Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Fast Fashion e Sostenibilità

Il caso Zara e collezione sostenibile Join Life

Relatore
Ch. Prof. Luca Di Corato

Laureando
Andrea Cortecchia
Matricola 888143

Anno Accademico
2022 / 2023

Introduzione **1**
CAPITOLO 1: Industria della moda e settore tessile **4**
1.1 Storia della moda 4
1.1.1 Moda moderna, la nascita dell'haute couture 5
1.1.2 Democratizzazione della moda 7
1.1.3 Nascita della moda italiana e prêt-à-porter 8
1.2 Modello tradizionale e stagionalità 11
1.2.1 Struttura del modello tradizionale 12
1.2.2 Processo di produzione di un indumento 14
1.3 Analisi economica del settore tessile 16
1.4 Impatto ambientale del settore tessile 19
1.4.1 Produzione di rifiuti 21
1.4.2 Consumo e inquinamento delle risorse idriche 22
1.4.3 Impatto sociale nel settore tessile 23
1.5 Economia circolare nella moda 25
CAPITOLO 2: Il modello di business del fast fashion **30**
2.1 Nascita e sviluppo del fast fashion 30
2.1.1 Ultra fast fashion 35
2.2 Caratteristiche del fast fashion 37
2.2.1 Risoluzione di problemi comuni al settore moda 38
2.3 Criticità del modello ed impatto ambientale 40
2.4 Agenda 2030 e obiettivi per lo sviluppo sostenibile 41
2.4.1 Relazione tra industria della moda e Agenda 2030 44
2.4.2 Consumatori orientati alla sostenibilità 47
CAPITOLO 3: Gruppo Inditex e Zara **49**
3.1 Storia e sviluppo del gruppo Inditex e di Zara 49
3.2 Strategie e fattori chiave del successo di Zara 53
3.3 Zara e obiettivi per la sostenibilità 55
3.4 Iniziativa standard Join Life 59
3.5 Sustainability Innovation Hub 63
3.6 Differenze tra prodotti Join Life e normali 65
CAPITOLO 4: Analisi della produzione sostenibile e vantaggi **68**
4.1 Premio, definizione e come si calcola 68
4.2 Introduzione al modello 71

4.3 Il modello generale 72
4.4 Punto di riferimento: qualità unica 73
4.5 Soluzione del modello generale 75
4.5.1 Prezzi di monopolio 75
4.5.2 Undercutting ottimale 76
4.5.2.1 Catturare solo i clienti di alta qualità del concorrente 77
4.5.2.2 Catturare tutti i clienti del concorrente 78
4.5.3 Equilibrio di strategia pura 79
4.6 Risultati sugli effetti del costo di cambiamento 81
4.7 Applicazione del modello: Zara e concorrente con due linee di prodotto, prodotti standard vs sostenibili 86
Conclusione 89
Bibliografia 92
Sitografia 94

Introduzione

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità ambientale, economica e sociale è diventato sempre più importante e rilevante, non solo per le singole persone, ma anche per istituzioni e aziende.

L'industria della moda è considerata una delle più impattanti per l'ambiente a causa della lunga e complessa filiera di produzione e del modello basato sul rapido deterioramento dei prodotti.

Questo elaborato mira a esplorare l'impatto ambientale dell'industria della moda ed, in particolare, del modello del fast fashion, al fine di studiarne la sua sostenibilità. Si considererà se sia possibile ridurre l'impatto negativo che il modello del fast fashion ha avuto negli ultimi vent'anni garantendosi comunque un adeguato margine di profitto. La tesi si concentra in dettaglio sul gruppo spagnolo Inditex che include, tra gli altri, il marchio Zara e sugli sforzi che il gruppo sta compiendo per ridurre l'impatto ambientale della sua produzione, analizzando, in particolare, la collezione sostenibile Join Life.

Nel primo capitolo, esploreremo la storia dell'industria della moda dai suoi esordi fino ai giorni nostri, evidenziando le principali dinamiche che l'hanno influenzata portandola ad essere come la conosciamo oggi.
Dopo aver fornito una panoramica sull'industria della moda a livello economico, presentando le principali aziende operanti nel settore e la loro crescita negli ultimi decenni, ci concentreremo sull'impatto ambientale di questa industria.
Secondo molte fonti di ricerca, l'industria della moda è responsabile dell'8% delle emissioni globali di anidride carbonica e gas serra e, se non si adotteranno pratiche più sostenibili, questa percentuale potrebbe raggiungere il 25% entro il 2050. Inoltre, il settore consuma per la produzione dei capi il 10% del consumo industriale globale di acqua.
L'industria della moda è anche una delle maggiori responsabili dello sfruttamento dei lavoratori in paesi in via di sviluppo, dove gli operai sono soggetti a condizioni di lavoro estreme e bassi salari.

Infine, introdurremo il concetto di economia circolare e la sua possibile applicazione in questo settore, mostrando come questo approccio possa portare vantaggi anche dal punto di vista economico.

Nel secondo capitolo affronteremo l'evoluzione del modello di business del fast fashion. Partiremo dalle sue origini, analizzeremo la sua crescita e lo sviluppo fino ad arrivare al modello attuale. Faremo inoltre accenno all'ultra fast fashion in quanto questo modello comporta problematiche ancora maggiori a livello ambientale rispetto al fast fashion tradizionale.
Inizieremo con una introduzione sul modello del fast fashion, esplorando il suo concetto e le sue caratteristiche distintive. Successivamente, esamineremo i principali vantaggi e svantaggi di questo modello, mettendo in luce i punti di forza e quelli di debolezza.
Dopo aver analizzato i pro e i contro del fast fashion, esploreremo l'Agenda 2030 e gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile emanati nel 2015 dalle Nazioni Unite. In particolare, esamineremo quali di questi obiettivi sono più rilevanti per l'industria della moda e come questa possa contribuire al loro raggiungimento.
Infine, parleremo del cambiamento delle preferenze dei consumatori e di come la sostenibilità stia diventando un fattore critico, soprattutto per i più giovani (Generazione Z e Millennial), nel processo di acquisto. In questo modo, discuteremo l'importanza di un cambiamento verso uno stile di vita e di consumo più sostenibile.

Nel terzo capitolo, vedremo in dettaglio il gruppo Inditex e il marchio Zara, iniziando dalla loro storia e analizzando i fattori chiave che hanno contribuito all'enorme successo dal 1985 ad oggi.
Successivamente, illustreremo gli sforzi che Zara ha intrapreso dal 2000 fino ad oggi per migliorare il suo impatto sul cambiamento climatico. Discuteremo del Sustainability Innovation Hub, una piattaforma creata da Zara per promuovere startup ed innovazioni sulla sostenibilità.
Infine, dopo aver presentato la collezione sostenibile Join Life, effettueremo un confronto tra un prodotto normale e uno sostenibile, per valutare quanto la sostenibilità stia influenzando l'industria della moda e come i consumatori considerino i prodotti sostenibili rispetto a quelli convenzionali.
Questo capitolo ci fornirà una visione completa di come Zara e il gruppo Inditex stiano affrontando la sfida della sostenibilità e della salvaguardia del pianeta.

Nel quarto capitolo, dopo aver introdotto la definizione di premio, analizzeremo le motivazioni che spingono un'impresa a produrre e vendere prodotti sostenibili. Andremo quindi ad analizzare le scelte strategiche di Zara a fronte della competizione con altre imprese utilizzando come chiave di lettura il modello proposto da Linda A. Toolsema nell'articolo intitolato *Interfirm and Intrafirm Switching Costs in a Vertical Differentiation Setting: Green versus Nongreen Products* pubblicato sulla rivista "Journal of Economics & Management Strategy"[1].

In ultimo, daremo spazio a valutazioni conclusive.

[1] Toolsema L. A., 2009, *Interfirm and Intrafirm Switching Costs in a Vertical Differentiation Setting: Green versus Nongreen Products,* Journal of Economics & Management Strategy, Volume 18, p. 263-284

CAPITOLO 1: Industria della moda e settore tessile

In questo primo capitolo introdurrò brevemente le origini e la storia della moda, verranno illustrate le caratteristiche tipiche del settore andando ad analizzare il modello di business tradizionale come punto di partenza per poi confrontarlo con il modello del fast fashion il cui studio è centrale in questa tesi. Successivamente vedremo il forte impatto ambientale, in termini di inquinamento globale, associato a questo settore e come la transizione da economia lineare a moda circolare possa migliorare l'impronta ecologica del settore moda.

1.1 Storia della moda

La moda è da sempre intrinseca nella natura umana, si potrebbe parlare di "moda" già dagli inizi dell'evoluzione dell'uomo quando per la sopravvivenza e per il semplice bisogno di riscaldarsi si sociali che permettevano di distinguersi. Ci basti pensare usavano pellicce ed altri tessuti. Solo successivamente gli abiti iniziarono ad avere un significato più profondo che va oltre il mero bisogno di sopravvivenza assumendo quindi funzioni all'antica Grecia dove le persone più abbienti e più istruite erano solite indossare vesti, formate da semplici lenzuoli bianchi cuciti tra loro, chiamati "chitoni"[2] che possiamo anche ritrovare in seguito negli usi e costumi dei romani sotto il termine comunemente conosciuto al giorno d'oggi come "toga"[3].
Da questo momento in poi, anche se quasi involontariamente, il modo di vestirsi andò sempre più a rappresentare la persona ed ad indicare il proprio status all'interno della società.

Nel periodo successivo al Medioevo, infatti, questo concetto si diffuse maggiormente con lo sviluppo del commercio, ci basti pensare alla moda nelle corti signorili come quelle dei

[2] Definizione da Vocabolario Treccani, chitóne s. m. [dal gr. χιτών -ῶνος]. – Vestito di origine orientale introdotto in Grecia dagli Ioni, confezionato con un telo di stoffa leggera cucito come un sacco senza fondo, stretto alla vita da un cordone e fermato alle spalle da due fibbie, corto per gli uomini, lungo per i personaggi d'alto rango e per le donne.
[3]Definizione Vocabolario Treccani, tòga s. f. [dal lat. toga, affine a tegĕre «coprire»]. – 1. a. Abito maschile dei Romani antichi, costituito da un telo di lana o di lino, che si indossava sopra la tunica facendo ricadere un lembo sulla spalla sinistra e avvolgendo l'altro dalla spalla alla schiena fino a fissarlo sotto l'ascella destra, in modo da coprire il braccio sinistro e da lasciare libero il destro.

Medici di Firenze, degli Sforza di Milano e dei Foscari di Venezia tutti regni famosi per la loro potenza. In questi anni la figura che creava e dava vita ai vestiti era quella del sarto. Questi vivevano e lavoravano al servizio di grandi Signorie con il compito di ideare abiti su misura. All'epoca il loro mestiere non era ancora indipendente, ma si limitava a creare pezzi unici per ciascuno dei "clienti", sulla base delle loro richieste attenendosi, con poche variazioni, ai canoni in voga in quel momento lanciati dai reali e dalla nobiltà più facoltosa. È solo all'inizio dell'Ottocento che si iniziano a diffondere i primi stilisti, non più sarti, ma figure che creavano nuovi tagli e nuovi canoni nel modo di vestirsi senza dover rendere conto ai gusti di chi commissionava il vestito.

1.1.1 Moda moderna, la nascita dell'haute couture

La moda, come la intendiamo noi oggi, nasce solo in seguito, nel 1858, quando Charles Frederick Worth, stilista inglese trapiantato a Parigi, considerato il padre fondatore dell'Haute Couture[4], introduce la figura del "*sarto-stilista"* che non segue o produce vestiti su indicazione dei "clienti", ma apporta il proprio gusto agli abiti. Oltre alla straordinaria bravura nell'ideazione e creazione degli abiti Worth ebbe grande successo grazie ad ottime strategie di marketing, infatti, come si legge in Moda. Dalla nascita dell'Haute couture ad oggi "*è stato lui il primo a decidere di far sfilare i modelli in anticipo rispetto alla stagione, ad apporre etichette con la sua griffe all'interno dell'abito, a utilizzare le indossatrici per presentare le sue creazioni e a proporre regolarmente nuove fogge cambiando in continuazione tessuti, guarnizioni, modelli*" (Gnoli, 2020, p. 14).
Worth divenne il sarto personale dell'imperatrice Eugenie de Montijo, moglie di Napoleone III, divenendo così lo stilista più ambito dell'epoca. La sua mente avanguardistica gli permise di interpretare il continuo bisogno di differenziazione delle classi sociali più ricche e così decise di ridurre, fino a dimezzarlo, il volume della "crinolina"[5].

[4] Haute Couture, in italiano "Alta Moda"
[5] s. f. [dal fr. crinoline, che a sua volta è dall'ital. crinolino]. Sottana rigida e rigonfia, foderata di crine, o in altro modo sostenuta, indossata dalle donne intorno alla metà dell'Ottocento sotto la veste vera e propria.

Figura 1.1 Charles Frederick Worth, primo couturier nella storia della moda

Fonte: BAZAAR

Questa "riduzione" dei materiali può essere considerata paradossalmente, come il primo taglio agli sprechi nel mondo della moda, rappresentando quindi il primo caso di "sostenibilità" nella storia, anche se ai tempi non fu dettato tanto dalla sensibilità ambientale, ma da un bisogno di differenziazione delle classi più abbienti dai ceti sociali più bassi.

Dieci anni dopo l'ascesa di Charles Frederick Worth, riconosciuto come primo stilista e fondatore dell'Haute Couture, fondò, insieme ai suoi figli, la "Chambre Syndicale de la Couture, des Confectioneurs et des Taileurs pour Dame" con lo scopo di impedire la copia dei modelli di alta moda che venivano prodotti.
Nel 2017, quest'ultima, è stata rinominata "Fédération De La Haute Couture Et De La Mode"[6] e ha attualmente come principale funzione, quella di stabilire i criteri per cui una casa di moda possa essere definita di Alta Moda essendo ormai un vanto che solo poche azienda possono vantare.

[6] FHCM.paris Fédération de la haute couture et de la mode Histoire

Per essere considerata una maison di Haute Couture[7] un'azienda deve quindi rispettare i seguenti parametri:

- Gli abiti devono essere fatti su misura per ogni singola cliente
- La maison deve avere un laboratorio a Parigi con almeno venti dipendenti a tempo pieno
- Presentare due collezioni l'anno, una per ogni stagione a gennaio e luglio, con almeno cinquanta modelli includendo sia abiti da giorno che da sera

Oggi come allora l'Alta Moda è un lusso riservato solo ai più ricchi[8] per via degli ingenti costi di progettazione, ideazione e realizzazione che comportano svariate ore di progettazione e di lavorazione dato che gli abiti vengono curati nei minimi dettagli.

1.1.2 Democratizzazione della moda

Con l'avvento della rivoluzione industriale alla fine del XVIII secolo iniziarono a diffondersi nell'industria tessile macchine in grado di tagliare e cucire con rapidità riducendo la mano d'opera e quindi a costi sempre più bassi. La riduzione dei costi fu una svolta tale da permettere ,anche alle donne del popolo, l'acquisto della crinolina, indumento che fino ad allora era indice di appartenenza ad un elevato ceto sociale.
L'industrializzazione ha permesso l'imitazione e la riproduzione delle ultime novità della moda haute couture: si può dire che nasce, così, un processo di "democratizzazione" della moda dove sempre più persone potevano avere accesso a capi che prima risultavano troppo costosi.

Verso la fine dell'Ottocento le fabbriche tessili, sulla cresta dell'onda dello sviluppo della cultura capitalistica e della diffusione di importanti innovazioni, iniziarono la produzione in serie al servizio della classe media.

La produzione in serie permise un aumento nella velocità di produzione dei capi e di pari passo una diminuzione dei costi, tutto ciò portò quindi alla diffusione di nuove strutture in cui vendere, i celebri "Grandi Magazzini". Quest'ultimi erano luoghi di intrattenimento

[7] FHCM.paris Fédération de la haute couture et de la mode
[8] Fashion Era, 2022 - *Haute Couture, Its Meaning and Role in Fashion Today – Fashion History*

e di partecipazione alla vita sociale, il tutto mentre si faceva shopping delle ultime novità in termini di moda.

L'inarrestabile crescita del settore della moda ebbe una grossa diminuzione durante l'inizio del Novecento in seguito allo scoppio del primo conflitto mondiale ed alla crisi economica del 1929. Durante questo periodo si può notare come, il settore tessile francese, dalle prime posizioni in termini di esportazioni nel 1925 in soli dieci anni passò al ventisettesimo posto. L'apice del declino sopraggiunse quando, durante la Seconda guerra mondiale, la Francia venne conquistata dai tedeschi.[9]
In questi anni, infatti, la sopravvivenza della moda francese rischiò di essere quasi completamente spazzata via dalle forze di occupazione che tentarono di appropriarsi degli archivi della Chambre Syndacale de la Haute Couture per cercare di trasferire la capitale della moda da Parigi a Berlino.

Solo dopo la guerra Parigi tornò al suo fascino di un tempo, già nel 1945 vi fu un enorme sfilata con più di 150 modelli che vestivano alta moda delle maison parigine. In questi anni iniziano a conoscersi stilisti di fama mondiale come Christian Dior ed Elsa Schiaparelli.

Nonostante questa rinascita si percepiva che l'Alta Moda di Parigi non era più forte come un tempo, prima tra tutte ne approfittò New York dove nacque una nuova generazione di stilisti, tra questi McCardell, che portò avanti quelle caratteristiche sviluppate negli ultimi 50 anni e fortemente influenzate dalla guerra. Il nuovo stile americano ricercava abiti pratici, a prezzi accessibili, eleganti e soprattutto di qualità.

1.1.3 Nascita della moda italiana e prêt-à-porter

Negli anni '50 vi furono due grossi cambiamenti nella moda a livello mondiale: l'ingresso della moda italiana sulla scena internazionale e la nascita del prêt-à-porter.

Nel 1951, per la prima volta nella storia, Giovanni Battista Giorgini organizzò la prima sfilata italiana con solo stilisti italiani nella sua residenza a Firenze, Villa Torrigiani, dove invitò giornalisti specializzati e compratori di tutto il mondo.

[9] moda.san.beniculturali.it - *Archivi della moda del Novecento*

Figura 1.2 Giovanni Battista Giorgini, fondatore della moda italiana

Fonte: VOGUE

Al 12 febbraio 1951 viene quindi fatta risalire la nascita della moda italiana, destinata a crescere fino a come la conosciamo noi oggi.

Nel 1959 ci fu un'altra svolta che segnerà per sempre il mondo della moda, Pierre Cardin, famoso couturier parigino, lancia nei suoi negozi di Parigi la prima collezione di prêt-à-porter.

Il termine "prêt-à-porter[10]" nasce dalla traduzione letterale del nuovo movimento avanguardista della moda americana ready-to-wear, in italiano "pronto per essere indossato"; questo movimento segna un passaggio netto dalla sartoria artigianale dei vestiti su misura, all'industrializzazione e produzione in serie dei diversi modelli, produzione in serie che prese sempre più piede soprattutto dopo la standardizzazione delle taglie.

Anche quest'ultima si sviluppò in America quando dopo aver effettuato studi su diverse migliaia di persone si stabilirono delle taglie uniche in grado di vestire chiunque senza dover attuare lavorazioni post-acquisto. Questa novità permise un'ottimizzazione nella produzione in serie che non aveva mai avuto eguali; in questo modo le varie fasi di creazione e realizzazione degli abiti erano facilmente scalabili e riproducibili in serie,

[10] Definizione Vocabolario Treccani: prêt-à-porter 〈prèet a porté〉 locuz. m., fr. (propr. «pronto per essere indossato»). – Capi di vestiario confezionati in serie in varie taglie, anche su disegno di grandi stilisti, e a costi relativamente bassi

bastava creare i modelli di base nelle varie taglie standardizzate e inserirli all'interno delle macchine da cucire.

Figura 1.3 Pierre Cardin, pioniere del prêt-à-porter

Fonte: DafDesign

Le maison dell'Alta Moda, inizialmente, non gradirono questa scelta di Cardin che venne espulso dalla Chambre Syndacale de la Couture Parisienne. Solo in seguito ad un inevitabile successo da parte del prêt-à-porter, le case di moda fecero una netta inversione e iniziarono a cercare una connessione tra l'Haute Couture e questa nuova tendenza. Oltre all'intenzione di voler assecondare le richieste dei consumatori il mercato del prêt-à-porter è estremamente redditizio, dati i prezzi molto ridotti di produzione, riconducibili in parte all'esternalizzazione di alcuni dei processi principali della produzione.

Ad oggi la moda è fortemente incentrata sul prêt-à-porter e la maggior parte delle maison si dedicano interamente a questo mercato, l'Alta Moda rimane solo un "lusso" di poche case di moda, per lo più come vetrina per far conoscere le capacità tecniche e creative della casa.

1.2 Modello tradizionale e stagionalità

Il modello di partenza alla base di questa tesi è quello tradizionale, ovvero quello fortemente influenzato dalla stagionalità e che vede la sua diffusione quando nel Novecento dopo la nascita delle sfilate parigine e dell'Haute Couture si passò da una concezione di pezzo unico a quella di abito prodotto in serie.
Per capire quanto sia intrinseca la stagionalità nel mondo della moda ci basti pensare al nostro armadio. Per ogni stagione abbiamo capi d'abbigliamento diversi in base alle esigenze del momento che dipendono da diversi fattori come temperatura e umidità, ovvero da fattori "stagionali", in estate sarebbe insolito uscire con un giubbotto pesante e viceversa in inverno sarebbe insolito uscire in costume.
Oltre a questo fattore che è facilmente osservabile da tutti i consumatori vi è poi un mondo ancor più complesso, quello delle sfilate e delle fashion week.
Le sfilate, come abbiamo già visto nella storia della moda, nascono nel Novecento a Parigi e diventano sempre più popolari e diffuse fino a diventare dei veri e propri eventi a cui le case di moda non possono mancare per presentare ad esperti del settore e al pubblico, le proprie creazioni che saranno successivamente messe in vendita.

Nel 1943 si tenne la prima settimana della moda a New York e nel giro di pochi anni si sono diffuse in tutto il mondo con il termine "Fashion Week[11]" diventando gli eventi principali nel calendario della moda annuale.
Le Fashion Week più rinomate sono quelle che si svolgono a New York, Londra, Milano e Parigi, ovvero dove hanno sede le maison di moda più rilevanti nel mercato, le redazioni di giornali specializzati nel settore e altre aziende che collaborano a stretto contatto con il mondo della moda.

Le collezioni di moda che vengono presentate si dividono in due aree[12]: l'Alta Moda ed il Prêt à Porter. Le sfilate di Alta Moda si tengono solamente a Parigi, dove tutto è iniziato, due volte l'anno, a gennaio e a luglio.
Le sfilate dedicate al prêt à porter invece sfilano in tutte e quattro le principali città della moda per due volte l'anno, le collezioni primavera-estate (Spring-Summer, SS), vengono

[11] Da vocabolario Treccani: loc. s.le m. o f. inv. Settimana della moda, delle sfilate di moda.
[12] Tech Fashionista, 2021 - *Fashion Seasons Explained: How It Started & How It's Going In 2022 And Beyond*

presentate a settembre dell'anno precedente mentre le collezioni autunno-inverno (Fall-Winter, FW), vengono presentate a febbraio.

Durante queste settimane si svolgono varie sfilate ed eventi in cui vengono quindi presentate le collezioni dei capi che saranno in vendita l'anno successivo.

1.2.1 Struttura del modello tradizionale

Per capire le dinamiche e la struttura del modello di business tradizionale parlerò delle sei principali fasi del processo di creazione di un capo d'abbigliamento.

Se prendiamo in esempio la collezione SS 2023 (primavera-estate) che sarà in vendita nei negozi dai primi di marzo la prima fase, ovvero quella della progettazione, inizia a febbraio 2022, circa 13 mesi prima.
La durata di questa fase è di circa cinque mesi e viene considerata la parte creativa dove avviene la ricerca delle tendenze di mercato, l'ordinazione dei materiali e la creazione delle bozze dei vestiti che nel tempo diventeranno campioni.
Una volta progettati un buon numero di campioni si effettuano diversi test di qualità per assicurarsi che solo i migliori passino alla fase seguente. Una volta selezionati i campioni che andranno a far parte della collezione si creano quindi i modelli per la produzione. Si producono una quantità limitata di modelli che verranno poi presentati agli acquirenti.

A luglio inizia la seconda fase ovvero quella di presentazione dei modelli all'interno di fiere e sfilate fino ad arrivare a settembre quando ci sono le fashion week dedicate alle collezioni PE. Durante questi due mesi, le case di moda raccolgono gli ordini e le preferenze in modo da andare a definire le quantità che dovranno produrre per ogni modello in base alle richieste di quest'ultimo.

Una volta definite le quantità si passa alla fase di produzione, questa nel modello tradizionale ha una durata variabile, in base alla struttura stessa dell'azienda ed alla quantità di prodotti che sono stati ordinati, che possiamo stimare duri dai 4 ai 6 mesi.

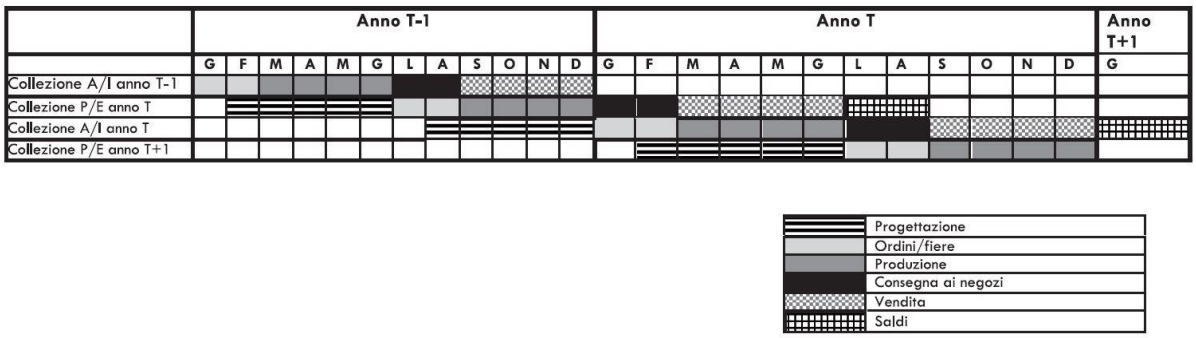
La quarta fase, anch'essa estremamente importante nel ciclo di produzione, è quella della consegna delle merci ai negozi. Ottimizzare la logistica è uno degli obiettivi

principali dei vari rivenditori in modo da ottimizzare tempi e costi ed è anche uno dei motivi per cui il fast fashion ha avuto un grande successo.

Successivamente a partire da marzo la merce viene venduta direttamente ai consumatori per i successivi quattro mesi; quindi, quattro mesi sono la durata media del ciclo di vita di un capo d'abbigliamento nel modello tradizionale.

A partire da metà luglio iniziano i saldi per poter smaltire tutte le rimanenze della collezione PE e far sì che per settembre si possa già iniziare a vendere la collezione AI (autunno-inverno). Nel modello tradizionale solitamente vengono fatti solo due refresh dell'inventario all'anno, in corrispondenza del cambio di armadio, a febbraio con la SS e a settembre con l'FW.

Figura 1.4 Diverse fasi di sviluppo e progettazione per le imprese che seguono il ciclo del programmato o tradizionale



Fonte: Il processo creativo nel Sistema Moda (Clemente Tartaglione e Fabrizio Gallante)

Come possiamo notare infatti il processo creativo e di produzione di una collezione nel modello programmato o tradizionale è di circa 18-19 mesi.

Durante il processo creativo nel settore della moda è possibile incorrere in alcune criticità, le più importanti sono tre:

- Rischio di previsione
- Rischio di progettazione
- Rischio di industrializzazione

Il *rischio di previsione* è legato al fatto che il settore della moda è spesso incerto, infatti i tempi di produzione di un capo d'abbigliamento, dalla creazione alla realizzazione per poi essere immesso sul mercato per un modello di business tradizionale sono molto lunghi. Perciò quando si andrà a produrre bisognerà cercare di interpretare ed intercettare l'andamento della domanda di mercato e dei gusti dei diversi consumatori senza avere alcuna certezza.

Il *rischio di progettazione* è invece il rischio legato al design del prodotto, ovvero se il prodotto che abbiamo disegnato e realizzato incorpora veramente quelle caratteristiche che avevamo predetto per le tendenze di mercato.

Il *rischio di industrializzazione* invece si presenta solamente nella fase di produzione del capo ed è determinato dal fatto che effettivamente tutte le caratteristiche previste nella fase di progettazione vengano mantenute anche una volta che il modello è stato realizzato fisicamente.

Oltre a questi tre rischi possiamo trovare criticità legate al reperimento di materie prime e alla logistica degli ordini e delle spedizioni.

Attualmente il modello tradizionale sta subendo un cambiamento dettato soprattutto dalle esigenze di un consumatore più dinamico e con gusti e preferenze in continuo divenire. Anche per questo motivo il modello di business del Fast Fashion, che ha un ciclo di produzione di sole 4-5 settimane, negli ultimi decenni ha avuto grande successo nel rispecchiare i gusti dei diversi clienti con le sue collezioni che seguono le tendenze del momento in rapida evoluzione.

1.2.2 Processo di produzione di un indumento

Il ciclo di produzione di un indumento è formato da diverse fasi che possono essere riassunte in quattro macro aree che determinano diversi momenti della vita di una collezione.

La prima fase consiste nel processo di pre-produzione ed il primo passo è la progettazione.
Durante la progettazione si sviluppano i modelli di abbigliamento con all'interno disegni

di stampa, modelli e colori. Questo passo è molto importante perché proprio da qui parte tutto il ciclo di produzione e per far sì che ciò che seguirà abbia possibilità di essere immesso sul mercato bisogna cercare di definire ed anticipare le ultime tendenze della moda.
Successivamente bisogna pensare all'approvvigionamento dei materiali; le varie scelte di tessuti e materiali che andranno usati per la produzione del nostro indumento dipendono principalmente da due fattori.
Il primo è il costo della materia prima che vorremo andare ad utilizzare, mentre il secondo sono le diverse proprietà e caratteristiche che differenziano i diversi tessuti. All'interno di questo procedimento dovremo anche andare a pensare alla sostenibilità dei materiali.
Il passo successivo è lo sviluppo del prodotto, è proprio in questo momento che si andranno a trasformare i concetti di design sviluppati durante la progettazione per renderli capi reali. Qui si delineano la costruzione, la vestibilità e le finiture dei capi. Tutto ciò partendo dalla creazione di disegni tecnici e modelli, una tabella delle taglie ed una valutazione per i diversi capi. Durante la fase di sviluppo del prodotto andremo a creare anche dei prototipi in modo da poter testare il design, la vestibilità, la costruzione e la qualità delle finiture prima che si arrivi alla fase di produzione dei capi stessi. Per poter esaminare ulteriormente queste caratteristiche sotto diversi aspetti andremo quindi a fare un campionamento dei prototipi campionando solo gli elementi che vogliamo approfondire per capire se sono in linea con ciò che vogliamo produrre.
Se l'esame dei vari campioni ha esito positivo si passa alla fase di produzione, altrimenti i diversi progetti vengono modificati e si procede ad un successivo riesame dei prototipi e campioni prodotti. Infine, dovremo stimare quanto ci costerà produrre i vari capi andando a considerare sia i prezzi dovuti alla scelta delle materie prime sia i prezzi dovuti alla produzione.

Una volta giunti alla seconda fase, ovvero quella della produzione, si procede con il taglio del modello che consiste nel creare i "tagliamodelli" che serviranno per tagliare i tessuti per produrre i diversi indumenti.
Dopo che il tessuto è stato tagliato si inizia la produzione dei capi con processi di taglio e cucitura. I metodi di produzione degli indumenti possono variare in base a quanto essi sono complessi, solitamente vi è una combinazione di macchine da cucire e cuciture a mano.
Una volta che i capi sono completi dovranno essere etichettati col nome del marchio e le

istruzioni per la cura (ad esempio dove è stato prodotto o come deve essere lavato il capo e se può essere stirato) in modo da garantire facilmente sia l'identificazione che la provenienza.
Si passa infine alla finitura dell'indumento; durante questo processo vengono ultimate le aggiunte di rifiniture o abbellimenti (inclusi bottoni, cerniere o applicazioni). Una volta terminato il capo si è finalmente pronti per la fase successiva che consiste nel controllo di qualità.

Dopo il processo di produzione dei capi si passa alla terza fase, ovvero quella del "controllo di qualità". Questa fase consiste nel controllare i vari capi per garantire che soddisfino specifici standard e può essere svolta sia direttamente nella fabbrica in cui si effettua la produzione che successivamente o da un soggetto terzo o dall'azienda stessa.

Una volta passati i vari test di controllo qualità si passa poi all'ultima fase, la fase di spedizione e logistica, nonostante sia l'ultima bisogna ricordarsi che questa è una fase cruciale poiché determina, in parte, la velocità con cui un'azienda riesce a rendere reperibile un determinato capo d'abbigliamento.

1.3 Analisi economica del settore tessile

L'industria della moda globale è il quarto settore più grande nel mondo, il suo valore nel 2022 supera gli 1,7 bilioni[13] di dollari che corrispondono circa al 2% del PIL a livello globale.

Secondo quanto riportato nel "The State of Fashion 2023" rapporto annuale della McKinsey in collaborazione con Business of Fashion, importante rivista del settore, l'industria della moda ha registrato un aumento del 21% dei ricavi nel 2020-21 e i margini EBITDA sono raddoppiati di 6 punti percentuali al 12,3%.

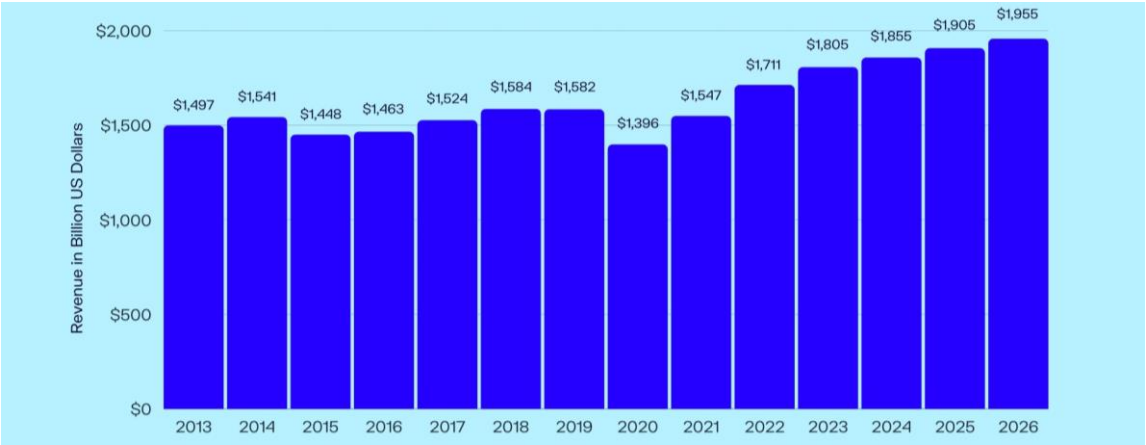
Nonostante una grossa crescita nei 18 mesi post covid dalla seconda metà del 2022 l'intero settore sta affrontando di nuovo un rallentamento dovuto ad un clima difficile sia per via dell'inflazione globale sia per via della crisi energetica, scaturita con la guerra tra Russia e Ucraina, che sta impattando tutta l'Europa diminuendo i consumi.

[13] 1 bilione corrisponde a mille miliardi

Probabilmente, quindi, si avrà una crescita delle vendite che varierà tra il -2 e il +3 percento; il mercato del lusso invece subirà meno questa crisi e riuscirà a mantenere un buon livello di crescita, tra il 5 e il 10%, anche per tutto il 2023 trainato soprattutto dagli Stati Uniti e dalla Cina.

A livello generale si prospetta una crescita annua dell'intero settore di circa il 5% fino al 2026, arrivando così a quota 2 bilioni di dollari.

Figura 1.5 Fatturato globale del settore moda dal 2013 al 2026



Fonte: Oberloo.com

Tra le principali aziende a livello mondiale per capitalizzazione di mercato nel 2022 troviamo al primo posto il gruppo Louis Vuitton Moet Hennessy (LVMH) con una capitalizzazione di circa 368 miliardi di dollari. Al secondo posto troviamo la Nike, con circa 216 miliardi di dollari e sul terzo gradino del podio troviamo Dior con una capitalizzazione di 124 miliardi di dollari.
Subito sotto il podio troviamo il gruppo Inditex, ovvero quello di cui fa parte Zara assieme ad altri 6 marchi, con una capitalizzazione pari a 81 miliardi di dollari[14].

A livello di singolo brand invece, troviamo al primo posto Nike che rivendica per il settimo anno consecutivo il primo gradino del podio con un valore di 30,4 miliardi di dollari. Al

[14] Fashion United, 2022. Statistiche globali dell'industria della moda

secondo e terzo posto troviamo due brand del lusso, rispettivamente Gucci e Louis Vuitton con 15,6 e 14,8 miliardi di dollari. A seguire Adidas e Chanel e al sesto posto il colosso spagnolo del fast fashion Zara con 13,1 miliardi di dollari.

Figura 1.6 Valore principali azienda di abbigliamento (2021)

Marca	Valore del marchio US $	%
Nike	30,4 miliardi	-12,5%
Gucci	15,6 miliardi	-11,5%
Louis Vuitton	14,8 miliardi	-9,8%
Adidas	14,3 miliardi	-13%
Chanel	13,2 miliardi	-3,4%
Zara	13,1 miliardi	-9,8%
Uniqlo	13,0 miliardi	+1,5%
H&M	12,3 miliardi	-10,8%
Cartier	12,0 miliardi	-19,5%
Ermete	11,6 miliardi	-2,1%

Fonte: Fashion United

L'industria della moda è caratterizzata da un'alta intensità di manodopera. Secondo l'Organizzazione del Lavoro, a livello mondiale, ci sono infatti più di 60 milioni di lavoratori impiegati nei settori dell'abbigliamento, delle calzature, della pelle e del tessile. Secondo la Ellen MacArthur Foundation l'industria della moda impiega più di 300 milioni di persone lungo tutta la catena del valore, dal ramo del design, alla distribuzione fino al retail.

1.4 Impatto ambientale del settore tessile

Al giorno d'oggi il tema legato all'impatto ambientale è sempre più di grande importanza: se fino a dieci anni fa solo poche aziende e persone parlavano di sostenibilità ambientale oggi la tendenza è quella di essere sempre più attenti a questo fattore.

L'industria della moda è considerata una delle più impattanti in termini ambientali, sia per via della filiera molto lunga e complessa sia per via di un modello produttivo basato sul rapido deterioramento dei prodotti dovuto a materie prime di bassa qualità.
La moda è infatti la seconda industria più inquinante, subito dopo quella del petrolio.

Se si guardano ai numeri, infatti, secondo uno studio condotto dalla Barclays[15], l'impronta ambientale del settore tessile è davvero preoccupante.
Nello studio si evince come questo settore sia responsabile dell'8% delle emissioni di anidride carbonica e gas serra globali, producendone più di tutti gli spostamenti navali e aerei di tutto il mondo. Inoltre, questo dato è destinato a salire fino al 25% del bilancio mondiale del carbonio entro il 2050 se non si converge verso uno stile produttivo più lento e sostenibile.
Greenpeace, nota associazione no profit che si impegna a favore dell'ambiente, ha reso noto che per la produzione di un kilo di tessuto sono necessari grandi quantità di acqua, energia ed altre risorse e si stima che questo processo rilasci l'equivalente di ventitré kili di gas serra.

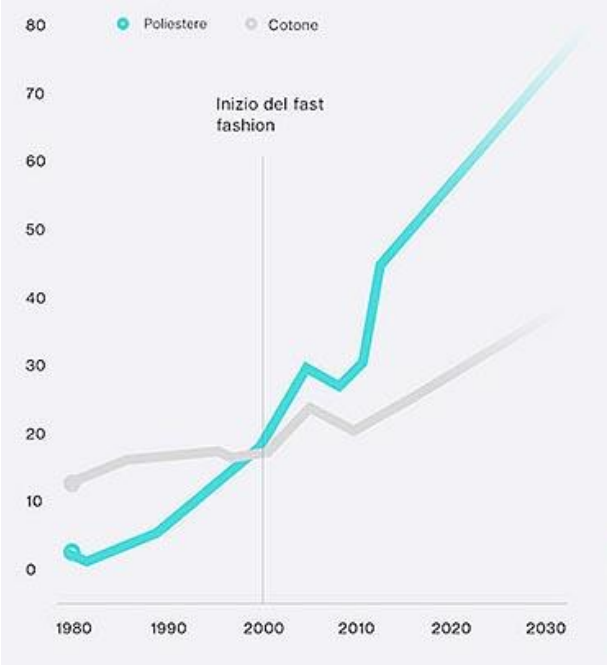
Altri studi condotti dal Fashion Danish Institute[16] rivelano che circa un quarto di tutte le sostanze chimiche prodotte nel mondo viene utilizzato nel settore dell'abbigliamento. Questo ingente consumo di prodotti chimici è dovuto soprattutto all'utilizzo di fibre sintetiche, molto più economiche ma decisamente meno sostenibili. A quest'ultime si aggiungono poi tutti i processi di produzione dei macchinari pesanti e dei mezzi di trasporto utilizzati nella fase di spedizione che rilasciano biossido di carbonio.

La fibra sintetica maggiormente utilizzata nel settore tessile nell'ultimo decennio è il poliestere, ci basti guardare dentro il nostro armadio per notare che più del 70% dei nostri capi d'abbigliamento sono formati, anche solo in piccola parte, dal poliestere.

---

[15] Challawala A. 2020. Barclays, *Global Fashion: Green is the new black*
[16] Attanasio R. 2020. Changethefuture.it *Quando la moda fa male: gli effetti della fast fashion sul pianeta*

Figura 1.7 Domanda di fibre nel mondo (in milioni di tonnellate)



Fonte: Rinnovabili e Risparmio

Il poliestere deve il suo successo grazie alle eccezionali performance rispetto agli altri principali materiali utilizzati fino a quel momento, materiali come lana, lino o cotone. D'altro canto, la sua produzione ed il suo smaltimento sono tutt'altro che sostenibili e presentano costi ambientali molto elevati, non a caso la maggior parte degli stabilimenti che producono il poliestere si trova in Asia.
Per la creazione di questa fibra sintetica si utilizzano grandi quantità di petrolio grezzo, si emettono nell'atmosfera particelle e gas come idrocarburi, anidride carbonica e ossido di azoto considerato uno dei gas serra più dannosi per il nostro ambiente.
Solamente nel 2015 l'utilizzo di poliestere per il settore tessile ha prodotto lo stesso ammontare di gas serra di 185 centrali elettriche a carbone.

L'alternativa naturale principale del poliestere che rappresenta circa il 90% delle fibre naturali utilizzate nell'industria tessile è il cotone; nonostante sia naturale ha anch'esso un forte impatto ambientale derivante dal tipo di coltivazione e dai trattamenti necessari per poterlo utilizzare come materia prima.

Figura 1.8 Consumi nella produzione delle due principali materie prime del settore tessile

Fonte: Rinnovabili e Risparmio

Tra i principali effetti negativi della produzione vi è la deforestazione, la diminuzione della fauna e soprattutto l'impoverimento del suolo. Inoltre, le piantagioni di cotone vengono spesso trattate con fertilizzanti e pesticidi invasivi per l'ambiente e cancerogeni per l'uomo; nel Punjab, la più grande regione indiana per produzione di cotone, ogni giorno si rilevano nuovi casi di cancro[17].

1.4.1 Produzione di rifiuti

Un'altra criticità di questo settore è l'ingente quantitativo di rifiuti prodotti dovuto alla sovrapproduzione e alla merce invenduta.
Secondo quanto riportato dalla Environmental Protection Agency (EPA), l'agenzia statunitense per la protezione ambientale ogni anno vengono prodotti più di diciassette milioni di tonnellate di vestiti[18], ben più di quanto sia necessario. La produzione

[17] Rinnovabili e Risparmio. 2019 *Sostenibilità, l'impatto ambientale della fast fashion*
[18] Chiavacci I. 2022. LIFEGATE, *La sovrapproduzione è il problema più grande della moda*

nell'ultimo ventennio è aumentata drasticamente a causa del fast fashion e l'unica soluzione sembrerebbe essere il rallentamento della produzione stessa. Il problema è che solo l'1% di tutta la produzione viene effettivamente riciclata mentre il restante viene spesso gettato in discariche o inceneritori, contribuendo ulteriormente alla diffusione di microplastiche nell'ambiente per via delle alte percentuali di poliestere presenti nei vestiti.

Figura 1.9 Rifiuti tessili di un'industria di abbigliamento

Fonte: Focus

1.4.2 Consumo e inquinamento delle risorse idriche

Altro consumo non indifferente nel complesso del settore tessile è il suo spreco di risorse idriche. Circa il 10% delle acque globali[19] utilizzate nelle industrie viene usato proprio dalle industrie della moda.

[19] Challawala A. 2020. Barclays, *Global Fashion: Green is the new black*

La lavorazione del cotone richiede ingenti quantità di acqua, secondo uno studio effettuato dalla McKinsey[20] in collaborazione con Greenpeace, per produrre una maglietta di cotone si utilizzano all'incirca 2700 litri di acqua, più dell'equivalente di quanto una persona adulta beve in più di due anni e mezzo.

Per produrre un jeans, in media, è invece necessario l'impiego di ben 3800 litri d'acqua, 18,3 KW/h di energia elettrica e 12 m^2 di terreno; e nell'arco di tutto il suo ciclo di vita comporta un'emissione di ben 33,4 kili di CO_2.

Oltre ai problemi derivanti dal consumo per produrre vi sono criticità legate all'utilizzo di prodotti chimici che comportano un elevato inquinamento idrico.
Dalla tintura e dal trattamento dei tessuti proviene circa il 20% dell'inquinamento mondiale delle acque.
Inoltre, è colpevole della diffusione di microplastica nei sistemi idrici durante i processi di lavaggio delle fibre; in una ricerca del 2020 si è scoperto che il settore tessile con ben 190.000 tonnellate è colpevole dell'accumulo negli oceani di oltre il 40% delle microplastiche[21].

1.4.3 Impatto sociale nel settore tessile

Sebbene lo sfruttamento della manodopera non sia strettamente legato a fattori ambientali questo è un altro punto critico direttamente legato al settore tessile.

Da sempre per poter ridurre i costi ed ottimizzare i margini di profitto nel mondo della moda si è cercato di sfruttare manodopera "alternativa"; ma con l'avvento del fast fashion agli inizi degli anni 2000 si è assistito ad una diffusione esponenziale della decentralizzazione della produzione verso paesi del terzo mondo con regolamentazioni più blande e salari più bassi.
Attualmente la produzione della maggior parte dei prodotti tessili viene svolta in paesi asiatici e del sud del mondo come il Bangladesh, l'India, l'Indonesia e la Turchia.

[20] Challawala A. 2020. Barclays, *Global Fashion: Green is the new black*
[21] Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H. et al. The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment 1, 189–200 (2020)

Su un articolo del Sole 24 Ore[22] la filiera tessile viene addirittura considerata come seconda industria maggiormente esposta al rischio di forme di schiavitù moderna.

Nel 2015 è stato presentato al Festival di Cannes il documentario "The True Cost" che, attraverso interviste ad economisti, giornalisti ed esperti del settore, è riuscito a portare al mondo del grande schermo un'analisi degli aspetti negativi della Fast Fashion Industry e dell'impatto di quest'ultima a livello globale.

Figura 1.10 Copertina di The True Cost

Fonte: truecostmovie.com

In particolare, si possono trovare analisi di come il settore della moda sfrutti i lavoratori della propria filiera per poter ottenere un maggior profitto grazie ad una produzione a basso costo.

[22] Simone, S. D., 2019. Il Sole 24 Ore *Il costo umano e ambientale della fast fashion*

In un articolo pubblicato da Public Eye[23] viene preso in considerazione la produzione di una felpa del noto brand del fast fashion Zara, e con l'aiuto di esperti del settore si è arrivati a stimare quanto vengono pagati i lavoratori lungo tutta la filiera.
Dall'analisi svolta si può capire come i lavoratori, in questo caso il prodotto è stato fabbricato in Turchia, nelle fabbriche vengono pagati un terzo del salario minimo per poter concedere una vita dignitosa. Inoltre, la maggior parte dei lavoratori viene assunta con contratti giornalieri, senza alcuna garanzia di venir richiamato il giorno successivo. I turni di lavoro sono di più di 12 ore al giorno nonostante la legge turca preveda un massimo di 7,5 ore per i turni notturni[24].

1.5 Economia circolare nella moda

Prima di poter parlare di economia circolare nella moda bisogna fare un'introduzione su cosa sia effettivamente l'economia circolare.

L'economia circolare è un modello di produzione e di consumo che implica riutilizzo, condivisione, prestito, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e dei prodotti esistenti, il più a lungo possibile[25]. L'obiettivo è quindi quello di estendere il ciclo di vita dei prodotti riducendo di conseguenza la produzione di rifiuti[26].
Questo modello di business ha iniziato a diffondersi e ad essere considerato come una vera e propria opportunità solo dopo che nel gennaio del 2012 è stato pubblicato il rapporto "Verso l'economia circolare: motivazioni economiche e di business per una transizione accelerata" commissionato dalla Ellen MacArthur Foundation e sviluppato dalla McKinsey & Company. In questo testo vengo elencati i benefici e le opportunità economiche di una transizione da modello lineare a modello circolare.
Viene definita economia "circolare" proprio perché all'interno del proprio modello i materiali con cui vengono creati i nuovi prodotti derivano, laddove possibile, dai prodotti

[23] Hachfeld D. 2019. PuclicEye *What makes up the price of a Zara hoody*
[24] Repubblica.it 20 novembre 2019. la Repubblica - *Lavoro e salari dignitosi, la Campagna "Abiti Puliti": "Ecco quanto costa davvero un maglione da 39,67 euro"*
[25] Pacecircular.com *The Circular Economy Action Agenda for Textiles*
[26] Enel – *Economia Circolare*

che hanno concluso il proprio ciclo di vita generando quindi un ulteriore valore anche per quei prodotti che normalmente andrebbero buttati[27].

Figura 1.11 Schema del funzionamento dell'economia circolare

Fonte: Parlamento Europeo

I principi dell'economia circolare vanno a contrapporsi quindi con il tradizionale modello economico lineare basato sullo schema "estrarre, produrre, utilizzare e gettare"[28].

I principali vantaggi dell'economia circolare sono:

- una riduzione della pressione sull'ambiente
- maggiore sicurezza nell'acquisizione di materie prime
- aumento della competitività
- crescita economica dovuta al risparmio sull'acquisto di materie prime e sulla loro lavorazione

Per economia circolare nella moda si intende quindi quella progettata e realizzata seguendo un modello di produzione e di consumo sostenibile in cui i materiali ed i

[27] Europaparl.europa.eu 6 dicembre 2022. *Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi*
[28] EnelX.com - *Economia circolare*

prodotti vengono recuperati, riciclati e riutilizzati in modo da ridurre al minimo sprechi ed emissioni.

Secondo quanto riportato nel "State of Fashion 2022" la sostenibilità sarà uno dei fattori più importanti nel mondo della moda dei prossimi anni; questa evidenza viene confermata inoltre dal fatto che i modelli di consumo, soprattutto tra gli appartenenti alla generazione Z, sono sempre più orientati verso la circolarità.

La Ellen MacArthur Foundation nel proprio elaborato sulla moda circolare ha elencato i principali obiettivi da perseguire[29]:

- Eliminare le sostanze chimiche pericolose
- Ridurre il consumo di risorse
- Migliorare il riciclo

Per il primo obiettivo si deve quindi iniziare dalla filiera della moda andando a ripulirla da sostanze chimiche pericolose. Tra i principali fautori di questo cambiamento possiamo trovare l'associazione Greenpeace, che con la sua campagna "Detox my fashion"[30], ha contribuito all'inizio del cambiamento pubblicando a fine 2021 un rapporto in cui dichiara che per poter migliorare e risolvere questo problema non bastano le poche realtà che autonomamente decidono di eliminare l'uso di sostanze chimiche dannose, come hanno già fatto Benetton ed Esprit, ma serve che le autorità stesse intervengano.

Ridurre il consumo di risorse non è semplice[31] dato il modello di consumo attuale della popolazione dove un capo d'abbigliamento viene indossato in genere al massimo 7/8 volte prima di essere buttato e con il fast fashion e l'ultra fast fashion di aziende come Shein risulta sempre più difficile in quanto le produzioni crescono esponenzialmente e la qualità dei prodotti cala sempre di più; ci basti pensare che il costo medio di un prodotto su Shein è sui 20€.
Nonostante ciò l'aumento di consumatori sensibili ai problemi ambientali sta facendo emergere sempre più il mercato del "second-hand".
Secondo uno studio condotto da Vestiare Collective, uno dei più grandi siti di rivendita di moda online, in collaborazione con il Boston Consulting Group (Bcg) si è stimato che ad

[29] Ellen Macarthur Foundation - *Redesigning the future of fashion*
[30] Per maggiori informazioni sito Greenpeace - *Detox My Fashion*
[31] Greenpeace International 23 novembre 2021. Greenpeace - *Self regulation: a fashion fairytale*

oggi il mercato del second-hand di moda valga più di 100 miliardi di dollari a livello globale; inoltre, il tasso di crescita previsto da oggi al 2026 è superiore al 120%, il che potrebbe far arrivare questo mercato a quota 250 miliardi.

Nell'ambito del riciclo molti dei principali attori del mercato si stanno attivando per migliorare la situazione ambientale, infatti nel 2019 un gruppo di grandi imprese, titolari di più di 200 brand che rappresentano circa 1/3 del fatturato globale della moda, ha sottoscritto il "Fashion Pact"[32] che presenta 3 obiettivi:

- la lotta al cambiamento climatico con il target di arrivare a zero emissioni nette entro il 2030;
- la difesa della biodiversità;
- la riduzione dei danni causati dalla moda agli oceani

Altro tema importante è quello dell'innovazione tecnologica nei processi di riciclo dei materiali tessili, attualmente solo l'1% dei tessuti riescono ad essere realmente riciclati per via delle differenti composizioni di materiale degli abiti e della loro complessità nel dividerli efficientemente.

La moda circolare ha quindi un enorme potenziale e, grazie ai consumatori che ricercano brand attenti all'ambiente, le aziende si stanno orientando sempre più verso dei modelli di business sostenibili quindi di certo nel futuro la moda circolare diventerà un modello ancor più diffuso ed efficiente senza rinunciare a margini di profitto. Secondo le stime di Global Fashion Agenda c'è un potenziale valore di ben 110 miliardi di euro se il settore della moda riuscirà a integrare con successo pratiche sostenibili entro il 2030.

[32] ESG 360 23 marzo 2021. Network digital 360 - *Fashion Pact: che cos'è, chi l'ha firmato, quali obiettivi intende raggiungere*

Figura 1.12 Potenziale valore della moda sostenibile

Fonte: Barclays Research, BCG/Global Fashion Agenda

CAPITOLO 2: Il modello di business del fast fashion

Se sentiamo parlare di "fast fashion", tutti oggi conoscono di cosa si tratta. Questo termine è usato per indicare quelle aziende di "moda veloce" che rendono disponibili ai consumatori sugli scaffali o sui siti di e-commerce collezioni di moda che cavalcano le tendenze ed i gusti del momento.

I primi due elementi che ci vengono in mente se pensiamo al fast fashion sono economicità e qualità medio-bassa dei capi d'abbigliamento. Nella definizione del vocabolario Treccani[33] il termine fast fashion fa riferimento proprio alla "tendenza della moda a produrre capi di abbigliamento piacevoli, che rispondono ai canoni in voga e hanno un prezzo contenuto". Similmente, nel dizionario Merriam-Webster[34] vengono nuovamente citati questi due elementi definendo fast fashion come "un approccio alla progettazione, creazione e commercializzazione di capi di abbigliamento che enfatizza il rendere le tendenze della moda disponibili ai consumatori in modo rapido ed economico".

Alla base del fast fashion troviamo quindi elementi come: tempi di produzione molto brevi, rinnovo continuativo del prodotto, design dei prodotti innovativo e in linea con le tendenze del momento e, soprattutto, prezzi di vendita contenuti. Queste caratteristiche hanno permesso a questo modello di essere tra i più profittevoli nell'industria della moda degli ultimi vent'anni.

2.1 Nascita e sviluppo del fast fashion

Questo processo di produzione veloce e inseguimento delle ultime tendenze, nonostante sia stato riconosciuto con questo termine solo nell'ultimo periodo, ha in realtà origine con la rivoluzione industriale. Come già illustrato nel primo capitolo, nel periodo della rivoluzione industriale, la moda passa dall'essere all'esclusiva portata di una clientela elitaria e borghese all'essere alla portata anche di una clientela più popolare, iniziando

[33] Da dizionario Treccani, Neologismi 2008 (fast fashion), loc. s.le m. o f. inv. Moda svelta: tendenza della moda a produrre capi di abbigliamento piacevoli, che rispondono ai canoni in voga e hanno un prezzo contenuto

[34] Da dizionario Merriam-Webster, fast fashion (sostantivo): un approccio alla progettazione, creazione e commercializzazione di capi di abbigliamento che enfatizza il rendere le tendenze della moda disponibili ai consumatori in modo rapido ed economico

così un processo di democratizzazione della moda. Questo passaggio fu possibile grazie ad alcuni nuovi strumenti sviluppatosi in questo periodo, tra cui la macchina da cucire, che permise la produzione in serie dei capi con un conseguente abbassamento dei costi di produzione.

In quegli anni iniziavano quindi a svilupparsi le basi per quello che oggi è comunemente noto come fast fashion. Gli abiti venivano spesso fabbricati da donne e bambine a fronte di un salario bassissimo, ed erano perlopiù destinati alla classe media, dato che i ricchi si rivolgevano alle botteghe di rinomate sartorie di Haute Couture ed i poveri si cucivano i vestiti da soli.

Anche oggi nel fast fashion e nel settore moda in generale la maggior parte delle aziende sono spesso accusate di sfruttamento di manodopera in quanto stabiliscono le linee di produzione in paesi in via di sviluppo, spesso nel sud est asiatico, dove gli operai hanno poche tutele, orari lavorativi insostenibili e paghe misere.

È solo all'inizio degli anni Sessanta che dopo la Seconda guerra mondiale iniziano a nascere i primi piccoli negozi sparsi in tutta Europa e che poi diventeranno le odierne grandi multinazionali conosciute in tutto il mondo. Prima tra tutte fu H&M, inizialmente Hennes, fondata da Erling Persson nel 1947. Il primo negozio della catena venne aperto a Vasteras in Svezia e vi si vendevano unicamente capi femminili, da qui "Hennes" in svedese "Per lei".

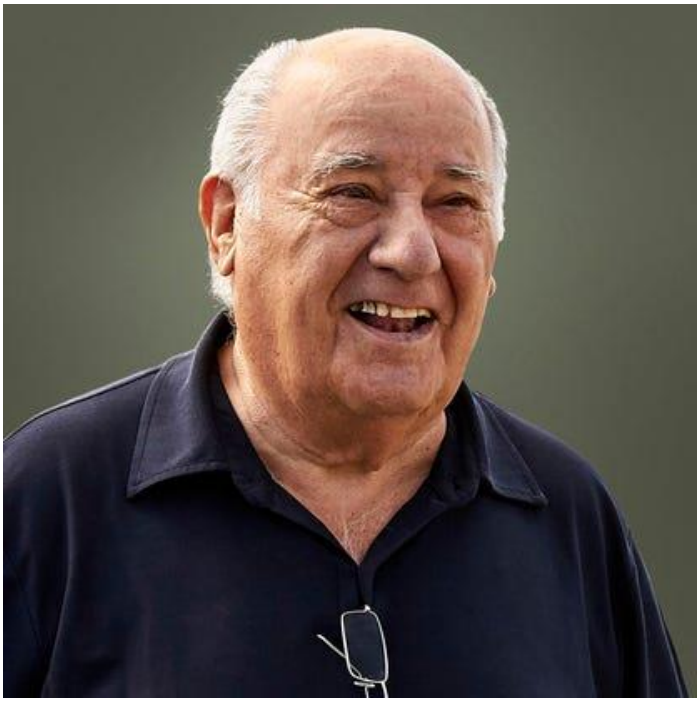
Figura 2.1: Primo negozio Hennes & Mauritz a Vasteras in Svezia

Fonte: Abbigliamento Online

Anche se H&M fu la prima ad avere in pochi anni grande successo e diffusione internazionale, la più importante azienda di fast fashion venne fondata una decina di anni dopo, nel 1975, da Amancio Ortega a Coruña in Spagna col nome di Zara. Inizialmente, Zara si limitava a copiare i capi dei grandi marchi più famosi vendendoli a prezzi accessibili ad un più vasto bacino di utenti. Questo fu possibile grazie all'economicità dei capi d'abbigliamento prodotti, un po' come successe con la crinolina nel XVIII secolo che grazie alla produzione in serie divenne accessibile anche alle donne della classe media.

Solo successivamente, agli inizi degli anni Ottanta, Ortega sviluppò personalmente un modello di produzione fondato sul concetto innovativo del fast fashion, non più solo riproducendo ed imitando le collezioni degli stilisti delle case di moda più famose, ma istruendo i propri stilisti ad essere in grado di catturare e interpretare tempestivamente le tendenze del mercato e trasformarli in una linea propria da portare sugli scaffali, pronti per essere comprati dai clienti, in poco più di due settimane.

Figura 2.2: Amancio Ortega, fondatore di Zara



Fonte: Forbes

Il termine "*Fast fashion*" venne coniato dal New York Times[35] nel 1989 quando Zara aprì i primi due negozi a New York. Oltre alla velocità con cui queste aziende sono in grado di progettare e realizzare i propri prodotti, un'altra discriminante che le distingue dalle classiche aziende di moda tradizionale è il numero di collezioni proposte in un anno. Mentre il modello tradizionale, anche noto come programmato, realizza, come abbiamo già visto nel primo capitolo, all'incirca quattro collezioni l'anno, il modello del fast fashion riesce a portare sul mercato e nei propri negozi nuove collezioni quasi settimanalmente. Ovviamente questo è dovuto soprattutto ai tempi di produzione nettamente inferiori rispetto alla media delle aziende del mercato che necessitano di sei mesi per produrre da zero una nuova collezione.

Questo nuovo modello di business, negli anni ha ottenuto risultati incredibili. Infatti, la maggior parte delle aziende di fast fashion hanno un fatturato in continua crescita ed una espansione costante a livello internazionale e hanno ottenuto una brand awareness molto elevata grazie alla continua apertura di store e di campagne di marketing finalizzate a stimolare la domanda.

Uno dei fattori che ha contribuito allo sviluppo di questo modello è sicuramente il fenomeno della globalizzazione.
Con la globalizzazione anche i gusti dei consumatori, maggiormente informati su quanto accade nel mondo e sempre più in contatto tramite i social ed altri mezzi di comunicazione, hanno subito una standardizzazione nelle preferenze e nei consumi.
Inoltre, con l'abbattimento delle barriere commerciali e le sempre più rapide interazioni, si sono intensificati gli scambi tra le varie nazioni e questo ha portato ad un incremento della concorrenza nel mondo della moda cambiando gli equilibri del mercato.
Per contrastare questo aumento della concorrenza le imprese della moda hanno iniziato un processo di delocalizzazione della produzione verso paesi del sud-est Asiatico dove il costo di produzione, grazie allo sfruttamento della manodopera ed alle leggi meno stringenti, risulta inferiore.

[35] Schiro A.M. 1989. The New York Times, *Fashion; Two New Stores That Cruise Fashion's Fast Lane*

Tutto ciò ha portato ad un mercato estremamente favorevole per le aziende del fast fashion che sono state in grado di sfruttare questa opportunità meglio delle tradizionali aziende del settore della moda.

Oltre alla globalizzazione, l'esponenziale sviluppo del fast fashion è dovuto anche al fenomeno dell'*overconsumption,* ovvero il consumo incontrollato ed impulsivo di quantità superiori, rispetto a quelle che sarebbero necessarie, per beni non essenziali, come ad esempio i vestiti.
Il numero di vestiti che il consumatore medio acquista è aumentato del 60% tra il 2000 ed il 2014 e contemporaneamente la durata di vita di un vestito si è dimezzata[36]. In Italia, secondo l'International Fashion Consumption Survey del 2017, il 60% della popolazione ha ammesso di avere più vestiti di quelli di cui avrebbe bisogno[37].
L'*overconsumption* contribuisce in maniera rilevante al successo del modello di fast fashion, infatti, la possibilità offerta dalle aziende del fast fashion di acquistare ogni settimana nuovi capi di abbigliamento a prezzi molto ridotti hanno incrementato ulteriormente l'acquisto di vestiti.

Altri fattori che hanno aiutato la crescita del fast fashion sono sicuramente la diffusione dei social media e dello shopping online.
I social media sono infatti capaci di influenzare la popolazione, soprattutto la generazione Z[38], target principale del fast fashion, e di indurla ad incrementare gli acquisti. Sempre il sondaggio dell'International Fashion Consumption Survey del 2017 ha evidenziato come in media, gli utenti che usano Instagram e Facebook tendono a spendere di più, circa 130 euro in più al mese, e ad investire più tempo a fare shopping online rispetto a chi non usa queste piattaforme social[39].
I social media, infatti, sono una sorta di vetrina interattiva in continuo aggiornamento dove le persone possono seguire amici, influencer o celebrità alimentando così lo shopping impulsivo. Infatti, i social rendono più difficile resistere al condizionamento del gruppo, ovvero all'essere influenzati da ciò che fa la massa ed i *role models,* cioè tutti quei

[36] Vasquez R. 2022. Fashion Revolution, *Overconsumption in the fashion industry*
[37] Fraioli T., 2022. Scomodo, *Panni sporchi, coscienza pulita*
[38] Da dizionario Treccani, Neologismi 2020. Generazione Z (Gen Z), nel linguaggio giornalistico, la generazione dei nativi digitali, nati tra il 1997 e il 2012.
[39] Fraioli T., 2022. Scomodo, *Panni sporchi, coscienza pulita*

personaggi famosi o influencer che prendiamo come modelli di riferimento e che vogliamo imitare.

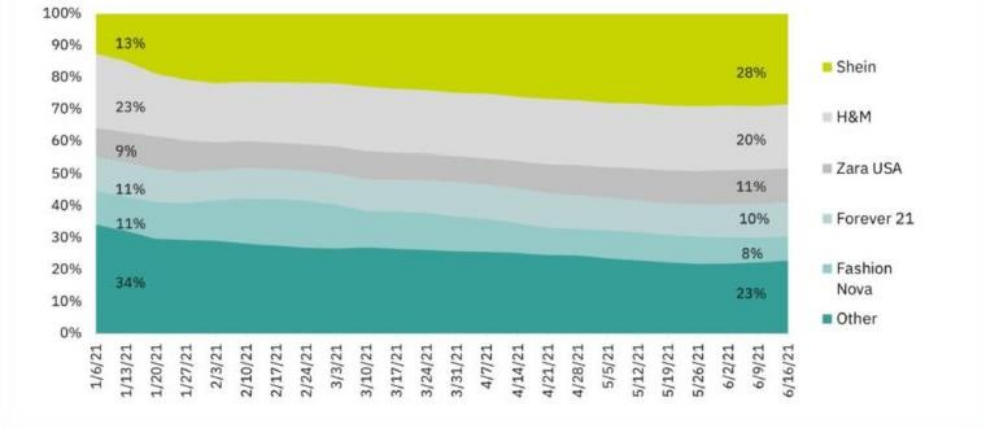
Oltre a questa influenza dei social media anche la semplicità con cui al giorno d'oggi è possibile effettuare un acquisto online dal proprio smartphone rende i consumatori sempre più inclini ad acquistare.

2.1.1 Ultra fast fashion

Con la denominazione ultra fast fashion non si intende un semplice ampliamento del modello di business del fast fashion su vasta scala, ma un sistema diverso e migliorato, in termini economici, che si fonda principalmente su un modello mobile-first che studia e anticipa le tendenze del mercato grazie all'uso di softwares ed intelligenza artificiale.
L'azienda di ultra fast fashion più conosciuta è Shein, brand cinese noto per i suoi prezzi imbattibili. La sua applicazione è infatti la più scaricata nel mercato statunitense nel 2021 (anche più di Amazon) e l'azienda ha raggiunto nel 2020 un fatturato di 10 miliardi di dollari[40].
Le prospettive di crescita sono esponenziali ed infatti, nell'aprile del 2022, Shein è stato valutato ben 100 miliardi di dollari, vale a dire più di Zara e H&M messe insieme[41].
Inoltre, a fine 2021, grazie alla spinta ottenuta dalla pandemia, Shein ha occupato la quota di mercato fast fashion degli Stati Uniti più alta con ben il 28%.

[40] Kenk K. 2022. *Greenwashing in Fast Fashion: The Case of Shein*
[41] Gottfried M. 2022. The Wall Street Journal - *Shein Valued at $100 Billion in Funding Round*

Figura 2.3: Quota di mercato del fast fashion negli Stati Uniti



Fonte: Earnest Insights

Shein è cresciuta a passi da gigante negli ultimi anni. Il suo target principale sono i giovani dai 16 ai 24 anni che raggiunge prevalentemente attraverso i social network. Gran parte del suo successo Shein lo deve a strategie di marketing innovative e ad un software in grado di studiare e prevedere le preferenze dei potenziali clienti basato su ciò che i consumatori guardano e condividono sui social media.

Un ottimo esempio sono le haul[42] di Shein che, sponsorizzate o meno, sono onnipresenti sul web. Queste haul sono di tendenza e, per ottenere visualizzazioni, gli influencer e gli adolescenti pubblicano video in cui aprono diversi pacchetti. In alcuni di questi video si vedono giovani aprire haul con un valore di circa 500-1000 euro per pacco, ed essendo costituiti principalmente da vestiti venduti a circa 10 euro a capo, vuol dire un ammontare di circa 60-70 capi d'abbigliamento di bassissima qualità, di cui solo una piccola parte verrà realmente indossata, che graveranno ancora di più sull'ambiente.

Questa strategia di marketing è in linea con la velocità nella produzione. Come per ogni azienda di ultra fast fashion, le tendenze dei prodotti e il loro ciclo di vita è brevissimo: i capi di qualità molto bassa sono prodotti per essere indossati al massimo una o due settimane prima di iniziare a rovinarsi.
Per poter stare al passo con le tendenze, la filiera produttiva deve essere veloce ed efficace: si stima che tra la progettazione e l'upload sul loro sito passano dai 3 giorni ad una settimana, contro le due/tre settimane per le altre aziende di fast fashion.

[42] Haul Shein: tradotto in italiano "Bottino", in questo caso grandi pacchi con all'interno un grosso quantitativo di prodotti venduti nel sito

Tutto il modello di business è fatto in modo che le persone comprino di più: il prezzo medio si aggira intorno ai 7 euro per articolo e ogni giorno vengono resi disponibili più di 700 nuovi prodotti, per un totale annuo di circa 315.000 capi.

Se dal punto di vista meramente economico il modello ottiene ottimi risultati, rispetto all'impatto ambientale e sociale, l'ultra fast fashion ha incrementato in maniera ancora più preoccupante gli aspetti negativi del fast fashion. Infatti, anche Shein si basa sullo sfruttamento di manodopera con turni di lavoro estenuanti e paghe minime[43] e sull'uso di materiali di bassissima qualità.

2.2 Caratteristiche del fast fashion

Le logiche principali su cui si fonda il modello del fast fashion sono la logica del Just in Time (JIT)[44], ovvero la logica industriale di produrre solamente ciò che verrà venduto nell'immediato, e la logica pull, secondo la quale la produzione è determinata dalla domanda finale di mercato.
Queste due logiche combinate tra loro fanno sì che la produzione avvenga in modo veloce ed efficiente.

Secondo la logica pull si parte in primis dallo stilista su cui poi, secondo le preferenze dei consumatori, si baserà tutta la filiera produttiva cercando di anticipare le tendenze e le richieste del mercato.
Questo nuovo modo di pensare è una delle più importanti rivoluzioni introdotte dal fast fashion in quanto fino a questo momento il settore moda era da sempre caratterizzato dalla logica opposta, ovvero quella push. Come visto nei modelli tradizionali, infatti, le collezioni venivano create seguendo il gusto dello stilista per poi andarle a proporre sul mercato per venderle.
Questa inversione dal classico push al nuovo pull ha permesso che venga prodotto solamente ciò che il mercato richiede evitando sprechi sia a livello di costi sia a livello di tempo di produzione.

[43] Public Eye 2021. *75-hour weeks for Shein: Public Eye looks behind the Chinese online fashion giant's glitzy front*
[44] Da dizionario Treccani, JIT, Sigla di just in time, sistema di gestione delle scorte di prodotti in lavorazione nelle produzioni manifatturiere, tendente a ridurre le scorte complessive e il tempo di attraversamento del sistema produttivo da parte dei prodotti

La continua ricerca nel diminuire l'invenduto trova la sua massima espressione nella produzione Just in Time che si pone come obiettivo la produzione di merce solo quando effettivamente richiesta dal cliente.

Le principali caratteristiche del modello del fast fashion sono:

- Accessibilità e prezzi ridotti, ovvero vendere abiti alla moda ma allo stesso tempo a prezzi accessibili a tutti.
- Massimizzazione dei volumi di vendita, essendo il prezzo di vendita dei prodotti generalmente molto basso questo modello per massimizzare i profitti punta sulla massimizzazione delle quantità vendute.
- Rapidità e rotazione dei capi, come già anticipato le aziende di fast fashion non seguono più il calendario ciclico tradizionale caratterizzato da poco più di quattro collezioni l'anno ma creano collezione quasi settimanalmente; in questo modo oltre a fornire una continua variazione e rotazione dei prodotti venduti sfruttano la tecnica di marketing della *scarsità*, che consiste nell'indurre il consumatore a comprare il prodotto per paura di non poterlo più fare in seguito per via della scarsità delle quantità disponibili. Infatti, creando quasi 52 collezioni all'anno, nel giro di poche settimane i prodotti presenti in negozio sono completamente diversi.
- Logistica e filiera produttiva veloce ed efficiente.

2.2.1 Risoluzione di problemi comuni al settore moda

Un altro aspetto importante di questo modello è come la sua struttura permetta di ridurre, almeno in parte, problemi comuni a tutto il settore della moda.

- Problema del rischio causato dall'imprevedibilità della domanda. Come già accennato nel primo capitolo la previsione della quantità di prodotti risulta molto difficile e può comportare grossi costi. Il rischio aumenta a seconda delle diverse fasi produttive, a monte risulta essere più alto rispetto a valle poiché essendo la vendita più vicina comporta un rischio inferiore. L'imprevedibilità della domanda comporta anche il rischio di avere costi non recuperabili nel caso in cui i prodotti non riescano ad essere venduti.

- Gestione del sistema creativo: l'azienda deve essere in grado di fornire prodotti che seguono le tendenze del mercato ed allo stesso tempo innovare in modo che questi non siano percepiti come vecchi e non alla moda.
- Gestione della filiera produttiva che deve essere strutturata in modo da ridurre al minimo il *time to market,* ovvero il tempo che passa dalla concezione di un prodotto alla sua effettiva immissione nel mercato.

L'imprevedibilità della domanda comporta un rischio dovuto ai costi di progettazione, produzione, promozione e distribuzione.
Nei costi di distribuzione rientrano, oltre ai costi di trasporto dei prodotti dalle fabbriche produttrici ai magazzini ed ai negozi, anche i costi stessi dei negozi come l'affitto, l'illuminazione e l'allestimento del negozio stesso a livello di layout interno dei punti vendita.
La promozione consiste nella comunicazione e nel marketing che sta dietro all'azienda ed ai propri prodotti. Oggigiorno questi costi sono sempre più elevati per via della concorrenza presente nel mercato e soprattutto dei nuovi media, che sono in grado di raggiungere i consumatori in ogni momento della giornata portandoli ad essere costantemente colpiti da innumerevoli pubblicità ma con una soglia dell'attenzione sempre più bassa per cui è diventato sempre più difficile farsi spazio all'interno della mente del consumatore.
I costi di progettazione e di produzione sono tutti quei costi che dipendono dal lavoro che c'è dietro la realizzazione di un indumento, se quest'ultimo non viene venduto il ricavo ovviamente sarà pari a zero ed i costi sostenuti non potranno essere coperti.

Le aziende di fast fashion grazie alla propria struttura ed alla propria innovativa strategia pull sono quindi in grado di ridurre al minimo i rischi che questi costi restino non coperti.
La gestione del processo creativo è uno dei principali vantaggi che il modello del fast fashion ha rispetto ad un modello tradizionale. Grazie alla capacità del fast fashion di poter produrre da zero un prodotto e di introdurlo sul mercato in poche settimane l'azienda può monitorare quasi in tempo reale l'andamento di un prodotto o di una collezione e in base ai suoi risultati definire i volumi da produrre in futuro per collezioni simili o eventuali rifornimenti.

La gestione della filiera produttiva ha come obiettivo la diminuzione del time to market in modo da poter introdurre sul mercato prodotti in linea con le tendenze ed i

gusti dei consumatori, e per far ciò sfrutta il modello del *quick response*, a risposta rapida. Questo modello prevede l'utilizzo di sistemi logistici ed informatici reattivi e veloci per poter fornire il prodotto giusto al momento giusto. Per ottimizzare al meglio questo tipo di modello tutte le diverse fasi della filiera produttiva devono essere interconnesse tra loro ed il passaggio di informazioni deve avvenire in modo chiaro e veloce. Il vantaggio competitivo che deriva da questo modello consiste nell'avere una filiera produttiva in grado di adattarsi alle esigenze del mercato sia in termini di velocità sia in termini di tendenza e varietà dei prodotti offerti.

2.3 Criticità del modello ed impatto ambientale

Il fast fashion, se ben attuato, a livello economico non comporta grosse criticità e lo si può notare dalle innumerevoli aziende di fast fashion che negli ultimi vent'anni hanno ottenuto ottime performance economiche.
Persino durante i recenti anni di pandemia dove inizialmente si era ottenuto un calo delle vendite, dovuto alle chiusure dei negozi per via delle norme sanitarie, vi è poi stato un incremento nel tasso di crescita grazie alle vendite online. Infatti, se pensiamo a questo modello possiamo notare come grazie ai suoi tempi rapidi di produzione sia in grado di rispondere in modo reattivo alle tendenze di mercato e ad eventuali crisi, inoltre grazie al prezzo ridotto dei propri prodotti i consumatori dopo un breve stop hanno continuato ad effettuare acquisti online durante il 2020 e 2021.

D'altro canto, invece come già visto nel primo capitolo, non si può dire che i risultati associati a questo modello siano soddisfacenti in termini etici ed ambientali.
Come abbiamo infatti visto, il settore della moda è tra quelli che inquinano maggiormente l'ambiente e provocano numerosi danni ambientali quali:

- Spreco di risorse
- Alte emissioni di anidride carbonica e di altre sostanze tossiche dalla fase di produzione fino alla fine della filiera
- Avvelenamento delle risorse idriche
- Uso di materiali pericolosi e difficili da smaltire
- Enorme produzione di rifiuti
- Elevato uso di acqua nel processo di produzione

Oltre ai danni ambientali vi sono anche criticità a livello etico e sociale, infatti, la maggior parte delle aziende coinvolte nella produzione dei prodotti del fast fashion si trovano in paesi asiatici e del sud del mondo dove le norme sul lavoro, sulla retribuzione e le tasse sono estremamente favorevoli alle aziende per ottenere dei costi di gran lunga inferiori e poter mantenere una politica di prezzi decisamente bassi rispetto al mercato della moda tradizionale, ma non tutelano ugualmente i lavoratori o l'ambiente stesso.

2.4 Agenda 2030 e obiettivi per lo sviluppo sostenibile

Nel 2015, gli stati membri delle Nazioni Unite, hanno concordato un progetto condiviso, chiamato Agenda 2030, per mantenere la pace ed il benessere delle persone e del pianeta, ora ed in futuro.

Figura 2.4: Organizzazione Nazioni Unite

United Nations

Fonte: UNRIC.org

Al cuore dell'Agenda 2030 ci sono 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, meglio noti a livello internazionale come Sustainable Development Goals (SDGs), che sono una chiamata urgente all'azione di tutti i paesi, sia in via di sviluppo che già sviluppati, ad una collaborazione globale. Riconoscono che porre fine alla povertà e ad altre privazioni deve andare di pari passo con strategie che migliorino la salute e l'istruzione, riducano le disuguaglianze e stimolino la crescita economica, il tutto affrontando il cambiamento climatico e lavorando per preservare i nostri oceani e le nostre foreste.

Il percorso che ha portato allo sviluppo di questi 17 obiettivi in realtà è iniziato molto prima dalla collaborazione dei vari paesi e delle Nazioni Unite rispetto a quando a New

York, nel settembre del 2015, è stata realmente adottata l'Agenda 2030.
Di seguito alcuni punti cruciali che hanno portato allo sviluppo dei diversi obiettivi[45]:

- Il primo passo è stato nel giugno 1992, in occasione dell'Earth Summit di Rio de Janeiro, in Brasile, più di 178 paesi hanno adottato l'Agenda 21, un piano d'azione comprensivo per costruire una partnership globale per lo sviluppo sostenibile al fine di migliorare la vita umana e proteggere l'ambiente.
- Gli Stati membri delle Nazioni Unite hanno adottato all'unanimità la Dichiarazione del Millennio in occasione del Vertice del Millennio tenutosi nel settembre 2000 presso la sede delle Nazioni Unite a New York. Il Summit ha portato all'elaborazione di otto Obiettivi di Sviluppo del Millennio (OSM) per ridurre la povertà estrema entro il 2015.
- Nel 2002 in Sudafrica al vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile, con la dichiarazione di Johannesburg sullo sviluppo sostenibile e il progetto di attuazione, hanno riaffermato gli impegni della comunità globale per l'eliminazione della povertà e l'ambiente e si sono basati sull'Agenda 21 e sulla Dichiarazione del Millennio ponendo ancor di più attenzione sui partenariati multilaterali.
- Durante la conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, tenutasi a Rio de Janeiro in Brasile nel giugno 2012, gli stati membri hanno adottato il documento finale "The future we want" in cui hanno deciso, tra l'altro, di avviare un processo per sviluppare una serie di obiettivi di sviluppo sostenibile per costruire sugli obiettivi di sviluppo del millennio e per istituire il forum politico di alto livello delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile.
- Nel 2013, l'assemblea generale ha istituito un gruppo di lavoro aperto di 30 membri per sviluppare una proposta sugli obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDG).
- Nel gennaio 2015, l'assemblea generale ha avviato il processo negoziativo sull'agenda dello sviluppo del periodo post 2015. Il processo è culminato nella successiva adozione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, con 17 obiettivi di sviluppo sostenibile al suo interno, al vertice sullo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite a New York nel settembre 2015.

[45] Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *THE 17 GOALS*

- Il 2015 è stato un anno fondamentale per il multilateralismo[46] e la definizione delle politiche internazionali, con l'adozione di diversi importanti accordi:
  - Quadro di Sendai per la riduzione del rischio di catastrofi (marzo 2015)
  - Programma d'azione sul finanziamento dello sviluppo (luglio 2015) di Addis Abeba
  - Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici (dicembre 2015)

Ora, il monitoraggio e la revisione degli SDG vengono effettuati durante l'annuale forum politico di alto livello sullo sviluppo sostenibile che funge da piattaforma centrale delle Nazioni Unite.

Inoltre, la divisione per gli obiettivi di sviluppo sostenibile (DSDG[47]) del dipartimento degli affari economici e sociali delle Nazioni Unite fornisce supporto sostanziale e rafforzamento delle capacità per gli SDG e le relative questioni tematiche, tra cui acqua, energia, clima, oceani, urbanizzazione, trasporti, scienza e tecnologia, Global Sustainable Development Report (GSDR), partenariati e piccoli stati insulari in via di sviluppo.
Il DSDG svolge quindi un ruolo chiave nella valutazione dell'attuazione a livello di sistema delle Nazioni Unite dell'Agenda 2030 e nelle attività di supporto attivo e di sensibilizzazione relative agli SDG.
Per trasformare l'Agenda 2030 in realtà, l'ampia titolarità degli SDG deve tradursi in un forte impegno da parte di tutte le parti interessate a realizzare gli obiettivi globali, il DSDG mira ad aiutare a facilitare questo impegno ed ogni anno redige un rapporto sullo stato di avanzamento degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile.

I 17 obiettivi sono i seguenti di cui si parla nell'Agenda 2030 sono i seguenti[48]:

1. Povertà zero
2. Fame zero
3. Salute e benessere
4. Istruzione di qualità
5. Uguaglianza di genere
6. Acqua pulita e igiene

[46] Da dizionario Treccani, Dizionario di Economia e Finanza (2012). Multilateralismo, Insieme di azioni o comportamenti coordinati di Stati o altri soggetti di relazioni internazionali che coinvolgono almeno tre interlocutori.
[47] Division for Sustainable Development Goals (DSDG)
[48] Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *THE 17 GOALS*

7. Energia pulita e accessibile
8. Lavoro dignitoso e crescita economica
9. Industria innovazione e infrastrutture
10. Ridurre le disuguaglianze
11. Città e comunità sostenibili
12. Consumo e produzione responsabili
13. Agire per il clima
14. La vita sott'acqua
15. La vita sulla terra
16. Pace, giustizia e istituzione forti
17. Partnership per gli obiettivi

Figura 2.5: 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile Agenda 2030

Fonte: *Ministero della Salute*

2.4.1 Relazione tra industria della moda e Agenda 2030

Anche l'industria della moda, tra le più inquinanti al mondo, ha iniziato ad introdurre i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile all'interno delle proprie strategie aziendali sia a livello ambientale che sociale.

Nonostante questo settore si possa ricollegare a tutti e 17 gli obiettivi vediamo ora quali sono i principali ad essere particolarmente influenzati dal mondo della moda.

Obiettivo 6[49] e 14[50]: *Acqua pulita e igiene, La vita sott'acqua*

Come visto precedentemente questo settore, al giorno d'oggi, consuma immense quantità di acqua lungo tutta la filiera produttiva. Circa il 10% delle acque globali[51] utilizzate nelle industrie viene usato proprio dalle industrie della moda.
La lavorazione del cotone richiede ingenti quantità di acqua, secondo uno studio effettuato dalla McKinsey[52] in collaborazione con Greenpeace, per produrre una maglietta di cotone si utilizzano all'incirca 2700 litri di acqua, più dell'equivalente di quanto una persona adulta beve in più di due anni e mezzo.
Inoltre, i diversi processi di produzione e lavaggio dei tessuti con la perdita di microplastiche e l'uso di sostanze chimiche sono responsabili del 20% dell'inquinamento idrico globale[53].

Obiettivo 8[54]: *Lavoro dignitoso e crescita economica*

Questo è uno degli obiettivi più critici per il mondo della moda, infatti la delocalizzazione della produzione verso paesi in via di sviluppo con leggi meno tutelanti per il lavoratore e salari minimi più bassi comporta grossi risparmi di produzione a discapito del rispetto del benessere delle persone.
Nel 2013 il crollo del Rana Plaza a Dacca, in cui persero la vita 1129 persone e ne rimasero ferite 2500, è stato causato dal [55] mancato rispetto delle norme di sicurezza dell'ambiente di lavoro. Come citato da Public Eye[56],i lavoratori vengono pagati un terzo del salario minimo necessario per poter avere una vita dignitosa, la maggior parte dei lavoratori viene assunta con contratti giornalieri, senza alcuna garanzia di venir richiamato il giorno successivo. I turni di lavoro sono di più di 12 ore al giorno nonostante la legge turca preveda un massimo di 7,5 ore per i turni notturni.

---

[49] SDGs.org *Goal 6*
[50] SDGs.org *Goal 14*
[51] Challawala A. 2020. Barclays, *Global Fashion: Green is the new black*
[52] Challawala A. 2020. Barclays, *Global Fashion: Green is the new black*
[53] Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H. et al. The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment 1, 189–200 (2020)
[54] SDGs.org *Goal 8*
[55] Dressthechange.org
[56] Hachfeld D. 2019. PuclicEye *What makes up the price of a Zara hoody*

Obiettivo 9[57]: *Industria, innovazione e infrastrutture*

Per poter ottenere un cambio di rotta da modello lineare classico a modello circolare positivo per l'ambiente ci sono ancora innumerevoli innovazioni e cambiamenti da attuare nella filiera della moda, partendo dalle fabbriche di produzione fino ad arrivare ai negozi dove vengono effettuati gli acquisti.

Obiettivo 12[58]: *Consumo e produzione responsabili*

Come visto in precedenza l'industria della moda è caratterizzata da un consumo di prodotti di gran lunga superiore rispetto a quanto realmente necessario e negli ultimi anni questa tendenza è peggiorata ulteriormente, soprattutto a causa dei colossi del fast fashion che propongono prodotti di bassa qualità, che hanno quindi vita utile molto breve, a prezzi ridotti.
Inoltre c'è tutto il lato della produzione eccessiva, secondo quanto riportato dalla Environmental Protection Agency (EPA), l'agenzia statunitense per la protezione ambientale, ogni anno vengono prodotti più di diciassette milioni di tonnellate di vestiti[59], ben più di quanto sia necessario e tutto quello che non viene venduto va a finire in discariche o inceneritori.

Obiettivo 13[60]: *Agire per il clima*

L'industria della moda è considerata una delle più impattanti in termini ambientali, sia per via della filiera molto lunga e complessa sia per via di un modello produttivo basato sul rapido deterioramento dei prodotti dovuto a materie prime di bassa qualità.
La moda è infatti la seconda industria più inquinante, subito dopo quella del petrolio.

Se si guarda ai numeri, infatti, secondo uno studio condotto dalla Barclays[61], l'impronta ambientale del settore tessile è davvero preoccupante.
Nello studio si evince come questo settore sia responsabile dell'8% delle emissioni di anidride carbonica e gas serra globali, producendone più di tutti gli spostamenti navali e aerei di tutto il mondo. Inoltre, questo dato è destinato a salire fino al 25% del bilancio

[57] SDGs.org *Goal 9*
[58] SDGs.org *Goal 12*
[59] Chiavacci I. 2022. LIFEGATE, *La sovrapproduzione è il problema più grande della moda*
[60] SDGs.org *Goal 13*
[61] Challawala A. 2020. Barclays, *Global Fashion: Green is the new black*

mondiale del carbonio entro il 2050 se non si converge verso uno stile produttivo più lento e sostenibile.

Obiettivo 15[62]: *La vita sulla terra*

Una delle materie prime più utilizzate è il cotone e, nonostante sembrerebbe essere meno impattante per l'ambiente rispetto a materiali prodotti dal petrolio grezzo come il poliestere, la sua produzione ha effettivi negativi sull'ambiente come la deforestazione, la diminuzione della fauna e l'impoverimento del suolo dovuto all'elevato uso di concimi e insetticidi.

2.4.2 Consumatori orientati alla sostenibilità

Negli ultimi anni, oltre all'aumento delle associazioni e degli accordi per una mondo più sostenibile, le istituzione ed i consumatori hanno sviluppato un interesse verso la sostenibilità.

I consumatori, in particolare quelli appartenenti alla generazione Z, sono sempre più orientati verso scelte sostenibili; tale dato è confermato da un'indagine svolta da Randstad[63] in cui si sottolinea come la percentuale sia passata dal 29% nel 2019 al 63% nel 2020.

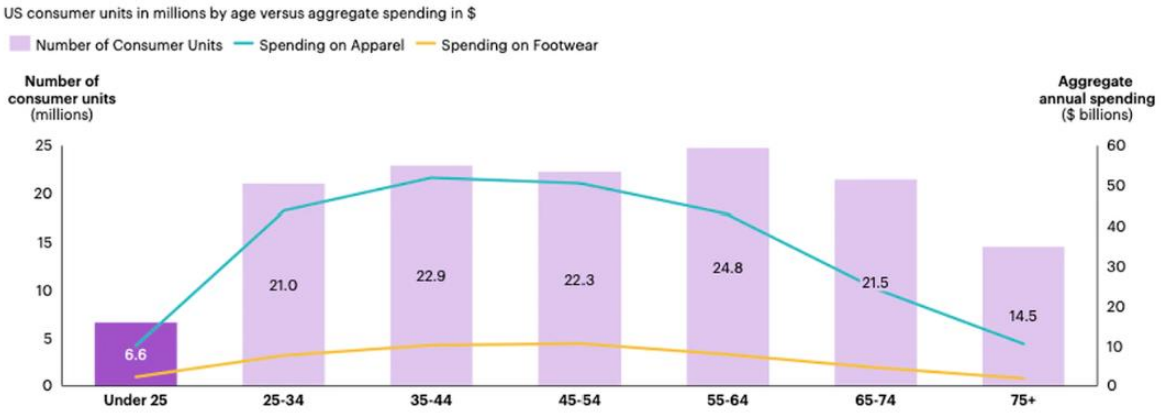
Inoltre, secondo uno studio realizzato dalla McKinsey, nove consumatori su dieci della Generazione Z ritengono che le aziende abbiano la responsabilità di affrontare le questioni ambientali e sociali[64]. L'inclusione di quest'ultimo è un allontanamento dalle opinioni della precedente generazione di millennial, che aveva un focus più verde. Il cambiamento si riflette anche sul profilo più alto delle questioni sociali e in campagne come #metoo, #blacklivesmatter e #timesup, che sono entrate nel lessico mainstream negli ultimi anni.

Questo dato è particolarmente importante perché l'insieme dei consumatori appartenenti a Gen Z e millennial sono la chiave per l'industria della moda, infatti i consumatori giovani sono quelli con la maggior spesa aggregata negli Stati Uniti e rappresentano circa 350

[62] SDGs.org *Goal 15*
[63] Mazzanti S. 2021. Randstad - *Sostenibilità ed economia circolare nel settore moda*
[64] Amed I, Bachandani A. 2019. McKinsey - *The influence of 'woke' consumers on fashion*

miliardi di dollari di potere d'acquisto solo negli Stati Uniti[65](circa 150 miliardi di dollari spesi dalla Gen Z e circa 200 miliardi di dollari dai millennial); inoltre, la Gen Z ha rappresentato il 40% dei consumatori globali nel 2020[66].

Figura 2.6: Spesa aggregata nell'industria della moda negli Stati Uniti (in dollari)



Fonte: Business of Fashion

Ma la preoccupazione per le questioni ambientali e sociali non è limitata ai consumatori più giovani. Circa due terzi dei consumatori in tutto il mondo affermano che cambierebbero, eviterebbero o boicotterebbero i marchi in base alla loro posizione su questioni controverse. La metà di questi si considera attivista, spinta dalla passione. L'altra metà è meno dogmatica, adattando la propria decisione alla situazione attuale e a come si muove la massa.

Siamo quindi di fronte ad una nuova categoria di consumatori più attenti a temi come la sostenibilità ambientale e sociale e che sono anche disposti a scegliere diversamente per contribuire in maniera attiva al miglioramento delle attuali condizioni climatiche e scelte più etiche.

[65] Business of Fashion, 2022. *Gen-Z and Fashion in the Age of Realism*
[66] Amed I, Bachandani A. 2019. McKinsey - *The influence of 'woke' consumers on fashion*

CAPITOLO 3: Gruppo Inditex e Zara

In questo capitolo ci focalizzeremo sull'analisi di Zara, il marchio più famoso e conosciuto al mondo quando si parla di fast fashion. Successivamente presenteremo gli obiettivi di sostenibilità raggiunti, quelli prefissati per il futuro e le varie iniziative intraprese da Zara per ridurre il proprio impatto sociale ed ambientale.

3.1 Storia e sviluppo del gruppo Inditex e di Zara

La multinazionale di cui fa parte Zara è il gruppo Inditex, abbreviazione di Industria de Diseño Textil, fondato nel 1985 e con sede centrale in Spagna ad Arteixo (La Coruña).
Il gruppo Inditex è composto da più di 100 aziende operanti in diverse attività del settore che variano dalla progettazione, alla produzione ed alla distribuzione dei prodotti tessili. All'interno del gruppo Inditex si trovano otto diversi marchi:

1. Zara
2. Pull&Bear
3. Massimo Dutti
4. Bershka
5. Stradivarius
6. Oysho
7. Zara Home
8. Uterqüe

Inditex è attualmente presente in 215 mercati ed ha un numero di negozi pari a 6.477 in tutto il mondo[67]. Nel 2021 Inditex ha chiuso l'anno con un fatturato di 27.716 milioni di euro ed un utile netto di 3.250 milioni di euro[68].

Inditex nasce come piccolo laboratorio che nel 1963 si occupava di produrre e confezionare abiti da donna e che da lì ha poi avuto un enorme successo divenendo l'azienda che è oggi[69].

[67] Dati economici Inditex del 2021 presi dal sito ufficiale
[68] Dati economici Inditex del 2021 presi dal sito ufficiale
[69] Maggiori informazioni sul sito Inditex.com, *History*

Il fondatore, Amancio Ortega Gaona, nasce a Busdongo de Arbas nel 1936, un piccolo paesino con poco più di mille abitanti da madre casalinga e padre ferroviere. Fin da giovane, all'età di quattordici anni, inizia a lavorare come fattorino per un camiciaio di La Coruña.

Pochi anni dopo continua, sempre come fattorino, la sua esperienza nel settore tessile presso Maja, la più rinomata sartoria della città. In seguito, inizia a lavorare come assistente di un sarto ed è qui che comprende che vendendo direttamente ai clienti si ottengono margini di profitto più alti e di come anche le persone più povere, nonostante non possano permettersi il lavoro di uno stilista, desiderino comunque indossarne i capi.

Così nel 1963 aiutato dalla sua prima moglie Rosalia Mera, stilista incontrata nel suo vecchio lavoro da Maja, apre, in un garage di appena 80 metri quadrati, Confecciones GOA, un piccolo laboratorio di sartoria che produce accappatoi e biancheria intima. Il nome GOA è preso dalle iniziali del suo nome letto al contrario.

Figura 3.1: Confecciones GOA

Fonte: Inditex.com

Dopo un primo periodo Ortega ebbe un'intuizione sulle preferenze dei consumatori e decide di iniziare ad imitare le collezioni dei marchi più famosi, producendo e vendendo abiti di bassa qualità ispirati a quelli che finivano sulle passerelle delle più importanti sfilate, il tutto ad un prezzo molto ridotto.

Il suo obiettivo era quello di democratizzare la moda al fine di fornire abiti ad un prezzo accessibile ad un numero sempre più ampio di consumatori. Tutto ciò grazie alla

produzione e vendita diretta al cliente senza passare per intermediari, come invece si era solito fare in quegli anni.

Negli anni '70 l'azienda cresce ed aumenta i centri di produzione riuscendo così a distribuire i propri prodotti in più paesi europei. Per commercializzare questi prodotti inizialmente Ortega scelse il nome "Zorba" , che verrà poi cambiato in Zara, perché il primo era già stato utilizzato da un'altra impresa presente nel registro delle società commerciali.

Nel 1975 inaugura il primo negozio in una delle strade principali di La Coruña. Nel negozio vende abbigliamento per bambino, uomo e donna di bassa qualità e a prezzi molto bassi. Fin da subito Ortega sceglie di adottare una struttura di integrazione verticale in modo da essere in grado di poter controllare in modo diretto produzione, distribuzione e vendita dei propri prodotti.

Figura 3.2: Primo negozio Zara a La Coruña

Fonte: Business Insider

In breve tempo, grazie al nuovo modello di moda, Zara ottiene un enorme successo ed inizia ad aprire altri negozi nelle principali città della Spagna.

Nel 1984 inaugura ad Arteixo il primo centro logistico di circa diecimila metri quadrati.

Nel 1985 viene fondato ufficialmente il gruppo Inditex.

Nel 1988 inizia l'espansione all'estero con l'apertura prima di un negozio a Porto, in Portogallo, e successivamente nelle città di New York (1989) e di Parigi (1990), capitali della moda a livello mondiale. L'operazione aveva il fine di diffondere il proprio marchio a livello internazionale partendo da queste città simbolo. Successivamente il gruppo Inditex sceglie di diversificare la propria produzione con il graduale inserimento degli otto marchi che oggi controlla.

Dapprima, nel 1991 viene creato Pull & Bear e, nello stesso anno, viene acquistato prima il 65% del gruppo Massimo Dutti e più tardi, nel 1995, la restante parte.

Nel 1998 viene acquistato Bershka, mentre nel 1999 Stradivarius facendo salire il numero di marchi controllati dal gruppo a cinque.

Nel 2000 il gruppo Inditex costruisce la nuova sede ad Arteixo e l'anno successivo, il 23 maggio 2001, si quota sul mercato azionario alla borsa di Madrid suscitando grosso interesse da parte di molti investitori di tutto il mondo e portando il valore dell'azienda a 9 miliardi di euro.

Sempre nel 2001 viene lanciata la catena di lingerie ed abbigliamento femminile Oysho.

Nel 2003 apre invece Zara Home che vende mobili ed accessori per la casa. Viene inoltre inaugurato il secondo centro di distribuzione di Zara, Plataforma Europa, nella città di Saragozza.

Nel 2004, viene aperto il negozio numero 2000 ad Hong Kong portando così la presenza internazionale del gruppo a 56 paesi.

Nel 2008 viene lanciato Uterqüe, l'ultimo marchio degli otto appartenenti al gruppo Inditex, specializzato in accessori di moda di buona qualità.

Nel decennio successivo 2010-2020 il gruppo continua ad espandersi sul mercato internazionale, iniziando ad utilizzare anche nuove modalità di vendita, come l'e-commerce, sfruttando le nuove tecnologie. A partire dal 2008 con Zara Home e negli anni seguenti con gli altri marchi. Diventa così il modello di riferimento per il mercato del fast fashion con fatturato sempre in crescita, ad eccezione del 2020, quando si è registrata una diminuzione dovuta alla crisi economica associata alla pandemia da Covid.

Nel 2022 vi è un cambio di potere ai vertici del gruppo con la scelta di Óscar García Maceiras come CEO, ma soprattutto con il passaggio della presidenza dal fondatore Amancio Ortega alla figlia Marta Ortega Pérez.

3.2 Strategie e fattori chiave del successo di Zara

Il marchio Zara, anche se più giovane rispetto ai propri concorrenti come H&M e Uniqlo è diventato, grazie ad Amancio Ortega ed al suo innovativo approccio alla moda, il modello di riferimento per tutte le aziende che fanno parte del mondo del fast fashion.

I fattori chiave del successo di Zara possono essere riassunti in:

- Capacità di interpretare e seguire le tendenze del mercato
- Filiera efficiente e velocità di produzione
- Il cliente sempre al centro
- Prezzi accessibili a tutti
- Innovazione continua

Capacità di interpretare e seguire le tendenze del mercato

Fin dalla prima esperienza nel mondo della moda, con l'apertura dell'azienda Confecciones GOA, Ortega è stato in grado di tenere il passo con le ultime tendenze della moda nonostante la loro continua evoluzione e di portare in pochissimo tempo queste novità all'interno delle proprie collezioni.

Filiera efficiente e velocità di produzione

Altri fattori di estrema rilevanza, che sono poi le caratteristiche principali che hanno portato il modello del fast fashion al successo, sono l'efficienza e la rapidità della sua filiera.
Infatti, se normalmente le aziende di moda impiegano dai 6 agli 8 mesi circa per la creazione e produzione di una nuova collezione, Zara è in grado di farlo nell'arco di 4-5 settimane. In aggiunta, le tempistiche per il rifornimento delle collezioni variano da 10 ai

15 giorni permettendo così a Zara di produrre a piccoli slot i vari prodotti, di analizzare quindi il loro andamento nella prima settimana per poi poter andare ad escludere i prodotti che hanno meno successo concentrandosi su quelli più in linea con le tendenze attuali con cui rifornire i negozi nel giro di due settimane.
Inoltre, grazie a questa modalità di produzione, l'azienda riesce a mantenere al minimo i costi dovuti alle rimanenze, uno dei principali problemi per i marchi di moda tradizionali.

Il cliente sempre al centro

Fin dall'inizio Zara ha avuto una particolare attenzione ai desideri del cliente. Ogni giorno vengono raccolti i dati relativi agli acquisti online e offline e vengono valutati attraverso specifici algoritmi per comprendere le preferenze dei consumatori. Questa valutazione consente poi, nel giro di due settimane, di mettere a disposizione del cliente, in negozio o via e-commerce, prodotti coi quali ci si attende di incontrarne le preferenze. Inoltre, è spesso possibile trovare, all'interno dei negozi ed online in sezioni dedicate, le cosiddette "customer care unit", vale a dire spazi di confronto e feedback coi dipendenti di Zara che permettono di fornire informazioni di cui tenerne conto durante la produzione.

Prezzi accessibili a tutti

Altro importante elemento distintivo di Zara è la vendita di prodotti a prezzi contenuti rispetto alla media in modo da renderli accessibili a tutti.

Innovazione continua

Ultimo ma non meno importante aspetto sono i costanti sforzi ed investimenti per innovare i processi aziendali. Oltre agli investimenti nei processi produttivi e lungo tutta la filiera per ridurre il forte impatto ambientale, ci si avvale di nuove tecnologie quali, ad esempio, gli strumenti di identificazione a radiofrequenza (RFID) per la gestione dell'inventario. Questa tecnologia permette di tracciare grandi quantità di prodotti all'interno di un negozio o di un magazzino tramite onde radio, ed in questo modo poter essere sempre aggiornati sulla giacenza dei prodotti ed usare queste informazioni per capire quali vengono preferiti dai clienti e quali meno, in modo da ottimizzare le future

produzioni.
Inoltre, Zara cerca di offrire un servizio omnicanale a 360 gradi che permetta una fruizione dei propri servizi senza alcun intoppo tra la parte online e quella offline all'interno dei negozi.

3.3 Zara e obiettivi per la sostenibilità

Come già discusso nei primi due capitoli, l'industria della moda è la seconda più inquinante al mondo, ed il fast fashion in particolare è il modello che ha portato ad un ulteriore incremento dell'impatto negativo sull'ambiente causato da questo settore.
Zara, a dispetto del proprio modello di business, sul proprio sito dichiara di adottare strategie e di sviluppare tecnologie che possono aiutare a ridurre il dannoso impatto che la produzione e la commercializzazione ha in termini ambientali[70].

Da tenere in considerazione durante l'analisi di questo capitolo è che spesso alle intenzioni non necessariamente corrisponde una effettiva attuazione di quanto ci si prefiggeva e altrettanto spesso si prediliga fissare condotte ed obiettivi di problematica valutazione. Questo tipo di situazione ricade nel cosiddetto greenwashing. Il greenwashing, come definito sul vocabolario Treccani, è una "strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo".

Andiamo ora ad analizzare le iniziative intraprese negli ultimi vent'anni da Zara e gli obiettivi futuri in programma[71].

Nel periodo che va dal 2001 al 2009:

- Nel 2001 Zara aderisce al Global Pact[72] delle Nazioni Unite che promuove il dialogo sociale tra imprese e società civile. Sempre nello stesso anno l'azienda crea il "The Code" per imporre gli standard di comportamento etico e responsabile che tutti i fornitori e produttori che collaborano con Zara devono rispettare.

[70] Per maggiori approfondimenti visitare il sito Inditex.com, *Sustainability*
[71] Informazioni disponibili sul sito ufficiale Zara.com nella sezione Join Life
[72] Per maggiori approfondimenti visitare il sito delle Nazioni Unite, Global Compact https://www.unglobalcompact.org/

- Vengono creati i primi due piani strategici ambientali:

  - nel Piano 2002-2005 si inizia a programmare come migliorare i processi dell'azienda stessa realizzando una turbina eolica nei pressi della sede centrale in Spagna per puntare sull'utilizzo di energia rinnovabile. Inoltre, Zara collabora con il governo regionale della Galizia per la conservazione e per la protezione delle foreste della Spagna settentrionale;

  - nel Piano 2006-2010 ci si concentra su cinque grandi progetti: controllo e riduzione delle emissioni indirette generate dall'attività logistica, implementazione di energie rinnovabili per i centri di distribuzione, negozi eco-efficienti (il primo dei quali venne aperto ad Atene in Grecia), compensazione delle emissioni della sede principale piantando massa forestale e infine lo sviluppo di strumenti per ridurre l'impatto ambientale dei processi produttivi.
- Accordo con IndustriALL[73] Global Union per rafforzare i diritti dei lavoratori della catena di approvvigionamento.
- Inserimento nel Dow Jones Sustainability Index (DJSI)[74].

Nel periodo che va dal 2010-2015:

- Viene formulato il Piano strategico Inditex sostenibile 2011-2015 con l'obiettivo di integrare la sostenibilità all'interno della catena di approvvigionamento del gruppo.
- Viene adottata l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (nel 2015) e si procede all'integrazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile con le strategie già in atto dell'azienda.
- Creazione dello standard "Join Life", ovvero della sezione sostenibile del marchio Zara.
- Programma di raccolta di indumenti tramite l'installazione di contenitori adibiti al ritiro di indumenti usati all'interno di alcuni negozi della catena collaborando con organizzazioni no profit per poter dare una seconda vita ai prodotti attraverso il riutilizzo o il riciclaggio.

[73] Per maggiori approfondimenti si consulti il sito IndustriALL , https://www.industriall-union.org/about-us/action-plan-of-industriall-global-union

[74] Il DJSI è un indice globale per investitori che classifica annualmente le società quotate in borsa in base alle loro prassi di natura economica, ambientale e sociale.

- Piano “Fur free retailer”, per evitare l’utilizzo di pellicce nella realizzazione dei prodotti.
- Lancio del programma “Green to pack” per la riprogettazione degli imballaggi per facilitarne il riutilizzo ed il riciclaggio.

Nel periodo che va dal 2016-2019:

- Piano strategico per la sostenibilità ambientale 2016-2020.
- Realizzazione del 100% delle scatole dei prodotti acquistati online di Zara con cartone riciclato.
- Firma del Fashion Pact[75], insieme ad altre aziende del settore, per collaborare e promuovere la sostenibilità nell’industria della moda.

Nel 2020:

- Il 100% dei negozi della catena applica il manuale del negozio eco-efficiente per ottimizzare i consumi e le emissioni.
- Tutti i designer hanno seguito corsi di formazione promossi dalla Global Fashion Agenda[76] in merito a materie prime, processi più sostenibili e circolarità per integrare queste conoscenze nelle loro attività quotidiane.
- Collaborazione con l’iniziativa Canopy Style[77] per utilizzare fibre cellulosiche che non costituiscono un rischio per le foreste primarie o in pericolo.
- Collaborazione con Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)[78] per la gestione sostenibile delle sostanze chimiche utilizzate durante la fabbricazione dei prodotti per arrivare a scaricare zero sostanze dannose per l’ambiente o le persone.
- Collaborazione con Euratex[79] per la creazione di cinque centri di riciclaggio in Europa, nei prossimi anni, che raccolgano e trasformino i rifiuti tessili in nuovi materiali.

Nel 2021:

[75] Per maggiori approfondimenti visitare il sito Fashion Pact, https://www.thefashionpact.org/?lang=en
[76] Per maggiori approfondimenti visitare il sito Global Fashion Agenda, https://globalfashionagenda.org/
[77] Per maggiori approfondimenti visitare il sito CanopyStyle, https://canopyplanet.org/campaigns/canopystyle/
[78] Per maggiori approfondimenti visitare il sito Roadmaptozero, https://www.roadmaptozero.com/
[79] Per maggiori approfondimenti visitare il sito Euratex, https://euratex.eu/rehubs/

- Adesione all'iniziativa LEAF Coalition[80] che riunisce aziende e governi e cerca di proteggere le foreste tropicali ponendo fine alla deforestazione e promuovendo una crescita verde attraverso investimenti sostenibili nelle aree interessate.
- Collaborazione con il marchio britannico Terra Carta[81] per accelerare la transizione verso un'economia sostenibile.

Dopo aver riassunto le principali iniziative già attuate da Zara nell'ultimo ventennio vediamo ora quali sono i principali obiettivi sostenibili che l'azienda si è prefissata per il futuro.

Per il 2022 Zara si pone come obiettivi:

- La realizzazione di almeno il 50% dei prodotti sul totale degli articoli commercializzati durante l'anno secondo gli standard Join Life. A riguardo, a fine 2021 la quota era circa il 47%[82].
- Il ricorso per il 100% dell'energia utilizzata nelle strutture della catena a fonti rinnovabili.

Gli obiettivi fissati per 2023 includono invece:

- Il 100% delle fibre di cellulosa ottenute dalla polpa del legno saranno prodotte seguendo rigidi standard ambientali.
- Il 100% dei prodotti che verranno consegnati ai clienti saranno privi di plastica monouso (etichettatura e imballaggio).
- Il 100% di rifiuti zero, vale a dire che tutti i rifiuti prodotti da centri logistici, dai negozi e dagli uffici centrali saranno riutilizzati o riciclati
- Il 100% del cotone utilizzato deve avere origine più sostenibile. Questo obiettivo sarà raggiunto ricorrendo, ad esempio, a cotone organico, Better Cotton o cotone riciclato.
- Riprogettazione dei materiali di tutti gli imballaggi in modo da ridurre al minimo la quantità utilizzata e facilitarne il riutilizzo ed il riciclaggio.

Gli obiettivi fissati per 2025 includono invece:

[80] Per maggiori approfondimenti visitare il sito LEAF Coalition, https://leafcoalition.org/
[81] Per maggiori approfondimenti visitare il sito Terra Carta, https://www.sustainable-markets.org/terra-carta/
[82] Dati economici Inditex del 2021 presi dal sito ufficiale

- Il 100% del lino utilizzato deve avere origine più sostenibile. Questo obiettivo sarà raggiunto ricorrendo, ad esempio, a lino organico o riciclato.
- Il 100% del poliestere utilizzato sarà riciclato o sostenibile per ridurre al minimo il consumo di materie prime vergini.
- Lo sviluppo di progetti di innovazione per utilizzare l'acqua in maniera più efficiente in modo da ridurne il consumo.

Gli obiettivi fissati per 2040 includono invece:

- Il raggiungimento della neutralità climatica a livello di emissioni, ovvero zero emissioni di gas serra o compensazione di tutte le emissioni.

3.4 Iniziativa standard Join Life

La creazione dello standard Join Life avviene nel 2015, dopo l'adozione dell'Agenda 2030 a livello internazionale, e viene considerato come uno strumento per determinare i criteri ed aiutare i team di Zara a produrre capi d'abbigliamento utilizzando processi e materiali più sostenibili.
Per poter essere etichettato Join Life un prodotto deve seguire determinati standard, sia ambientali che sociali, durante la sua produzione.

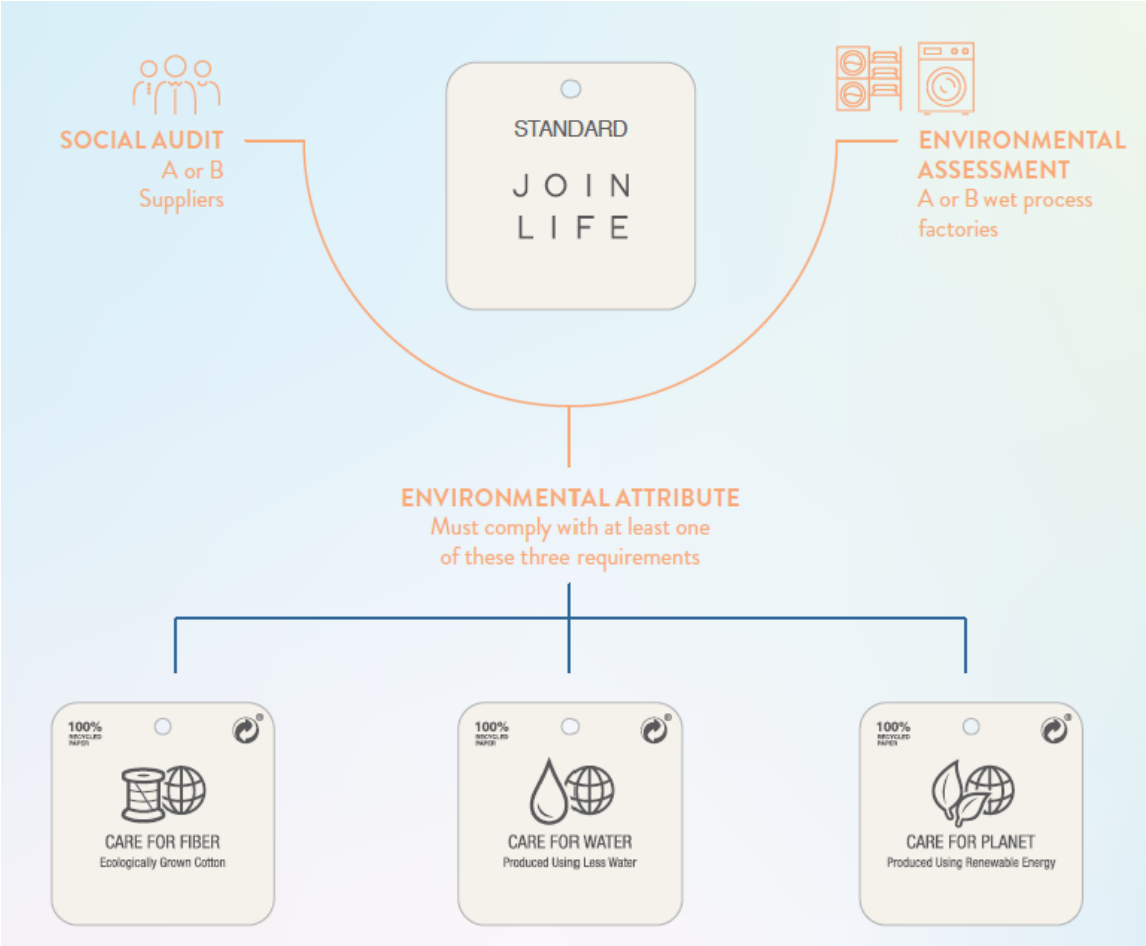
Gli standard ambientali vengono stabiliti sulla base di diversi criteri quali:

- Analisi dell'impatto tramite la metodologia del Life Cycle Assessment (LCA),
- Iniziative per la promozione di pratiche con minore impatto,
- Iniziative per la promozione di pratiche con materiali certificati da società esterne specializzate.

A livello sociale questa iniziativa comprende auditing sociali periodici di tutti i fornitori e produttori appartenenti alla catena di approvvigionamento per controllare che vengano rispettati i diritti fondamentali dei lavoratori ed il codice di condotta stabilito da Zara. Con i risultati di questi auditing l'azienda classifica i fornitori in diversi livelli e richiede migliorie laddove necessario.

I capi Join Life sono prodotti solo da fornitori con i migliori livelli di classificazione (A o B) sia in ambito ambientale sia sociale.

Figura 3.3: Etichette collezione Join Life



Fonte: Inditex.com

All'interno della collezione Join Life vengono definiti tre tipi di etichette, che possono anche essere presenti contemporaneamente, a seconda dell'impatto dei materiali o dei processi produttivi utilizzati per realizzare gli articoli.
Queste etichette sono:

CARE FOR FIBER

Identifica i capi prodotti utilizzando materiali la cui impronta ambientale è minore rispetto a quelli convenzionali. Materiali come fibre provenienti da agricoltura biologica, cellulosa ottenuta dal legno di boschi gestiti in modo sostenibile o fibre riciclate.

CARE FOR WATER

I prodotti con questa dicitura indicano che sono state utilizzate tecnologie all'avanguardia che riducono il consumo di acqua durante la produzione dei capi, tecnologie come la tintura con ozono, il lavaggio a circuiti chiusi e la stampa laser.

CARE FOR PLANET

Usata per identificare capi prodotti utilizzando energia da fonti rinnovabili nei processi a umido e l'uso di fibre di origine più sostenibile.

Join Life è la sezione che racchiude tutti i più importanti sforzi del Gruppo Inditex, ed in particolare di Zara, verso un modello più sostenibile sia in termini ambientali che sociali ed anche fulcro della sua transizione verso un modello più circolare.

Negli ultimi quattro anni sono stati raggiunti ottimi risultati da parte dell'azienda come possiamo notare nel report di fine 2021[83] nella sezione dedicata agli indicatori ambientali e sociali.

Figura 3.4: Indicatori ambientali e sociali degli ultimi quattro anni (parte 1)

	2021	2020	2019	2018
Indicators for sustainable management of our products				
Articles placed on the market (in tonnes)	565,027	450,146	545,036	528,797
Join Life articles placed on the market (% of the total)	47%	38%	19%	9%
Cotton from more sustainable sources: organic, BC and recycled (in tonnes)	166,195	73,874	38,676	18,851
Polyester from more sustainable sources (in tonnes)	26,728	9,594	5,332	1,881
Linen from more sustainable sources (in tonnes)	4,201	1,245	1,813	266
Viscose and other man-made cellulosic fibres from more sustainable sources (in tonnes)	29,053	8,379	6,692	3,178
Garments collected through the Closing the Loop Programme (in tonnes)[6]	16,072	13,043	15,321	14,825
Materials recovered for its reuse (in tonnes)	19,048	16,871	21,298	19,247
Degree of compliance with CtW and StW standards	98.5%	98.3%	97.4%	97.4%
Picking programme: Inspections	49,999	42,856	56,352	63,420
Picking programme: Garment analyses	792,582	744,404	899,046	933,980
Indicators for sustainable supply chain management and Workers at the Centre				
Product suppliers with purchases in the year[7,8]	1,790	1,805	1,985	1,866
Factories declared by suppliers[9]	8,756	8,543	8,155	7,235
Rejected suppliers	25	44	56	50
Audits of suppliers and manufacturers[10]	17,477	11,997	12,215	12,064
Progress in the Workers at the Centre strategic plan	85%	78%	NA	NA

Fonte: Inditex.com

[83] Per maggiori informazioni Inditex annual report 2021

Nella figura 3.4 possiamo notare come dal 2018 al 2021 il numero di articoli che soddisfano i requisiti per essere etichettati sotto gli standard Join Life sono passati dal 9% del totale al 47%, e come citato negli obiettivi per il 2022 questa percentuale è destinata a superare il 50%.

Inoltre, nelle righe sottostanti possiamo anche notare come il numero di materiali che derivano da fonti sostenibili siano aumentati in maniera rilevante.

Figura 3.5: Indicatori ambientali e sociali degli ultimi quattro anni (parte 2)

	2021	2020	2019	2018
Number of Workers at the Centre projects implemented [11]	46	38	45	34
Number of workers benefited from the activities developed under Workers at the Centre	1,366,420	1,224,557	1,472,719	994,154
Suppliers and factories reached by the activities developed under Workers at the Centre	1,153	1,374	1,597	594
Indicators for planet preservation actions				
Global energy consumption (GJ)	6,322,357	4,574,536	6,814,610	7,088,858
Relative energy consumption (MJ/m²)	809	593	855	943
Group energy needs covered by renewable energy (in %)	91%	81%	63%	45%
Market-based scope 1+2 emissions (t CO_2eq)	62,345	110,535	309,785	438,620
Kg CO_2eq per m² (market-based scope 1+2)	8	14	39	58
Total number of persons in the Sustainability team	**4,522**	**5,637**	**6,404**	**4,925**
External	4,267	5,422	6,204	4,774
Internal	255	215	200	151
Corporate community investment indicators				
Corporate Community Investment (in euros)	63,500,135	71,803,602	49,231,909	46,218,895
Number of direct beneficiaries	2,217,342	3,313,581	2,441,300	2,425,639
Total number of community organisations supported	427	439	421	413
Number of community investment projects	725	703	670	622
Number of garments donated to social causes	5,899,270	4,114,490	3,164,084	3,225,462
Number of hours spent by employees on social initiatives during working hours	206,087	178,035	122,284	118,077

Fonte: Inditex.com

Nella figura 3.5 possiamo notare come anche il livello di consumo di energia coperto da fonti di energia rinnovabile in percentuale sia passato dal 45% nel 2018 al 91% nel 2021. Inoltre, le emissioni di CO_2 in tonnellate sono calate da 438.620 nel 2018 a 62.345 nel 2021, grazie alle innovazioni nei metodi di produzione della filiera.

Tutti questi miglioramenti in termini di impatto ambientale hanno inoltre contribuito all'aumento del fatturato, infatti, negli ultimi quattro anni di pari passo con lo sviluppo della collezione sostenibile anche il fatturato ha avuto ottimi margini di incremento. Come

possiamo vedere nella figura 3.6, ad eccezione del 2020 anno in cui è iniziata la pandemia il fatturato è sempre stato in crescita negli ultimi anni. Per la fine del 2022 è previsto un fatturato di nuovo in crescita dato che alla fine del terzo trimestre 2022 il fatturato di Inditex superava i 23,1 miliardi di euro con una crescita del +19% rispetto al terzo trimestre del 2021[84].

Figura 3.6: Indicatori economici negli ultimi quattro anni

	2021	2020	2019	2018
Turnover (millions of euros)				
Net sales	27,716	20,402	28,286	26,145
Online sales [2]	25.5%	32%	14%	12%
Sales by concept (millions of euros)				
Zara (Zara + Zara Home) [3]	19,586	14,129	19,564	18,021
Pull&Bear	1,876	1,425	1,970	1,862
Massimo Dutti (Massimo Dutti + Uterqüe) [4]	1,653	1,271	2,015	1,903
Bershka	2,177	1,772	2,384	2,240
Stradivarius	1,824	1,283	1,750	1,534
Oysho	600	522	604	585

Fonte: Inditex.com

3.5 Sustainability Innovation Hub

Il Sustainability Innovation Hub è una piattaforma finanziata dal gruppo Inditex che con l'uso di tecnologie, procedimenti e materiali nuovi cerca di limitare l'impatto ambientale del settore tessile trovando soluzioni circolari e più sostenibili per la produzione dei prodotti. Questo spazio viene usato per mettere in contatto iniziative e start-up per fornire soluzioni alle esigenze dei fornitori, dei marchi e dei clienti.

L'obiettivo della piattaforma consiste nell'identificazione e sperimentazione di iniziative innovative con lo scopo di poterle applicare su larga scala nella catena di approvvigionamento e nel settore tessile in generale.
La piattaforma finanzia più di 145 start-up in ambiti diversi come tracciabilità, nuovi materiali, circolarità ed innovazione dei processi di produzione.

Il programma è composto da quattro diverse fasi:

[84] Naef I. 2022. Fashion United, *Inditex: fatturato a 23 miliardi nei nove mesi*

1. Esplorazione: si ricercano start-up e tecnologie con il potenziale per poter migliorare i problemi ambientali nel settore.
2. Incubazione: si effettua un'analisi approfondita su ciascuno dei progetti selezionati e si contribuisce a sviluppare idee collaborando con le start-up.
3. Prova: si testano le tecnologie tramite progetti pilota inseriti nella catena di approvvigionamento del gruppo Inditex per analizzare, sviluppare e verificare se l'innovazione è efficiente. Le innovazioni più promettenti possono anche venire testate direttamente sul mercato tramite il rilascio di capsule collection, ovvero una collezione limitata con pezzi realizzati appositamente realizzati a partire da un tema specifico, in questo caso utilizzando le innovazioni che si vogliono testare.
4. Sviluppo su scala: la fase finale e più importante del programma consiste nell'aiutare le innovazioni di successo a raggiungere l'adozione commerciale, affinché possano continuare come impresa nell'industria tessile.

Alcune delle collaborazioni che sono andate a buon fine e che sono state finanziate grazie al Sustainability Innovation Hub sono:

- EVRNU x ZARA[85]: EVRNU ha sviluppato una tecnologia denominata Nucycl che è in grado di trasformare i rifiuti di cotone pre e post consumo in una polpa di cellulosa che va a sostituire la tradizionale polpa a base di legno Lyocell che consuma maggior quantità di legno durante il processo di produzione.
- RENEWECELL x ZARA[86]: la start-up ha creato un processo di riciclo che consente di dissolvere la cellulosa di cotone dei rifiuti tessili e di trasformarla in nuovo materiale, la polpa di Circulose, che verrà poi usata per produrre fibre di viscosa.
- PIÑATEX x ZARA[87]: con la sua innovazione tecnologica l'azienda è riuscita a trasformare residui di foglie di ananas in nuovo materiale per il settore tessile.
- LANZATECH x ZARA[88]: la start-up Lanzatech è riuscita a sviluppare una tecnologia che trasforma le emissioni di carbonio in etanolo che viene poi utilizzato nella produzione di nuovi materiali, tra cui il poliestere.

[85] Maggiori informazioni al sito Sustainable Innovation Hub, EVRNU x Zara https://www.zara.com/it/it/sustainability-evrnu-mkt5562.html?v1=2210624
[86] Maggiori informazioni al sito Sustainable Innovation Hub, Renewcell x Zara https://www.zara.com/it/it/sustainability-infinited-fiber-mkt5242.html?v1=2159420
[87] Maggiori informazioni al sito Sustainable Innovation Hub, Pinatex x Zara https://www.zara.com/it/it/sustainability-lanzatech-mkt4822.html?v1=2158408
[88] Maggiori informazioni al sito Sustainable Innovation Hub, Lanzatech x Zara https://www.zara.com/it/it/sustainability-lanzatech-mkt4822.html?v1=2143883

- INFINITED FIBER x ZARA[89]: Infinite Fiber ha sviluppato una soluzione innovativa per trasformare materiali ricchi di cellulosa, presenti nei vestiti usati, in una fibra tessile simile al cotone e di grande qualità. Infinited Fiber Company ha ottenuto un investimento di 100 milioni di euro dal gruppo Inditex nell'arco di tre anni ed un impegno da parte del gruppo ad acquistare il 30% del volume di produzione annuale[90].

3.6 Differenze tra prodotti Join Life e normali

Andiamo ora ad analizzare le principali differenze tra prodotti appartenenti alla collezione sostenibile Join Life e prodotti appartenenti alla collezione normale.

Prenderemo in esame il prodotto più semplice che si possa realizzare, vale a dire una maglietta bianca senza stampe. In questo modo non ci saranno fattori particolari che andranno ad influire su eventuali diversi costi di produzione del capo d'abbigliamento.
Visitando l'e-commerce di Zara possiamo notare come due magliette identiche, con lo stesso nome prodotto, ma con origine dei materiali e metodi di produzione diversi abbiano prezzi differenti.

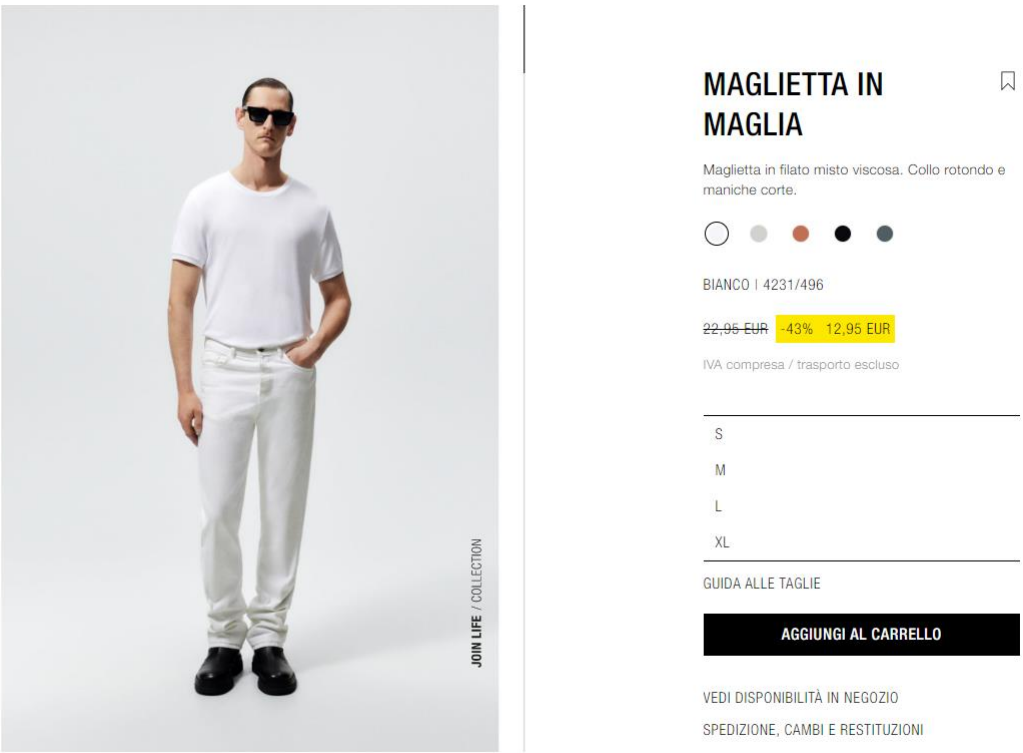
Le due magliette a confronto sull'e-commerce vengono nominate entrambe con "Maglietta in maglia" ed hanno lo stesso modello di taglio.

[89] Maggiori informazioni al sito Sustainable Innovation Hub, Infinited Fiber x Zara https://www.zara.com/it/it/sustainability-infinited-fiber-mkt5242.html?v1=2143882
[90] Pambianco, 2022. *Inditex, deal da 100 mln per l'acquisto di fibra riciclata*

Figura 3.7: Maglietta in maglia collezione normale

Fonte: E-commerce Zara

Figura 3.8: Maglietta in maglia collezione sostenibile Join Life



Fonte: E-commerce Zara

Mettendo i due prodotti a confronto, per prima cosa si nota come nell'immagine del prodotto sostenibile viene esplicitamente scritto "JOIN LIFE / COLLECTION" in modo da poter essere ben distinguibile dai clienti quando visitano l'e-commerce di Zara. Infatti, sfogliando i prodotti all'interno del negozio online gli utenti riescono facilmente a distinguere i prodotti della collezione sostenibile rispetto a quelli standard.

I due prodotti derivano da materie prime diverse, infatti, mentre nella descrizione della maglietta normale si legge che è stata prodotta con un filato di cotone, la maglietta Join Life (JL[91]) è stata prodotta usando un filato misto viscosa.
Inoltre, le due magliette differiscono anche nei metodi di produzione, infatti, la collezione JL è prodotta utilizzando processi più sostenibili.

Il punto cruciale di questo confronto è notare come sebbene le magliette esteticamente siano identiche vengano vendute a due prezzi diversi. La maglietta normale ha un prezzo di 17,95€ mentre quella Join Life ha un prezzo di 22,95€ (se non si considera il prezzo scontato).
Questo è dovuto alla disponibilità dei consumatori a pagare un prezzo maggiore per un prodotto sostenibile rispetto ad un prodotto tradizionale.

Infatti, secondo un recente studio condotto da Capterra[92], sempre più consumatori sono disposti a pagare un premio (prezzo maggiore) per un prodotto sostenibile. Nello specifico, dal 2021 al 2022 la percentuale di consumatori favorevoli a pagare un prezzo superiore per un prodotto sostenibile è passata dal 59% al 79%.
Inoltre, i consumatori dichiarano che i principali aspetti che influiscono sulla loro percezione di sostenibilità sono i materiali usati nella produzione dei prodotti ed il loro packaging, entrambi fattori su cui Zara punta nel suo impegno a ridurre il proprio impatto ambientale.

Infine, nonostante i prezzi delle due magliette siano diversi possiamo notare come in fase di scontistica entrambe le magliette vengano invece vendute allo stesso prezzo di 12,95€.

[91] Abbreviazione per indicare prodotti appartenenti alla collezione sostenibile Join Life di Zara
[92] Maggiori informazioni sul sito Capterra, https://www.capterra.com/resources/consumer-expectations-for-sustainability-are-accelerating-despite-inflation/

CAPITOLO 4: Analisi della produzione sostenibile e vantaggi

In questo capitolo, dopo aver introdotto la definizione di premio, analizzeremo le motivazioni che spingono un'impresa a produrre e vendere prodotti sostenibili. Andremo quindi ad illustrare il caso di Zara che compete con altre aziende del segmento Fast fashion utilizzando come chiave di lettura il modello proposto da Linda A. Toolsema nell'articolo intitolato *Interfirm and Intrafirm Switching Costs in a Vertical Differentiation Setting: Green versus Nongreen Products* pubblicato sulla rivista "Journal of Economics & Management Strategy"[93]. Il mio contributo passerà quindi per l'applicare tale modello al caso oggetto della mia tesi.
Per le dimostrazioni dei risultati si deve fare riferimento al paper di Linda A. Toolsema.

4.1 Premio, definizione e come si calcola

Quando un consumatore è disposto a pagare un prezzo maggiore in funzione di determinate caratteristiche di un prodotto rispetto ad un prodotto analogo che non le abbia, la differenza tra i due prezzi a cui tali prodotti vengono venduti viene definita premio.

Il premio viene quindi a formarsi quando la stessa impresa o più imprese vendono un prodotto simile, ma con caratteristiche differenti per la scelta delle materie prime o dei processi produttivi, ed i consumatori sono disposti a pagare un prezzo maggiore per acquistare tale prodotto.
Queste caratteristiche differenti nella produzione e vendita del prodotto vengono percepite in modo diverso da ciascun consumatore. Nel nostro caso, ad esempio, se un consumatore ha forte preferenza verso i prodotti sostenibili allora avrà una disponibilità a spendere di più per un prodotto sostenibile rispetto ad uno convenzionale.

Come visto nel capitolo 3, Zara nel suo e-commerce propone sia magliette convenzionali che magliette "sostenibili". Zara, sensibile all'orientamento di alcuni consumatori ad acquistare un prodotto sostenibile, ha infatti lanciato una nuova linea, Join life, che

[93] Toolsema L. A., 2009, *Interfirm and Intrafirm Switching Costs in a Vertical Differentiation Setting: Green versus Nongreen Products,* Journal of Economics & Management Strategy, Volume 18, p. 263-284

persegue questa particolare caratterizzazione del prodotto. La maglietta "Join Life" viene offerta ad un prezzo maggiore rispetto a quella convenzionale. Questa differenza di prezzo tra le due magliette è il premio che Zara ottiene nel produrre e vendere una maglietta caratterizzata dall'essere sostenibile.

Il premio può essere spiegato dal modello di differenziazione orizzontale del prodotto. Si ha una differenziazione orizzontale quando un'impresa producendo beni, con lo stesso livello di qualità, ma con caratteristiche diverse è in grado di far pagare ai consumatori un prezzo maggiore per l'acquisto di un prodotto che presenta determinate caratteristiche quali, ad esempio, il ricorso per la produzione a materie prime sostenibili (come il cotone organico certificato better cotton (BC) o altri materiali riciclati) rispetto a cotone e poliestere usati invece nei prodotti convenzionali.

I criteri da rispettare per cui questa teoria possa essere attuata sono tre:

- I consumatori hanno preferenze per prodotti con caratteristiche diverse tra loro.
- I consumatori sono in grado di riconoscere e distinguere i prodotti e le loro caratteristiche.
- I consumatori, o almeno alcuni di loro, sono disposti a pagare di più per un prodotto con una determinata caratteristica, nel nostro caso la sostenibilità.

L'impresa anticipando che i consumatori sono disposti a pagare un prezzo superiore per avere un prodotto con determinate caratteristiche, deve capire quanto varia da consumatore a consumatore questa disponibilità ad acquistare. D'altra parte, ciascun consumatore esamina il prezzo e le caratteristiche del prodotto e l'utilità che ricava dal consumo di esso. Se il consumatore attribuisce alle caratteristiche del prodotto un valore maggiore del prezzo, acquisterà il prodotto.

Un premio può anche maturare considerando un altro tipo di differenziazione del prodotto: la differenziazione verticale. Nella differenziazione verticale le imprese producono lo stesso prodotto, ma con livelli di qualità diversi.
Anche per questo tipo di modello è molto importante che i consumatori siano perfettamente informati sulla qualità di ciascuno dei prodotti e che quindi siano in grado di distinguerli e disposti a pagare un prezzo maggiore per ottenere un prodotto di qualità superiore.

I consumatori decideranno se acquistare o meno in base all'utilità che ricavano dal consumo dei diversi prodotti.

Prendendo come riferimento un classico modello di differenziazione verticale in un contesto di duopolio[94], si assume che l'utilità del consumatore che acquista il prodotto *i* sia rappresentata dalla seguente formula:

$$U = \theta q_i - p_i \tag{0}$$

dove:

- q_i indica il livello di qualità del prodotto *i*.
- θ è una variabile che misura quanto il livello di qualità del prodotto q sia importante per il consumatore.
- p_i indica il prezzo del prodotto *i*.

Nel nostro caso la qualità q_i del prodotto può essere intesa come il livello di sostenibilità di quest'ultimo, più è sostenibile maggiore sarà q. Inoltre, θ definisce quanto il livello di sostenibilità di un prodotto sia importante per un determinato consumatore.

Si considera poi che i consumatori si divideranno in tre segmenti:

- consumatori attenti all'ambiente, quindi disposti a pagare un prezzo maggiore per comprare un prodotto sostenibile.
- consumatori indifferenti alle tematiche ambientali che compreranno il prodotto convenzionale.
- consumatori che non comprano nessuno dei due prodotti perché i prezzi di entrambi sono troppo alti.

Il premio che l'impresa ottiene viene quindi calcolato facendo la differenza tra il prezzo di un prodotto sostenibile ed il prezzo di un prodotto normale, ovvero la disponibilità a pagare di più un prodotto sostenibile per un consumatore attento all'ambiente ed alla sostenibilità.

[94] Pepall L., Richards D.J., Norman G., Calzolari G., 2017, *Organizzazione Industriale*, McGrawHill, 3 edizione, p. 206

4.2 Introduzione al modello

Per comprendere meglio come la produzione sostenibile possa portare un vantaggio economico per un'impresa useremo il modello proposto da Linda A. Toolsema nell'articolo intitolato *Interfirm and Intrafirm Switching Costs in a Vertical Differentiation Setting: Green versus Nongreen Products* pubblicato sulla rivista "Journal of Economics & Management Strategy" nel 2009[95].

I consumatori che decidono di acquistare prodotti o servizi da un'altra impresa spesso devono affrontare costi significativi associati al cambiamento. Questi costi vengono chiamati costi di cambio interaziendale. Inoltre, quando i consumatori scelgono prodotti di un'impresa con caratteristiche e livelli di qualità diversi, potrebbero incontrare costi conosciuti come costi di cambiamento intraziendale.

Il modello che andremo a sviluppare è un'evoluzione del modello di differenziazione verticale, visto nel sottocapitolo precedente, dove andiamo ad analizzare la competizione in un contesto in cui teniamo conto di entrambi i tipi di costo di cambio che un consumatore può sopportare quando effettua un acquisto.

Consideriamo un mercato in cui competono due imprese (duopolio) in cui entrambe producono le due versioni di un prodotto, altrimenti identico, ed in cui i consumatori sono eterogenei rispetto alle loro preferenze per la qualità, nel nostro caso il livello di sostenibilità del prodotto, ovvero se standard o sostenibile.

Andiamo a derivare il livello critico del costo di cambio interaziendale necessario per sostenere il prezzo monopolistico e mostriamo come una diminuzione dei costi di cambio intraziendale possa facilitare la sostenibilità del prezzo monopolistico.

Con il termine "costi di cambio" dei consumatori facciamo riferimento a qualsiasi costo che i consumatori sostengono quando decidono di cambiare impresa da cui acquistano. Questi costi possono essere:

- psicologici: il costo dovuto al passaggio dell'acquistare da Zara ad un'impresa concorrente poiché siamo fedeli al marchio Zara.

[95] Toolsema L. A., 2009, *Interfirm and Intrafirm Switching Costs in a Vertical Differentiation Setting: Green versus Nongreen Products,* Journal of Economics & Management Strategy, Volume 18, p. 263-284

- informativi: magari siamo abituati ad acquistare sempre lo stesso prodotto che conosciamo di Zara, quindi, quando andiamo a comprare da un concorrente prima dovremo informarci ed indagare se il prodotto del concorrente ha determinate caratteristiche (soprattutto se un consumatore è alla ricerca di un prodotto sostenibile). Questo comporta sia perdita di tempo che economica a volte, ad esempio il doverci spostare più lontano del solito per raggiungere il punto vendita del concorrente.

Le caratteristiche principali del modello che andremo ad analizzare sono quindi le seguenti:

1. Il mercato è servito da due imprese.
2. I consumatori hanno preferenze diverse rispetto al livello di qualità (sostenibilità) dei prodotti.
3. I prodotti sono differenziati verticalmente su due livelli: uno di bassa qualità (non sostenibile) e l'altro di alta qualità (sostenibile).
4. Esistono costi di passaggio per i consumatori sia tra aziende (interaziendali) sia all'interno della stessa impresa (intraziendali).

4.3 Il modello generale

Consideriamo un modello di duopolio con differenziazione verticale e due qualità $q_j, j = L, H, 0 < q_L < q_H \leq 1$. Nel nostro modello per qualità intenderemo il livello di sostenibilità del prodotto, indicando con L il prodotto standard e con H il prodotto sostenibile. Le imprese, indicizzate da $i = 1, 2$, competono fissando i prezzi p_{ij} per massimizzare i profitti π_i. Esistono due tipi di consumatori, caratterizzati dalla preferenza per la qualità θ che può assumere i valori θ_k, $k = L, H, 0 < \theta_L < \theta_H \leq 1$.
Ciascun consumatore compra uno o nessun prodotto e l'utilità del consumatore viene definita da:

$$U(\theta, q, p) = \begin{cases} \theta q - p \;\; quando\ compra\ 1\ prodotto\ di\ qualit\grave{a}\ q\ al\ prezzo\ p, \\ 0 \qquad\qquad\qquad\qquad\qquad\qquad\qquad\qquad quando\ non\ compra, \end{cases} \tag{1}$$

Per la nostra analisi consideriamo che il mercato sia sempre coperto, ovvero che ciascun consumatore compri un'unità di prodotto.

Nell'analisi che svolgeremo successivamente ci concentreremo sugli equilibri in cui è effettivamente ottimale per un monopolista produrre e vendere due qualità invece di una sola. La precedente condizione sui parametri verrà dimostrata nel sottocapitolo 4.5.1.

Consideriamo che le imprese siano simmetriche sia rispetto alla struttura dei costi sia rispetto alle basi clienti di un periodo precedente non modellato[96].
Il costo marginale di produzione della qualità q_j è costante in c_j, dove normalizziamo $c_L = 0$ e poniamo $0 \leq c_H < \theta_L q_H$. La dimensione del mercato della qualità q_j, è data da $n_j > 0$. Il numero di clienti i sul mercato della qualità q_j è dato da $n_{ij} = \frac{n_j}{2}$. Cioè, assumiamo che nel periodo precedente tutti i consumatori con gusto per la qualità θ_j abbiano acquistato la qualità q_j, e ciascuna impresa abbia una quota di mercato del 50% per ciascuna qualità.

Quando i consumatori cambiano impresa da cui acquistano affrontano un costo di cambio interaziendale $s > 0$. Quando, invece, i consumatori cambiano qualità all'interno della stessa impresa sostengono un costo di cambio intraziendale $r > 0$.

4.4 Punto di riferimento: qualità unica

Come punto di riferimento, analizziamo prima il caso in cui viene prodotta una sola qualità, diciamo q_j.
Questo ci permette di derivare una condizione sui parametri del modello per il quale il mercato sarà coperto. Caratterizziamo anche l'equilibrio di strategia pura e le condizioni in cui esiste.

Senza costi di cambio, quindi per $s = 0$, la concorrenza di Bertrand implica che il prezzo sarà uguale al costo marginale.
Con costo di cambio $s > 0$ se esiste un equilibrio di prezzo nelle strategie pure esso è unico e deve avere un prezzo di equilibrio p_j^* uguale al prezzo di monopolio p_j^M. Questo perché per ogni prezzo più basso un'impresa ha un incentivo ad aumentare leggermente il prezzo, ottenendo così profitti più elevati dai suoi consumatori bloccati senza perderne a causa dell'impresa rivale.

[96] Sarebbe interessante poter analizzare le due imprese inserendo la competizione per le quote di mercato nel periodo precedente ma in questo caso non cambierebbe il risultato del nostro modello, quindi considereremo le due imprese come simmetriche.

L'esistenza o meno di un equilibrio di strategia pura dipende da quanto è elevato il costo di cambio s. Infatti, se s è troppo basso conviene monopolizzare il mercato come mostreremo successivamente.

Consideriamo in primis il caso in cui viene prodotto solo il bene di bassa qualità q_L. Quando si copre l'intero mercato, come assumiamo, un monopolista trova ottimale fissare un prezzo pari a $p_L^M = \theta_L q_L$, guadagnando profitti pari a $\pi_L^M = (n_L + n_H)\theta_L q_L$. Quando si vende solo a consumatori con un elevato gusto per la qualità, il prezzo ottimale sarebbe pari a $\theta_H q_L$ e i profitti sarebbero uguali a $n_H \theta_H q_L$, quindi per coprire il mercato dobbiamo assumere che:

$$\theta_H \leq \frac{n_L+n_H}{n_H}\theta_L$$

Allo stesso modo, se viene prodotto solo il bene di alta qualità q_H, deve essere:

$$\theta_H \leq \frac{n_L+n_H}{n_H}\theta_L - \frac{n_L c_H}{n_H q_H}$$

Assumere che il mercato sia sempre interamente coperto equivale quindi a richiedere che:

Ipotesi 1: $\theta_H \leq \frac{n_L+n_H}{n_H}\theta_L - \frac{n_L c_H}{n_H q_H}$

Ora siamo pronti ad analizzare l'esistenza di un equilibrio di strategia pura, nell'ipotesi che il mercato sia coperto. Se viene prodotta solo la bassa qualità q_L, abbiamo quanto segue:

Lemma 1: Solo con la bassa qualità q_L esiste un equilibrio di strategia pura se e solo se $s \geq \frac{\theta_L q_L}{2} \equiv s_L^*$. Ogni volta che questo equilibrio esiste, è unico e implica prezzi di monopolio, ovvero $p_L^M = \theta_L q_L$.[97]

Perciò, ogni volta che $s \geq s_L^*$ esiste un equilibrio nelle strategie pure e il prezzo di monopolio può essere sostenuto. Se il costo di cambio interaziendale s scende al di sotto del valore critico s_L^*, non c'è equilibrio nelle strategie pure. L'equilibrio di strategia mista che ne deriva deve necessariamente avere prezzi (in media) e profitti inferiori rispetto all'equilibrio di strategia pura che prevede prezzi di monopolio.

[97] Per le dimostrazioni dei risultati si deve fare riferimento al paper di Linda A. Toolsema

Un risultato simile può essere derivato per il caso in cui viene prodotta solo l'alta qualità q_H.

Lemma 2: Solo con l'alta qualità q_H esiste un equilibrio di strategia pura se e solo se $s \geq \frac{\theta_L q_H - c_H}{2} \equiv s_H^*$. Ogni volta che questo equilibrio esiste, è unico e implica prezzi di monopolio, ovvero $p_H^M = \theta_L q_H$.

4.5 Soluzione del modello generale

Per derivare la soluzione del modello generale, consideriamo prima la decisione di prezzo di un monopolista. Successivamente, analizziamo se un'impresa vorrebbe abbassare il prezzo di monopolio, catturando così i clienti del suo concorrente. Infine, discutiamo l'insieme dei valori dei parametri per i quali esiste l'equilibrio della strategia pura e il prezzo di monopolio può essere sostenuto.

4.5.1 Prezzi di monopolio

Il prezzo di monopolio nel modello generale con entrambe le qualità implica la massimizzazione dei profitti totali fissando i prezzi, i.e.,

$$max\ \pi_{p_L,p_H} = n_L p_L + n_H(p_H - c_H) \tag{2}$$

sotto i seguenti vincoli di partecipazione ed incentivazione:

$$\theta_L q_L - p_L \geq 0 \tag{3}$$

$$\theta_H q_H - p_H \geq 0 \tag{4}$$

$$\theta_L q_L - p_L \geq \theta_L q_H - p_H - r \tag{5}$$

$$\theta_H q_H - p_H \geq \theta_H q_L - p_L - r \tag{6}$$

Per i prezzi ottimali, (3) e (6) sono vincolanti, e abbiamo

$$p_L^M = \theta_L q_L \tag{7}$$

$$p_H^M = \theta_H q_H - (\theta_H - \theta_L) q_L + r \tag{8}$$

$$\pi^M = n_L\theta_L q_L + n_H(\theta_H q_H - (\theta_H - \theta_L)q_L + r - c_H) \quad (9)$$

Se il monopolista vendesse solo la qualità bassa e coprisse l'intero mercato come assumiamo, guadagnerebbe $\pi^M = (n_L + n_H)\theta_L q_L$, quindi è ottimale per il monopolista vendere entrambe le qualità piuttosto che solo la bassa qualità quando c_H è sufficientemente basso, o più precisamente quando è soddisfatta la seguente ipotesi[98]:

Ipotesi 2: $c_H \leq \theta_H(q_H - q_L) + r \equiv \overline{c}_H$

Allo stesso modo, se il monopolista vendesse solo l'alta qualità e coprisse l'intero mercato, guadagnerebbe $\pi_H^M = (n_L + n_H)(\theta_L q_H - c_H)$, quindi è ottimale per il monopolista vendere entrambe le qualità piuttosto che solo l'alta qualità quando c_H è sufficientemente alto, o più precisamente quando è soddisfatta la seguente ipotesi 3:

Ipotesi 3: $c_H \geq \theta_L(q_H - q_L) - \frac{n_H}{n_L}((\theta_H - \theta_L)(q_H - q_L) + r) \equiv \underline{c}_H$

Naturalmente, consideriamo anche $c_H \geq 0$. Per comodità espositiva, procederemo come se il relativo limite inferiore per c_H fosse uguale a zero.

Per il resto della discussione il lettore dovrebbe tenere a mente che per alcune specifiche il caso in cui c_H è basso (vicino allo zero) non è fattibile perché il monopolista troverebbe ottimale produrre solo la qualità alta piuttosto che entrambe le qualità come noi assumiamo. Questa ipotesi semplificativa, tuttavia, non influisce qualitativamente sui risultati.

4.5.2 Undercutting ottimale

Successivamente, ricaveremo il valore critico del costo di cambio interaziendale s per il quale il prezzo di monopolio può essere sostenuto. Per questo, consideriamo diverse strategie di undercutting che un'impresa può perseguire.

[98] E' necessario inoltre che $c_H \leq \theta_L q_H$ ma per semplificare l'esposizione assumiamo che $\overline{c}_H \leq \theta_L q_H$ in modo $\overline{c}_H$ sia il limite superiore rilevante per c_H. Questa assunzione non influisce qualitativamente sui risultati.

In primo luogo, un'impresa può abbassare i suoi prezzi in modo tale da catturare solo i clienti del suo concorrente con una predilezione per l'alta qualità. In secondo luogo, un'impresa può abbassare i prezzi in modo tale da catturare tutti i clienti del suo concorrente[99].

4.5.2.1 Catturare solo i clienti di alta qualità del concorrente

Con i prezzi di monopolio, i consumatori con una bassa predilezione per la qualità acquistano il prodotto di bassa qualità e ottengono un livello di utilità $U(\theta_L, q_L, p_L^M) = 0$ e i consumatori con un alta predilezione per la qualità acquistano il prodotto di alta qualità e ottengono $U(\theta_H, q_H, p_H^M) = (\theta_H - \theta_L)q_L - r$.

Un'impresa che fa undercutting sui prezzi di monopolio in modo da catturare i clienti di alta qualità del suo concorrente, ma non i clienti di bassa qualità, risolve il seguente problema di massimizzazione:

$$max\ \pi_{p_L,p_H} = \frac{1}{2}n_L p_L + n_H(p_H - c_H) \tag{10}$$

soggetto a (3), (5) e (6) e il nuovo vincolo di partecipazione per i consumatori con un elevata predilezione per la qualità[100],

$$\theta_H q_H - p_H \geq (\theta_H - \theta_L)q_L - r + s \tag{11}$$

Risolvendo il problema (10) si ottiene il seguente risultato:

Lemma 3: Il livello del costo di cambio interaziendale necessario per rendere l'acquisizione dei clienti di alta qualità del concorrente non redditizia è dato da:[101]

$$s \geq s^H = \begin{cases} \frac{n_L+n_H}{n_L+2n_H}(\theta_H - \theta_L)(q_H - q_L) + \frac{n_H}{n_L+2n_H}(\theta_L q_H - c_H)\frac{2n_L+n_H}{n_L+2n_H}r \equiv s_1^H \\ \quad quando\ 0 \leq c_H < \theta_L q_H - (\theta_H - \theta_L)(q_H - q_L) - 3r \equiv \tilde{c}_H, \\ \frac{1}{2}(\theta_H q_H - (\theta_H - \theta_L)q_L + r - c_H) \equiv s_2^H \\ \quad quando\ c_H \geq \tilde{c}_H, \end{cases} \tag{12}$$

[99] Si può dimostrare che la terza opzione di catturare solo i clienti di bassa qualità del concorrente non è praticabile. Infatti, qualsiasi insieme di prezzi progettato per attirare i clienti di bassa qualità del concorrente attirerà anche i suoi clienti di alta qualità.
[100] Assumiamo per vero che $(\theta_H - \theta_L)q_L - r + s > 0$
[101] Per le dimostrazioni dei risultati si deve fare riferimento al paper di Linda A. Toolsema

Quindi abbiamo due regioni. Per c_H relativamente elevati, nessun vincolo di incentivo è vincolante quando l'undercutting e i prezzi sono fissati al livello efficiente. Per c_H relativamente bassi , produrre l'alta qualità è poco costoso e attirare i clienti di alta qualità del concorrente è allettante anche se il costo di cambio interaziendale s è relativamente elevato e il prezzo di undercutting p_H^u è relativamente basso.
Tuttavia, ciò implica che l'undercutting attirerà anche i clienti di bassa qualità di un'impresa. Per evitarlo l'impresa può abbassare anche il prezzo del prodotto di bassa qualità.

Si può quindi facilmente notare che il costo critico di cambio interaziendale s^H diminuisce in relazione a c_H e q_L[102], ed aumenta in relazione a q_H, r e θ_H[103].
Inoltre, sebbene quando $c_H \geq \tilde{c}_H$ s_2^H sia crescente in relazione a θ_L, quando $c_H < \tilde{c}_H$ s_1^H sia crescente in relazione a θ_L solo quando $\frac{n_L}{n_H}$ è sufficientemente piccolo[104], ovvero quando $\frac{n_L}{n_H} < \frac{q_L}{q_H - q_L}$, altrimenti è decrescente.

Infine, per $c_H < \tilde{c}_H$, s_1^H è decrescente in n_L e crescente in n_H, mentre per $c_H \geq \tilde{c}_H$, s_2^H è indipendente da n_L e n_H.

4.5.2.2 Catturare tutti i clienti del concorrente

Fare undercutting dei prezzi di monopolio in modo che l'impresa, che fa l'undercut del prezzo, catturi tutti i clienti del suo concorrente (sia clienti di alta qualità che clienti di bassa qualità) implica abbassare tutti i prezzi di un importo s, cioè, ponendo $p_L = p_L^M - s$ e $p_H = p_H^M - s$.

Lemma 4: Il livello del costo di cambio interaziendale necessario per rendere non redditizia la cattura di tutti i clienti del concorrente è dato da[105]:

$$s \geq \frac{1}{2}\theta_L q_L + \frac{n_H}{2(n_L+n_H)}(\theta_H(q_H - q_L) + r - c_H) \equiv s^A \tag{13}$$

[102] Ovvero che quando c_H e q_L aumentano il valore critico di s^H diminuisce
[103] Ovvero che quando q_H, r e θ_H aumentano il valore critico di s^H aumenta
[104] Ovvero quando il numero di consumatori che comprano la qualità bassa (prodotto standard) è molto più piccolo rispetto al numero di consumatori che comprano la qualità alta (prodotto sostenibile)
[105] Per le dimostrazioni dei risultati si deve fare riferimento al paper di Linda A. Toolsema

Il costo critico di cambio interaziendale s^A diminuisce in relazione a c_H e n_L, e aumenta in relazione a q_L (per l'ipotesi 1; si nota che questo è in contrasto con il risultato derivato sopra per s^H), $q_H, r, \theta_L, \theta_H$ e n_H.

4.5.3 Equilibrio di strategia pura

Ora confronteremo il costo critico di cambio interaziendale derivato sopra per acquisire solo i clienti di alta qualità del concorrente o tutti i suoi clienti. Affinché l'equilibrio di strategia pura con prezzi di monopolio sia sostenibile, entrambi i tipi di undercut devono essere non redditizi, e quindi dobbiamo considerare il massimo di s^H e s^A.

Nell'analisi che segue, distinguiamo due casi diversi.

In primo luogo, supponiamo che $\tilde{c}_H < \overline{c}_H$, quando si catturano i clienti di alta qualità del concorrente, il vincolo di incentivo dei consumatori di bassa qualità possa essere o meno vincolante, cioè sia s_1^H che s_2^H sono rilevanti.
In secondo luogo, consideriamo il caso in cui $\tilde{c}_H \geq \overline{c}_H$, quindi il vincolo di incentivazione dei consumatori di bassa qualità è sempre vincolante quando si catturano i clienti di alta qualità del rivale e solo s_1^H è rilevante.

Caso 1: $\tilde{c}_H < \overline{c}_H$

Per l'ipotesi 2 il limite superiore di c_H è dato da $\overline{c}_H$. In questo caso, al limite superiore $\overline{c}_H$ il valore critico per il costo di cambio interaziendale per catturare i clienti di alta qualità del concorrente è uguale a $s_2^H = \frac{1}{2}\theta_L q_L$, e per catturare tutti i clienti del concorrente è uguale a $s^A = \frac{1}{2}\theta_L q_L$, quindi abbiamo che $s^H = s^A = s_L^*$ a questo estremo.
Questo perché con $c_H = \overline{c}_H$ per il monopolista è ottimale offrire entrambe le qualità piuttosto che solo la bassa qualità q_L, quindi il monopolista guadagna zero profitti aggiuntivi sull'alta qualità. Pertanto, sia per il monopolio sia per l'undercut dei prezzi e i profitti sono gli stessi di quando abbiamo solo la bassa qualità. Ora consideriamo come cambiano i valori critici al variare di c_H, ovvero del costo aggiuntivo per produrre l'alta qualità. Abbiamo:

$\frac{ds_1^H}{dc_H} = -\frac{n_H}{n_L+2n_H}$,

$\frac{ds_2^H}{dc_H} = -\frac{1}{2}$,

$\frac{ds^A}{dc_H} = -\frac{n_H}{2(n_L+n_H)}$,

e quindi:

$\frac{ds_2^H}{dc_H} < \frac{ds_1^H}{dc_H} < \frac{ds^A}{dc_H} < 0$

Tenendo conto che per $c_H = \tilde{c}_H < \overline{c}_H$ abbiamo $s_1^H = s_2^H$, ciò implica che $s^* \equiv \max\{s^H, s^A\} = s^H$, e concludiamo che nel caso 1 il prezzo di monopolio può essere sostenuto ogni volta che $s \geq s^H$ come anticipato nel Lemma 3.

Caso 2: $\tilde{c}_H \geq \overline{c}_H$

In questo caso, poiché $s_2^H = s^A = s_L^*$ con $c_H = \overline{c}_H$ e $s_1^H = s_2^H$ con $\tilde{c}_H \geq \overline{c}_H$, dobbiamo avere $s_1^H \leq s^A$ con $c_H = \overline{c}_H$. Inoltre, si può verificare che con $c_H = 0$, abbiamo $s_1^H \gtreqless s^A$ (ovvero maggiore, minore o uguale) a seconda dei valori dei parametri. Quindi, applicando il teorema del valore intermedio, abbiamo $s^* = s_1^H$ per $c_H \leq \hat{c}_H$ per alcuni $\hat{c}_H$ che soddisfano $0 \leq \hat{c}_H < \overline{c}_H$ con $\hat{c}_H$ che aumenta in relazione a r[106], e $s^* = s^A$ per $\hat{c}_H < c_H \leq \overline{c}_H$.

Presi insieme, questo prova il seguente lemma 5[107].

Lemma 5: Con entrambi i livelli di qualità, esiste un equilibrio di strategia pura:

- per $\tilde{c}_H < \overline{c}_H$ se e solo se

$$s \geq s^* = \begin{cases} s_1^H \; quando \; 0 \leq c_H < \tilde{c}_H, \\ s_2^H \; quando \; \tilde{c}_H \leq c_H < \overline{c}_H; \end{cases}$$

[106] Perché $\frac{ds_1^H}{dr} > \frac{ds^A}{dr} > 0$ otteniamo che $\frac{d\hat{c}_H}{dr} > 0$

[107] Come abbiamo osservato prima, interpretiamo il limite inferiore rilevante per c_H come 0. Tuttavia, i parametri possono essere tali che il limite inferiore effettivo è maggiore, vedere Ipotesi 3.

- per $\tilde{c}_H \geq \overline{c}_H$ se e solo se

$$s \geq s^* = \begin{cases} s_1^H \; quando \; 0 \leq c_H < \hat{c}_H, \\ s^A \; quando \; \hat{c}_H \leq c_H < \overline{c}_H; \end{cases}$$

con $\tilde{c}_H$ come definito nel Lemma 3[108] e dove $0 \leq \hat{c}_H < \overline{c}_H$.

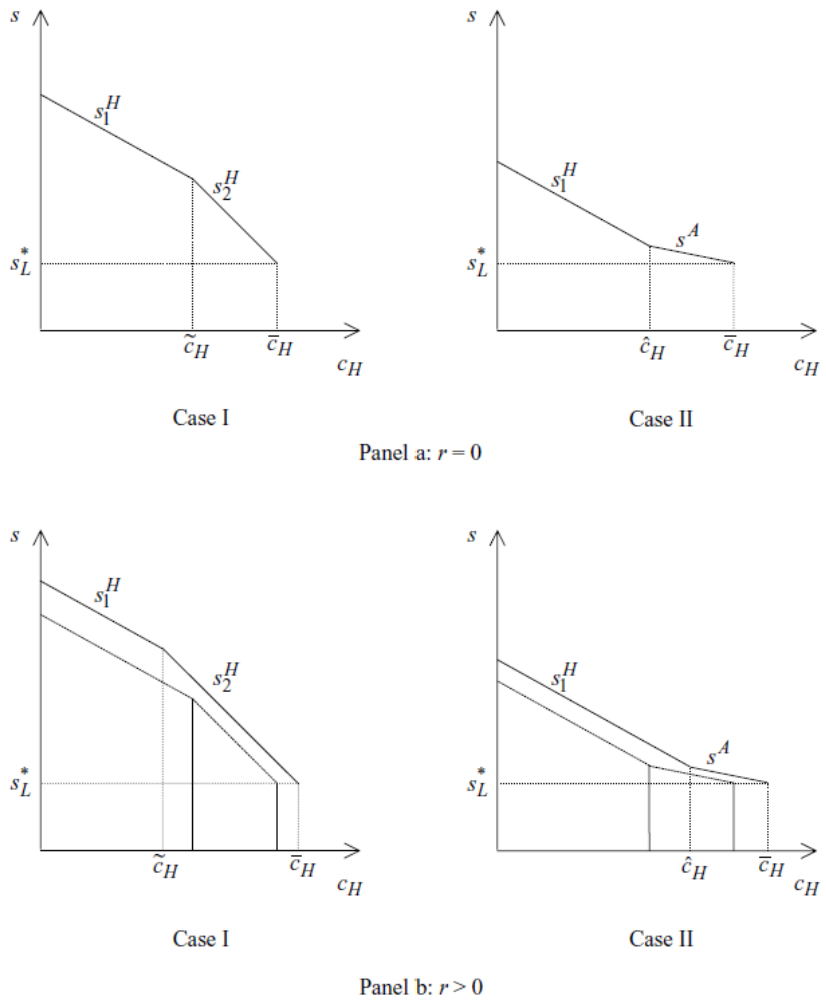
Ogni volta che questo equilibrio esiste, è unico e implica prezzi di monopolio, quindi $p_L^M = \theta_L q_L$ e $p_H^M = \theta_H q_H - (\theta_H - \theta_L) q_L + r$ come definito nei punti (7) e (8).

4.6 Risultati sugli effetti del costo di cambiamento

Dall'analisi precedente, possiamo derivare implicazioni sull'insieme dei valori dei parametri per i quali i prezzi di monopolio possono essere sostenuti. Per trarre un'intuizione, abbozziamo i valori critici rilevanti per il costo di cambio interaziendale in funzione di c_H nella Figura 4.1. Il "pannello a" illustra il costo critico di cambio interaziendale per i Casi 1 e 2 assumendo che il costo di cambio intraaziendale r sia uguale a zero; il "pannello b" mostra invece come cambiano i valori critici se r aumenta, cioè c'è un costo strettamente positivo associato al passaggio intraaziendale.

[108] Ovvero $\tilde{c}_H \equiv \theta_L q_H - (\theta_H - \theta_L)(q_H - q_L) - 3r$

Figura 4.1: Valori critici per il costo di cambio interaziendale s in funzione del costo del prodotto di alta qualità c_H per costi di cambio intraziendali $r = 0$ (pannello a) e strettamente positivi $r > 0$



Fonte: Modello di Toolsema L. A.

Dall'analisi precedente e dall'ispezione della Figura 4.1, possiamo derivare le seguenti proposizioni.

Proposizione 1: Con solo il prodotto di bassa qualità, il costo critico di cambio interaziendale per il quale è possibile sostenere il prezzo di monopolio è uguale a s_L^*. Con entrambe le qualità, il costo critico di cambio interaziendale s^* supera s_L^* per qualsiasi valore di parametro fattibile.

Pertanto, dopo l'introduzione di un prodotto di alta qualità che compete con il prodotto di bassa qualità già presente sul mercato, i prezzi di monopolio possono essere sostenuti per un insieme più piccolo di valori dei parametri. Intuitivamente, l'introduzione del prodotto di alta qualità consente a un monopolista di estrarre un surplus maggiore dai

consumatori di alta qualità, implicando un prezzo di monopolio più alto p_H^M ma anche un prezzo di undercut più alto p_H^u. Perché il prezzo di monopolio p_H^M è pagato solo dai consumatori di alta qualità che l'impresa possiede, ma il prezzo di undercut p_H^u sarà pagato da tutti i consumatori di alta qualità, prevale quest'ultimo effetto. Questo rende l'undercut più allettante e quindi più difficile sostenere i prezzi di monopolio.

Per completezza del modello, consideriamo anche cosa accade dopo l'introduzione della bassa qualità, supponendo che inizialmente fosse disponibile solo il prodotto di alta qualità[109].

Proposizione 2: Con solo il prodotto di alta qualità, il costo critico di cambio interaziendale per il quale è possibile sostenere il prezzo di monopolio è uguale a s_H^*. Con entrambe le qualità, il costo critico di cambio interaziendale s^* supera s_H^* per $c_H' < c_H \leq \overline{c}_H$ per alcuni c_H' che soddisfano $0 \leq c_H' < \overline{c}_H$, e scende al di sotto di s_H^* per $0 \leq c_H \leq c_H'$.[110]

Dopo l'introduzione di una qualità bassa sul mercato che compete con l'alta qualità già esistente, i prezzi di monopolio potrebbero non essere più sostenibili, in particolare se l'alta qualità è relativamente costosa da produrre (livelli alti di c_H). Se l'alta qualità è relativamente economica da produrre, l'introduzione della bassa qualità può invece rendere sostenibile il prezzo di monopolio. L'intuizione è la seguente.

Come abbiamo discusso in precedenza, nel Caso 1 quando $c_H = \overline{c}_H$ il monopolista è indifferente tra offrire entrambe le qualità e offrire la bassa qualità q_L e quindi i livelli del corrispondente costo critico interaziendale di cambio sono gli stessi. Rispetto al caso con solo bassa qualità, quando ci troviamo con solo l'alta qualità sul mercato i prezzi di monopolio e di undercut sono più alti, ma vengono coinvolti anche costi più elevati. In particolare, per ogni consumatore catturato dall'undercutting, l'impresa che fa undercutting ora sostiene un costo c_H, rendendo l'undercut relativamente meno allettante.

Risulta quindi che quando c_H è sufficientemente grande, e in particolare quando uguale al limite superiore $\overline{c}_H$, questo effetto è preponderante e il costo critico di cambio interaziendale è inferiore rispetto alla situazione con solo qualità bassa, o con entrambe le qualità.

[109] Anche qui il limite inferiore di c_H deve essere maggiore di 0, facendo riferimento all'ipotesi 3.
[110] Per le dimostrazioni dei risultati si deve fare riferimento al paper di Linda A. Toolsema.

Quando c_H è relativamente piccolo, tuttavia, potremmo avere il risultato opposto. In tal caso, l'effetto di un undercut dei prezzi più elevata può prevalere, rendendo l'undercut più allettante e i prezzi di monopolio più difficili da sostenere.

Nel caso estremo in cui $c_H = 0$ offrire entrambe le qualità è semplicemente un modo per introdurre la discriminazione di prezzo con l'autoselezione dei clienti, con il risultato di prezzi più alti per alcuni consumatori ma prezzi più bassi per altri, e questo può essere attraente o meno a seconda del valori dei parametri.

Successivamente assumeremo che entrambe le qualità coesistano e ci rivolgiamo all'interazione tra i costi di trasferimento interaziendale s e intraaziendale r.

Proposizione 3: Con entrambe le qualità, il costo critico di cambio interaziendale s^* per il quale è possibile sostenere il prezzo di monopolio aumenta in relazione al livello del costo di cambio intraziendale r.

Da questa proposizione concludiamo che, sebbene i costi di cambio interaziendali ostacolino il comportamento competitivo, i costi di cambio intraziendali lo stimolino.
L'intuizione è come segue. Il costo di cambio all'interno dell'azienda indebolisce il vincolo di incentivazione dei consumatori di alta qualità e, di conseguenza, aumenta il prezzo di monopolio per l'alta qualità. Il prezzo di monopolio è sostenibile ogni volta che l'undercut non è redditizio. Se il costo di cambio intraziendale aumenta, il prezzo di monopolio e quindi il prezzo di undercut per l'alta qualità aumentano, aumentando così il vantaggio di catturare i clienti del concorrente. Inoltre, ogni volta che $s^* = s_1^H$, ovvero quando abbiamo un c_H piccolo, c'è un effetto aggiuntivo. In questa situazione, l'undercut rende vincolante il vincolo di incentivazione dei consumatori di bassa qualità. Ma l'aumento dei costi di cambio intraziendali allenta anche questo vincolo di incentivo, rendendo così l'undercut ancora più attraente. Riassumendo, i maggiori costi di cambio intraziendali consentono una maggiore discriminazione dei prezzi, aumentando così i profitti e rendendo l'undercut più attraente, e quindi rendono più difficile sostenere i prezzi di monopolio.

Questo risultato ha importanti implicazioni politiche sulle azioni dello stato all'interno di un mercato, perché mostra che per stimolare la concorrenza non si dovrebbero progettare misure che riducano i costi di cambio in generale, come le misure per aumentare la trasparenza, che riducano in particolare i costi di trasferimento interaziendali .

In particolare, perché

$$\frac{ds_1^H}{dr} = \frac{2n_L+n_H}{n_L+2n_H} > 1 \quad quando\ n_L > n_H$$

Le politiche che riducono sia s che r della stessa quantità possono facilitare la determinazione del prezzo di monopolio se il mercato per il prodotto di bassa qualità è più ampio di quello per il prodotto di alta qualità. Infatti, abbassare solo i costi di passaggio interaziendale può rivelarsi difficile nella pratica. In questa analisi, abbiamo ipotizzato che i costi di trasferimento siano simmetrici tra le due imprese. In pratica, la maggior parte delle volte si ha una asimmetria. Se continuiamo il nostro modello, secondo la nostra ipotesi di partenza, avremo due quote di mercato uguali e otterremo i seguenti risultati. Il costo di cambio interaziendale s non influisce sui prezzi di monopolio ma solo sui prezzi inferiori. Pertanto, l'azienda i cui clienti del rivale affrontano il valore più basso di s troverà più attraente fare undercutting, e l'analisi di cui sopra vale con il costo critico di commutazione che si applica al più piccolo s.

Finora, abbiamo considerato i costi di cambio come dati. Sebbene non lo modelleremo in modo esplicito, sia i costi di cambio interaziendali che quelli intraziendali possono essere endogeni.

Le aziende sono spesso libere di fissare i loro costi di cambio e potrebbero essere in grado di influenzare la facilità del trasferimento per il consumatore. I nostri risultati suggeriscono che se le imprese possono coordinarsi e impegnarsi su specifici livelli di costi di cambio, potrebbero avere incentivi ad aumentare il loro costo di cambio interaziendale e diminuire il loro costo di passaggio intraaziendale al fine di facilitare i prezzi di monopolio.

Pertanto, se il governo adotta misure per stimolare esplicitamente la concorrenza (ossia, diminuire s) o se la dimensione relativa del mercato di alta qualità aumenta, le imprese possono rispondere aumentando il costo di trasferimento interaziendale s o diminuendo il costo di trasferimento intraaziendale r. In particolare, se il governo adotta misure per ridurre i costi di cambio interaziendale, allora di conseguenza le imprese ridurranno i loro costi di cambio intraziendali. Si potrebbe considerare questo come un ulteriore vantaggio della misura politica, tuttavia, come indica il nostro modello, potrebbe trattarsi semplicemente di un puro tentativo di mantenere in vigore i prezzi di monopolio ed ottenere un maggior profitto.

4.7 Applicazione del modello: Zara e concorrente con due linee di prodotto, prodotti standard vs sostenibili

Il modello sviluppato e i risultati ottenuti possono essere interpretati come una rappresentazione di un mercato composto da due imprese di fast fashion (Zara e un concorrente), che competono con due varianti dello stesso prodotto (una maglietta) con diversi livelli di sostenibilità: uno standard (qualità inferiore) e uno sostenibile (qualità superiore).

Prima di esaminare il caso in cui Zara compete con un'altra impresa, analizzeremo la sua posizione se fosse l'unica azienda presente sul mercato.

Per questa analisi ci riferiremo al sottocapitolo 4.5.1 "Prezzi di monopolio". Nel caso in cui Zara sia l'unico venditore sul mercato, ha la possibilità di scegliere se produrre solo il prodotto standard di qualità inferiore (q_L), solo il prodotto sostenibile di qualità superiore (q_H) o entrambe le collezioni.
Come precedentemente dimostrato dalle ipotesi 2 e 3 del modello, per Zara è ottimale produrre entrambe le collezioni in funzione del valore di c_H, dove $\underline{c}_H < c_H < \overline{c}_H$ è il costo addizionale che l'impresa deve sostenere per produrre un prodotto sostenibile.
Per questo, sotto determinate condizioni, Zara sceglie di produrre entrambe le collezioni, sia quella standard sia quella sostenibile Join Life ottenendo un profitto maggiore.

A questo punto andiamo ad analizzare il caso in cui Zara compete con un concorrente. Dalle proposizioni dimostrate nel modello, possiamo verificare che l'introduzione di una linea di prodotti sostenibili all'interno del mercato del fast fashion può essere vantaggiosa dal punto di vista economico.
Infatti, sebbene la proposizione 1 mostra che l'introduzione di un prodotto sostenibile può ridurre il prezzo di monopolio, ovvero il prezzo più alto possibile per Zara, la proposizione 2 dimostra che è comunque possibile produrre e vendere entrambe le collezioni, mantenendo i prezzi di monopolio.

La sostenibilità o meno dei prezzi di monopolio, che permette il mantenimento di entrambe le collezioni quando Zara e una seconda impresa competono, dipende dall'equilibrio di strategia pura con entrambi i livelli di sostenibilità che viene caratterizzato nel Lemma 5 del modello.
I prezzi di monopolio sono sostenibili quando si verifica la seguente diseguaglianza $s \geq$

s^*, perciò finché il costo di cambio interaziendale s, che sostiene il consumatore nel cambiare impresa da cui acquista, è maggiore del valore del costo di cambio critico s^* entrambe le imprese sono incentivate a vendere sia la collezione sostenibile sia la collezione standard sul mercato.
Inoltre, il modello nei Lemmi 3 e 4 mostra che, aumentando il costo c_H per produrre la collezione sostenibile, il valore del costo di cambio critico s^* diminuisce, rendendo i prezzi di monopolio più sostenibili. Questo perché le imprese, all'aumentare del costo c_H, possono differenziare maggiormente i due prodotti e quindi applicare prezzi più elevati, ottenendo un maggior margine.

Tuttavia, il modello presenta un limite nella sua applicazione alla realtà, poiché parte dal presupposto che le imprese siano simmetriche, sia per quanto riguarda la struttura dei costi sia per quanto riguarda la base dei clienti.
Questo significa che, nell'ipotesi in cui il mercato sostenibile sia molto piccolo, non viene considerato il caso in cui un'impresa decida di produrre la linea sostenibile e l'altra no, ma solo il caso in cui entrambe abbiano un vantaggio nella produzione di due collezioni (sostenibile e non). Inoltre, essendo simmetriche, i costi extra c_H per produrre la collezione sostenibile sono gli stessi per entrambe le imprese, così come i costi di cambio s e r.

In un contesto aziendale asimmetrico, può accadere che un concorrente decida che il mercato sostenibile non sia redditizio per lui, mentre Zara sceglie di vendere entrambe le collezioni. Zara continua a competere con l'altra azienda sulla collezione standard, ma sulla collezione sostenibile è un monopolista e quindi può sfruttare appieno i consumatori attenti alla sostenibilità, essendo l'unico fornitore di quel tipo di prodotto.

Il proliferare di catene fast fashion che operano su più collezioni è una conseguenza dell'espansione del mercato sostenibile. Se la quota di mercato sostenibile passa dal 10% al 20/30/40%, i concorrenti decidono di entrare in questo mercato perché hanno la possibilità di ottenere un margine di profitto. Perciò all'aumentare del numero di consumatori che comprano la collezione sostenibile (n_H), ovvero della quota di mercato sostenibile, corrisponde l'aumento del numero di imprese che entrano sul mercato anche con questa linea per ottenere un maggior profitto.

Un'altra possibilità per Zara per poter fornire entrambe le collezioni ed ottenere un maggior profitto, a parità di tutti gli altri parametri, può essere alzare il costo di cambio interaziendale *s* che i propri consumatori devono sostenere nel momento in cui decidono di andare a comprare dal concorrente.
Come mostrato all'inizio del capitolo i costi di cambio interaziendale possono essere dovuti al costo psicologico che un consumatore fedele a Zara deve sostenere in caso decida di acquistare dal concorrente, perciò più un consumatore è fedele a Zara maggiore sarà il proprio *s*.
Non a caso uno dei punti di forza di Zara è proprio la fidelizzazione dei propri clienti e, come discusso nei precedenti capitoli, l'attenzione ai bisogni del consumatore ed alla sua esperienza durante l'intero acquisto è uno degli aspetti più importanti del suo modello di business.

Inoltre, il costo di cambio interaziendale del consumatore è soggetto anche al costo informativo. Infatti, un cliente fedele di Zara, attento alle dinamiche della sostenibilità, conosce già in che misura i prodotti della collezione Join Life siano sostenibili; mentre, lo stesso cliente, per conoscere quanto un prodotto di un concorrente sia effettivamente sostenibile deve impiegare il proprio tempo nella ricerca ed analisi delle informazioni sui prodotti di quest'ultimo, e questo, anche se non in termini direttamente economici, porta ad un maggior costo per il consumatore.

Quest'ultime implicazioni che portano all'aumento del costo di cambio interaziendale del consumatore *s*, sono possibili strategie di marketing che un'impresa può attuare per ottenere un vantaggio. Infatti, Zara nella propria comunicazione aziendale e nei propri processi decisionali tiene sempre conto della fidelizzazione dei propri consumatori, comunicando i propri impegni a livello ambientale in modo che i clienti siano sempre informati su ciò che sta attuando per migliorare il proprio impatto ambientale tramite la produzione di collezioni sostenibili e l'ottimizzazione dei processi di produzione.

Conclusione

In conclusione, la sostenibilità è un tema di grande importanza nell'industria della moda, soprattutto in considerazione del suo rilevante impatto ambientale e sociale. Il fast fashion, che si concentra sulla produzione di abbigliamento economico e ad alta rotazione, rappresenta una grande sfida per la sostenibilità. Tuttavia, alcune aziende stanno prendendo iniziative per ridurre il loro impatto e migliorare le loro pratiche di produzione.

L'incremento della consapevolezza ambientale e sociale da parte dei consumatori sta spingendo sempre più aziende ad affrontare i problemi causati dall'industria della moda in modo attivo. La tendenza dei consumatori a prestare maggiore attenzione alle dinamiche ambientali e sociali durante i loro acquisti è un fattore importante in questo cambiamento. La maggior parte dei consumatori è disposta a sostenere un prezzo più elevato per l'acquisto di prodotti sostenibili, mostrando la loro preferenza per le pratiche ed i valori sostenibili.
Questo mutato atteggiamento dei consumatori, soprattutto tra quelli appartenenti alle Generazione Z ed ai Millennial, rappresenta una sfida per le aziende, che devono adeguarsi per rimanere competitive sul mercato. Tuttavia, esso rappresenta anche un'opportunità per le aziende di diventare leader nel settore della moda sostenibile, dimostrando il loro impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale. Questa opportunità di profitto è stata illustrata anche grazie all'utilizzo del modello di Linda A. Toolsema.

Zara è un esempio notevole di come un'azienda di fast fashion possa impegnarsi per diventare più sostenibile. La loro collezione sostenibile Join Life è un esempio concreto di come la moda possa essere realizzata in modo più responsabile, utilizzando materiali sostenibili e promuovendo pratiche di produzione più ecologiche. La sostenibilità non riguarda solo l'impatto ambientale, ma anche le condizioni sociali e lavorative dei lavoratori nel settore. Zara sta anche lavorando in questa direzione, impegnandosi a promuovere pratiche di lavoro eque e responsabili.

È importante sottolineare che la sostenibilità non è un obiettivo a breve termine, ma richiede un impegno costante e la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti. La collezione sostenibile Join Life di Zara è solo un passo verso un futuro più sostenibile per l'industria

della moda, ma è essenziale che altre aziende del settore seguano questo esempio e si impegnino a ridurre il loro impatto ambientale e sociale.

Le azioni intraprese negli ultimi anni per ridurre l'impatto ambientale rappresentano un importante passo avanti per migliorare questa situazione negativa. Gli obiettivi raggiunti e prefissati sono una solida base per continuare a progredire in questa direzione e per promuovere un futuro più sostenibile. Questi progressi dimostrano un impegno costante e una dedizione alla sostenibilità, che rappresentano un valore fondamentale per le aziende che vogliono essere leader nel loro settore.

Nonostante gli sforzi compiuti da Zara per migliorare la propria sostenibilità, il modello di business su cui si basa rimane un limite importante nel raggiungimento della sostenibilità a lungo termine. La produzione di grandi quantità di prodotti non è in linea con i principi di un'economia circolare che favorisce il riciclo e il riuso, poiché richiede l'utilizzo di materie prime e risorse non rinnovabili, come l'acqua, e comporta l'emissione di anidride carbonica e sostanze chimiche lungo tutta la catena di produzione.

Inoltre, anche se i prodotti della linea Join Life sono più sostenibili rispetto ai prodotti convenzionali venduti dalle aziende di fast fashion, questo non implica che siano totalmente sostenibili. Questi prodotti rappresentano solamente un passo avanti rispetto ai prodotti venduti in precedenza.

In definitiva, la sostenibilità è una questione critica per il futuro del nostro pianeta e delle future generazioni. È una sfida per l'industria della moda e per il mondo intero mantenere un impegno costante per creare un futuro più sostenibile.

Bibliografia

Amed I., Bachandani A., 2019, *The influence of 'woke' consumers on fashion,* McKinsey disponibile da:
https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-influence-of-woke-consumers-on-fashion

Attanasio R., 2020, *Quando la moda fa male: gli effetti della fast fashion sul pianeta*, Change the future disponibile da:
https://www.changethefuture.it/ambiente/inquinamento-moda-fast-fashion/#:~:text=Secondo%20il%20Danish%20Fashion%20Institute,di%20zolfo%20e%20altri%20gas

Barrera T., 2021, *Fashion Seasons Explained: How It Started & How It's Going In 2022 And Beyond,* Tech Fashionista disponibile da:
https://thetechfashionista.com/fashion-seasons-explained/

Bignami L., 2018, *Quanto costa (all'ambiente) vestirsi*, Focus disponibile da:
https://www.focus.it/ambiente/ecologia/inquinamento-abbigliamento-e-ambiente

Challawala A., 2020, *Global Fashion: Green is the new black,* Barclays disponibile da:
https://www.cib.barclays/our-insights/global-fashion-green-is-the-new-black.html

Chiavacci I., 2022, *La sovrapproduzione è il problema più grande della moda,* LIFEGATE disponibile da:
https://www.lifegate.it/sovrapproduzione-moda#:~:text=Sono%2017%20milioni%20le%20tonnellate,consuma%20risorse%20e%20produce%20emissioni.&text=Il%20tessile%20%C3%A8%20un%20settore,maggiore%20%C3%A8%20rappresentato%20dalla%20sovrapproduzione

Dahlbo H., Niinimäki K., Peters G., 2020. *The environmental price of fast fashion.* Nat Rev Earth Environ 1, p. 189–200 disponibile da:
https://www.nature.com/articles/s43017-020-0039-9#citeas

De Simone S., 2019, *Il costo umano e ambientale della fast fashion*, Il Sole 24 Ore disponibile da:
https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/06/20/fast-fashion/

Fraioli T., 2022, *Panni sporchi, coscienza pulita,* Scomodo disponibile da:
https://www.leggiscomodo.org/panni-sporchi-coscienza-pulita-fast-fashion/

Gnoli S., 2020, *Moda. Dalla nascita dell'Haute couture ad oggi.* Carocci, p. 14

Gottfried M. 2022, *Shein Valued at $100 Billion in Funding Round,* The Wall Street Journal disponibile da:
https://www.wsj.com/articles/shein-valued-at-100-billion-in-funding-round-11649126740

Hachfeld D., 2019, *What makes up the price of a Zara hoody,* PuclicEye disponibile da:
https://www.publiceye.ch/en/topics/fashion/what-makes-up-the-price-of-a-zara-hoody

Kenk K., 2022, *Greenwashing in Fast Fashion: The Case of Shein,* Let's do it foundation disponibile da:
https://letsdoitfoundation.org/2022/04/05/greenwashing-in-fast-fashion-the-case-of-shein/

Mazzanti S., 2021, *Sostenibilità ed economia circolare nel settore moda,* Randstad disponibile da:
https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/sostenibilita-ed-economia-circolare-nel-settore-moda/

Mistri N., 2020, *Fast fashion, una storia lunga due secoli,* Lo Sbuffo disponibile da:
https://losbuffo.com/2020/08/05/fast-fashion-una-storia-lunga-due-secoli/

Montgomery O., 2022, *Consumer Expectations for Sustainability Are Accelerating Despite Inflation,* Capterra.com disponibile da:
https://www.capterra.com/resources/consumer-expectations-for-sustainability-are-accelerating-despite-inflation/

Naef I., 2022, *Inditex: fatturato a 23 miliardi nei nove mesi,* Fashion United disponibile da:
https://fashionunited.it/news/business/inditex-fatturato-a-23-miliardi-nei-nove-mesi/2022121423787

Pepall L., Richards D.J., Norman G., Calzolari G., 2017, *Organizzazione Industriale*, McGrawHill, 3 edizione.

Rizzoli E., 2022, *Ultra fast fashion: la moda secondo SHEIN,* Marketing Ignorante disponibile da:
https://www.marketingignorante.it/ultra-fast-fashion/

Schiro A.M., 1989, *Fashion; Two New Stores That Cruise Fashion's Fast Lane,* The New York Times disponibile da:
https://www.nytimes.com/1989/12/31/style/fashion-two-new-stores-that-cruise-fashion-s-fast-lane.html

Toolsema L. A., 2009, *Interfirm and Intrafirm Switching Costs in a Vertical Differentiation Setting: Green versus Nongreen Products*, Journal of Economics & Management Strategy, Volume 18, p. 263-284 disponibile da:
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1530-9134.2009.00214.x
Vasquez R., 2022, *Overconsumption in the fashion industry,* Fashion Revolution disponibile da:
https://www.fashionrevolution.org/overconsumption-in-the-fashion-industry/#:~:text=Synthetic%20materials%20have%20changed%20the,environmental%20and%20social%20impacts%20worldwide

Sitografia

Archivi della moda del Novecento disponibile da:
https://www.moda.san.beniculturali.it/wordpress/?page_id=271
Business of Fashion, 2022. *Gen-Z and Fashion in the Age of Realism* disponibile da:
https://www.businessoffashion.com/reports/retail/gen-z-fashion-in-the-age-of-realism-bof-insights-social-media-report/
Dressthechange.org, *Fast Fashion* disponibile da:
https://dressthechange.org/fast-fashion/#
Earnest Insights, 2021. *Shein leads now Fast Fashion* disponibile da:
https://www.earnestanalytics.com/shein-leads-fast-fashion/
Ellen Macarthur Foundation - *Redesigning the future of fashion* disponibile da:
https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/fashion/overview
Enel – *Economia Circolare* disponibile da:
https://www.enelgreenpower.com/it/learning-hub/sviluppo-sostenibile/economia-circolare
EnelX.com - *Economia circolare* disponibile da:
https://corporate.enelx.com/it/our-commitment/circular-economy
ESG 360 23 marzo 2021. Network Digital 360 - *Fashion Pact: che cos'è, chi l'ha firmato, quali obiettivi intende raggiungere* disponibile da:
https://www.esg360.it/environmental/fashion-pact-che-cose-chi-lha-firmato-quali-obiettivi-intende-raggiungere/
EURATEX ReHubs disponibile da:

https://euratex.eu/rehubs/
Europaparl.europa.eu 6 dicembre 2022. *Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi* disponibile da:
https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi
EVRNU x Zara disponibile da:
https://www.zara.com/it/it/sustainability-evrnu-mkt5562.html?v1=2210624Fashion Era, 2022 - *Haute Couture, Its Meaning and Role in Fashion Today – Fashion History* disponibile da:
https://fashion-era.com/haute-couture
FashionUnited.com, 2022. *Global Fashion Industry Statistics* disponibile da:
https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics
Fédération de la haute couture et de la mode disponibile da:
https://fhcm.paris/fr/la-federation/
Fédération de la haute couture et de la mode disponibile da:
https://fhcm.paris/fr/la-federation/histoire/
Global Fashion Agenda disponibile da:
https://globalfashionagenda.org/
Greenpeace – *Detox My Fashion* disponibile da:
https://www.greenpeace.org/international/act/detox/
Greenpeace International 23 novembre 2021. Greenpeace - *Self regulation: a fashion fairytale* disponibile da:
https://www.greenpeace.org/international/publication/50922/self-regulation-fashion-supply-chain-fairytale/
Il POST Moda, *Storia della "fast fashion"* disponibile da:
https://www.ilpost.it/2016/06/09/fast-fashion/
Inditex annual report 2021 disponibile da:
https://static.inditex.com/annual_report_2021/en.html
Inditex.com, History disponibile da:
https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history
Inditex.com, Sustainability disponibile da:
https://www.inditex.com/itxcomweb/en/sustainability
IndustriALL disponibile da:

https://www.industriall-union.org/about-us/action-plan-of-industriall-global-union

Infinited fiber x Zara disponibile da:

https://www.zara.com/it/it/sustainability-infinited-fiber-mkt5242.html?v1=2143882

Join Life disponibile da:

https://www.zara.com/it/it/z-join-life-mkt1399.html?v1=1471214

Lanzatech x Zara disponibile da:

https://www.zara.com/it/it/sustainability-lanzatech-mkt4822.html?v1=2143883

McKinsey & Company 2023. *State of Fashion* disponibile da:

https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion

Oberlo.com, 2022. *Apparel Industry statistics* disponibile da:

https://www.oberlo.com/statistics/apparel-industry-statistics

Pacecircular.com *The Circular Economy Action Agenda for Textiles* disponibile da:

https://pacecircular.org/action-agenda/textiles

Pambianco, 2022. *Inditex, deal da 100 mln per l'acquisto di fibra riciclata* disponibile da:

https://www.pambianconews.com/2022/05/13/inditex-deal-da-100-mln-in-3-anni-per-lacquisto-di-fibra-riciclata-346512/

Piñatex x Zara disponibile da:

https://www.zara.com/it/it/sustainability-lanzatech-mkt4822.html?v1=2158408

Public Eye 2021. *75-hour weeks for Shein: Public Eye looks behind the Chinese online fashion giant's glitzy front* disponibile da:

https://www.publiceye.ch/en/media-corner/press-releases/detail/75-hour-weeks-for-shein-public-eye-looks-behind-the-chinese-online-fashion-giants-glitzy-front

Renewcell x Zara disponibile da:

https://www.zara.com/it/it/sustainability-infinited-fiber-mkt5242.html?v1=2159420

Repubblica.it 20 novembre 2019. la Repubblica - *Lavoro e salari dignitosi, la Campagna "Abiti Puliti": "Ecco quanto costa davvero un maglione da 39,67 euro"* disponibile da:

https://www.repubblica.it/solidarieta/diritti-umani/2019/11/20/news/zara-241491905/

Rinnovabili & Risparmio, 2019 - *Sostenibilità, l'impatto ambientale della fast fashion* disponibile da:

https://www.rinnovabilierisparmio.it/2019/01/11/sostenibilita-l-impatto-ambientale-della-fast-fashion/

Roadmap to zero disponibile da:

https://www.roadmaptozero.com/
Sito Nazioni Unite, Global Compact disponibile da:
https://www.unglobalcompact.org/
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *Goal 6* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals/goal6
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *Goal 8* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals/goal8
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *Goal 9* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals/goal9
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *Goal 12* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals/goal12
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *Goal 13* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals/goal13
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *Goal 14* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals/goal14
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *Goal 15* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals/goal15
Sito ufficiale delle Nazioni Unite, *THE 17 GOALS* disponibile da:
https://sdgs.un.org/goals
Sustainable Markets Initiative, Terra Carta disponibile da:
https://www.sustainable-markets.org/terra-carta/
The Fashion Pact disponibile da:
https://www.thefashionpact.org/?lang=en
The LEAF Coalition disponibile da:
https://leafcoalition.org/
thetruecost.com disponibile da:
https://truecostmovie.com/
Vocabolario online Merriam-Webster disponibile da:
https://www.merriam-webster.com/dictionary/fast%20fashion
Vocabolario online Treccani disponibile da:
https://www.treccani.it/vocabolario/chitone1/
Vocabolario online Treccani disponibile da:
https://www.treccani.it/vocabolario/crinolina/

Vocabolario online Treccani disponibile da:
https://www.treccani.it/vocabolario/toga/
Vocabolario online Treccani, Dizionario di Economia e Finanza (2012) disponibile da:
https://www.treccani.it/enciclopedia/multilateralismo_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
Vocabolario online Treccani, Enciclopedia Online disponibile da:
https://www.treccani.it/enciclopedia/jit/#:~:text=Sigla%20di%20just%20in%20time,produttivo%20da%20parte%20dei%20prodotti
Vocabolario online Treccani, Neologismi 2008 disponibile da:
https://www.treccani.it/vocabolario/fashion-week_%28Neologismi%29/#:~:text=s.,moda%2C%20delle%20sfilate%20di%20moda
Vocabolario online Treccani, Neologismi 2008 disponibile da:
https://www.treccani.it/vocabolario/fast-fashion_%28Neologismi%29/
Vocabolario online Treccani, Neologismi 2020 disponibile da:
https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z_%28Neologismi%29/#:~:text=(generazione%20Z%2C%20generazione%20z),il%201997%20e%20il%202012
Vocabolario online Treccani, Neologismi 2021 disponibile da:
https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/