



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Management e
Sostenibilità

Tesi di Laurea

**Sostenibilità
ambientale nel
settore
moda: il caso
Replay**

Relatrice

Prof.ssa Carlotta Benedetti

Laureando

Alessandro Carollo

Matricola

883321

Anno Accademico

2025 / 2026

INDICE

INTRODUZIONE 6

1. SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E INDUSTRIA DELLA MODA

1.1. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI SOSTENIBILITA' NEL MANAGEMENT 10

1.2. L'IMPATTO DEL SETTORE MODA SULL'AMBIENTE 14

1.3. LA TRIPLE BOTTOM LINE: UN APPROCCIO MULTIDIMENSIONALE 18

1.4. FAST FASHION VS PREMIUM FASHION 23

1.5. IL COMPARTO DENIM E LE SUE CRITICITA' AMBIENTALI 26

2. SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE E FASHION CIRCULAR ECONOMY

2.1. LA SOSTENIBILITA' NELLA CATENA DEL VALORE 31

2.2. IL PASSAGGIO DALL'ECONOMIA LINEARE ALLA MODA CIRCOLARE 36

2.3. LA CIRCULAR ECONOMY E IL CONTRIBUTO DELLA ELLEN MACARTHUR
FOUNDATION 41

2.4. IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E SOSTENIBILE NELLA PRODUZIONE
DEL DENIM 46

3. IL CASO REPLAY (FASHION BOX S.P.A.)

3.1. IL MARCHIO REPLAY E IL GRUPPO FASHION BOX S.P.A. 51

3.2. LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITA' AMBIENTALE 54

3.3. CERTIFICAZIONI AMBIENTALI E PARTNERSHIP STRATEGICHE 61

3.4. PROGETTI DI ECONOMIA CIRCOLARE 66

4. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E IMPLICAZIONI STRATEGICHE

4.1. ALLINEAMENTO TRA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E POSIZIONAMENTO
COMPETITIVO 77

4.2. CRITICITA' STRATEGICHE E MARGINI DI MIGLIORAMENTO 81

4.3. IMPLICAZIONI PER IL SETTORE DELLA MODA 85

4.4. PROSPETTIVE FUTURE DEL DENIM SOSTENIBILE 89

CONCLUSIONE 94

BIBLIOGRAFIA 98

SITOGRAFIA 102

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni il tema della sostenibilità ha assunto un'importanza rilevante nel dibattito economico, manageriale e istituzionale.

La crescente consapevolezza riguardo agli effetti del cambiamento climatico, all'esaurimento delle risorse naturali e alle conseguenze sociali dei modelli produttivi tradizionali ha portato imprese, governi e consumatori a interrogarsi sulla necessità di adottare approcci di sviluppo più responsabili e orientati al lungo periodo.

In questo quadro, l'industria della moda rientra tra i settori più coinvolti nella transizione verso modelli sostenibili. Da un lato, il fashion costituisce uno dei comparti economici più dinamici e rilevanti a livello globale, dall'altro, è responsabile di significativi impatti ambientali e sociali legati all'elevato consumo di risorse naturali, alle emissioni di gas serra e all'utilizzo intensivo di acqua e sostanze chimiche.

Queste problematiche hanno reso sempre più immediato il bisogno di rivedere i modelli organizzativi e produttivi del settore, sostenendo pratiche basate sull'economia circolare, sulla responsabilità sociale e sulla sostenibilità ambientale.

Allo stesso tempo, l'idea stessa di sostenibilità è cambiata. Si è passato da una visione inizialmente mirata alla sola dimensione economica dell'impresa ad un approccio multidimensionale capace di unire aspetti ambientali, sociali ed economici.

Secondo questo punto di vista, la sostenibilità può essere considerata una leva strategica capace di favorire l'innovazione, generare valore e rafforzare il vantaggio competitivo nel lungo periodo, piuttosto che un semplice vincolo normativo o reputazionale.

L'obiettivo finale della tesi è quello di esaminare il ruolo della sostenibilità ambientale nel settore moda, prestando particolare attenzione alle strategie utilizzate dalle aziende per ridurre i loro impatti ambientali e incorporare i principi dell'economia circolare all'interno della catena del valore.

In particolare, il lavoro mira a comprendere come la sostenibilità possa evolvere da semplice requisito di conformità normativa a componente strategica capace di contribuire alla differenziazione competitiva delle imprese.

Per approfondire tali aspetti, è stato scelto di esaminare dettagliatamente il caso del gruppo italiano Fashion Box S.p.A., proprietario del marchio Replay e operante nel segmento premium del denim.

Il caso risulta particolarmente interessante poiché permette di analizzare come un'azienda internazionale stia affrontando le sfide ambientali che colpiscono il settore tessile implementando innovazioni di processo e politiche di circular economy.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca si basa sull'analisi di documenti e articoli scientifici riguardanti la sostenibilità ambientale, la gestione della supply chain e l'economia circolare. Questi vengono integrati con la documentazione aziendale come il bilancio di sostenibilità, report ESG, documenti istituzionali e materiale informativo riguardante Fashion Box S.p.A. e il brand Replay. Il case study è l'approccio utilizzato per esaminare in modo qualitativo come le strategie di sostenibilità vengono implementate in una realtà aziendale specifica.

La tesi è composta da quattro capitoli.

Il primo introduce il concetto di sostenibilità ambientale analizzando la sua evoluzione all'interno del management contemporaneo. Inoltre, viene esaminato l'impatto del settore della moda sull'ambiente, l'approccio multidimensionale della Triple Bottom Line, le differenze tra fast fashion e premium fashion e le principali preoccupazioni ambientali relative al denim.

Il tema della supply chain sostenibile è trattato nel secondo capitolo. In quest'ultimo viene analizzato il passaggio dall'economia lineare alla moda circolare e il concetto di Sustainable Supply Chain Management. Inoltre, viene discusso il ruolo della Ellen MacArthur Foundation nel diffondere i principi della circular economy e il ruolo dell'innovazione tecnologica nella produzione di denim sostenibile.

Nel terzo capitolo vengono esaminati i casi Fashion Box S.p.A. e Replay. Dopo una presentazione dell'azienda e del suo posizionamento competitivo, vengono esaminate le principali politiche di sostenibilità ambientale adottate, le certificazioni ricevute, le partnership e i progetti di economia circolare che l'azienda ha implementato.

Per concludere, il quarto capitolo analizza i risultati dell'analisi del caso studio e pone l'accento sul rapporto tra sostenibilità ambientale e posizionamento competitivo.

Discute inoltre le principali criticità strategiche ancora presenti, gli effetti sul settore della moda in generale e le prospettive future per il denim sostenibile.

L'obiettivo di questa tesi è comprendere come le aziende del settore moda possono incorporare la sostenibilità nelle loro strategie competitive, sottolineando le opportunità, i vantaggi e le difficoltà che accompagnano il passaggio a modelli di business più responsabili e orientati alla creazione di valore nel lungo periodo.

Inoltre, l'analisi del caso Replay consente di analizzare come questi principi possono essere applicati alle scelte strategiche e operative di un'azienda del settore denim premium.

1. SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E INDUSTRIA DELLA MODA

1.1. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI SOSTENIBILITA' NEL MANAGEMENT

Nel panorama contemporaneo il concetto di sostenibilità, con la sua natura interdisciplinare, ha assunto una rilevanza sempre più centrale nel dibattito economico e manageriale.

Essa, infatti, rappresenta oggi un ambito di crescente interesse all'interno delle organizzazioni, poiché le imprese riconoscono sempre più la necessità di adottarla per garantire la propria continuità nel lungo periodo.

In questo contesto, le organizzazioni sono chiamate ad affrontare profondi cambiamenti nelle politiche e nelle pratiche aziendali, al fine di rispondere all'esigenza di perseguire uno sviluppo sostenibile.

Per questo motivo, le imprese sono progressivamente spinte a integrare i principi della sostenibilità nelle proprie strategie e nei propri modelli gestionali.

Negli ultimi dieci anni le imprese, in quanto attori chiave della società, sono state chiamate a modificare il proprio modo di operare, integrando i principi dello sviluppo sostenibile nelle pratiche quotidiane e rendendo noti i propri impatti e contributi allo sviluppo sostenibile.

In risposta a queste dinamiche, le aziende leader hanno iniziato ad agire per valutare e riconoscere il loro contributo al progresso sostenibile.

Queste aziende hanno visto opportunità significative in questa nuova realtà e hanno iniziato un percorso proattivo verso l'integrazione della sostenibilità come mezzo per ottenere un vantaggio competitivo. Questo percorso richiede che la sostenibilità sia interiorizzata e integrata in tutti gli aspetti dell'organizzazione e nel modo in cui funziona (Delai e Takahashi, 2016).

Ma cosa si intende nel particolare con il concetto di "sviluppo sostenibile"?

La definizione si trova nel Rapporto Brundtland (Our Common Future, 1987), dove è spiegato come "lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Questo concetto viene considerato la risposta a una "doppia crisi", ovvero quella del degrado ambientale (la quale comprende inquinamento, deforestazione e cambiamento climatico) e quella della povertà e delle disuguaglianze globali, due problemi strettamente interconnessi tra loro.

Il rapporto, inoltre, evidenzia come i modelli di crescita economica tradizionali abbiano contribuito allo sviluppo di queste problematiche, senza garantire così uno sviluppo equo.

Questa prospettiva presenta lo sviluppo sostenibile come un paradigma integrato che considera i fattori ambientale, sociale e economico come interconnessi per promuovere una crescita inclusiva e duratura.

Tra le soluzioni individuate, il rapporto evidenzia la necessità di un uso responsabile delle risorse naturali, della diffusione di tecnologie sostenibili, della tutela degli ecosistemi e della riduzione delle disuguaglianze socioeconomiche. Il rapporto sottolinea inoltre il ruolo fondamentale della cooperazione internazionale nell'affrontare le sfide globali e richiama il principio di equità, sia nella prospettiva della tutela delle generazioni future, sia nella promozione di opportunità di sviluppo più equilibrate tra i diversi Paesi (Brundtland, 1987).

A partire da questa definizione, quindi, il tema della sostenibilità è diventato sempre più importante nell'ambito del management e si è sviluppato nel tempo in risposta ai diversi cambiamenti che hanno caratterizzato il contesto globale.

Per comprendere come la sostenibilità sia entrata gradualmente nelle logiche manageriali, è utile ripercorrere i principali stadi evolutivi del pensiero economico e aziendale. Nel corso degli anni, infatti, l'interpretazione del ruolo dell'impresa è cambiata, passando da una visione esclusivamente orientata al profitto a modelli che si concentrano sempre più sulle responsabilità sociali e ambientali.

In una prima fase, l'impresa è stata concepita come un'entità il cui unico obiettivo è la massimizzazione del profitto rispettando la legge e le norme etiche di base.

Questa tesi, ad esempio, è espressa nel saggio "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" di Milton Friedman (1970). L'autore critica i manager che parlano di "responsabilità sociale", ritenendola un concetto confuso, utilizzato senza rigore e pericoloso perché introduce idee "socialiste" all'interno del capitalismo.

Nel suo ragionamento, Friedman sostiene che ha senso parlare esclusivamente di responsabilità dei singoli individui, poiché l'azienda viene considerata un'entità astratta. Per questo motivo, l'espressione "responsabilità sociale dell'impresa" viene ritenuta impropria.

Di conseguenza, si delinea il ruolo del manager: esso ha la responsabilità di gestire l'impresa in linea con gli interessi del proprietario, generalmente orientato alla massimizzazione dei profitti, sempre nel rispetto della legge e dei principi etici.

Qualora un manager persegua invece obiettivi di natura “sociale”, si discosta dagli interessi degli azionisti e, pertanto, non adempie pienamente al proprio ruolo.

A partire dagli anni 70 si registra però un primo mutamento di prospettiva caratterizzato dall’emergere del concetto di responsabilità sociale d’impresa (Corporate Social Responsibility, CSR), il quale è stato indicato come uno strumento fondamentale che aiuta le aziende a far fronte a pressioni ambientali e, di conseguenza, migliorare la propria competitività. Le imprese quindi, integrando obiettivi economici, sociali e ambientali, devono essere in grado di soddisfare le aspettative della società e degli stakeholder, contribuendo in questo modo alla creazione di valore condiviso e al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Martínez et al., 2016).

L’affermazione della Corporate Social Responsibility ha rappresentato un passaggio fondamentale nell’evoluzione del concetto di sostenibilità aziendale.

Tuttavia, a causa dell’aumento dell’attenzione verso la misurazione concreta delle performance non finanziarie, è emersa la necessità di strumenti e standard sempre più organizzati per valutare gli impatti delle imprese.

Nel modo in cui le imprese pensano alla sostenibilità, c’è stato un ulteriore progresso negli anni Novanta e nei primi anni duemila. Essa è diventata sempre più integrata nei modelli organizzativi e nei processi decisionali, superando la logica degli interventi occasionali e assumendo un carattere più sistemico. Le aziende ora sono consapevoli del fatto che i problemi sociali e ambientali possono influenzare direttamente le prestazioni economiche e influenzare la gestione dei rischi, la fiducia degli stakeholder e la reputazione.

Successivamente, la sostenibilità diventa sempre più strategica e fondamentale e viene incorporata in modo strutturale nella pianificazione del business nel lungo periodo. Invece di considerarla un ostacolo o un costo aggiuntivo, le imprese più avanzate iniziano a integrarla nella pianificazione strategica di lungo periodo, riconoscendone il potenziale in termini di innovazione e creazione di valore. L’azienda deve tenere conto e armonizzare le esigenze di tutti gli attori coinvolti in questo scenario, inclusi fornitori, comunità locali, clienti, lavoratori e istituzioni.

Più recentemente, con i “Principles for Responsible Investment (PRI)”, i criteri ESG (Environmental, Social, Governance) vengono formalizzati e diventano linee guida operative, standard globale per gli investimenti sostenibili. Essi, al giorno d’oggi, rappresentano uno dei principali strumenti per la valutazione delle performance aziendali e per la misurazione dell’impatto delle imprese sui fattori sociali, ambientali

e di governance, promuovendo così maggiore trasparenza e responsabilità nei confronti del mercato e degli stakeholder (United Nations, 2006).

In seguito a tali evoluzioni, la sostenibilità è diventata una parte essenziale del management moderno. Essa attraversa in modo trasversale le scelte strategiche e i processi decisionali delle aziende configurandosi come un elemento chiave per stimolare l'innovazione e favorire la creazione di valore nel lungo periodo.

Proprio in questo contesto, alcuni settori risultano più coinvolti rispetto ad altri nell'introduzione di pratiche più responsabili: tra questi troviamo sicuramente quello della moda, in quanto è caratterizzato da impatti significativi sia sul piano ambientale che su quello sociale.

Per queste motivazioni, quindi, l'industria fashion offre un campo di indagine estremamente importante per la comprensione dei modi in cui i principi della sostenibilità possono essere incorporati nelle pratiche manageriali. Infatti, le aziende di questo settore sono tenute a rivedere attentamente i propri modelli organizzativi e produttivi al fine di trovare soluzioni creative e innovative che possano generare valore nel lungo periodo.

Pertanto, analizzare una realtà come Replay consente di comprendere concretamente come le imprese possono trasformare in opportunità di sviluppo le sfide di sostenibilità, evidenziando il ruolo cruciale di una gestione attenta e dell'innovazione per consolidare la competitività nel lungo periodo.

1.2. L'IMPATTO DEL SETTORE MODA SULL'AMBIENTE

Negli ultimi anni, l'industria della moda è stata oggetto di numerose critiche per la scarsa attenzione riservata alle questioni sociali e ambientali, portando i costi non finanziari della moda all'ordine del giorno dell'agenda pubblica globale (Niinimäki et al., 2020).

Le stime dell'Agenzia europea dell'ambiente (AEA) indicano che la quantità di vestiti acquistati per persona nell'UE è aumentata del 40% tra il 1996 e il 2012.

Allo stesso tempo, più del 30% dei capi negli armadi degli europei non è stato utilizzato da più di un anno.

Una volta scartati, più della metà dei capi non viene riciclata, ma finisce nei rifiuti domestici misti e viene successivamente inviata agli inceneritori o alle discariche. Questo ha portato i consumatori a comprare più spesso, ma anche a utilizzare i capi per periodi sempre più brevi, contribuendo all'aumento dei rifiuti tessili (European Parliamentary Research Service, 2019).

Al giorno d'oggi, il settore tessile è fortemente globalizzato: la maggior parte dei vestiti venduti in Europa viene prodotta in nazioni non europee, dove le leggi ambientali sono spesso meno rigorose. Ciò significa che una parte significativa dell'impatto ambientale del settore si verifica al di fuori dell'Unione Europea. Inoltre, il processo produttivo, dalla lavorazione delle materie prime alla realizzazione di tessuti e capi finiti, è particolarmente complesso e richiede un notevole consumo di risorse naturali.

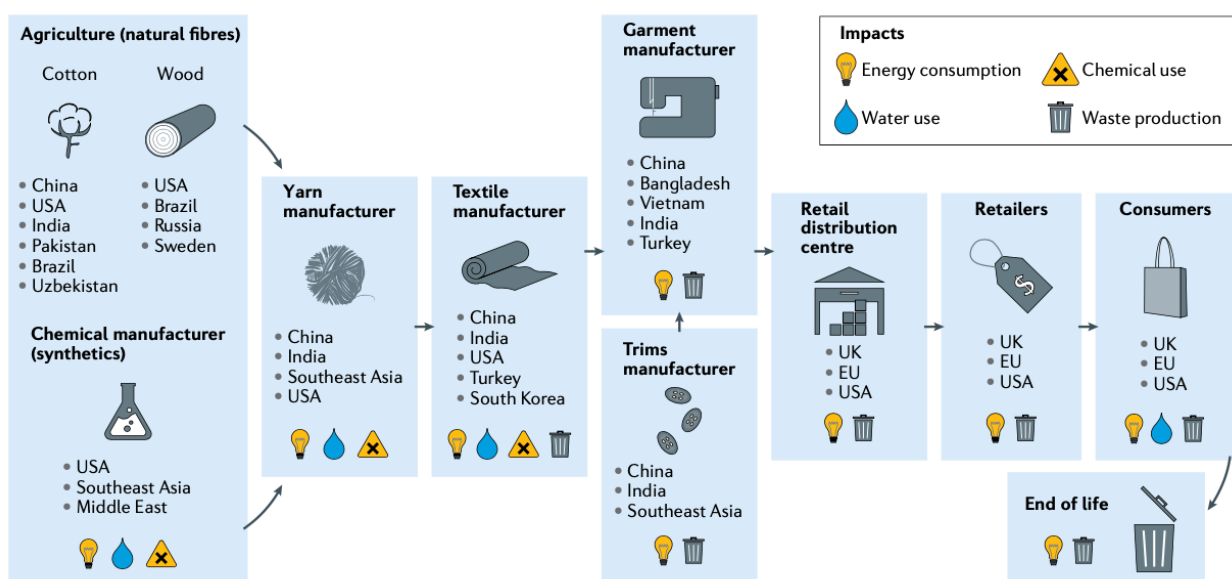


Figura 1: Catena globale di approvvigionamento del settore della moda e principali impatti ambientali.

Fonte: Niinimäki et al. (2020).

Nella Figura 1 sono raffigurate le fasi principali della catena di approvvigionamento nel settore abbigliamento, con l'indicazione della localizzazione geografica e degli impatti ambientali su larga scala (consumo energetico, consumo idrico, produzione di rifiuti e impiego di sostanze chimiche) per ciascuna fase del processo.

Essa, come evidenziato dalla figura, è distribuita a livello globale: la confezione dei capi e la produzione iniziale di fibre avviene principalmente nei paesi in via di sviluppo mentre il consumo si concentra tipicamente nei paesi sviluppati.

Di conseguenza l'intero processo produttivo, dalla coltivazione delle materie prime alla realizzazione del prodotto finito, richiede un impiego intensivo di risorse naturali, generando un impatto significativo sugli ecosistemi.

Uno dei principali impatti ambientali del settore della moda riguarda l'elevato consumo di risorse idriche, stimato in circa 93 miliardi di metri cubi d'acqua all'anno: la produzione di una singola maglietta in cotone richiede circa 2.700 litri d'acqua, sufficienti a soddisfare il bisogno idrico di una persona per 2,5 anni (Parlamento europeo, 2020).

A ciò si aggiungono i processi di tintura e finissaggio dei tessuti, che rilasciano coloranti e sostanze chimiche nelle acque reflue industriali e contribuiscono significativamente all'inquinamento delle risorse idriche.

Un ulteriore elemento di criticità ambientale riguarda il crescente utilizzo di fibre sintetiche, come il poliestere, nylon e acrilico, che oggi costituiscono una parte significativa della produzione tessile mondiale.

Questi materiali derivano principalmente da combustibili fossili e necessitano di un alto consumo energetico durante la loro produzione, oltre ad essere difficili da smaltire non essendo biodegradabili.

Il problema delle microplastiche è strettamente collegato all'utilizzo di fibre sintetiche: durante il lavaggio domestico, infatti, le microfibre plastiche che vengono rilasciate raggiungono i sistemi idrici e di conseguenza gli oceani.

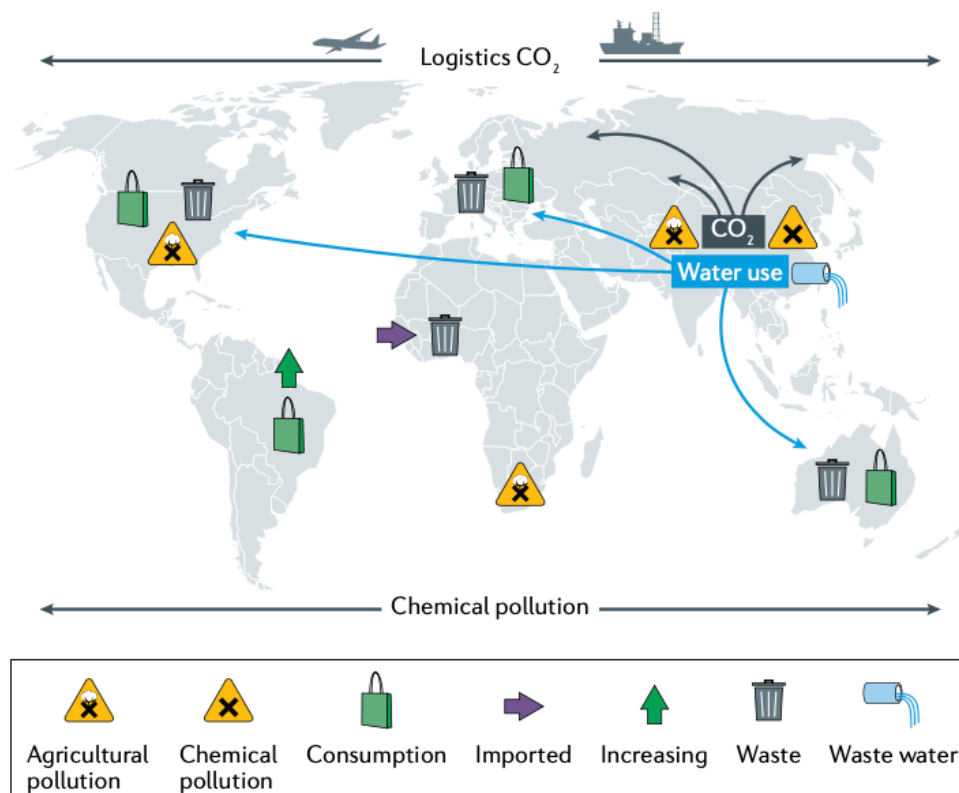


Figura 2: Distribuzione geografica dei principali impatti ambientali della filiera tessile mondiale. Fonte: Niinimäki et al. (2020).

La figura 2 rappresenta la distribuzione geografica dei principali impatti ambientali delle catene di approvvigionamento del settore tessile e della moda.

Il settore fashion, quindi, è responsabile di una parte significativa delle emissioni globali di CO₂: esse derivano sia dai processi produttivi, i quali richiedono elevati consumi energetici, sia dai trasporti internazionali, che si trovano in una catena di distribuzione globale molto frammentata.

Oltre a ciò, l'uso frequente di sostanze chimiche nella lavorazione dei tessuti crea ulteriori criticità ambientali. Tali sostanze possono essere dannose sia per gli ecosistemi acquatici che per la salute umana, soprattutto nelle aree produttive dove non ci sono controlli adeguati.

Un modo per ridurre l'impatto ambientale della moda è trasformare il sistema da lineare (prelevare, produrre, smaltire) a circolare. Ciò può essere ottenuto utilizzando i tre metodi indicati di seguito: riutilizzo, riciclaggio ed efficienza.

Considerare nuovi modelli di business come noleggio, leasing, aggiornamento, riparazione e rivendita è un'altra strategia: questi modelli di business consentono ai

clienti di avere un modo di vivere più lento e nuovo mentre prolungano la durata di vita dei prodotti.

In conclusione, è fondamentale che l'intero settore (dalla produzione delle fibre alla vendita al dettaglio) si assuma la responsabilità dei suoi effetti ambientali, che includono l'uso di acqua, energia e sostanze chimiche, la produzione di rifiuti e le emissioni di CO₂.

Ridurre al minimo e mitigare tali effetti, tuttavia, richiede un cambiamento e una nuova comprensione a livello di sistema, al quale le aziende spesso si oppongono per una serie di ragioni, prima fra tutte di natura economica.

Le questioni ambientali e sociali citate sottolineano il fatto che la valutazione delle prestazioni aziendali non può più essere basata solo su indicatori economici. Per rispondere a questa esigenza, nel corso degli anni sono stati sviluppati modelli teorici capaci di considerare tutte le dimensioni della sostenibilità in modo integrato. Tra questi, uno dei più significativi è rappresentato dalla Triple Bottom Line elaborata da John Elkington.

1.3. LA TRIPLE BOTTOM LINE: UN APPROCCIO MULTIDIMENSIONALE

A partire dai primi anni '90 iniziarono a emergere e diffondersi delle teorie economiche secondo le quali le imprese avrebbero dovuto considerare gli effetti sociali e ambientali della loro attività oltre al perseguimento del profitto. Alla luce di ciò, è stato sottolineato quanto sia importante implementare politiche di governance aziendale che mirano a migliorare sia l'ambiente che la società nel suo complesso.

Una figura tra le più importanti nell'avviare e sostenere questo nuovo metodo fu l'economista inglese John Elkington che nel 1994 coniò il concetto di Triple Bottom Line, successivamente approfondito e reso noto nel 1997 attraverso il libro "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business".

Attraverso questo modello, l'autore sostiene che la performance aziendale deve essere valutata considerando contemporaneamente tre dimensioni fondamentali, strettamente collegate tra loro:

- Profit (Profitto): il valore economico generato dall'azienda, essenziale per la sua sopravvivenza e prosperità.
- People (Persone): l'impatto sociale dell'azienda che include il rispetto dei diritti umani e responsabilità verso la comunità.
- Planet (Pianeta): la responsabilità ambientale che mira a minimizzare i rifiuti.

Le tre dimensioni non devono essere interpretate come obiettivi separati, bensì come componenti complementari di un sistema unico orientato alla creazione di valore sostenibile nel lungo termine.

Si spiega, dunque, che un'azienda realmente sostenibile deve essere in grado di generare valore in tutte e tre le dimensioni fondamentali (economica, sociale e ambientale). In questa prospettiva, l'impresa non dovrebbe limitarsi alla massimizzazione dei profitti per gli azionisti, ma contribuire anche al benessere della società e alla tutela dell'ambiente nel lungo periodo.

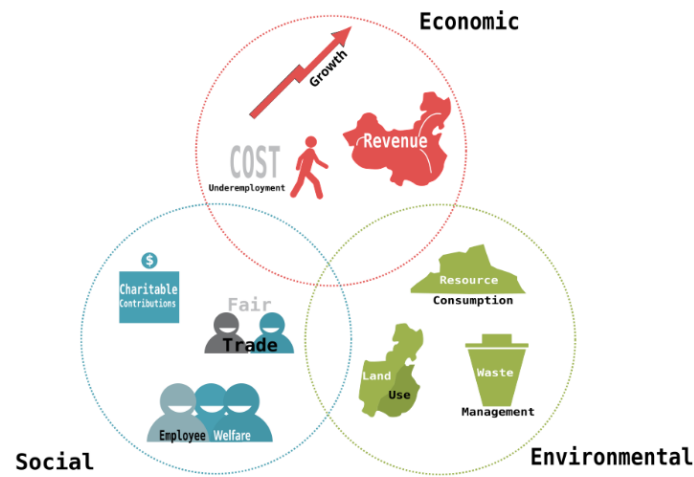


Figura 3: Modello della Triple Bottom Line: dimensioni economica, sociale e ambientale della sostenibilità. Fonte: European Environment Agency (2024).

Nel corso del tempo, come spiega l'autore, il capitalismo tradizionale ha causato significativi squilibri che hanno contribuito allo sfruttamento delle risorse naturali e all'aumento delle disuguaglianze sociali. Elkington, quindi, utilizza la metafora dei "cannibali con forchette" per descrivere un sistema economico sofisticato ma distruttivo che può consumare le risorse del pianeta in modo sempre più efficiente senza preoccuparsi delle conseguenze.

Il libro, inoltre, individua una serie di trasformazioni chiave nel mondo del business necessarie per passare alla sostenibilità.

Per prima cosa, i mercati stanno passando da sistemi chiusi a globali e trasparenti nei quali i dati si scambiano rapidamente e i consumatori diventano più consapevoli.

Allo stesso tempo cambiano anche i valori, passando da una logica egoistica a una maggiore attenzione verso la responsabilità sociale, che di conseguenza implica una domanda sempre maggiore di trasparenza da parte delle aziende.

Un ulteriore aspetto fondamentale riguarda il ruolo della tecnologia, la quale dovrebbe essere utilizzata non solo per migliorare l'efficienza economica, ma anche per ridurre l'impatto sull'ambiente. In contemporanea, al fine di affrontare problemi complessi, la collaborazione tra diversi soggetti, come possono essere due imprese o istituzioni pubbliche, è fondamentale.

Le imprese devono anche vedere il ciclo di vita dei prodotti in tutta la sua lunghezza, prendendo in considerazione sia la produzione sia l'uso e lo smaltimento, per ridurre gli sprechi e l'impatto ambientale complessivo. Infine, la percezione del tempo deve cambiare: le aziende devono pensare ai risultati a lungo termine invece di concentrarsi

solamente su quelli a breve termine. (Elkington, 1997).

L'implementazione della Triple Bottom Line, quindi, richiede sistemi di misurazione strutturati per monitorare l'impatto reale dell'impresa: lo strumento principale è il report di sostenibilità, attraverso il quale le aziende comunicano in modo trasparente sia i risultati economici che quelli non finanziari, consentendo una valutazione delle prestazioni ESG.

Inoltre, vanno menzionati anche gli standard GRI, i quali rappresentano il più comune framework internazionale per la rendicontazione della sostenibilità e offrono linee guida modulari che consentono di misurare e comunicare in modo credibile e confrontabile gli effetti economici, ambientali e sociali.

L'articolo intitolato "Introduction to special issue on sustainability and the triple bottom line within the global clothing and textiles industry" scritto da Connel e Kozar evidenzia come il modello della Triple Bottom Line sia particolarmente importante per l'industria dell'abbigliamento, una delle più grandi a livello globale, ma anche una delle più problematiche sotto il profilo della sostenibilità.

Dal punto di vista economico, la moda genera enormi ricavi ma allo stesso tempo il profitto è ottenuto a scapito dell'ambiente e dei lavoratori. Infatti, la dimensione sociale presenta numerose criticità: lavoro minorile o forzato, salari molto bassi, orari eccessivi, condizioni pericolose e scarsa rappresentanza dei lavoratori. In riferimento al piano ambientale, invece, la produzione tessile comporta un elevato consumo di risorse naturali, inquinamento ed emissioni di gas serra, rendendo il settore uno dei più impattanti a livello globale.

Come ci fanno notare gli autori, quindi, la filiera della moda genera problemi significativi in tutte e tre le dimensioni del TBL, anche se c'è un cambiamento in corso verso modelli più sostenibili e responsabili.

Un aspetto particolarmente intrigante è il modo in cui i clienti si comportano: il documento afferma che l'attenzione crescente alla sostenibilità non sempre porta a scelte di acquisto sostenibili. In particolare, la sostenibilità ambientale non sembra avere un impatto significativo sulla fiducia e sulla fedeltà verso i marchi, e anche la sostenibilità sociale non incide in modo rilevante nel caso del fast fashion. Questo sottolinea una delle principali sfide nell'utilizzo della Triple Bottom Line, ovvero il fatto che le pratiche sostenibili non sempre vengono apprezzate dal mercato (Hiller Connell e Kozar, 2017).

Gli studiosi Slaper e Hall, nel loro articolo intitolato “The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?”, spiegano che la principale difficoltà di questa teoria non risiede nella sua definizione teorica, bensì nella sua misurazione. Le dimensioni sociali e ambientali sono caratterizzate da variabili diverse e difficilmente comparabili, a differenza degli indicatori economici, che possono essere quantificati in termini di denaro: questo rende difficile creare un sistema di valutazione uniforme e condiviso. Vengono quindi discusse tre possibili soluzioni a questo problema. La monetizzazione di tutte le dimensioni del TBL e la valutazione economica degli impatti sociali e ambientali sono una prima opzione, però attribuire un valore monetario a cose come la biodiversità o il benessere sociale presenta questioni etiche e metodologiche. Una seconda possibilità è rappresentata dalla creazione di indici compositi, che uniscono più indicatori in una misura sintetica unica: questa soluzione, seppur facilitando il confronto tra organizzazioni o territori, comporta una grande soggettività quando si scelgono i pesi da attribuire alle varie parti. Infine, è possibile utilizzare una varietà di indicatori diversi mantenendo le varie dimensioni della sostenibilità distinte, anche se questo rischia di creare una complessità informativa eccessiva. Nonostante i benefici che offre, la Triple Bottom Line presenta anche diversi limiti e aspetti problematici. In particolare, Slaper e Hall evidenziano alcune criticità che ne rendono complessa l'applicazione pratica nelle organizzazioni:

- Mancanza di standardizzazione
- Soggettività
- Problemi di dati
- Difficoltà nei trade-off
- Complessità operativa

Tali criticità evidenziano come l'implementazione della Triple Bottom Line richieda strumenti di misurazione sempre più affidabili e condivisi, in grado di rendere comparabili le diverse dimensioni della sostenibilità (Slaper e Hall, 2011).

Per concludere, la Triple Bottom Line rappresenta un cambiamento significativo nel modo in cui le aziende vengono viste. Supera la visione tradizionale che si concentra solo sul profitto e introduce una prospettiva multidimensionale che considera elementi economici, sociali e ambientali. Questa strategia ha aumentato la consapevolezza

delle aziende della loro responsabilità verso la società e l'ambiente, promuovendo modelli di business più sostenibili e a lungo termine.

Tuttavia, come abbiamo visto, presenta numerose criticità: questi limiti mostrano che, sebbene la Triple Bottom Line sia un fondamentale quadro teorico di riferimento, la sua implementazione efficace richiede strumenti operativi e standard comuni.

Di conseguenza, esaminare come questi principi vengono implementati nelle operazioni aziendali è importante e il caso di Replay offre un esempio eccellente di come un'azienda di moda possa affrontare le sfide della sostenibilità ambientale integrando le tre dimensioni della Triple Bottom Line nelle proprie strategie e processi produttivi.

1.4. FAST FASHION VS PREMIUM FASHION

Nel contesto dell'industria della moda contemporanea, il confronto tra fast fashion e premium fashion rappresenta una prospettiva analitica essenziale per comprendere le diverse logiche produttive, strategiche e di consumo che caratterizzano il settore.

Per quanto riguarda la creazione del valore, la gestione della catena di approvvigionamento e le interazioni con i clienti finali, questi due modelli operano all'interno dello stesso mercato ma seguono paradigmi completamente diversi.

Il fenomeno del fast fashion è stato uno dei cambiamenti più significativi degli ultimi decenni. Come scrivono Bhardwaj e Fairhurst nel loro articolo intitolato "Fast fashion: response to changes in the fashion industry", esso è nato come conseguenza dei profondi cambiamenti strutturali che si sono verificati nel settore negli anni Novanta, come la fine della produzione di massa, l'aumento del numero di stagioni e la crescente complessità delle catene di approvvigionamento.

Il fast fashion, quindi, è un modello di business tessile che produce rapidamente grandi quantità di abbigliamento a basso costo, emulando le tendenze delle passerelle. Questo sistema promuove il consumo usa-e-getta con collezioni costantemente rinnovate, ma causa gravi danni all'ambiente, sfruttamento lavorativo e capi di bassa qualità. Esso, dal punto di vista organizzativo, si basa su supply chain flessibili e reattive, supportate da pratiche come il quick response e il just-in-time, ovvero strategie che permettono di diminuire drasticamente i tempi di produzione e di adattarsi in poco tempo ai cambiamenti della domanda.

Il ruolo dei consumatori è un elemento chiave dell'analisi fatta dagli studiosi, in quanto questo modello è un fenomeno guidato sia dalla domanda che dall'offerta.

Nell'articolo i clienti moderni vengono descritti come più informati, esigenti e desiderosi di novità per soddisfare il desiderio di varietà e gratificazione immediata e quindi di conseguenza più inclini ad acquistare prodotti economici. Questo comportamento è a sostegno della "throwaway fashion", un termine che si riferisce alla moda in cui le cose vengono indossate solo per un po' per poi venire prontamente sostituite (Bhardwaj e Fairhurst, 2010).

Il premium fashion, invece, si posiziona come una "via di mezzo" tra il fast fashion e il lusso tradizionale, rivolgendosi quindi a clienti che sono disposti a pagare un prezzo più elevato in cambio di beni di qualità superiore in termini di materiali, lavorazione e contenuto simbolico: esso si presenta quindi come un modello che mira a creare valore attraverso la qualità, il design e la costruzione dell'identità di marca.

Uno degli elementi distintivi della moda premium è la scelta dei materiali: cotone, lane pregiate, sete, cashmere e tessuti naturali di alta gamma vengono selezionati per la loro resistenza e comfort oltre che per l'estetica.

Investire in capi premium significa indossare un prodotto che conserva nel tempo la sua forma, la sua eleganza e la sua personalità.

Di conseguenza, gli elementi di distinzione tra fast fashion e premium fashion sono molteplici: tra essi, uno dei più rilevanti riguarda la gestione dei processi produttivi e della supply chain.

Come troviamo scritto nell'articolo intitolato "Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?" di Bruce, Daily e Towers, la gestione efficace della supply chain nel settore moda richiede un equilibrio tra efficienza e flessibilità. Gli autori sottolineano in particolare che una strategia ibrida "leagile" è la soluzione migliore per affrontare la variabilità della domanda e i cambiamenti rapidi del mercato: in questo modo, quindi, una parte della produzione è pianificata in modo efficiente, mentre le fasi più vicine al cliente sono progettate per essere reattive e adattabili (Bruce et al., 2004).

Un altro fattore distintivo molto importante è il pricing. L'approccio produttivo e la struttura dei costi sono direttamente correlati alla differenza di prezzo tra prodotti premium e fast fashion. Grazie alla loro qualità e alla produzione orientata all'artigianato, i marchi premium adottano una strategia di prezzo più elevata.

Il fast fashion, allo stesso tempo, offre prezzi più bassi grazie ad una produzione più economica: questo metodo, che facilita i clienti a fare acquisti frequenti, rende accessibile a tutti il trend following. Tuttavia, un prezzo basso spesso viene associato ad una bassa durata e di conseguenza il consumo di beni aumenta.

Anche dal punto di vista del comportamento del consumatore i due modelli funzionano secondo logiche diverse. Le dinamiche di acquisto impulsive e le motivazioni utilitaristiche sono spesso le cause principali del consumo di abbigliamento fast fashion mentre le motivazioni simboliche ed edonistiche, come il desiderio di status e distinzione sociale, sono le cause del consumo di moda premium.

Per concludere, il confronto tra fast fashion e premium fashion ci mostra come questi due modelli diversi tra loro generano valore all'interno dell'industria della moda.

Tuttavia, la continua evoluzione del settore mostra una crescente tendenza all'ibridazione tra questi, rendendo i confini tra i diversi segmenti sempre meno definiti e andando così ad aumentare la complessità del panorama competitivo.

Proprio in questo contesto si inserisce il caso Replay, il quale rappresenta un esempio chiave di posizionamento nel segmento di premium fashion.

Il marchio si distingue per la sua forte attenzione alla qualità dei materiali, alla ricerca stilistica e all'heritage del denim, operando in un mercato fortemente influenzato dalle dinamiche del fast fashion, nel quale deve competere anche con concorrenti che hanno prezzi più bassi e più velocità di produzione.

Per comprendere meglio le sfide di sostenibilità che caratterizzano il contesto competitivo in cui opera Replay, è necessario concentrarsi sul settore del denim, il quale costituisce la core identity del marchio. Infatti, le aziende sono chiamate a sviluppare soluzioni innovative e pratiche produttive più sostenibili analizzando le principali criticità ambientali associate a questo settore.

1.5. IL COMPARTO DENIM E LE SUE CRITICITA' AMBIENTALI

Uno dei segmenti più iconici e diffusi dell'industria della moda contemporanea è il settore del denim, caratterizzato da una domanda stabile e trasversale alle diverse fasce di consumo in tutto il mondo.

Il denim rappresenta infatti uno dei tessuti più longevi nella storia dell'abbigliamento e continua ancora oggi a mantenere una forte rilevanza sia dal punto di vista economico che culturale.

Esso è comunemente associato alle lotte per la libertà dei costumi che hanno caratterizzato il periodo tra gli anni '60 e '70, ma in realtà la sua storia è iniziata molto prima, quando nel 1492 Cristoforo Colombo portò il denim nella sua patria elettiva, ovvero l'America: si narra addirittura che le tre caravelle veleggiassero con tessuti di jeans.

Un paio di secoli dopo, quella filatura di cotone blu nell'ordito e bianco nella trama acquisì un nome, anzi due: "jeans" deriva dalla deformazione americana della parola Genova (Gênes in francese), perché i marinai genovesi indossavano pantaloni realizzati con quel tessuto. Un tessuto con caratteristiche simili, però, veniva fabbricato anche nella città francese di Nîmes, chiamato "serge de Nîmes" contrattato poi in "denim".

Altri due secoli e il jeans diventò la divisa della nuova frontiera: i pantaloni erano indossati dagli operai della ferrovia trans americana, minatori, cowboy e dai cercatori d'oro, i quali furono i primi ad utilizzare i pantaloni a cinque tasche per evitare di perdere le preziose pepite dalle sacche consunte dei pantaloni in lana.

Più avanti i cowboy indossarono blue jeans anche sugli schermi di Hollywood e proprio da qui da divisa da lavoro il jeans diventò oggetto di desiderio e fantasia (Replay, 2022).

Oggi il denim rappresenta un prodotto globale caratterizzato da elevati volumi produttivi ma dietro l'apparente semplicità di questo capo si nasconde una filiera produttiva complessa e altamente impattante dal punto di vista ambientale, dalla fase agricola fino allo smaltimento finale.

Come troviamo scritto nell'articolo di Chugá-Chamorro intitolato "Sustainable Treatments in Denim Fabric: A Systematic Review of Environmental Impact", la produzione del denim rappresenta una delle fasi più impattanti del settore tessile poiché richiede enormi quantità di acqua e di energia, uso intensivo di prodotti chimici, produzione di reflui tossici ed emissioni di anidride carbonica: produrre anche un solo

paio di jeans, infatti, può richiedere fino a 3781 litri d'acqua, 33,4 kg di anidride carbonica e circa 12 metri quadrati di terreno utilizzato (Chugá-Chamorro et al., 2025). Gran parte di questo impatto deriva dalle fasi di tintura con indaco sintetico, il quale genera scarichi tossici e residui chimici, e dai processi di finissaggio tradizionali, come stone washing, bleaching e trattamenti di invecchiamento artificiale.

Queste procedure richiedono l'uso di sostanze chimiche aggressive come il cloro e il permanganato di potassio e generano reflui altamente inquinanti che danneggiano sia l'acqua che il suolo.

Un'ulteriore criticità ambientale di rilievo riguarda la fase iniziale della filiera produttiva del denim, ovvero la coltivazione del cotone, materia prima principale utilizzata nella produzione dei jeans.

Come evidenziato da Chapagain et al. (2006), la produzione di cotone ha un impatto significativo sulle risorse idriche globali. In particolare, la Figura 4 illustra gli effetti di tale impatto sulle risorse naturali.

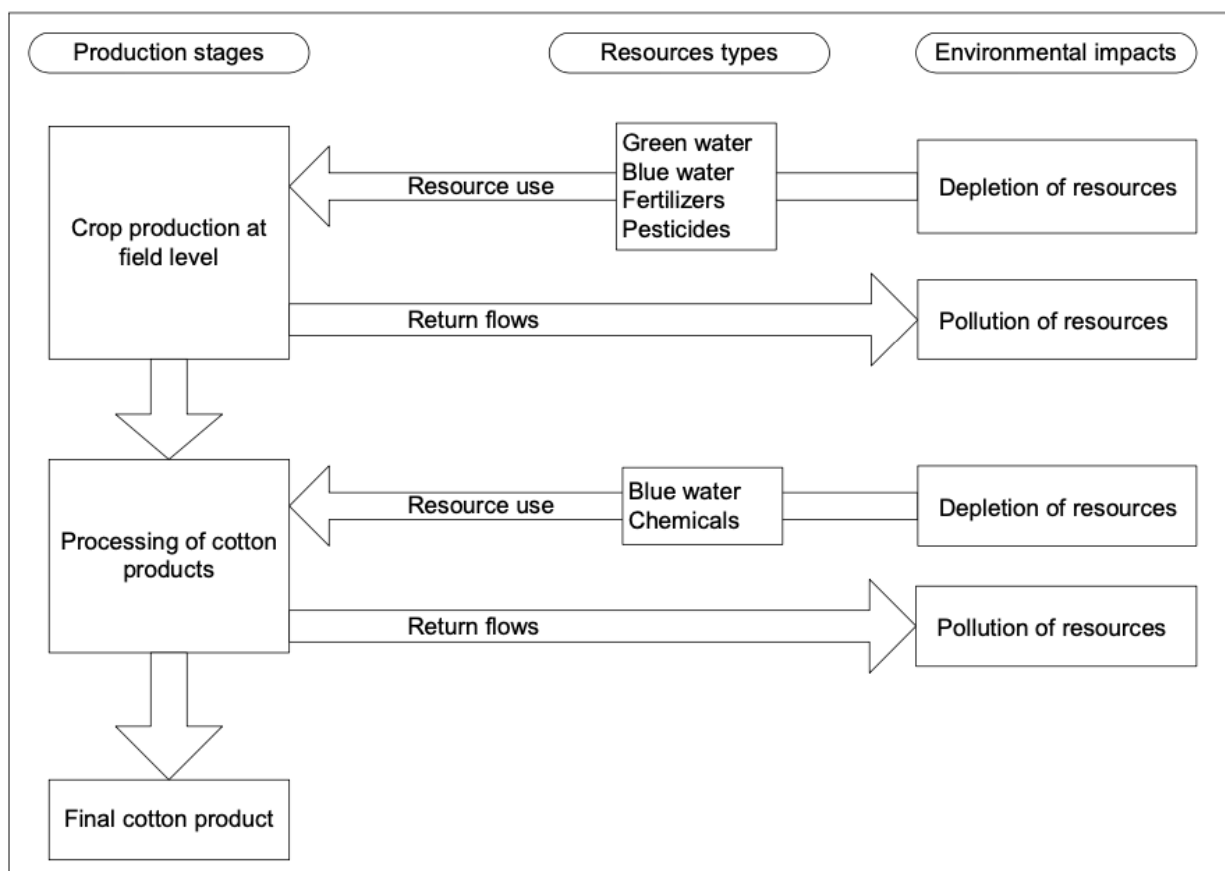


Figura 4: Componenti dell'impatto ambientale e dell'impronta idrica nella produzione del cotone.

Fonte: Chapagain et al. (2006).

Nel report, inoltre, vengono distinti tre componenti diversi dell'impronta idrica del cotone: la *green water*, che è l'acqua piovana assorbita dal terreno e utilizzata dalle colture; la *blue water*, composta da risorse idriche superficiali e sotterranee utilizzate per l'irrigazione e la *dilution water*, che è il volume d'acqua necessario per diluire gli inquinanti provenienti dall'utilizzo di fertilizzanti, pesticidi e sostanze chimiche utilizzate nei processi industriali.

La figura 5 mostra l'impronta idrica derivante dal consumo di cotone nei venticinque paesi dell'Unione Europea (UE-25). Già nei primi anni Duemila, gli autori evidenziavano come circa l'84% dell'impronta idrica derivante dal consumo di cotone nei paesi dell'UE-25 fosse localizzata al di fuori dei confini europei, evidenziando una forte dipendenza dalle risorse idriche di paesi produttori come l'India. Sebbene il dato si riferisca al periodo 1997–2001 e a una configurazione dell'Unione Europea diversa da quella attuale, il fenomeno appare ancora rilevante: studi più recenti dell'European Environment Agency mostrano che la maggior parte dell'impronta idrica associata ai prodotti tessili consumati in Europa continua a ricadere in paesi extraeuropei, confermando la persistenza di una significativa esternalizzazione degli impatti ambientali lungo le supply chain globali (European Environment Agency, 2024).

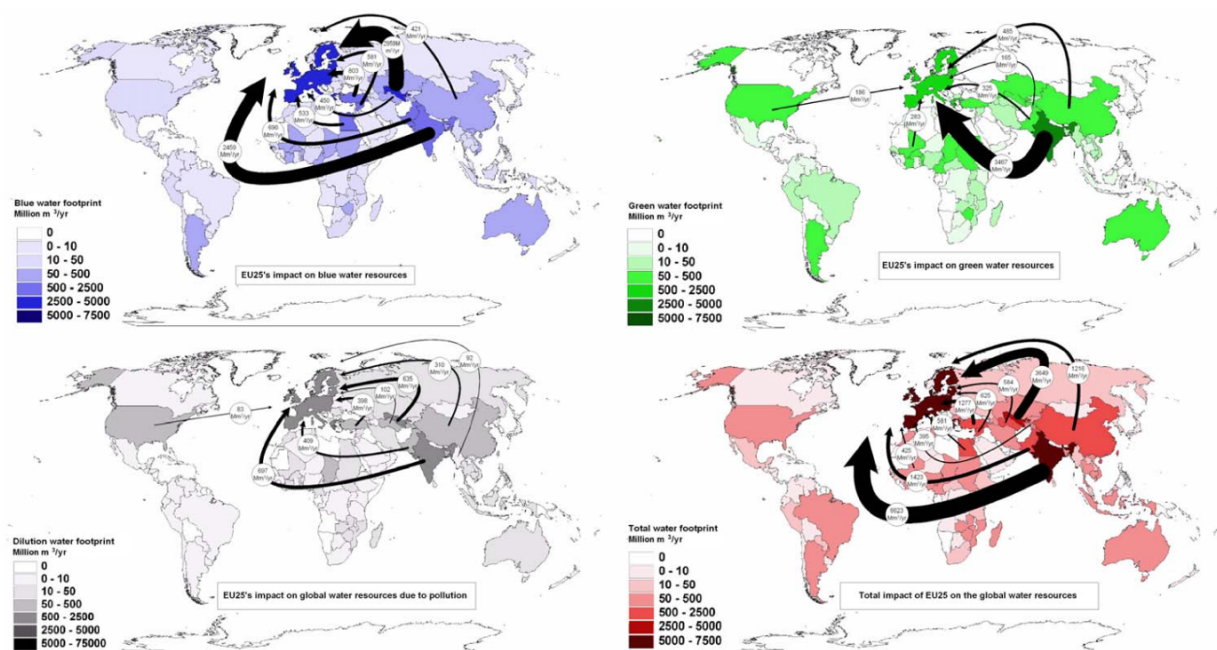


Figura 5: L'impatto del consumo di prodotti in cotone da parte dei cittadini dell'UE-25 sulle risorse idriche mondiali (Mm³/anno). Fonte: Chapagain et al. (2006).

Oltre agli impatti legati alla produzione, è necessario considerare anche le problematiche ambientali connesse alla fase di fine vita del prodotto.

Sebbene il jeans sia tradizionalmente considerato come un bene durevole, l'aumento del consumo tipico del fast fashion ha portato a un aumento significativo dei rifiuti tessili. Inoltre, la crescente presenza di jeans realizzati con fibre miste, come cotone ed elastan, rende anche più difficile il processo di riciclo.

Come viene evidenziato nel report della Ellen MacArthur Foundation “A New Textiles Economy: Redesigning Fashion’s Future”, l'attuale modello lineare del settore moda mostra che meno dell'1% dei materiali utilizzati nella produzione globale di abbigliamento viene riciclato per produrre nuovi capi.

Anche il settore del denim affronta questa questione, poiché la crescente presenza di fibre miste rende il riciclo ancora più difficile (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Nel rispondere a questi problemi, molte aziende di denim negli ultimi anni hanno adottato strategie orientate alla sostenibilità, come l'utilizzo di cotone biologico, tecnologie laser per il finissaggio, trattamenti ad ozono e sistemi di riciclo idrico.

In questo contesto si inserisce anche Replay, che nei prossimi capitoli verrà analizzata come esempio di transizione verso modelli produttivi più sostenibili nel settore della moda, con particolare riferimento al comparto denim.

2. SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE E FASHION CIRCULAR ECONOMY

2.1. LA SOSTENIBILITA' NELLA CATENA DEL VALORE

Negli ultimi anni, la sostenibilità è diventata una priorità strategica per le imprese di tutto il mondo, non solo per soddisfare le crescenti esigenze dei consumatori e le pressioni degli stakeholder, ma anche per cogliere le numerose opportunità derivanti da un approccio più responsabile al business. Infatti, è emersa con maggiore forza la necessità di incorporare considerazioni ambientali, sociali ed etiche nei processi di creazione del valore, anche se per lungo tempo il dibattito manageriale si è concentrato principalmente sulla massimizzazione dell'efficienza produttiva, sulla riduzione dei costi e sull'aumento della competitività.

Il concetto di catena del valore è stato introdotto da Michael Porter nel libro "Competitive Advantage" (1985), nel quale spiega come un'impresa crea vantaggio competitivo e dove questo si genera all'interno delle attività aziendali.

Secondo Porter, un'azienda deve essere vista come un insieme di attività collegate che creano valore per il cliente, piuttosto che come un'unica entità.

Vengono distinte inoltre due grandi categorie di attività: le attività primarie, ovvero quelle direttamente coinvolte nella creazione fisica del prodotto e nella sua vendita, e quelle di supporto, che non partecipano direttamente alla produzione ma hanno il compito di sostenere le primarie. Queste due attività vengono definite come interconnesse tra loro, infatti, il miglioramento di una singola attività può influenzarne positivamente altre.

Nella figura 6 sono raffigurate le varie tipologie di attività primarie e di supporto.

Exhibit I **The value chain**

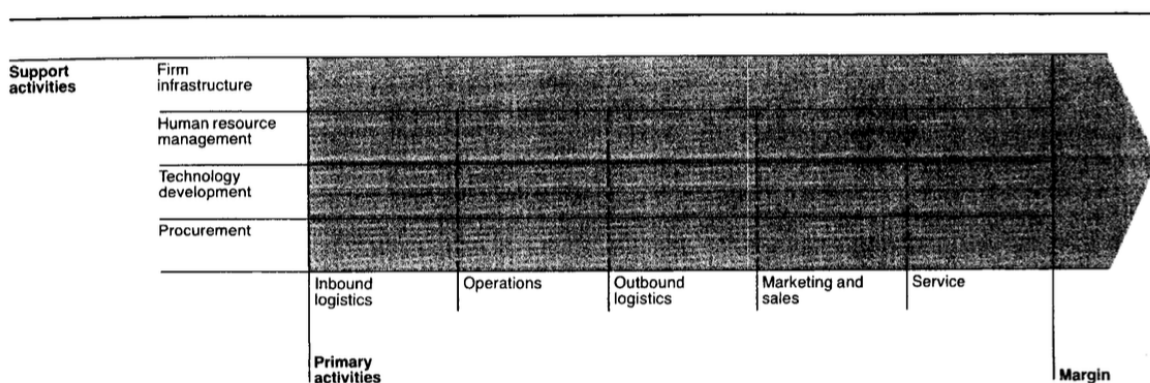


Figura 6: Modello della catena del valore di Porter: attività primarie e attività di supporto.

Fonte: Porter e Millar (1985).

Un elemento fondamentale del modello, inoltre, è il concetto di margine, dato dalla differenza tra il valore totale generato dall'insieme delle attività e i costi sostenuti per svolgerle. Quando un'impresa riesce a generare più valore a costi inferiori rispetto ai concorrenti, oppure quando riesce a offrire un valore superiore che giustifica un prezzo più alto, si ottiene il vantaggio competitivo. Esso, quindi, discende dalla capacità di organizzare in modo efficiente l'insieme delle attività primarie e di supporto che contribuiscono alla creazione di valore per il cliente finale.

Il modo in cui il valore viene creato, tuttavia, è stato drasticamente modificato a causa della crescente globalizzazione dei mercati e dall'esternalizzazione produttiva. Il modello proposto da Porter, di conseguenza, presenta alcuni limiti se applicato in questo contesto economico.

Oggi, il valore non viene più generato esclusivamente all'interno dei confini della singola impresa, ma lungo reti produttive sempre più complesse e interconnesse, chiamate Global Value Chains (GVCs).

Gary Gereffi, John Humphrey e Timothy Sturgeon nel loro report intitolato "The governance of global value chains" analizzano il modo in cui tali catene globali vengono coordinate e governate.

Gli autori, come mostrato in figura 7, individuano cinque forme principali di governance delle GVCs: market, modular, relational, captive e hierarchy.

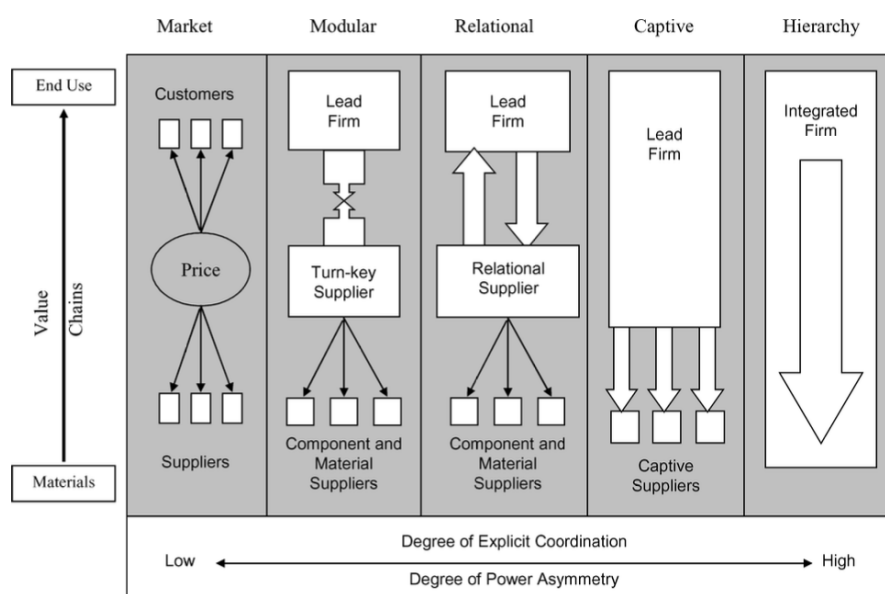


Figura 7: Principali modelli di governance delle Global Value Chains (GVCs).

Fonte: Gereffi et al. (2005).

Queste configurazioni differiscono in base al livello di coordinamento necessario, al grado di dipendenza degli attori coinvolti e all'asimmetria di potere tra le imprese leader e i fornitori. Spiegandole nel dettaglio:

- **Market:** i collegamenti di mercato, a differenza dei mercati spot, non devono necessariamente essere completamente transitori; possono rimanere invariati nel tempo attraverso transazioni ripetute. Il punto principale è che entrambe le parti hanno costi bassi per passare a nuovi partner.
- **Modular:** i fornitori che operano nelle catene del valore modulari spesso progettano i loro prodotti in base alle esigenze specifiche dei clienti. Tuttavia, quando forniscono "servizi chiavi in mano", i fornitori si assumono completamente la responsabilità della tecnologia di processo, utilizzano macchinari generici che limitano gli investimenti specifici per le transazioni ed effettuano esborsi di capitale per componenti e materiali per conto dei clienti.
- **Relational:** queste reti mostrano le complesse interazioni tra acquirenti e venditori, che spesso portano a una forte dipendenza e ad alti livelli di specificità delle risorse.
- **Captive:** i piccoli fornitori in queste reti dipendono da acquirenti molto più grandi per quanto riguarda le transazioni. I fornitori sono "captive" a causa delle elevate spese di cambio. Le aziende leader spesso monitorano e controllano queste reti.
- **Hierarchy:** l'integrazione verticale è una caratteristica di questa forma di governance. La sua forma più comune è il controllo manageriale, che si estende dai manager ai subordinati o dalla sede centrale alle filiali e alle affiliate (Gereffi et al., 2005).

Le catene di valore globali, tuttavia, hanno avuto due facce: da un lato, hanno generato notevoli vantaggi economici, e dall'altro, hanno amplificato in modo significativo gli effetti sociali e ambientali delle attività produttive.

La dispersione geografica delle attività ha reso difficile il controllo diretto delle condizioni operative lungo i vari livelli della catena di approvvigionamento.

Ciò ha aumentato i rischi di sfruttamento della manodopera, violazione dei diritti umani, inquinamento ambientale, uso inefficiente delle risorse naturali e scarsa trasparenza

delle informazioni.

Invece di concentrarsi sulle operazioni dirette dell'impresa principale, una parte significativa degli impatti ambientali delle imprese si concentra nelle fasi upstream e downstream della catena del valore.

Di fronte a queste criticità, il concetto di Sustainable Supply Chain Management (SSCM) ha assunto un ruolo sempre più centrale. Secondo gli studiosi Seuring e Müller, il SSCM può essere definito come l'insieme delle pratiche volte a gestire i flussi di materiali, informazioni e capitali lungo l'intera supply chain, promuovendo la collaborazione tra le imprese coinvolte e perseguendo in modo integrato obiettivi economici, ambientali e sociali, in risposta alle esigenze di clienti e stakeholder.

In altre parole, la gestione della catena di approvvigionamento deve tenere conto di obiettivi sociali e ambientali oltre a quelli di efficienza economica.

Gli autori, inoltre, chiariscono fin da subito che la sostenibilità della catena di approvvigionamento è principalmente il risultato di pressioni e incentivi provenienti da fonti esterne piuttosto che da scelte interne aziendali.

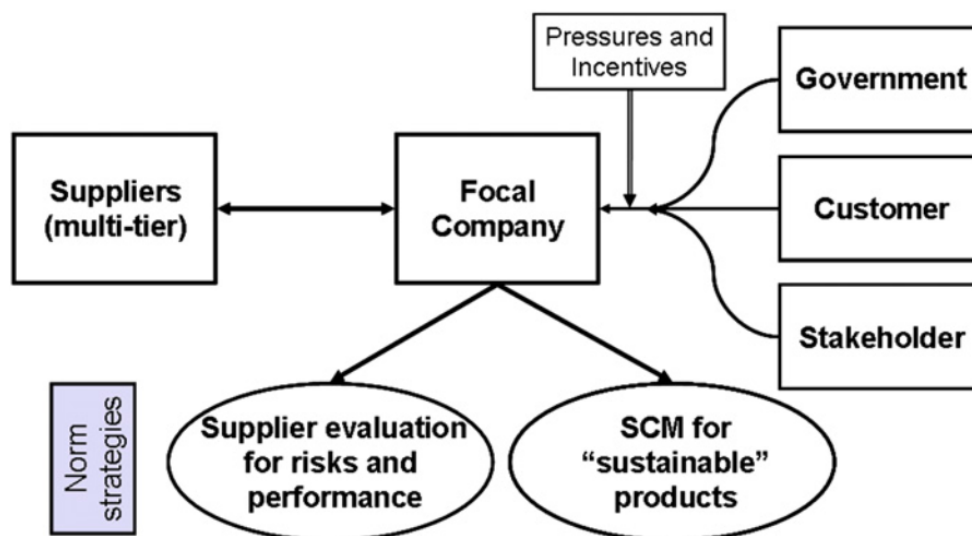


Figura 8: Framework della Sustainable Supply Chain Management (SSCM).

Fonte: Seuring e Müller (2008).

La figura 8 mostra i fattori determinanti per una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento, sottolineando il ruolo fondamentale della Focal Company come mezzo di collegamento tra le pressioni esterne e la gestione dei fornitori.

Le principali fonti di pressione, ovvero il governo, clienti e stakeholder, spingono l'impresa focale ad adottare pratiche sostenibili esercitando pressioni e incentivi.

Queste ultime a loro volta vengono trasferite lungo la supply chain e di conseguenza vi sono due strategie principali che possono essere utilizzate per affrontare queste sfide: la valutazione dei fornitori in termini di prestazioni e rischi e la creazione di prodotti sostenibili (Seuring e Müller, 2008).

In questo senso, l'articolo "Making Sustainability Sustainable" di Montabon, Pagell e Wu (2016) contiene una delle critiche più importanti riguardanti il paradigma della sostenibilità nelle catene del valore attuale, ovvero che le aziende oggi non stanno diventando davvero sostenibili, ma semplicemente "meno insostenibili".

Gli autori evidenziano come la maggior parte delle aziende operi secondo una "logica strumentale", nella quale la sostenibilità viene presa in considerazione esclusivamente nella misura in cui genera benefici economici diretti, come sintetizzato nella loro affermazione "The goal is economic performance, not sustainability".

La soluzione proposta è quindi una prospettiva alternativa chiamata "Ecologically Dominant Logic", secondo la quale i trade-off devono essere gestiti secondo una gerarchia precisa: priorità all'ambiente, successivamente alla società e solo in ultima istanza agli obiettivi economici.

Per concludere, la sostenibilità non è solo un dovere per le imprese, ma anche una grande opportunità. Tuttavia, come sottolineato nella letteratura, il raggiungimento di una reale sostenibilità richiede il superamento di un approccio meramente strumentale, passando a modelli di gestione più integrati e coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile.

Il caso Replay è un esempio importante per esaminare come tali dinamiche possono essere applicate nel settore moda, caratterizzato da elevata complessità e impatti rilevanti lungo l'intera catena del valore.

2.2. IL PASSAGGIO DALL'ECONOMIA LINEARE ALLA MODA CIRCOLARE

Nel corso degli anni, aziende e consumatori hanno prodotto e consumato senza preoccuparsi della disponibilità di materie prime e risorse naturali. Ciò ha portato a un'economia globale basata sul modello lineare, in cui le risorse vengono estratte, trasformate, usate e poi gettate via.

Anche il settore della moda ha storicamente adottato il modello "take-make-dispose", contribuendo in modo significativo all'aumento dei volumi produttivi, alla riduzione della durata dei prodotti e alla generazione di elevati livelli di rifiuti tessili.

In particolare, il fast fashion è un esempio classico di economia lineare, in quanto si basa sulla sovrapproduzione di capi a basso costo, bassa qualità e rapida obsolescenza. Il suo ciclo lineare, infatti, si conclude quasi sempre con l'incenerimento o smaltimento in discarica, con meno dell'1% dei materiali riciclati in nuovi vestiti.

Come sottolineato da Niinimäki et al. (2020) nel loro articolo intitolato "The environmental price of fast fashion", il successo di quest'ultimo è correlato al "cheap manufacturing, frequent consumption and short-lived garment use", elementi che sono significativamente responsabili dell'aumento degli impatti ambientali in tutta la catena. Secondo gli studiosi, infatti, il settore utilizza circa 79 trilioni di litri d'acqua e produce oltre 92 milioni di tonnellate di rifiuti all'anno.

Una possibile soluzione alle problematiche del modello lineare è il modello dell'economia circolare.

Questo approccio ha come obiettivo quello di prolungare il più possibile il ciclo di vita di prodotti e materiali attraverso pratiche come il riutilizzo, la riparazione, il riciclo e la rigenerazione.

A tal proposito, la letteratura accademica sottolinea il fatto che l'economia circolare non è ancora un concetto definitivo, ma un paradigma in continua evoluzione che incorpora una varietà di approcci teorici e pratici.

In particolare, come spiegato nell'articolo pubblicato nel 2018 "How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review" di Roberto Merli, Michele Preziosi e Alessia Acampora, il modello sistemico della circular economy si basa su tre livelli di analisi: macro, meso e micro.

A livello macro, essa prevede un cambiamento dei sistemi economici e delle politiche pubbliche verso modelli più sostenibili, incentivando una riduzione dell'uso delle risorse e imponendo regole ambientali, come nelle strategie europee per il settore tessile.

A livello meso, la transizione circolare promuove il recupero e il riutilizzo dei materiali attraverso la collaborazione tra gli attori della filiera. Ciò ha portato al riutilizzo degli scarti tessili e alla creazione di reti tra imprese nel settore moda per una migliore gestione delle risorse.

Infine, a livello micro, il focus è sulle imprese e sui modelli di business, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita del prodotto attraverso l'adozione di pratiche come eco-design, produzione di capi durevoli, servizi di riparazione e noleggio, modelli basati sul riuso e sul second-hand (Merli et al., 2018). In base a questi tre livelli di analisi, il passaggio dall'economia lineare alla moda circolare implica una trasformazione sistemica che coinvolge allo stesso tempo istituzioni, imprese e consumatori.

In questo contesto, il contributo di Bocken et al. (2016) nell'articolo "Product design and business model strategies for a circular economy" risulta molto importante, in quanto offre un quadro strategico per aiutare aziende e designer a passare a modelli circolari. Secondo gli studiosi, uno degli strumenti più importanti per promuovere la circolarità è l'eco-design, che consente la creazione di capi più durevoli, facilmente riparabili e riciclabili. In particolare, vengono individuate due leve principali: il rallentamento e la chiusura dei cicli di risorse.

Tale distinzione è rappresentata graficamente nella figura 9, che sintetizza le diverse modalità di gestione dei flussi di risorse, distinguendo tra modelli lineari e circolari.

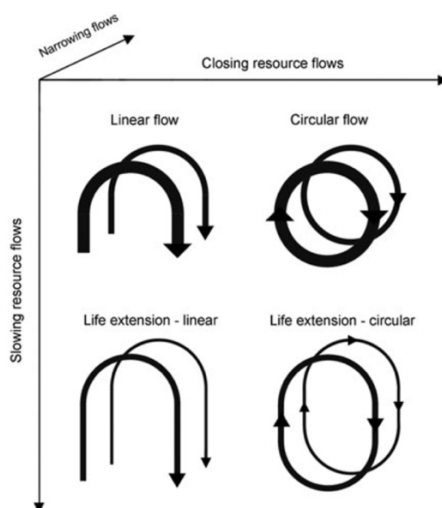


Figura 9: Rappresentazione dei flussi lineari e circolari delle risorse nell'economia circolare.

Fonte: Bocken et al. (2016).

In particolare, gli assi orizzontali rappresentano la chiusura dei cicli (closing resource flows), mentre gli assi verticali rappresentano il rallentamento dei flussi.

Nel quadrante superiore sinistro è raffigurato il modello lineare tradizionale, il quale è caratterizzato da un flusso aperto in cui le risorse vengono estratte, utilizzate e smaltite.

Alla sua destra troviamo il flusso circolare, dove attraverso il riciclo i materiali vengono recuperati e reinseriti.

La parte inferiore dell'immagine mette in mostra altri due modelli, quello di "Life extension-linear" e "Life extension-circular": mentre il primo consente di aumentare la durata dell'utilizzo dei prodotti, il secondo combina il recupero e il riutilizzo dei materiali con la durata nel tempo, rappresentando il metodo più avanzato per la circolarità.

Tuttavia, il passaggio verso un modello di economia circolare nel settore fashion rappresenta una trasformazione complessa che richiede profonde modifiche all'intera catena di approvvigionamento.

In questo senso, il settore della moda si trova di fronte a sfide strutturali importanti.

La prima si concentra sulla progettazione del prodotto, infatti, come evidenziato da Bocken et al. (2016), il passaggio verso un'economia circolare potrebbe richiedere un ripensamento dei metodi di design.

Un secondo aspetto critico riguarda la frammentazione della supply chain globale: la produzione tessile, essendo distribuita su scala internazionale, rende estremamente complessa la tracciabilità dei materiali.

Infine, anche la mancanza di una definizione chiara e condivisa del concetto è uno dei principali ostacoli alla diffusione della circular economy. Come spiegano Kirchherr, Reike e Hekkert (2017) nel loro articolo intitolato "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", il termine "economia circolare" è stato utilizzato nella letteratura con significati diversi. L'assenza di una definizione univoca, infatti, genera ambiguità di interpretazione rendendo difficile sia l'applicazione pratica che la misurazione dei risultati ottenuti.

Per affrontare queste criticità, le politiche pubbliche possono giocare un ruolo importante nell'incoraggiare la transizione verso modelli circolari attraverso strumenti normativi, incentivi economici e l'introduzione di standard ambientali più rigorosi.

Le politiche dell'Unione Europea, in questo contesto, riconoscono il settore tessile come uno dei più importanti su cui è necessario intervenire.

Il Circular Economy Action Plan, ad esempio, è uno dei pilastri fondamentali del Green

Deal europeo: il suo piano d'azione comprende iniziative che coprono l'intero ciclo di vita dei prodotti, dalla progettazione alla gestione del fine vita, con l'obiettivo di prevenire i rifiuti e mantenere le risorse nell'economia dell'UE il più a lungo possibile (Commissione europea, 2026).

Allo stesso tempo, anche le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo cruciale in questo processo. Esse, infatti, provando a modificare i propri modelli di business, contribuiscono a ridefinire la logica stessa della sostenibilità nell'ambito della circular economy, la quale si configura come un nuovo paradigma.

Infine, molto rilevante è il comportamento dei consumatori. Anche se la sostenibilità sta diventando sempre più importante, molti studi hanno dimostrato che c'è sempre un divario tra le azioni effettive e le opinioni espresse. Tra questi, Vehmas et al. (2018) sottolineano come i consumatori sono sempre più interessati a pratiche sostenibili ma ciò non si traduce in comportamenti di acquisto coerenti. Questo disallineamento risulta inoltre rafforzato da abitudini consolidate e modelli culturali che continuano a concentrarsi sul consumo lineare.

Nonostante il crescente interesse per l'economia circolare, una parte della letteratura invita a prendere in considerazione questo paradigma con un approccio critico.

In particolare, nell'articolo intitolato "Circular Economy: The Concept and its Limitations", Korhonen et al. spiegano come il concetto presenti ancora un limitato contenuto scientifico, sembrando spesso superficiale, non organizzato e costituito da una varietà di idee provenienti da diversi campi disciplinari.

Dal punto di vista della sostenibilità ambientale, gli autori contestano l'idea che l'economia circolare sia intrinsecamente sostenibile, sostenendo che non è possibile garantire che le pratiche circolari producano benefici ambientali netti a livello globale. Un'ulteriore criticità analizzata riguarda la definizione dei confini del sistema, dato che i vantaggi ambientali locali potrebbero essere compensati dagli effetti negativi trasferiti su altre scale geografiche (Korhonen et al., 2018).

Alla luce di quanto emerso, il passaggio dall'economia lineare alla moda circolare non può essere considerato un processo immediato, ma deve essere inteso come una trasformazione progressiva e complessa. Tale cambiamento richiede il coinvolgimento coordinato di diverse parti coinvolte nella supply chain e una maggiore integrazione tra innovazione tecnologica e strategie aziendali.

In questo contesto, l'analisi di casi aziendali reali è molto importante, poiché consente di capire come i principi teorici dell'economia circolare possano essere applicati in

pratiche operative.

Il caso Replay, tra questi, è un esempio significativo di un'azienda che sta iniziando a incorporare strategie di sostenibilità nella propria catena di approvvigionamento, con l'obiettivo di combinare competitività economica con responsabilità ambientale.

2.3. LA CIRCULAR ECONOMY E IL CONTRIBUTO DELLA ELLEN MACARTHUR FOUNDATION

Negli ultimi anni, il passaggio verso modelli economici più sostenibili ha favorito la nascita e il rafforzamento di diversi attori istituzionali attivamente coinvolti nella promozione dell'economia circolare.

Tra questi, un ruolo fondamentale è svolto dalla Ellen MacArthur Foundation, che si è rivelata uno dei principali centri globali per la diffusione e l'attuazione del paradigma circolare, in particolare nel settore della moda e del tessile.

La Fondazione è un ente benefico, nato nel 2010, che da sempre sostiene imprese ed enti di istruzione per accompagnarli all'interno dei loro processi di transizione da un modello economico lineare a uno rigenerativo.

La capacità della Ellen MacArthur Foundation di trasformare il concetto di economia circolare da un modello teorico a un modello pratico per l'industria è ciò che la rende unica.

La Fondazione ha contribuito alla creazione di un linguaggio universale attraverso ricerche, pubblicazioni e collaborazioni con aziende internazionali: in questo modo, il paradigma è diventato più accessibile e applicabile in molti settori produttivi.

Uno degli elementi chiave riguarda la diffusione di una nuova concezione del valore economico, che non si riferisce più alla produzione e al consumo di nuovi prodotti, ma alla capacità di mantenere questi e le sostanze in uso per il più lungo periodo possibile (Ellen MacArthur Foundation, 2026).

In questo contesto, la EMF identifica tre principi fondamentali che sostengono la teoria dell'economia circolare:

1. **Eliminare rifiuti e inquinamento:** La fondazione sostiene che il rifiuto non dovrebbe essere una conseguenza inevitabile della produzione. I prodotti dovrebbero essere costruiti per durare nel tempo, facili da riparare, riutilizzare e riciclare. Ciò comporta la produzione di prodotti privi di materiali inutilmente inquinanti, packaging riutilizzabili e dispositivi modulari con parti sostituibili. L'idea centrale è che il problema dei rifiuti derivi da un errore di progettazione e quindi può essere risolto ripensando quest'ultima (Ellen MacArthur Foundation, 2026).
2. **Mantenere prodotti e materiali in circolazione:** Nella circular economy, gli oggetti non vengono eliminati quando si rompono, al contrario, possono essere riparati o ricondizionati. I materiali, come mostrato nel "Butterfly Diagram" (Figura 10), vengono recuperati attraverso dei processi come il riciclo o la

rigenerazione industriale: questo riduce l'estrazione di nuove risorse e mantiene il valore economico dei materiali per il più lungo periodo possibile. In particolare, il diagramma evidenzia due cicli principali: l'ala sinistra, rappresentata in verde, descrive il ciclo biologico, mentre l'ala destra, rappresentata in blu, illustra il ciclo tecnico. Di conseguenza, le due ali del diagramma mostrano come materiali e risorse possano continuare a fluire all'interno del sistema economico piuttosto che diventare rapidamente rifiuti.

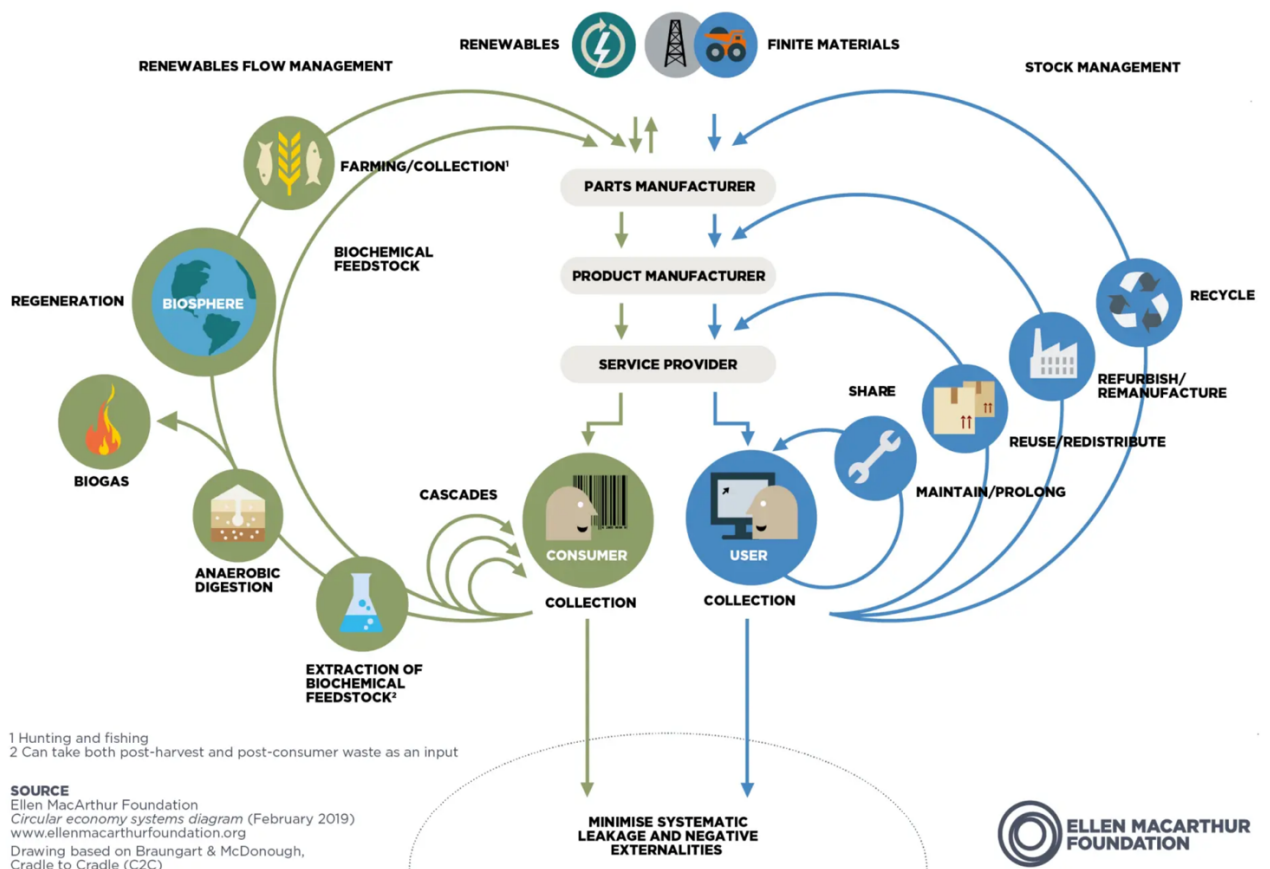


Figura 10: Butterfly Diagram dell'economia circolare: cicli biologici e tecnici dei materiali.

Fonte: Ellen MacArthur Foundation (2017).

3. **Rigenerare la natura:** La fondazione spiega che ridurre l'impatto ambientale non è tutto: è necessario sviluppare sistemi economici in grado di migliorare gli ecosistemi naturali. Ciò significa utilizzare energia rinnovabile, aumentare la biodiversità, rigenerare i suoli e restituire nutrienti alla terra attraverso processi biologici sostenibili. Secondo questa visione, in natura non esistono rifiuti, considerati invece una "invenzione umana". Come esempio, viene citato il ciclo

naturale di una foglia che, cadendo da un albero, si decompone e contribuisce a nutrire la foresta. Da miliardi di anni, infatti, gli ecosistemi naturali sono in grado di rigenerarsi autonomamente (Ellen MacArthur Foundation, 2026).

Il contributo della Fondazione risulta particolarmente significativo nel settore fashion e il report “A New Textiles Economy: Redesigning fashion’s future”, pubblicato nel 2017, rappresenta uno dei documenti più influenti nell’ambito della moda circolare.

Secondo il documento, il sistema moda contemporaneo è caratterizzato da un aumento della produzione di vestiti e da una significativa riduzione del loro utilizzo medio. Come evidenziato nella figura 11, infatti, negli ultimi quindici anni la produzione globale di abbigliamento è quasi raddoppiata, mentre il numero di utilizzi per singolo capo è diminuito significativamente.

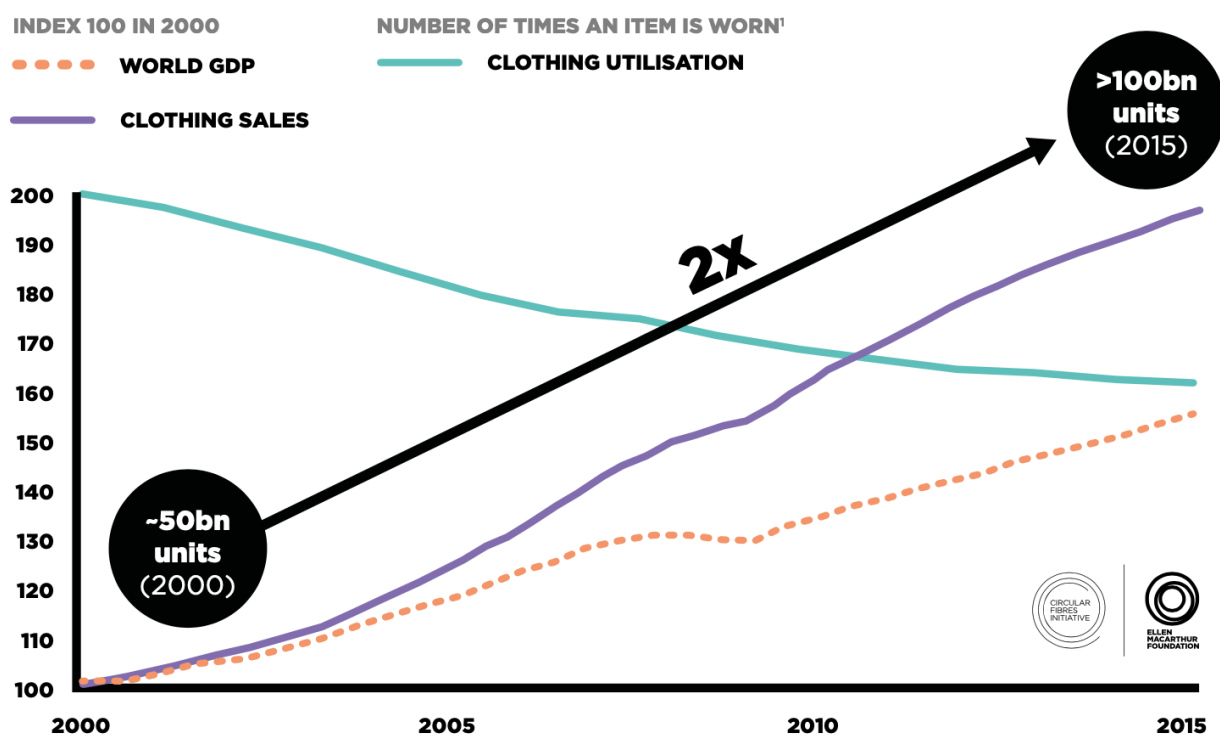


Figura 11: Crescita della produzione globale di abbigliamento e riduzione dell'utilizzo medio dei capi.

Fonte: Ellen MacArthur Foundation (2017)

Questo meccanismo genera una perdita significativa di valore economico poiché i prodotti vengono smantellati troppo presto e le risorse impiegate per realizzarli non vengono recuperate: ogni anno, infatti, vengono persi oltre cento miliardi di dollari in materiali tessili a causa della scarsità di riutilizzo e riciclo dei vestiti.

Il report, inoltre, evidenzia il forte impatto ambientale del settore tessile, spiegando come l'industria della moda produca circa 1,2 miliardi di tonnellate di CO₂ equivalente all'anno.

Per rispondere a queste criticità, la Ellen MacArthur Foundation propone per il passaggio verso una “new textiles economy”, basata sui principi della circular economy. Vengono quindi individuate quattro principali direttrici di trasformazione, come mostrato nella figura 12.

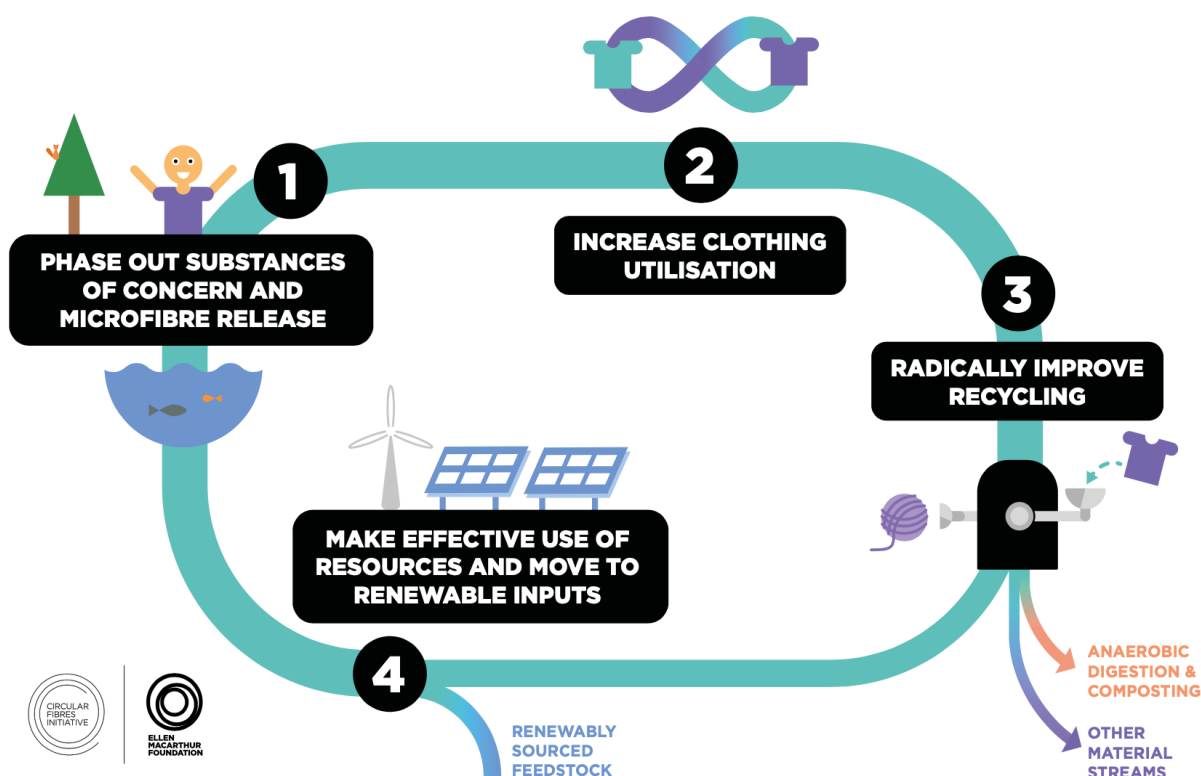


Figura 12: Principali direttrici della “New Textiles Economy” per una moda circolare.

Fonte: Ellen MacArthur Foundation (2017)

In primo luogo, è necessario eliminare le emissioni di microfibre e le sostanze tossiche, che sono considerate incompatibili con un sistema realmente circolare. In secondo luogo, l'aumento dell'utilizzo dei capi attraverso nuovi modelli di business come servizi di affitto, resale, riparazione e subscription. In terzo luogo, è necessario sviluppare sistemi di raccolta e riciclo efficaci che possano promuovere il riciclo "fiber-to-fiber", cioè l'utilizzo di vecchi vestiti per produrre nuovi tessuti. Infine, il report sottolinea l'importanza di fornire energia al sistema attraverso l'uso di fonti rinnovabili e metodi di

produzione rigenerativi.

Oltre alla pubblicazione di report e framework teorici, la EMF ha promosso una serie di progetti concreti con l'obiettivo di accelerare il passaggio del settore moda verso modelli più circolari. Tra questi, molto importante è il programma Make Fashion Circular, attraverso il quale la fondazione incoraggia le aziende a considerare la tracciabilità, la durabilità e la riciclabilità quando pensano ai capi e ai materiali.

Allo stesso tempo, è stato progressivamente rafforzato il dialogo tra imprese, istituzioni e stakeholder, promuovendo la diffusione di pratiche e standard comuni orientati alla sostenibilità: questa collaborazione viene considerata fondamentale per affrontare problemi complessi come la gestione dei rifiuti tessili.

La Ellen MacArthur Foundation, però, è stata anche oggetto di alcune riflessioni critiche. Infatti, molti studiosi sottolineano che il passaggio a un sistema pienamente circolare è ancora molto difficile a causa di limiti tecnologici, economici e infrastrutturali. Inoltre, viene sottolineato il rischio che la circular economy può essere utilizzata dalle aziende solo come mezzo per aumentare la loro reputazione senza cambiare davvero i modelli produttivi.

Alla luce di quanto detto, la missione della Ellen MacArthur Foundation deve essere vista non solo come una raccolta di principi teorici, ma come un impegno concreto per cambiare il settore della moda. La Fondazione ha infatti contribuito a ridefinire il dibattito internazionale sulla sostenibilità nel fashion system attraverso report, partnership e iniziative operative, avendo un impatto sulle pratiche produttive e strategie aziendali.

2.4. IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E SOSTENIBILE NELLA PRODUZIONE DEL DENIM

Il denim è uno dei tessuti più amati e indossati al mondo.

Dai pantaloni da lavoro delle origini alle passerelle dell'alta moda, i jeans hanno attraversato epoche e culture, trasformandosi in un'icona senza tempo.

Tuttavia, dietro il loro fascino irresistibile, c'è un impatto ambientale significativo: produzione intensiva di acqua, uso eccessivo di sostanze chimiche e sprechi lungo tutta la filiera.

Negli ultimi anni, però, il settore del denim ha subito una profonda trasformazione a causa dell'introduzione di nuove tecnologie produttive e di un progressivo ripensamento dei processi industriali in ottica sostenibile.

Una delle innovazioni più diffuse riguarda le tecnologie di finissaggio laser, le quali rappresentano una soluzione avanzata per interpretare il denim con precisione, libertà progettuale e maggiore consapevolezza. Esse consentono di ottenere effetti di scolorimento e usura senza utilizzare trattamenti chimici aggressivi o processi altamente inquinanti, riducendo quindi il consumo di acqua, energia e sostanze chimiche.

Oltre alle tecnologie laser, nella produzione del denim sostenibile stanno assumendo sempre maggiore importanza i trattamenti all'ozono. Questi processi vengono utilizzati per scolorire l'indaco, creare effetti vintage e ridurre lavaggi chimici aggressivi, consentendo di ridurre l'utilizzo di sostanze chimiche dannose e la quantità di reflui industriali.

Nel loro articolo, tuttavia, Chugá-Chamorro, L. et al. (2024) evidenziano diverse criticità legate ai trattamenti all'ozono. Gli autori sottolineano che l'adozione di questa tecnologia richiede investimenti iniziali elevati, rappresentando un limite importante per le aziende di dimensioni più piccole.

Un ulteriore problema affrontato nel documento è la difficoltà di confrontare in modo omogeneo i risultati degli studi sull'ozono disponibili. Infatti, una valutazione standardizzata dell'effettivo impatto della tecnologia è difficile a causa del fatto che le ricerche analizzate utilizzano una varietà di metodologie, condizioni operative diverse e metodi di valutazione ambientale non uniformi.

Accanto ai trattamenti laser e all'ozono, il documento "Critical Review on Sustainability in Denim: A Step toward Sustainable Production and Consumption of Denim" di Periyasamy e Periyasami (2023), analizza una serie di nuove tecnologie che

potrebbero cambiare completamente il modo in cui si produce il denim in modo sostenibile.

Tra queste vi è la tintura tramite CO₂ supercritica, una tecnica che consente di ridurre notevolmente l'utilizzo dell'acqua durante il processo di tintura e di limitare la quantità di reflui industriali che vengono generati. La figura 13 mostra schematicamente il funzionamento della tecnologia, evidenziando le fasi principali del trattamento e il ruolo dell'anidride carbonica come mezzo di trasporto del colorante all'interno delle fibre tessili.

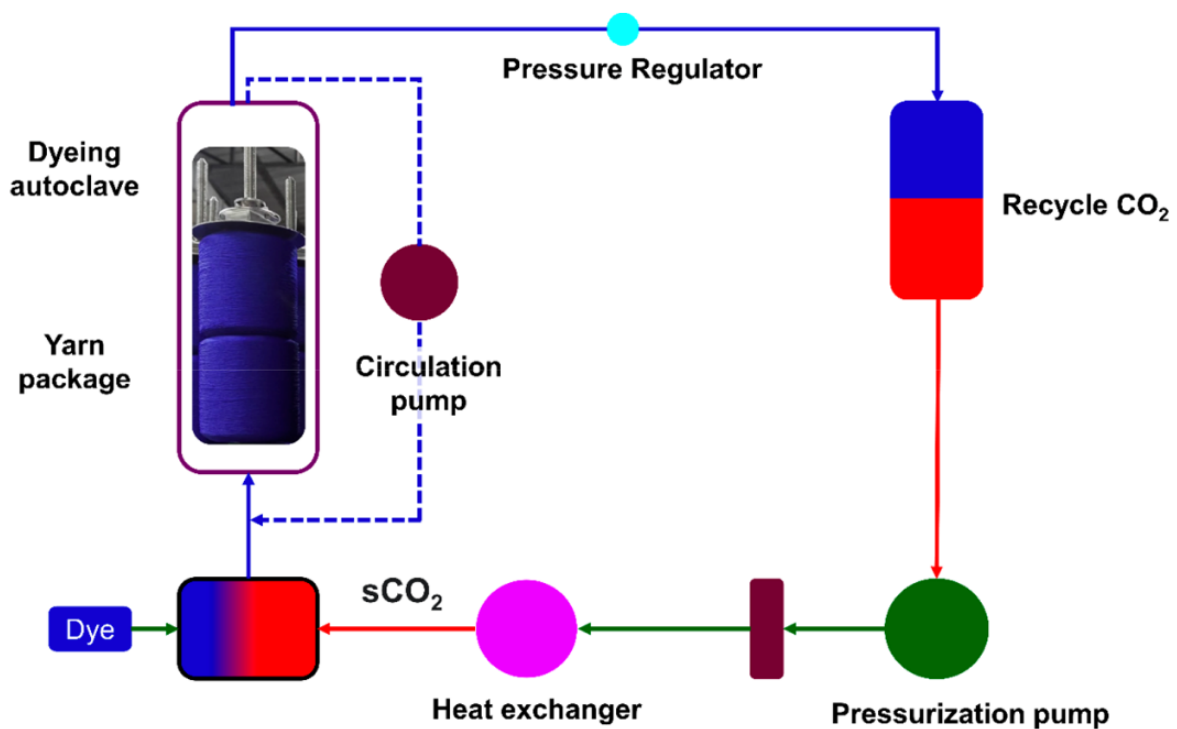


Figura 13: Schema del processo di tintura con CO₂ supercritica per la produzione sostenibile del denim.

Fonte: Periyasamy e Periyasami (2023).

Gli autori, inoltre, approfondiscono anche la tintura tramite schiuma, la “foam dyeing”, la quale consente di utilizzare quantità significativamente inferiori di sostanze chimiche e acqua rispetto ai tradizionali bagni acquosi, migliorando contemporaneamente la produttività.

Un ruolo significativo è anche svolto dai processi enzimatici, che sono considerati una soluzione più sostenibile rispetto ai trattamenti chimici tradizionali. Gli effetti di usura e scolorimento vengono controllati da enzimi come cellulasi e laccasi, il che riduce il

danneggiamento del tessuto e gli effetti sull'ambiente causati dalle lavorazioni.

Parallelamente all'evoluzione dei processi produttivi, il cambiamento sostenibile del denim coinvolge anche la progettazione del prodotto.

In questo scenario, il report "The Jeans Redesign: Insights Report 2021–2023", promosso dalla Ellen MacArthur Foundation, mira a dimostrare come i jeans possano essere progettati e realizzati in un'ottica di economia circolare.

Il programma coinvolge oltre cento organizzazioni tra brand, produttori e fornitori della filiera globale, dimostrando un crescente impegno nell'adozione di un modello circolare all'interno delle proprie collezioni. In particolare, il 72% dei partecipanti ha realizzato tessuti o jeans conformi alle linee guida dell'iniziativa e, nel 2023, sono stati immessi sul mercato oltre 1,5 milioni di paia di denim riprogettati: un risultato più che triplicato rispetto al 2021.

Uno degli aspetti di maggior rilievo riguarda la progettazione delle parti di jeans in base alla loro riciclabilità. Il report spiega come il 44% dei brand utilizzi bottoni disassemblabili senza necessità di tagliare il tessuto, il 12% in più rispetto a quanto registrato nel 2021. Il documento, quindi, afferma che queste innovazioni facilitano il recupero dei materiali durante il processo di riciclo e contribuiscono a ridurre la perdita di tessuto durante il processo di smontaggio dei capi.

Particolare attenzione viene inoltre dedicata alla tracciabilità dei prodotti. Secondo il report, l'85% dei brand e dei produttori ha adottato sistemi che facilitano l'identificazione dei jeans durante la raccolta e la selezione per il riciclo, registrando un incremento di 6,5 volte rispetto al 2021. Le tecnologie più utilizzate sono state le etichette informative, utilizzate dal 62% dei partecipanti, seguite dai QR code (23%) e dai sistemi di fibre tracciabili (5%) (Ellen MacArthur Foundation, 2023).

Tuttavia, nonostante i progressi tecnologici registrati negli ultimi anni, ci sono ancora molte sfide da affrontare per trasformare il denim in un prodotto completamente sostenibile. Infatti, molte delle innovazioni menzionate richiedono investimenti economici significativi, competenze tecniche specializzate e una riorganizzazione complessa dell'intera catena di approvvigionamento. Inoltre, alcune soluzioni rimangono difficili da implementare su larga scala, in particolare nei settori produttivi caratterizzati da volumi elevati e prezzi bassi tipici del fast fashion.

Alla luce di quanto emerso, la produzione del denim è vista come un processo ancora in evoluzione in cui innovazione, sostenibilità e competitività industriale sono strettamente correlati. Molte aziende del settore, infatti, stanno cercando di

combinare performance produttive e sostenibilità implementando strategie basate sulla circular economy e sulla riduzione dell'impatto ambientale.

Tra queste si trova anche Replay, che nei successivi due capitoli verrà analizzata come caso studio sulla transizione sostenibile del settore del denim attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, metodi di produzione e strategie di circolarità.

3. IL CASO REPLAY (FASHION BOX S.P.A.)

3.1. IL MARCHIO REPLAY E IL GRUPPO FASHION BOX S.P.A.

Il gruppo Fashion Box S.p.A. è uno dei principali player italiani nel settore del denim premium e del casualwear a livello internazionale.

L'azienda, con sede ad Asolo, è proprietaria del marchio Replay, il quale nel corso degli anni ha assunto una posizione di rilievo nel panorama della moda internazionale, combinando il tipico design Made in Italy all'innovazione tecnologica. Il marchio nasce nel 1978, anno in cui l'imprenditore Claudio Buziol registrò il nome "Replay". Nel 1981 fondò Fashion Box S.p.A., inizialmente specializzata nella produzione di camicie casual, avviando un percorso di crescita che avrebbe portato l'azienda a diventare uno dei principali operatori nel settore del jeanswear in Europa. La capacità di Replay di reinterpretare i jeans utilizzando trattamenti innovativi, lavaggi sofisticati e sperimentazioni tecniche l'ha resa unica nel mercato.

Un momento chiave nello sviluppo del brand si verifica nel 1989 con la reinvenzione del jeans denim double ring: in soli due anni la produzione raggiunge il milione di capi.

Nel corso degli anni Novanta il total look Replay si amplia fino a includere migliaia di articoli e proprio in questa fase vennero creati ulteriori due marchi del gruppo, ovvero Replay&Sons e We Are Replay, con l'obiettivo di diversificare il target di riferimento. Allo stesso tempo, attraverso una strategia di internazionalizzazione, il gruppo rafforzò la propria presenza nei mercati esteri e ancora oggi la crescita internazionale costituisce uno degli aspetti chiave del business model di Fashion Box.

Con una rete di distribuzione wholesale di 3.000 punti vendita e 200 negozi al dettaglio, Fashion Box è attualmente presente in oltre 50 paesi, tra cui Europa, Medio Oriente, Asia, America e Africa.

La dimensione internazionale del gruppo emerge anche dalla struttura organizzativa e distributiva sviluppata nel corso degli anni. Fashion Box è composta da 27 società affiliate suddivise in quattro gruppi principali: le società holding di direzione e controllo del Gruppo, le società industriali atte all'ideazione e produzione dei capi di abbigliamento, le società commerciali distributrici all'ingrosso dei prodotti del Gruppo nei mercati di loro competenza e le imprese commerciali al dettaglio, gestori di punti vendita di proprietà.

Tale articolazione sottolinea la complessità organizzativa del gruppo e la necessità di coordinare le attività commerciali, logistiche e produttive a livello globale.

Fashion Box opera, infatti, attraverso società controllate presenti in numerosi mercati strategici, come Paesi Bassi, Grecia, Spagna, Germania, Francia, Regno Unito, Svizzera, Cina e Giappone, confermando il carattere globale del marchio Replay e l'importanza dell'espansione internazionale all'interno del modello di business aziendale (Fashion Box S.p.A., 2024).

Nel settore del denim premium, la capacità di gestire in modo efficace relazioni produttive e distributive su scala globale rappresenta un elemento fondamentale del posizionamento strategico dell'impresa.

Dal punto di vista strategico, l'azienda ha creato un modello competitivo che combina innovazione e tradizione del denim.

Uno degli elementi distintivi dell'impresa è la centralità della ricerca e sviluppo: la maggior parte degli investimenti aziendali è infatti rivolta alla sperimentazione di nuovi modelli e all'innovazione dei processi produttivi, con un'attenzione particolare alle tecniche di lavorazione dei tessuti orientate alla sostenibilità ambientale.

Grazie a questa strategia, Replay è riuscito a posizionarsi nel segmento premium del casualwear internazionale e a distinguersi dai suoi concorrenti nel mercato mass market.

La valorizzazione del Made in Italy, inoltre, è un elemento chiave che definisce l'identità del brand: il posizionamento competitivo dell'azienda dipende infatti dal design italiano combinato con la ricerca sui materiali e le lavorazioni sofisticate del denim (Replay, 2026).

Tuttavia, il caso Replay risulta particolarmente interessante soprattutto per come incorpora gradualmente pratiche sostenibili all'interno della sua strategia aziendale. Il posizionamento strategico del brand, infatti, sta diventando sempre più focalizzato sulla riduzione dell'impatto ambientale, sull'innovazione dei processi produttivi e sull'adozione di pratiche maggiormente sostenibili.

Tale orientamento si inserisce all'interno di un contesto in cui l'intera industria tessile e dell'abbigliamento è chiamata a confrontarsi con problematiche ambientali sempre più rilevanti.

A causa dell'elevato consumo di risorse naturali, dell'uso intensivo di acqua ed energia, delle emissioni di anidride carbonica e della complessità delle supply chain globali, l'industria della moda è considerata tra le più impattanti dal punto di vista ambientale. In questo contesto, anche le aziende del settore del denim premium sono state spinte a ripensare i propri modelli di produzione e gestione,

implementando procedure più attente all'ambiente e alla riduzione degli sprechi.

Fashion Box considera la sostenibilità una questione strategica essenziale per rimanere competitiva nel lungo periodo. Le dinamiche competitive nel settore della moda sono infatti fortemente influenzate dalla crescente attenzione dei consumatori ai problemi ambientali e dalle nuove regole europee sulla trasparenza della catena di produzione.

Replay ha quindi iniziato a incorporare queste tematiche nella propria strategia aziendale attraverso investimenti che si concentrano sull'innovazione sostenibile, sulla riduzione degli impatti ambientali e sul miglioramento dell'efficienza produttiva. L'azienda, come analizzeremo in seguito, ha iniziato progetti per migliorare la sostenibilità dei processi di produzione del denim, i quali sono solitamente caratterizzati da un alto utilizzo di sostanze chimiche e risorse idriche.

Di conseguenza, il caso Fashion Box S.p.A. risulta particolarmente rilevante poiché consente di esaminare in modo concreto le modalità attraverso cui un'azienda globale, che ha nel denim il suo core business, sta cercando di incorporare gradualmente strategie sostenibili nella propria strategia competitiva.

I paragrafi seguenti analizzeranno le principali strategie ambientali adottate, certificazioni ottenute e progetti di economia circolare sviluppati dal gruppo.



Figura 14: Sede centrale di Fashion Box S.p.A. Fonte: Replay (2025).

3.2. LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITA' AMBIENTALE

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità ambientale è diventato sempre più popolare all'interno del mondo fashion, costringendo le aziende del settore a revisionare le catene di approvvigionamento e i propri modelli produttivi.

In questa cornice, anche Fashion Box S.p.A. ha gradualmente incorporato i principi di quest'ultima nella sua strategia aziendale, avviando un percorso volto a ridurre l'impatto ecologico e implementando pratiche maggiormente responsabili.

Come si può percepire dal bilancio di sostenibilità pubblicato nel 2023, i valori del gruppo sono legati all'attenzione e alla cura dei problemi ambientali, sociali e di buona e trasparente governance.

Fashion Box, infatti, vede la sostenibilità come una parte importante della gestione strategica dell'impresa e come un modo per affrontare le trasformazioni normative, produttive e sociali che stanno influenzando il settore della moda a livello globale.

La documentazione aziendale afferma che l'approccio Replay alla sostenibilità è avvenuto in modo graduale.

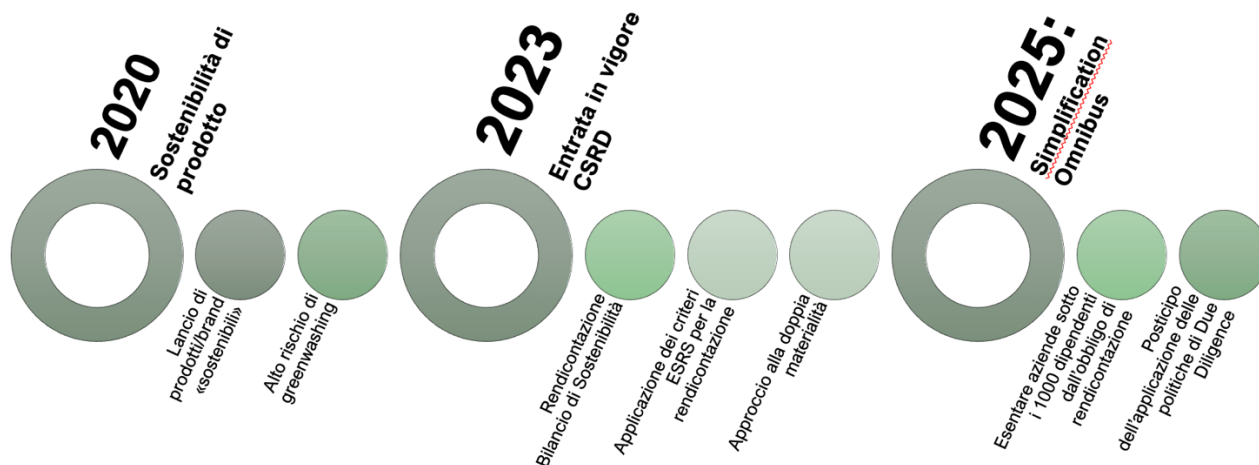


Figura 15: Evoluzione del percorso di sostenibilità di Replay (2020–2025).

Fonte: Replay (2025).

La figura 15 sintetizza l'evoluzione dell'approccio alla sostenibilità nel settore moda dal 2020 al 2025, sottolineando il passaggio da una sostenibilità incentrata specialmente sul prodotto a un modello maggiormente orientato alla gestione dell'intera catena del valore.

Nel 2020 il focus delle imprese era rivolto principalmente al lancio di prodotti sostenibili e allo sviluppo di materiali riciclati. Questo approccio, però, portava ad un elevato rischio di greenwashing, in quanto le dichiarazioni ambientali spesso non erano supportate da sistemi di misurazione idonei.

Con l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), le aziende cominciano a rendicontare i loro impatti ESG attraverso il Bilancio di Sostenibilità, l'applicazione degli ESRS e l'approccio alla doppia materialità.

A partire dal 2025, invece, la Commissione Europea ha proposto una riduzione degli obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità, limitando tali requisiti alle aziende con oltre 1.000 dipendenti, rispetto alla soglia precedente di 250 dipendenti (Replay, 2025). All'interno del Sustainability Report 2023, Fashion Box sottolinea come il percorso e la conseguente strategia di sostenibilità, definita "Sustainability Journey", si basi su pilastri che racchiudono temi in ambito ambientale, sociale e governance, con un'ottica di presidio degli impatti e miglioramento continuo. I quattro pilastri evidenziati sono i seguenti: "Corporate Identity and Business Conduct", "Responsible Value Chain", "Replay Planet & Product" e "Replay People". In particolare, il pilastro "Replay Planet & Product" è quello che tratta maggiormente temi legati alla sostenibilità ambientale, comprendendo iniziative legate alla scelta di materiali sostenibili, riduzione degli impatti ambientali nella produzione del denim e all'innovazione tecnologica.

Nel Bilancio di Sostenibilità viene inoltre spiegato come il percorso ESG dell'azienda sia stato costruito in diversi step, ovvero l'analisi del contesto, identificazione dei temi rilevanti, definizione di KPI, misurazione delle performance e infine la pianificazione degli obiettivi futuri.

Molto importante è l'analisi di doppia materialità, introdotta dagli ESRS per poi essere implementata anche da Fashion Box. L'analisi si divide in Materialità d'impatto e Materialità finanziaria: il primo approccio considera gli impatti che l'azienda genera sull'ambiente e sulla società, mentre il secondo spiega come i temi ambientali e sociali impattano sugli aspetti economico-finanziari dell'azienda.

Nel caso di Fashion Box, l'azienda ha deciso per l'esercizio 2023 di avviare la propria analisi a partire dalla Materialità d'impatto.

Le fasi principali per la dimensione di quest'ultima sono state le seguenti:

- **Analisi del contesto dell'organizzazione:** in questa fase, la situazione attuale dell'azienda è stata valutata tenendo conto delle opportunità e dei problemi relativi alla sostenibilità.
- **Integrazione della prospettiva degli stakeholder:** valutando le esigenze e le aspettative già rilevate, nonché le modalità di ascolto e coinvolgimento attualmente utilizzate.
- **Identificazione degli impatti e dei conseguenti temi rilevanti:** per la quantificazione degli impatti l'azienda ha utilizzato riferimenti da letteratura e documentazione del settore di riferimento, oltre che da informazioni ricavate da strumenti aziendali come l'Analisi ambientale iniziale, la Diagnosi energetica, il DVR Sicurezza.
- **Approvazione dei temi identificati:** i temi selezionati sono stati sottoposti a un processo di validazione da parte della direzione.

Tra i temi ritenuti maggiormente rilevanti dall'azienda, vengono citati il cambiamento climatico, l'economia circolare, l'impatto ambientale della produzione tessile, la trasparenza verso i consumatori finali e la gestione responsabile della supply chain. L'importanza di queste tematiche sembra essere in linea con le caratteristiche della industria del denim, che è stata caratterizzata storicamente da un alto consumo di acqua, un uso intensivo di sostanze chimiche e una complessità della catena di produzione (Fashion Box S.p.A., 2024).

Uno degli elementi principali della strategia ambientale di Replay, infatti, riguarda l'innovazione tecnologica applicata ai processi produttivi del denim. L'azienda ha quindi sviluppato una serie di trattamenti e tecnologie per ridurre il consumo di acqua, energia e sostanze chimiche durante le fasi di lavaggio e finissaggio dei jeans.

Un altro aspetto chiave della strategia dell'azienda coincide con il controllo e il monitoraggio della supply chain. Nel Bilancio di Sostenibilità viene evidenziato come la tracciabilità rappresenti un elemento chiave per gestire sia gli impatti ambientali che sociali lungo tutta la catena di fornitura. In quest'ottica, la società sta lavorando per ottimizzare il proprio sistema di approvvigionamento dei materiali, puntando sia sul controllo dell'origine delle materie prime sia sul monitoraggio continuo dei fornitori per migliorare la gestione dei rischi.

La società comunica con i propri fornitori per mantenere aggiornati gli aspetti ambientali e sociali della catena di approvvigionamento, nonché gli aspetti aziendali come i costi, la qualità e i tempi di produzione.

Particolare importanza assume la collaborazione con Cascale, organizzazione globale che sostiene politiche sostenibili nel settore tessile e fashion. Fashion Box è membro di quest'ultima dal 2020 e nel corso di 3 anni ha coinvolto più del 50% dei propri fornitori nei processi di self assessment e verifica richiesti da quest'ente, permettendo di migliorare la tracciabilità e la trasparenza dei processi produttivi e collaborare con i propri fornitori per migliorare le questioni sociali e ambientali associate alla produzione di capi.

Replay, quindi, utilizza gli strumenti Higg Index per monitorare le performance ambientali e sociali della propria supply chain. Nello specifico, l'Higg FEM (Higg Facility Environmental Module) consente di monitorare parametri legati al consumo energetico, all'utilizzo di acqua e alla gestione dei rifiuti e sostanze chimiche. L'Higg FSLM (Higg Facility Social & Labour Module), invece, permette di monitorare la conformità alle norme sociali e favorire condizioni di lavoro eque e sicure. In totale, l'80% del business volume di Fashion Box viene prodotto ogni anno da fornitori che compilano e condividono l'Higg FEM, mentre il 44% compila l'Higg FSLM (Replay, 2026).

Un ulteriore aspetto della strategia ambientale di Replay riguarda l'utilizzo di strumenti di Life Cycle Assessment (LCA) per valutare gli impatti ambientali dei prodotti.

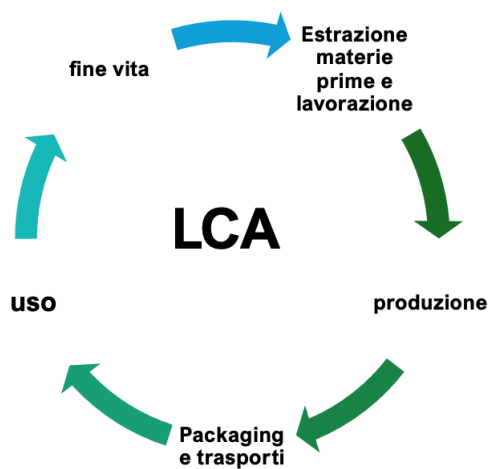


Figura 16: Schema del Life Cycle Assessment (LCA). Fonte: Replay (2025).

Questa metodologia permette di studiare nel dettaglio ogni aspetto relativo a ciascun componente di un prodotto o servizio, sviscerando la complessità del suo intero ciclo di vita. Nel settore del denim, rinomato per avere un alto impatto ambientale nelle fasi di produzione, tintura e lavaggio, l'LCA è uno strumento utile per monitorare i flussi di acqua, energia e sostanze chimiche utilizzati durante il ciclo produttivo.

Tutte le fasi del Life Cycle Assessment sono riportate nel Digital Product Passport (DPP), un documento digitale previsto dall'articolo 8 dell'ESPR destinato a diventare obbligatorio nei prossimi anni per diversi settori produttivi, incluso quello tessile.

Il DPP è uno strumento di supporto che sarà visibile sul prodotto fungendo da legame tangibile con le sue caratteristiche ambientali. Inoltre, facilita i controlli, aiutando le aziende a verificare la conformità agli obblighi di legge, ma anche per fornire agli auditor i dati necessari per effettuare le valutazioni necessarie. Le informazioni raccolte e rese accessibili tramite il DPP potranno essere utilizzate per migliorare la gestione della catena di fornitura, ottimizzare i processi produttivi e ridurre i costi legati agli sprechi (Replay, 2025).

Parallelamente alle attività di monitoraggio e gestione della filiera, Fashion Box ha iniziato ad investire nell'innovazione dei propri processi produttivi, sviluppando metodi che riducono la quantità di acqua, energia e sostanze chimiche utilizzate durante la produzione del denim.

FASHION BOX	
STAGIONE 192 ECO CARTELLA 661 E05	
LAVAGGIO TRADIZIONALE:	
- ACQUA	80 lt./Kg tessuto
- PRODOTTI CHIMICI	220 g/Kg tessuto
LAVAGGIO ECO:	
- ACQUA	35 lt./Kg tessuto
- PRODOTTI CHIMICI CERTIFICATI ZDHC	160 g/Kg tessuto
-56,2% UTILIZZO D'ACQUA PER KG DI TESSUTO	
-27,7% UTILIZZO DI PRODOTTI CHIMICI	
STAGIONE 192 ECO CARTELLA 661 E07	
LAVAGGIO TRADIZIONALE:	
- ACQUA	110 lt./Kg tessuto
- PRODOTTI CHIMICI	1000 g/Kg tessuto
LAVAGGIO ECO:	
- ACQUA	40 lt. / Kg tessuto
- PRODOTTI CHIMICI CERTIFICATI ZDHC	740g/ Kg tessuto
-63,3% UTILIZZO D'ACQUA PER KG DI TESSUTO	
-26 % UTILIZZO DI PRODOTTI CHIMICI	

Figura 17: Confronto tra lavaggio tradizionale e lavaggio eco Hyperflex Cloud. Fonte: documentazione interna Fashion Box S.p.A. (2023).

La tecnologia Hyperflex Cloud, progettata per ridurre l'impatto ambientale delle fasi di lavaggio del denim, è un esempio concreto dei risultati ottenuti attraverso l'innovazione dei processi produttivi. Il confronto tra i lavaggi eco e tradizionali mostra una notevole riduzione del consumo di prodotti chimici e acqua per chilogrammo di tessuto lavorato, come evidenziato nella Figura 17. In particolare, il risparmio idrico nei casi esaminati supera il 50%. Allo stesso tempo, l'utilizzo di sostanze chimiche certificate ZDHC è significativamente inferiore rispetto ai processi tradizionali. Tali risultati confermano il ruolo delle nuove tecnologie implementate da Replay nella riduzione degli impatti ambientali associati alle lavorazioni denim.

Replay, infatti, aderisce agli standard ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals), iniziativa internazionale nata in seguito alla campagna Detox promossa da Greenpeace nel 2011. L'azienda afferma di utilizzare prodotti chimici certificati ZDHC all'interno di molti processi di lavorazione del denim, con lo scopo di diminuire gradualmente la presenza di sostanze pericolose lungo la supply chain produttiva (Replay, 2023).

Dal punto di vista energetico, Fashion Box è consapevole dell'impatto ambientale legato ai propri consumi, e si impegna a utilizzare soluzioni sempre più efficienti e sostenibili per ridurre l'impronta ecologica delle proprie attività.

L'azienda dichiara di utilizzare per i propri uffici, magazzini e punti vendita energia verde o compensata attraverso la collaborazione con il fornitore Alperia.

Nel corso degli ultimi anni, il consumo totale di energia viene monitorato con l'obiettivo di individuare opportunità di efficientamento. In questo contesto, è stato sviluppato un piano di intervento focalizzato su due principali iniziative strategiche.

La prima consiste nel Relamping LED, ovvero la progressiva sostituzione dell'attuale illuminazione con sistemi LED ad alta efficienza, andando a ridurre la spesa energetica e migliorare la qualità dell'illuminazione negli ambienti di lavoro e di vendita.

La seconda, invece, è l'investimento in impianti solari per la produzione di energia rinnovabile, con l'obiettivo di diminuire la dipendenza da fonti fossili e ridurre le emissioni di anidride carbonica legate all'approvvigionamento energetico (Fashion Box S.p.A., 2024).

Per concludere, la strategia di sostenibilità ambientale implementata da Replay è caratterizzata da un approccio multidimensionale, basato sull'integrazione dei principi ESG nei processi aziendali, sul monitoraggio della catena di approvvigionamento e sulla riduzione degli impatti ambientali derivanti dalla produzione del denim.

Nel paragrafo successivo verranno analizzate le principali certificazioni ambientali e partnership strategiche del gruppo Fashion Box S.p.A.

3.3. CERTIFICAZIONI AMBIENTALI E PARTNERSHIP STRATEGICHE

A causa della crescente attenzione verso la sostenibilità, la trasparenza e la tracciabilità delle supply chain globali, le certificazioni ambientali e le partnership strategiche stanno assumendo un ruolo di primaria importanza nel settore della moda. Nel corso degli ultimi anni, infatti, la crescente attenzione alle questioni ambientali ha spinto governi, consumatori e aziende a rivedere l'impatto delle proprie azioni sul benessere del pianeta. Ma perché le certificazioni sono così importanti?

Esse, innanzitutto, offrono una grande credibilità aziendale: quando una impresa ne ottiene una, mostra ai suoi consumatori le sue pratiche sostenibili rispettando standard ecologici. Questo può migliorare la propria immagine e aumentare la fiducia dei clienti. Inoltre, creano un grande vantaggio competitivo, permettono di ridurre i costi operativi e riflettono un impegno verso la responsabilità sociale, in quanto le aziende che adottano pratiche sostenibili dimostrano di avere a cuore sia il benessere della comunità che del pianeta, oltre al profitto.

Infine, svolgono un ruolo chiave nella sensibilizzazione e nell'educazione del pubblico: le aziende certificate possono informare i clienti sull'importanza della sostenibilità attraverso campagne informative e attività di marketing, contribuendo a creare una cultura che va ben oltre al singolo acquisto.

L'aumento delle pratiche di comunicazione "green" nel settore della moda negli ultimi anni ha portato anche l'attenzione sul rischio di greenwashing, che consiste nel sottolineare da parte delle imprese il proprio impegno ambientale senza avere dati, verifiche indipendenti o standard condivisi. Proprio per questo motivo, essere in possesso di certificazioni ambientali è diventato fondamentale per aumentare la trasparenza e la verifica delle strategie ESG.

Nel caso di Fashion Box S.p.A., l'adesione a standard e iniziative condivise consente all'azienda di allinearsi gradualmente alle nuove esigenze delle normative europee in materia di sostenibilità e rendicontazione ESG. La necessità di raccogliere informazioni ambientali sempre più precise lungo l'intera catena del valore, infatti, sta aumentando a causa dell'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) e del Digital Product Passport.

Inoltre, in riferimento alla standardizzazione, l'utilizzo di misure internazionali condivise permette alle imprese di sviluppare metodologie di controllo maggiormente

uniformi e comparabili, rendendo più facile monitorare le prestazioni sociali e ambientali lungo la catena.

Le partnership strategiche sviluppate dall'azienda, invece, acquisiscono un'importanza rilevante anche dal punto di vista della collaborazione con fornitori, stakeholder e partner tecnici. Il miglioramento delle performance ESG nel settore della moda richiede infatti il coinvolgimento diretto di tutti gli attori che operano lungo la catena di fornitura, oltre alle scelte del brand finale.

Fashion Box S.p.A. crede che una catena di approvvigionamento basata su cooperazione, fiducia e rispetto sia fondamentale per garantire un prodotto finale di alta qualità. Per questo motivo, si impegna a mantenere una supply chain robusta, caratterizzata da un elevato livello di competenze tecniche.

Nelle figure 17 e 18 vengono rappresentati graficamente i fornitori del gruppo suddivisi rispettivamente per tipologia e per paese, evidenziando la complessità e l'internazionalizzazione della catena di approvvigionamento di Fashion Box.

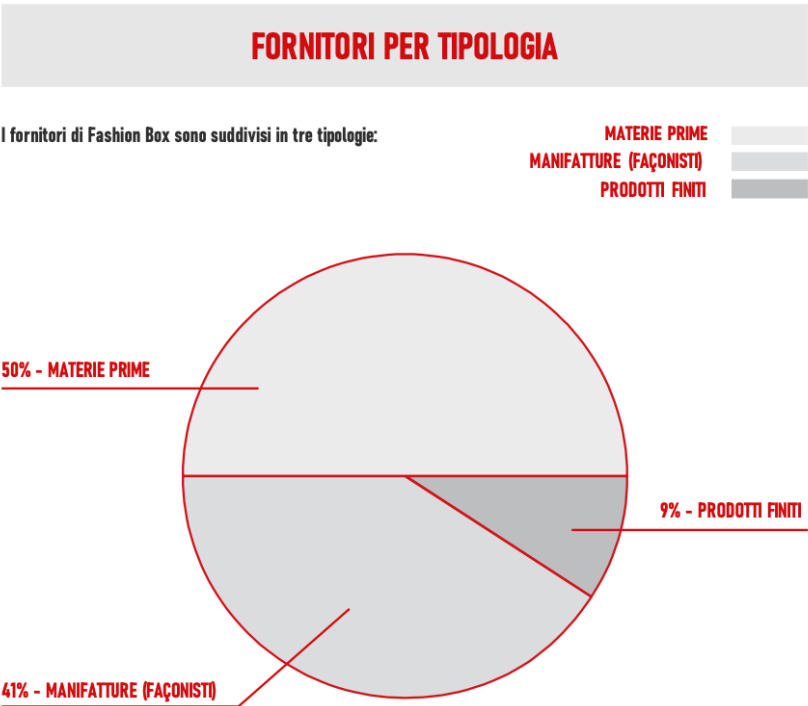


Figura 18: Distribuzione dei fornitori di Fashion Box S.p.A. per tipologia.
Fonte: Fashion Box S.p.A. (2024).

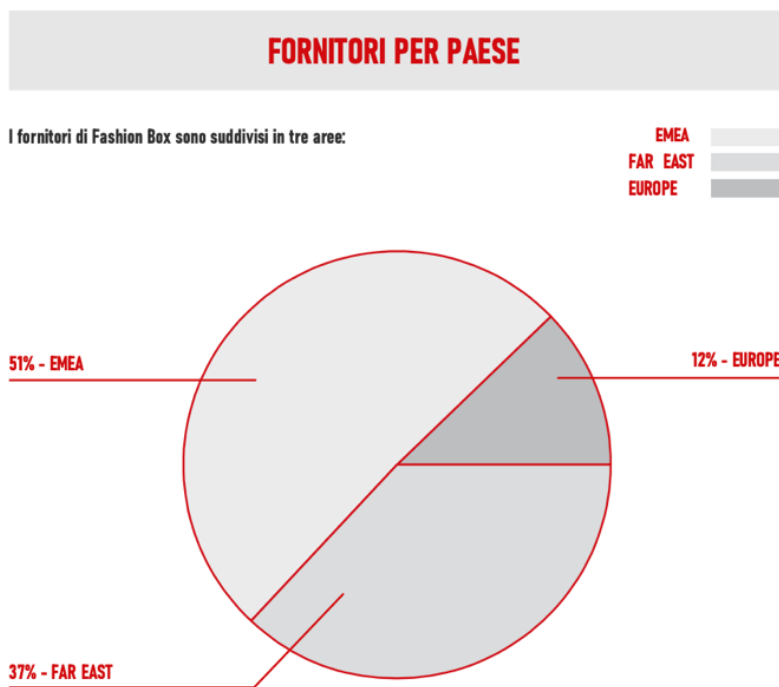


Figura 19: Distribuzione geografica dei fornitori di Fashion Box S.p.A.

Fonte: Fashion Box S.p.A. (2024).

Per questo motivo, le collaborazioni con organizzazioni internazionali e stakeholder specializzati consentono a Replay di aumentare il controllo sui processi produttivi e migliorare la trasparenza della catena di approvvigionamento (Fashion Box S.p.A., 2024).

Accanto alle partnership sviluppate lungo la supply chain, il 20 giugno 2023, Fashion Box Spa ha ottenuto ufficialmente le prestigiose certificazioni ISO 14001 e ISO 45001.



Figura 20: Certificazioni ISO 14001 e ISO 45001 ottenute da Fashion Box S.p.A.

Fonte: Replay (2023).

Tali certificazioni rappresentano strumenti fondamentali rispettivamente per la gestione ambientale e per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

La certificazione ISO 14001 è una norma internazionale ad adesione volontaria che specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale. Tale standard si basa su un approccio che si concentra sul controllo sistematico dei processi produttivi, sulla prevenzione dei rischi e sul miglioramento continuo delle performance ambientali.

Un sistema di gestione ambientale certificato presenta molti vantaggi, come la riduzione degli sprechi, agevolazioni nelle procedure di finanziamento, creazione di valore aziendale e miglioramento dell'immagine e della reputazione del gruppo.

Nel caso Fashion Box, la certificazione ISO 14001 assume particolare rilevanza poiché evidenzia il tentativo dell'azienda di sviluppare un approccio maggiormente strutturato alla gestione degli impatti ambientali.

Attraverso questo standard, le aziende devono stabilire obiettivi misurabili, monitorare gli effetti delle attività produttive sull'ambiente e creare metodi per il miglioramento continuo delle proprie performance.

Pertanto, la certificazione è non solo un requisito tecnico ma anche uno strumento organizzativo utile per garantire la sostenibilità nei processi decisionali e operativi dell'azienda (ISO, 2015).

La certificazione ISO 45001, invece, è lo standard internazionale relativo alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Anche se tale certificazione si riferisce principalmente alla sfera sociale della sostenibilità, essa assume una rilevante importanza anche nel settore del tessile, nel quale i processi produttivi possono comportare pericoli relativi all'utilizzo di sostanze chimiche.

L'adozione di questa certificazione, quindi, offre numerosi benefici alle organizzazioni.

In particolare, i principali vantaggi possono essere così sintetizzati:

- ISO 45001 consente alle organizzazioni di valutare in modo sistematico i rischi e attuare misure di controllo di questi ultimi, portando di conseguenza a ridurre il numero degli infortuni sul posto di lavoro
- L'adozione di questo standard mostra ai dipendenti l'impegno aziendale verso il loro benessere, andando in questo modo ad aumentare la reputazione e la fidelizzazione

- La certificazione promuove una gestione proattiva del rischio, riducendo i premi assicurativi e migliorando le prestazioni di salute e sicurezza dei lavoratori a lungo termine (ISO, 2018).

Nel complesso, in un'epoca in cui le sfide ambientali sono sempre più pressanti, le certificazioni ambientali sono un passo importante verso un futuro più sostenibile.

Offrendo vantaggi concreti alle imprese, esse aiutano anche a promuovere un cambiamento culturale necessario per affrontare i problemi ambientali globali.

Investire in certificazioni ambientali significa impegnarsi per costruire un mondo migliore per le generazioni del presente e del futuro.

Di conseguenza, il caso Fashion Box S.p.A. dimostra come le certificazioni nel settore del denim siano diventate non solo mezzi per soddisfare le normative, ma elementi sempre più centrali nella gestione della catena di approvvigionamento e nella comunicazione tra aziende, fornitori e parti interessate.

In contemporanea a queste iniziative, il gruppo ha sviluppato numerosi progetti orientati ai principi dell'economia circolare che verranno approfonditi nel paragrafo successivo.

3.4. PROGETTI DI ECONOMIA CIRCOLARE

Nel corso degli ultimi anni, l'economia circolare ha assunto un ruolo sempre più centrale all'interno del settore della moda.

La crescente attenzione nei confronti degli impatti ambientali del settore tessile ha infatti spinto numerose aziende a ripensare i tradizionali modelli produttivi lineari e a passare gradualmente verso sistemi più concentrati sul riutilizzo delle risorse, sulla riduzione degli sprechi e sull'estensione del ciclo di vita dei prodotti.

In particolare, questo cambiamento risulta particolarmente significativo nel comparto denim, la cui produzione è caratterizzata da elevati consumi d'acqua, energia e sostanze chimiche.

Fashion Box S.p.A. sta gradualmente integrando i principi della circular economy nella sua strategia attraverso iniziative orientate alla riduzione dell'impatto dei prodotti sull'ambiente, all'utilizzo di materiali riciclati, al recupero delle risorse e allo sviluppo di processi produttivi maggiormente efficienti. La documentazione aziendale mostra come Replay veda la sostenibilità un processo graduale di trasformazione dell'intero ciclo produttivo del denim, piuttosto che un insieme di iniziative separate.

L'azienda, all'interno di questo percorso, ha sintetizzato la propria visione della sostenibilità nel motto "Reduce, Rethink, Replay".



REDUCE
RETHINK
REPLAY

Figura 21: Filosofia "Reduce, Rethink, Replay".

Fonte: Replay (2023).

Il termine "Reduce" spiega la necessità di diminuire drasticamente il consumo di acqua durante i processi produttivi del denim, grazie a tecnologie che consentono un risparmio fino all'85%.

La parola “Rethink”, invece, mostra come l’azienda stia cercando di condividere il proprio impegno non solo al suo interno e tra lo staff dei negozi, ma anche con i fornitori, dato che non può esserci una vera riduzione dell’impatto senza ripensare rapporti e processi lungo tutta la filiera produttiva.

Infine, “Replay” assume due significati distinti: richiama sia l’identità del marchio, sia il concetto di riutilizzo e seconda vita del prodotto, entrambe componenti fondamentali delle strategie di economia circolare sviluppate dal gruppo. Unire le caratteristiche di stile, durabilità e comfort dei capi a un messaggio di responsabilità, è la sfida che Replay si pone nello sviluppo delle sue collezioni e il suo marchio di fabbrica per il futuro (Replay, 2026).

Un elemento chiave dell’approccio circolare del gruppo è l’utilizzo di materiali riciclati per la realizzazione dei propri prodotti. Nel settore tessile, infatti, una delle principali criticità è legata all’utilizzo del cotone, il quale comporta un significativo consumo di acqua, pesticidi e fertilizzanti chimici.

L’azienda, di conseguenza, ha progressivamente introdotto all’interno delle proprie collezioni denim fibre riciclate, cotone rigenerato e materiali recuperati da prodotti già esistenti, con l’obiettivo di ridurre l’impatto ambientale legato alla produzione tradizionale del jeans.

La figura 22 mostra l’evoluzione temporale dei progetti più importanti sviluppati dall’azienda Replay dal 2011 al 2023.

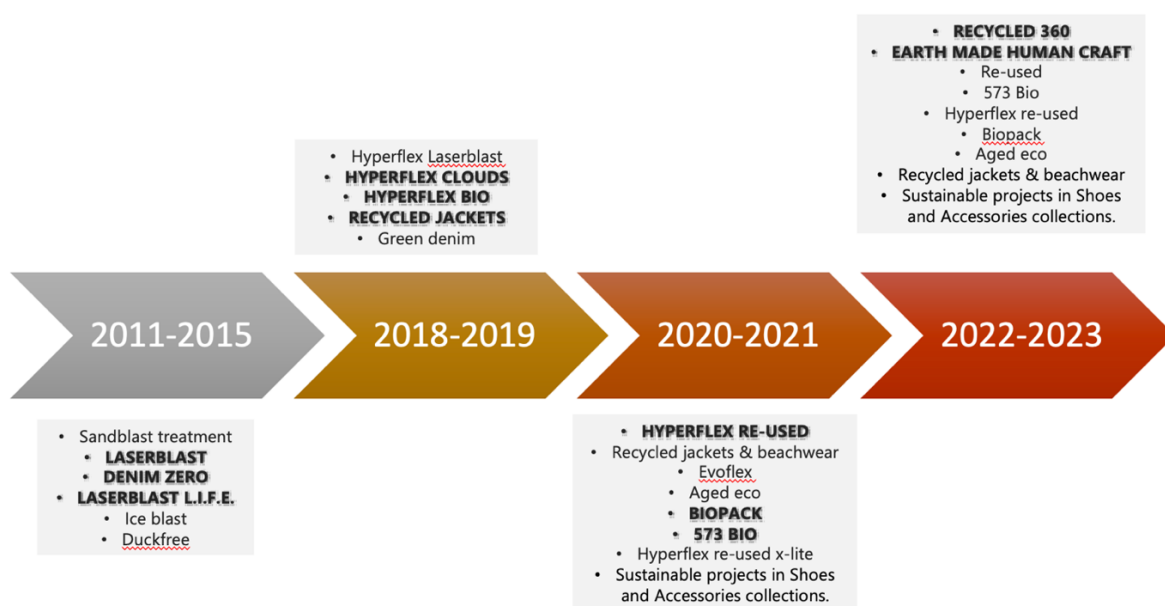


Figura 22: Evoluzione dei principali progetti di sostenibilità sviluppati da Replay (2011–2023).

Fonte: Replay (2023).

L'immagine evidenzia come il percorso dell'azienda non sia iniziato direttamente con iniziative di economia circolare interamente strutturate, ma si sia evoluto gradualmente, iniziando con interventi per ridurre l'impatto ambientale dei processi di produzione del denim e terminando con progetti più concentrati sul riutilizzo delle risorse.

Nella prima fase, dal 2011 al 2015, il gruppo ha prestato particolare attenzione allo sviluppo di nuovi trattamenti del denim e alla riduzione dell'impatto delle lavorazioni industriali sull'ambiente.

Di conseguenza, sono state sviluppate diverse iniziative, ognuna delle quali risponde alla necessità di ridurre la quantità d'acqua e sostanze chimiche utilizzate durante le fasi di lavaggio e finissaggio del denim, sostituendo gradualmente trattamenti più dannosi come il sandblasting tradizionale.

In seguito, vengono elencati i principali progetti implementati dall'azienda durante la prima fase:

- **Laserblast:** è un trattamento che permette di evitare l'utilizzo della chimica nello sviluppo del prodotto. I denim vengono declinati in lavaggi a ozono che consentono di risparmiare l'85% di acqua, grazie all'applicazione del Laserblast sulle zone d'usura. La tecnologia laser consente di ottenere l'effetto consumato finale e di ricreare l'effetto della raschiatura manuale o della sabbiatura.
- **Denim Zero:** la tecnica consiste nel dirigere un flusso di cristalli di ghiaccio pressurizzati sul denim per rimuovere l'indaco dalla superficie, producendo un effetto "chiaroscuro" e creando un contrasto tra le aree indaco trattate con il ghiaccio e le parti blu notte non abrasate. Frutto di una ricerca costante e approfondita, questa nuova tecnologia a basso impatto ambientale offre un notevole risparmio energetico e una riduzione del 90% del consumo idrico.



Figura 23: Progetto "Denim Zero". Fonte: Replay (2023).

- **Laserblast L.I.F.E:** questo trattamento utilizza pigmenti minerali naturali nella tecnica di tintura, che conferiscono al tessuto un caratteristico fascino vintage. Grazie alla tecnologia laser (a basso consumo idrico) si ricreano gli effetti “whiskering”; successivamente, ogni capo viene sottoposto a un lavaggio a bassa temperatura con pigmenti minerali nei toni del grigio e del marrone/ocra, per poi essere lasciato asciugare in modo da ottenere una trama ruvida.

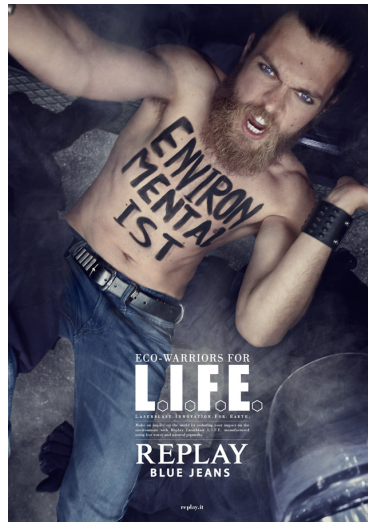


Figura 24: Tecnologia “Laserblast L.I.F.E.”.

Fonte: Replay (2023).

- **Ice Blast:** Nuovo trattamento ecologico ed ecosostenibile per il denim che consente di risparmiare fino all'85% del consumo idrico garantendo tonalità indaco molto brillanti. L'acqua viene raffreddata a -80° fino a trasformarsi in ghiaccio, per poi essere proiettata su specifiche zone del denim al fine di creare gli effetti “whiskers” e ottenere un look consumato. Questa speciale tecnologia permette di ridurre l'uso di acqua e rappresenta un'ottima alternativa al processo di sabbiatura, che Replay non utilizza più.

ICE BLAST
REPLAY
 BLUE JEANS MFG.CO

Figura 25: Tecnologia “Ice Blast”. Fonte: Replay (2023).

Nel 2018/2019, invece, inizia un secondo periodo caratterizzato da una maggiore integrazione tra sostenibilità ambientale, innovazione tecnologica e progettazione del prodotto.

In questa fase Replay passa dalla riduzione dell'impatto ambientale dei processi di produzione a una logica maggiormente focalizzata sulla progettazione sostenibile del prodotto.

Tra i progetti più importanti implementati in questo biennio troviamo "Hyperflex Laserblast", iniziativa che unisce le caratteristiche tecniche di Hyperflex con la tecnologia Laserblast. Hyperflex rappresenta una delle principali innovazioni tecnologiche sviluppate da Replay nel segmento denim stretch premium, combinando elevata elasticità, comfort e performance tecniche. Attraverso l'unione con la tecnologia Laserblast, Replay collega le migliori prestazioni tecniche con una riduzione significativa dell'impatto ambientale delle lavorazioni del denim (Replay, 2023).

Negli stessi anni nascono anche i progetti "Hyperflex Clouds" e "Hyperflex Bio".

Il lavaggio del primo si ottiene spruzzando sul denim vapore miscelato con un innovativo eco-enzima, il che consente di risparmiare fino all'80% di acqua rispetto ai metodi di lavaggio tradizionali e di ridurre al minimo l'impatto ambientale nella produzione del denim. Questa tecnica, oltre ad utilizzare prodotti chimici certificati ZDHC, permette di evitare l'uso di candeggina, permanganato e pietra pomice.



REPLAY
HYPERFLEX™
CLOUDS

Figura 26: Progetto "Hyperflex Clouds".

Fonte: Replay (2023).

Dietro al progetto Hyperflex Bio, invece, c'è un impegno concreto nei confronti di standard ecocompatibili, avallati da certificazioni riconosciute a livello internazionale.

La collezione adotta un approccio "dal campo al tessuto" che integra etica e rispetto in ogni fase della catena del valore. Essa è realizzata con materie prime eco-compatibili come cotone biologico, Better Cotton, cotone riciclato pre-consumo e poliestere

riciclato post-consumo da bottiglie in PET. I lavaggi sono interamente realizzati con fibre sostenibili e seguono le tecniche tradizionali di stone washing e scarping a mano, con particolare attenzione alle sostanze chimiche utilizzate in ogni fase della produzione, nel rispetto dell'impatto sociale e ambientale (Replay, 2023).



HYPER-ECO DENIM WITH ORGANIC COTTON AND RECYCLED FIBRES

Figura 27: Collezione “Hyperflex Bio”.

Fonte: Replay (2023).

Da evidenziare anche il progetto “Recycled Jackets”, orientato all'utilizzo di materiali riciclati per la produzione di giacche denim, e l'iniziativa “Green Denim”, focalizzata sulla riduzione dell'impatto ambientale delle lavorazioni attraverso tecniche maggiormente sostenibili.

Nel 2020/2021 il percorso di sostenibilità dell'azienda assume una connotazione ancora più vicina ai principi dell'economia circolare. Queste due annate, infatti, vedono lo sviluppo di numerosi progetti sostenibili tra cui “Hyperflex Re-Used”.

In quest'ultimo, il tessuto Hyperflex diventa “doppio” eco-sostenibile, grazie al cotone riutilizzato e al poliestere riciclato. Il primo proviene dagli scarti di fibre di cotone generati durante il processo di filatura, dove viene recuperato e reimmesso, dando così origine al cotone riutilizzato, il quale viene certificato CCS.

Il secondo utilizza il PET come materia prima, lo stesso utilizzato per le bottiglie di plastica. Le bottiglie di plastica vengono raccolte, selezionate, private di etichette e tappi e pulite. Questo materiale viene poi macinato in granuli di plastica che possono essere rifilati in nuova fibra. Inoltre, la produzione di poliestere riutilizzato comporta un minore consumo di energia e petrolio (Replay, 2023).



Figura 28: Progetto “Hyperflex Re-Used”.

Fonte: Replay (2023).

Un’evoluzione di questa linea è rappresentata da “Hyperflex Re-Used X-L.I.T.E.”, creata utilizzando tessuti più leggeri ed efficaci, mantenendo comunque l'utilizzo di materiali riciclati e minimizzando l'impatto sull'ambiente. Il progetto dimostra l'obiettivo di Replay di combinare sostenibilità, comfort e alta qualità tecnica nel prodotto finale.



Figura 29: Progetto “Hyperflex Re-Used X-L.I.T.E.”.

Fonte: Replay (2023).

Nello stesso periodo nasce “Evoflex”, capsule collection ideata fondendo tradizione e innovazione attraverso l’utilizzo di un tessuto impiegato negli sport estremi.

Questo nylon elasticizzato, oltre alle elevate prestazioni tecniche, presenta un grande vantaggio derivante dal fatto di provenire da fonti di plastica rigenerata.

REPLAY

EVOFLEX™

THE ULTIMATE EVOLUTION IN ECO PERFORMANCE

Figura 30: Collezione "Evoflex".

Fonte: Replay (2023).

Particolare importanza assume il progetto "Biopack", nel quale tutti i tessuti sono stati selezionati tra le fibre biologiche. Questo dimostra il costante impegno di Replay verso un approccio sostenibile, caratterizzato da un basso impatto ambientale e dal risparmio delle risorse primarie. L'approccio eco-sostenibile prevede l'uso di tessuti e trattamenti naturali, oltre che di imballaggi sostenibili. Questa capsule collection si presenta in una palette di colori naturali che sfiora le tonalità del blu, del nero e del bianco. Inoltre, tutti i colori e i lavaggi hanno nomi che derivano dagli elementi terra, acqua e aria (Replay, 2023).



Figura 31: Progetto "Biopack".

Fonte: Replay (2023).

Nel medesimo contesto si inserisce anche "573 Bio", un tessuto realizzato in cotone biologico che riproduce l'autentico look del denim Replay. Il cotone biologico viene coltivato utilizzando metodi e prodotti a basso impatto ambientale, nel rispetto dei requisiti di ecosostenibilità.

Inoltre, la gamma di colori 573 Bio si presenta in una palette rinnovata, dove non è disponibile solo il classico denim, ma anche capi di moda in generale. La scelta cromatica si basa su tonalità cipriate con un leggero effetto marmorizzato, ottenuto grazie al processo di tintura in capo (Replay, 2023).



Figura 32: Collezione “573 Bio”.

Fonte: Replay (2023).

Nel biennio 2022/2023 il percorso di sostenibilità sviluppato dall’azienda appare ulteriormente consolidato attraverso iniziative come “Recycled 360”.

Questo progetto è il nuovo obiettivo di Replay, finalizzato alla riduzione al minimo degli scarti. La missione del gruppo è cercare di utilizzare la minor quantità possibile di fibre vergini, ottenendo capi con un mix di fibre riciclate che può superare il 50% nella composizione del tessuto.

Una parte di queste fibre proviene dagli scarti di cotone generati durante i processi di filatura o dalle prove di tessitura: questo viene definito come cotone riciclato pre consumer, ovvero proveniente da scarti di tessuto e da vari tipi di test tecnici.

Altre fibre, invece, provengono dal recupero del cotone da capi già cuciti, ovvero da prototipi o test di lavaggio, che possono provenire da vecchie collezioni. Questi capi vengono distrutti e reinseriti nel processo di filatura. Il cotone proveniente da questo processo viene quindi definito post consumer. Oltre al cotone, c'è il poliestere riciclato, che proviene da bottiglie in PET riciclate.

Questa tecnologia consente un risparmio idrico fino al 65% nel processo industriale e una riduzione delle emissioni di anidride carbonica del 45% rispetto al normale ciclo di produzione.

La gamma di prodotti può variare in base alle esigenze e creare diverse miscele di tessuti con diversi gradi di elasticità: comfort, power e infine Hyperflex. Tutto ciò dimostra l’impegno dell’azienda nel voler creare un tessuto incredibilmente sostenibile,

riducendo al minimo l'impatto ambientale e consentendo di avere un prodotto con tessuti classificati secondo le norme GRS (Replay, 2023).

RECYCLED 360[®]

Figura 33: Progetto "Recycled 360".

Fonte: Replay (2023).

Infine, molto interessante risulta il progetto "Earth Made Human Crafted", il quale racconta la storia di pezzi unici dal carattere distintivo. La dicitura human crafted conferma l'obiettivo di entrare in sintonia con la natura, puntando sull'uso di pigmenti minerali naturali certificati ZDHC.



Figura 34: Progetto "Earth Made Human Crafted".

Fonte: Replay (2023).

Nel complesso, i progetti sviluppati da Fashion Box S.p.A. mostrano come Replay stia cercando di cambiare gradualmente il proprio modello produttivo utilizzando innovazioni tecnologiche, materiali riciclati, riduzione dell'impatto ambientale e valorizzazione del ciclo di vita del prodotto.

L'aspetto maggiormente rilevante del caso Replay non è la quantità di iniziative che sono state messe in atto, ma piuttosto il modo in cui l'azienda ha cercato di integrare la sostenibilità nel suo posizionamento premium, mantenendo le caratteristiche di qualità, performance e design.

4. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E IMPLICAZIONI STRATEGICHE

4.1. ALLINEAMENTO TRA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Lo studio del caso Fashion Box S.p.A. sottolinea come Replay stia gradualmente cercando di incorporare la sostenibilità ambientale all'interno del suo posizionamento competitivo nel mercato globale del denim premium.

Nel caso dell'azienda asolana, la sostenibilità non viene considerata esclusivamente come un'attività parallela, ma come parte sempre più fondamentale della progettazione del prodotto, dell'innovazione tecnologica, della gestione della supply chain e della creazione dell'identità del brand.

Questo aspetto risulta cruciale nel settore del denim premium, nel quale la competitività di un'azienda non dipende esclusivamente dal prezzo ma anche dalla capacità di offrire qualità e valore percepito del prodotto.

Il tentativo di integrare la sostenibilità con il posizionamento premium del marchio è l'elemento più interessante del caso Replay.

Come già spiegato nei capitoli precedenti, il premium denim a differenza del fast fashion pone il suo focus sulla qualità dei materiali e sulla durabilità del prodotto: nell'azienda esaminata, tale impostazione risulta coerente con le strategie sostenibili sviluppate negli ultimi anni.

Il rischio che i clienti percepiscano i prodotti sostenibili come meno performanti o di qualità inferiore rispetto ai prodotti tradizionali è una delle principali preoccupazioni legate alle strategie ESG nel settore fashion. Replay, invece, supera questa divergenza attraverso l'utilizzo di materiali riciclati e fibre rigenerate che vengono collegate a concetti come comfort e qualità del prodotto finale.

L'approccio dell'azienda rispecchia il pensiero degli studiosi Porter e Van der Linde (1995) nel loro celebre articolo "Green and Competitive: Ending the Stalemate", nel quale spiegano come le imprese più competitive siano quelle che trasformano le sfide ambientali in opportunità strategiche di innovazione. Gli autori, infatti, criticano fortemente il metodo classico secondo cui le politiche ambientali sono una conseguenza diretta dell'aumento dei costi e della riduzione della produttività.

Secondo loro, al contrario, un'ottima strategia ambientale può portare a numerosi benefici come migliorare l'efficienza produttiva, stimolare l'innovazione tecnologica e creare vantaggi competitivi sostenibili.

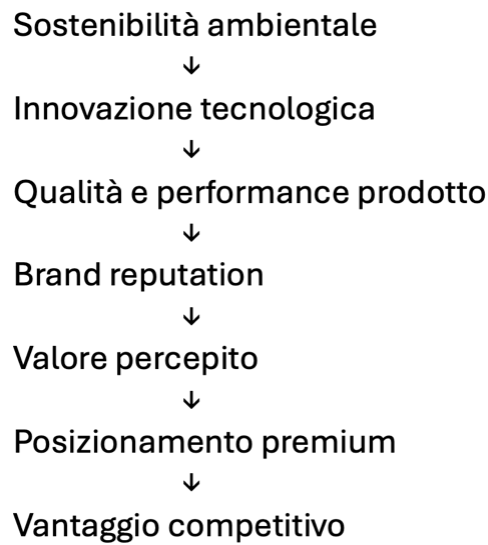


Figura 35: Relazione tra sostenibilità ambientale e posizionamento competitivo nel caso Replay.

Fonte: elaborazione personale

Nel caso di Replay, l'integrazione delle strategie ambientali direttamente nei processi produttivi e nella progettazione del prodotto, è evidente anche dall'evoluzione delle strategie sviluppate nel tempo. L'obiettivo essenziale delle prime iniziative, infatti, era ridurre l'impatto ambientale delle lavorazioni denim, in particolare riducendo la quantità d'acqua utilizzata e sostituendo processi più inquinanti.

In seguito, l'azienda si evolve verso una logica sempre più orientata all'integrazione dei fondamentali dell'economia circolare all'interno della proposta di valore del brand e alla progettazione sostenibile dei propri prodotti: questo passaggio sottolinea come l'azienda stia passando da una sostenibilità "di processo" a una sostenibilità direttamente in simbiosi con il prodotto.

Questo case study dimostra anche come il premium fashion possa essere più adatto a strategie sostenibili rispetto ai modelli convenzionali del fast fashion.

Nella maggior parte dei casi, le aziende premium dispongono di grandi margini economici per investire nelle tecnologie produttive a basso impatto ambientale, portando di conseguenza il cliente a dare maggiore importanza a temi come la qualità e durabilità del prodotto. Nel loro articolo "Is Luxury Compatible with Sustainability? Luxury Consumers' Viewpoint", gli studiosi Kapferer e Michaut-Denizeau (2017) precisano infatti come i consumatori del premium fashion risultino più inclini a riconoscere il valore economico di beni sostenibili e caratterizzati da una qualità

percepita elevata.

Nella realtà Replay, il motto “Reduce, Rethink, Replay” riassume chiaramente il tentativo dell'azienda di associare il proprio nome a principi come l'innovazione responsabile, la riduzione degli sprechi e l'economia circolare, mostrando la determinazione di incorporare la sostenibilità nella propria strategia competitiva.

Con il rischio di greenwashing sempre più presente, questo approccio risulta particolarmente significativo, infatti, innumerevoli aziende hanno iniziato a parlare di sostenibilità senza cambiare concretamente i propri processi produttivi o la supply chain.

Nel caso Fashion Box S.p.A., invece, la credibilità delle strategie ESG sviluppate è rafforzata da investimenti in innovazione tecnologica, monitoraggio dei fornitori, certificazioni ambientali e processi di tracciabilità.

In questo contesto, la sostenibilità non solo riduce gli impatti ambientali, ma aumenta anche il valore del marchio e la fidelizzazione del cliente: fattori come autenticità e responsabilità ambientale stanno diventando sempre più importanti per percepire la qualità del brand.

Tuttavia, il rapporto tra sostenibilità e posizionamento competitivo presenta numerose criticità. L'adozione di pratiche sostenibili all'interno del modello produttivo, infatti, richiede elevati investimenti, un aumento della complessità organizzativa e continui processi di innovazione tecnologica.

La riduzione dell'impatto ambientale nel comparto denim richiede modifiche significative nella scelta delle materie prime, nella gestione della catena di approvvigionamento e nei processi di lavaggio. L'utilizzo di materiali riciclati e tecnologie produttive a basso impatto, può portare l'azienda a sostenere costi superiori rispetto ai sistemi tradizionali, oltre alla necessità di sviluppare competenze tecniche e sistemi di controllo sempre più sofisticati.

Questo elemento rappresenta uno dei più grandi dilemmi che caratterizzano il fashion system: da un lato, le imprese sono motivate a investire in progetti di sostenibilità al fine di soddisfare le esigenze dei clienti, degli stakeholder e delle normative ambientali; dall'altro questi investimenti possono aumentare notevolmente la complessità gestionale e le spese produttive dell'azienda.

Nel caso di Replay, l'azienda affronta tali sfide utilizzando una strategia a lungo termine, nella quale la sostenibilità viene considerata complementare alla proposta competitiva stessa.

Infine, l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) e del Digital Product Passport (DPP), stanno cambiando drasticamente le modalità di comunicazione degli impatti ambientali. Replay quindi, investendo in tracciabilità, certificazioni ambientali e innovazione sostenibile, non sta solamente rispondendo alle pressioni ambientali, ma si sta preparando ad un'evoluzione prossima del settore.

Per concludere, il caso Fashion Box S.p.A. mostra concretamente come la sostenibilità, la qualità del prodotto e l'identità del marchio possono andare avanti di pari passo in una strategia che mira a rimanere competitiva nel lungo termine.

Più che rappresentare un semplice elemento reputazionale, la sostenibilità sembra assumere nel caso Replay il ruolo di leva strategica attraverso cui rafforzare il valore del marchio, differenziarsi rispetto ai competitor e costruire un modello competitivo maggiormente coerente con l'evoluzione del mercato fashion contemporaneo.

4.2. CRITICITA' STRATEGICHE E MARGINI DI MIGLIORAMENTO

Nonostante i notevoli progressi compiuti da Fashion Box S.p.A. nell'integrazione della sostenibilità all'interno delle proprie strategie aziendali, l'analisi compiuta sottolinea come il percorso verso un modello di business completamente sostenibile sia ancora pieno di ostacoli e opportunità di miglioramento.

Il concetto di sostenibilità, infatti, non può essere considerato come un obiettivo raggiunto in modo definitivo, ma come un processo in continua evoluzione che richiede capacità di adattamento e di gestione delle complessità che caratterizzano le filiere globali.

Come illustrato nel capitolo precedente, la complessità della supply chain globale rappresenta l'elemento più evidente dell'analisi di Fashion Box, in quanto funziona attraverso una rete internazionale di fornitori, produttori e partner.

Sebbene questa struttura fornisca un vantaggio produttivo e commerciale, è anche una delle principali preoccupazioni dal punto di vista sostenibile.

La crescente attenzione verso la tracciabilità delle filiere richiede infatti una capacità di monitoraggio sempre più approfondita lungo tutte le fasi della catena del valore.

Sebbene Replay abbia sviluppato metodi di valutazione dei fornitori e sistemi di controllo, la raccolta di dati ambientali affidabili e comparabili rimane un processo particolarmente difficile.

Oltre alle scelte fatte dal brand, ci sono anche altri soggetti operanti in ambiti culturali, normativi e finanziari differenti che determinano la sostenibilità del prodotto finale.

Questa questione diventa ancora più importante ora che le nuove regole europee richiedono alle imprese di essere sempre più trasparenti sulle informazioni ESG lungo l'intera catena del valore. In effetti, le aziende dovranno avere una disponibilità di dati significativamente più ampia rispetto al passato a causa dell'imminente introduzione del Digital Product Passport e dell'aumento degli obblighi di rendicontazione previsti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive. Per Replay, questo significa che devono essere migliorati i sistemi per raccogliere, verificare e gestire le informazioni ambientali dai vari livelli della filiera.

Una seconda criticità consiste nella forte dipendenza dall'utilizzo di cotone nei processi produttivi.

Sebbene l'azienda abbia aumentato gradualmente l'utilizzo di cotone organico, cotone riciclato e fibre sintetiche riciclate, il denim continua ad essere composto prevalentemente con materiali che presentano ancora un impatto ambientale significativo. La coltivazione del cotone è infatti collegata a elevati consumi idrici, utilizzo di terreni agricoli e vulnerabilità rispetto ai cambiamenti climatici (Fashion Box S.p.A., 2024).

Questa situazione non colpisce solamente l'azienda esaminata, ma l'intero settore del denim. Di conseguenza, il miglioramento delle prestazioni ambientali non può essere realizzato solo con l'adozione di materiali certificati, ma è necessaria una ricerca continua per trovare fibre alternative e nuovi metodi per ridurre ancora di più la pressione sugli ecosistemi.

Un terzo elemento critico è collegato al reale livello di circolarità ottenuto dal modello Replay.

Nel capitolo precedente è stato spiegato come l'azienda abbia sviluppato numerose iniziative con l'obiettivo di ridurre gli sprechi nella produzione e utilizzare materiali riciclati: molte di queste, però, continua a concentrarsi sulle fasi di progettazione e produzione del prodotto.

La circular economy, infatti, è un concetto molto ampio che comprende l'intero ciclo vita del prodotto e non si limita solamente al riciclo delle materie prime. Essa, di conseguenza, include anche la fase di riutilizzo, riparazione, recupero e valorizzazione del prodotto una volta che il consumatore termina il suo utilizzo.

Il caso Fashion Box, sotto questo punto di vista, mostra molti passi avanti per quanto riguarda la produzione sostenibile, ma evidenzia ancora margini di miglioramento relativamente alla gestione delle fasi post-consumo. Sebbene il marchio abbia progettato programmi mirati alla sostenibilità del prodotto, l'analisi fatta suggerisce che investimenti in modelli basati su resale, riparazione e recupero dei capi, potrebbero rafforzare ulteriormente la coerenza del percorso di sostenibilità ambientale.

Un altro problema si potrebbe verificare durante la fase di misurazione degli impatti ambientali.

La rendicontazione delle performance ESG all'interno del settore della moda ha compiuto notevoli progressi negli ultimi anni. Nonostante Replay sia in possesso di certificazioni ambientali, sistemi di monitoraggio e procedure di raccolta dati, la crescente richiesta di informazioni approfondite e verificabili richiede un miglioramento continuo delle tecniche utilizzate.

La vera difficoltà, oltre alla raccolta delle informazioni, è anche la capacità di misurare in modo preciso la riduzione effettiva degli impatti causati dalle varie iniziative che sono state implementate. Infatti, molti indicatori ambientali dipendono da dati esterni che possono cambiare in base al contesto di riferimento. Di conseguenza, la comparabilità delle prestazioni ambientali tra diverse aziende è ancora limitata e rende difficile valutare in modo oggettivo il successo delle politiche adottate.

In un contesto come questo, aumentare la percentuale delle proprie collezioni con strumenti di valutazione del ciclo di vita (Life Cycle Assessment) potrebbe essere un modo per ottenere un miglioramento per Replay. Questo approccio, infatti, consentirebbe di ottenere una panoramica più ampia degli impatti ambientali che si verificano lungo le varie fasi della catena di approvvigionamento, dalla produzione delle materie prime fino alla gestione del prodotto a fine vita.

Il rapporto tra crescita aziendale e sostenibilità ambientale rappresenta un ulteriore elemento critico.

L'azienda è presente in molti paesi attraverso una rete globale di società controllate, distributori e punti vendita, operando in un mercato globale altamente competitivo.

Sebbene questa presenza sia uno dei principali punti di forza del marchio, comporta anche un aumento della complessità organizzativa e degli effetti sulle operazioni logistiche e distributive. Infatti, l'espansione globale e l'aumento dei volumi di vendita possono ostacolare gli obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale. Sebbene l'azienda stia investendo in tecnologie più sostenibili ed efficienti, la continua crescita del business richiede risorse, trasporti e attività produttive che generano effetti sull'ambiente.

La vera sfida strategica per il gruppo è quindi non solo ridurre gli effetti delle proprie operazioni, ma anche riuscire a separare gradualmente la crescita economica dal consumo di risorse naturali.

Per concludere, l'analisi svolta del caso Replay evidenzia come la sostenibilità sia un percorso di trasformazione aziendale che incorpora relazioni lungo la catena del valore, modelli organizzativi e processi produttivi.

I risultati ottenuti dall'azienda dimostrano come le questioni ambientali siano sempre più integrate nelle strategie di business.

Tuttavia, i problemi riscontrati e le opportunità di miglioramento suggeriscono che il passaggio a modelli sostenibili veramente efficaci richiede un equilibrio costante tra innovazione, competitività e responsabilità ambientale.

Di conseguenza, uno dei principali fattori che influenzeranno l'efficacia delle strategie di sostenibilità sviluppate dal gruppo nei prossimi anni sarà la capacità di adattarsi alle modifiche normative, tecnologiche e di mercato.

4.3. IMPLICAZIONI PER IL SETTORE DELLA MODA

L’analisi del gruppo Fashion Box S.p.A. consente di sviluppare alcune riflessioni che vanno oltre la singola realtà aziendale, permettendo di comprendere alcune delle principali trasformazioni che stanno interessando l’intero settore della moda.

La sostenibilità, infatti, non rappresenta più solamente una questione ambientale, ma un fenomeno capace di avere un impatto sul modo in cui le imprese organizzano le proprie attività, progettano i loro prodotti e formano relazioni con il mercato (Fashion Box S.p.A., 2024).

Dallo studio emergono quattro principali implicazioni per il settore della moda.



Figura 36: Principali implicazioni della sostenibilità per il settore della moda.
Fonte: elaborazione personale

La prima riguarda la graduale evoluzione del concetto di qualità all’interno del settore fashion.

Per molto tempo la qualità di un prodotto nel mondo dell’abbigliamento è stata associata specialmente a caratteristiche quali la resistenza dei materiali di composizione, la cura delle lavorazioni e il valore estetico del capo. La crescente attenzione verso gli impatti ambientali e l’evoluzione delle aspettative dei consumatori, tuttavia, ha ampliato questa definizione.

Come evidenziano gli autori Niinimäki et al. (2020) nel loro articolo intitolato “The environmental price of fast fashion”, la qualità oggi non è soltanto “fare bene un prodotto”, ma progettarne uno che mantenga valore nel tempo: durevole, riparabile e

inserito in un sistema circolare. In altre parole, il valore di un capo è ora valutato sia per le sue caratteristiche fisiche che per il modo in cui è stato progettato e realizzato.

Questo cambiamento segna una trasformazione significativa nel settore moda, poiché le aziende devono combinare questioni tradizionalmente distinte come la qualità del prodotto e la sostenibilità ambientale. Di conseguenza, la sostenibilità tende a diventare una componente della qualità percepita piuttosto che un elemento aggiuntivo del prodotto.

La seconda implicazione consiste nella crescente centralità dei dati e delle informazioni.

Negli ultimi anni, il settore fashion ha visto un aumento della domanda di informazioni da parte di consumatori, istituzioni e stakeholder. Le imprese sono tenute a dichiarare informazioni sempre più approfondite sull'origine dei materiali e sugli impatti ambientali causati dai loro prodotti: proprio in questo contesto, essere in possesso di dati affidabili risulta fondamentale.

La sostenibilità non può più essere comunicata solamente attraverso messaggi generici ma, al giorno d'oggi, deve essere supportata da prove concrete e verificabili. Le aziende di moda devono investire in sistemi informativi, strumenti di monitoraggio e competenze in grado di convertire enormi volumi di dati in informazioni utili per la gestione delle proprie attività e per la comunicazione con terzi.

Il settore del fashion è sempre più interessato dalla crescente importanza dei dati.

A differenza del passato, dove la creatività e la capacità di interpretare le tendenze erano molto importanti, oggi assume sempre maggiore rilevanza la capacità di utilizzare dati ambientali affidabili. Tale cambiamento ha un impatto significativo sul processo decisionale delle aziende, sulla valutazione delle proprie prestazioni e sulla costruzione di un rapporto di fiducia con il mercato.

La terza implicazione è la trasformazione delle competenze che vengono richieste alle imprese del settore.

Il profilo professionale delle persone che partecipano alle attività aziendali, infatti, sta cambiando a causa dell'integrazione della sostenibilità.

Le competenze tradizionali collegate al settore della moda, come il design e lo sviluppo del prodotto, continuano ad assumere un ruolo fondamentale: esse, però, vengono sempre più affiancate da conoscenze relative alla gestione ambientale, all'analisi dei dati e alla rendicontazione ESG. Di conseguenza, sono richieste competenze

multidisciplinari e una maggiore collaborazione tra le diverse funzioni aziendali. Le imprese fashion sono obbligate a sviluppare capacità che vanno oltre la semplice progettazione del prodotto e che coinvolgono aspetti tecnici, normativi e gestionali sempre più complessi. La sostenibilità non è solo una questione di tecnologia o di produzione, ma richiede anche un cambiamento nel modo in cui le organizzazioni vedono il proprio ruolo e prendono decisioni.

La formazione e l'aggiornamento personale assumono quindi un'importanza sempre più rilevante per assicurarsi che le aziende siano in grado di affrontare le nuove sfide del mercato.

L'ultima implicazione riguarda la costante evoluzione dei comportamenti di consumo. Sebbene il prezzo e l'estetica continuino ad essere i principali fattori nelle decisioni di acquisto, un numero sempre maggiore di clienti dimostra particolare interesse per la qualità dei materiali, durabilità dei prodotti e la trasparenza delle informazioni che i brand forniscono ai consumatori. Questa evoluzione contribuisce alla trasformazione del rapporto tra aziende e consumatori. Al giorno d'oggi, il consumatore svolge un ruolo attivo nella valutazione dei prodotti, dimostrando in questo modo sempre più aspettative verso temi come la responsabilità ambientale.

Le aziende devono confrontarsi con un mercato in cui la comunicazione deve essere supportata da contenuti veri e precisi. La crescente consapevolezza dei consumatori potrebbe anche aiutare a creare modelli di consumo maggiormente orientati alla qualità e alla durabilità dei prodotti, contribuendo a ridurre la logica dell'acquisto impulsivo, il quale ha caratterizzato l'ultimo cambiamento nel settore della moda.

Nel suo insieme, il caso Fashion Box S.p.A. mostra come la sostenibilità stia cambiando il settore della moda in modi che vanno ben oltre la semplice riduzione degli effetti ambientali. In effetti, l'analisi ha portato a una ridefinizione del concetto di qualità, una maggiore centralità dei dati, un cambiamento delle competenze professionali e una modifica dei comportamenti di consumo. La sostenibilità deve essere vista come un fenomeno che ha il potenziale per cambiare il modo in cui le aziende della moda funzionano e generano valore nei prossimi anni, piuttosto che come una tendenza temporanea.

L'esperienza di Replay dimostra come le aziende del settore siano chiamate ad affrontare una transizione che riguarda l'intero modello di business, non solo gli aspetti produttivi. In effetti, la capacità di adattamento organizzativa e strategica è necessaria a causa del crescente interesse per la trasparenza, la responsabilità ambientale e la

qualità sostenibile. Le aziende che possono integrare la sostenibilità, l'innovazione e le competenze specialistiche in questo contesto potranno rispondere meglio alle nuove esigenze del mercato e alle modifiche normative future.

Inoltre, i risultati del caso mostrano che il percorso verso una moda più sostenibile è ancora in fase di sviluppo e potrebbe vedere ulteriori progressi nei prossimi anni. Questo è il motivo per cui risulta particolarmente intrigante chiedersi quali saranno i futuri progressi nel settore del denim e quali sviluppi potrebbero rappresentare il prossimo passo verso la transizione sostenibile, che verrà esaminato nel paragrafo seguente.

4.4. PROSPETTIVE FUTURE DEL DENIM SOSTENIBILE

L'analisi del caso Fashion Box S.p.A. sottolinea come il passaggio a modelli produttivi più sostenibili sia un processo ancora in evoluzione destinato a modificare in modo significativo il futuro del settore denim mondiale.

Sebbene negli ultimi anni siano stati compiuti significativi progressi capaci di ridurre gli effetti ambientali della produzione tessile, sono necessarie ulteriori innovazioni e modifiche strutturali per affrontare le sfide che caratterizzano il settore.

In questo contesto, il denim sostenibile deve essere visto come un modello produttivo in continua evoluzione, influenzato da cambiamenti nelle tecnologie, nei materiali, nelle regole e aspettative del mercato: esso, quindi, non può più essere considerato come una semplice categoria di prodotto.

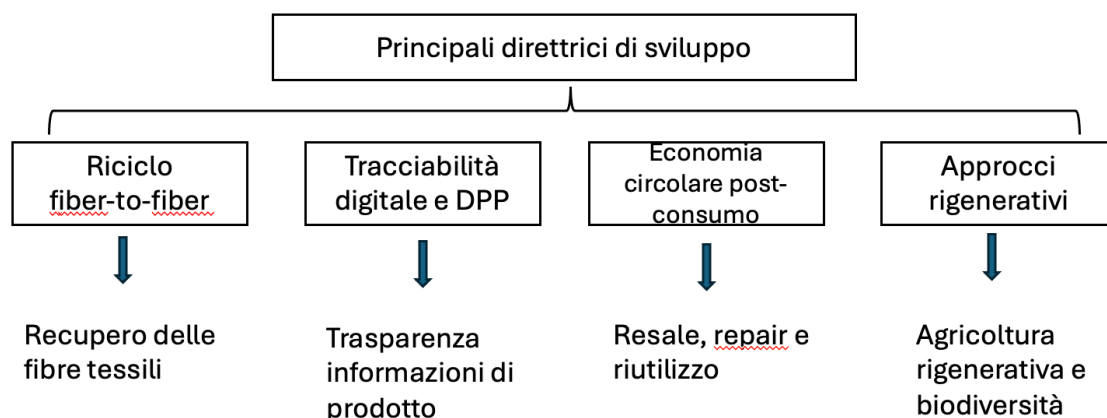


Figura 37: Principali direttrici evolutive del denim sostenibile.

Fonte: elaborazione personale.

La ricerca di nuove materie prime e soluzioni che possano ridurre la dipendenza dalle fibre tradizionali è uno dei principali driver di sviluppo.

Come possiamo notare dallo studio condotto, la materia prima principale utilizzata per produrre il denim è ancora il cotone. Tuttavia, i problemi ambientali che accompagnano la sua coltivazione stanno costringendo il settore a testare nuovi materiali e metodi di riciclo sempre più sofisticati.

Le prospettive future sembrano orientate verso un riciclo "fiber-to-fiber" su larga scala, ovvero tecnologie chimiche che permettono di recuperare fibre da tessuti misti come cotone e poliestere, molto comuni anche nel denim stretch moderno.

Al giorno d'oggi, meno dell'1% dei rifiuti tessili viene riciclato realmente in nuove fibre

tessili. Queste tecnologie mirano a mantenere elevate le caratteristiche prestazionali delle fibre recuperate, favorendo una maggiore circolarità delle risorse. Ciò differisce dalle tecniche di riciclo tradizionali, che spesso comportano una perdita di qualità del materiale (GEA, 2024).

Di pari passo allo sviluppo del riciclo avanzato, il settore del denim sta gradualmente modificando la progettazione del prodotto stesso.

I jeans sono stati storicamente sviluppati principalmente per essere estetici, funzionali e commerciali. In futuro, per facilitare il recupero e il reinserimento dei materiali nei cicli produttivi, la progettazione dovrà anche considerare la fase successiva all'utilizzo del prodotto. Questo cambiamento risulta particolarmente significativo per il settore, poiché i materiali misti, gli accessori metallici, i trattamenti chimici e gli elementi elastici possono creare problemi nei processi di riciclo.

Di conseguenza, la capacità di sviluppare prodotti che siano compatibili con le future tecnologie di riciclo potrebbe essere una delle principali componenti di innovazione del settore.

La digitalizzazione delle informazioni di prodotto è un altro aspetto che potrebbe avere un impatto significativo sull'evoluzione del denim sostenibile.

La trasparenza nel settore moda, infatti, è sempre più richiesta da parte dei consumatori, e questo fenomeno potrebbe aumentare ulteriormente con l'introduzione di strumenti come il Digital Product Passport. Come spiegato nel capitolo precedente, esso consentirà di associare a ciascun prodotto una serie di informazioni relative all'origine delle materie prime, alle lavorazioni svolte, agli impatti ambientali causati e alle procedure per la gestione del prodotto a fine vita.

In altre parole, la capacità di ottenere dati standardizzati e verificabili potrebbe cambiare il modo in cui il mercato vede il valore di un prodotto.

Parallelamente, il futuro del denim sostenibile potrebbe essere caratterizzato da una progressiva estensione dei principi dell'economia circolare oltre la sola fase produttiva. L'analisi del caso Replay mostra come molte delle misure attualmente in atto si concentrano sulla riduzione degli impatti ambientali dei processi di produzione. Tuttavia, la visione della Ellen MacArthur Foundation afferma che il passaggio a una nuova economia tessile richiede anche di preservare i tessuti e le fibre al loro massimo valore durante l'utilizzo e di promuovere in seguito il reinserimento dei prodotti. In quest'ottica, i modelli di business circolari fondati sul riutilizzo e sulla rivendita stanno assumendo un'importanza sempre più rilevante all'interno del mondo fashion.

L'obiettivo di questi modelli è aumentare il tasso di utilizzo degli indumenti e ridurre il consumo di nuove risorse.

Grazie alla sua elevata durabilità e alla sua capacità di mantenere le proprie caratteristiche funzionali ed estetiche nel tempo, il denim è un ottimo candidato per tali strategie. Pertanto, la diffusione di questi modelli potrebbe aumentare la durata utile dei capi e aiutare a gestire meglio le risorse tessili (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Il progressivo rafforzamento delle normative europee è un altro fattore che avrà certamente un impatto sul futuro del settore. In effetti, a causa dei requisiti sempre più rigorosi in materia di progettazione, tracciabilità e comunicazione delle prestazioni ambientali, le organizzazioni comunitarie stanno sviluppando una serie di strumenti per migliorare la sostenibilità dei prodotti tessili.

Tali azioni potrebbero contribuire ad accelerare l'adozione di standard comuni lungo l'intera catena di approvvigionamento, ridurre il rischio di informazioni false e favorire una maggiore comparabilità tra prodotti concorrenti, obbligando così le aziende del denim a incorporare sempre più la sostenibilità nelle loro strategie di sviluppo del prodotto.

Infine, l'evoluzione del concetto di sostenibilità è una delle prospettive più interessanti. Finora, la maggior parte delle strategie ambientali si è concentrata sulla riduzione degli effetti negativi della produzione. Tuttavia, le più recenti revisioni della letteratura hanno posto maggiore enfasi su approcci rigenerativi. In questa prospettiva, l'obiettivo non è solo ridurre il consumo di risorse o le emissioni, ma contribuire in modo attivo al miglioramento degli ecosistemi coinvolti nella produzione. Quando applicato al settore del denim, questo metodo potrebbe aiutare a diffondere più pratiche agricole rigenerative nella coltivazione del cotone, politiche per la tutela della biodiversità e strategie che mirano a produrre impatti ambientali favorevoli lungo l'intera catena del valore.

Le prospettive descritte sottolineano come il futuro del denim sostenibile dipenderà sempre meno da nuove tecnologie e più dalle capacità delle imprese di incorporare diversi aspetti della sostenibilità nei loro business model. Il settore sta infatti subendo una trasformazione che sta gradualmente ridefinendo i suoi standard. Questi cambiamenti includono materiali riciclati di nuova generazione, sistemi di tracciabilità digitale più sofisticati, modelli circolari orientati al post-consumo e metodi rigenerativi. In tale contesto, il caso Fashion Box S.p.A. è molto importante perché mostra come alcune di queste dinamiche sono già presenti nelle strategie che Replay ha creato. Le

iniziative messe in atto negli ultimi anni affermano la determinazione dell'azienda ad anticipare le evoluzioni più significative del mercato e adattarsi a un contesto caratterizzato da aspettative sempre più elevate in merito alla sostenibilità ambientale. In conclusione, come evidenziato nell'analisi, c'è ancora molta strada da fare per riuscire ad ottenere un denim veramente sostenibile. Il settore dovrà continuare a investire in innovazione, ricerca e sviluppo e aumentare la capacità di collaborare tra aziende, istituzioni e altri attori della filiera per affrontare i cambiamenti che si verificheranno nei prossimi anni. In questo modo, la sostenibilità è vista come un processo continuo di miglioramento che ha un impatto sempre più significativo sulle pratiche di progettazione, produzione e consumo del denim in tutto il mondo.

CONCLUSIONE

Lo scopo della seguente tesi è stato quello di esaminare come la sostenibilità ambientale agisce all'interno del settore della moda, analizzando il modo in cui le aziende incorporano le pratiche sostenibili nelle loro strategie competitive.

In particolare, la ricerca ha cercato di capire come la sostenibilità può evolvere da un semplice requisito normativo a un mezzo strategico in grado di aiutare le imprese a rimanere competitive.

Analizzando la letteratura è emerso come il concetto di sostenibilità sia diventato sempre più centrale nel management contemporaneo. L'attenzione si è estesa da una visione tradizionalmente orientata solamente alla performance economica ad una che considera anche gli impatti ambientali e sociali delle attività aziendali, favorendo l'adozione di metodi multidimensionali come la Triple Bottom Line e l'integrazione dei criteri ESG nei processi decisionali.

Di conseguenza, la sostenibilità è ora vista come una parte importante delle strategie aziendali e della creazione di valore nel lungo periodo, piuttosto che solo come un insieme di obblighi normativi o iniziative filantropiche.

La tesi si è concentrata in particolare sul settore della moda, il quale rappresenta uno dei comparti più influenzati dalle sfide di sostenibilità.

È necessario un ripensamento dei modelli produttivi tradizionali a causa dell'elevato consumo di risorse naturali, delle emissioni generate lungo le filiere globali, dell'uso intensivo di sostanze chimiche e acqua e della crescente produzione di rifiuti tessili.

In questo scenario, l'adozione dei principi dell'economia circolare e delle pratiche di Sustainable Supply Chain Management si pone come una delle principali direttrici di cambiamento del settore.

Il raggiungimento di una maggiore sostenibilità nel settore fashion, come sottolineato dall'analisi svolta, non può limitarsi a interventi circoscritti: è necessario un approccio sistemico che coinvolga l'intera catena del valore.

Le aziende che vogliono affrontare le sfide ambientali contemporanee devono prestare sempre più attenzione alla gestione responsabile delle materie prime, alla progettazione di prodotti orientati alla circolarità, alla riduzione degli sprechi e al controllo delle condizioni operative lungo la catena di approvvigionamento.

In questo modo, la sostenibilità assume una dimensione trasversale in grado di coinvolgere tutte principali attività aziendali, dalla progettazione fino alla comunicazione con i clienti finali.

Lo studio del caso Fashion Box S.p.A. ha permesso di esaminare in modo concreto come questi principi possono essere applicati a un'azienda che opera nel segmento premium del denim. Come dimostrato nei capitoli precedenti, infatti, Replay sta gradualmente inserendo la sostenibilità ambientale all'interno della sua strategia aziendale. In particolare, l'azienda ha gradualmente integrato la sostenibilità nella propria strategia attraverso investimenti in innovazione tecnologica, il monitoraggio della supply chain, l'ottenimento di certificazioni ambientali e l'utilizzo di materiali maggiormente sostenibili. Queste iniziative sono un esempio di come la sostenibilità può essere vista come un mezzo per innovare e diventare più competitivi.

Il rapporto tra sostenibilità e posizionamento competitivo rientra tra gli elementi più rilevanti che sono emersi dall'analisi. Il caso Replay dimostra come le strategie ambientali possano essere incorporate nella proposta di valore del marchio senza andare ad intaccare le caratteristiche distintive che caratterizzano il segmento premium del mercato.

Lo studio ha inoltre evidenziato come le caratteristiche del segmento premium del settore della moda siano particolarmente favorevoli all'adozione di politiche sostenibili. In effetti, le aziende possono investire più facilmente in processi produttivi innovativi e in materiali con un impatto ambientale ridotto quando prestano maggiore attenzione alla qualità, al valore percepito e alla durata del prodotto. Il caso Fashion Box S.p.A. suggerisce quindi che la sostenibilità e la competitività non debbano essere considerate obiettivi contrapposti, bensì traguardi che possono essere perseguiti in modo complementare e sinergico.

La ricerca ha anche evidenziato il ruolo crescente dell'innovazione tecnologica nel passaggio verso modelli più sostenibili. L'industria della moda sta cambiando radicalmente il modo in cui viene generato il valore. Ciò è dovuto a progressi nella lavorazione del denim, all'utilizzo di materiali riciclati e rigenerati, ai sistemi di monitoraggio ambientale e agli strumenti di tracciabilità delle filiere. In questo senso, la tecnologia non è solo uno strumento per aumentare l'efficienza della produzione, ma è anche una leva essenziale per raggiungere obiettivi di sostenibilità.

Tuttavia, la strada verso modelli di business completamente sostenibili è ancora piena di criticità. Le aziende del settore affrontano ancora sfide significative a causa della

complessità delle supply chain globali, della necessità di garantire elevati livelli di trasparenza e tracciabilità, degli investimenti necessari per l'innovazione sostenibile e del rischio di fenomeni di greenwashing.

Alla luce delle evidenze emerse, è ragionevole presumere che il futuro dell'industria della moda sarà sempre più influenzato dalla capacità delle aziende di incorporare sostenibilità, innovazione e competitività nei loro business model. Il successo aziendale nel lungo periodo sarà sempre più fondato sulle crescenti aspettative dei consumatori e sulla trasparenza delle filiere.

In conclusione, il caso Fashion Box S.p.A. spiega come la sostenibilità ambientale può avere un ruolo strategico nelle aziende della moda, aiutando non solo a ridurre drasticamente gli impatti ambientali, ma anche a creare vantaggi competitivi duraturi. Di conseguenza, le imprese che riusciranno ad unire in modo efficace innovazione, responsabilità ambientale e creazione di valore saranno quelle maggiormente in grado di affrontare le sfide competitive dei prossimi anni e di contribuire concretamente alla transizione verso modelli di sviluppo più sostenibili.

BIBLIOGRAFIA

- Bhardwaj, V. e A. Fairhurst (2010), "Fast Fashion: Response to Changes in the Fashion Industry", in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 20, n. 1, pp. 165–173.
- Bocken, N.M., I. De Pauw, C. Bakker e B. Van der Grinten (2016), "Product Design and Business Model Strategies for a Circular Economy", in *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33, n. 5, pp. 308–320.
- Brundtland, G.H. (1987), *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.
- Bruce, M., L. Daly e N. Towers (2004), "Lean or Agile: A Solution for Supply Chain Management in the Textiles and Clothing Industry?", in *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, n. 2, pp. 151–170.
- Chapagain, A.K., A.Y. Hoekstra, H.H.G. Savenije e R. Gautam (2006), "The Water Footprint of Cotton Consumption: An Assessment of the Impact of Worldwide Consumption of Cotton Products on the Water Resources in the Cotton Producing Countries", in *Ecological Economics*, vol. 60, n. 1, pp. 186–203.
- Chugá-Chamorro, V., M. Naranjo-Toro, O. Godoy-Collaguazo e A. Basantes-Andrade (2025), "Sustainable Treatments in Denim Fabric: A Systematic Review of Environmental Impact", in *Sustainability*, vol. 17, n. 23, art. 10469.
- Delai, I. e S. Takahashi (2016), "Sustainability Management Evolution: Literature Review and Consolidative Model", in *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, numero speciale 9, pp. 115–131.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing.
- Ellen MacArthur Foundation (2017), *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*.
- Ellen MacArthur Foundation (2023), *The Jeans Redesign: Insights Report 2021–2023*.
- European Parliamentary Research Service (2019), *Environmental Impact of the Textile and Clothing Industry*, PE 633.143, gennaio 2019.
- Fashion Box S.p.A. (2024), *Bilancio di Sostenibilità 2023*.
- Fashion Box S.p.A. (2023.), *Documentazione tecnica interna relativa alla tecnologia Hyperflex Cloud*.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York times magazine*, 32.

- Gereffi, G., J. Humphrey e T. Sturgeon (2005), "The Governance of Global Value Chains", in *Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1, pp. 78–104.
- Hiller Connell, K.Y. e J.M. Kozar (2017), "Introduction to Special Issue on Sustainability and the Triple Bottom Line within the Global Clothing and Textiles Industry", in *Fashion and Textiles*, vol. 4, n. 1, art. 16.
- Kapferer, J.N. e A. Michaut-Denizeau (2017), "Is Luxury Compatible with Sustainability? Luxury Consumers' Viewpoint", in *Advances in Luxury Brand Management*, Cham, Springer International Publishing, pp. 123–156.
- Kirchherr, J., D. Reike e M. Hekkert (2017), "Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions", in *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 127, pp. 221–232.
- Korhonen, J., A. Honkasalo e J. Seppälä (2018), "Circular Economy: The Concept and Its Limitations", in *Ecological Economics*, vol. 143, pp. 37–46.
- Martínez, J.B., M.L. Fernández e P.M.R. Fernández (2016), "Corporate Social Responsibility: Evolution through Institutional and Stakeholder Perspectives", in *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 25, n. 1, pp. 8–14.
- Merli, R., M. Preziosi e A. Acampora (2018), "How Do Scholars Approach the Circular Economy? A Systematic Literature Review", in *Journal of Cleaner Production*, vol. 178, pp. 703–722.
- Montabon, F., M. Pagell e Z. Wu (2016), "Making Sustainability Sustainable", in *Journal of Supply Chain Management*, vol. 52, n. 2, pp. 11–27.
- Niinimäki, K., G. Peters, H. Dahlbo, P. Perry, T. Rissanen e A. Gwilt (2020), "The Environmental Price of Fast Fashion", in *Nature Reviews Earth & Environment*, vol. 1, n. 4, pp. 189–200.
- Periyasamy, A.P. e S. Periyasami (2023), "Critical Review on Sustainability in Denim: A Step toward Sustainable Production and Consumption of Denim", in *ACS Omega*, vol. 8, n. 5, pp. 4472–4490.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- Porter, M.E. e V.E. Millar (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", in *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E. e C. Van der Linde (1995), "Green and Competitive: Ending the Stalemate", in *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 5, pp. 120–134
- Replay (2022), *Libretto informativo sulla storia del denim allegato al prodotto, documento aziendale*, Fashion Box S.p.A.
- Replay (2023), *Sustainability Journey 2023, documento aziendale*.
- Replay (2025), *Sustainability Journey 2025, documento aziendale*.

Replay (2023), Hyperflex, documentazione aziendale.

Seuring, S. e M. Müller (2008), “From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management”, in Journal of Cleaner Production, vol. 16, n. 15, pp. 1699–1710.

Slaper, T.F. e T.J. Hall (2011), “The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work”, in Indiana Business Review, vol. 86, n. 1, pp. 4–8.

United Nations (2006), Principles for Responsible Investment (PRI), New York, United Nations.

Vehmas, K., A. Raudaskoski, P. Heikkilä, A. Harlin e A. Mensonen (2018), “Consumer Attitudes and Communication in Circular Fashion”, in Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, vol. 22, n. 3, pp. 286–300.

SITOGRAFIA

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

<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/circularity-of-the-eu-textiles-value-chain-in-numbers>

https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/eliminate-waste-and-pollution>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circulate-products-and-materials>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/regenerate-nature>

<https://www.replayjeans.com/it/about-us/>

https://www.replayjeans.com/it/sustainability-stories/?srsIid=AfmBOoriszP_qM_kmVVLb7SgPaYQeX6i75AQ2qi_Walrl8o6iry4J08S

<https://www.iso.org/standard/60857.html>

<https://www.iso.org/standard/63787.html>

<https://www.gea.com/it/stories/gea-solutions-enable-fiber-to-fiber-recycling-of-textiles/>

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

Il sottoscritto Alessandro Carollo, matricola numero 883321, iscritto presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Management e Sostenibilità, autore dell'elaborato finale "Sostenibilità ambientale nel settore moda: il caso Replay", relatrice Carlotta Benedetti, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

di NON aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo elaborato finale.