbigliamento, i conseguenti orientamenti e condizionamenti della produzione e del mercato, l'evoluzione delle tecnologie, i rapporti dei modi di vestire nei diversi contesti sociali e culturali. L'obiettivo è quello di descrivere e interpretare da un lato, le trasformazioni che la presenza della moda induce a livello economico, dall'altro, le conseguenze, nonché il potenziale trasformativo che essa è in grado di esprimere a livello personale e del benessere sociale complessivo.

CAPITOLO 1

VERSO UNA NUOVA VISION DI FARE MODA

1.1 Storia ed evoluzione della moda tradizionale (1800-2000)

Contemporaneamente e inscindibilmente dal costume e dalla moda, mutano, all'interno delle diverse epoche storiche, i canoni di bellezza. Studiare la storia del vestiario non costituisce una sorta di inventario delle diverse forme che si sono susseguite nei secoli, ma è un processo che si sviluppa circolarmente, in cui prospettiva economica, sociale e antropologica, sono connesse in profondità.

Iniziamo ad introdurre l'argomento partendo dal momento in cui le nuove forme organizzative dell'industrializzazione hanno trasformato radicalmente il modo di produrre beni di consumo, quindi la loro accessibilità in termini di prezzo, e, di conseguenza, le reazioni che tali cambiamenti hanno indotto poi anche nel mondo della moda.

Si delinea, agli inizi dell'Ottocento, un percorso che vede la nascita dell'alta moda parigina, con i suoi noti artisti couturiers, fondatori delle esclusive maison.

Ciò che allora ha segnato nel profondo la nascita della moda come la intendiamo oggi è l'avvento dell'istituzione che sarebbe successivamente divenuta il centro propulsore delle dinamiche della moda nei periodi a venire: la Haute Couture di Parigi. Iniziava così una fase della storia della moda in cui il governo del sistema stesso veniva assunto dalle maison francesi, guidate dai grandi nomi dell'alta sartoria femminile, i quali dettavano i canoni dell'eleganza. La riqualificazione della figura del sarto (da anonimo tailleur a couturier) prevedeva la manodopera di artigiani che mettevano il proprio genio creativo al servizio dell'eleganza, inventando soluzioni uniche.

Fu con Charles Frederick Worth, primo couturier inglese e padre dell'alta moda parigina, che nacque la figura di artista e creatore di fogge. Dapprima commesso di tessuti, Worth si trasferì in seguito a Parigi per incominciare la propria carriera da sarto, collaborando con alcune delle maison più note dell'epoca, poi mettendosi in proprio, realizzando abiti frutto solo del proprio operato, e vendendoli a prezzi stracciati. Il suo debutto in società avvenne quando la principessa di Metternich, moglie dell'ambasciatore austriaco, decise di indossare i suoi abiti in occasione di un ballo alle Tuileries, e suscitando l'ammirazione di tanti così futuri clienti affezionati alla maison Worth.

La maggioranza della sua clientela era però costituita dall'alta borghesia, ed egli riuscì ad imporre le proprie idee alle dame di corte, dando vita all'Haute-Couture.

Con Worth, il couturier veniva visto per la prima volta come un artista, e la moda era intesa in senso moderno, diventando allo stesso tempo impresa creativa e spettacolo pubblicitario.

Nel periodo successivo al debutto di Worth come ideatore di abiti per l'alta borghesia, iniziarono la loro attività anche altre figure ispiratrici del lavoro di Worth. La moda fece un ulteriore salto di qualità con Paul Poiret, creatore della moda intesa in senso moderno, grazie all'introduzione di innovazioni che, pur senza stravolgere l'assetto organizzativo e creativo, dischiusero nuove possibilità di sviluppo. Poiret trovò ispirazione anche nelle nuove forme di comunicazione, di cui si servì per promuovere i suoi abiti, tramite l'uso di immagini riprodotte sulla stampa di moda.

In questo ambiente cominciarono parallelamente ad emergere anche le prime forme di confezione standardizzata e su vasta scala, in quanto le novità introdotte dalla rivoluzione industriale avevano trasformato il settore tessile, generando un aumento della produttività. Ne discese una decisa e costante flessione del prezzo che favorì la nascita e crescita di attività manifatturiere specializzate nella confezione di abiti pronti, mirata a una clientela popolare, di estrazione piccolo-borghese. Così, eserciti di sarti lavoravano manualmente, secondo

tecniche tradizionali, in quanto l'industria della confezione si avvaleva proprio dello sfruttamento di migliaia di operai che lavoravano su commissione, con salario basso, e in condizioni non certo migliori rispetto a quanti erano impiegati nelle industrie.

La diffusione dell'abito confezionato ricevette un'ulteriore determinante impulso verso la seconda metà dell'Ottocento, grazie alla comparsa prima, e alla proliferazione dopo, di quello che sarebbe divenuto poi il protagonista assoluto delle nuove forme di distribuzione commerciale: il grande magazzino. Promotore di un prezzo fisso, dell'esposizione straripante di merci, di spazi ampi e illuminati a gas, esso favorì l'uso massiccio di tecniche proprie del marketing moderno, come il lancio di eventi per la promozione stagionale di particolari articoli, i saldi, le dilazioni di pagamento, le consegne a domicilio, e le varie forme di pubblicità.

Il grande magazzino era lo strumento ideale per estendere il mercato dell'abito pronto oltre i confini del consumo popolare, sia come leva dell'organizzazione della vasta massa dei lavoratori impegnati nella produzione, sempre più articolata e diversificata, sia come canale distributivo in grado di sollecitare e intercettare la domanda di diverse fasce di consumatori. Le origini socio-economiche di quanti si lanciarono nel settore dell'abito confezionato furono piuttosto variegate: commercianti di vestiti usati, mercanti di tessuti, negozianti di articoli e accessori.

In più, la maggiore efficienza conseguita nella fase della cucitura, forse l'operazione più lenta del processo produttivo, spinse al rinnovamento delle lavorazioni che si trovavano sia a monte che a valle.

L'introduzione di nuove innovazioni di processo e di prodotto permise agli industriali confezionisti di incrementare la produttività e di differenziare l'offerta in maniera da rispondere tanto alla costante crescita della domanda, quanto all'articolazione delle esigenze dei consumatori. Ciò non comportò però grandi trasformazioni nell'organizzazione del lavoro, sebbene la proporzione delle moderne fabbriche fosse aumentata, e con essa anche la disponibilità di manodopera a domicilio, la quale rappresentava per gli imprenditori del settore un'opportunità per sfruttare il basso costo del lavoro.

Infine, grazie allo sviluppo della rete ferroviaria, i grandi magazzini erano ormai in grado di arrivare anche a quella clientela che in precedenza non poteva godere dei benefici di un pellegrinaggio alle "cattedrali del consumo".

In un'epoca in cui progresso scientifico e tecnologico ebbero un grosso impatto sulla società e sull'economia, anche la moda si trovò a partecipare al processo di trasformazione. La Haute Couture apriva le porte all'influenza del nascente design industriale, che sperimentava una prima forma di contaminazione tra alta moda e industria, con quella che veniva definita da Paul Poiret con l'ossimoro "industria del lusso", identificata in uno scenario caratterizzato dall'espansione della domanda di articoli di abbigliamento che combinavano prezzo e moda.

Dopo Poiret, la Haute-Couture, pur continuando a proporre articoli destinati ad una clientela d'élite, capì che non poteva più limitarsi ad interpretare, seppure in maniera creativa, una forma del lusso ferma entro i limiti di un gusto tradizionale, ma era chiamata a cimentarsi maggiormente con l'innovazione e la sperimentazione di nuove forme di comunicazione.

A portare la stessa nella modernità del Novecento contribuirono in maniera determinante Gabrielle Chanel prima, ritenuta l'inventrice dell'abbigliamento per la donna moderna, e Christian Dior poi, promotore di una diversificazione produttiva verso nuovi segmenti di mercato.

Si registrerà d'ora in poi l'ascesa sempre più dominante dell'abito confezionato, in corrispondenza della crescente popolarità dell'abito pronto, il vestiario pratico e funzionale a basso prezzo, prodotto con l'impiego dei moderni processi industriali, in quanto espressione della "democrazia vestimentaria".

Il mondo veniva scosso così da un vero e proprio terremoto: la cosiddetta "rivoluzione giovanile", portatrice di un profondo rinnovamento culturale. Gli antichi canoni di eleganza tradizionale erano superati da informalità, praticità e semplicità. Le case di moda dovevano adeguarsi. Il punto di riferimento non erano più

le signore dell'aristocrazia, ma le giovani donne che lavoravano. Scompariva così l'alta moda e si delineava un sistema produttivo in cui la sinergia tra creazione e industria era vista come l'unica opzione possibile. E con ciò, anche un'altra importante novità; non esiste più la moda unica; essa è ora fatta da una pluralità di stili, tutti ugualmente legittimi.

L'abbigliamento pronto, ormai affrancato dalle proprie umili origini, aveva perciò conquistato una forte rispettabilità sociale. Tale processo era stato alimentato in larga misura dal rinnovamento dell'organizzazione distributiva determinato dalla sempre maggiore diffusione dei grandi magazzini.

Fu probabilmente negli Stati Uniti, dove l'attitudine dei consumatori era meno sensibile che altrove ai pregiudizi nei confronti dell'abito pronto, che l'abbigliamento confezionato cominciò a qualificarsi come soluzione vestimentaria non marginale, per cui alcuni department stores proponevano articoli "ispirati" ai modelli presentati nelle collezioni delle maison parigine, realizzati però con tessuti e finiture più economiche. I modelli delle boutique erano perciò creati dagli stessi couturiers, ma concepiti in maniera tale da richiedere meno tessuto, meno manodopera e quindi costi più bassi.

La crescita quantitativa degli articoli di abbigliamento pronto proposti dai confezionisti cominciava a mettere in discussione l'assunto che soltanto la Haute-Couture avesse titolo a vestire la donna elegante.

Inoltre, verso la fine degli anni cinquanta, quella del pret-a-porter cominciò a profilarsi come una scelta obbligata, in quanto la Haute-Couture incontrava difficoltà economiche sempre maggiori, tra cui gli elevatissimi costi di gestione. Questi fenomeni colsero la haute couture impreparata, immobile a metà tra fedeltà alla tradizione e velleità di cambiamento.

Era diventata la boutique il punto di riferimento dell'emergente moda giovane, luogo di socializzazione e di contaminazione, ma anche di vendita. Il monopolio internazionale della Haute-Couture era tramontato: senza dubbio, l'alta moda parigina non cessava di rappresentare un modello cui fare riferimento, ma il suo dominio autocratico sul gusto del vestito era definitivamente incrinato. Quella di dettare le regole della moda non era più una prerogativa esclusiva dei grandi couturiers; esse uscivano ora dall'interazione tra le sollecitazioni provenienti dalla "strada", e gli stilisti che possedevano l'abilità di trasformarle in collezioni di abiti e accessori.

Nel corso degli anni Sessanta dello scorso secolo, i contratti tra moda e industria si fecero via via sempre più frequenti e proficui, e costituirono l'ambito nel quale si sarebbe formata la figura destinata a dominare la scena nei decenni successivi, quella dello stilista moderno. Il futuro della moda stava nell'ideazione e idealizzazione di uno stile che doveva contraddistinguere la proposta del creatore. Una visione nuova che richiedeva l'interazione con l'intera filiera produttiva, posto che la messa a punto dello stile cominciasse con la scelta dei tessuti e terminasse con il marketing dell'articolo finito.

Tale prospettiva, da un lato, portava il creatore a seguire da vicino il processo produttivo, e dall'altro, a promuoverlo da semplice consulente per il disegno.

Oggi, l'imperialismo della moda è morto, e con esso anche la diffusione della moda basata sul trickle down, ossia sul depositarsi dei modelli di gusto dai ceti elevati a quelli inferiori.

Le tendenze della moda, proprio perché molteplici, sono il prodotto di un sistema policentrico.

Creatori e case di moda sono stati, e continuano ad essere, abili talenti nel recepire le suggestioni che affiorano dalla strada e trasformarle in tendenze canoniche. Il posto dei couturiers è stato preso dagli stilisti, non meno sensibili al culto della personalità dei loro predecessori, creatori di moda che sanno appunto leggere e interpretare i fermenti e le pulsioni della società per ricavarne modelli, collezioni, accessori, consacrati dal potere taumaturgico della griffe.

In questo contesto, il lavoro manuale e il face-to-face dei commessi delle boutique e addetti ai grandi magazzini è stato sostituito dalla creazione di massa di piattaforme web.

Stilisti e grandi case di moda hanno abbandonato il tradizionale modello di pubblicità e vendita in presenza, fino ad arrivare a vendere talvolta il 100% delle loro collezioni online, talvolta eliminando anche completamente la boutique fisica.

Così anche la moda, prima lenta, raffinata, studiata; si è vista succube di un nuovo modo di vivere.

Anche questa è però moda, è un nuovo modo di vivere la moda, al passo, come in ogni epoca, con il mondo che la circonda. La moda non è mai morta; essa ha conosciuto l'ennesima, profonda trasformazione che l'ha portata da fenomeno proteiforme a fenomeno polimorfo. La moda è più viva che mai.

1.2 L'avvento di Internet e delle nuove tecnologie

Nella letteratura sociologica, che studia le implicazioni sociali della letteratura, l'idea di "società dell'informazione" viene ricondotta a Daniel Bell, il sociologo americano che alla fine degli anni Cinquanta coniò la locuzione di "post industrialismo".

Determinante in questa prospettiva fu la suddivisione in blocchi della storia in tre periodi:

- L'era pre-industriale
- L'era industriale
- L'era post-industriale

Nella sua originale accezione, una rete sociale è una metafora tecnologica che può fare riferimento a tutti i tipi di social network: tra persone, organizzazioni, mediati o meno, di cui Internet è soltanto l'ultima incarnazione. La società in rete è perciò solamente uno dei tre modi fondamentali di organizzazione sociale, insieme allo Stato e al mercato. L'uomo si è visto organizzato in reti da sempre, ma è stato solo dopo la diffusione delle tecnologie dell'informazione, avvenuta alla fine del ventesimo secolo, che le reti hanno iniziato a prevalere sulle altre due modalità di organizzazione sociale, dando vita a stato e impresa di rete.

Ma come mai Internet si è diffuso così velocemente? Questo paragrafo vuole tracciare il punto sullo stato del rapporto tra Internet e imprese, in relazione appunto al settore di punta dell'economia nazionale senonché di questo elaborato, ossia quello della moda, per capire il tipo e l'entità del contributo che Internet ha potuto, può e potrà offrire alle performance delle imprese d'abbigliamento, alla luce dei primi dieci anni di concrete esperienze applicative.

L'introduzione e diffusione delle nuove tecnologie digitali legate ad Internet si è imposta come uno dei fattori di cambiamento più importanti tra quelli intervenuti sulla scena economico-sociale a partire dalla metà degli anni '90 del secolo scorso. In tali anni, i più noti supporti tecnologici erano stati l'introduzione delle macchine industriali e dei primi strumenti di comunicazione quali il telegrafo, radio, televisione.

La quotidianità si è vista poi progressivamente caratterizzata dalla crescente disponibilità di apparati e sistemi informatici, device dalle funzionalità più disparate.

Superata l'era del computer come apparecchio monolitico, caratterizzato da una singola interfaccia, ci troviamo oggi di fronte a un moltiplicarsi illimitato di interazioni uomo-macchina, cui corrisponde un pari incremento del numero di interfacce coinvolte.

In termini di carattere socio-culturale poi, sono entrati a far parte della moda alcuni tra i temi più avanzati del mondo digitale: gestione intelligente dei dati; integrazione globale della filiera, dalla produzione all'utente finale; personalizzazione dell'esperienza del consumatore.

Internet ha fornito perciò una soluzione rapida ed efficace ad una moltitudine di problemi connessi con l'attività industriale, tra cui le asimmetrie informative, da sempre caratterizzanti il settore dell'industria, e derivanti dalla mancanza di informazioni ex ante sull'offerta nella quantità, qualità e tempi ottimali.

Le nuovissime applicazioni tecnologiche fornite hanno contribuito a riequilibrare il potere contrattuale del consumatore, rappresentando la perfetta opportunità per la creazione di un canale privilegiato per i search goods, ossia i beni per l'acquisto dei quali è necessario un sistematico processo di analisi informatica nella fase di pre acquisto. Internet ha così rappresentato il canale di vendita adatto a tutti quei beni il cui acquisto viene pianificato in anticipo, a quelli per cui è difficile una reperibilità fisica presso la normale rete al dettaglio e per i beni caratterizzati da una frequenza d'acquisto e interazioni ripetute tra fornitore e cliente.

Ancora, Internet è stato promotore di una grossa personalizzazione dell'offerta, per cui la natura intrinsecamente comunicativa di esso ha agevolato la predisposizione di offerte customizzate, con costi di raccolta e gestione delle informazioni sostanzialmente ridotti.

In ragione di ciò, negli ultimi anni siamo stati portati a credere che l'adozione delle tecnologie fosse in grado di aumentare il valore offerto al consumatore finale. Ciò, in parte vero, è efficace solo nella misura in cui ciò che si vuole migliorare è la total customer experience, ossia l'esperienza generale di acquisto vissuta dal cliente attraverso le continue relazioni online con l'impresa (modelli B2B), al fine di facilitare il processo d'acquisto tramite una maggiore comunicazione.

Il contributo di Internet al miglioramento delle performance di vendita può avvenire quindi direttamente, attraverso la commercializzazione online o, indirettamente, attraverso un miglior supporto informativo alla gestione delle relazioni con i clienti (riduzione dell'asimmetria informativa) mirata alla diffusione e al consolidamento del brand.

Più specificamente, la grande diffusione del World Wide Web (WWW), ha consentito all'impresa industriale, sul piano potenziale, di sviluppare un approccio diretto al consumatore, alternativo all'integrazione verticale condotta attraverso i canali fisici. In questo caso, la valutazione del processo di creazione del valore finale online viene fatta mediante confronto con i processi tradizionali di costruzione della brand equity, e con i comportamenti d'acquisto sperimentati su canali fisici, per cui essa può avvenire:

1. Attraverso relazioni virtuali e verticali, tra produttori ed intermediari commerciali, in particolare al dettaglio, con l'obiettivo di abbreviare i tempi di riassortimento, di aumentare il tasso di rotazione del magazzino, di incrementare l'efficienza e l'efficacia del processo di innovazione del prodotto;
2. Attraverso la possibilità di sviluppare relazioni orizzontali online, tra i punti vendita al dettaglio, per agevolare lo scambio di merci tra i diversi negozi, in modo da sfruttare al meglio gli andamenti differenziali dei mercati locali della domanda;
3. Attraverso relazioni online tra produttore e fornitori a monte, sub-fornitori di lavorazioni, produttori di tessuti e filati. Gli obiettivi posti alla base di questa tipologia di relazioni sono principalmente quelli di razionalizzare, sul piano dei costi, le parti a monte delle catene del valore, per migliorarne le tempistiche, accorciando i tempi necessari per l'ottenimento degli input o dei semilavorati.

Le nuove tecnologie si sono mostrate, quindi, in grado di apportare almeno quattro principali obiettivi e miglioramenti al sistema produttivo nella sua interezza.

Primo fra tutti, l'utilizzo delle tecnologie ha permesso la notevole riduzione del cosiddetto "time to market", ossia l'arco di tempo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto e la sua commercializzazione sul mercato, così da assecondare il più veloce possibile i trend del mercato.

In secondo luogo, le tecnologie efficaci hanno consentito una drastica riduzione di tempi e costi necessari per lo sviluppo di prototipi di prodotto. Non è perciò più necessario realizzare prodotti fisici, frutto di un lavoro

lungo e dispendioso, in quanto oggi sostituiti da prototipi digitali, i quali permettono di sperimentarne diverse varianti, senza la necessità di doverne creare ogni volta di nuove.

Il terzo miglioramento apportato dalle tecnologie può essere visto in termini di accorciamento della supply chain, per cui le fasi di progettazione, creativa e produzione sono oggi spesso internalizzate, per consentire alle imprese di integrarsi verticalmente, invece che delegare a fornitori esterni.

Infine, è stata possibile una più efficiente gestione del magazzino risorse e insieme una semplificazione del sistema delle vendite, data la possibilità di interagire con i diversi buyer in modo più semplice, mostrando immagini 3D realistiche, in tutte le varianti e colori dei modelli che desiderano acquistare.

È indubbia, perciò, la considerazione che vede le tecnologie come mezzi in grado di apportare miglioramenti all'intero sistema commerciale, in quanto generatrici di sistemi capaci di superare di gran lunga le finalità ottenibili dalle sole abilità umane.

1.3 Le reti e lo scambio: dalle comunità alle communities

Con l'arrivo degli anni 2000, l'economia globale ha assistito ad una vera e propria rivoluzione del sistema informatico, portatrice di enormi cambiamenti che hanno interessato ogni ambito della vita quotidiana. Il mondo ha visto la nascita di sistemi elettronici in grado di velocizzare, addirittura raddoppiare o triplicare, le tempistiche di compimento delle azioni umane in modo più sistematico e schematizzato, e la rete si è resa un medium innovativo rispetto ai precedenti strumenti di comunicazione.

Anche il tradizionale settore di comunicazione della moda, l'editoria su carta, ha risentito dell'avvento del digitale, e ha sofferto la massiccia diminuzione degli investimenti pubblicitari connessi all'attività stessa (già nel 2012, la pubblicità su web aveva superato quella su carta). Tale settore ha perciò cercato una via d'uscita, passando dall'essere un medium di massa ad un medium di nicchia, e rinunciando al grande pubblico per puntare su pubblicazioni mirate ad una determinata clientela.

L'intero sistema ha però subito mutamenti ulteriori grazie alla nascita del fashion e-commerce e dei social network. Gli strumenti social del web sono infatti diventati un fattore critico di successo per lo specifico brand di moda, in quanto permettono di far parte della vita quotidiana del consumatore, e delineano un movimento continuo, senza tempo, di scambio digitale. È proprio questo "tempo senza tempo" che ha contribuito alla popolarità del concetto di "diario online". La possibilità di accesso illimitato a tali piattaforme permette di raccontare passo per passo la vita di tutti i giorni a chiunque ne voglia visualizzare il contenuto. Dagli aspetti più banali agli ambiti più seri, tali racconti di vita sono passati a comunicare e, più tardi, dettare, le tendenze della moda.

Da qui, la nascita dei social media in tutte le loro moderne accezioni, e con tutte le loro differenti declinazioni: Twitter, Instagram, Snapchat, etc.

In questo contesto si ha assistito alla creazione di massa di piattaforme web in grado di sostituire, e molto spesso, eliminare, anche il lavoro manuale e face-to-face dei commessi delle boutique e degli addetti ai grandi magazzini. Si sarebbe delineata, d'ora in avanti, una dimensione collaborativa, fatta di percorsi co-evolutivi tra consumatori e impresa, i quali hanno portato alla creazione di vere e proprie comunità virtuali, intese come "aggregazioni telematiche di persone, interessate a specifiche categorie di prodotti o specifiche marche e che, attraverso la rete e i social, si scambiano giudizi ed esperienze" (Micelli, 1999).

La definizione di social media, tuttavia, richiede, prima di tutto, una comprensione delle dinamiche di socializzazione. Essi non sono infatti semplici tecnologie, ma sistemi tecno-sociali.

Individuiamo così un primo livello tecnico di base su cui se ne appoggia uno culturale di attività umane che producono e diffondono conoscenza. I media sono quindi così intesi come sistemi in cui le tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentono di ampliare lo spettro delle conoscenze umane.

Il sistema di Internet è costituito perciò da un sistema tecnologico composto, a sua volta, da persone che interagiscono tra loro.

Il Web non è però soltanto un insieme di reti informatiche, ma un insieme che collega, allo stesso tempo, reti sociali e tecnologiche. Entrambe queste due parti, costituiscono un sistema tecnico - sociale (digitale).

La creazione di questo grande sistema comunicativo ha permesso la continua visualizzazione di contenuti da parte dei consumatori, ed è stato sfruttato soprattutto da quelle imprese che si sono mostrate più abili nel captare le nuove possibilità pubblicitarie del mondo digitale.

L'entrata in scena dei social media ha introdotto perciò nuove opportunità di comunicazione, anche nei termini che garantiscono alle persone la capacità di interagire in modo anonimo e asincrono, spostandosi tra le reti e talvolta diffondendo informazioni in esse, lasciando agli altri l'opzione di scegliere e decidere il proprio punto di vista, tra quelli vari alternativi proposti dalle svariate risorse accessibili online.

Abbiamo qui un esempio vero e proprio di democratizzazione senza precedenti di accesso alle informazioni, tanto che si stima infatti che circa l'80% delle scelte di acquisto da parte dei consumatori sia oggi influenzato dai contenuti che essi vedono online, nei social media.

Sono nate così le web communities, che altro non sono che il riflesso delle opinioni degli utenti che interagiscono tramite web.

L'essere umano, in quanto essere sociale, ha sin da sempre sentito la necessità di riunirsi in comunità tramite le quali poter scambiare informazioni e definire relazioni con i propri simili.

"Community" è infatti un gruppo di individui affini, che condividono relazioni definite dal loro grado di appartenenza al gruppo. L'estensione di questo fenomeno è arrivata fino ad incorporare anche quel nuovo concetto di comunità nella sua odierna declinazione digitale.

Le nuove piattaforme Web sono infatti spazi in continuo movimento aventi ad interesse qualsiasi possibile tematica. Sono spazi virtuali in cui il rapporto fra brand e consumatore non si esaurisce nel semplice dialogo relativo all'acquisto del prodotto, ma si estende anche oltre, dando vita ad un vero e proprio rapporto di fiducia con lo stesso brand. Si è sviluppato così un nuovo tipo di approccio al cliente; si è passati da un rapporto unidirezionale ad un tipo di rapporto che, a partire dagli impulsi della community, arriva direttamente al brand.

I ruoli si invertono; è la community che ora, in forza del proprio potere mediatico sempre più valente, fornisce gli stimoli e i passi da seguire per raggiungere il massimo livello di valore possibile, e richiesto dalla comunità stessa. L'azienda deve ora solo muoversi di conseguenza, per rispettare e seguire le linee guida fornitegli dalla propria comunità, per garantirgli ciò di cui essa ha bisogno in termini di valore percepito, esperienza vissuta e prodotto ricevuto.

In risposta a ciò, si aggiunge anche un'ulteriore tipo di rapporto che va oltre la vendita al consumatore finale, rapporto che va oltre il semplice interesse per il guadagno ma che riguarda anche ulteriori aspetti della totale esperienza di vendita. Si inserisce qui la componente emotiva del nuovo processo di vendita dei brand, mirata soprattutto al coinvolgimento emotivo sviluppato nel rapporto che si cerca di creare con il consumatore finale. Tale coinvolgimento si è dimostrato quindi la chiave necessaria per la massimizzazione delle vendite e minimizzazione dei costi, e mezzo con cui le imprese costantemente si impegnano per creare un vero e proprio rapporto amichevole con i clienti. Verso questa direttiva si muovono le imprese che intendono invogliare ancor più all'acquisto dei propri prodotti quei consumatori fidelizzati, più propensi ad intrattenere rapporti di vendita-acquisto con la propria marca "amica".

È proprio grazie a questa maggiore necessità di coinvolgimento che le imprese hanno accettato la scelta di integrare, all'interno della loro value proposition, le personalità dei propri fidelity customers. I clienti/followers diventano così promotori del marchio, interagiscono con il brand quasi come fossero intimi, talvolta partecipando alla vita quotidiana degli influencer promotori dello stesso. Un vero e proprio gioco di storytelling raggiunto tramite la creazione di un lavoro di squadra, dettato dalla volontà di comunicare, nella maniera più chiara e vera possibile, i propri obiettivi.

Accanto alle pagine social, in più, sempre più diffuse sono anche le app proprietarie dei singoli marchi, le quali permettono l'accesso, oltre alla normale visualizzazione del catalogo e all'acquisto del prodotto, ad esperienze digitali ancor più avanzate. Un settore potenzialmente in grande espansione, in quanto le stesse valgono come esperienze emozionali che accompagnano l'esperienza di acquisto insieme a varie modalità di intrattenimento, personalizzazione e maggiore informazione.

Riassumendo, la rivoluzione digitale ha avuto reale inizio nel momento in cui gli strumenti provenienti dalle tecnologie open source sono diventati accessibili a tutti.

I business models delle industrie tradizionali hanno spinto per innovarsi, per sviluppare nuove tecnologie di decentramento, che non richiedono un server centralizzato. L'industria si è trovata costretta ad adottare un modello distributivo creato dal basso, centrato sull'uso non vincolato all'acquisto e l'accesso illimitato al catalogo.

Gli utenti vengono attratti adesso dall'offerta di un ecosistema caratterizzato dall'immediatezza, in cui le piattaforme digitali principali hanno deviato il flusso di distribuzione verso le proprie strutture. Queste detengono ora gran parte del controllo sull'accesso ai media, e hanno permesso ai venditori digitali di conquistare il mercato attraverso lo sviluppo di coinvolgenti piattaforme retail.

Mentre in precedenza gran parte della distribuzione dei media era gestita in maniera top-down, dai più importanti centri dell'industria mediatica, oggi, i nuovi venditori/distributori digitali hanno inglobato gran parte del controllo sulla vendita al dettaglio dei loro prodotti tramite l'uso dei media, privilegiando l'approccio centrato sull'utente, facilitato contestualmente dalla possibilità di accesso a cataloghi vastissimi, seppur con spese ridotte.

Ci si chiede spesso se le nuove forme di aggregazione sociale basate sul web – o su altri media digitali – scompaginino le comunità, allentandone i legami. I media però, non contribuiscono ad impoverire la vita sociale delle persone che ne fanno uso; è anzi il modo tramite cui le persone interagiscono tra loro a mutare l'uso delle nuove tecnologie che si affacciano, di volta in volta, nel panorama mediale.

1.4 Nuova visione della moda e ruolo dei fashion designers

Il ruolo dello stilista di moda, conosciuto anche come fashion designer, è nato originariamente dal nulla, quando i vestiti erano pressoché una necessità. Ad oggi la moda rappresenta una delle principali industrie globali, e lo stile è visto come mezzo di espressione del sé, per cui i designers sono progressivamente divenuti delle vere e proprie icone celebri.

All'inizio del ventesimo secolo, si ha assistito all'attività di stilisti che hanno rivoluzionato lo stile e, di conseguenza, anche il loro ruolo all'interno della società. Essi, in quanto promotori delle prime vere case di moda, influenzano ancora oggi le ultime tendenze sulla base una storia ancora viva. L'inizio di una comunicazione "ufficiale" nel campo della moda può trovarsi perciò con la nascita della figura di uno stilista, che da artista decide di firmare i propri capi e imporre una cadenza stagionale all'abito. Con esso, nasce una

figura professionale il cui compito è l'elaborazione e ideazione dell'immagine complessiva della persona; si crea cioè il concetto di *look*.

La frammentazione della moda in tante piccole correnti inizia, invece, tra gli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, con l'entrata in scena dei giovani come consumatori e protagonisti di nuovi stili. La formazione di una nuova cultura giovanile nel secondo dopoguerra è prima causa di diversi cambiamenti riguardanti ogni aspetto della vita sociale, tra cui anche ciò che riguarda il sistema moda.

Cambia in questo modo anche la tradizionale metodologia di diffusione della moda: da un sistema che parte dall'alto e si ingrandisce verso il basso secondo un processo di *differenziazione-imitazione*, la moda passa alla *bottom-theory* odierna.

In altre parole, si passa da un modello secondo cui coloro che detenevano il potere dettavano le mode proprio per differenziarsi dal resto della popolazione, la quale si limitava ad imitare tale ristretto numero di persone; il cosiddetto "sistema a goccia"; ad un modello in cui la diffusione delle tendenze è frammentata e dettata da quella che viene definita la "base" del mercato, incaricata di elaborare i comportamenti poi recepiti dai grandi marchi.

Successivamente, negli anni Novanta le nuove tecnologie entrano a far parte del repertorio comunicativo della moda, per cui se ne sono colti potenziale d'applicazione e possibilità di crescita. L'introduzione delle tecnologie nel settore dell'abbigliamento ha infatti portato ad uno sconvolgimento dei sistemi tradizionali e un rinnovamento delle figure professionali.

Nel ventunesimo secolo, quando l'industria ha iniziato a crescere, la figura dello stilista così come era conosciuta in passato si è sviluppata e rivoluzionata ampiamente.

Con l'avanzamento sempre più rapido delle possibilità di interazione tramite Internet, i vari brand hanno iniziato una sorta di commercializzazione pubblicitaria via sito Web, poi via social e via influencer.

Il mondo, sempre più caotico, frenetico, in movimento, ha richiesto un repentino adattamento alla velocità del cambiamento in relazione ad ogni ambito della vita sociale. Così anche la moda, prima lenta, raffinata, studiata, si è trovata succube di un nuovo modo di vivere.

Alle collezioni caratterizzate da unicità e originalità, corrispondono oggi abiti veloci, già pronti, poco studiati. E con ciò si ha assistito, parallelamente, anche ad una vera e propria trasformazione del processo di creazione degli abiti da monte a valle, tramite la presentazione di un prodotto finale privo di quella originalità tipica del passato.

L'evoluzione day by day accaduta nell'arco di soli vent'anni, rende l'idea di quanto queste novità siano arrivate di punto in bianco nella vita dei Millennials, cresciuti con un'idea totalmente nuova del commercio fashion, e in cui la percezione del valore da parte del cliente finale di beni di abbigliamento risulta sempre meno riconducibile alle sole caratteristiche dei prodotti, sia nella loro dimensione funzionale che emozionale, ma sempre più influenzato dalle sensazioni, emozioni, esperienze vissute all'interno dei punti vendita.

“Così come le percezioni psicologiche vissute dal consumatore nel momento del consumo del bene di abbigliamento sono, almeno per una parte consistente, riferibili alla valenza simbolica e di espressione identitaria che il bene è in grado di assolvere nell'ambito di interazioni sociali, così anche il processo di acquisto alimenta la percezione del valore per il consumatore attraverso le emozioni e le gratificazioni offerte dalle interazioni con il contesto entro cui tale processo si realizza” (Castaldo, Botti, 1999).

L'influenza dei fattori emozionali non ha interessato perciò soltanto il rapporto tra il consumatore ed i beni acquistati da esso; anche il processo di acquisto vero e proprio viene sempre più a costituire una componente

del valore percepito, in particolare attraverso le emozioni e gli stati d'animo vissuti nel corso della shopping expedition.

La moda contemporanea comunica il proprio valore attraverso immagini diffuse sui media e sui social, parametri di giudizio ormai dei cambiamenti del costume, i quali, a loro volta, determinano le tendenze che i brand riassorbono e usano per creare lo stile più adatto alla propria personalità.

Le modalità di pubblicità prevedono la pubblicazione dello stesso contenuto trasversalmente sui vari network, e parallelamente negli stessi, per assicurarne la massima efficacia. Una volta che il consumatore avrà ritrovato più volte su uno o più social determinati contenuti, allora li classificherà come rilevanti e dominanti nel sistema moda, e li condividerà a sua volta.

Tale incorporeità materiale condivisa determina tratti di moda cui corrisponde a una democratizzazione del sistema, la quale comporta sia una stessa interpretazione delle tendenze, sia una diffusione di uno stile enunciativo essenzialmente scarno.

Il potere normativo del sistema è pressoché indebolito perché oggetto di una sorta di appropriazione indebita da chi non appartiene ad una data comunità. Essa è diventata perciò un vero e proprio movimento sociale, il quale ha permesso l'affermazione di specifiche forme standard del corpo, mimetizzandosi con la cultura e gli stili di riferimento. Tutto ciò ha portato alla corporeità manichizzata di alcuni fashion e-commerce, guidati da corpi mediali che dettano le leggi del vestito.

Corpi mediali sono influencer, modelle e professioniste dello showbiz, personaggi tramite cui il senso dell'abbigliamento si diffonde a partire dalla moda indossata, dal rapporto abito-corpo come coinvolgimento estetico. Grazie ad un loro coinvolgimento di opinioni, i cosiddetti digital influencer, in virtù di una nutrita schiera di followers al loro seguito, e di un meccanismo basato sulla fiducia da parte degli utenti, sono scelti dalle aziende per fare da "responsabili del contagio". Oggi numerosissimi, il loro potere non è solo nel numero dei propri followers, ma soprattutto nell'abilità di generare interazioni e determinare un reale coinvolgimento del pubblico.

In quanto percepita come fonte credibile ed attendibile, il fashion influencer interpreta un dato stile in modo da renderlo comprensibile ai suoi followers, e indurli, di conseguenza, a visitare un sito e a compiere un determinato acquisto.

Grazie a questo fenomeno, il successo delle collezioni odierne dipende anche in gran parte dall'apprezzamento e dalla pubblicità garantita da questi soggetti.

I fashion influencer sono perciò in cima all'azienda mediatica, in quanto, pur non avendo alcuna forma di expertise riconosciuta in materia, soggetti attivi e presenti nella scena mondana e sociale, in grado quindi di influenzare le scelte dei consumatori relativamente ai loro acquisti futuri.

Insieme alla figura dell'influencer, moltissimi sono e saranno gli altrui ruoli che hanno risentito del cambiamento tecnologico posto all'interno delle case di moda. Come si vedrà sempre più nel corso del tempo, alcuni lavori diventeranno sempre più obsoleti, in quanto proposti a mansioni routinarie, e verranno rimpiazzati dall'automazione.

In particolare, vedremo come ai designer della produzione abiti verrà assegnato sempre più il ruolo completamente nuovo di disegnare l'idea del capo di abbigliamento tramite l'aiuto di un computer.

Il designer, figura core del sistema moda, viene già oggi assistito, rispetto al passato, da tecnologie le quali richiedono sempre più il passaggio dal disegno manuale a quello digitale, predisposto su un sistema "CAD". Questo significa che il digitale sostituirà la creatività umana nella moda? E in che modo l'Intelligenza Artificiale sta realmente, e radicalmente, cambiando il processo creativo dei fashion designer?

Sebbene la fonte di idee che affluisce senza freni nella mente del fashion designer sia potenzialmente infinita, è anche vero che quest'ultima si è sempre presentata a ondate irregolari. Immersi essi stessi in cima all'intero

sistema produttivo, gli stilisti ricercano oggi la possibilità di stabilizzare questo movimento, per cui il digitale può rivelarsi in tal senso un ottimo alleato. I nuovi strumenti generati dall'intelligenza artificiale sono in grado di catalizzare nuove idee, ricercando modelli e progettando cataloghi non raggiungibili da un essere umano in così poco tempo.

In termini pratici, vengono fornite ispirazioni generali dai designer stessi, anche tra le più diverse e particolareggiate, e solo successivamente i programmi "lavoreranno" da soli, presentando molteplici versioni di ciò di cui si ha bisogno. Le AI, quindi, aiuterebbero nella comprensione e sviluppo dello stesso coinvolgimento creativo, generando input su cui poi, tuttavia, sarebbe meglio lavorare in totale autonomia.

L'intelligenza artificiale può affiancare e facilitare il lavoro di un designer, ma non sostituirlo. Si parla quindi dello sfruttamento di sistemi in grado di velocizzare il processo creativo, senza però sradicare quella che è l'essenza dell'attività stessa, caratterizzata dalla messa in pratica di idee possibile frutto solamente dell'intelletto umano.

Resta, alla base del processo stilistico, un'idea, seppur vaga, propria dello stilista, strutturata in base agli imperativi razionali dei progettisti che, avvalendosi della tecnologia "CAD", ne forniscono una visione rielaborata per l'ottenimento di un modello finale.

La traduzione dell'idea dello stilista nel file 3D consente inoltre la dislocazione delle varie fasi produttive, quella creativa e quella meramente produttiva, annullando le distanze geografiche. Il file Cad può infatti essere spedito dallo studio di design alla fabbrica dove lo stesso verrà concretamente prodotto.

I software di modellazione tridimensionale forniranno di seguito un feedback immediato, dando repentina concretezza all'idea del fashion designer, e lasciando la possibilità di annullare tutto e tornare d'accapo, in caso la linea perseguita non soddisfi le esigenze richieste.

CAPITOLO 2

IL NUOVO CONSUMATORE “TIPO”, DOMANDA E OFFERTA NEL SETTORE MODA

2.1 Cambiamenti nel comportamento dei consumatori: fattori psicologici che influenzano le preferenze del consumatore online

Il comportamento d’acquisto del consumatore influenza in modo determinante la performance delle imprese, per cui comprendere i meccanismi connessi ad esso è una priorità per chi vuole competere in un mercato in rapida espansione.

Secondo Kotler, padre del marketing moderno e pioniere di molte teorie evolutive della disciplina, nonché autore di alcuni tra i capisaldi del settore, nel periodo antecedente la nascita di Internet, il processo di acquisto di un prodotto era composto da cinque fasi principali:

- Identificazione del bisogno
- Ricerca di informazioni
- Valutazione delle alternative
- Decisione di acquisto
- Comportamento post-acquisto

La nascita del Web e delle tecnologie digitali ha portato ad un cambiamento della cosiddetta *Customer Decision Journey*, ossia del processo decisionale d’acquisto del consumatore, determinando un profondo cambiamento nel percorso di scelta dei prodotti da parte di questo, consistente nella nascita di nuove pratiche d’acquisto, attraverso cui egli oggi integra canali online ed offline per raccogliere il maggior numero di informazioni possibili, prima di acquistare ciò che soddisfi nel modo migliore le sue aspettative.

Le operazioni di acquisto che il consumatore conclude tramite il proprio computer o smartphone risultano preferibili in termini di convenienza, praticità ed efficienza, in quanto possono essere portate a termine rapidamente, e con uno sforzo ridotto, sia mentale che fisico.

L’obiettivo delle imprese è quello di studiare il modo in cui i comportamenti dei consumatori possano tramutarsi in acquisti, e per farlo, esse si propongono di individuare quali siano i loro bisogni, in modo da offrire, sul mercato, un bene che sia in grado di soddisfarli appieno.

Ma come ha effettivamente Internet rivoluzionato il modo in cui i consumatori contemporanei prendono le proprie decisioni di acquisto? E in che modo i brands devono adeguarsi a questo cambiamento per affrontare le sfide del futuro?

Il consumatore è diventato sempre più digital-oriented, utilizzando il web come strumento utile alla ricerca di informazioni e valutazione delle alternative, e affidandosi completamente alle ricerche online per seguire ispirazioni e tendenze.

La vastità delle informazioni a disposizione degli utenti ha reso il processo decisionale di acquisto sempre più complesso, il quale non si limita più solo alla ricerca del paragone di prezzo, ma porta i consumatori ad una ricerca ben più ampia e libera da interpretazioni, che include anche aspetti come qualità, notorietà e valore.

Capire come, dove, quando e perché un consumatore effettua un determinato acquisto richiama infatti aspetti appartenenti a diversi ambiti come la sociologia, l’economia comportamentale e la psicologia.

Nel testo “Principi di marketing”, Kotler esamina elementi come motivazione, percezione, convinzioni e atteggiamenti come fattori ritenuti in grado di incidere sulle abitudini di acquisto, fattori inconsapevoli capaci

di incidere sulla propensione ad acquistare o meno un determinato prodotto o brand, e sulla percezione della realtà.

Online, la mente del consumatore viene sottoposta ad innumerevoli esperienze visive e interattive, mirate ad incrementare la curiosità verso il prodotto. La possibile combinazione ottimale di tutte le percezioni e sensazioni cui il consumatore si interfaccia è fonte di curiosità e piacere, e può essere determinante vincente per l'acquisto di un prodotto.

A questo proposito, un buon canale di marketing che lascia un forte impatto nella mente del consumatore porta alla creazione di un legame emotivo nei confronti del marchio, e allo sviluppo di una *brand loyalty* capace di attrarre a sé i consumatori in quanto a “fiducia” e conoscenza del marchio.

Molto dipende perciò dall'impegno dell'azienda lungo l'intero processo di customer journey, e dal modo in cui essa si interfaccia con le persone in ogni singolo touch point digitale.

Fattori come la musica, i colori, il personale di assistenza e la facilità di accesso al sito, sono fondamentali per delineare un'esperienza di successo, capace di assicurare un acquisto da parte del consumatore. Nel suo tentativo di rendere l'esperienza di acquisto la migliore possibile per il cliente, l'impresa deve tener conto di tutti questi aspetti emozionali, in modo da lasciare recensioni positive nella mente di questo; tutto ciò in relazione alla totalità dell'esperienza vissuta, la quale ha inizio con il primo contatto sul sito Web, e finisce con l'utilizzo del prodotto.

Nel contesto economico della moda, l'impatto tecnologico ha intensificato la dimensione comunicativa tra clienti ed ha creato un grande rapporto di reciprocità tra di essi. Il processo di acquisto composto dalle cinque fasi sopra elencate si è fatto da parte per fare strada ad un processo decisionale più leggero, libero da vincoli quali il “bisogno” del prodotto, ma spinto da fattori sociali, come il desiderio di essere “alla moda” e di appartenere, anche se solo apparentemente, ad una data classe sociale.

In questo ambito, siti Web e social media hanno dimostrato di essere tra le strade migliori per presentare il proprio prodotto sotto una nuova luce, catturando l'attenzione degli utenti tramite l'interazione diretta con il brand. Le campagne comunicative via social media mirano a esaltare il proprio prodotto servendosi di figure dirette come le influencer, le quali, rivolgendosi direttamente agli utenti stessi, forniscono recensioni concrete sull'utilizzo dei prodotti, incrementando così la fiducia da parte dei consumatori.

In questo modo, il potenziale cliente avrà una garanzia maggiore rispetto alle qualità del prodotto pubblicato, e sarà più portato all'acquisto.

Una tra le più possibili risposte deriva perciò da una serie di fattori psicologici, i quali hanno la forza di direzionare definitivamente le scelte di acquisto, per cui si configurano come maggiori driver delle decisioni di acquisto.

I quattro principali driver cognitivi che, più di altri, influenzano il comportamento d'acquisto dei consumatori sono:

* Consigli e recensioni da parte di altri consumatori o W-o-M: una delle principali fonti di scelta deriva da tutto ciò che il consumatore riesce a percepire mediante confronto diretto con altri consumatori, tramite l'individuazione delle informazioni disponibili online, sotto forma di recensioni. Esso si definisce anche “passaparola” online o World-of-Mouth (e-WOM), ed è costituito da fonti di informazioni interpersonali, le quali si traducono in opinioni di consumatori, utili a ridurre l'incertezza di altri consumatori riguardo un dato prodotto. Questo tipo di attività riguarda la comunicazione diretta persona-persona, diretta a sottolineare le esperienze personali riguardanti un dato prodotto/esperienza di acquisto, in un dato negozio. Le recensioni, sia positive che negative, avranno un impatto che sarà relativamente corrispondente all'acquisto o meno del prodotto da parte del consumatore psicologicamente influenzato. Svariate sono le fonti in cui il WOM può essere sperimentato, dai canali online e social media, a blogs e recensioni.

- * La maggiore desiderabilità di un prodotto dipendente dalla sua scarsa disponibilità: un prodotto viene visto migliore se percepito come più richiesto da altri consumatori, e viene quindi preferito ad altri prodotti dello stesso genere, offerti da altri competitors.
- * Opinioni di esperti del settore (influencer): l'utilizzo dei social media viene sempre più utilizzato grazie alla loro identità prettamente visiva, e si presentano come uno dei principali canali tramite cui direzionare il fashion system. I social sono perfetti per mostrare prodotti e catturare l'attenzione degli oltre 500 milioni di utenti presenti sulla piattaforma.
- * Garanzia di buoni, regali o servizi inclusi a fronte di un acquisto.

In conclusione, si può affermare che Internet ha contribuito allo sviluppo di nuove variabili in grado di influenzare le scelte di acquisto dei consumatori, in relazione a fattori che non riguardano concretamente le caratteristiche del prodotto in se', ma che fanno più riferimento alla fama che lo stesso ha acquisito sul mercato. Il Web e i social sono oggi i maggiori driver di scelta dei consumatori, che acquistano in base a caratteristiche come notorietà e visibilità del prodotto stesso. Il prodotto non viene più acquistato in relazione alle proprie caratteristiche materiali, ma acquisisce potere grazie alle ingenti campagne di marketing che vengono costruite sopra di esso.

2.2 Variabili della domanda

Un tempo, erano le riviste e le aziende di fashion a dettare le nuove tendenze; oggi, sono i consumatori a guidare le nuove linee di abbigliamento, tanto che il mercato della moda è stato definito *consumer-oriented*, ad affermare che viene gestito direttamente dal cliente.

Grazie ai social media e alle tecnologie digitali, è progressivamente emersa una nuova gerarchia nel mondo del fashion, e per cui oggi è il consumatore a decidere che cosa è "in" o "out" tra una stagione e l'altra.

L'impatto che le nuove tecnologie hanno avuto sul comparto moda è profondo, ed è entrato a far parte anche dello spettro della virtual-shopping experience, oggi plasmata per creare un'esperienza unica e personalizzata, di valore per i consumatori, sviluppata tramite l'unione tra canali fisici e digitali.

In questa nuova ottica di intendere l'esperienza di acquisto e di vendita dei prodotti, il mondo della moda ha assistito ad un cambiamento nella domanda dei consumatori, più specifica ed esigente. Infatti, avendo a disposizione una grande mole di informazioni ricavabili online, essi hanno oggi una garanzia più ampia, tramite cui si servono per modellare sempre più specificatamente i propri acquisti. Di qui, una domanda più puntualizzata, mirata e personalizzata, secondo ciò che ritengono più adatto alle proprie esigenze, in seguito a quanto letto online.

I consumatori di oggi interpretano pertanto la moda in modo diverso dal passato; questi adottano la cosiddetta moda "di massa", più rapida e di tendenza. Ciò, in relazione al più ampio fenomeno dell'imitazione sociale, motivato dalla volontà di fondersi con il proprio gruppo sociale, e contemporaneamente distinguersi in esso tramite una propria individualità.

Le molteplici influenze esterne e l'espansione transnazionale della moda sono il risultato di qualcosa che va oltre la globalizzazione economica, ma sono frutto delle diverse demarcazioni sociali e culturali, le quali diventano tuttavia sempre meno nette e differenziate. La rapidità con cui cambia la moda, e di conseguenza la sua domanda, è indice di frenesia dell'epoca; tanto più essa cambierà velocemente, tanto più la società sarà sensibile agli stimoli proposti.

La modernità odierna è caratterizzata dall'impellente voglia di cambiamento, tant'è che molto spesso la moda non fa neanche in tempo ad essere diffusa completamente, che viene già cambiata. Il ciclo del prodotto moda è infatti decisamente più breve e rapido rispetto a quello di altre categorie di prodotti, ed è il consumatore che oggi provoca un'accelerazione dei ritmi di produzione delle aziende.

La domanda, come abbiamo detto sempre più esigente e volatile, non si trova tuttavia al passo con le aziende del lusso e con le loro collezioni stagionali, in quanto promotrici di soluzioni lente e articolate, di un abbigliamento non disponibile in tempi più brevi.

In ragione della più repentina necessità del nuovo, i consumatori del lusso hanno sviluppato l'abitudine di mischiare sempre più articoli chic e cheap, spingendo i marchi a ridefinire i propri trend e a creare tendenze sempre nuove.

Per stare al passo con il nuovo fenomeno moda perciò, si sono affiancate, ai marchi di lusso, aziende minori, le quali si caratterizzano per la loro rapida offerta di prodotti a basso prezzo.

Ma cosa spinge i consumatori ad acquistare prodotti più economici, in termini sia di prezzo che di qualità?

La strategia delle aziende cosiddette "cheap" si basa sull'imitazione delle tendenze, ossia su una rifabbricazione, più rapida e a basso costo, dei prodotti di tendenza, appartenenti al mondo del lusso. Ed è proprio perché consapevole della volatilità delle mode e, di conseguenza, anche del prodotto acquistato, che il consumatore direziona la sua scelta verso punti vendita più accessibili.

Possiamo dire perciò che i diversi fattori in grado di influenzare la domanda del consumatore provengono sia da fattori principalmente psicologici, interni all'individuo, sia da fattori esterni, nei termini in cui egli desidera mostrare agli altri la propria identità attraverso i beni che possiede.

L'acquisto di questa nuova e più accessibile categoria di prodotti dipende essenzialmente da due sentimenti quali l'*impulsività* e la *razionalità*, da cui derivano due tipologie di domanda. Ed essa, così dettata da fattori sia oggettivi che soggettivi, è frutto di un mix di determinanti che possono sì, essere colte in anticipo da coloro che lavorano nel settore, ma che talvolta rendono difficile la scelta della giusta strategia da prendere.

E così, l'impresa che vuole avere successo, si arma di siti web, customer experiences services più coinvolgenti, recensioni positive e tutto ciò che possa servire a dirottare la domanda per attrarre più clienti possibili, tramite uno studio approfondito del mercato e di tutto ciò che la società moderna è in grado di influenzare tramite Web.

Possiamo consequenzialmente suddividere la domanda sulla base del principale driver di scelta dei consumatori, ossia la necessità o meno di acquisto di un dato prodotto da parte del consumatore, ritenuto a sua volta talvolta principale o secondario in relazione al grado di necessità relativo allo stesso. Il processo di acquisto può dare così luogo a due tipi principali di domanda:

- * La domanda d'impulso: seppur meno frequente rispetto a quello motivato, si tratta di un processo caratterizzato da un comportamento di tipo irrazionale, per il quale il consumatore prende una decisione senza seguire alcun tipo di programmazione precedente all'acquisto. Già verso la fine degli anni '70 del secolo scorso, questo fenomeno cominciava a mostrare una certa frequenza; tuttavia, ancora oggi non si conoscono quali siano esattamente le variabili che influenzano la sua attuazione. Si pensa che gli acquisti impulsivi possano concretizzarsi in vere e proprie esperienze di piacere per il consumatore, in quanto, proprio nel momento in cui egli si trova per caso in un negozio fisico, possa imbattersi in prodotti che sono per lui desiderabili, seppur non necessari. Quest'incontro d'impatto genera nella sua psiche un forte desiderio di acquisto a cui è difficile resistere a causa della prossimità fisica del prodotto.
- * La domanda motivata e ragionata: il consumatore è disposto a impegnare energie e risorse per compiere un acquisto desiderato e voluto, a seguito di un proprio desiderio esplicito. In molti casi, quest'azione richiede molto tempo per la sua realizzazione, nonché ingenti somme di denaro, pertanto il consumatore, prima di concludere l'acquisto, svolgerà una serie di ricerche approfondite e terrà conto dei pareri degli individui che incontra nel suo ambiente sociale di riferimento. Secondo questo processo, il cliente perviene ad acquistare un prodotto a seguito di una serie di fasi sequenziali e interdipendenti.

2.3 Global value chain nel mondo del fashion

L'industria della moda nasce con un sistema di produzione basato prevalentemente su una strategia di tipo verticale. Tuttavia, dalla seconda metà degli anni Settanta del secolo scorso, la forte spinta verso una maggiore competizione nei mercati globali aveva cominciato a portare dei limiti in termini di rigidità burocratica e lentezza decisionale, per cui si era vista la necessità di un passaggio verso strutture più flessibili e orientate all'innovazione.

Ciò è stato possibile grazie all'introduzione in fabbrica delle nuove tecnologie, le quali hanno permesso di sopperire a quella mancanza di reattività, oggi tanto richiesta.

L'avanzamento tecnologico, corrispondente al periodo storico identificato con la locuzione "industria 4.0", avvenuto all'inizio del secondo decennio degli anni 2000, e la sua successiva introduzione in fabbrica, ha determinato uno stravolgimento delle condizioni di lavoro all'interno dei processi produttivi. Esso ha infatti migliorato le condizioni e modalità lavorative attraverso la creazione di nuovi modelli di business che hanno aumentato la produttività degli impianti e migliorato la qualità dei prodotti.

Più specificatamente, la quarta rivoluzione industriale è consistita in un'interconnessione maggiore tra prodotti e processi, e in una resa più efficiente del sistema di monitoraggio e gestione di ogni processo aziendale. Un tale cambiamento ha interessato l'intera filiera della produzione industriale, ed è servito come trait d'union tra la manifattura tradizionale e le tecnologie digitali.

Secondo lo State of Fashion 2023, rapporto co-pubblicato ogni anno da BoF- Business of Fashion e McKinsey per determinare le annuali abitudini di acquisto e consumo dei consumatori, dei relativi comportamenti dei brand e le tendenze del settore, la pressione competitiva sotto cui sono state sottoposte le catene di fornitura a livello globale ha offerto ai produttori delle linee di abbigliamento l'opportunità di appoggiarsi alle nuove tecnologie per cercare una via di produzione più rapida ed efficiente, mediante una più stretta collaborazione a monte e a valle. Tutti gli elementi tradizionalmente impiegati nelle attività manifatturiere, come impianti, fornitori, distributori e prodotti, sono progressivamente diventati digitalmente connessi, innescando così una catena del valore fortemente integrata.

Quali sono quindi i potenziali vantaggi per un'impresa che ha scelto di informatizzare la propria supply chain? La verità è che, se impiegata nel modo giusto, la tecnologia è in grado di fornire un impatto rivoluzionario sul processo creativo e produttivo di gran lunga maggiore rispetto a quanto possibile senza.

La necessità di conseguire un vantaggio competitivo duraturo tale da permettere la sopravvivenza dell'azienda ha portato le imprese ad un graduale abbandono delle forme di organizzazione gerarchizzate, basate sul controllo diretto di tutti i processi aziendali, verso strutture più flessibili, implementando strategie di sviluppo esterno attraverso forme di collaborazione con fornitori o concorrenti, e finalizzate a migliorare la capacità di risposta alle richieste del mercato, in termini sia di adeguatezza delle proposte commerciali sia di qualità dei prodotti, e provvedendo a migliorare l'efficienza e velocità nell'intera Supply Chain.

Questo nuovo modello, basato sul superamento dei tradizionali sistemi di integrazione verticale e nearshoring, permette una riduzione dei costi, un miglioramento dei margini e una maggiore prevenzione di ritardi della produzione. Il digitale all'interno della filiera della moda, e il conseguente rapporto di relazione con i propri fornitori a monte e a valle consente perciò di rinnovare e velocizzare i processi produttivi.

Proprio per questo motivo, sono poche le imprese ancora integrate verticalmente; queste sono oggi diventate più specializzate, ed hanno ceduto a fornitori esterni le proprie attività che non generano un'alta resa dei capitali investiti. Un tale ridimensionamento favorisce un controllo maggiore su ogni fase del processo produttivo/creativo, per cui le imprese che hanno scelto di abbandonare il sistema di produzione tradizionale hanno contemporaneamente abbandonato l'idea di integrare all'interno della propria attività un maggior numero di "passaggi intermedi" necessari all'ottenimento del prodotto finito.

La supply chain dell'industria della moda è quindi molto articolata in quanto il prodotto, a partire dalla prima trasformazione delle materie prime, fino alla sua finale confezione, attraversa una lunga sequenza di fasi di lavorazione, le quali devono essere gestite simultaneamente e in tempi estremamente brevi. La natura stessa del prodotto moda, per definizione di breve durata, presuppone alti livelli di scambio, per cui una supply chain ben organizzata è essenziale per soddisfare la domanda di mercato.

La sempre più volatile richiesta da parte dei consumatori è tra le fonti principali di cambiamento e rivoluzione della catena del valore, in quanto la crescita dell'e-commerce richiede oggi più che mai una struttura agile e snella, capace di rispondere, per tempo, ad ogni evenienza.

È per questo che essa è stata oggi riformulata per risultare più efficiente, in modo da conciliare al meglio costi e velocità, per determinare una logistica centralizzata e strumenti di informatizzazione adeguati e che possano aiutare ad ottimizzare i processi operativi; il tutto per individuare le possibili opportunità di raggiungimento del vantaggio competitivo.

Necessario è però un forte controllo dell'intera catena, facilitato dalla costruzione di uno stretto legame di fiducia con i propri fornitori, utile per rispondere alla necessità di movimentare le merci in modo rapido e più repentino rispetto alla crescente domanda di prodotti personalizzati, a prezzi sempre più accessibili. Il cosiddetto tempo di mercato, ossia il periodo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto e la sua effettiva commercializzazione, costituisce infatti elemento fondamentale quando si parla di commercio di prodotti fashion, e richiede una sua diminuzione per conquistare quindi una fetta maggiore di mercato.

Grazie al maggiore livello di informatizzazione della catena di approvvigionamento, le imprese riescono a raggiungere quel vantaggio dipendente da un minore livello di costi, e che gli permette di avere un controllo maggiore su tutta la catena del valore, ottimizzando tempi e costi di produzione, e soddisfacendo più rapidamente la domanda sul mercato.

Le piccole strutture produttive locali non sono perciò oggi più in grado di offrire un servizio conveniente in termini di qualità/prezzo; alla carenza di manodopera specializzata si incontrano difficoltà sempre maggiori nel mantenimento dei rapporti mediante i tradizionali canali di approvvigionamento.

Il passaggio dall'integrazione verticale all'esternalizzazione della produzione è quindi stato una necessità dettata dal mercato, la cui ragione principale sta nel crescente fabbisogno di flessibilità richiesto da mercati in costante cambiamento, e nella volontà delle imprese di attenuare i propri rischi operativi con strutture di costi più "leggere".

Sempre a proposito delle catene del valore, esiste poi un'ulteriore classificazione all'interno del settore dell'abbigliamento e riguardante i diversi modelli di business intrapresi dalle aziende in relazione al tipo di offerta proposta sul mercato. In questo modo, ogni impresa presenterà una diversa struttura, tra le quali distinguiamo quella del pronto-moda, quella del programmato e quella del pronto programmato.

Le imprese del pronto moda creano le proprie collezioni in base alle risposte che vedono da parte del mercato, e perciò devono sfruttare un tempo brevissimo per immettere i prodotti su di esso. Ovviamente, la loro configurazione produttiva deve essere molto flessibile in modo da potersi adattare rapidamente ai continui cambiamenti, e quella distributiva deve saper diffondere il prodotto attraverso centri di distribuzione facilmente accessibili ai rivenditori. Generalmente si tratta di aziende che realizzano al proprio interno le fasi iniziali di progettazione e taglio, e trasferiscono ad imprese terziste le successive lavorazioni.

Per questo motivo è importante impostare, per questo tipo di aziende, rapporti di subfornitura di tipo paritario, per cui ogni fase di fabbricazione del prodotto viene affidata a coloro i quali hanno competenze core proprie di quel tipo di lavorazione.

Questo tipo d'impresa è in grado di ridurre i rischi connessi alle operazioni di coordinazione degli assortimenti, e di offrire un buon prodotto, accessibile ad una grande parte del mercato.

Quello sinora descritto è un modello di business che fonda il proprio successo sulle economie di scala e su un modello di integrazione verticale sia a livello produttivo che distributivo, attraverso la riduzione dei costi di transazione e l'innovazione dei prodotti e dei processi. In questo modello, il controllo dell'intero processo di produzione-distribuzione viene effettuato attraverso lo sviluppo di un processo di supervisione delle informazioni all'interno della filiera, di maggiori investimenti in tecnologie di processo, e in sistemi informativi in grado di coniugare le esigenze di efficienza e flessibilità.

Viene messa in atto, per questo tipo di azienda, una continua ricerca di paesi internazionali nei quali ottimizzare il rapporto qualità/prezzo delle fasi di produzione.

Le imprese del programmato, come Dolce&Gabbana, Armani o Cavalli, tendono, invece, ad imporsi nel mercato di fascia alta, offrendo innovazioni stilistiche che anticipano le richieste dei consumatori, accollandosi però un rischio maggiore, tempi di realizzazione della produzione maggiori, e tempi di consegna della merce ai dettaglianti abbastanza lenti.

Per le aziende ad alto target di consumatori, la collaborazione con tutte le parti che compongono l'interno sistema è assunta spesso sotto forma di partnership in grado di aumentare la capacità competitiva dell'intera rete.

A differenza delle aziende di pronto moda, le quali deviano le proprie collezioni a seconda dei gusti dei consumatori, nelle aziende del programmato è il prodotto ad identificare gli stessi; i tessuti e le competenze tecniche fanno la differenza sul prodotto. Ciò è favorito molto spesso da un ciclo produttivo generalmente internalizzato, e quindi controllato direttamente.

Questo modello di business, gestito da più attori, ha come scopo quello di mantenere un collegamento continuo all'interno della filiera, in modo da avere una maggiore flessibilità di produzione rispetto alle variazioni della domanda finale.

L'impresa, detta infatti a rete, riesce a garantire un'elevata elasticità del sistema produttivo rispetto alle variazioni della domanda finale.

Le imprese del pronto-programmato, come Pinko o Patrizia Pepe, sono infine quelle che hanno deciso di adottare un modello strategico ibrido, e accompagnano perciò le "prime" collezioni con collezioni secondarie. Si tratta di imprese che mirano a rifinire le proprie collezioni stagionali, studiate in modo da essere innovative ed attraenti all'interno del mercato, con collezioni di tendenza chiamate "flash".

Queste aziende sono perciò caratterizzate da diverse linee di abbigliamento, le quali corrispondono a diversi clusters, o segmenti, in relazione al prezzo.

La qualità dei prodotti segue essenzialmente le diverse fasce di prezzo; tuttavia, nelle seconde linee questo aspetto è meno importante in quanto scavalcato dalla maggiore rilevanza assunta dai fattori immateriali relativi all'offerta.

Il marketing è infatti fondamentale per queste imprese, le cui attività di comunicazione giocano un ruolo rilevante nel successo della propria strategia. A questo modello di business fanno riferimento le aziende di fast fashion; aziende come Zara presentano infatti tempistiche ancora più ristrette, e collezioni flash che rispondono a trade-off più competitivi. Stimolare acquisti frequenti, proponendo sempre nuovi prodotti in negozio, è quindi la modalità di strategia vincente adottata da questo tipo di imprese.

2.4 Esternalizzazione ed outsourcing della catena produttiva nel settore moda

Il termine "outsourcing" definisce una relazione a lungo termine, instaurata dall'azienda con un fornitore esterno, e orientata alla massimizzazione dei suoi risultati, tramite l'affidamento a terzi di un'intera fase del processo aziendale, composto da una sequenza di attività che verrebbero altrimenti eseguite internamente, tramite una strategia di tipo verticale.

Si tratta di una particolare forma di esternalizzazione che nasce dalla stipula di un contratto; non un comune contratto di fornitura, bensì un'alleanza strategica e temporanea, nella quale sono riconosciute le reciproche competenze tra fornitore e cliente.

Oggetto del suddetto contratto è pertanto la cessione di intere attività o processi aziendali. Le attività sono dunque decentrate e non internalizzate, in modo da rendere il sistema organizzativo il più semplificato possibile, e dare così impulso alle capacità innovative proprie di entrambe le parti.

Il rapporto tra committente e fornitore fa nascere una relazione che, a differenza di quanto accade per una semplice fornitura, prevede anche un coinvolgimento strategico del fornitore nei piani operativi e gestionali del cliente servito. Ciascuna delle due parti coinvolte riconosce le capacità e le competenze specifiche della controparte e stringe un rapporto di collaborazione/alleanza strategica momentanea. Pertanto, la regolamentazione richiesta è molto stringente e la relazione è generalmente di medio-lungo termine.

L'azienda che decide di intraprendere questo tipo di strategia mira a sfruttare le proprie risorse core per concentrarsi sulle competenze che la caratterizzano sul mercato. La scelta se fare o meno outsourcing deriva da un particolare tipo di politica aziendale volto al contenimento dei costi e alla ricerca di maggiore efficienza.

Proprio una qualche decina di anni fa sarebbe stato impensabile gestire aziende industriali con l'assenza di una propria produzione interna. Oggi invece, il profondo mutamento che ha influenzato le organizzazioni, ha portato le stesse ad adottare modelli di strutture più snelle e semplici. È a causa della maggiore necessità di reattività e velocità dei tempi di risposta richiesti oggi da parte del mercato che le imprese si sono orientate verso questo tipo di strategia, la quale permette di avere un controllo maggiore della supply chain concentrandosi sulle attività core dell'azienda, così incrementando quelle a maggior valore aggiunto.

A facilitare l'avanzata globale della pratica di esternalizzazione ha poi contribuito, in gran parte, l'impatto dell'ICT (Information and Communication Technology), la quale ha permesso di instaurare relazioni più sicure, sia in termini di maggiore controllo che di maggiore fiducia. In questo modo, anche in assenza di un controllo diretto della catena del valore, ogni impresa può accedere a tutte le informazioni necessarie riguardanti la propria attività esternalizzata, mediante un collegamento rapido e diretto nei rapporti con i propri fornitori a monte e a valle.

L'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo ed il ricorso a fornitori esterni ha però anche dei lati negativi, quali la maggiore difficoltà di gestione dei rapporti con i fornitori e la possibile perdita di know-how di produzione da parte dell'impresa, in funzione del know-how di controllo.

Non è pertanto sempre facile una sua introduzione all'interno del sistema aziendale, in quanto, talvolta, essa viene vissuta dai dipendenti come uno smembramento dell'azienda stessa. Il "salto" di strategia deve essere perciò accompagnato dalla capacità dell'azienda di riunire i passaggi principali della propria attività all'interno del proprio sistema, tramite un'attenta individuazione delle proprie competenze primarie, ma tenendo sempre però un contatto diretto con l'intero processo produttivo relativo al prodotto finito, e quindi anche con tutti i soggetti coinvolti nel processo aziendale, seppur decentrato.

Ciò è possibile mediante l'incitamento alla collaborazione nei confronti di ognuno dei membri dell'attività aziendale, incoraggiata spesso dal vertice aziendale mediante attività di diffusione e condivisione di obiettivi e spiriti guida comuni, che possano aiutare a riunire ed unificare ognuno degli stakeholder facenti parte della catena di fornitura.

Nell'ultimo ventennio, un numero sempre maggiore di imprese ha fatto ricorso ad operazioni di outsourcing di determinati processi e attività, sia core che non core, in tutti i settori, per difendere e accrescere la propria posizione sui mercati anche internazionali, per acquisire nuove competenze e sfruttare le economie di scala. Con l'innovazione tecnologica, infatti, tutti i processi di decentramento tra imprese anche collocate a grande distanza geografica sono stati resi più facili, grazie, tra l'altro, all'abbassamento dei costi di transazione e alla crescente sicurezza degli scambi telematici.

Per meglio comprendere il fenomeno dell'outsourcing all'interno del settore moda, è opportuno fare una distinzione fra le due principali tipologie di esternalizzazione, le quali rispondono a due logiche differenti:

- Esternalizzazione onshore (entro i confini del Paese): trasferimento di dipendenti, all'interno dello stesso paese.
- Esternalizzazione offshore (in un Paese straniero): delocalizzazione della produzione. Pratica che prevede l'assunzione di un'organizzazione esterna per lo svolgimento di alcune o tutte le funzioni aziendali, in un paese diverso rispetto a quello in cui il prodotto o servizio sarà venduto, per trarre beneficio del minor costo del lavoro. Generalmente si riferisce alla delega di processi amministrativi, di ingegneria, ricerca e sviluppo, supporto tecnico a un terzo fornitore in una location a costo minore.

Nel settore moda, in particolare, frequente è l'esternalizzazione offshore di determinate attività, mirato a ridurre il costo della manodopera e, di conseguenza, della produzione totale legata ad un determinato capo di abbigliamento.

A tal proposito, lo sviluppo dell'industria moda è stato recentemente molto influenzato dalla comparsa di paesi emergenti, quei paesi poco industrializzati e in via di sviluppo, ma con ritmi di crescita potenziale più elevati rispetto a quanto accade nei paesi occidentali, i quali sono stati quindi visti come una grande opportunità per gli investitori esteri. Identificare il paese ottimale nel quale investire ed esternalizzare la propria attività è perciò di fondamentale importanza per le aziende che vogliono meglio ottimizzare i propri acquisti, vendite e risorse, e competere così sul mercato globale.

Negli ultimi anni, l'attività economica di questi paesi è cresciuta vertiginosamente soprattutto a causa dell'apprezzamento delle materie prime esportate e dello sviluppo che hanno mostrato a livello di attività manifatturiere.

Ciò nonostante, tali nuove economie non hanno ancora dimostrato la leadership necessaria per imprimere delle direttive mondiali significative; tuttavia, negli ultimi anni, hanno contribuito alla formazione e crescita del PIL mondiale a causa degli ingenti investimenti che sempre più vengono effettuati da queste.

La rivoluzione telematica ha avvicinato i vari paesi eliminando virtualmente gran parte dei confini e riducendo le distanze geografiche. In questo modo è stato possibile sviluppare nuove reti di business tra i diversi paesi, sia per quanto riguarda la produzione che la distribuzione di beni.

Le imprese che hanno colto tale novità hanno trasferito in questi paesi alcune competenze secondarie della propria catena per sfruttarne i bassi costi di manodopera, e ridurre quindi i costi relativi alla produzione dei prodotti. Esse hanno cominciato ad esternalizzare per approfittare delle basse paghe spese per la produzione di quello stesso prodotto in paesi in via di sviluppo, in quanto la manodopera costituisce ancora una gran parte del costo della produzione di abbigliamento. Il vantaggio competitivo delle imprese è difatti collegato, da un lato all'abilità di produrre design che catturino gusti e preferenze del pubblico, dall'altro ad un ottimo rapporto qualità/prezzo.

Secondo stime recenti, le materie prime contribuiscono una percentuale fra il 25% e il 50% del costo di produzione di un capo d'abbigliamento. La manodopera fra il 20% e il 40%. Non è quindi sul materiale che si risparmia, ma sulla manodopera.

La vicinanza geografica e le dimensioni ridotte delle imprese del settore moda hanno favorito la cooperazione e hanno consentito di raggiungere un alto livello di specializzazione e una significativa riduzione delle tempistiche produttive.

Maggiore è il livello di coordinazione nella filiera, maggiore è il livello di competitività delle imprese.

CAPITOLO 3

IL MARKETING DI UN NUOVO CONCEPT DI MODA E IL FAST FASHION

3.1 Fast fashion come difesa o semplice strategia di marketing?

All'interno del sistema moda è oggi possibile distinguere fra cinque segmenti diversi: l'haute couture, il pret-a-porter, il diffusion, il bridge e il mass, ognuno identificabile da una serie di caratteristiche significative riguardanti target e qualità del prodotto offerto. Nell'ultima categoria di business evidenziata, come vedremo, si identificano le imprese cosiddette di "fast fashion".

Si tratta di un fenomeno assai recente, sviluppatosi per la prima volta nell'ultimo decennio del secolo scorso. L'avvento della globalizzazione, l'aumento delle imprese e della competitività e l'evoluzione del consumatore post-moderno, sempre più esigente e attento alle mode, hanno spinto le aziende a rivoluzionare le proprie modalità di gestione tradizionali. L'industria della moda, che fino ad allora dettava le tendenze delle mode future attraverso le iconiche sfilate in passerella, ha visto superare il concetto di stagione, oggi sostituito da piccole collezioni messe prontamente in vendita nei negozi.

Fast fashion, o moda veloce, è un termine utilizzato infatti per designare una strategia di creazione, produzione e vendita di capi di abbigliamento che permette di immettere sul mercato un prodotto in tempi molto minori rispetto a quelli solitamente richiesti per questo tipo di attività. In questo scenario, è entrata perciò in gioco una variabile fondamentale che ha totalmente stravolto gli obiettivi strategici messi in atto dalle imprese: il tempo di risposta al mercato, o lead time, è oggi una delle principali variabili considerate nella scelta riguardante se mettere in pratica una strategia piuttosto che un'altra. In tal modo viene ridotto e diminuito l'intervallo di tempo tra l'ideazione del prodotto e il momento in cui l'impresa effettivamente presenta sul mercato un'offerta dal valore percepito superiore a quello delle offerte rivali.

Caratteristica principale è infatti il superamento del modello tradizionale riconducibile alle due collezioni annue presentate per stagione, per passare a collezioni più rapide, senza soluzioni di continuità nel corso dell'anno. Il sistema moda tradizionale infatti, o slow fashion, caratterizzato dalle due distinte fasi del ciclo di vita dei prodotti, è adesso rivoluzionato, per arrivare al superamento dei tempi (circa 2 anni) relativi al lead time base delle imprese. La velocità con cui vengono disegnate e lanciate sul mercato mini collezioni, con cadenza di due/tre settimane, ha messo in crisi il pilastro della programmazione stagionale della moda.

La tecnica di "risposta rapida", o Quick Response (QR), richiede perciò la raccolta e il monitoraggio costante dei dati dal mercato, attraverso una pianificazione, produzione e distribuzione estremamente rapide, e una conseguente immediata reazione di domande di acquisto. Qui, il potere di integrazione fra distribuzione, produzione, logistica e progettazione è forte, e la maggiore interdipendenza del sistema permette di ridurre i tempi di risposta al mercato e di rispondere in maniera più veloce alle richieste dei consumatori.

Ma qual è la motivazione alla base della scelta di gran parte delle multinazionali su scala mondiale di intraprendere questo tipo di strategia?

Possiamo rispondere a questa domanda in termini di convenienza, in quanto in un'ottica di globalizzazione e di commercio internazionale, la grande competitività a livello globale ha portato i Millennials ad essere molto più price sensitive, per cui i brand di oggi tendono ad avere minore influenza rispetto a quella che avevano sulle precedenti generazioni, in quanto è molto più frequente il passaggio da un brand all'altro sulla base del fattore prezzo.

Non tutte le aziende però "fanno" effettivamente fast fashion, come non per tutte tale pratica si mostra conveniente alla stessa maniera, per cui è opportuno svolgere una distinzione fra coloro che scelgono di

intraprendere questa strada, e quelle ancorate al sistema tradizionale, e le motivazioni che sottostanno a tali scelte.

Per determinare la convenienza dell'applicazione e introduzione della pratica fast fashion all'interno dell'impresa infatti, le imprese svolgono dapprima un'analisi delle principali caratteristiche del settore in cui competono, in modo tale da conoscere i fattori alla base della concorrenza e della redditività del proprio ambito di applicazione, e avere quindi una maggiore comprensione di come essa evolverà.

Il punto di partenza per l'analisi di questi fattori prende spunto da uno studio avviato all'inizio degli anni '30 del secolo scorso nella scuola di Harvard, da Edward Mason e, nell'Università di Berkeley, da J.S. Bain. In quel luogo ha preso piede per la prima volta uno studio di tipo strutturalista, il cui intento era quello di ricercare la relazione esistente fra le condizioni del mercato e le prestazioni delle imprese in quel dato mercato, e spiegare così il comportamento di queste alla luce delle caratteristiche strutturali osservabili in quel dato mercato. Il modello Struttura-Condotta-Performance, così chiamato, è stato fin dalla sua prima concezione un punto di partenza per l'analisi dei mercati.

Lo schema SCP presuppone una relazione fra struttura, condotta e performance, secondo cui le imprese, per essere competitive, devono essere in grado di meglio adattare le proprie strategie (condotta) alle regole del mercato e della domanda (struttura), in modo da raggiungere un maggior numero di target possibile (performance).

Saranno le imprese più abili nel captare questi segnali che mostreranno quindi un maggiore grado di competitività e successo, grazie all'apporto in azienda della strategia ottimale richiesta e relativa a quel dato mercato operativo di riferimento.

La teoria esplicita nel modello è stata poi ripresa da Porter, nei suoi studi sulla concorrenza. Il modello proposto dallo studioso esamina i principali fattori che guidano la competizione nel settore in cui l'impresa opera, in quanto rappresentano le basi su cui essa stessa fonda le logiche della strategia competitiva per generare una strategia vincente.

Porter presenta uno strumento analitico che possa essere utilizzato per valutare l'attrattiva di un settore industriale ed il suo potenziale profitto, in termini di rendimento a lungo termine sul capitale investito. Si tratta di uno schema che può essere usato per identificare rapidamente quali sono le caratteristiche strutturali cruciali che determinano la natura della concorrenza in un particolare settore. Conoscere i fattori alla base della concorrenza serve infatti all'azienda per capire quali strategie mettere in campo, in modo da sfruttare le opportunità offerte dall'ambiente e proteggersi dalle minacce.

“Obiettivo della strategia competitiva di un'impresa operante in uno specifico settore è individuare, infatti, una posizione da cui ci si possa difendere meglio dalle iniziative della concorrenza o influenzarle a proprio vantaggio” (Porter 1997).

Le forze che interagiscono direttamente con l'azienda sono:

- 1) Concorrenti diretti
- 2) Minacce derivanti dall'ingresso di nuovi concorrenti potenziali
- 3) Minacce derivanti dai beni/servizi sostitutivi
- 4) Potere contrattuale dei fornitori
- 5) Potere contrattuale dei clienti

La configurazione e combinazione delle cinque forze concorre a determinare l'ampiezza dello spazio operativo dell'impresa, ossia l'estensione dell'area occupata dalla stessa in termini di fetta di mercato potenzialmente conquistabile. *“L'effetto congiunto delle cinque forze determina la redditività strutturale del settore, in grado di influenzare i prezzi, i costi e gli investimenti che dovranno essere sostenuti dalle imprese appartenenti allo stesso”* (Porter 1987). Quanto più forti saranno tali forze, tanto minore sarà la capacità delle imprese di imporre prezzi più alti (e quindi i profitti) nel settore.

In questo sistema, la strategia ottimale ricade sulla scelta fra due opzioni principali: la differenziazione e la leadership di costo. In entrambi i casi l'azienda vuole raggiungere un vantaggio competitivo maggiore rispetto ai concorrenti, tendendo a primeggiare in relazione alle variabili competitive rilevanti in quel determinato contesto. Tuttavia, il profilo dell'impresa fast fashion moderna è quello di una realtà in cui l'obiettivo di massimizzazione dei margini nel lungo periodo si regge su un mix strategico che vede abbinata la ricerca di elementi di differenziazione del prodotto insieme al contenimento dei costi di produzione. Di conseguenza, nella dimensione competitiva globale, l'azienda tende a perseguire congiuntamente le due opzioni. I motivi sono da ricercarsi, da un lato, nella volontà dell'impresa di ampliare la propria offerta tramite la promozione di prodotti differenziati, con qualità e caratteristiche distinte dagli altri prodotti sostituivi dello stesso modello presenti sul mercato; dall'altro, nel desiderio di raggiungere una più grande fetta di mercato possibile, tramite l'abbattimento dei prezzi e l'aumento del volume delle vendite.

Se, a seguito dell'analisi svolta sulla base del modello, all'azienda risulterà conveniente differenziare la propria offerta in modo da determinare una crescita della fetta di mercato, o converrà competere invece sulla scala del minor prezzo, è probabile che essa seguirà una strategia di produzione fast, che le permetterà di aumentare e accrescere sia il proprio target che i propri guadagni, a fronte di minori costi di produzione.

Le considerazioni appena fatte trovano perciò particolare ambito applicativo solo nel sistema del Fast Fashion, caratterizzato come già detto da eccesso di offerta ed elevata competizione, composto da competitors che hanno dato origine ad organizzazioni di network globali tramite lo sviluppo di relazioni di concorrenza internazionali. Esso si distingue quindi per le innovazioni strategiche apportate sia sul piano dei prodotti offerti che nell'ambito delle modalità di gestione e di organizzazione dell'intera filiera produttiva.

3.2 Punti di forza del fast fashion

Il sistema fast fashion ha interessato una politica di innovazione di processo, connessa alla volontà di riprogettare tutta la catena di valore, tramite l'unificazione, a monte, delle attività tipiche dei produttori, o a valle, integrando i processi caratteristici del retailer. Il tutto, allo scopo di ridurre i tempi di concept to customer, attraverso una filiera molto più snella.

Grazie infatti alla strategia mirata all'integrazione dei processi di creazione, produzione, distribuzione e logistica, i tempi di reazione al mercato e di individuazione dei trend di moda sono diventati rapidissimi. Peraltro, l'aumento dell'incertezza della domanda è sempre più causa della rischiosità nel settore, la quale però non si limita al tema del necessario minore lead time, ma riguarda anche, e specialmente, il tipo di costi da sostenere i quali, in uno scenario di crescente importanza della componente immateriale del prodotto, registrano una maggiore incidenza della componente tecnica fissa sulla struttura totale. I costi collegati alla produzione immateriale non dipendono dal numero di prodotti effettivamente realizzati, ma sono sempre più importanti per la creazione del valore complessivo del prodotto.

La differenziazione del Fast Fashion non rimane limitata ai modelli produttivi utilizzati ma si estende alla fase finale della filiera, ovvero all'ambito relativo alle strategie di marketing, comunicazione e di logistica. Si riscontra infatti una migliore capacità di comprensione da parte delle aziende dei meccanismi che muovono gli elementi strettamente industriali e gli input più creativi, e delle relazioni che questi ultimi hanno con il

mercato e con la domanda dei consumatori. Lo sviluppo del canale online per il sistema Fast Fashion rappresenta un'opportunità di aumento delle quote di mercato in mancanza di spazi fisici, e quindi a costi per investimenti di capitale più bassi rispetto al modello tradizionale basato esclusivamente sugli stores face to face. Reattività del settore e tecnologia all'avanguardia rappresentano i punti di forza e le determinanti della performance delle aziende odierne.

Quanto sintetizzato costituisce il Business Model adottato dalle imprese Fast Fashion, e rappresenta un'importante barriera strutturale all'entrata contro la minaccia di nuovi competitors, garantendo un vantaggio prioritario per una solida crescita futura. Una sempre maggiore democratizzazione della moda, che crea prodotti abordabili alle masse, essenzialmente ideati per un'offerta caratterizzata da prezzi contenuti e accessibili, in rapporto alla qualità del prodotto. Leva competitiva più importante e caratteristica del sistema è infatti il contenimento dei costi, il quale deriva dagli elementi critici esposti, e costituisce fonte di una posizione vantaggiosa in quanto causa di forti barriere all'entrata. I vari concorrenti di settore vanno difatti alla ricerca di quell'equilibrio tra prezzo e qualità rispondente alle esigenze dei consumatori.

3.3 Il consumatore finale

Il punto di partenza dell'analisi del modello di business del Fast Fashion è il potere contrattuale del consumatore, in quanto punto di forza e core business del sistema è proprio la conoscenza del mercato, volta a garantire la soddisfazione del target di riferimento. Si tratta di un approccio consumer-driven, guidato cioè da quello che il consumatore richiede.

Il mercato della moda è caratterizzato da una domanda volatile e da una continua richiesta di prodotti nuovi e diversi; una domanda che si trova in contrasto con i principi del Supply Chain Management tradizionale, basati sulla riduzione degli sprechi, sul just in time e, in generale, sul controllo delle operations su mercati in cui la domanda è prevedibile, e in cui vengono prodotte ingenti quantità di prodotti, seppur con scarsa varietà.

La reazione dell'industria della moda ai cambiamenti del settore, contraddistinto dalla forte incertezza della domanda, si riflette, nel Fast Fashion, in cicli di vita del prodotto sempre più brevi. A garanzia di un tale obiettivo, fondamentale è quindi formulare l'organizzazione della supply chain in relazione ai bisogni specifici dell'uomo, come creata da un sistema unitario di organizzazioni coinvolte, attraverso connessioni a monte e a valle, per differenti processi e attività, per produrre valore sotto forma di prodotti e servizi destinati ad un consumatore finale.

Un tale cambiamento ha portato a ritenere più consono parlare di Demand Chain Management (DCM) *“per riflettere il fatto che la catena debba essere guidata dal mercato e non dai fornitori”* (Christopher, 2005). Questa espressione riflette l'idea moderna per cui la catena di fornitura viene realizzata in funzione della soddisfazione delle esigenze dei consumatori.

“La nuova Supply Chain, di conseguenza, non è più dominata dall'offerta, bensì è regolata dalla domanda; non si tratta più semplicemente di focalizzarsi sull'ottimizzazione della produzione grazie al controllo delle operations all'interno della fabbrica, ma, dando per scontato questo primo passaggio, la progettazione della supply chain avviene a ritroso, partendo dal cliente, in quanto è questi che decide e guida il processo produttivo” (Christopher, 2005).

Riassumendo, mentre il SCM si dedica ad attività quali l'approvvigionamento strategico e l'inventario, il DCM, al contrario, identifica i bisogni dei consumatori, sviluppa la sua value proposition e si occupa di gestire la gestione delle relazioni con i clienti.

Ulteriore punto fondamentale nell'analisi del consumatore riguarda inoltre la sempre più crescente difficoltà ad “accattivarsi” i clienti, sia per la continua crescita del numero di mercati e della maggiore concorrenza, sia soprattutto a causa della presenza di prodotti sostitutivi presenti nei vari settori del mercato.

Per questo motivo, le aziende Fast Fashion sviluppano una DCM che investa anche molto nella CRM (Customer Relationship Management), ossia nella gestione della relazione con il consumatore finale, con l'obiettivo di “[...] rendere il cliente non solo soddisfatto, ma anche entusiasta dell'acquisto” (Kotler, 2015). Le aziende si occupano perciò anche di provvedere ad un meccanismo di fidelizzazione mirato a rendere più facile l'acquisizione delle informazioni del mercato, le quali permettono un maggiore coordinamento e personalizzazione della Demand Chain.

La CRM costituisce quindi aspetto fondamentale e intrinseco per il passaggio alla DCM, in quanto strumento fondamentale per una sua migliore attuazione.

In queste situazioni, il focus sul cliente si mostra indispensabile per fare la differenza rispetto ai concorrenti, per cui il Demand Chain Management viene applicato per aiutare le aziende ad adattarsi rapidamente alle variazioni della domanda, e favorisce il coordinamento di un sistema dinamico che, molto spesso, trova difficoltà di applicazione a causa della complessità nel riuscire a creare e a mantenere un vantaggio competitivo basato sul prodotto stesso.

In questo tipo di aziende l'espressione chiave è quindi velocità di adattamento; la quale non deve intendersi solo in termini di lead time minore, ma anche in particolare rapporto alla velocità con la quale il consumatore cambia le proprie preferenze in termini di gusti e di tendenze.

I clienti delle imprese Fast Fashion, infatti, non desiderano un capo di qualità eccellente, bensì sono disposti a sacrificare la stessa a favore di un capo di tendenza. Essi sono anche coscienti del fatto che i prodotti che acquistano non sono sempre esclusivi, ma anzi spesso frutto di un'imitazione/ispirazione presa direttamente dalle passerelle dell'alta moda.

Ed è anche in questi termini che si spiega la rapidità del sistema, in quanto spesso imitatore del programmato, ispirato alle “copie” dei capi della Haute Couture, che, con i suoi prezzi elevati, non è accessibile a tutti.

La moda fast parte da questo presupposto per realizzare i design diffusi dall'alta moda, a prezzi abbordabili e condivisi da un pubblico molto più ampio.

Risultato è la commercializzazione di capi che ricalcano i trend visti in passerella, seppur ad un costo accessibile a tutti. Ciò comporta un appiattimento dei gusti, la dilagante diffusione di capi identici e privi di personalità, ma caratterizzati da bassa/media qualità, e ad un costo ridotto.

Non si deve però inquadrare il Fast Fashion nel fenomeno del cosiddetto low cost: il suo obiettivo primario è infatti quello di produrre nel modo più rapido possibile, sulla base di ciò che il consumatore richiede, e offrendogli le ultime novità nel più breve tempo possibile, ricalcando i trend dei grandi stilisti ma a prezzi generalmente bassi, per consentire l'acquisto di capi alla moda tramite una strategia di quick response più rapida e che permette un incremento della disponibilità dell'assortimento nei negozi.

3.4 Le aziende di lusso e il fast fashion

La scelta se fare fast fashion o meno dipende dagli obiettivi che l'impresa si propone di perseguire in termini di target, qualità del prodotto offerto, prezzo di offerta e costi sostenuti. Tale scelta viene fatta indipendentemente dal tipo di offerta che si pone sul mercato: abbigliamento sportivo, calzature, pellicce; seppur necessario è che sia rivolta a quel particolare segmento di target che abbiamo precedentemente chiarito essere il mass.

Viene perciò spontaneo chiedersi in che modo, e se, l'Haute-Couture, il principale modello driver di tendenze, sia stato influenzato dal medesimo processo di trasformazione fast della moda, a scapito degli ingenti vantaggi che esso è in grado di apportare alle aziende.

Secondo una classifica proposta da Brand Finance, società di consulenza indipendente che si occupa della valutazione e della strategia del marchio, oggi sono i grandi protagonisti del fast fashion a presentare i più alti valori sul mercato in termini di profittabilità.

Nel 2018, la società ha infatti utilizzato il metodo “Royalty Relief”, ossia il metro utilizzato per calcolare il valore che un’azienda pagherebbe per concedere in licenza il suo marchio, per arrivare alla conclusione che sono Nike, Zara e H&M a presentare i più alti valori di mercato. A seguire troviamo Adidas, Hermès, Louis Vuitton, Cartier e Gucci.

Tali risultati possono essere dichiarati inaspettati se notiamo che ad essere sul podio sono proprio i brand che fanno fast fashion. Questa emergente categoria di imprese, imitatrici delle tendenze proposte alle sfilate della Fashion Week, basa la sua offerta sullo sfruttamento delle tendenze presentate precedentemente dai marchi del lusso.

Seppure con un’influenza più forte sull’industria della moda, l’originalità delle idee del mondo luxury viene utilizzata per generare talvolta, anzi, quasi sempre, un guadagno superiore ai creatori stessi dell’idea.

Ma allora perché i brand di lusso non fanno fast fashion? La risposta è che non è così semplice, e anche se lo fosse, è pur vero che senza di essi non ci sarebbero più neanche modelli o tendenze da imitare, e, di conseguenza, ne andrebbe della fama dei marchi fast fashion.

Paradossalmente, possiamo aggiungere che, in parte, è anche merito del fast fashion se le tendenze del lusso rimangono vive nei desideri dei consumatori; senza di esso, non ci sarebbero imitazioni, e senza imitazioni, molta meno massa verrebbe a conoscenza dei capi di abbigliamento del lusso. La moda luxury avrebbe a sua volta una minore influenza sulle masse, e la sua fama sarebbe rivolta solo a quella categoria di compratori di élite, in quanto prezzi più alti e basso assortimento circoscrivono il numero di persone che effettivamente possono avere un determinato capo di abbigliamento.

Entrambe le categorie sono perciò molto influenti e nessuna si può dire in grado di escludere l’altra. Lusso e moda di massa si trovano in conflitto su molti aspetti, ma su altri si completano. I marchi di lusso rispecchiano lo status elevato e fungono da modelli importanti per il fast fashion. Copiando, i marchi di massa prendono in questo modo una connotazione più elegante e raffinata, e permettono ai clienti di combinare tra loro i vari oggetti dei due attori.

È pur vero però che i nomi dei brand di lusso sono a numero chiuso, mentre il numero delle case di moda fast fashion cresce ad una velocità spropositata. La fama raggiunta dai marchi del lusso è senza dubbio incomparabile a nessun’altra categoria di impresa fashion, e dimostra tuttora di avere un potere di influenza ben più grande dei marchi di moda veloce.

D’altra parte, lo slow fashion sostiene prodotti di qualità, nati dall’utilizzo di materie prime certificate. Le collezioni che vengono immesse negli stores sono progettate e disegnate per durare nel tempo, i prodotti sono versatili e possono essere indossati per più outfit e per più stagioni; la qualità prevale sulla quantità, e le collezioni sono composte da un numero chiuso di prodotti. Proprio perché vengono usate materie di prima scelta, i prezzi sono generalmente più alti rispetto a quelli dei prodotti di massa.

Qualità e prezzo sono le principali caratteristiche che riflettono, nella mente del consumatore, il valore del prodotto acquistato. Il prezzo maggiore motiva il cliente di moda a sfruttare il capo il più a lungo possibile e, di conseguenza, anche ad acquistare meno capi. Il consumatore fast fashion, invece, acquista più capi ma ad un prezzo più basso.

Prezzo elevato, alta qualità dei materiali, rarità, manifattura pregiatissima, estetica accurata, sono tutti fattori determinanti del successo del mondo del lusso; rapidità, reattività e accessibilità sono quelli del fast fashion. Starà poi al consumatore scegliere quale sia l’alternativa che meglio risponde alle sue esigenze.

Se da una parte però le aziende della moda veloce sono state celebrate per l'abilità e la rapidità di riprodurre in tempi rapidi i capi visti durante le passerelle delle più note griffe del lusso, dall'altra è stata loro attribuita l'idea, poi diffusasi come opinione generale, di inserire nel mercato dei capi di scarsa qualità.

Minori tempi richiesti per l'approvvigionamento, produzione e distribuzione degli abiti fast fashion implicano inevitabilmente una minore attenzione rispetto al generale processo di creazione del prodotto finale; in questo tipo di aziende viene spostata l'attenzione sulla quantità piuttosto che sulla qualità.

D'altronde, prezzi minori implicano una minore qualità.

Nonostante ciò, il fast fashion dimostra di aver raggiunto un target di gran lunga maggiore rispetto alle case di moda del lusso. Per la maggior parte del consumatore medio, il desiderio di acquistare a basso prezzo è fondamentale e ancor più importante di acquistare da un determinato marchio piuttosto che da un altro. Se tale necessità viene poi integrata dalla possibilità di acquistare a basso prezzo degli abiti simili a quelli proposti dalle luxury houses, ecco che l'obiettivo del fast fashion è stato raggiunto.

A detta di ciò, la massa rimane sempre attratta da quell'abbigliamento mostrato sulle passerelle e che non può permettersi se non ad un prezzo minore; di ciò hanno fatto i brand fast fashion la loro mission vincente, e da ciò è partito il concetto di moda veloce e di massa.

3.5 Pubblicità e social

Ulteriore variabile determinante che rende vincente la strategia del fast fashion fa riferimento al grande uso che questi marchi fanno dei social e delle piattaforme online, servendosi di influencers e di volti noti nel mondo dello spettacolo, per farsi pubblicità da sé.

Regalando i propri abiti, essi danno vita a collaborazioni volte ad aumentarne notorietà e visibilità a livello mondiale. E i brand del lusso, pur servendosi di campagne pubblicitarie ben costruite e studiate, mancano di quella rapidità di raggiungimento della clientela che solo il social può dare.

La parità di potere progressivamente raggiunta da slow e fast fashion, ha portato poi, negli ultimi anni, alla nascita di collaborazioni anche tra brand e brand, fast e slow, allo scopo di unificare le diverse strategie, e offrire così un prodotto che sia una via di mezzo, sia in termini di prezzo che di originalità.

Sembra che essi vogliano oggi trovare un punto di incontro tra i vari player del mondo della moda, e unire le proprie strategie vincenti per raggiungere un vantaggio che vada ben oltre le proprie capacità.

In passato si è visto H&M collaborare con Karl Lagerfeld, Stella McCartney e Roberto Cavalli. Lo scopo di H&M è da sempre stato quello di "democratizzare la moda", per troppo tempo elitaria e chiusa. La decisione del brand di unire i due mondi è stata una novità per il mondo del fashion e ha dato il via a tutte le successive collaborazioni attuate dai brand fast fashion.

3.6 L'impronta negativa del fast fashion

Come abbiamo visto, il successo del fast fashion è dovuto all'implementazione di materie prime, processi produttivi e distributivi particolarmente diversi da quelli noti alle aziende del lusso. Questo propone delle linee di abbigliamento che rispecchiano tempi di fabbricazione molto ristretti, nuove collezioni ideate in poche settimane e che presentano tempi flash di assortimento.

Se però da un lato tale aspetto sembra porre le basi per una strategia competitiva vincente, dall'altro necessario è analizzare in che modo, e a quale costo, le pratiche che permettono il raggiungimento di tali velocità produttive vengono effettivamente messe in atto.

Quello dell'abbigliamento è uno dei settori con maggiore impatto sul pianeta, per cui studiare le implicazioni nascoste dietro ogni tipo di produzione può aiutare ad ampliare la nostra conoscenza riguardo a come agire per salvaguardare la salute e l'integrità della terra.

Il fast fashion è responsabile del 10% dell'inquinamento globale, aggiudicandosi il secondo posto come settore più inquinante del mondo, dopo quello petrolifero, e questo sta suscitando sempre più preoccupazione per i suoi effetti sull'ambiente e sulle economie mondiali. L'impatto ambientale del fast fashion interessa ogni passaggio della catena di approvvigionamento dell'industria tessile, e riguarda ogni aspetto del processo produttivo, dalla fabbricazione del prodotto alla consegna del prodotto finito.

L'incremento dei volumi di produzione delle aziende fast fashion ha fatto sì che i tempi di offerta degli abiti si sono visti dimezzati per far fronte alla maggiore domanda, tant'è che l'aumento della produzione tessile è passato, negli anni tra il 1975 e il 2018, da 5,9 a 13 kg pro capite l'anno.

Questa accelerazione repentina ha causato però, a livello ambientale, non meno problemi rispetto ai grandi miglioramenti che la stessa è in grado di apportare.

Numerosi studi hanno infatti evidenziato il significativo impatto negativo causato dall'industria della moda, tra cui l'emissione di gas serra, l'utilizzo di risorse idriche, sull'inquinamento chimico, sulle emissioni di carbonio e sulla generazione di rifiuti tessili che vengono bruciati in gigantesche discariche.

Abbiamo finora ipotizzato che tutta la produzione venga venduta; nella realtà però non è così, e dobbiamo quindi affermare che, a fronte di tutto ciò che viene prodotto, ben grandi quantità di prodotti rimangono invendute e perciò conseguentemente smaltite a discapito dell'ambiente, generando un grande spreco di risorse, tempo ed energia.

Ma che in che modo queste pratiche impattano la salute dell'ambiente? E in che modo sono connesse con il fast fashion?

A proposito dell'acqua, si stima che ogni anno vengono consumati circa 1.500 miliardi di litri d'acqua. Essa viene ritenuta necessaria per tutti i processi di tintura, finitura e produzione. Secondo la Ellen MacArthur Foundation, grande ente operante nel settore dell'economia circolare con sede a Chicago, l'industria della moda utilizza circa il 4% dell'acqua dolce mondiale, per cui un tale sfruttamento di risorse ha conseguenze negative sull'approvvigionamento idrico globale e sulla biodiversità degli ecosistemi idrici.

Parlando di produzione e di accumulo di rifiuti tessili, invece, si stima che il 73% dei materiali utilizzati nell'industria della moda, corrispondente a circa 92 milioni di tonnellate di rifiuti annui, finisca in discarica o venga bruciato alla fine della loro vita utile, così contribuendo all'inquinamento del suolo e dell'aria, oltre che di risorse economiche. È stato calcolato infatti che il valore di tali rifiuti smaltiti durante l'anno sia pari a circa 500 miliardi di dollari.

Rifiuti tessili sono infatti tutti quei materiali che vengono scartati alla fine del loro utilizzo; questi derivano dalla produzione di beni di consumo quali tessuti e capi di abbigliamento che, al termine della loro vita, vengono accumulati nelle discariche, anziché essere riciclati e riutilizzati.

Infine, il fast fashion è causa di inquinamento anche per la presenza di nanoplastiche utilizzate nei processi di lavaggio e tintura dei capi in fibre sintetiche. Le nanoplastiche sono particelle di plastica di dimensioni microscopiche, presenti nei tessuti sintetici, che possono anche provenire dalla degradazione delle fibre plastiche durante il lavaggio degli abiti.

Le lavorazioni implicano infatti l'utilizzo di tinture e acidi, i quali determinano il 20% dell'inquinamento idrico industriale. Queste microplastiche possono essere rilasciate nell'ambiente durante il ciclo di vita degli abiti, e possono avere impatti negativi sugli ecosistemi acquatici e sulla fauna marina, come responsabili anche dell'inquinamento degli oceani.

Che cosa c'è di sbagliato nelle pratiche fast fashion, che provoca così tanti danni a livello ambientale? Una, se non la principale motivazione alla base dell'industria fast, è stata la crescente dispersione globale dei

processi che caratterizzano la catena di approvvigionamento delle imprese di moda, dovuta all'abbattimento dei confini geografici mondiali a seguito dell'introduzione delle tecnologie dell'informazione.

La possibilità di esternalizzare la propria attività ha dapprima incuriosito molte aziende; essa ha permesso l'abbattimento dei costi totali dovuti alla produzione grazie al trasferimento della manifattura in quelle aree in cui la manodopera presenta costi minori rispetto a quelli dei paesi globalizzati.

L'attività di produzione ha perciò preso piede nei paesi poco industrializzati, ed è stata sostanzialmente eliminata da quei paesi nei quali, in realtà, aveva visto la sua ascesa grazie all'avvento della Haute Couture e dei primi grandi stilisti.

In verità, l'outsourcing di determinate attività non ha fatto altro che aumentare la complessità totale del sistema, andando a rendere più difficile il controllo e la trasparenza di ogni fase della catena di produzione in quanto decentrate. La dislocazione territoriale ha aumentato la distanza immaginaria tra un ciclo e l'altro, e ha reso complicato gestire la catena secondo fasi sequenziali. Ne è conseguita una disgregazione delle diverse fasi del ciclo ambientale, poiché spesso ogni processo della filiera avviene in un luogo differente. e una maggiore difficoltà nel ricavare informazioni riguardo la natura e la produzione dei prodotti. Sempre più difficile è stata inoltre la comunicazione da monte a valle.

Tutto ciò implica errori, malintesi, discordanze e incomprensioni durante le fasi di produzione. E tutto ciò per motivi di convenienza economica.

All'aumento della produzione corrispondono una diminuzione di qualità e prezzi, e, paradossalmente, in relazione all'aumento della domanda di capi di abbigliamento si registra ora una diminuzione della spesa media per gli stessi. I costi bassi sono infatti grandi promotori di acquisti di impulso, e alimentano un circolo vizioso che porta ad un utilizzo dello stesso capo sempre minore. Si tratta di una tendenza ormai radicata nella mente delle persone, consapevoli di non disporre di risorse illimitate.

3.7 Possibili soluzioni

Per far sì che i ritmi di produzione del fast fashion riducano i loro effetti a beneficio dell'ambiente è necessario un cambiamento interno dell'intero assetto organizzativo da parte delle imprese interessate. L'industria della moda veloce e i relativi processi produttivi devono perciò mirare ad una contrazione economica pianificata associata ad una diminuzione dei volumi di produzione a livello globale.

Fast fashion da una parte e sostenibilità dall'altra; le due cose non possono stare al passo. L'industria della moda veloce è costretta ad abbandonare la propria strategia nel momento in cui decide di entrare nell'ottica di difesa dell'ambiente, ed adattarsi alle pratiche ormai richieste per identificarsi come impresa sostenibile.

D'altro canto, non si tratta di una scelta obbligata, e le imprese sono libere di scegliere l'alternativa che meglio corrisponde al proprio business model stabilito.

Nella ricerca della migliore strada per la risoluzione del problema, molti sono stati gli studi che hanno posto sotto esame l'impatto ambientale di ogni fase della catena del valore dell'industria tessile. A tal proposito, utile è stata l'analisi proposta e pubblicata sul Nature reviews Earth and environment, noto giornale online a carattere scientifico a partire dal 2020, alla quale hanno co-partecipato una moltitudine di studiosi ed esperti nel settore.

Tra i molti, grande contributo alla ricerca è stato apportato dalla dottoressa Patsy Perry, dell'University of Manchester, secondo la quale *“il passaggio dalla fast fashion alla slow fashion richiede un rallentamento Dei volumi di produzione. L'introduzione di pratiche sostenibili lungo tutta la catena di approvvigionamento e un diverso approccio dei consumatori nei confronti degli acquisti: è necessario ridurre la quantità di nuovi capi e aumentarne la durata. Questi cambiamenti sistemici potrebbero migliorare la sostenibilità a lungo termine di tutta la filiera dell'industria della moda”*.

Si tratta di una sfida complessa, soprattutto se si pensa alle economie di quei paesi in via di sviluppo che forzatamente subirebbero una decrescita economica, ma necessaria. Per non parlare anche del cambiamento che colpirebbe in toto la cultura del consumismo moderno.

A seguito dell'imminente importanza riconosciuta da tale dinamica, considerata sempre più fondamentale per la crescita progressiva delle diverse economie nazionali e mondiali, numerosi sono stati gli obiettivi stabiliti a livello europeo.

Questi hanno riguardato principalmente il rientro in determinati margini dei livelli di inquinamento a livello mondiale, per cui anche le imprese dell'abbigliamento soggette a tali normative hanno dovuto mettere in pratica nuove modalità di produzione per far sì che i propri risultati fossero conformi a quanto stabilito a livello europeo.

La qualifica di impresa sostenibile è ormai una scelta fondamentale e utile per individuare su quali aziende fare affidamento, e quali siano effettivamente i leader mondiali in termini di sostenibilità.

Ciò comporta certamente un cambiamento più difficile per le aziende fast fashion, le quali dovranno capovolgere completamente le proprie modalità di produzione per raggiungere i nuovi obiettivi, motivo per cui non tutte aderiranno allo stesso modo.

Fondamentale è quindi che il punto di partenza provenga effettivamente dai governi, i quali devono adottare politiche e regolamentazioni volte a promuovere la sostenibilità nell'industria moda. Ciò potrebbe includere incentivi fiscali per le aziende che adottano pratiche sostenibili, restrizioni sull'uso di sostanze chimiche nocive e normative per il riciclaggio dei rifiuti tessili.

Le aziende fashion, fast o slow, entrambe sono chiamate a contribuire a tali obiettivi sviluppando nuove pratiche di produzione volte a promuovere un tipo di moda alternativo, improntato non più solo al guadagno ma anche al raggiungimento di un più alto livello di reputazione sociale.

Ciò implica la scelta di capi di abbigliamento realizzati con materiali sostenibili e da aziende che adottano pratiche etiche nella produzione. Inoltre, le aziende dovranno garantire la tracciabilità dell'intera filiera produttiva, ed il rispetto dei diritti dei lavoratori.

In aggiunta, si potrebbe pensare di ridurre l'acquisto impulsivo da parte dei consumatori, e indurli a focalizzarsi su capi di abbigliamento di qualità, che possano durare nel tempo. Fondamentale è quindi un cambiamento alla base, che trova fondamento nella domanda dei consumatori, i quali dovranno essere necessariamente educati e portati ad un livello maggiore di sensibilizzazione per quanto riguarda l'impatto del fast fashion sull'ambiente, in modo da invogliare scelte più informate e sostenibili quando si parla di capi di abbigliamento.

Media e siti web devono svolgere perciò un ruolo chiave nell'informare sugli effetti negativi dell'industria della moda veloce.

Importante non è solo ciò che l'industria della moda promuove nel suo percorso verso la sostenibilità, ma anche quello che i consumatori effettivamente fanno per ridurre la propria impronta.

Pertanto, prima di acquistare un capo, sarebbe opportuno domandarsi se si tratta di un acquisto realmente necessario e a lungo termine, o meno.

3.8 Casi particolari

Il 12 dicembre del 2015, la totalità dei paesi dell'Unione Europea ha ratificato l'adesione al trattato internazionale sul cambiamento climatico, giuridicamente vincolante per ognuno di essi, presentato a Parigi, nell'ambito di una conferenza delle Nazioni Unite sul cambiamento climatico. Il cosiddetto "Accordo di Parigi" è entrato in vigore il 4 novembre del 2016, con lo scopo di mantenere stabile l'aumento della temperatura media globale e ben al di sotto dei 2 gradi centigradi rispetto ai livelli preindustriali registrati, in modo da rendere l'UE la prima economia ad impatto climatico zero entro il 2050.

Prima e durante la conferenza di Parigi i vari paesi hanno presentato i propri piani d'azione nazionali in materia di clima, anche detti "contributi determinati a livello nazionale" o NDC, al fine di ridurre le rispettive emissioni.

L'accordo ha rappresentato una pietra miliare nel processo multilaterale sul cambiamento climatico, in quanto, per la prima volta, ha riunito in modo vincolante tutte le nazioni. L'attuazione dello stesso ha pertanto richiesto delle trasformazioni di tipo economico e sociale.

Successivamente, alcune tra le principali aziende fast fashion si sono impegnate nel fare un passo avanti verso un modello più sostenibile.

Oltre a creare collezioni eco-compatibili, esse hanno cominciato a seguire anche altre strade come l'uso di materiali riciclati, la raccolta di indumenti usati o addirittura la creazione di proprie piattaforme di seconda mano.

Tra le più importanti conosciamo H&M, Zara, Mango, Uniqlo e Primark.

H&M, in particolare, è stata una delle prime a ritenere che l'impatto della moda sull'ambiente dovesse cambiare, ed è stata una delle 43 aziende del settore ad impegnarsi nel sostenere l'accordo di Parigi. Nel 2019 infatti, l'azienda ha lanciato un servizio di noleggio in uno dei tanti negozi di Stoccolma, dove è stato reso possibile noleggiare abiti appartenenti a diverse collezioni.

L'industria spagnola Zara, invece, si è mossa verso un modello di economia circolare che ha consentito di estendere il ciclo di vita dei suoi capi. Essa ha provveduto allo sviluppo di programmi di riutilizzo dei capi che consentono ai suoi clienti di donare i loro indumenti usati, una volta che non ne hanno più bisogno. In questo modo, l'azienda mira a ridurre gli sprechi e il consumo di nuova materia prima.

L'azienda mediterranea Mango, la quale ha come motto lo slogan "*la sostenibilità è l'unica via possibile*", sceglie oggi materiali più validi, promuove processi a minor impatto ambientale e alimenta pratiche di progettazione circolare, riducendo la sua impronta di carbonio.

Il suo modello di sostenibilità è allineato con gli obiettivi di sviluppo sostenibili (SDG) delle Nazioni Unite, nonché con la strategia e gli obiettivi stabiliti dal settore con il *Fashion Pact* o l'*International Accord*.

Essa ha inoltre designato tre modalità di progettazione circolare che aiutino a raggiungere gli obiettivi prestabiliti:

- 1) Realizzazione di capi di design mediante l'uso di un unico tipo di fibra, per permettere una maggiore riciclabilità
- 2) Progettazione di capi più durevoli e resistenti grazie all'utilizzo di materiali con proprietà fisiche certificate
- 3) Massimizzazione nell'utilizzo dei materiali usati e reinserimento degli scarti tessili

Uniqlo, azienda giapponese che segue il percorso della sostenibilità ormai da vent'anni, produce capi in modo responsabile e con l'obiettivo di tutelare la salute del pianeta e delle persone che lo compongono.

Dal 2019 l'azienda si è impegnata ad eliminare gradualmente l'uso delle buste di plastica a favore di quelle di cartone, ma anche a ridurre la quantità di plastica monouso presente nei negozi e negli imballaggi dei prodotti.

Uniqlo ha inoltre recentemente proposto un programma di riciclaggio dei capi usati tramite la raccolta di capi di abbigliamento depositati dai clienti nei negozi, in modo da donarli a persone che ne hanno più bisogno.

Una delle ultime aziende a fare il suo passo verso la sostenibilità è stata la multinazionale del fast fashion Primark, la quale ha da poco annunciato il suo impegno per diventare un'azienda più sostenibile e circolare.

La sua strategia si articola in tre pilastri:

1. Dare ai capi una vita più longeva in quanto dotati di un design riciclabile, realizzati da materiali riciclati o provenienti da fonti sostenibili.
2. Proteggere la vita del pianeta dimezzando la sua impronta di carbonio ed eliminando i rifiuti non tessili.
3. Migliorare il benessere e la qualità di vita delle persone offrendo un salario di sussistenza maggiore per tutti i lavoratori della catena di approvvigionamento, nonché migliorare la loro salute e promuovere le pari opportunità per le donne.

Infine, Primark si impegna oggi a realizzare tutti i suoi capi con fibre riciclate o materiali di origine più sostenibile, e a dimezzare la sua impronta di carbonio lungo tutta la catena del valore entro il 2030.

Conclusioni

Alla luce di quanto sostenuto nel corso di tale elaborato, la moda è un modello complesso, un sistema in continua evoluzione, un mezzo per esprimere se' stessi nel contesto di una data società organizzata. Moda non sono solo i capi di abbigliamento esposti nelle vetrine dei negozi, ma anche, e soprattutto, la rappresentazione dei valori e principi etici propri di una determinata epoca storica.

La moda segue le differenze culturali e sociali relative di un determinato contesto, e viene in continuazione rimodellata per innovare il sistema, al passo con i propri ideali.

La moda non nasce, ma esiste fin quando esiste la società. Nella volontà di definire un inizio, seppur ipotetico, della storia della moda, facciamo riferimento al momento in cui essa è diventata parte integrante della vita dei primi stilisti ideatori, maestri della moda, i quali hanno fatto del proprio ideato creativo vero e proprio oggetto di studi.

Parliamo del periodo risalente agli inizi del 1800, epoca in cui la moda vede il suo primo exploit nelle corti dell'alta signoria.

Dapprima con l'aristocratica moda di corte, vivendo poi le creazioni dell'alta moda parigina, la moda attraversa oggi l'epoca della modernità, nella quale la sua visione democratica ha consentito di pagare prezzi sempre più bassi, grazie a costi sempre più ridotti.

Si parla di una vera e propria rivoluzione di settore, nel quale il nuovo consumatore ha contribuito a ripensare, ricreare e rimodellare le regole del mercato.

Si è giunti così all'era del fast fashion, con il quale le grandi catene hanno messo in discussione le tradizionali logiche produttive proprie dell'originario sistema moda basato sulla presentazione in passerella delle due collezioni annue; esse hanno moltiplicato oggi le consegne in negozio e ridotto, se non dimezzato, il time-to-market.

Possiamo affermare che siamo ormai in un'epoca in cui i paradigmi del consumo e i modelli di business sono stati stravolti.

Recentemente però, la moda ha intrapreso un movimento di slow fashion, una cosiddetta forma di ritorno al passato che evidenzia ora un modello di offerta basato su originalità e qualità, mirato a permeare e placare quei rischi apportati dallo stesso fast fashion.

Unico modo per porre fine al fenomeno fast fashion è quindi l'adozione, da parte delle aziende, di un nuovo modello manageriale e imprenditoriale che implichi una prospettiva di lungo termine e che soprattutto prenda in considerazione tutti gli aspetti e gli attori legati all'impresa da un qualche rapporto, di qualsiasi tipo. Tra questi intendiamo gli stakeholders, l'ambiente di riferimento, i consumatori, e il benessere complessivo della società.

L'idea di fondo è la seguente: l'equilibrio economico di lungo termine, all'interno dell'impresa, può essere raggiunto solo se si integrano gli obiettivi economici di breve termine, irrinunciabili per la remunerazione di capitale e lavoro, con altri obiettivi non economici, che fanno riferimento al rapporto con il proprio ambiente, società, cultura, media, e quant'altro richiami la valorizzazione dei valori etici e morali della società di riferimento.

Ci troviamo in un'epoca in cui il ruolo sociale dell'impresa è posto al centro delle pratiche sociali e commerciali, sia a livello nazionale che globale, in un'ottica di salvaguardia del pianeta e tutela dell'ambiente, per garantire un maggiore livello di benessere nel lungo periodo.

Assistiamo così ad una sorta di fallimento, anche se solo idealistico, di quel modello fast, improntato solo al raggiungimento di risultati economici vantaggiosi e immediati.

Bibliografia

- “*Civiltà della moda*”, Carlo Marco Belfanti, le edizioni de “il Mulino” (2017)
- “*La moda contiene la storia e ce la racconta puntualmente*”, Giovanni Motta, Edizioni Nuova Cultura (2015)
- “*Filosofia della moda*”, Lars Fr. H. Svendsen, Piccola biblioteca Guanda (2006)
- “*Storia sociale della moda*”, Daniela Calanca, Mondadori Bruno (2002)
- “*Internet nell’industria dell’abbigliamento. Esperienze nel distretto carpigano e nel sistema moda Italiano*”, Gianluca Marchi e Giuseppe Nadin, Franco Angeli (2004)
- “*An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers*”, Maegan Zarley Watson, Ruoh - Nan Yan, *Journal of Fashion Marketing and Management* (2013)
- “*Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model?*”, Andrea Runfola, Simone Guercini, *Journal of Fashion Marketing and Management* (2013)
- http://eprints.adm.unipi.it/1267/1/AI_2013_002_INT@037-039_fin.pdf - “*Modellazione di un ciclo produttivo della moda*”, Sauro Soldani, Andrea Rossi, Michele Lanzetta (2013)
- <https://www.vogue.it/article/come-cambia-lavoro-fashion-designer-con-intelligenza-artificiale>, “*Come cambierà il lavoro dei fashion designer con l’Intelligenza Artificiale?*”, Vogue Italia, Essia Sahli (2023)
- <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a43596940/moda-intelligenza-artificiale-rischi-creativita-umana/>, “*Come la moda sta usando l’intelligenza artificiale e che ruolo avrà la creatività umana*”, Elle.com, Francesca Milano Ferri (2023)
- “*The evolution and democratization of modern fashion: from Frederick Worth to Karl Lagerfeld’s fast fashion*”, António Machuco Rosa, Departamento de Jornalismo e Ciências da Comunicação, Faculdade de Letras da Universidade do Porto (2013)
- <https://oceaninemilano.com/blogs/il-9-nella-numerologia/cosa-c-e-dietro-la-moda-a-basso-coste>, Oceanine Milano (2022)
- <https://www.ecommerceguru.it/trend-di-mercato/fast-fashion-vs-brand-fashion-di-lusso/>, “*Fast Fashion vs Brand Fashion di Lusso: l’eterna lotta nel mondo della moda*”, Samuele Camatari (2019)
- <https://quifinanza.it/lifestyle/slow-fashion-contro-fast-fashion-dove-va-la-moda/559079/>, “*Slow Fashion contro Fast Fashion: dove va la moda?*”, Qui Finanza, Donatella Maisto (2021)
- <https://www.spiritofstlouis.it/affrontare-la-sfida-sociale-e-ambientale-della-fast-fashion/>, “*Fast fashion, l’impatto ambientale e sociale della moda economica: come affrontare la sfida globale*”, Spirit of St. Louis
- “*L’impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*”, Francesca Romana Rinaldi, Egea (2013)

“The environmental price of fast fashion”, Nature Reviews and Environment, Kirsi Niinimäki, Greg Peters, Helena Dahlbo, Patsy Perry, Timo Rissanen, Alison Gwilt, aprile (2020)