

LUISS



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

*Green is the new black: la nuova frontiera del lusso,
l'incontro tra esclusività e sostenibilità nel modello*

Stella McCartney

Professore Luca Pirolo

Relatore

Alice Papa 282041

Candidata

A.A 2024-2025

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	5
LA SOSTENIBILITÀ COME MOTORE DI INNOVAZIONE NEL LUSO.....	5
1.1 Definizione ed evoluzione di lusso e sostenibilità.....	5
1.1.1 La traiettoria della moda sostenibile.....	9
1.2 La tracciabilità nel settore della moda di lusso: i reali motivi della crescente attenzione verso trasparenza e tracciabilità	11
1.3 Le aspettative di tracciabilità dei consumatori nel sistema di produzione artigianale e nel sistema di produzione industriale	15
1.4 La <i>Triple Bottom Line (TBL)</i> e la <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	17
1.5 Moda etica e nuove frontiere del lusso: un lusso senza pelle e pelliccia come nuovo status symbol?.....	22
CAPITOLO 2	27
IL LUSO ETICO E LA STRATEGIA SOSTENIBILE DI STELLA MCCARTNEY	27
2.1 Il quadro istituzionale e normativo della sostenibilità nel lusso.....	27
2.1.1 Focus sull'Unione Europea: politiche, standard e obiettivi per il settore moda.....	28
2.2 Digital fashion e innovazione tecnologica: AI, fashion tech e Metaverso	33
2.3 Il Dna sostenibile di Stella McCartney: visione e valori del brand	36
2.3.1 Innovazione dei materiali e ricerca di alternative cruelty-free.....	38
2.3.2 Oltre i materiali: responsabilità sociale come leva distintiva futura	41
2.3.3 Strategie corporate integrate alla sostenibilità.....	44
CAPITOLO 3	48
STELLA MCCARTNEY ALLA PROVA DEL MERCATO: ANALISI EMPIRICA	48
3.1 Obiettivi della ricerca e metodo e struttura del questionario: valutare il disallineamento tra azioni del brand e aspettative dei consumatori e logica della survey	48
3.2 Risultati e interpretazione dei dati raccolti	51
3.3 Gap analysis: corrispondenze, criticità e aree d'ombra nel posizionamento (SWOT).....	67
.....	69
CONCLUSIONI.....	70
BIBLIOGRAFIA	71

INTRODUZIONE

'Buy less. Choose well. Make it last'

Vivienne Westwood

Il presente elaborato intende analizzare, sotto il profilo della gestione strategica d'impresa, il rapporto tra l'industria del lusso e la sostenibilità, con un focus sul ruolo della moda come motore di innovazione responsabile e come laboratorio per la sperimentazione di modelli economici più equi, inclusivi e resilienti. Il tema si inserisce all'interno di una riflessione più ampia sui limiti e sulle potenzialità del settore del lusso nell'integrare la responsabilità sociale e ambientale come parte costitutiva del proprio valore, superando l'apparente ossimoro tra esclusività ed etica.

L'interesse ad affrontare tale argomento nasce dalla constatazione e dalla consapevolezza delle profonde contraddizioni che ancora caratterizzano la filiera della moda: da un lato, il lusso si fonda sull'artigianalità, la rarità e la qualità dei materiali; dall'altro, il sistema produttivo globale continua a generare impatti negativi, come lo sfruttamento dei lavoratori – specie di coloro che operano in Paesi in via di sviluppo – fino all'elevato consumo di risorse naturali. È in questo contesto che si avverte la necessità di indagare come la sostenibilità, da vincolo esterno, stia progressivamente diventando un criterio guida, un elemento di differenziazione.

Da anni ormai l'applicazione dei criteri di sostenibilità ha spinto brand e consumatori a ripensare valori, processi produttivi e modelli di consumo in un'ottica di responsabilità ambientale e sociale; la sostenibilità rappresenta la sfida del nostro tempo: non è più un tema marginale, ma una necessità globale, urgente e condivisa.

La ricerca, perciò, indaga l'evoluzione del rapporto tra sostenibilità e imprese di lusso, mettendo in luce il ruolo delle normative europee, delle trasformazioni nel consumo e delle innovazioni aziendali, con particolare attenzione al caso Stella McCartney come esempio emblematico di questa integrazione. Verranno analizzati inoltre strumenti teorici, come la *Triple Bottom Line* e la *Corporate Social Responsibility*, i quadri normativi europei e internazionali e, infine, le percezioni dei consumatori.

L'elaborato si articola in tre capitoli: nel primo viene presentata un'analisi dei concetti di lusso e sostenibilità, ripercorrendone l'evoluzione storica e teorica; nel secondo si approfondisce il caso Stella McCartney, evidenziandone valori, innovazioni e strategie; nel terzo è presentata un'analisi empirica con il commento dei relativi risultati, basata su questionario, volto a valutare l'allineamento o il disallineamento tra le azioni del *brand* e le aspettative dei consumatori in tema di sostenibilità.

In conclusione, la ricerca mette in evidenza come il futuro del lusso nel Ventunesimo secolo sia strettamente connesso e non possa più prescindere dalla tutela e protezione dell'ambiente e dall'assunzione di responsabilità sociali diffuse. La sostenibilità, da limite imposto, si trasforma in una potente leva strategica capace di ridefinire il concetto stesso di lusso, che non potrà più essere soltanto sinonimo di eccellenza estetica, ma anche di valore etico. Tale prospettiva richiede una *governance* globale, una cooperazione tra Stati, il coinvolgimento delle istituzioni, delle imprese e, non da ultimo, dei consumatori, delineando così la cornice entro cui si sviluppa il presente lavoro.

CAPITOLO 1

LA SOSTENIBILITÀ COME MOTORE DI INNOVAZIONE NEL LUSO

1.1 Definizione ed evoluzione di lusso e sostenibilità

Il termine lusso deriva dal latino *luxus*¹ che significa eccesso, sovrabbondanza, ossia qualcosa che eccede il necessario nello svolgimento della vita quotidiana. Nella realtà contemporanea designa beni e servizi non essenziali caratterizzati da elevato valore simbolico ed economico, che rimandano a stili di vita distintivi fondati sull'esclusività e sulla raffinatezza. La nozione di lusso affonda le sue radici nell'Antica Grecia e nella filosofia di Platone attraversando la storia di Roma Antica, del Medioevo, del Rinascimento fino ad arrivare ai nostri giorni.

Nella sua più classica accezione, il lusso può essere definito come una sintesi di alcuni elementi, tra cui l'esclusività, l'artigianalità – intesa come manifattura di alta qualità e come scelta di materiali pregiati – e il valore intrinseco, cioè il capitale simbolico. Il lusso oggi incarna una narrativa sociale e culturale per cui i prodotti trascendono il loro obiettivo funzionale per diventare elementi simbolici di pregio e di identità culturale.

Storicamente i *brand* di lusso hanno enfatizzato le competenze artigianali, la rarità dei materiali e i processi di produzione meticolosi come elementi di valore primario, creando un'aura di scarsità e appetibilità. In questa prospettiva il lusso ha privilegiato tutti quei beni ritenuti senza tempo, cioè che non passano di moda, rivolgendo però una scarsa attenzione agli aspetti e alle conseguenze ambientali e sociali delle scelte.

A partire dagli anni '70 si comincia a prendere coscienza del fatto che lo sviluppo economico e sociale, legato esclusivamente alla crescita economica, avrebbe prima o poi causato il collasso dei sistemi naturali; basti pensare agli *shock* petroliferi dei primi anni '70 o al manifestarsi di problemi ambientali di interesse globale, come l'effetto serra e il buco dell'ozono. In questo contesto entra in crisi il modello di sviluppo tradizionale e si comincia a parlare di sviluppo sostenibile. Esso deriva da una consapevolezza sempre maggiore nell'uomo dell'esauribilità delle risorse del pianeta e dalla conseguente

¹ Donà, M. (2007). Lusso. In: Enciclopedia Italiana - VII Appendice. Roma: Treccani.

necessità di preservare il patrimonio naturale, promuovendo modelli di sviluppo più equilibrati rispetto a quelli adottati in passato².

Il concetto di sostenibilità, definito dalle Nazioni Unite nel 1987 nel *Rapporto Brundtland*, è perciò entrato nei nostri stili di vita come un nuovo paradigma di sviluppo mirato alla salvaguardia del pianeta e all'uso responsabile delle sue risorse.

Oggi, anche il settore della moda di lusso si trova davanti a una sfida inedita: come bilanciare la crescita economica con la sostenibilità ambientale e sociale?

L'integrazione della sostenibilità nel lusso non è stato un processo intuitivo; nei primi anni Duemila i due concetti sono spesso stati posizionati agli antipodi: il lusso rappresenta l'indulgenza e l'eccesso, mentre la sostenibilità implica moderazione e responsabilità.

Lo stesso *Fashion and Business Journal* che ha condotto uno studio sull'innovazione e la sostenibilità nel settore *fashion*³, ha sottolineato come il lusso abbia sempre contato sulla rarità dei materiali, talvolta ottenuti mediante pratiche di sfruttamento ambientale e ciò viene conseguentemente a scontrarsi con i principi di sostenibilità che implicano conservazione e trasparenza.

In questo senso, la definizione di sviluppo sostenibile proposta dalla Commissione Brundtland delle Nazioni Unite – “*Sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri*”⁴ – ha alimentato il dibattito per la sua indeterminatezza ed ambiguità ed ha sollevato una serie di interrogativi e di perplessità proprio per le molteplici possibilità di interpretazione. In questa accezione viene messa in luce la responsabilità tra generazioni di salvaguardare le risorse e l'equilibrio ambientale del pianeta, creando così il presupposto per il mantenimento di un benessere di lungo periodo⁵ senza però specificare in che modalità e con quali mezzi.

² Murmura, F. & Bravi, L. (2020) I sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e l'etica. Roma: Aracne Editrice.

³ Grauel, C., Burmann, C. & Schade, M. 2025, 'Sustainability preferences of luxury consumers: Is all that glitters green?', *Future Business Journal*, vol. 11, article no. 145.

⁴ WCED (World Commission on Environment and Development), 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford, UK.

⁵ Murmura, F. & Bravi, L. (2020) I sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e l'etica. Roma: Aracne Editrice.

Perciò, intesa in questi termini, la sostenibilità rappresenta un paradosso⁶ nel mondo del lusso, non solo per il suo *focus* sul consumo moderato e responsabile, ma anche per la sua missione di colmare il divario tra le disparità di condizioni economiche nel mondo.

Il lusso è da molti anni un ecosistema esclusivo, costruito per soddisfare una clientela facoltosa alla ricerca di stile ed elitarismo e nella letteratura viene spesso descritto come "*uno stile di vita di eccesso, indulgenza e spreco*"⁷, definizione che risulta quindi incompatibile con la sostenibilità che promuove e sollecita moderazione, inclusione e tutela delle risorse, motivo per cui, il binomio di sostenibilità-lusso sembrerebbe un ossimoro.

Per lungo tempo, molte aziende hanno considerato la sostenibilità solo in termini di durata nel tempo e come la capacità di un'impresa di essere resiliente agli attacchi della concorrenza per avere nel tempo un flusso costante di clienti fedeli e garantire così una continuità generazionale nella *governance*. Oggi però, lo sviluppo sostenibile è diventato un imperativo per tutte le industrie produttive ad alto impatto ambientale e sociale, includendo così anche il lusso in questa trasformazione.

Infatti, studi recenti suggeriscono che la contraddizione tra lusso e sostenibilità può essere superata. La letteratura ha evidenziato che le caratteristiche intrinseche del lusso, durabilità e alta qualità dei prodotti, in realtà si allineano perfettamente ai valori fondamentali dell'ecologia⁸. In questo contesto, il lusso ha riscoperto il valore della tracciabilità e della responsabilità, trovando nella sostenibilità non un vincolo, bensì un'opportunità per riaffermare la propria rilevanza culturale e simbolica⁹.

In linea con queste evoluzioni, i *brand* di lusso hanno aumentato le loro *policy* sulla sostenibilità non per effetto di una costrizione, ma per conseguire un vantaggio competitivo. Grazie ai margini di profitto più ampi, ai volumi di produzione più contenuti e ad una solida *brand equity*, le imprese del settore *fashion* dispongono di un vantaggio

⁶ Alghanim, S.; Ndubisi, N.O. The Paradox of Sustainability and Luxury Consumption: The Role of Value Perceptions and Consumer Income. *Sustainability* 2022, 14, 14694.

⁷ Hennigs, N., Wiedmann, K., Klarmann, C., & Behrens, S. (2013). Sustainability as part of the luxury essence: Delivering value through social and environmental excellence. *The Journal of Corporate Citizenship*, (52), 25–35.

⁸ Hennigs, N., Wiedmann, K., Klarmann, C., & Behrens, S. (2013). Sustainability as part of the luxury essence: Delivering value through social and environmental excellence. *The Journal of Corporate Citizenship*, (52), 25–35.

⁹ Henninger, C.E. (2015), "Traceability the new eco-label in the slow-fashion industry? – Consumer perceptions and micro-organisations responses", *Sustainability*, Vol. 7 No. 5, pp. 6011-6032.

strutturale per poter sperimentare e realizzare innovazioni sostenibili come l'adozione di materiali a basso impatto ambientale, la garanzia della trasparenza nella catena di approvvigionamento e l'introduzione di nuove tecnologie e materiali innovativi.

Questi cambiamenti hanno di conseguenza contribuito ad una ridefinizione culturale del concetto stesso di lusso. Secondo il *report* del *Fashion Pact* del G7, la sostenibilità si è affermata come un nuovo *status symbol* e attualmente, un numero sempre crescente di consumatori considera il rispetto ambientale e l'etica, un valore aggiunto e quindi componente essenziale dell'esperienza del lusso¹⁰. Il circondarsi di prodotti di alta fattura realizzati in modo sostenibile non comunica perciò solamente l'appartenenza ad una *élite*, ma riflette anche una consapevolezza culturale e morale, calando la concezione più tradizionale dell'esclusività del lusso in una concezione più attuale.

Questo processo è stato sostenuto anche da nuovi principi teorici; infatti, il paradigma della *Triple Bottom Line*¹¹ ha rivoluzionato il modello di gestione aziendale spingendo le imprese a valutare il successo non solo in base al profitto economico, ma anche all'impatto ambientale e sociale. L'obiettivo è ridurre le disuguaglianze e l'inquinamento, integrando i tre aspetti nella valutazione complessiva del *business*¹² e perciò adottare tali principi permette alle imprese del lusso di distinguersi non solo per l'esclusività, ma anche per l'etica, rispondendo così alle aspettative multidimensionali dei consumatori contemporanei. Si rileva quindi che nel settore del lusso, l'approccio etico-ambientale e lavorativo ha assunto un ruolo di preminenza diventando una componente essenziale della proposta di valore e consentendo, quindi, alla *brand identity* di rafforzarsi.

Anche il comportamento dei consumatori emerso in alcuni studi specifici manifesta la convergenza della sostenibilità con il lusso: i giovani e i Millennials valutano i *brand* di lusso su criteri che vanno ben oltre l'artigianalità e l'*heritage*, perché includono, infatti, la trasparenza, l'etica della filiera di produzione, la responsabilità

¹⁰ Tashjian, R. (2019) *How sustainability became a luxury value*. GQ, 26 August. Available at: [gq.com/story/luxury-sustainability-g7](https://www.gq.com/story/luxury-sustainability-g7) (Accessed: 22 August 2025).

¹¹ Per una trattazione esaustiva del paradigma della Triple Bottom Line – che valuta le performance aziendali integrando dimensioni economiche, sociali e ambientali – si rimanda al paragrafo 1.4

¹² Franco, J.C., Hussain, D. & McColl, R. (2020) 'Luxury fashion and sustainability: looking good together', *Journal of Business Strategy*, 41(4), pp. 55–61.

sociale ed ecologica dell'ambiente¹³ tra le caratteristiche fondamentali e, in questo contesto, la sostenibilità non è soltanto una strategia di *marketing*, ma diventa una componente intrinseca della percezione della qualità del prodotto.

L'evoluzione delle concezioni contemporanee ha comportato una revisione sostanziale del concetto di lusso nel Ventunesimo secolo: da nozione legata in via esclusiva alla rarità delle competenze artigianali, si è integrato con le odierne concezioni di riconoscimento e valorizzazione ambientale e di responsabilità sociale. Sul piano simbolico, il lusso sostenibile assume una valenza nuova e potente: acquistare un capo prodotto in modo etico diventa un gesto politico, una dichiarazione d'identità, un investimento in un futuro possibile. Questo mutamento è stato favorito anche dalla pandemia di *Covid-19*, che ha accelerato il bisogno di introspezione, autenticità e relazioni significative con i beni e i *brand*¹⁴.

La sostenibilità non è soltanto una “moda”, come in alcune opinioni diffuse, ma rappresenta una trasformazione culturale profonda, che presuppone la revisione di modelli di *business*, di processi educativi, delle metriche di successo e in questa prospettiva, può assumere il ruolo guida e laboratorio di sperimentazione e innovazione per un'economia più giusta, inclusiva e resiliente.

1.1.1 La traiettoria della moda sostenibile

Negli ultimi tre decenni, il concetto di sostenibilità nell'ambito *fashion*, da iniziale dimensione marginale o quantomeno limitata ad un settore di scarso interesse, ha assunto un ruolo culturale strategico, rappresentando il motore di diffusione di nuovi principi etici socialmente riconosciuti. Il *fashion* sostenibile, inizialmente, è stato percepito come un segmento di nicchia associato a piccoli *brand* “*eco-friendly*” o a movimenti di attivisti ideologicamente impegnati nella riduzione dei consumi e nella diffusione di un commercio trasparente con protezione dell'ambiente. Questo primo approccio non mirava a una trasformazione strutturale dell'industria, ma piuttosto a contenere gli impatti

¹³ Schiaroli, V., Fraccascia, L. and Dangelico, R.M. (2024) 'How can consumers behave sustainably in the fashion industry? A systematic literature review of determinants, drivers, and barriers across the consumption phases', *Journal of Cleaner Production*, 483, 144232.

¹⁴ Lo, C.K.Y., & Ha-Brookshire, J.E. (2018). *Sustainability in Luxury Fashion Business*. Springer.

negativi già esistenti e si concretizzava nella promozione dell'uso di tessuti organici, nella riduzione dei trattamenti chimici e, parallelamente, nella diffusione del *second-hand*¹⁵ come pratica di consumo più responsabile.

Segnato da diversi fattori, quali l'incremento della consapevolezza del consumatore, l'innovazione tecnologica e il crescente volume di ricerche sulle conseguenze ambientali e sociali del *fashion*, l'anno 2010 ha rappresentato un punto di svolta. Durante quest'anno l'industria ha infatti iniziato a impegnarsi incorporando obiettivi ambientali e sociali a partire dal *design* dei prodotti, alla ricerca in ambito produttivo e alla comunicazione del *brand*. Questo cambiamento è coinciso con la nascita del paradigma dell'economia circolare, che sostiene un nuovo modello di sviluppo che mira a ridurre gli sprechi e l'impatto ambientale promuovendo il riuso, il riciclo e la produzione di prodotti durevoli e sostenibili.

Anche in questa cornice la *Triple Bottom Line* ha giocato un ruolo critico nel ridefinire l'evoluzione concettuale formalizzando l'integrazione degli obiettivi ambientali, sociali ed economici provvedendo a istituire un fondamento teorico per interpretare la sostenibilità come qualcosa di diverso rispetto a un mero obbligo ambientale. Nel contesto *fashion*, questo significa misurare la creazione di valore non solo in termini finanziari, ma anche in termini di riduzione dell'emissioni di CO_2 e l'ampia adozione dei *report* di sostenibilità e le metriche *ESG*¹⁶ riflettono la messa in atto di queste idee nel settore.

L'accresciuta consapevolezza del principio di sostenibilità è stata favorita anche da un cambiamento culturale del consumatore, il quale infatti, sceglie prodotti sostenibili per una personale soddisfazione e per allinearsi con la propria identità e il proprio senso di responsabilità morale. Questa molteplicità di fattori ha ampliato l'attrattiva del *fashion* sostenibile e ha reso la moda *green* un'opzione rilevante per diversi segmenti e fasce di mercato. Le iniziative come quella del *Fashion Pact* del G7 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite hanno incoraggiato questa traiettoria fornendo un quadro globale e target misurabili permettendo ai *brand* ad integrare la sostenibilità nei loro piani strategici. Il complesso delle direttive ha facilitato infatti la collaborazione

¹⁵ Grauel, C, Burmann, C & Schade, M 2025, 'Sustainability preferences of luxury consumers: Is all that glitters green?', *Future Business Journal*, vol. 11, article no. 145.

¹⁶ Bellini, M. (2025, 19 agosto) ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance. ESG360.

tra settori nei quali condividere dei *know-how* e fissare degli standard, ha accelerato la normalizzazione della sostenibilità nei *business model* delle imprese *fashion*.

Attualmente, la sostenibilità nel settore *fashion* non è più un tema di nicchia o una misura reattiva, ma un vero e proprio elemento competitivo. I *brand* più avanguardisti la considerano un motore di innovazione, capace di stimolare progressi nella scienza dei materiali (fibre biologiche, tessuti sintetici riciclati), favorire l'uso di tecnologie digitali come la *blockchain* per la trasparenza della filiera, e promuovere strategie di *engagement* volte a generare valore. Non si tratta più di contenere i danni, bensì sviluppare un approccio proattivo che coniuga efficienza delle risorse, equità sociale e impegno climatico, delineando un futuro in cui la moda non segue, ma guida, la transizione verso modelli sostenibili e integrati.

1.2 La tracciabilità nel settore della moda di lusso: i reali motivi della crescente attenzione verso trasparenza e tracciabilità

A fronte di consumatori sempre più attenti a questioni sociali, ambientali ed etiche, la trasparenza è diventata fondamentale per costruire la credibilità di un marchio¹⁷. La tracciabilità è la capacità di monitorare ogni fase del ciclo di vita di un prodotto, dalla ricerca delle materie alla produzione, fino al consumo e allo smaltimento, documentando dove, come e da chi è stato prodotto¹⁸. Nella catena della tracciabilità sono incluse la provenienza delle fibre tessili, il tipo di macchinari utilizzati in ogni fase della produzione, e le condizioni ambientali e sociali dove il lavoro è stato svolto. L'obiettivo è far sì che la *supply chain* sia visibile e verificabile, permettendo al legislatore e al consumatore di controllare l'accuratezza e la veridicità di ciò che il *brand* dichiara.

Inizialmente adottata da altri settori come quello alimentare, farmaceutico e dell'*automotive*, dove il controllo della qualità e della sicurezza hanno sempre richiesto

¹⁷ Dubois, D., Jung, S. & Ordabayeva, N. (2021) 'The psychology of luxury consumption', *Current Opinion in Psychology*, 39, pp. 82–87.

¹⁸ Riemens, J., Lemieux, A.-A., Lassagne, M. & Lamouri, S. (2023) 'Apprehending traceability implementation in support of sustainable value chains: A novel analysis framework for the fashion industry', *Journal of Cleaner Production*, 414, 137501.

un dettagliato sistema di tracciamento¹⁹, la tracciabilità è divenuta parte anche del settore del lusso perché la capacità di seguire un prodotto attraverso tutte le fasi del suo ciclo di vita si configura come un vero e proprio strumento di *customer engagement*.

Gli acquirenti di oggi si aspettano infatti informazioni precise e verificabili piuttosto che vaghe rassicurazioni, etichette con frasi come “*eco-friendly*” oppure “sostenibile” sono sempre più richieste, ma risultano vuote se non supportate da dati concreti affidabili. I consumatori contemporanei desiderano conoscere la provenienza dei materiali (ad esempio il luogo in cui è stato raccolto il cotone), le condizioni in cui lavoravano le persone coinvolte nel processo produttivo e l’impatto ambientale della produzione²⁰. Tale comunicazione trasparente permette ai *brand* di instaurare un rapporto più profondo e personale con i propri clienti, in questo caso il consumatore percepisce non solo l’alta qualità e l’autenticità del prodotto, ma anche i valori etici e culturali che il marchio incarna²¹.

Quando i consumatori possono conoscere l’origine dei materiali, gli artigiani che hanno realizzato i prodotti e l’impatto ambientale dei loro acquisti, sviluppano un legame più profondo e duraturo con il brand²². Questo processo si allinea infatti alla teoria della *Triple Bottom Line* che misura il successo, non solo in termini di risultati economici, ma anche sociali e ambientali²³. In quest’ottica la tracciabilità trasforma il rapporto tra consumatore e *brand* in una relazione basata sulla condivisione di valori e ideali.

Nel settore dell’abbigliamento, comunque, l’esigenza di un’intensificazione della tracciabilità è cresciuta dopo la divulgazione di casi di sfruttamento del lavoro e di violazioni ambientali nei principali centri nevralgici produttivi globali, generando, quindi, una forte domanda di maggiore responsabilizzazione anche da parte dei consumatori.

Da un punto di vista teorico, la tracciabilità rappresenta una forma di *risk management*, cioè un processo aziendale finalizzato alla valutazione e pianificazione di

¹⁹ Shoaib, M. (2024) ‘What fashion can learn from other industries’ supply chains’, Vogue Business, 22 July.

²⁰ Choi, Y.-H. & Lee, K.-H. (2021) ‘Ethical consumers’ awareness of vegan materials: Focused on fake fur and fake leather’, Sustainability, 13(1), p. 436.

²¹ Tashjian, R. (2019) How sustainability became a luxury value. GQ, 26 August. Available at: [gq.com/story/luxury-sustainability-g7](https://www.gq.com/story/luxury-sustainability-g7) (Accessed: 22 August 2025).

²² Kumar, V., Agrawal, T.K., Wang, L. & Chen, Y. (2017) ‘Contribution of traceability towards attaining sustainability in the textile sector’, Textiles and Clothing Sustainability, 3(1), Article 5.

²³ Franco, J.C., Hussain, D. & McColl, R. (2020) ‘Luxury fashion and sustainability: looking good together’, Journal of Business Strategy, 41(4), pp. 55–61.

tutte le attività necessarie alla riduzione del potenziale impatto negativo che variabili interne o esterne all'organizzazione hanno sul conseguimento degli obiettivi aziendali²⁴. Documentando le varie fasi della filiera produttiva, infatti le imprese possono ridurre l'esposizione a crisi reputazionali e sanzioni legali.

Dal punto di vista della teoria di mercato, la tracciabilità risolve anche il problema delle asimmetrie informative²⁵. I consumatori, infatti, non sono in grado di verificare in autonomia le dichiarazioni etiche ed ambientali dei marchi delle imprese, pertanto, strumenti digitali come ad esempio la *blockchain*, i passaporti digitali dei prodotti e le certificazioni di enti autorizzati a effettuare tali verifiche riducono questo divario, rendendo accessibile la storia dei prodotti ai consumatori in qualsiasi momento²⁶.

Tali strumenti assolvono non solo alla funzione di verifica dell'autenticità, ma operano anche come dispositivi di *storytelling* del *brand* attraverso i quali la sostenibilità viene incorporata nel discorso di marca, consolidandone il capitale simbolico e accrescendo la fiducia dei consumatori²⁷. In particolare, nei mercati di consumatori con un elevato potere di acquisto, la trasparenza trascende la dimensione meramente tecnica e si configura come elemento costitutivo del significato culturale e simbolico del prodotto.

I benefici si riverberano anche internamente all'impresa: mappare la filiera produttiva può, infatti, rivelare inefficienze, rafforzare la gestione delle forniture e ridurre i rischi legali²⁸ consentendo all'azienda di effettuare interventi mirati con l'obiettivo di incentivare risultati sostenibili ed ottimizzare i costi. Con l'introduzione di nuove normative, come la *European Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, le aziende sono ora obbligate a conoscere e dimostrare come e dove vengono realizzati i

²⁴ ANRA (Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali) Cos'è il Risk Management.

²⁵ Riemens, J., Lemieux, A.-A., Lassagne, M. & Lamouri, S. (2023) 'Apprehending traceability implementation in support of sustainable value chains: A novel analysis framework for the fashion industry', *Journal of Cleaner Production*, 414, 137501.

²⁶ Jestratijevic, I., Uanhoro, J.O. & Rana, M.R.I. (2024) 'Transparency of sustainability disclosures among luxury and mass-market fashion brands: Longitudinal approach', *Journal of Cleaner Production*, 436, 140481.

²⁷ Bakış, S. and Kitapçı, H., 2023. Why do consumers purchase green clothing? Investigating symbolic meanings beyond social status and the role of consumer mindset. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 27(4).

²⁸ Dubois, D., Jung, S. and Ordabayeva, N., 2021. The psychology of luxury consumption. *Current Opinion in Psychology*, 39, pp.82-87.

loro prodotti²⁹. Questa evoluzione sta trasformando la tracciabilità da vantaggio competitivo a vero e proprio standard industriale. Tuttavia, il successo di questi sistemi dipende interamente dall'accuratezza e dalla completezza delle informazioni fornite; dati incompleti o fuorvianti espongono a rischi come il *greenwashing*³⁰, che può seriamente danneggiare la fiducia dei consumatori³¹. Per far fronte a questa minaccia, molte aziende si affidano a verifiche indipendenti, certificazioni per la gestione ambientale e sistemi di validazione riconosciuti e ciò garantisce che le loro dichiarazioni siano verificate da enti competenti e affidabili³².

L'implementazione della tracciabilità dipende principalmente dalla natura del processo produttivo; una *supply chain* corta e locale, tipica della produzione artigianale, rende più semplice il monitoraggio e la verifica di ogni fase produttiva; al contrario la produzione industriale su larga scala, con i suoi molteplici livelli e fornitori su scala globale, rende l'acquisizione dei dati e la loro verifica complessa ed onerosa³³. In entrambi i settori produttivi, la tracciabilità rappresenta uno strumento strategico che può influenzare sia la fedeltà dei consumatori, che il posizionamento del *brand*, nel rispetto delle normative vigenti.

²⁹ Holmqvist, J. and Kowalkowski, C., 2023. Traceability in luxury: Harnessing B2B relationships to enhance ethical practices in the luxury industry. *Industrial Marketing Management*, 111, pp.257-267.

³⁰ Quando aziende, istituzioni ed enti esaltano come ecosostenibili le proprie attività, mettendo in luce gli effetti positivi di alcune e, al contempo, evitano di menzionare l'impatto ambientale negativo di altre (o dell'impresa nel suo complesso) praticano il *greenwashing*.

Il *greenwashing* è infatti la tecnica di comunicazione o di *marketing* che tenta di capitalizzare la crescente domanda di prodotti e comportamenti a basso impatto ambientale, accendendo i riflettori su azioni che in realtà non sono autentiche, ma promosse al solo scopo di mostrarsi più "sostenibili".

Il termine è un gioco di parole che deriva da "*whitewashing*" (letteralmente "dare una mano di bianco" o di verde), concetto del mondo cinematografico che indicava l'abitudine ad impiegare attori caucasici per qualsiasi ruolo, anche per personaggi di altre etnie.

In senso traslato, il termine designa quindi l'uso di informazioni fuorvianti per sorvolare su comportamenti scorretti. Continua su: <https://www.esg360.it/esg-world/greenwashing-cose-quali-rischi-comporta-e-come-difendersi-le-esperienze-di-chi-ci-e-cascato/>

³¹ P Tashjian, R. (2019) *How sustainability became a luxury value*. GQ, 26 August.

³² Laiker, A. & Aravendan, M. (2023) 'Impacts of transparency and traceability on fashion supply chain system', *Intelligent Information Management*, 15(3), pp. 100–119.

³³ Riemens, J., Lemieux, A.-A., Lassagne, M. & Lamouri, S. (2023) 'Apprehending traceability implementation in support of sustainable value chains: A novel analysis framework for the fashion industry', *Journal of Cleaner Production*, 414, 137501.

1.3 Le aspettative di tracciabilità dei consumatori nel sistema di produzione artigianale e nel sistema di produzione industriale

La trasparenza e la tracciabilità influiscono anche sul metodo di produzione nell'industria *fashion*, a seconda che si tratti di lavorazioni artigianali o industriali; infatti, l'approccio artigianale e quello industriale differiscono non solo per la manifattura e per i diversi volumi di produzione ma anche per il diverso rapporto con le catene di fornitura, la storia del brand, e la sfida riguardante la dimostrazione della sostenibilità³⁴ e la crescente attenzione alla tracciabilità dunque, è strettamente legata alle loro differenze strutturali. La produzione artigianale, tipicamente intrecciata alla storia del *brand* e al suo forte retaggio manifatturiero, opera su scala più piccola rispetto alla produzione industriale e vanta competenze custodite e tramandate di generazione in generazione. Tale modello produttivo utilizza *supply chain* localizzate che permettono all'impresa di verificare e tracciare scrupolosamente ogni fase, dalla ricerca delle materie prime, dalla rifinitura, all'assemblaggio³⁵. La filiera di produzione localizzata facilita il controllo di qualità e semplifica la raccolta dei dati anche sulle condizioni del lavoro, sul rispetto ambientale e sull'autenticità dei materiali impiegati nella manifattura dei prodotti³⁶.

Al contrario, la produzione industriale lavora su larga scala e si avvale di reti di approvvigionamento globali e di sistemi di fornitura su più livelli e questo tipo di filiera, sebbene consenta una produzione di massa a costi contenuti, rende complicato il monitoraggio delle origini e dell'impatto ambientale³⁷. La lunghezza della filiera rappresenta un indicatore delle tracciabilità, infatti quanto più è lunga la filiera di produzione ed elevato il numero di fornitori e di intermediari nel processo produttivo, quanto più è distante fisicamente e istituzionalmente il *brand* dal sito di produzione, tanto

³⁴ Riemens, J., Lemieux, A.-A., Lassagne, M. & Lamouri, S. (2023) 'Apprehending traceability implementation in support of sustainable value chains: A novel analysis framework for the fashion industry', *Journal of Cleaner Production*, 414, 137501.

³⁵ Tarquini-Poli, A., Mühlbacher, H. & Kreuzer, M. (2022). The experience of luxury craftsmanship – a strategic asset for luxury experience management. *Journal of Marketing Management*, 38(1), 1–32.

³⁶ Kumar, V., Agrawal, T.K., Wang, L. & Chen, Y. (2017). Contribution of traceability towards attaining sustainability in the textile sector. *Textiles and Clothing Sustainability*, 3(5).

³⁷ Schiaroli, V., Dangelico, R.M. & Fraccascia, L. (2025) 'Consumer behavioral intention for sustainable garments: Do materials used and the level of garment's visibility and skin contact matter?', *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100764.

più è, di fatto, difficile monitorare e assicurare il rispetto e l'osservanza delle normative vigenti in termini ambientali e di *sourcing* etico³⁸.

Da ciò consegue che anche le aspettative dei consumatori si differenzino in base ai modelli di produzione; gli acquirenti di prodotti artigianali valorizzano la storia artigianale e quindi l'unicità, la qualità dei materiali e la preservazione delle tecniche tradizionali³⁹ e in questo contesto la tracciabilità rinforza l'autenticità di queste narrative, confermando che i *claim* legati alle radici del prodotto sono autentiche.

Evidenziando l'origine dei prodotti, la natura etica dei processi produttivi e l'impiego di materiali selezionati, i *brand* che si avvalgono di una produzione di tipo artigianale rafforzano la propria proposta di valore. Per i produttori industriali, invece, raggiungere lo stesso livello di esclusività tipico del lusso è più complesso, ma possibile se perseguito attraverso standard più elevati di sostenibilità e trasparenza. In questo modo, la produzione su larga scala — che per sua natura offre un accesso più ampio e prezzi più contenuti — può configurarsi come un'alternativa inclusiva per consumatori orientati a scelte responsabili, ma non necessariamente interessati o in grado di acquistare beni di lusso.

In un panorama economico dove le istituzioni premono per un cambiamento radicale dei modelli produttivi, le aziende si trovano ad affrontare nuove e sempre più stringenti normative nel settore. Infatti, la direttiva europea sulla sostenibilità aziendale (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) ha imposto alle imprese di identificare l'impatto negativo di natura ambientale al fine di prevenire e mitigare le ripercussioni nocive lungo tutta la filiera produttiva.

La catena di fornitura deve anche dimostrare di avere rispetto dell'etica del lavoro e dei diritti umani⁴⁰ e in questa ottica, la tracciabilità costituisce l'elemento essenziale e non più trascurabile, sia che si tratti di *brand* che si reggono su piccoli laboratori artigianali sia di quelli che si avvalgono di grandi stabilimenti industriali. Anche a livello

³⁸ Jestratijevic, I, Uanhoro, J O & Rana, M R I 2024, 'Transparency of sustainability disclosures among luxury and mass-market fashion brands: Longitudinal approach', *Journal of Cleaner Production*, vol. 436, 10 January, 140481.

³⁹ Bakis, S & Kitapçı, H 2023, 'Why do consumers purchase green clothing? Investigating symbolic meanings beyond social status and the role of consumer mindset', *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 27, no. 4.

⁴⁰ Holmqvist, J & Kowalkowski, C 2023, 'Traceability in luxury: Harnessing B2B relationships to enhance ethical practices in the luxury industry', *Industrial Marketing Management*, vol. 111, pp. 257-267.

globale sono maturate iniziative che promuovono e incoraggiano una maggiore cooperazione internazionale, come il *Fashion Pact* del G7 che spinge verso un'unificazione della normativa europea di *reporting* e di rendicontazione, dove la sostenibilità non sia più una scelta, ma un requisito essenziale per operare⁴¹.

1.4 La *Triple Bottom Line* (TBL) e la *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Nel 1994 John Elkington ha proposto per la prima volta l'idea della “*Triple Bottom Line*” (TBL) sostenendo la necessità di dover spostare il *focus* aziendale dal solo profitto economico ad un'analisi più completa che includesse anche l'impatto sociale e ambientale.

La *Triple Bottom Line* è un framework di sostenibilità che oltre a considerare i tradizionali indicatori economici, promuove strategie volte a garantire l'equità sociale e le pratiche commerciali eque e solidali senza sfruttamento del capitale umano, ciò significa che le imprese che adottano le “direttive” TBL sono responsabili di tutti gli *stakeholder* e non più solo degli azionisti.

La TBL, infatti, invita le aziende a considerare tre fattori fondamentali: “profitto”, “persone” e “pianeta” e tale approccio consente di superare i limiti di un modello di *business* basato unicamente sui risultati economici, prevenendo rischi come lo sfruttamento del lavoro, il disboscamento o l'inquinamento. La sostenibilità, idealmente, si raggiunge quando tutti e tre i fattori – profitto, persone e pianeta – entrano in relazione tra loro.

Applicando tale filosofia è possibile di fatto, trarre profitti anche impiegando fonti di energia rinnovabili, riducendo gli sprechi e razionalizzando i processi, favorendo anche il riciclo e impiegando materiali di origine etica.

⁴¹ Tashjian, R. (2019) *How sustainability became a luxury value*. GQ, 26 August. Available at: [gq.com/story/luxury-sustainability-g7](https://www.gq.com/story/luxury-sustainability-g7) (Accessed: 22 August 2025).

Triple Bottom Line

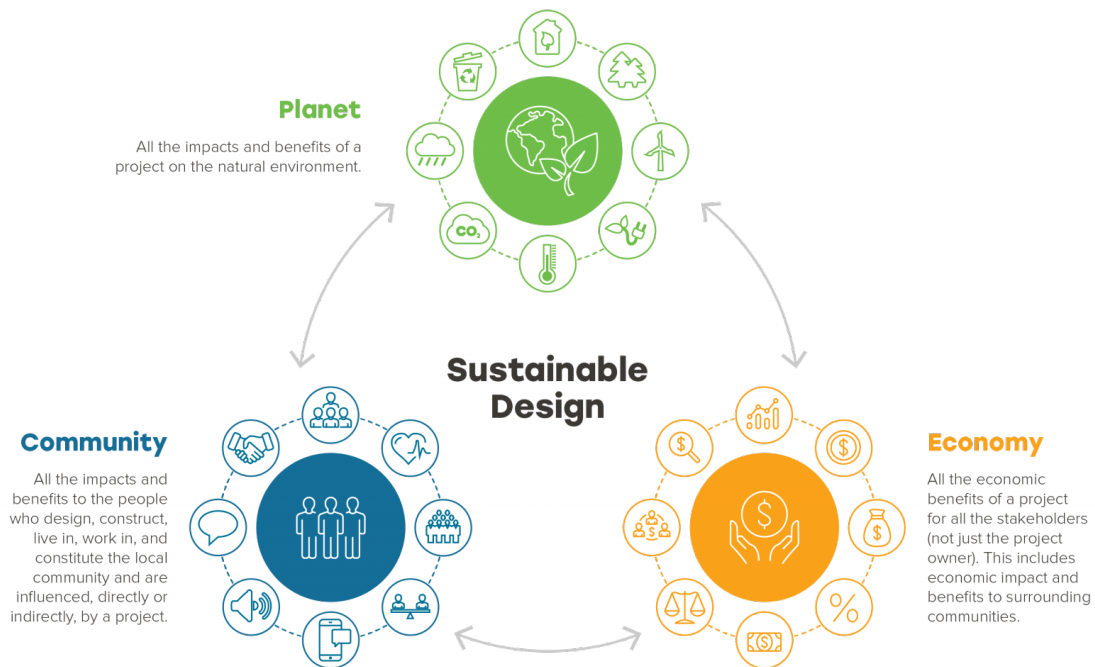


Figura 1. "Triple Bottom Line, Sustainable Design"⁴²

Il triplice obiettivo è ideale per aiutare le imprese a prendere decisioni aziendali da una prospettiva multiforme evitando così gli squilibri di un approccio tradizionale basato su un unico indicatore. Per esempio, un'azienda che si concentri eccessivamente sui costi e sui profitti potrebbe trovarsi a esercitare pratiche di lavoro minorile nei Paesi più poveri, il disboscamento della foresta pluviale senza considerare la conservazione dell'ecosistema e l'inquinamento delle acque di risorse vitali per intere comunità.

Il pilastro economico rimane centrale, ma è bilanciato anche con risultati sociali come, ad esempio, sicuri ambienti lavorativi e salari adeguati, obiettivi ambientali che includono la riduzione dei rifiuti e un approvvigionamento responsabile delle risorse materiali. Tale prospettiva si allinea con l'idea stessa secondo cui, la redditività di lungo termine, non può prescindere dalla tutela del tessuto sociale e dei sistemi ecologici⁴³.

⁴² MA Design, *Making the Business Case for Triple Bottom Line and ESG*, 9 marzo 2023.

⁴³ Mendes, T., Braga, V., Correia, A. & Silva, C. (2021) 'Linking corporate social responsibility, cooperation and innovation: the triple bottom line perspective', *International Journal of Management and Research*, 20(3), pp. 244–262.

Un modello di business che considera le tre “P” può aiutare le organizzazioni a perseguire la *Responsabilità Sociale d’Impresa* (o *Corporate Social Responsibility CSR*)⁴⁴ che per definizione, è "*La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società e delinea ciò che un'impresa dovrebbe fare per adempiere a tale responsabilità*"⁴⁵.

La CSR ha quindi lo scopo di massimizzare il contributo delle organizzazioni verso un processo di sviluppo sostenibile.

Inoltre, deve garantire che le aziende si comportino in modo responsabile sostenendo gli interessi degli *stakeholder* interni (dipendenti, azionisti) ed esterni (clienti, comunità, ambiente). L'efficienza operativa e la promozione di una cultura della responsabilità consentono alle aziende di migliorare e ciò è raggiungibile mantenendo aperti i canali di comunicazione con tutti gli attori coinvolti, consentendo alle aziende, anche, di individuare rischi potenziali.

Un contributo fondamentale alla teoria della CSR è dato da Archie B. Carroll, che ha suddiviso le responsabilità sociali dell’impresa in quattro categorie:

- economiche: produzione di beni e servizi finalizzati all’ottenimento di un profitto;
- legali: obblighi da rispettare poiché imposti dalla legge e da altre regolamentazioni;
- etiche: attività non esplicitamente richieste dalla legge ma che devono essere eseguite in quanto richieste dalla società;
- discrezionali: comportamenti di natura sociale compiuti in modo volontario dalle aziende anche se non sono richiesti né da leggi né dall’opinione pubblica (atteggiamento proattivo).

Carroll, infatti, afferma che la CSR “*Comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento*”⁴⁶ e afferma l’esistenza di quattro diverse strategie d’azione di risposta aziendale:

⁴⁴ IBM, “Cos’è la triple bottom line?”, IBM Envizi

⁴⁵ Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.

⁴⁶ Cristiano, E. (2023) *La responsabilità sociale di impresa tra opportunità e obbligo. Voluntary vs mandatory disclosure e dinamiche ESG*. Milano: FrancoAngeli.

1. La prima strategia, chiamata “reazione”, è passiva: l’azienda si limita a rispondere alle richieste della società senza riconoscere gli effetti del proprio operato sul contesto di riferimento.
2. La seconda strategia, si chiama “difesa” poiché l’impresa cerca di ovviare alle richieste della società facendo solamente il minimo indispensabile per soddisfarle.
3. La terza, traducibile come strategia di “adattamento”, l’organizzazione si comporta da buon cittadino, integrandosi nella vita della comunità ed adoperandosi per soddisfare le pressioni che gli vengono esercitate.
4. Infine, l’atteggiamento più responsabile e desiderabile per tutte le aziende esistenti è quello “proattivo”, per cui l’impresa si impegna ad anticipare i bisogni della società ancora prima che questi vengano espressamente palesati.

Per meglio chiarire la natura della *CSR*, Carroll sviluppò un modello, a forma piramidale, attraverso cui si propose di spiegare in maniera dettagliata e chiara gli obblighi che le imprese hanno nei confronti della società⁴⁷. L’autore pose alla base del proprio modello la “responsabilità economica”, seguita dalla “responsabilità legale”, ossia la necessità di rispondere e rispettare leggi e regolamenti, dalla “responsabilità etica”, relativa agli obblighi morali di cui le imprese sono portatrici nei confronti dei propri *stakeholder*, e, infine, dalla “responsabilità filantropica”, quale complesso di attività svolte a beneficio della comunità o di parte di essa⁴⁸.

⁴⁷ Carroll, A.B. (1979) *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497–505.

⁴⁸ Saviano, M., Cosimato, S. & Lettieri, M. (2020) *Dalla responsabilità sociale d’impresa all’impresa sostenibile. Schemi interpretativi e approcci operativi*. Torino: G. Giappichelli Editore.



Figura 2. “La piramide della Responsabilità Sociale d’Impresa, Carroll”⁴⁹

L’implementazione della filosofia della *Triple Bottom Line* e della *Responsabilità Sociale d’Impresa* ha certamente i suoi vantaggi inducendo a qualche riflessione anche sul fronte operativo. Da un lato, la riconduzione di obiettivi economici, sociali e ambientali ad un linguaggio comune permette alle imprese di svilupparsi in modo più competitivo, migliorare la propria immagine e fiducia ed avere *stakeholder* con cui dialogare in profondità. Dall’altro lato, però, la misurazione e la rendicontazione degli impatti non finanziari non sono ancora pratiche di uso comune e si corre il rischio che questi percorsi si traducano in vaghezze o in accuse di *greenwashing*, a danno della stessa credibilità aziendale.

Per questo è necessario approfondire sia i vantaggi che i rischi che derivano dall’adozione di modelli di gestione basati sui principi della sostenibilità. I principali vantaggi dell’adozione di pratiche di *CSR* possono essere: vantaggi economici – dalla riduzione degli sprechi, alla maggiore produttività dei lavoratori al minor consumo di energia e materie prime. Inoltre, una corretta gestione della *Responsabilità Sociale d’Impresa* può favorire posizioni di mercato vantaggiose per le imprese, migliorando la redditività, la crescita e la sostenibilità finanziaria.

⁴⁹ Murmura, F. & Bravi, L., 2020. *I sistemi di gestione per la qualità, l’ambiente e l’etica*. Roma: Arcane Editrice.

La promozione della competitività, incentiva, inoltre, la motivazione, il dialogo e il coinvolgimento di lavoratori e collaboratori, con buone ricadute sulla produttività e sulla flessibilità, in quanto, una gestione responsabile aiuta l'impresa a riconoscere in anticipo i cambiamenti dell'ambiente in modo da potervi reagire prontamente e infine, il miglioramento di reputazione e fidelizzazione dei clienti che possono migliorare in seguito a politiche di *CSR* coerenti e ben comunicate, contribuendo allo sviluppo di una clientela fedele⁵⁰.

1.5 Moda etica e nuove frontiere del lusso: un lusso senza pelle e pelliccia come nuovo status symbol?

La crescente diffusione di pratiche orientate ad un lusso più sostenibile e la progressiva attenzione ad utilizzare componenti prive di origine animale, ha sollevato un quesito fondamentale: tali trasformazioni rappresentano una tendenza passeggera del mercato o piuttosto sono la manifestazione e l'espressione di un più profondo cambiamento culturale che obbliga oggi ad una ridefinizione del concetto stesso di prestigio⁵¹?

Il lusso, da sempre è intrinsecamente legato alla dimensione simbolica; appartiene all'arte in quanto unendo la rarità dei materiali con l'eccellenza artigianale produce un'esperienza che può incantare i sensi. La qualità dei dettagli unita alla forza di un'idea dà vita ad un oggetto che oltre ad essere simbolo di bellezza e prestigio, diventa un vero e proprio patrimonio culturale.

Storicamente, le pelli esotiche e le pellicce hanno veicolato un'idea di ricchezza, esclusività e gusto raffinato⁵². Tali simboli stanno però cambiando. Con l'accrescersi della sensibilità etica ed ambientale, gli stessi materiali un tempo percepiti come prestigiosi vengono progressivamente rifiutati dall'*elite* più socialmente consapevole, a favore di

⁵⁰ Murmura, F. & Bravi, L. (2020) I sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e l'etica. Roma: Aracne Editrice.

⁵¹ Kapferer, J.-N. and Michaut-Denizeau, A., 2014. Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint. *Journal of Brand Management*, 21, pp.1–22.

⁵² Choi, Y.H. & Lee, K.H. (2021) 'Ethical Consumers' Awareness of Vegan Materials: Focused on Fake Fur and Fake Leather', *Sustainability*, 13(436).

innovazioni, quali ad esempio la pelle di micelio, la seta ottenuta in laboratorio e i tessuti di origine vegetale⁵³.

L'attuale evoluzione del settore del lusso, infatti, frutto di processi tecnologici, che hanno richiesto avanzati metodi di ricerca e *know-how* specialistico, riflette anche le dinamiche psicologiche legate alla sfera motivazionale dei consumatori.

Alcune analisi condotte sulle abitudini dei consumatori in merito alla scelta di beni di lusso hanno individuato due sfere motivazionali strettamente correlate: la sfera personale dell'io consumatore e la sfera sociale. La prima include l'identità personale, l'auto-espressione e la soddisfazione emotiva; la seconda dimostra la necessità di affermare la propria appartenenza ad una cerchia ristretta e selezionata eticamente informata e consapevole⁵⁴. Nella prospettiva di tale paradigma, queste due matrici si sovrappongono: l'acquisto rappresenta simultaneamente un atto di auto-riconoscimento di sé come essere socialmente responsabile e uno strumento di comunicazione simbolica dei propri valori verso la collettività.

Le decisioni d'acquisto dei consumatori, quindi sono guidate da motivazioni profonde che orientano i consumatori nelle loro scelte e che vanno al di là della mera adesione a principi etici superficiali. Un *driver* chiave è rappresentato dall'allineamento identitario attraverso cui l'acquisto diviene il veicolo di valori e credenze radicate. I consumatori che incorporano la sostenibilità nei propri tratti distintivi tendono ad essere più fedeli al marchio e ad accettare un *premium price* quando il *brand* dimostra un'autentica e reale coerenza con le pratiche etiche⁵⁵.

Un ulteriore motore è costituito dallo *status signalling*, che comunicando la propria posizione sociale o l'appartenenza ad un gruppo, trasforma la sostenibilità in un nuovo capitale culturale, sostituendo loghi appariscenti oppure materiali di derivazione animale con codici più sobri di distinzione sociale e raffinatezza⁵⁶.

⁵³ Grauel, C., Burmann, C. & Schade, M. (2025) 'Sustainability preferences of luxury consumers: Is all that glitters green?', *Future Business Journal*, 11(145).

⁵⁴ Dubois, D., Jung, S. & Ordabayeva, N. (2021) 'The psychology of luxury consumption', *Current Opinion in Psychology*, 39, pp. 82–87

⁵⁵ Amatulli, C., De Angelis, M., Pino, G. & Guido, G. (2020) 'An investigation of unsustainable luxury: How guilt drives negative word-of-mouth', *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), pp. 821–836.

⁵⁶ Kapferer, J.-N. and Michaut-Denizeau, A., 2014. Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint. *Journal of Brand Management*, 21, pp.1–22.

La “gratificazione morale” che deriva dall’acquisto di prodotti di lusso sostenibili rappresenta un’ulteriore motivazione che spinge al consumo etico. I consumatori spesso cercano di compensare comportamenti poco sostenibili acquistando prodotti etici, così da ridurre il senso di incoerenza o disagio che provano quando le loro azioni non corrispondono ai loro valori⁵⁷. La sostenibilità, in tal modo, diventa strumento per neutralizzare il senso di colpa associato ai prodotti di lusso non sostenibili, che spesso generano un costo emotivo più elevato, rispetto ai prodotti di massa⁵⁸.

Non per tutti, comunque, il lusso sostenibile si radica in un’autentica interiorizzazione di valori: per molti resta una tendenza legata alle mode e ai *trend* del momento. In tali contesti, quindi, la sostenibilità gioca un ruolo strategico, poiché è funzionale al conformarsi a norme sociali dominanti senza che esista una profonda e reale convinzione personale. Tale dinamica ricalca il concetto di “*subtle indulgences*”⁵⁹, secondo il quale, il lusso non si esprime attraverso l’ostentazione bensì attraverso simboli discreti, riconoscibili soltanto da coloro che condividono la stessa grammatica culturale. Così, infatti, l’acquisto e l’uso di una borsa di Stella McCartney realizzata con pelle di micelio oppure un orologio *Eternal Gold* di Prada forgiato in oro riciclato, non assumono più solo il significato di un gesto di attenzione alle dinamiche ambientali, ma manifestano anche l’appartenenza ad un circolo sociale che valorizza tali scelte.

Comunque, se la sostenibilità è adottata esclusivamente come strumento distintivo, senza una genuina e autentica integrazione nei processi produttivi e nella ricerca e sviluppo, essa può degenerare in *greenwashing*, ovvero la pratica di enfatizzare o addirittura falsare credenziali ambientali con lo scopo di attrarre i consumatori⁶⁰. Nel settore del lusso tale fenomeno risulta particolarmente nocivo soprattutto per la credibilità e la fiducia nel *brand*. Infatti, i marchi che non rispettano gli impegni di sostenibilità dichiarati rischiano sia di generare una perdita di fiducia da parte dei consumatori che di

⁵⁷ Sharma, R.R. & Shingari, S. (2024) ‘Subtle indulgences: motivations behind inconspicuous consumption of luxury apparel’, IIM Ranchi Journal of Management Studies, 8(2), pp. 79–92.

⁵⁸ Amatulli, C., De Angelis, M., Pino, G. & Guido, G. (2020) ‘An investigation of unsustainable luxury: How guilt drives negative word-of-mouth’, International Journal of Research in Marketing, 37(4), pp. 821–836.

⁵⁹ Sharma, R.R. & Shingari, S. (2024) ‘Subtle indulgences: motivations behind inconspicuous consumption of luxury apparel’, IIM Ranchi Journal of Management Studies, 8(2), pp. 79–92.

⁶⁰ Aakanksha, L. & Aravendan, M. (2023) ‘Impacts of Transparency and Traceability on Fashion Supply Chain System’, Intelligent Information Management, 15, pp. 100–119.

compromettere la loro posizione sul mercato con una perdita irreversibile del proprio capitale simbolico⁶¹.

La popolarità dei prodotti di lusso *animal-free* ha rappresentato un ulteriore fattore di ridefinizione del concetto di qualità per i consumatori. Il *trend* positivo di tale popolarità che si è originato dal movimento *cruelty-free* nel comparto cosmetico, con rinuncia alla sperimentazione sugli animali, ha rappresentato un primo terreno di legittimazione etica e ha comportato un ripensamento delle priorità anche nel mondo del lusso. Se l'artigianalità e la durabilità dei prodotti rimangono le caratteristiche essenziali e inscindibili del lusso⁶², gli acquirenti contemporanei hanno imparato a identificare le *performance* etiche come indicatori di eccellenza⁶³. Tale modalità di pensiero si allinea con la *Triple Bottom Line* in cui la valutazione aziendale non è più circoscritta alla dimensione economico-finanziaria ma comprende, con pari dignità, anche i risultati ambientali e sociali. Tale cambiamento culturale comporta, per i marchi, nuove opportunità e sfide nel mercato.

Le imprese che considerano la sostenibilità come tendenza – utilizzandola per collezioni temporanee o campagne di *marketing* stagionali senza un reale cambiamento culturale⁶⁴ – incorrono in accuse di *greenwashing*, mosse da consumatori informati che si aspettano evidenze verificabili di pratiche etiche⁶⁵. Al contrario, i *brand* che adottano la sostenibilità come filosofia costitutiva del proprio marchio, integrandola in ogni fase della catena del valore, dalla ricerca dei materiali fino ai servizi post-vendita, possono consolidare la propria credibilità rafforzando la lealtà dei consumatori⁶⁶.

Nonostante queste analisi, è importante ricordare che il significato culturale del lusso sostenibile è ancora in evoluzione. Per alcuni, rappresenta la più recente

⁶¹ Tashjian, R. (2019) *How sustainability became a luxury value*. GQ, 26 August. Available at: [gq.com/story/luxury-sustainability-g7](https://www.gq.com/story/luxury-sustainability-g7) (Accessed: 22 August 2025).

⁶² Tarquini, A., Mühlbacher, H., & Kreuzer, M. (2022). The experience of luxury craftsmanship—a strategic asset for luxury experience management. *Journal of Marketing Management*, 1-32.

⁶³ Jestratijevic, I., Uanhoro, J.O. & Rana, M.R.I. (2024) 'Transparency of sustainability disclosures among luxury and mass-market fashion brands: Longitudinal approach', *Journal of Cleaner Production*, 436, 140481.

⁶⁴ Holmqvist, J. & Kowalkowski, C. (2023) 'Traceability in luxury: Harnessing B2B relationships to enhance ethical practices in the luxury industry', *Industrial Marketing Management*, 111, pp. 257–267.

⁶⁵ Aakanksha, L. & Aravendan, M. (2023) 'Impacts of Transparency and Traceability on Fashion Supply Chain System', *Intelligent Information Management*, 15, pp. 100–119.

⁶⁶ Jestratijevic, I., Uanhoro, J.O. & Rana, M.R.I. (2024) 'Transparency of sustainability disclosures among luxury and mass-market fashion brands: Longitudinal approach', *Journal of Cleaner Production*, 436, 140481.

declinazione dell'esclusività: fondata sulla discrezione, sull'etica e sull'innovazione. Per altri, invece, si iscrive in un processo di un cambiamento più radicale, che investe globalmente lo stile di vita nel suo complesso, dove le decisioni di acquisto diventano l'anello di congiunzione tra i valori individuali, la tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale, che rappresentano dimensioni inscindibili della soggettività moderna.

CAPITOLO 2

IL LUSSO ETICO E LA STRATEGIA SOSTENIBILE DI STELLA MCCARTNEY

2.1 Il quadro istituzionale e normativo della sostenibilità nel lusso

L'attuale integrazione della sostenibilità nel settore del lusso necessita di essere contestualizzata nel quadro istituzionale che definisce il concetto di sostenibilità sia a livello globale che nazionale. A differenza di alcune iniziative sostenibili proposte da diversi marchi, caratterizzate da una spinta ad aumentare l'*engagement* e sollecitate dalla volontà di attrarre diversi *target* di clientela, le strutture istituzionali stabiliscono obiettivi comuni, impongono standard condivisi e meccanismi di responsabilità, orientando il linguaggio, le priorità e gli obblighi dell'industria della moda.

Il settore della moda, noto per il consumo intensivo di risorse e per il rilevante impatto sociale, è un caso paradigmatico per dimostrare come l'economia circolare, i diritti dei lavoratori e la responsabilità del consumatore si integrano in un modello coerente. L'adozione dei 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) dell'ONU ha rinforzato questo approccio, trasformando idee astratte in obiettivi misurabili che le istituzioni possono perseguire, includendoli nelle loro strategie nazionali e regionali. In questo senso, la sostenibilità oltre a rappresentare una responsabilità sociale assume a progetto collettivo di cambiamento, nel quale il *fashion* diventa allo stesso tempo, simbolo culturale e motore economico.

A livello globale, si rileva che il passo più significativo è segnato dalla creazione degli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, adottati nel 2015 come parte dell'*Agenda 2030*. I 17 obiettivi forniscono una visione olistica della sostenibilità che si integra con la dimensione ambientale, sociale ed economica. Per il settore della moda e del lusso, diversi di questi *goals* sono particolarmente rilevanti: l'obiettivo 8 enfatizza la protezione dei lavoratori in tutte le fasi della catena del valore, l'obiettivo 9 promuove il progresso tecnologico e l'industrializzazione sostenibile, l'obiettivo 12 è indirizzato direttamente all'efficienza delle risorse e alla riduzione degli sprechi e l'obiettivo 13 invece è finalizzato alla riduzione dell'emissione dei gas serra. Congiuntamente questi obiettivi

forniscono una visione complessiva che presenta la moda strettamente connessa, non soltanto al suo ambito di rilevanza, ma alle priorità globali per lo sviluppo umano e per la preservazione ambientale.

Per realizzare tali obiettivi nel settore *fashion* è stata istituita la *United Nations Fashion Alliance*⁶⁷ che rappresenta un'associazione di agenzie delle Nazioni Unite e di partners che ha l'obiettivo preciso di allineare l'industria della moda ai *SDGs*. Tale alleanza incoraggia le imprese ad impegnarsi su obiettivi scientificamente fondati, a promuovere la circolarità e ad affrontare i temi dell'uguaglianza di genere, dell'inclusività e dei diritti dei lavoratori. In tale modo, la sostenibilità nella moda non è più vista solo come semplice performance aziendale, ma come un patto più ampio in grado di collegare tra loro valori irrinunciabili quali la dignità umana, la tradizione culturale e la resilienza a lungo termine nel settore.

Tale contesto globale è cruciale per la moda di lusso. A differenza del *fast fashion*, i cui obiettivi sono il volume e la velocità di produzione, i *brand* di lusso traggono essenzialmente il loro valore dall'esclusività, dalla tradizione, dal patrimonio storico e dal capitale simbolico soprattutto legato alla conoscenza, al prestigio e alle relazioni. Oggi queste caratteristiche sono influenzate anche dalle istituzioni: un marchio che ignori la sostenibilità rischia, infatti, sanzioni e allo stesso tempo rischia una crisi di credibilità e di reputazione in un mondo dove il prestigio va di pari passo con la responsabilità e la consapevolezza. Per tale ragione, le istituzioni giocano un ruolo fondamentale nel cambiamento del significato di lusso e quello che una volta era associato con rarità ed eccesso, oggi viene definito da nuovi valori e coordinate come la durabilità, la trasparenza e l'etica.

2.1.1 Focus sull'Unione Europea: politiche, standard e obiettivi per il settore moda

L'istituzionalizzazione della sostenibilità nell'industria fashion rappresenta un processo che è stato favorito dalla progressiva diffusione di una consapevolezza globale nei confronti di rischi sia sociali che ecologici. Negli anni Novanta e nei primi anni

⁶⁷ UN Alliance for Sustainable Fashion, s.d. *The UN Alliance for Sustainable Fashion: Home*.

Duemila, le Organizzazioni Internazionali hanno iniziato a focalizzarsi sulla protezione dell'ambiente in generale, ma con una limitata attenzione verso le specificità delle imprese dei tessuti e dei beni di lusso, che incidavano in modo significativo sugli effetti negativi per l'ambiente. La storia della sostenibilità intesa in chiave attuale, nasce fin dagli anni '60 e '70 su spinta dei primi movimenti ambientalisti, si diffonde poi intorno agli anni '80 e infine viene adottata ufficialmente a Stoccolma nel Rapporto “*Our Common Future*”⁶⁸ nel 1987, ma è soltanto dopo il 2010 che sotto l'influenza delle Nazioni Unite, la sostenibilità come strategia per un futuro migliore per tutti è stata inclusa nell'industria della moda sia come fattore culturale sia come fattore di sviluppo economico e sociale in grado di favorire una crescita inclusiva e la creazione di nuovi modelli di produzione e di consumo.

Il processo di cambiamento verso una maggiore integrità ecologica e sociale nel settore della moda ha portato alla nascita di movimenti ed iniziative specifiche che, come la “*Fashion Alliance*”⁶⁹ ha consentito di rivolgere l'attenzione sulla necessità di combinare ricerca e innovazione in un'industria che deve coniugare consumo di risorse, produzione di materiali di rifiuto, sfruttamento del lavoro con la qualità e la salvaguardia del benessere del Pianeta e delle persone che vi abitano.

Questa traiettoria epocale è il risultato anche di una lunga pressione da parte di istituzioni a livello globale che hanno così consentito il nascere del corrente *framework* legislativo europeo “*EU Green Deal*” o “*Patto verde europeo*” con l'obiettivo di favorire entro il 2030 la produzione di tessuti più durevoli, riciclabili e a basso impatto ambientale in modo da superare la cosiddetta “moda rigida” e da promuovere un sistema di riutilizzo in grado di ridurre in maniera considerevole lo smaltimento in discarica e l'invio a siti speciali per un processo di incenerimento.

Se alle Nazioni Unite deve essere riconosciuto il merito di aver tracciato i confini generali delle regole, all'Unione Europea va riconosciuto il ruolo di promotore del cambiamento in un settore cruciale per la stessa economia europea del Vecchio Continente. Hanno avuto inizio allora numerosi studi e tante iniziative che hanno messo in rilievo come il settore tessile e dell'abbigliamento costituiscono un notevole valore e al contempo rappresentano anche una attività industriale con un alto impatto ambientale.

⁶⁸ World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations.

⁶⁹ UN Alliance for Sustainable Fashion, s.d. *The UN Alliance for Sustainable Fashion: Home*.

L'UE ha trasformato le idee di sostenibilità in leggi per l'industria della moda e per il settore tessile, ma il suo approccio non si è limitato soltanto a fissare obiettivi ambientali: ha creato un'architettura normativa completa e specifica, in grado di incidere in maniera sistematica sulle modalità operative dei marchi di lusso. Il suo ruolo nel promuovere la sostenibilità non ha riguardato infatti soltanto la protezione dell'ambiente, ma ha anche rafforzato la competitività globale delle imprese europee, con l'obiettivo di consolidarne il posizionamento nel settore *fashion* e del lusso come leader mondiale nell'innovazione sostenibile, fissando standard stringenti che potrebbero diventare parametri di riferimento per il commercio internazionale.

Con un approccio politico così ampio si avranno sicuramente conseguenze rilevanti nei confronti di quanti sono coinvolti nella filiera, siano essi produttori, distributori o consumatori: tutti saranno impegnati in un articolato percorso che deve affrontare grandi sfide per affermare l'ecosistema tessile del futuro.

In questo senso, strutture istituzionali come la *CSDD*⁷⁰ (*Corporate Sustainability Due Diligence*) e la *Strategia Europea dei tessuti*⁷¹ non sono soltanto strumenti di controllo e garanzia, ma funzionano come dispositivi di influenza coercitiva imponendo standard elevati di trasparenza, *due diligence* e criteri di sostenibilità e così l'Unione Europea assicura che i marchi di moda europei possano differenziarsi dai loro *competitors* globali, Stati Uniti e Cina, che hanno normative meno severe. Questa dimensione strategica dimostra come la sostenibilità oltre a un dovere etico rappresenta uno strumento geopolitico per l'intero comparto dell'industria di lusso europea.

In tale cornice normativa, si colloca l'*EU Green Deal*, che rappresenta l'ambizioso piano che vuole rendere l'Europa il primo continente climaticamente neutrale entro il 2050⁷². All'interno di questo *framework*, il settore dei tessuti è stato identificato come un settore prioritario proprio a causa del suo elevato impatto ambientale e l'*EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles* è la prima iniziativa che si riferisce

⁷⁰ European Commission (2024) *Corporate sustainability due diligence*. Available at: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

⁷¹ European Commission, 2022. *EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2022) 141 final.

⁷² European Commission, 2019. *The European Green Deal*. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2019) 640 final.

specificatamente all'industria tessile e della moda⁷³. I suoi obiettivi sono ambiziosi: entro il 2030, tutti i prodotti tessili venduti sul mercato europeo, dovranno essere durevoli, riparabili e riciclabili, privi di sostanze nocive e nel rispetto dei diritti sociali. Questa strategia non si limita a fornire soltanto indicazioni, ma delinea un piano di trasformazione strutturale con obiettivi concreti per contenere la sovrapproduzione, ridurre i rifiuti tessili ed accompagnare il settore verso il superamento graduale del *fast fashion*.

Per l'industria della moda, tali politiche rappresentano sia opportunità che sfide. L'enfasi sulla durabilità e sulla qualità si allinea naturalmente con i valori tradizionali del lusso perché i prodotti di alta manifattura sono spesso associati con le abilità artigianali e la durata nel tempo, caratteristiche in linea con la visione europea dell'economia circolare. Parallelamente, però l'adeguamento richiede anche risorse consistenti quali investimenti in sistemi di tracciabilità e di trasparenza, in innovazioni di processo che risultano cruciali per *brand* che operano con approvvigionamenti globali e catene del valore articolate.

La *Corporate Sustainability Reporting Directive*⁷⁴, entrata in vigore nel 2024, è uno degli strumenti regolatori più incisivi. La *CSRD* introduce per le grandi imprese, incluse le *maison* del lusso, l'obbligo ad integrare nei bilanci annuali informazioni dettagliate e standardizzate sulle loro performance ambientali e sociali. Questo comporta l'inclusione di dati puntuali sulle emissioni di carbonio, sui consumi idrici ed elettrici, sulla gestione delle sostanze chimiche, sulle condizioni di lavoro, sulla diversità e sulla governance. A differenza dei *framework* precedenti, che permettevano una divulgazione più selettiva, il *CSRD* impone metriche tracciabili e verificabili, eliminando la possibilità di uno *storytelling* selettivo o un *greenwashing* superficiale. Per i *brand* di lusso che fondano gran parte del loro valore sulla reputazione questo livello di trasparenza trasforma la sostenibilità in una leva strategica imprescindibile.

⁷³ European Commission, 2022. EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2022) 141 final.

⁷⁴ European Parliament and Council, 2022. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union, L 322, pp. 15–80

Al di là dei *reporting*, l'Unione Europea ha incorporato la sostenibilità all'interno della propria architettura istituzionale adottando una strategia dell'UE per i prodotti tessili circolari, che esplicita il ruolo delle imprese tessili europee nella transizione verso l'economia circolare. Tale strategia pone l'accento sul ruolo assunto dalle aziende tessili nel consumo delle risorse, risultando al quarto posto nello sfruttamento intensivo e collocandosi dopo il settore alimentare, l'edilizia e i trasporti, sia in termini di uso di acqua che di emissione di gas serra. Per questo motivo, l'industria *fashion* non è più considerata solo come settore economico, ma come una priorità sociale e ambientale, che richiede interventi sistemici. Identificando così l'industria tessile come un'area strategica, la Commissione Europea pone la moda al centro di una più ampia trasformazione industriale europea.

Dell'Unione Europea è cruciale anche il ruolo assunto nel promuovere la transizione alla sostenibilità nel settore moda: la UE, infatti, non sta imponendo solo obblighi, ma provvede anche a fornire supporto finanziario per assicurare che il delicato e complesso passaggio sia realizzabile. Programmi come “*Orizzonte Europa*” e “*Innovation fund*” investono milioni di euro nella ricerca di materiali circolari, di processi di produzione a basso impatto, e nell'innovazione della catena di approvvigionamento.

I *brand* di lusso sono tra i maggiori beneficiari di tali fondi, perché la loro visibilità e la loro influenza culturale li rendono i messaggeri ideali per l'innovazione sostenibile. In più, l'Unione Europea supporta le piccole medie imprese nell'industria di moda attraverso specifici strumenti finanziari, riconoscendo che la trasformazione sistemica richiede un cambiamento all'interno dell'intera catena del valore. Quindi, le normative europee riflettono il ruolo di *leadership* dell'Europa a livello internazionale: imponendo standard rigorosi e *reporting*, l'Unione Europea effettivamente esporta il proprio modello a livello globale e i marchi non UE che vogliono accedere al mercato europeo devono adeguarsi a tali regole. Questo crea un effetto a catena che eleva la sostenibilità a un vero e proprio standard per tutta l'industria del *fashion* a livello globale e in questo senso, l'Europa funziona non soltanto come un regolatore, ma come punto di riferimento mondiale che orienta priorità e strategie sfruttando la propria rilevanza economica per sostenere e diffondere una visione del lusso orientata alla sostenibilità.

Il quadro europeo è strettamente allineato all'*Agenda Globale* delle Nazioni Unite e molti degli obiettivi sottolineati nelle strategie europee, come il *CSDD*, corrispondono

agli obiettivi del *SDGs*; infatti, gli obblighi di trasparenza e le condizioni eque del lavoro rientrano nell'*SDG 8* che riguarda l'affermazione di un lavoro dignitoso, mentre l'economia circolare e il riciclo sono in linea con *SDG 12*, che promuove il consumo e la produzione responsabile. L'Unione Europea costituisce quindi concretamente il ponte che raccorda le aspirazioni internazionali e con le pratiche concrete del mondo dell'industria.



Figura 2. "The 17 Sustainable Development Goals"⁷⁵

2.2 Digital fashion e innovazione tecnologica: AI, fashion tech e Metaverso

La tecnologia può realmente cambiare la percezione del lusso, della sostenibilità e della moda? O questa rappresenta solo l'ennesimo stravolgimento di un'industria in costante trasformazione? Queste domande costituiscono il cuore del dibattito che sta mettendo a nudo il ruolo degli strumenti digitali nel disegnare un futuro più trasparente e responsabile nel mondo della moda. Dall'intelligenza artificiale alla *blockchain* fino al Metaverso, queste nuove tecnologie non si limitano solo a rimodellare i processi di produzione nel settore della moda ma ci sfidano a ridefinire i concetti di valore, autenticità

⁷⁵ United Nations, 2015. The 17 Sustainable Development Goals.

e responsabilità. La tecnologia da strumento di lavoro si sta trasformando in un catalizzatore di cambiamenti epocali. Se l'intelligenza artificiale, che spesso viene descritta come rivoluzione silenziosa e invisibile al consumatore, rappresenta un elemento di trasformazione, per l'ecosistema *fashion* è lecito chiedersi come questa possa contribuire alla sostenibilità?

Innanzitutto, l'intelligenza artificiale ottimizza la catena di approvvigionamento, evita la sovrapproduzione misurando la domanda con un'accuratezza senza precedenti⁷⁶. Questo consente di creare un sistema che può predire non soltanto quanti cappotti verranno venduti nell'inverno successivo, ma anche in quale regione e a quale prezzo. Una programmazione così precisa riduce gli *stock* di merce invenduta, abbattendo una delle più grandi fonti di spreco dell'industria della moda.

L'intelligenza artificiale presenta un ulteriore vantaggio, ossia quello di migliorare le condizioni di lavoro che rappresentano un aspetto fondamentale della sostenibilità sociale. Monitorando e ottimizzando i flussi di produzione è possibile prevenire lo sfruttamento e garantire tempistiche di lavoro più realistiche e quindi etiche. Questa è la dimensione nella quale l'innovazione tecnologica promuove e alimenta la dimensione sociale della sostenibilità e la trasparenza consentita mediante l'impiego dell'AI porta alla luce dinamiche nascoste, consentendo una loro gestione in modo efficace e responsabile⁷⁷.

Forse è proprio nel settore del *design* che l'intelligenza artificiale offre le promesse più convincenti, è in tale ambito, infatti, che ci si chiede se gli algoritmi possano generare idee coerenti con i principi etici e di sostenibilità oltre che esteticamente validi. I *designer* utilizzano sempre più l'intelligenza artificiale per simulare la resa dei tessuti, per testare materiali innovativi e per prevedere le reazioni del consumatore prima che un capo venga prodotto⁷⁸. Questo approccio abbatte i costi riducendo l'impiego delle risorse necessarie per i prototipi e inoltre in questo specifico contesto, l'AI potenzia la creatività

⁷⁶ Culot, G., Podrecca, M. and Nassimbeni, G., 2024. Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review of empirical studies and research directions. *Computers in Industry*, 162, 104132.

⁷⁷ European Parliament and Council, 2022. *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD)*. Official Journal of the European Union, L 322, pp. 15–80

⁷⁸ Hu, L., Olivieri, M., Giovannetti, M. and Cedrola, E., 2025. *The retail strategies of luxury fashion firms in the metaverse: Enhancing brand experiences*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104202.

senza sacrificare la responsabilità, e quindi senza alterare quell'equilibrio cruciale che risulta di particolare rilevanza soprattutto nel settore delle imprese del lusso che guardano con estrema attenzione al futuro.

Se un tempo il lusso era avvolto da un'aura di segreto, oggi esso tende a consolidare la propria legittimazione attraverso la trasparenza e la tracciabilità e la *blockchain* diventa così un nuovo codice narrativo, che racconta le origini e la storia di un capo⁷⁹. Ad ogni indumento può essere assegnata un'identità digitale che traccia il suo percorso: dal campo di cotone fino allo stabilimento tessile, dall'*atelier* fino alla *boutique*. A differenza delle etichette tradizionali, la storia del prodotto oggi non può quindi essere alterata, creando un livello di fiducia senza precedenti tra *brand* e consumatori.

Tutte queste innovazioni si intrecciano con il più ampio sviluppo del *fashion* digitale, che non solo permette di far coesistere creatività e sostenibilità in un ambiente dematerializzato, ma offre anche soluzioni concrete per ridurre l'impatto ambientale e facilitare l'economia circolare. Dai prototipi virtuali realizzati con *software* 3D – che limitano la produzione di campioni fisici e i rifiuti connessi – alle analisi predittive basate sui dati, in grado di ottimizzare le catene di approvvigionamento ed evitare sovrapproduzione ed eccesso di scorte, fino al supporto dei nuovi modelli di consumo circolare come la rivendita dell'usato e il noleggio di capi e accessori, la tecnologia digitale diventa un alleato strategico, consentendo infatti di limitare sprechi di materiali, emissioni inquinanti e sfruttamento del lavoro, rafforzando la centralità della sostenibilità e rendendo possibili consumi più consapevoli, trasparenti e rispettosi dell'ambiente⁸⁰.

Accanto a queste innovazioni, emerge anche un nuovo orizzonte digitale che spinge ancora oltre i confini della sostenibilità e della creatività: il Metaverso. Spesso descritto come il nuovo *Internet*, il Metaverso è un ambiente digitale tridimensionale in cui gli utenti in generale e i consumatori in particolare, possono interagire, lavorare e comunicare. Nel settore della moda, l'universo digitale rappresenta una opportunità per costruire una nuova dimensione in termini di presenza, identità e consumo. La sfida è ovvia: come si può tradurre l'esperienza sensoriale del lusso in *pixel*? L'opportunità comunque è ancora più stimolante: costruire una nuova cultura del consumo meno legata

⁷⁹ Aakanksha, L. and Aravendan, M., 2023. Impacts of Transparency and Traceability on Fashion Supply Chain System. *Intelligent Information Management*, 15, pp. 100–119.

⁸⁰ Candeloro, D., 2020. Towards Sustainable Fashion: The Role of Artificial Intelligence — H&M, Stella McCartney, Farfetch, Moosejaw: A Multiple Case Study. *ZoneModa Journal*, 10(2).

alla produzione materiale⁸¹. I *brand* di lusso stanno infatti sperimentando sfilate digitali che riducono il ricorso a viaggi internazionali, abbattendo così le emissioni di carbonio prodotte durante le *Fashion Week*. Hanno inoltre iniziato ad offrire camerini digitali con esperienze di *styling* interattive, con prove di abiti virtuali che non necessitano dunque di resi che riducono drasticamente gli sprechi tipici dell'*e-commerce*. In questo scenario, appare quindi evidente come il futuro della moda dipenda dalla capacità delle imprese di integrare l'innovazione tecnologica nei loro *business model* guidando un cambio di paradigma che segna il passaggio da un modello lineare, opaco e ad alta intensità di risorse ad uno circolare trasparente e orientato all'innovazione.

2.3 Il Dna sostenibile di Stella McCartney: visione e valori del brand

Nel 2017 Natalie Massenet, presidentessa del British Fashion Council parlò così: *“It is a great honour to present the Special Recognition Award for Innovation to Stella McCartney. Stella is a fashion pioneer, she has created a modern vegetarian business that in turn has led her to be at the forefront of sustainable sourcing and material innovation. She is proof that high and ethical fashion combined can create astonishing results and her innovative approach to the industry is an inspiration to us all.”*⁸².

“È un grande onore conferire il Premio Speciale per l'innovazione a Stella McCartney. Stella è una pioniera della moda, ha creato un'azienda vegetariana moderna che a sua volta l'ha portata ad essere all'avanguardia nell'approvvigionamento sostenibile e nell'innovazione dei materiali. È la prova che l'alta moda e l'etica, combinate insieme, possono creare risultati sorprendenti e il suo approccio innovativo al settore è fonte d'ispirazione per tutti noi.”

Fondato nel 2001 in partnership Gucci, dalla figlia dell'omonimo membro dei Beatles Paul McCartney, Stella Nina McCartney, stilista britannica, è diventata pioniera della sostenibilità e dell'approccio etico alla moda sin lancio del suo *brand* che prende il

⁸¹ Park, H. and Lim, R.E., 2023. Fashion and the metaverse: Clarifying the domain and establishing a research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103413.

⁸² British Fashion Council (2017) Stella McCartney to be Honoured with Special Recognition Award For Innovation at the Fashion Awards 2017 in Partnership with Swarovski. Available at: <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/pressreleases/Stella-McCartney-to-be-Honoured-with-Special-Recognition-Award-For-Innovation-at-the-Fashion-Awards-2017-in-Partnership-with-Swarovski>

suo nome, e che si caratterizza per l'assenza di qualsiasi materiale di origine animale⁸³. Vegetariana da sempre, Stella non ha mai utilizzato pelle, piume, pelle o pelliccia in nessuna delle sue creazioni fin dal primo giorno: una posizione rivoluzionaria, sia allora che oggi. Da quel momento il marchio ha continuato a far crescere la sua *leadership* in materia di sostenibilità attraverso l'innovazione dei materiali e della catena di fornitura, le partnership e altro ancora.

Stella McCartney nasce a Londra e vive tra la metropoli e la campagna inglese, sua madre, Linda McCartney, fotografa, vegetariana e attivista per i diritti degli animali, ha rappresentato e tuttora rappresenta la sua fonte d'ispirazione.

La stilista britannica si è laureata al *Central St.Martins* nel 1995, diventando subito nota per la sartorialità impeccabile, l'estetica audace e l'energia maschile delle sue collezioni femminili. Nel 1997 è stata nominata Direttore Creativo di *Chloé* a Parigi, conducendo la *maison* al successo di critica e pubblico⁸⁴.

Fin dal suo debutto, il marchio Stella McCartney ha evidenziato un impegno solido verso i valori etici, riconoscendo la responsabilità dell'azienda riguardo alle risorse impiegate e all'impatto sull'ambiente, cercando continuamente approcci innovativi per migliorare la sostenibilità, dal *design* alle pratiche commerciali e alla produzione di capi alla sperimentazione dei materiali.

La principale missione di McCartney, che unisce l'impegno del suo brand per la sostenibilità con la bellezza e il lusso del design, rappresenta una svolta per il settore e la consacra come una vera pioniera. L'attenzione verso la sostenibilità si manifesta in ogni sua collezione, che comprende *prêt-à-porter* femminile, moda maschile, accessori, intimo, costumi da bagno, articoli per bambini, fragranze. Ogni categoria di prodotto è realizzata seguendo un metodo responsabile.

Il *brand* collabora anche con partner per il riciclo di tutti i materiali sintetici, con l'obiettivo di diminuire la richiesta di combustibili fossili nella produzione tessile; la stilista britannica è infatti consapevole di quanto sia semplice essere sopraffatti da tutte le conseguenze indesiderate dei prodotti che consumiamo, acquistiamo e indossiamo: per la società, per gli animali, per il pianeta. Pertanto, pur discutendo delle condizioni terribili

⁸³ Stella McCartney: forging the future of sustainable fashion
<https://sustainabilitymag.com/sustainability/Stella-McCartney-forging-the-future-of-sustainable-fashion>

⁸⁴ ABOUT STELLA McCartney <https://www.StellaMcCartney.com/it/it/Stellas-world/about-Stella-McCartney.html>

che i lavoratori affrontano nelle fabbriche di fast fashion o dell'impatto ambientale devastante dell'allevamento intensivo, desidera evidenziare che non si tratta di indurre un senso di colpa. In fondo, è difficile esprimere il massimo del proprio potenziale, specialmente quando ciò a cui molti di noi aspirano sembra irraggiungibile: esistere in modo più ecologico senza sacrificare i comfort e i piaceri della vita contemporanea. L'obiettivo è mostrarsi al meglio, sentirsi a proprio agio e, in un certo senso, fare qualcosa di positivo⁸⁵.

2.3.1 Innovazione dei materiali e ricerca di alternative cruelty-free

Nel settore del lusso, i materiali svolgono una funzione semiotica cruciale: veicolano prestigio, comunicano storie e valori simbolici. Tradizionalmente l'impiego di materiali di origine animale come la pelle e la pelliccia in passato definiva la concezione del lusso: rarità, opulenza ed esclusività. La scelta di Stella McCartney di fondare un marchio *animal-free* fu considerata radicale all'epoca, ma le ha permesso di posizionare il *brand* sin dal principio come *leader* nel settore del lusso *cruelty-free* e nonostante i critici la considerassero inizialmente una limitazione che avrebbe allontanato i consumatori di più alto profilo, nel tempo si è verificato l'opposto: ciò che appariva un vincolo è diventato un trampolino di lancio per l'innovazione⁸⁶.

Rifiutando la *palette* dei materiali convenzionali, il *brand* si è spinto verso l'esplorazione di nuove tecnologie, integrando la scienza sostenibile e le biotecnologie. Inizialmente considerata inadeguata a esprimere i codici del lusso, la pelle sintetica è stata successivamente rivalutata e reinterpretata, fino a essere adattata e innalzata agli standard estetici e qualitativi del settore.

Tra i progetti più emblematici vi sono *Mylo*, materiale derivato dal micelio, biologico e biodegradabile, un'alternativa originale alla pelle animale e alle pelli sintetiche e proprio con la presentazione di accessori e capi nel 2021⁸⁷, McCartney è stata

⁸⁵ Stella McCartney on Wanting to Make Fashion More Sustainable <https://time.com/6302562/Stella-McCartney-sustainability-interview-lvmh/#:~:text=Two%20decades%20on%2C%20she%20remains,%E2%80%9D>

⁸⁶ Kent, S., 2021. Can Stella McCartney clean up fashion? *The Business of Fashion*.

⁸⁷ Kent, S., 2022. Would you buy a mushroom handbag? *The Business of Fashion*.

la prima designer di lusso a introdurre questo biomateriale, assumendosi anche i rischi legati a un'innovazione tanto sperimentale. Produrre il *Mylo* su larga scala richiede ingenti investimenti industriali, una stabile catena di approvvigionamento e anche un'accettazione del consumatore dovuta al fatto che tale materiale è manchevole di quell'ancestrale prestigio di cui gode la pelle animale: intraprendendo per la prima volta un progetto tanto innovativo e sperimentandone al contempo i nuovi rischi, Stella McCartney è diventata una designer d'avanguardia.

Un altro esempio è costituito dall'uso del *Piñayarn*, tessuto riciclabile e biodegradabile ottenuto dagli scarti della buccia dell'ananas, meno appariscente ma segno di un impegno sistematico nella circolarità.

Stella McCartney ha collaborato con i pionieri delle biotecnologie per creare alternative che riprendessero dunque la *texture*, la resilienza e il *comfort* della pelle animale. Con tale scelta è iniziata una svolta filosofica: il concetto di lusso non risiede più nella preziosità intrinseca della materia prima, ma nel messaggio culturale che essa veicola, cosicché prodotti ricavati da scarti di uva o da funghi diventano beni di lusso non in virtù della loro origine, ma proprio grazie ad essa, perché incarnano valori di progresso, responsabilità e innovazione pionieristica⁸⁸ ridisegnando il linguaggio della moda.

Tuttavia, l'impiego di materiali innovativi – ovvero la sostituzione della pelle con un equivalente vegano – ha sollevato una serie di interrogativi: i consumatori considereranno le borse realizzate dagli scarti della buccia dell'ananas pregiate allo stesso livello di quelle prodotte dalla pelle di coccodrillo o di vitello? La strategia di McCartney ha interpretato queste domande come opportunità, ridefinendo l'innovazione dei materiali come la nuova frontiera dell'identità nel settore del lusso⁸⁹.

Un ulteriore caso è rappresentato dalla buccia d'uva, progetto originato dalla collaborazione con Veuve Clicquot, per cui gli scarti dell'industria vinicola si trasformano in tessuti di lusso secondo una logica di economia circolare e di interconnessione tra settori diversi. Trasformando gli scarti dell'industria vinicola in tessuti pregiati, il *brand* dimostra la possibilità di rigenerare materiali di scarto in nuove

⁸⁸ Carter, F. (2024) 'Stella McCartney and Veuve Clicquot collaborate on an accessories collection', *Forbes*, 24 March.

⁸⁹ Kent, S., 2022. Would you buy a mushroom handbag? *The Business of Fashion*.

risorse di pregio⁹⁰ e tale approccio mette in discussione il modello lineare del prendere, produrre, scartare, proiettando la moda in un sistema rigenerativo per cui diverse industrie partecipano alla creazione di un sistema che, pur massimizzando l'efficienza, riduce gli sprechi.

A queste iniziative si aggiunge l'impiego del *nylon* rigenerato da scarti plastici industriali quali reti da pesca e rifiuti tessili, processo che dimostra come anche fibre di scarto possano avere un valore pari a quello delle fibre vergini⁹¹. Integrando tali materiali nelle sue collezioni *prêt-à-porter*, McCartney ribadisce che la circolarità non deve essere confinata a progetti mediaticamente eclatanti, ma deve permeare l'intera gamma di prodotti.

Tali progetti, nati dall'intersezione fra creatività e scienza, mettono in discussione le tradizionali *supply chain* creando nuove sinergie tra moda, aziende biotecnologiche e ricerca e richiedono un ripensamento sistematico dei sistemi produttivi⁹². Non si è più solo di fronte ad esperimenti isolati, bensì si tratta di intraprendere una strategia coerente che integra la sostenibilità in tutta la gamma dei prodotti.

La collaborazione con una storica casa di *champagne*, dimostra che la produzione di materiali innovativi può intrecciarsi con l'eredità culturale, rafforzando al tempo stesso la dimensione simbolica del prodotto.

Tutte queste innovazioni rivelano la strategia di fondo di Stella McCartney che non si limita ad usare alternative sostenibili per una nicchia di consumatori, ma è impegnata nella costruzione di un nuovo modello di consumo attento ai materiali ecosostenibili.

McCartney è inoltre consapevole anche dei limiti di questo percorso e lo denuncia esplicitamente, allorché riconosce che tali innovazioni fanno parte di un percorso in continua evoluzione, a testimonianza del carattere dinamico della sostenibilità⁹³.

Il prezzo elevato ai consumatori non si riferisce soltanto alla funzionalità del bene acquistato ma anche a quello che esso rappresenta in termini di innovazione scientifica e

⁹⁰ Carter, F. (2024) 'Stella McCartney and Veuve Clicquot collaborate on an accessories collection', Forbes, 24 March.

⁹¹ Sherman, L., 2019. How Can New Technologies Help Make Fashion More Sustainable? The Business of Fashion.

⁹² Kertakova, M., 2024. Sustainable design and its importance in contemporary fashion: An analysis of the work of fashion designer Stella McCartney. In: 7th International Scientific Conference Contemporary Trends and Innovations in Textile Industry – CT&ITI 2024.

⁹³ Stella McCartney, 2023. Impact Report 2023. Stella McCartney.

di impegno etico: possedere una borsa in micelio significa anche partecipare a un progetto collettivo, in cui progresso e responsabilità si intrecciano.

Se Stella McCartney riuscisse a normalizzare l'uso dei biomateriali, la moda – settore storicamente fondato sull'imitazione – potrebbe diffondere la logica *cruelty-free* come nuovo standard, ma la realtà mostra che molte *maison* non hanno ancora interiorizzato questa filosofia⁹⁴ e i consumatori stessi non sono del tutto pronti a un passo del genere. Il lavoro di McCartney comunque rimane un progetto visionario, in una realtà imprenditoriale non ancora ampiamente condivisa, la stilista resta l'apripista che ha ridefinito il linguaggio dei materiali⁹⁵ in termini di sostenibilità e rielaborato il significato stesso del lusso.

2.3.2 Oltre i materiali: responsabilità sociale come leva distintiva futura

Nel panorama della moda di lusso, la responsabilità sociale non può essere relegata a un semplice *addendum* etico, ma si configura come elemento strutturale della *brand identity*, in quanto fondata sull'*asset* immateriale più prezioso: il capitale umano. Dalla visionaria creatività del direttore artistico fino al riconoscimento del consumatore finale, il lusso si presenta come un bene culturale ed emozionale che trae la propria forza distintiva dall'opera di artigiani, lavoratori, fornitori e operatori agricoli che con le loro mani trasformano l'idea in bellezza tangibile. I lavoratori non possono e non devono essere considerati solamente come delle unità di lavoro fungibili, ma sono risorse idiosincratice la cui professionalità, il proprio bagaglio culturale, la creatività e la dignità personale concorrono a quell'autenticità e a quel prestigio che il lusso dichiara di avere. Per preservare queste insostituibili figure, il *brand* deve garantire diritti, salari equi, sicurezza e rispetto. Ancora oggi, alcune ricerche sulla vita aziendale mostrano che il settore del lusso è ancora largamente manchevole nel fornire trasparenza completa per quanto riguarda la protezione dei diritti umani, soltanto pochi *brand* riescono a fornire

⁹⁴ Kertakova, M., 2024. Sustainable design and its importance in contemporary fashion: An analysis of the work of fashion designer Stella McCartney. In: 7th International Scientific Conference Contemporary Trends and Innovations in Textile Industry – CT&ITI 2024

⁹⁵ Kent, S., 2021. Can Stella McCartney clean up fashion? The Business of Fashion.

dei *report* dettagliati, mentre molti di essi falliscono ancora largamente sulle condizioni di sicurezza nei luoghi di lavoro e sul sistema di retribuzione⁹⁶.

Analisi esterne hanno rivelato che oltre il 90% dei marchi globali della moda, includendo alcune *maison* di lusso, ancora non garantiscono un salario minimo ai lavoratori, sollevando questioni profonde riguardo la contraddizione tra la retorica dell'esclusività e la realtà dello sfruttamento⁹⁷. Questo divario non solo mina la credibilità, ma sussiste anche il rischio di allontanare una generazione di consumatori sempre più attenta nell'equiparare le performance etiche con il prestigio culturale.

L'esternalizzazione dei sistemi di produzione su scala globale ha rafforzato questa contraddizione: la rilocalizzazione della produzione manifatturiera in Bangladesh, Cambogia, Myanmar, e in India ha creato opportunità di lavoro, ma anche favorito una corsa a ribasso in cui i marchi europei e nordamericani dettano le condizioni ai fornitori fragili che poi sono costretti a tagliare i costi minando i diritti dei lavoratori e la sicurezza⁹⁸. Tragedie come il collasso di *Rana Plaza*⁹⁹, (edificio a Savar in Bangladesh) mostrano le estreme conseguenze di questo squilibrio, anche senza far riferimento ad eventi disastrosi, le realtà dello sfruttamento del lavoro, l'inconsistenza dei salari e la soppressione di unioni commerciali delinea la vita di milioni dei lavoratori all'interno della catena di approvvigionamento dei marchi di lusso. Tali ingiustizie sistemiche rivelano che la responsabilità sociale non può rimanere materia di codici volontari, ma deve essere integrata come priorità strutturale ad ogni livello della *corporate governance*. Un ulteriore aspetto critico riguarda l'allineamento interno. Alcune ricerche evidenziano

⁹⁶ Ebert, I.L. (2018) 'Sustainability strategies in luxury fashion: Company disclosure on human rights', in Gardetti, A. & Muthu, A.L. (eds.) Sustainable Fashion.

⁹⁷ Nyfeler, M. (2022) Fashion and social impact, the keys to understanding, *Luxury Tribune*, 12 May.

⁹⁸ Russell, M. (2020) Textile workers in developing countries and the European fashion industry: Towards sustainability? Brussels: European Parliamentary Research Service (EPRS), Members' Research Service, PE 652.025.

⁹⁹ Il 24 aprile 2013, nella città di Savar in Bangladesh, un edificio chiamato Rana Plaza crollò portando alla morte di più di 1100 persone e al ferimento di altre 2500. L'edificio ospitava cinque diverse fabbriche di indumenti, destinati al mercato estero soprattutto del fast fashion. Segni di cedimenti strutturali, evidenziati già dal giorno precedente, furono ignorati per non interrompere la produzione di vestiti nelle fabbriche del palazzo. Le successive inchieste mostrarono il lato peggiore dell'industria tessile e le pesanti conseguenze per i lavoratori di quella che resta, ancora oggi, la principale fonte di esportazioni del Paese. Il disastro di Rana Plaza ancora oggi fa pagare il conto sulle spalle dei sopravvissuti, che devono convivere con disagi fisici e psicologici e difficoltà a rientrare nel mondo del lavoro; al contempo, le pressioni di associazioni e istituzioni internazionali hanno portato a un miglioramento delle misure di sicurezza e controlli della filiera produttiva. Continua su: <https://www.geopop.it/il-crollo-del-rana-plaza-del-2013-un-tragico-esempio-del-costo-umano-del-fast-fashion/>

infatti come, nelle *boutique* di lusso, possano emergere condizioni di lavoro poco eque e non sempre rispettose della dignità dei dipendenti generando una dissonanza significativa tra l'immagine esterna di responsabilità sociale promossa dal *brand* e la gestione effettiva del proprio *network* interno.

L'analisi delle dinamiche di responsabilità sociale nella moda mette in evidenza ulteriori contraddizioni nel settore del lusso, dove l'immagine di esclusività e pregio si scontra con pratiche di produzione spesso poco eque. Mentre il *fast fashion*, ampiamente criticato per l'impatto ambientale causato dall'utilizzo di materiali scadenti e dall'elevato volume di produzione, oltre che per le condizioni di sfruttamento in cui versano molti lavoratori delle sue filiere globali, anche il lusso, spesso percepito come opposto per qualità e manifattura, non è immune da criticità.

Dietro la retorica dell'esclusività, dei materiali pregiati e dell'alta artigianalità, si celano spesso situazioni di forte squilibrio: numerosi artigiani impiegati nella produzione di capi di alta moda ricevono compensi estremamente bassi, in alcuni casi di pochi euro l'ora, e lavorano in condizioni tutt'altro che sicure o dignitose. A ciò si aggiunge una sproporzione evidente tra i prezzi finali dei capi, ai quali si aggiungono margini di ricarico dal 300% al 1000%. Ne risulta una contraddizione strutturale: il lusso, che costruisce la propria identità sull'eccellenza e sulla responsabilità, in molti casi perpetua logiche di sfruttamento simili, seppur meno visibili, a quelle tipiche del *fast fashion*.

Ci sono però dei modelli positivi che dimostrano come i diritti dei lavoratori con le relative condizioni economiche possono essere preservati pur mantenendo la competitività. Stella McCartney, ad esempio, ha esplicitamente dichiarato che "*Fashion relies on people – the people who make clothes, the farmers who grow the crops for our materials, our employees and our customers. We want to have a positive impact on everyone we depend on and for those who depend on us in return*"; cioè la moda si fonda sulle persone: dagli artigiani che creano e realizzano gli abiti, agli allevatori che coltivano i raccolti dai quali derivano i materiali, fino ai dipendenti e i clienti con l'obiettivo di generare valore positivo sia per coloro che contribuiscono al lavoro sia per chi ne trae beneficio.

La sua impresa monitora i fornitori attraverso relazioni e valutazioni dirette, e con ciò dimostra che la responsabilità sociale può essere integrata come vantaggio strategico

in cui la dignità umana da costo diviene motore di valore. Stella McCartney, infatti, ha implementato un *Codice di Condotta Etica* per i fornitori, un *Codice di Ricerca Responsabile* per il reperimento delle materie prime e una *Policy sulle Attuali Forme di Sfruttamento* dei lavoratori¹⁰⁰, finalizzati ad assicurare dignità, salari adeguati e rispetto in tutta la catena di approvvigionamento.

Preservare e proteggere tali diritti dei lavoratori richiede un sistema di riforme sia a livello industriale che politico, che contempra leggi obbligatorie sulla trasparenza, sugli accordi settoriali per salari dignitosi e sulla rappresentanza dei lavoratori. Senza un quadro più ampio di misure vincolanti e condivise, i fornitori nei Paesi in via di sviluppo restano intrappolati in dinamiche di dipendenza strutturale, costretti ad accettare ordini e condizioni di lavoro inferiori agli *standard* legali. A pagarne le conseguenze sono soprattutto i lavoratori, esposti a salari inadeguati e a contesti operativi privi di tutele.

Per i *brand* di lusso, tali pratiche negative non sono solamente indifendibili da un punto di vista etico ma anche strategicamente autodistruttive, poiché l'erosione della dignità umana mina l'aura di valore sul quale il settore si fonda. Il futuro del lusso dipenderà quindi solo dalla conciliazione dell'esclusività con l'inclusività, del patrimonio culturale con la giustizia, della creatività con la dignità, riconoscendo nei diritti dei lavoratori l'essenza stessa della *value proposition* dell'impresa.

2.3.3 Strategie corporate integrate alla sostenibilità

Il lusso è un'arena nella quale la strategia è importante tanto quanto il *design* e la più grande forza di Stella McCartney risiede, non soltanto nel suo impegno verso la sostenibilità, ma nel modo in cui ha trasformato questa sua premura in una coerente strategia aziendale. Il suo approccio non è mai stato quello di seguire i *trend* o le mode dei consumatori o le pressioni istituzionali, ma solo quello di costruire una *brand identity* nella quale l'etica e l'innovazione fossero inscindibili dall'appetibilità.

Sin dall'inizio, Stella McCartney ha scelto di posizionare il proprio marchio puntando sulla differenziazione; mentre altre *maison* di lusso hanno costruito il loro prestigio sulla lavorazione artigianale nella realizzazione di prodotti in pelle, Stella

¹⁰⁰ Stella McCartney. Social Responsibility & Human Rights.

McCartney ha operato una scelta diversa: ha escluso dalla propria produzione pelle, pelliccia e altri materiali di origine animale. Questa decisione, oltre rendere evidente la sua filosofia di vita, ha segnato la sua unicità nel mercato, tanto che ancora oggi il suo marchio è meno esposto a tentativi di imitazione¹⁰¹.

Diversamente dai competitors come Hermès, Gucci o Prada che rimangono legati alla pelle come elemento distintivo e centrale della loro identità, tanto da rischiare di perdere acquirenti laddove optassero per la produzione di alternative vegane e biologiche, Stella McCartney presidia la dimensione della sostenibilità nel settore del lusso, caratterizzando in modo unico il suo *brand*¹⁰².

Tale strategia si caratterizza per un approccio radicale che va oltre il semplice rifiuto dei materiali animali: il *brand* si è costruito la propria identità sull'innovazione, contrapponendosi ad altre *maison* di moda che preferiscono restare ancorate al passato e alle loro tradizioni artigianali invece per Stella McCartney, la tradizione non è guardare al passato ma anticipare e guidare il cambiamento¹⁰³.

La filosofia del marchio consiste nel costruire ecosistemi piuttosto che esperimenti isolati ed è proprio la volontà di estendere il significato culturale dei propri prodotti e, allo stesso tempo, aprirsi a innovazioni all'avanguardia e crescere su larga scala che ha spinto Stella McCartney ad avviare collaborazioni con industrie tecnologiche, case produttrici di *champagne* e giganti dell'abbigliamento sportivo, dimostrando così che i suoi progetti sostenibili sono parte di alleanze più ampie e strategiche. In tale scenario, una borsa realizzata con i residui dell'uva di *Veuve Clicquot*, per esempio, non rappresenta soltanto un'alternativa materiale¹⁰⁴; ma il punto di convergenza tra due diversi settori del lusso, moda ed enologia, che in tal modo rafforzano l'idea che la sostenibilità può essere esclusiva, prestigiosa e raffinata anche quando nasce da materiali di recupero.

Anche la collaborazione con il marchio sportivo Adidas, finalizzata a produrre abbigliamento tecnico sostenibile, esprime valori come l'accessibilità, l'inclusività e

¹⁰¹ The Optimist, 2016. Stella McCartney: Making faux leather a luxury. Harvard Business School, Technology and Operations Management – MBA Student Perspectives, 4 November.

¹⁰² Chen, C., 2021. Creating with consciousness: Stella McCartney & their path to sustainability. Fashioninnovation, 21 August.

¹⁰³ Bajekal, N., 2023. Stella McCartney on Wanting to Make Fashion More Sustainable. Time, 9 August.

¹⁰⁴ Carter, F. (2024) 'Stella McCartney and Veuve Clicquot collaborate on an accessories collection', Forbes, 24 March.

l'etica nello sport¹⁰⁵. Tutte queste iniziative avvicinano la sperimentazione sostenibile ad un pubblico sempre più vasto e differenziato per interessi, che in tal modo si sente parte attiva nella realizzazione di un progetto più ampio.

In tale linea d'azione la percezione dei consumatori gioca un ruolo centrale: per le generazioni più giovani, come i *Millennials* e la *Gen Z*, l'allineamento etico rappresenta infatti il fondamento della scelta e della fedeltà ad un marchio. Tali consumatori non vedono l'acquisto solo come atto di consumo, ma come un riflesso della loro identità e dei loro valori, e si aspettano che il *brand* dimostri coerenza attraverso comportamenti socialmente ed ecologicamente responsabili¹⁰⁶.

Stella McCartney risponde a tale esigenza, facendo sì che ogni prodotto racconti una storia di innovazione, etica e responsabilità: possedere un prodotto di Stella McCartney significa aderire ad una rivoluzione culturale, ad un progetto di cambiamento che va oltre il semplice valore materiale dell'oggetto¹⁰⁷.

Del resto, anche nell'ambito della comunicazione del *brand*, Stella McCartney non si limita ad impiegare un'etichetta "*green*" ma tende a creare un legame emotivo con i suoi clienti che da semplici acquirenti diventano attori di un progetto culturale ed ecologico più ampio. Questo approccio trasforma l'acquisto di una borsa, delle scarpe o di una giacca in un atto di auto-espressione di posizionamento valoriale, trasformando la *customer experience* in una forma di attivismo etico.

Anche le campagne del *brand* e il suo *storytelling* sottolineano, infatti, l'urgenza dei rischi ambientali del *fashion*, invitando i clienti ad allinearsi alle soluzioni etiche proposte. Per esempio, la comunicazione attorno a *Mylo* – il materiale derivato dai funghi – e *Piñayarn* – ottenuto dalla buccia dell'ananas, oltre ad enfatizzare l'innovazione tecnica sensibilizza i clienti nel sostenere l'industria più rispettosa dell'ecologia.

L'adesione a tali principi etici rappresenta il punto di forza emotivo del marchio, capace di suscitare nei clienti un senso di appartenenza e la partecipazione a una *mission* condivisa. Questa strategia di marketing, basata sulla connessione e sulla trasparenza, si contrappone all'approccio di molte *maison* di lusso tradizionali, che tendono ad

¹⁰⁵ Newbold, A., 2019. Stella McCartney on pushing Adidas to create its most sustainable sportswear collection yet. *British Vogue*, 15 July.

¹⁰⁶ Dubois, D., Jung, S. & Ordabayeva, N., 2021. The psychology of luxury consumption. *Current Opinion in Psychology*, 39, pp.82-87.

¹⁰⁷ Lectra, 2022. Stella McCartney: At the forefront of sustainable innovation. Lectra.

alimentare invece un'aura di esclusività coltivando un rapporto meno diretto con la clientela valorizzando i segreti artigianali tramandati di generazione in generazione.

I *report* di sostenibilità di Stella McCartney inoltre sono pubblici, le campagne sono chiare ed esplicative e le collaborazioni sono narrate come azioni di cooperazione e questo approccio consente di instaurare con i propri clienti un dialogo continuo, ottenendo un duplice vantaggio in termini di fiducia e di coinvolgimento.

Stella McCartney si distingue anche per l'esperienza sensoriale e culturale che accompagna il suo *brand*. Nelle *boutique*, negli *showrooms* e sulle piattaforme digitali, il visitatore viene colpito da materiali naturali, elementi riciclati e scenografie ispirate a paesaggi bucolici ed entra in un percorso che richiama la stessa atmosfera eterea e avvolgente trasmessa dai capi e dal modo in cui essi vengono esposti nelle vetrine.

L'acquisto diventa così un'esperienza immersiva, capace di evocare emozioni legate alla natura e alla purezza, trasformandosi in un incontro con una filosofia in cui innovazione, etica ed estetica convivono.

CAPITOLO 3

STELLA MCCARTNEY ALLA PROVA DEL MERCATO: ANALISI EMPIRICA

3.1 Obiettivi della ricerca e metodo e struttura del questionario: valutare il disallineamento tra azioni del brand e aspettative dei consumatori e logica della survey

Dopo aver esaminato il significato della sostenibilità nel settore del lusso, la presente tesi si concentra su una dimensione empirica, analizzando la percezione dei consumatori. L'obiettivo principale è quello di verificare cosa succede quando le riflessioni teoriche si confrontano con la percezione reale dei consumatori. L'obiettivo di questa ricerca consiste nel verificare se la *value proposition* di Stella McCartney –si connota per il suo impegno etico – corrisponda a quanto atteso dal mercato e venga effettivamente riconosciuta e apprezzata dal pubblico, oppure se emergono *gap* tra le proposte etiche del *brand* e le aspettative della sua clientela con riverberi negativi sulla fiducia nel marchio e sul vantaggio competitivo.

A tal proposito è stato somministrato un questionario strutturato tramite *Google Forms*, che è stato condiviso mediante passaparola all'interno di una rete di amici e conoscenti. Questo strumento ha permesso, infatti, di raccogliere dati quantitativi e qualitativi su temi chiave come la sostenibilità, la trasparenza, l'impatto ambientale e le pratiche etiche. Tale strumento – anche se condotto su un campione con evidenti limiti di dimensione – permette di analizzare, dal punto di vista statistico, i modelli di preferenza dei consumatori, con possibilità di trarre alcune conclusioni sull'efficacia delle strategie di *sustainability* nella produzione del *brand* Stella McCartney.

Il questionario è stato somministrato ad un campione di 107 individui e nonostante le limitate dimensioni del gruppo degli intervistati impongano cautela nella generalizzazione dei risultati, l'indagine ha consentito di raccogliere dati suddivisibili in tre macroaree fondamentali:

- un'analisi esplorativa delle percezioni orientata alla comprensione dei driver di scelta dei consumatori;
- un'analisi di *awareness*, con il fine di valutare quanto i consumatori siano consapevoli delle alternative sostenibili del *brand* Stella McCartney;

- un'analisi di conversione per comprendere in che misura l'adesione ai principi cardine del *brand* influisca sul processo di acquisto.

A tal proposito, le domande sono state formulate e poi poste prendendo in considerazione specifici riferimenti teorici: attraverso la *Catena Attributi-Mezzi-Fini* si è analizzato il concetto di sostenibilità, si tratta di una teoria per la quale il consumatore non acquista solamente attributi funzionali, ma anche simbolici ed etici (tutela dei diritti umani, rispetto per l'ambiente) in questo senso la sostenibilità rappresenta il fine ultimo che guida le scelte del consumatore.

In secondo luogo, lo strumento della *Ponderazione degli Attributi nel Processo di Acquisto* ha permesso di esaminare e circoscrivere gli elementi ai quali il consumatore attribuisce uno specifico peso nel momento in cui si trova costretto ad effettuare una scelta che preclude l'alternativa. Non si tratta solamente di pesare attributi tangibili e visibili ma anche fattori come il tempo, la capacità di spesa o lo *status sociale* rappresentano elementi determinanti; si pensi al conflitto interiore che si genera nel momento in cui si acquista qualcosa che va contro i propri valori per questioni di necessità o mancanza di tempo o per capacità di spesa limitata. In base a tale teoria i consumatori stilano una classifica degli attributi più importanti e il peso che ha ciascun attributo determina una scelta piuttosto che un'altra.

Un ulteriore riferimento è stato rappresentato dalle nozioni fondamentali sulla *Brand Equity*, il valore aggiunto che una marca conferisce ad un prodotto o servizio. Tale valore non è oggettivo ma dipende interamente dalla percezione e dalla conoscenza che i clienti hanno del *brand* stesso e si manifesta in risposte differenziate alle attività di *marketing*. Tra i modelli di misurazione della *Brand Equity*, uno dei più noti è il *Brand Asset Valuator (BAV)*, che valuta i brand sulla base di quattro pilastri, raggruppati in due dimensioni principali: la *Forza della Marca* che indica il potenziale futuro ed costituita dalla *differenziazione* e dalla *rilevanza* e la *Statura della Marca* che indica la *performance* attuale e si compone della *stima* – il rispetto e la considerazione di cui gode il *brand* – e la *conoscenza* – il livello di consapevolezza e familiarità che i consumatori hanno con il brand.

A questi concetti si collegano anche la *Brand Awareness* ovvero la capacità di un marchio di essere riconosciuto dal consumatore per attributi che lo identificano e lo rendono riconoscibile e ricordabile e ulteriori strategie specifiche quali la differenziazione

e l'innovazione come fonte di vantaggio competitivo. Tali elementi insieme contribuiscono alla *Brand Loyalty*.

L'impostazione del questionario è stata disegnata al fine di minimizzare gli errori nelle risposte e guidare progressivamente gli intervistati da argomenti più generali a domande più specifiche: l'impiego di domande a scelta multipla, scale di Likert e domande aperte, ha consentito di bilanciare un'analisi quantitativa robusta con la ricchezza qualitativa.

Il sondaggio è stato disegnato per durare approssimativamente otto-dieci minuti, lungo abbastanza per catturare in profondità le reali motivazioni dei consumatori ma al tempo stesso corto abbastanza per evitare che risultasse troppo impegnativo o monotono.

Tutte le 107 risposte raccolte sono state ritenute valide, evidenziando un elevato livello di partecipazione da parte dei rispondenti e garantendo al contempo l'affidabilità dei dati ottenuti.

L'importanza di questa analisi empirica si trova precisamente nel fatto che Stella McCartney dovrebbe, in teoria, rappresentare il miglior caso-scenario. Se persino un *brand* come Stella McCartney – che ha fatto della sostenibilità il proprio DNA fin dalla nascita, che da oltre due decenni coniuga innovazione ed etica con il lusso – incontra ancora dubbi o non soddisfa pienamente le aspettative del mercato, allora la sfida per le altre *maison*, che hanno abbracciato la sostenibilità più tardi e in modo meno radicale, risulta ancora più complessa. In questo senso, Stella McCartney rappresenta un terreno di sperimentazione decisivo per l'intera industria del lusso e il suo caso permette di misurare concretamente la distanza tra gli ideali dichiarati e la loro effettiva realizzazione.

I risultati della presente ricerca perseguono due obiettivi principali: da un lato, valutare l'efficacia di Stella McCartney nel comunicare e tradurre i propri valori sostenibili; dall'altro, offrire una riflessione più ampia sulle dinamiche del lusso sostenibile. Se gli sforzi del *brand* risultassero riconosciuti, ciò confermerebbe che la sostenibilità può costituire una leva di differenziazione e di creazione di valore nel settore del lusso. Al contrario, qualora emergessero discrepanze significative tra quanto intrapreso dal *brand* e quanto percepito dai consumatori, si aprirebbe un dibattito su cosa significhi realmente 'sostenibilità' per il consumatore.

3.2 Risultati e interpretazione dei dati raccolti

Al fine di inquadrare più dettagliatamente le caratteristiche del campione sono stati raccolti ed analizzati alcuni dati sociodemografici di base. I seguenti grafici mostrano la distribuzione dei rispondenti per fascia di età, genere e occupazione fornendo un quadro preliminare necessario all'interpretazione dei risultati.

Grafico 1

Età

107 risposte

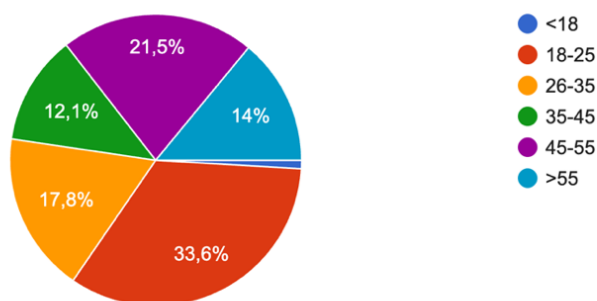


Grafico 2

Sesso

107 risposte

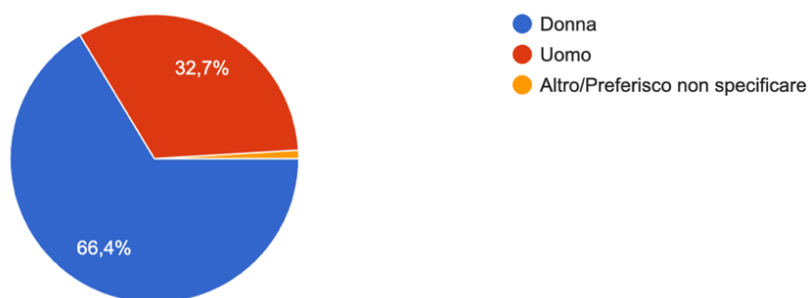
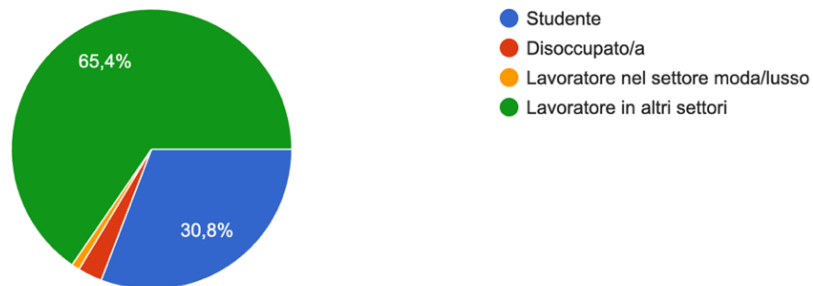


Grafico 3

Occupazione

107 risposte



Quando senti la parola sostenibilità, a cosa pensi principalmente?

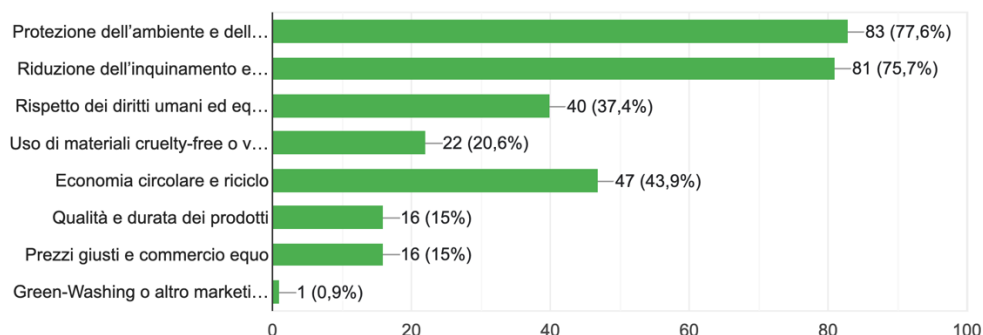
Nella prima parte del questionario, sono state formulate domande volte ad indagare le percezioni generali in merito alla sostenibilità tra i consumatori, senza riferimenti al settore del lusso. Lo scopo era quello di comprendere quali associazioni spontanee emergessero in relazione a questo principio e che ordine di priorità gli intervistati attribuissero a tali elementi nella loro vita quotidiana.

I risultati mostrano che la maggior parte degli intervistati associa in primo luogo la sostenibilità alla protezione dell'ambiente e dell'ecosistema (77,6%), alla riduzione dell'inquinamento e delle emissioni (75,7%). Ulteriori dati significativi tra i candidati includono il rispetto dei diritti umani e l'equità sociale e l'economia circolare, mentre solo lo 0,9% associa la sostenibilità al *greenwashing*. In generale, le risposte mostrano che i consumatori interpretano la sostenibilità come un concetto prevalentemente ambientale, mentre aspetti quali l'uso di materiali *cruelty-free* o vegani e il commercio equo e solidale risultano secondari.

Grafico 4

Quando senti la parola sostenibilità, a cosa pensi principalmente? (Puoi scegliere fino a 3 opzioni, oppure scrivere la tua idea)

107 risposte



Se acquisti fast fashion, quanto ti fa sentire in conflitto con i tuoi valori di sostenibilità?

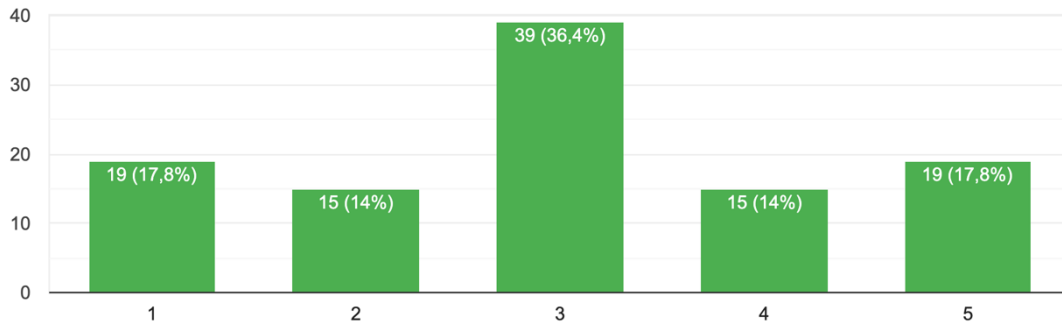
L'obiettivo di tale domanda è stato quello di indagare in che misura i consumatori percepiscano un conflitto interiore quando il loro comportamento di acquisto non è coerente con i propri principi di sostenibilità. Tale domanda ha lo scopo di valutare l'importanza e il peso che la sostenibilità ha come valore individuale. I risultati ottenuti sono eterogenei: il 36,4% degli intervistati mostra un medio livello di conflitto (3), mentre si equivalgono le percentuali al 17,8% di coloro che non avvertono alcun contrasto con i propri valori (1) e coloro che avvertono un elevato conflitto interiore (5). Stessa situazione di equilibrio si riscontra anche per gli intervistati che non sono particolarmente interessati (2) e quelli che invece lo considerano molto rilevante (4).

Questi dati suggeriscono che la sostenibilità possiede un peso nella coscienza dei consumatori, ma non sempre si traduce in comportamenti coerenti. Per un *brand* come Stella McCartney, tale situazione rappresenta al tempo stesso un'opportunità e una sfida: da un lato vi è la possibilità di attrarre quei consumatori che desiderano ridurre la distanza tra i propri ideali e le pratiche di consumo; dall'altro resta complesso coinvolgere coloro per i quali tale conflitto non risulta decisivo nelle decisioni d'acquisto.

Grafico 5

Se acquisti fast fashion, quanto ti fa sentire in conflitto con i tuoi valori di sostenibilità? (Scala 1–5: per niente - moltissimo)

107 risposte



Ti è mai capitato di scegliere un prodotto non sostenibile pur sapendo che sarebbe stato meglio per l'ambiente acquistare un'alternativa più etica? Come ti sei sentito in quel momento?

Tale domanda aperta è stata inserita per cogliere la dimensione emozionale delle decisioni di consumo e per verificare se, di fronte alla scelta di un prodotto non sostenibile pur avendo a disposizione un'alternativa più etica, emergessero sentimenti di giustificazione, senso di colpa o indifferenza. Le risposte raccolte mostrano una varietà di atteggiamenti: molti hanno ammesso di sentirsi in colpa o delusi da sé stessi, altri hanno espresso indifferenza, mentre la maggior parte degli intervistati ha giustificato la propria decisione con la mancanza di altre alternative disponibili, tempo limitato o motivazioni economiche. Tali risposte confermano che le reazioni emotive alle scelte non sostenibili sono eterogenee e fortemente influenzate dal contesto socioeconomico in cui la decisione viene presa.

Grafico 6

Ti è mai capitato di scegliere un prodotto non sostenibile pur sapendo che sarebbe stato meglio per l'ambiente acquistare un'alternativa più etica? Come ti sei sentito/a in quel momento?

107 risposte

Non mi è capitato ad un livello profondo credo

Non ci ho mai pensato, non essendo fan dello shopping compulsivo. Acquisto capi di qualità e che durano, ma giusto un paio di volte l'anno e senza farmi domande

Cerco di non pensarci

si, soprattutto capi d'abbigliamento fast fashion come quelli di Zara, però purtroppo non ho mai trovato cose alternative e sostenibile con cui sostituire questi capi fast fashion e sicuramente poco sostenibili. È capitato che quando ho ordinato vestiti ho pensato alla non sostenibilità del brand, però allo stesso tempo i miei acquisti sono pochi e limitati, per cui non mi sono sentito troppo in colpa.

Facendo spesa invece di portarmi le buste di stoffa da casa chiedo quelle di plastica, sento che è sbagliato ma cerco di rimediare riutilizzando le buste per altri scopi.

Raramente

Sì, mi è capitato e mi sono sentita in colpa

Grafico 7

Ti è mai capitato di scegliere un prodotto non sostenibile pur sapendo che sarebbe stato meglio per l'ambiente acquistare un'alternativa più etica? Come ti sei sentito/a in quel momento?

107 risposte

si mi è capita ogni tanto di acquistare fast fashion quando mi serve una determinata cosa in un tempo breve e quindi non ho tempo di cercarla in negozi vintage, vinted o altri negozi. Quando lo faccio sinceramente non mi sento molto in colpa, anche perchè capita paramento. I sensi di colpa mi vengono però, nel momento in cui quel determinato capo mi stufa dopo poco o si era usura dopo pochi lavaggi.

Sì, mi sono sentita un po' in colpa, consapevole di aver messo da parte i miei valori.

Mi è capitato di comprare un prodotto non sostenibile se non c'era l'equivalente sostenibile. Non mi piace ma cerco di limitare questo tipo di acquisto

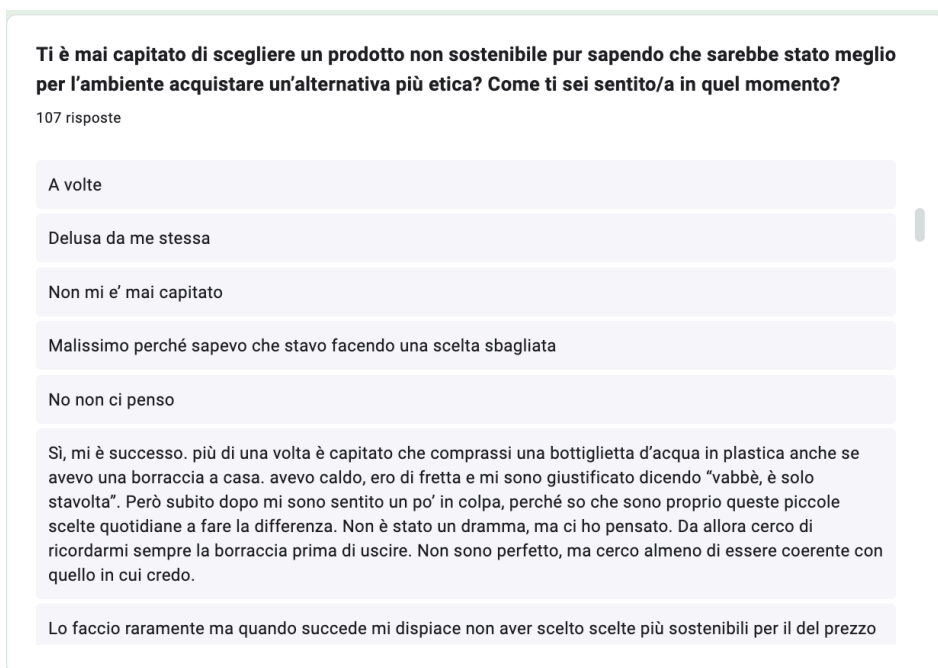
Sì, mi sono sentita molto in conflitto con i miei valori: incoerente con me stessa

Con qualche senso di colpa

Non mi è capitato

si

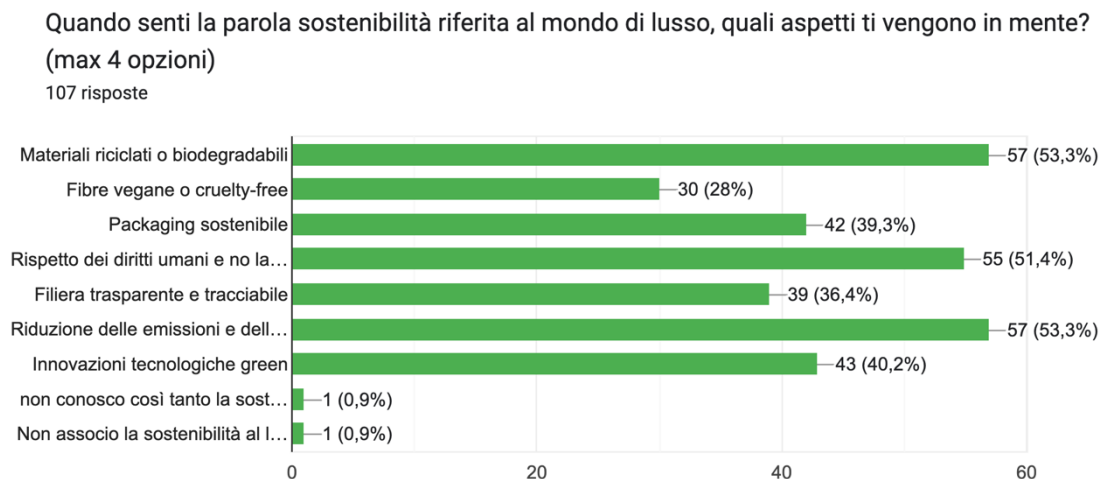
Grafico 8



Quando senti la parola sostenibilità riferita al mondo del lusso, quali aspetti ti vengono in mente?

Questa domanda è stata formulata con l'intento di comprendere se i consumatori associno la sostenibilità riferita al mondo del lusso agli stessi concetti attribuiti alla sostenibilità in generale, oppure se adottino criteri differenti pensando a prodotti/servizi *high-end*. Dai risultati riportati nel grafico, si evince che i consumatori tendono a mantenere invariati i riferimenti già espressi.

Grafico 9



Immagina che un brand di lusso possa scegliere di investire solo in uno di questi aspetti. Quale ritieni più importante per la società in generale?

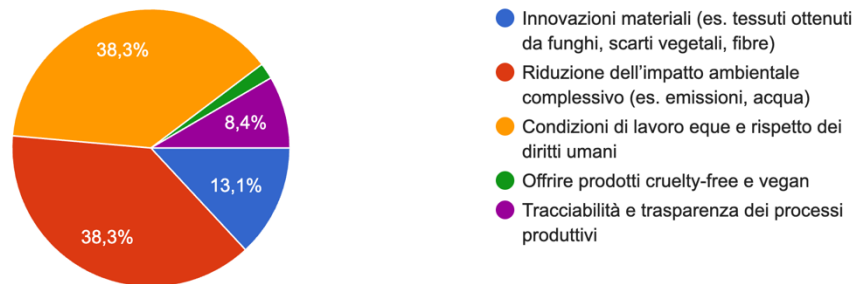
L’obiettivo di questo quesito è stato quello di misurare la priorità dei consumatori e i possibili *trade-off* nella sostenibilità, al fine di rivelare quali impegni sostenibili il consumatore consideri maggiormente impattanti per la società.

I risultati mostrano una distribuzione equilibrata: gli intervistati hanno risposto in egual misura sia la riduzione dell’impatto ambientale sia l’assicurare condizioni di lavoro eque e il rispetto dei diritti umani; al contrario le innovazioni materiali – anche se diretta conseguenza della riduzione dell’impatto ambientale – e la tracciabilità sono state meno valorizzate, rispettivamente con 13,1% e 8,4%. Questi risultati mostrano come i consumatori attribuiscono il massimo valore agli impegni concreti che incidono sul benessere collettivo e sull’ambiente, riconoscendoli come i principali ambiti in cui i brand di lusso dovrebbero concentrare i propri investimenti.

Grafico 10

Immagina che un brand di lusso possa scegliere di investire solo in uno di questi aspetti. Quale ritieni più importante per la società in generale?

107 risposte



Quali caratteristiche/garanzie/servizi pretendi o ti aspetti quando acquisti un prodotto/servizio di lusso che è sostenibile? Puoi fare degli esempi

Tale domanda aperta è stata posta con l’obiettivo di indagare le reali aspettative e/o pretese dei consumatori che acquistano prodotti e servizi di lusso sostenibili, per comprendere se esse si limitassero ai tradizionali principi sociali e ambientali o andassero oltre. Le risposte più frequenti sono state “l’alta qualità dei materiali”, “la durabilità”, “il rispetto dei diritti dei lavoratori”, “la trasparenza e la tracciabilità”, “la produzione

cruelty-free”. Tali risposte mostrano che per il consumatore la sostenibilità non si configura come un mero elemento accessorio ma piuttosto come un tratto intrinseco e qualificante del lusso.

Inoltre, le risposte fornite dagli intervistati hanno reso evidente una certa contraddizione: alle domande esposte in precedenza, solo una minoranza aveva dichiarato importante il criterio di produzione *cruelty-free* o i materiali innovativi, mentre in questa domanda aperta tali aspetti sono emersi tra i più citati. Ciò suggerisce che, quando il consumatore non è guidato da vincoli o opzioni predefinite, tende a esprimere in modo più autentico le proprie priorità. Per questo motivo, le domande aperte si sono rivelate particolarmente preziose nell’analisi, poiché hanno permesso di far emergere dimensioni latenti e valori non espressamente dichiarati.

Grafico 11

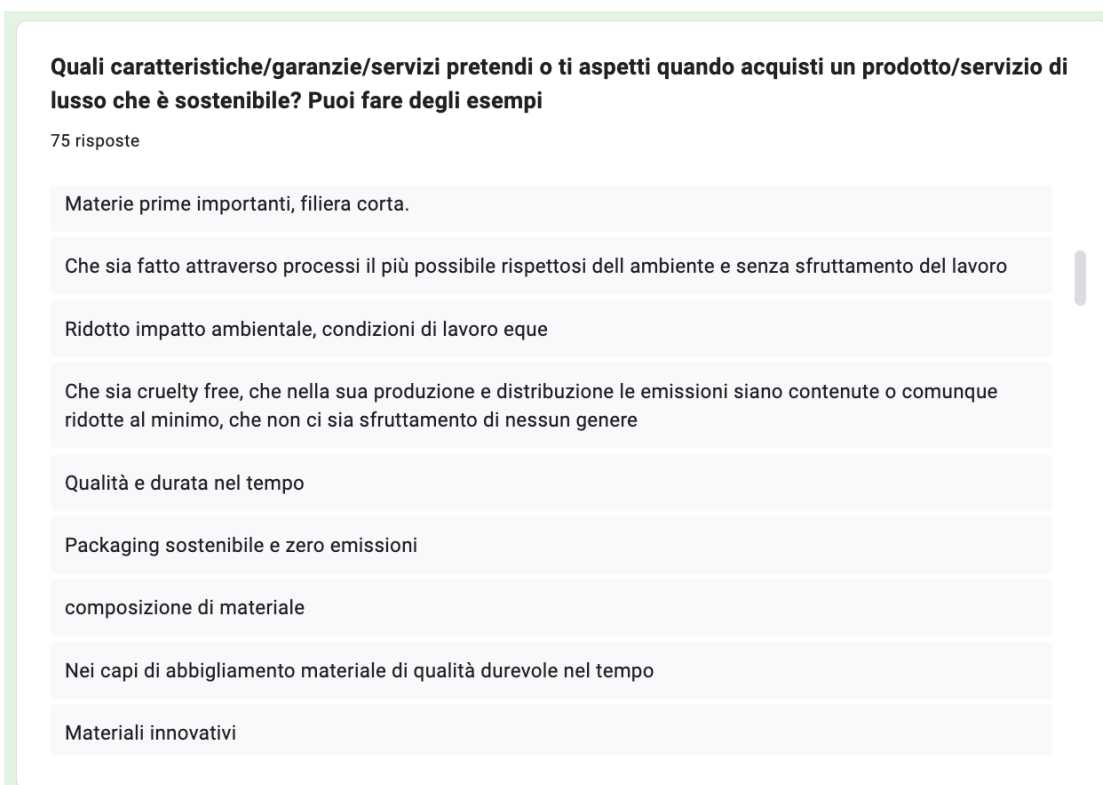


Grafico 12

Quali caratteristiche/garanzie/servizi pretendi o ti aspetti quando acquisti un prodotto/servizio di lusso che è sostenibile? Puoi fare degli esempi

75 risposte

Che non sia la derivazione di sofferenza animale

Tracciabilità e trasparenza dei processi produttivi

qualità

Durabilità, qualità, tracciabilità.

Ad esempio che non sia testato sugli animali, che non implichi lavoro minorile, e che utilizzi materiali green

cruelty free vegan e con materiali sostenibili ma duraturi

La qualità dev'essere ottima e deve giustificare il prezzo

alta qualità nei materiali, che durino nel tempo, che siano il più naturali possibili senza trattamenti chimici strani

Che non sfruttino i loro lavoratori

Grafico 13

Quali caratteristiche/garanzie/servizi pretendi o ti aspetti quando acquisti un prodotto/servizio di lusso che è sostenibile? Puoi fare degli esempi

75 risposte

Non so

Tracciabilità/assistenza/consapevolezza/preparazione del personale/coerente brand identity/nessuna collaborazione con aziende che fanno green washing

Prodotto di elevata qualità anche se prodotto utilizzando materiali o tecnologie a ridotto impatto ambientale

condizioni di lavoro eque e rispetto dei diritti umani

Qualità equiparabile al costo

Sicurezza ed efficacia

tracciabilità materiali impiegati

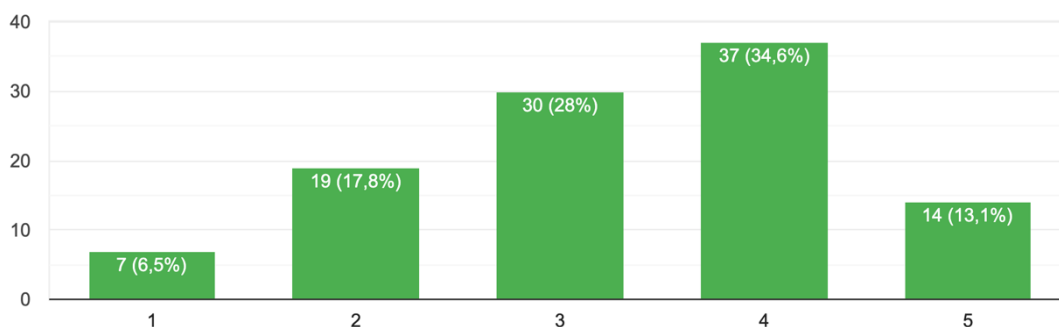
Prodotto che duri nel tempo, che non sia tossico

Quanto è importante per te la sostenibilità quando scegli un prodotto/servizio di lusso?

Il fine di questa domanda è stato di misurare il peso attribuito alla sostenibilità nel processo decisionale di scelta di prodotti o servizi di lusso, in rapporto ad altri attributi quali la notorietà del *brand*, il *design* dei prodotti o lo *status* sociale. La ricerca ha mostrato risultati tendenzialmente medio-alti dato che il 34,6% degli intervistati reputa la sostenibilità un attributo importante e il 28% mediamente importante ma non determinante.

Grafico 14

Quanto è importante per te la sostenibilità quando scegli un prodotto/servizio di lusso? (Scala 1-5: per niente - moltissimo)
107 risposte



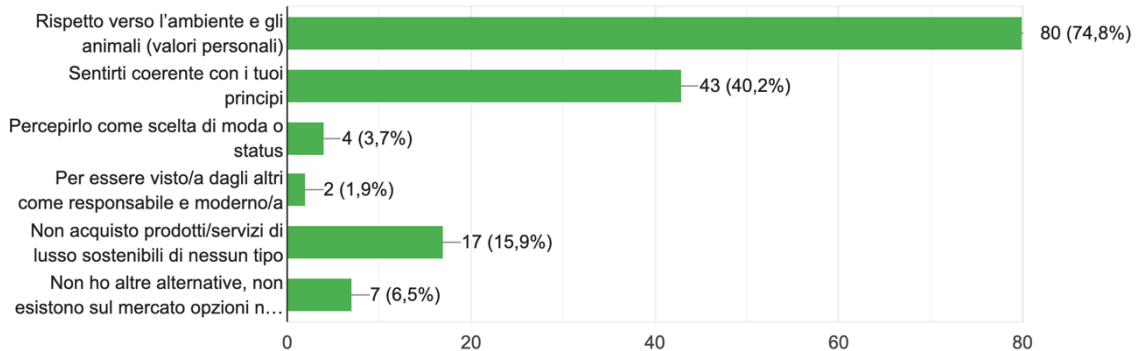
Se acquisti o acquistassi un prodotto/servizio di lusso sostenibile lo faresti principalmente per...

Tale domanda è stata formulata con l'obiettivo di svelare e sviscerare le motivazioni profonde che spingono i consumatori ad acquistare prodotti di lusso sostenibili, per distinguere le spinte intrinseche (legate a valori e coerenza etica) da quelle estrinseche (collegate a *status* e immagine sociale). La maggior parte del campione ha risposto "rispetto per l'ambiente e gli animali", seguito dal "sentirsi coerenti con i propri principi"; pochissimi hanno menzionato lo "*status* e le mode" o "l'essere percepiti positivamente dagli altri". Le implicazioni di questa domanda mostrano che il lusso sostenibile è percepito come manifestazione di un'etica personale interiorizzata piuttosto che come strumento di riconoscimento sociale esterno. Questa dinamica rappresenta un vantaggio competitivo per Stella McCartney, il cui posizionamento di brand si fonda su una *value proposition* chiaramente radicata nei principi etici.

Grafico 15

Se acquisti o acquistassi un prodotto/servizio di lusso sostenibile, lo faresti principalmente per:
(max 2 opzioni)

107 risposte



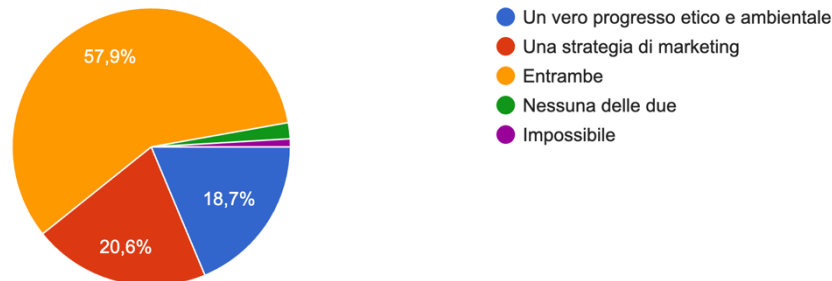
Secondo te, l'utilizzo di materiali sostenibili nei brand di lusso è...

Questa domanda si propone di valutare in che modo i consumatori interpretino l'autenticità delle dichiarazioni di sostenibilità nel settore della moda di lusso, ovvero se tali dichiarazioni vengano percepite come espressioni genuine o come mere operazioni di marketing non sempre coerenti con le pratiche reali. I risultati mostrano un evidente risposta: l'utilizzo di materiali sostenibili rappresenta al contempo un progresso etico e ambientale ma anche una strategia comunicativa con finalità commerciali. Emerge dunque un elevato livello di scetticismo e perplessità: la sostenibilità è autentica ma anche strumentalizzata. Per Stella McCartney tale risultato rappresenta al contempo sia una sfida che un'opportunità: da un lato, il suo impegno concreto nel ricercare alternative sostenibili riesce a distanziarla dai marchi che vengono accusati di *greenwashing*, dall'altro, evidenzia la necessità di rafforzare la comunicazione in modo trasparente per ridurre i dubbi e consolidare la fiducia dei consumatori.

Grafico 16

Secondo te, l'utilizzo di materiali sostenibili nei brand di lusso è:

107 risposte



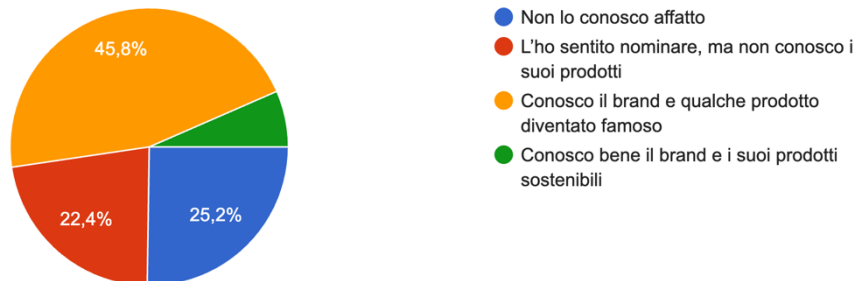
Quanto conosci il *brand* Stella McCartney?

Con questa domanda ci si addentra dunque nel cuore del questionario, passando da un'indagine generale sulla sostenibilità a un'analisi più mirata sulla relazione tra i consumatori e Stella McCartney, infatti per poter valutare l'allineamento o il disallineamento tra le aspettative dei consumatori e il *brand* Stella McCartney è stato fondamentale verificare preliminarmente il livello di conoscenza del marchio, poiché la brand awareness costituisce un elemento utile per interpretare la percezione delle strategie di sostenibilità. Tuttavia, è opportuno precisare che non è condizione necessaria che i consumatori conoscano, o conoscano in maniera approfondita, il *brand*: l'obiettivo non è misurare la notorietà in sé, ma comprendere se e in che misura le azioni intraprese da Stella McCartney a livello *corporate* vengano riconosciute anche da chi non ha familiarità con il marchio. In questo senso, il giudizio degli intervistati non-conoscenti di Stella McCartney assume un valore quasi maggiore, poiché offre una prospettiva neutrale e libera da pregiudizi legati all'immagine o alla reputazione pregressa. I risultati mostrano che il 25,2% dei rispondenti non conoscono affatto il *brand*, mentre il 45,8% affermano di conoscerlo e di ricordare i suoi prodotti più iconici, solamente il 6,5% è pienamente consapevole delle azioni sostenibili che il brand porta avanti.

Grafico 17

Quanto conosci il brand Stella McCartney?

107 risposte



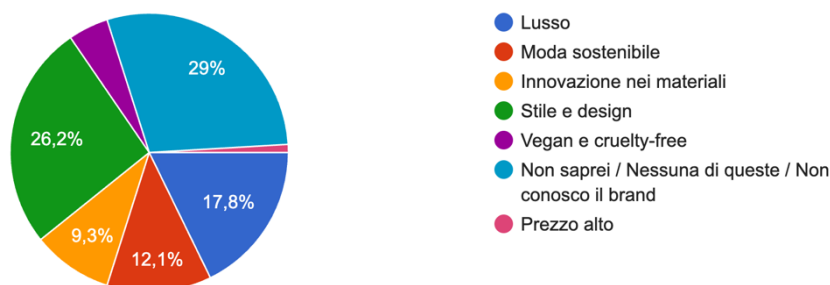
Quale di queste parole assoceresti maggiormente a Stella McCartney?

In continuità con la domanda precedente, rivolta a coloro che avessero sentito nominare il *brand* o i suoi prodotti più iconici, questa domanda è stata fondamentale per comprendere quali termini e macro-concetti di sostenibilità associassero maggiormente a Stella McCartney. L'obiettivo è stato quello di comprendere il posizionamento del marchio nella mente dei consumatori, e i risultati ottenuti sono promettenti: il 12,1% associa il *brand* alla moda sostenibile e il 9,3% ad innovazioni nei materiali. Rilevanti sono anche le percentuali che riguardano il risultato sul lusso percepito non solo attraverso la lente della sostenibilità, ma anche come espressione di eccellenza e alta manifattura.

Grafico 18

Quale di queste parole assoceresti maggiormente a Stella McCartney?

107 risposte

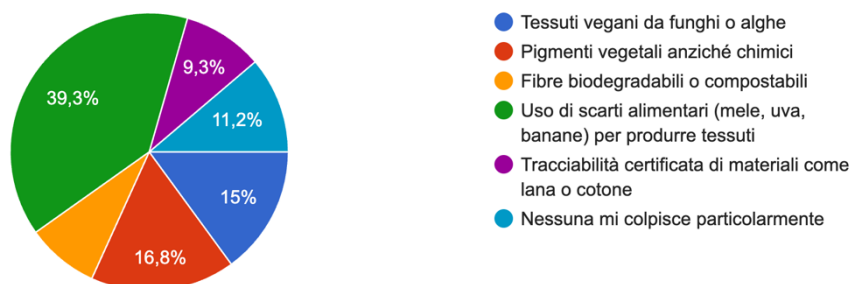


Quali di queste innovazioni ti colpisce di più come consumatore consapevole?

Questo quesito è stato formulato con l'obiettivo di individuare quale innovazione sostenibile risultasse maggiormente rilevante agli occhi dei consumatori. Le innovazioni che hanno colpito di più i rispondenti sono state sicuramente "l'uso degli scarti alimentari" per la produzione di tessuti in similpelle, seguite dai "pigmenti vegetali" al posto di quelli chimici, mostrando un concreto interesse dei consumatori verso soluzioni tangibili che si possono toccare e valutare direttamente con mano. In quest'ottica l'impegno di Stella McCartney appare pienamente coerente con le aspettative dei consumatori che non hanno familiarità con il *brand*, finendo comunque per riconoscere come rilevanti proprio quegli ambiti in cui il marchio ha investito di più, a conferma dell'efficacia delle linee d'azione poste in essere dalla stilista britannica.

Grafico 19

Quale di queste innovazioni ti colpisce di più come consumatore consapevole?
107 risposte



Avevi mai sentito parlare delle innovazioni dei materiali di Stella McCartney?

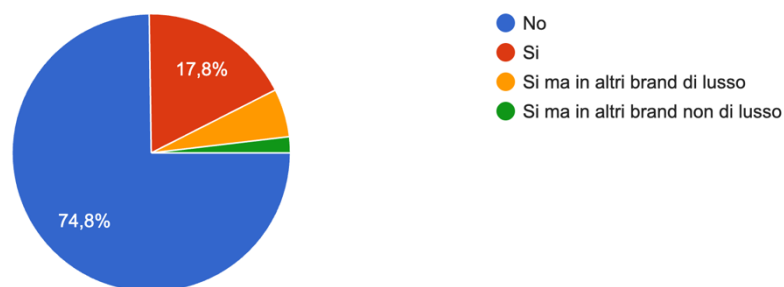
Il fine di questa domanda è stato di valutare l'attuale livello di consapevolezza rispetto agli sforzi sostenibili di Stella McCartney. La maggior parte degli intervistati ha risposto "no," solamente il 17,8% ha risposto di esserne al corrente. Tali risultati dimostrano che le sue azioni sostenibili non sono largamente conosciute, tuttavia, il dato non va letto in senso negativo, ma piuttosto come uno spunto strategico: i consumatori tendono comunque a riconoscere come rilevanti proprio gli ambiti in cui McCartney concentra i

propri sforzi, a prescindere dal loro grado di familiarità con il marchio. In questa prospettiva, il risultato suggerisce che il potenziale di crescita risieda soprattutto nel rafforzamento e nella maggiore visibilità della comunicazione delle iniziative intraprese.

Grafico 20

Avevi mai sentito parlare delle innovazioni dei materiali di Stella McCartney?

107 risposte



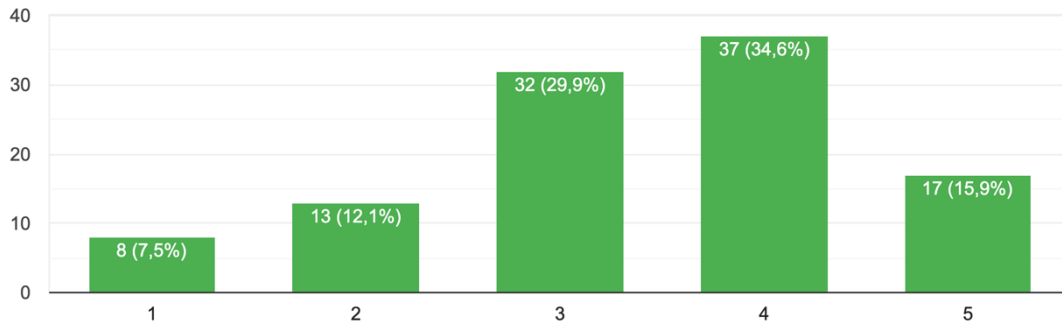
Quanto pensi che i valori promossi da un brand di lusso come Stella McCartney (innovazione dei materiali, approccio *animal-free* e impegno sociale) siano in linea con i tuoi valori personali?

Negli studi di marketing sul *brand*, un aspetto cruciale – al quale ogni impresa ambisce – è rappresentato dall’allineamento valoriale con il consumatore: solo camminando di pari passo, infatti, si può costruire un rapporto solido e duraturo che porta il cliente non soltanto ad essere fedele ma a diventare un vero e proprio *ambassador* del marchio. In questa prospettiva, la domanda posta si rivela fondamentale per l’analisi in quanto consente di misurare il grado di sintonia con il *brand*. I risultati ottenuti mostrano che il 34,6% degli intervistati si dichiara in linea con tali principi fondanti del *brand*, anche il dato di coloro che abbracciano a pieno tale filosofia è altrettanto rilevante poiché testimonia la presenza di consapevolezza e di un legame emotivo con il marchio.

Grafico 21

Quanto pensi che i valori promossi da un brand di lusso come Stella McCartney (innovazione nei materiali, animal free, impegno sociale) siano in linea con i tuoi valori personali?

107 risposte



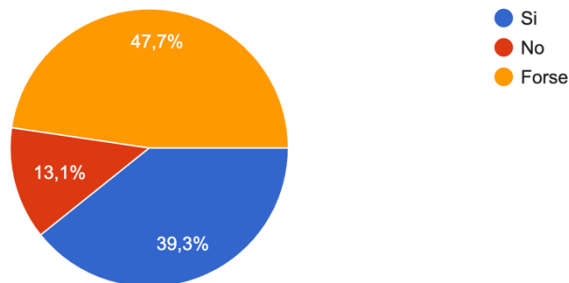
Ti sentiresti più propenso/a ad acquistare un prodotto stella McCartney grazie alle sue strategie sostenibili?

Questa domanda conclusiva è stata formulata con l'obiettivo di esplorare il comportamento di acquisto potenziale dei consumatori una volta messi a conoscenza delle strategie sostenibili del *brand*. Essa rappresenta, di fatto, l'ultima tappa del percorso di indagine, poiché racchiude in sé il senso dell'allineamento valoriale analizzato nelle domande precedenti e si collega direttamente al cuore delle attività di impresa: la propensione all'acquisto. Per quanto attiene ai risultati, il 39,3% degli intervistati ha risposto "sì" e il 47,7% "forse," solamente il 13,1% del campione ha dichiarato "no". In questo scenario la sostenibilità appare un fattore in grado di influenzare positivamente la decisione di acquisto.

Grafico 22

Ti sentiresti più propenso/a ad acquistare un prodotto Stella McCartney grazie alle sue strategie sostenibili?

107 risposte



3.3 Gap analysis: corrispondenze, criticità e aree d'ombra nel posizionamento (SWOT)

I risultati dell'indagine dimostrano una forte coincidenza tra le strategie di sostenibilità di Stella McCartney e le aspettative espresse dai consumatori del settore del lusso.

Gli intervistati hanno infatti confermato che la sostenibilità rappresenta un fattore decisivo nelle scelte di acquisto di beni di lusso: più di tre quarti l'hanno giudicata da moderatamente a molto importante e quasi nove su dieci hanno dichiarato che il posizionamento sostenibile di Stella McCartney avrebbe aumentato, o potenzialmente aumentato, la loro propensione all'acquisto. Ciò conferma direttamente la scelta del marchio di costruire la propria identità sulla sostenibilità, confermando che la direzione aziendale intrapresa è in sintonia con i valori e i desideri del mercato.

L'affinità è evidente in diverse dimensioni: i consumatori hanno infatti indicato che la tutela dell'ambiente, la riduzione delle emissioni e il rispetto dei diritti umani costituiscono gli aspetti centrali di quello che è il loro concetto di sostenibilità e Stella McCartney investe da tempo proprio in questi ambiti attraverso lo sviluppo di materiali a basso impatto, attività di *advocacy* e progetti collaborativi.

Anche alla domanda se i valori del *brand* riflettessero i propri, più della metà degli intervistati ha segnalato un forte allineamento. Molti di essi hanno indicato il rispetto per

l'ambiente e l'impegno sociale in sintonia con i propri principi personali, aspetti che riflettono da sempre la filosofia su cui Stella McCartney ha plasmato il suo *brand*.

Tuttavia, i risultati rivelano anche aree in cui la concordanza esiste, ma non è pienamente percepita. L'esempio più eclatante è l'innovazione dei materiali: mentre i consumatori apprezzano i materiali riciclati ed ecologici, tre quarti degli intervistati non avevano mai sentito parlare delle innovazioni pionieristiche introdotte dalla stilista britannica in questo campo.

Anche la scelta di non utilizzare derivati animali è stata percepita come meno rilevante rispetto alle questioni ambientali e sociali. Tuttavia, questa dimensione rientra a pieno titolo sia nella tutela dell'ecosistema sia nell'impegno sociale, e proprio per questo motivo non può essere interpretata come un disallineamento – Stella McCartney, infatti, continua ad agire in direzioni coerenti con i valori dei consumatori – bensì tale studio fa rilevare una lacuna nella comunicazione e di conseguenza nella percezione: i suoi sforzi più distintivi non sono sufficientemente visibili e dunque apprezzati.

Un'ulteriore criticità emersa nell'analisi sull'allineamento riguarda lo scetticismo dei consumatori, i quali tendono a considerare la sostenibilità non solo un valore autentico, ma anche una strategia di *marketing*. Tale criticità è emersa quando alla domanda sulla funzione delle iniziative *green* del *brand*, la maggioranza del campione preso in esame ha risposto che la sostenibilità viene percepita come entrambe le cose.

Questo dato, se da un lato riflette un atteggiamento diffuso di cautela da parte dei consumatori nei confronti dell'industria della moda e del lusso nel suo complesso, dall'altro rappresenta un'opportunità per Stella McCartney: quella di ribadire, attraverso una comunicazione trasparente e coerente, che la sua filosofia di *brand* è autentica e profondamente radicata nei valori etici e ambientali che ne guidano l'identità sin dalla fondazione.

I dati confermano comunque che la strategia aziendale di Stella McCartney è fortemente in linea con le aspettative dei consumatori e le critiche che emergono non minano questo allineamento, ma evidenziano invece la necessità di rafforzare la comunicazione e la sensibilizzazione verso tali valori. Il *brand* non solo ha aperto la strada nel definire il lusso in chiave sostenibile, ma ha oggi l'opportunità di rafforzare il proprio posizionamento nel mercato divenendo punto di riferimento per l'intera industria del lusso.

• SWOT ANALYSIS •



STRENGTHS:

Forte coerenza tra i valori etici del brand e quelli espressi dai consumatori;

Innovazioni nei materiali percepite come coerenti con la domanda di soluzioni tangibili e innovative;

Qualità, durabilità e impegno sociale riconosciuti come elementi essenziali affinché la sostenibilità sia parte integrante del lusso;

Riconoscimento dell'impegno del marchio nella tracciabilità e nella tutela dei fornitori, in linea con le aspettative di trasparenza.



WEAKNESSES:

Scarsa *brand awareness*: solo il 17,8% conosce in profondità le strategie sostenibili;

Alcuni valori centrali per Stella (*cruelty-free*, biomateriali) non emergono spontaneamente tra le priorità dei consumatori;

Persistono contraddizioni nei comportamenti: molti consumatori dichiarano valori sostenibili ma continuano ad acquistare fast fashion.



OPPORTUNITIES:

Rafforzare la comunicazione trasparente per ridurre lo scetticismo e differenziarsi dai brand percepiti come *greenwashing*;

Educare il consumatore sul valore intrinseco dei biomateriali, favorendo una nuova narrazione culturale del lusso.

Ampliare la consapevolezza sulle innovazioni già realizzate, soprattutto presso chi non conosce il brand;

Crescente domanda di sostenibilità come criterio di scelta, soprattutto nelle nuove generazioni.



THREATS:

Alto livello di scetticismo verso le dichiarazioni di sostenibilità (percepita come leva di *marketing*);

Difficoltà strutturali nella produzione su larga scala di biomateriali innovativi.



CONCLUSIONI

Nel mondo del lusso la responsabilità sociale, il rispetto per l'ambiente e lo sviluppo sostenibile non rappresentano più una semplice tendenza, ma una trasformazione profonda che coinvolge ogni aspetto della filiera: dalla scelta delle materie prime all'etica del lavoro, dal *design* dei prodotti fino alla comunicazione con il consumatore. Come emerso nel corso di questo elaborato, i marchi del lusso stanno progressivamente adottando pratiche più consapevoli, cercando di bilanciare eccellenza estetica, innovazione e responsabilità sociale e ambientale. Tuttavia, la strada verso una piena sostenibilità è ancora lunga e complessa: trasparenza, tracciabilità e riduzione dell'impatto ambientale restano sfide centrali, così come la necessità di influenzare i comportamenti di consumo in modo consapevole. Allo stesso tempo, queste stesse sfide si configurano come opportunità strategiche per un lusso in grado di coniugare raffinatezza, qualità e rispetto per il Pianeta e per i suoi abitanti.

Il caso di Stella McCartney mostra come sia possibile anticipare il futuro del lusso, offrendo al cliente non solo un prodotto, ma un'esperienza immersiva che trasmette armonia e connessione con un mondo più sostenibile. La forza del *brand* risiede nella capacità di allineare la propria strategia *corporate* alle aspettative dei consumatori contemporanei, in particolare delle generazioni più giovani, che vedono nell'acquisto un atto di espressione identitaria e valoriale. Questo approccio si discosta dalle *maison* tradizionali, ancora legate a logiche di esclusività basate su *heritage* e segretezza artigianale e dimostra come la trasparenza e la condivisione possano costituire nuove leve di fidelizzazione.

La sostenibilità, cornice unificante di questo studio, va intesa come la capacità degli esseri umani di preservare e conservare il pianeta affinché tutte le generazioni possano godere del diritto a vivere in un ambiente qualitativamente migliore e non depauperato delle sue risorse. In questo senso, il lusso assume un ruolo di responsabilità: se in passato era simbolo di esclusività e opulenza, oggi è chiamato a farsi interprete delle sfide globali e a guidare il cambiamento, trasformando la bellezza in un patto con il futuro.

BIBLIOGRAFIA

Aakanksha, L. & Aravendan, M. (2023) 'Impacts of transparency and traceability on fashion supply chain system', *Intelligent Information Management*, 15(3), pp. 100–119. Disponibile su: https://www.scirp.org/pdf/iim_2023041414090598.pdf

Alghanim, S.; Ndubisi, N.O. The Paradox of Sustainability and Luxury Consumption: The Role of Value Perceptions and Consumer Income. *Sustainability* 2022, 14, 14694. Disponibile su: <https://doi.org/10.3390/su142214694>

Amatulli, C., De Angelis, M., Pino, G. & Guido, G. (2020) 'An investigation of unsustainable luxury: How guilt drives negative word-of-mouth', *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), pp. 821–836. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.03.005>.

Bajekal, N. (2023) Stella McCartney on Wanting to Make Fashion More Sustainable. *Time*, 9 August. Disponibile su: <https://time.com/6302562/stella-mccartney-sustainability-interview-lvmh/>

Bakış, S. & Kitapçı, H. (2023) 'Why do consumers purchase green clothing? Investigating symbolic meanings beyond social status and the role of consumer mindset', *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 29 November 2023; 27 (4): 710–738. Disponibile su: <https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2022-0032>

Bellini, M. (2025, 19 August) 'ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance', *ESG360*. Disponibile su: <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

Birch, K. (2024) 'Top 10: Sustainability Strategies of Luxury Fashion Brands', *Sustainability Magazine*, 21 February. Disponibile su:

<https://sustainabilitymag.com/sustainability/top-10-sustainability-strategies-of-luxury-fashion-brands>

British Fashion Council (2017) Stella McCartney to be Honoured with Special Recognition Award For Innovation at the Fashion Awards 2017 in Partnership with Swarovski. Disponibile su: <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/pressreleases/Stella-McCartney-to-be-Honoured-with-Special-Recognition-Award-For-Innovation-at-the-Fashion-Awards-2017-in-Partnership-with-Swarovski>

Candeloro, D. (2020) 'Towards Sustainable Fashion: The Role of Artificial Intelligence — H&M, Stella McCartney, Farfetch, Moosejaw: A Multiple Case Study', *ZoneModa Journal*, 10(2), pp. 91–105. Disponibile su: <https://doi.org/10.6092/issn.2611-0563/11837>

Carter, F. (2024) 'Stella McCartney and Veuve Clicquot collaborate on an accessories collection', *Forbes*, 24 March. <https://www.forbes.com/sites/felicitycarter/2024/03/24/stella-mccartney-and-veuve-clicquot-collaborate-on-an-accessories-collection-thats-crafted-from-grapes/>

Chen, C. (2021) 'Creating with consciousness: Stella McCartney & their path to sustainability', *Fashinnovation*, 21 August. Disponibile su: <https://fashinnovation.nyc/stella-mccartney/>

Chen, J. (2025) 'Reishi™ Mushroom Leather: Pioneering Sustainable Leather in the Fashion Industry', *Frontiers in Business, Economics and Management*, 18(2), 24-32. Disponibile su: <https://doi.org/10.54097/nzds8q40>

Choi, Y.-H., & Lee, K.-H. (2021). Ethical Consumers' Awareness of Vegan Materials: Focused on Fake Fur and Fake Leather. *Sustainability*, 13(1), 436. Disponibile su: <https://doi.org/10.3390/su13010436>

Culot, G., Podrecca, M. & Nassimbeni, G. (2024) ‘Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review of empirical studies and research directions’, *Computers in Industry*, 162, 104132. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2024.104132>.

Donà, M. (2007) Lusso. In: *Enciclopedia Italiana - VII Appendice*. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani. Disponibile su: [https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso_\(Enciclopedia-Italiana\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso_(Enciclopedia-Italiana))

Dubois, D., Jung, S. & Ordabayeva, N. (2021) ‘The psychology of luxury consumption’, *Current Opinion in Psychology*, 39, pp. 82–87. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.07.011>.

Ebert, I.L. (2018) ‘Sustainability strategies in luxury fashion: Company disclosure on human rights’, in Gardetti, A. & Muthu, A.L. (eds.) *Sustainable Fashion*. Cham: Springer, pp. 165–182. Disponibile su: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74367-7>

Elliott, R. (2013) ‘The taste for green: The possibilities and dynamics of status differentiation through “green” consumption’, *Poetics*, 41(3), pp. 294–322. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2013.03.003>.

Elkington, J. (2004) ‘Enter the Triple Bottom Line’, in *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* London: Earthscan, pp. 1–16. Disponibile su: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

European Commission (2019) *The European Green Deal*. Communication COM(2019) 640 final. Disponibile su: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0006.02/DOC_1&format=PDF

European Commission (2022) *EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles*. Communication COM(2022) 141 final. Disponibile su: <https://eur->

lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9d2e47d1-b0f3-11ec-83e1-01aa75ed71a1.0007.02/DOC_1&format=PDF

European Commission (2024) Corporate sustainability due diligence. Disponibile su: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

European Parliament and Council (2022) Directive (EU) 2022/2464 Corporate Sustainability Reporting (CSRD), Official Journal of the European Union, L 322, pp. 1–66. Disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

Franco, J.C., Hussain, D. & McColl, R. (2020) ‘Luxury fashion and sustainability: looking good together’, *Journal of Business Strategy*, 41(4), pp. 55–61. Disponibile su: <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2019-0089>

Grauel, C., Burmann, C. & Schade, M. Sustainability preferences of luxury consumers: Is all that glitters green?. *Futur Bus J* 11, 145 (2025). Disponibile su: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00561-3>

Harvard Business School Online (2020) ‘The Triple Bottom Line: What It Is & Why It’s Important’, *Harvard Business School Online Blog*, 8 December. Disponibile su: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Hennigs, N., Wiedmann, K., Klarmann, C. & Behrens, S. (2013) ‘Sustainability as part of the luxury essence: Delivering value through social and environmental excellence’, *The Journal of Corporate Citizenship*, 52, pp. 25–35. Disponibile su: <http://www.jstor.org/stable/jcorp citi.52.25>

Henninger, C.E. (2015) 'Traceability the new eco-label in the slow-fashion industry? – Consumer perceptions and micro-organisations responses', *Sustainability*, 7(5), pp. 6011–6032. Disponibile su: <https://doi.org/10.3390/su7056011>

Holmqvist, J. & Kowalkowski, C. (2023) 'Traceability in luxury: Harnessing B2B relationships to enhance ethical practices in the luxury industry', *Industrial Marketing Management*, 111, pp. 257–267. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.04.008>.

Hu, L., Olivieri, M., Giovannetti, M. & Cedrola, E. (2025) 'The retail strategies of luxury fashion firms in the metaverse: Enhancing brand experiences', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104202. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104202>.

Jestratišević, I., Rudd, N. A. and Uanhoro, J. (2020) 'Transparency of sustainability disclosures among luxury and mass-market fashion brands', *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(2), pp. 99–116. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/20932685.2019.1708774>

Kapferer, J.-N. & Michaut-Denizeau, A. (2014) 'Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint', *Journal of Brand Management*, 21(1), pp. 1–22. Disponibile su: <https://doi.org/10.1057/bm.2013.19>

Kapferer, J.-N. & Michaut-Denizeau, A. (2020) 'Are millennials really more sensitive to sustainable luxury? A cross-generational international comparison of sustainability consciousness when buying luxury', *Journal of Brand Management*, 27(1), pp. 35–47. Disponibile su: <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00165-7>

Kent, S. (2021) 'Can Stella McCartney clean up fashion?', *The Business of Fashion*. Disponibile su: <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/can-stella-mccartney-clean-up-fashion/>

Kent, S. (2022) 'Would you buy a mushroom handbag?', *The Business of Fashion*. Disponibile su: <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/would-you-buy-a-mushroom-handbag/>

Kertakova, M. (2024) 'Sustainable design and its importance in contemporary fashion: An analysis of the work of fashion designer Stella McCartney', in *CT&ITI 2024 Conference Proceedings*. Disponibile su: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/proc-0016/2024/proc-00162403341K.pdf>

Kumar, V., Agrawal, T.K., Wang, L. & Chen, Y. (2017) 'Contribution of traceability towards attaining sustainability in the textile sector', *Textiles and Clothing Sustainability*, 3(1), article 5. Disponibile su: <https://doi.org/10.1186/s40689-017-0027-8>

Lectra (2022) *Stella McCartney: At the forefront of sustainable innovation*. Lectra. Disponibile su: <https://www.lectra.com/en/library/stella-mccartney-at-the-forefront-of-sustainable-innovation>

Lo, C.K.Y. & Ha-Brookshire, J.E. (2018) *Sustainability in Luxury Fashion Business*. Disponibile su: <https://doi.org/10.1007/978-981-10-8878-0>

MA Design, *Making the Business Case for Triple Bottom Line and ESG*, 9 marzo 2023. Disponibile su: <https://designwithma.com/insights/making-the-business-case-for-triple-bottom-line-and-esg/>

Mendes, T., Braga, V., Correia, A. & Silva, C. (2021) 'Linking corporate social responsibility, cooperation and innovation: the triple bottom line perspective', *International Journal of Management and Research*, 20(3), pp. 244–263. Disponibile su: <https://www.emerald.com/inmr/article-pdf/20/3/244/1193548/inmr-03-2021-0039.pdf>

Murmura, F. & Bravi, L. (2020). *I sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e l'etica*. Roma: Arcane Editrice. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/341234863_I_sistemi_di_gestione_per_la_qualita_l%27ambiente_e_l%27etica

Newbold, A. (2019) 'Stella McCartney on pushing Adidas to create its most sustainable sportswear collection yet', British Vogue, 15 July. Disponibile su: <https://www.vogue.co.uk/article/adidas-stella-mccartney-autumn-winter-2019>

Nyfelner, M. (2022) Fashion and social impact, the keys to understanding. Luxury Tribune, 12 May. Disponibile su: <https://www.luxurytribune.com/en/luxury-and-social-impact-the-keys-to-understanding>

Park, H. & Lim, R.E. (2023) 'Fashion and the metaverse: Clarifying the domain and establishing a research agenda', Journal of Retailing and Consumer Services, 74, 103413. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103413>.

Riemens, J., Lemieux, A.-A., Lassagne, M. & Lamouri, S. (2023) 'Apprehending traceability implementation in support of sustainable value chains: A novel analysis framework for the fashion industry', Journal of Cleaner Production, 414, 137501. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137501>.

Russell, M. (2020) Textile workers in developing countries and the European fashion industry: Towards sustainability? Brussels: European Parliamentary Research Service (EPRS), Members' Research Service, PE 652.025. disponibile su: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/652025/EPRS_BRI\(2020\)652025_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/652025/EPRS_BRI(2020)652025_EN.pdf)

Schiaroli, V., Fraccascia, L. & Dangelico, R.M. (2024) 'How can consumers behave sustainably in the fashion industry? A systematic literature review', Journal of Cleaner Production, 483, 144232. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144232>.

Schiaroli, V., Dangelico, R.M. & Fraccascia, L. (2025) 'Consumer behavioral intention for sustainable garments', Journal of Innovation & Knowledge, 10, 100764. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100764>.

Sharma, R.R. & Shingari, S. (2024) 'Subtle indulgences: motivations behind inconspicuous consumption of luxury apparel', IIM Ranchi Journal of Management Studies, 8(2), pp. 79–92. Disponibile su: <https://www.emerald.com/irjms/article-pdf/doi/10.1108/IRJMS-08-2024-0079/9754952/irjms-08-2024-0079.pdf>

Sherman, L. (2019) 'How Can New Technologies Help Make Fashion More Sustainable?', The Business of Fashion, 21 February. Disponibile su: <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-can-new-technologies-help-make-fashion-more-sustainable/>

Shoaib, M. (2024) 'What fashion can learn from other industries' supply chains', Vogue Business, 22 July. Disponibile su: <https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/what-fashion-can-learn-from-other-industries-supply-chains>

Stella McCartney (2023) Impact Report 2023. Stella McCartney. Disponibile su: https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/dwa4ea4b5c/report/StellaMcCartney_ImpactReport_2023_4.pdf?srsId=AfmBOopLHu67qm3PflOPj2p6ehpN7zLvjvqt8L2Kji15lqh8kDaGTy9

Stella McCartney. Social Responsibility & Human Rights. Disponibile su: <https://www.stellamccartney.com/gb/en/sustainability/social-sustainability.html>

Tarquini, A., Mühlbacher, H. and Kreuzer, M. (2022) 'The experience of luxury craftsmanship – a strategic asset for luxury experience management', Journal of Marketing Management, 38(13–14), pp. 1307–1338. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2064899>

Tashjian, R. (2019) 'How sustainability became a luxury value', GQ, 26 August. Disponibile su: <https://www.gq.com/story/luxury-sustainability-g7>

The Optimist (2016) 'Stella McCartney: Making faux leather a luxury', Harvard Business School – MBA Student Perspectives Blog, 4 November. Disponibile su: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/stella-mccartney-making-faux-leather-a-luxury/>

UN Alliance for Sustainable Fashion 'The UN Alliance for Sustainable Fashion: Home'. Disponibile su: <https://unfashionalliance.org/>

United Nations (2015) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations. Disponibile su: <https://sdgs.un.org/goals>

United Nations (2015) *The 17 Sustainable Development Goals*. Disponibile su: <https://sdgs.un.org/goals>

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987) *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. Disponibile su: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>