Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Fast Fashion e Responsabilità Sociale delle Imprese

Il caso Zara

Studente/essa
Angelo Ghitti

Relatore/trice
Caterina Carletti

Corso di laurea
Economia aziendale

Indirizzo di approfondimento
Marketing & Sales

Tesi di Bachelor

STUDENTSUPSI

Manno, Settembre 2017

Abstract

La CSR (*Corporate Social Responsibility, in italiano Responsabilità Sociale delle Imprese*) è un tema che ha preso forma dopo l'ondata di crisi e scandali che hanno caratterizzato la fine del Novecento. Questi avvenimenti hanno concretizzato un concetto che si è fortificato sempre più col passare degli anni, a tal punto che le imprese non possono più permettersi di agire senza rispettare i temi legati alla sostenibilità.

In questo lavoro la lente di ingrandimento si focalizzerà sul settore della moda, addentrandosi in particolare nel settore della fast fashion. Ovvero quelle imprese che riescono a proporre nuovi capi d'abbigliamento anche ogni due settimane e che fondano e basano il loro business sulla continua rotazione dei vestiti. Nello specifico si parla di marchi come Zara e H&M, ma anche Primark, Bershka e Mango. Tutti brand che hanno assunto grande potere e visibilità, nonché un'accresciuta notorietà in questi ultimi anni. Lo scopo del lavoro è capire se si tratti di un business sostenibile analizzando la compatibilità tra la fast fashion e la CSR.

Per rispondere a questa domanda è stato analizzato anche il caso Zara, brand simbolo del settore. Dall'analisi è emerso che quest'ultima si impegna parecchio nell'attuare politiche aziendali a favore della sostenibilità. L'azienda spagnola infatti ha messo in atto politiche di risparmio energetico presso i punti vendita, informa sistematicamente i propri dipendenti sul come operare in maniera sostenibile, utilizza combustibile biodiesel per i propri trasporti e produce anche dei capi d'abbigliamento in cotone al 100%. Ricicla inoltre quanto più materiale possibile, dagli appendiabiti alle placche degli allarmi al materiale degli imballaggi. In più si impegna a ripulire la propria produzione come promesso dopo lo scandalo dell'inquinamento delle acque cinesi. Oltre a questo l'azienda e la fondazione a nome del titolare Amancio Ortega versano soldi, seppur non a scadenze regolari, a fondazioni benefiche oppure agli ospedali, come nel caso dell'ultima donazione che ha fatto notizia.

Il problema maggiore rimane però legato alla questione dello spreco dovuto proprio alla particolare strategia di business del settore. Si può sintetizzare semplificando la questione nelle seguenti parole: "Un flusso continuo di vestiti immessi sul mercato, spesso utilizzati per poco tempo e che di conseguenza si trasformano rapidamente in rifiuti". L'elaborato spinge quindi ad una riflessione in merito al modello di business delle aziende operanti nella fast fashion. La strategia è senza dubbio vincente in termini di profitto, ma fa nascere qualche perplessità se parliamo di compatibilità con i temi della CSR. A causa dei problemi di spreco infatti non si può certo affermare che il settore sia totalmente sostenibile. Potrebbe comunque esistere una strada che possa spingerlo verso una dimensione più incline e conforme a questa definizione, anche perché la fast fashion è già positiva per quei mercati e per quelle persone che, disponendo di una bassa disponibilità di reddito, grazie a questo sistema possono permettersi di compiere acquisti in questo senso. Oppure, vista in ottica genitori, può essere davvero conveniente negli acquisti dedicati ai figli, essendo quest'ultimi in continua crescita e dovendo perciò provvedere costantemente alla sostituzione dei vestiti. Inoltre, come visione per il futuro, il modello della fast fashion potrebbe essere reso più sostenibile se interpretato in chiave più "formativa". Ad esempio aiutando il cliente a trarre considerazioni in base al taglio, colore o stile che più predilige, affinché poi si possa spingere con sicurezza verso un acquisto più importante in termini di qualità e di prezzo. Spendendo poco nel frattempo.

Sommario

Abstract 2

Sommario 3

1 Introduzione 5

1.1 Introduzione al tema 5

1.2 Metodologia 6

1.3 Scopo del lavoro 6

2 La responsabilità sociale delle imprese 8

2.1 Marketplace 9

2.2 Workplace 10

2.3 Community 11

2.4 Environment 12

2.5 Communication 13

3 Settore moda e caratteristiche della fast fashion 16

3.1 Supply chain 17

3.2 Segmentazione del mercato sulla base del prezzo 20

3.3 Origine del termine 21

3.4 Differenze di business della fast fashion 21

3.4.1 La continua rotazione dei vestiti 21

3.4.2 Mirare ai volumi 22

3.4.3 Impatto sulla Supply Chain 22

3.4.4 Strategie di marketing 23

3.4.5 La nuova pubblicità 24

3.5 Brand della fast fashion 25

4 Moda e CSR 27

4.1 Inquinamento acque 27

4.2 Materie prime e consumi 28

4.3 Condizioni di lavoro 28

4.4 Supply chain 29

5 Caso Zara 30

5.1 Storia 30

5.2 Assortimento 30

5.3 Punto vendita 34

5.4 Strategie CSR 35

5.4.1 Marketplace 35

5.4.2 Workplace 35

5.4.3 Community 35

5.4.4 Environment 36

5.4.5 Communication 37

6 Conclusione 38
7 Riflessione personale 40
8 Bibliografia 43

1 Introduzione

1.1 Introduzione al tema

La colonna portante su cui si sviluppa il lavoro è la responsabilità sociale delle imprese (in seguito denominata anche *CSR*, ossia *Corporate Social Responsibility*), con una focalizzazione rivolta al settore della moda, in particolare alla fast fashion. Un "nuovo" settore che ha assunto una rilevanza significativa in quest'ultimo decennio all'interno del settore dell'abbigliamento, accaparrandosi di fatto gran parte del mercato di massa grazie al sistema della rotazione veloce dei vestiti. Articoli a basso costo e sempre in linea con le ultime tendenze sono le caratteristiche principali dei prodotti offerti dalle aziende di questo settore. Lo scopo del modello di business è "generare" una continua affluenza di clienti presso i punti vendita e di conseguenza un considerevole numero di vendite. Un sistema quindi totalmente diverso da quello del tradizionale fashion retail, che si basava sulle due classiche stagioni autunno/inverno e primavera/estate. Di fatto il nuovo settore è in grado di offrire nuovi articoli anche ogni due settimane, questo perché mira a generare il profitto in maniera differente, puntando cioè ai volumi. Il marchio più noto e che più rappresenta concretamente la fast fashion è sicuramente Zara. Conosciuta in tutto il mondo e leader assoluta del settore. Vi sono anche altri marchi molto famosi, H&M in particolare, ed altri che stanno acquisendo potere e visibilità, come Berskha e Primark.

La CSR invece nasce, o meglio si concretizza, sull'ondata di scandali e crisi che caratterizzarono la fine del Novecento. Allora l'opinione pubblico si mobilitò per proteggere l'interesse delle persone accrescendo il livello di informazione e il numero di controlli. Al fine di tutelarsi. Questo tema ha catturato sempre più l'attenzione della società e di conseguenza ha costretto le aziende ad adattare le proprie attività a seconda delle esigenze dei propri clienti. Il rispetto dell'ambiente, unito alle condizioni di lavoro ed alla provenienza dei prodotti sono temi diventati sempre più importanti, a tal punto che gli stessi consumatori non sono più disposti a sorvolare su un eventuale mancato rispetto di queste tematiche. Proprio per questa ragione l'inosservanza di questi temi si potrebbe velocemente tradurre in un drastico crollo a livello di immagine, accompagnato per conseguenza da un altrettanto drastico crollo dei profitti. Una situazione che potrebbe condurre a conseguenze disastrose, talvolta insanabili, tali da non permettere più all'azienda di riprendersi. Nella migliore delle ipotesi l'unica possibilità è stanziare pesanti investimenti in attività specifiche che mirino a risanare l'immagine, e sperare che col tempo la situazione si ristabilizzi. In questo caso fa testo ad esempio quanto accaduto alla Nike con lo scandalo dello sfruttamento minorile del 1996.

Le aziende di oggi si vedono quindi costrette a rispettare i criteri della CSR, ma questo comporta investimenti importanti in termini di risorse, finanziarie e non, che mirino a realizzare attività nel rispetto della responsabilità sociale e non solo a generare profitto. Si tratta infatti di una vera e propria integrazione a livello di strategia aziendale che consenta l'adempimento di tutte le promesse fatte nei confronti dei vari stakeholders dell'azienda. Questo processo viene anche chiamato "triplice profitto", ossia profitto economico, sociale e ambientale

(Jenny Assi, Caterina Carletti, Roberto Klaus e Christian Marazzi, 2006, p. 9-20)

In un settore come quello della moda gli argomenti su cui viene principalmente catalizzata l'attenzione sono legati ai problemi di spreco, problemi ambientali, condizioni di lavoro e di produzione, oltre che dei prodotti utilizzati per la produzione. Ve ne sono altri, altre sfaccettature e altri modi di catalogare i problemi ma i principali temi critici rimangono questi. Inutile dire che ognuno di essi riguarda strettamente le tematiche della CSR ed è proprio su questo legame che si struttura l'elaborato.

1.2 Metodologia

La metodologia che verrà utilizzata per svolgere questo lavoro sarà logica e lineare. Prima di tutto infatti si analizzeranno le fondamenta su cui si basa tutto il progetto, ossia la responsabilità sociale delle imprese. Andando a scorporare il concetto in quelle che sono le tematiche principali di questo argomento. In questo modo si otterrà un quadro teorico sufficientemente ampio e dettagliato per sviluppare la tesi.

Fatto questo si passerà all'analisi di quelle che sono le caratteristiche del settore della moda e, più nello specifico, del settore della fast fashion. Sarà molto importante fare una distinzione tra i due, sottolineando quelle che sono le principali caratteristiche distintive del settore preso in esame.

A questo punto il prossimo passo sarà osservare quelli che sono i temi critici che legano il settore alle tematiche di CSR. In questo capitolo verranno quindi esposti i principali problemi legati alla sostenibilità che derivano dal settore della moda.

Infine, per concretizzare quanto visto finora, verrà esposto il caso pratico dell'azienda più rappresentativa del settore, andando a riprendere le basi teoriche sviluppate nel capitolo sulla responsabilità sociale. In questo modo si potrà analizzare quanto fatto dall'azienda in termini di sostenibilità.

Il lavoro si chiuderà con le conclusione e le riflessioni personali in merito a quanto emerso.

1.3 Scopo del lavoro

Lo scopo finale del lavoro è valutare la compatibilità del settore della fast fashion con gli aspetti della responsabilità sociale delle imprese. Si tratta in particolar modo di esaminare i punti critici che legano questi due argomenti e valutarne la compatibilità, analizzando anche l'operato in termini di sostenibilità del marchio Zara.

In questo modo sarà possibile ottenere una visione d'insieme che permetta di trarre considerazioni importanti sia sul particolare modello di business che caratterizza le aziende del settore, sia sugli scenari futuri che potrebbero eventualmente rendere il settore più sostenibile. Anche perché le problematiche di oggi destano già parecchie preoccupazioni in merito a quello che potrà essere il futuro e quindi, se non le si attribuisce il giusto peso e non si svolgono azioni per contrastare questo andamento, potremmo ritrovarci a dover risolvere problemi difficilmente risolvibili. Come ad esempio l'aumento dei rifiuti, a cui si ricollegata la fast fashion che produce capi d'abbigliamento che possiamo definire "usa e getta" e che quindi

va ad incrementare direttamente il numero di rifiuti. Si tratta quindi di valutare tramite questo elaborato se il modello di business della fast fashion sia un modello sostenibile.

2 La responsabilità sociale delle imprese

Da oltre dieci anni ormai le imprese si trovano confrontate con il concetto di responsabilità sociale delle imprese, ossia una filosofia aziendale che non miri unicamente a generare profitto per i propri azionisti, ma bensì tenga in considerazione anche gli altri portatori d'interesse (*stakeholders*), come i dipendenti, i consumatori, l'ambiente e la comunità locale. Un pensiero che si è sviluppato attorno alla metà degli anni Novanta sull'onda di una serie di scandali che hanno incrinato l'immagine e la reputazione di molte aziende, oltre ad attivare l'intera opinione pubblica. Tuttavia il primo ad attivarsi in questo senso fu Henry Ford quando decise di aumentare i salari e la produzione con lo scopo di abbassare i prezzi e rendere il suo prodotto accessibile a tutti. Ford quindi, già nel 1919, si schierò a favore di un concetto che assumerà una forma concreta solo a fine secolo.

Si può quindi affermare che a causa dei vari scandali, finanziari e non, si sia passati da un concetto di *shareholder value* ad un concetto di *stakeholder value*, ossia il passaggio da una concezione di business accentrata solo sul guadagnare soldi per i propri azionisti a una strategia aziendale che comprenda tutti coloro che hanno interesse nell'azienda. Anche perché a farne le spese della bolla finanziaria degli ultimi anni del Novecento, e degli scandali finanziari e ambientali di alcune delle più grandi multinazionali, sono stati soprattutto i consumatori, i lavoratori, i fondi pensione e i piccoli risparmiatori. Da cui infatti è nato il bisogno di tutelarsi a favore della trasparenza e della buona condotta da parte delle imprese. Oggigiorno questo tema è addirittura divenuto materia di studio, e non potrebbe essere altrimenti data l'importanza assunta dallo stesso da dieci anni a questa parte.

La CSR ha quindi assunto sempre più importanza con passare degli anni, il concetto si è sviluppato fino ad arrivare a comprendere tutti gli elementi che rientrano nel discorso di responsabilità sociale. Tutto ruota principalmente attorno al concetto del triplice profitto: profitto economico, profitto ambientale e profitto sociale. Ciò significa che oggi l'attività di un'impresa non deve e non può mirare solo a far più soldi possibile, disinteressandosi della società e del mondo in cui opera. Così le imprese hanno iniziato a rispettare sempre di più questo tipo di tematiche, soprattutto a causa del fatto che il mancato impegno in questo senso comporterebbe una perdita sul lungo periodo a causa del crescente interesse da parte dei consumatori.

(Jenny Assi, Caterina Carletti, Roberto Klaus e Christian Marazzi, 2006, p. 9-20)

Infatti il consumatore "…si presenta, diversamente dal passato, insieme a una responsabilità sociale del soggetto, ora più attento alle conseguenze della sua attività di consumo sull'ambiente, sulle condizioni di lavorative di chi produce il bene e così via". (Romano Cappellari, 2016, p. 20)

È possibile suddividere la CSR in 5 capitoli: *Marketplace, Workplace, Community, Environment e Communication.* Ognuno di essi riguarda un aspetto diverso e ognuno si occupa di un aspetto della sostenibilità specifico. Ovviamente vanno tutti presi in considerazione e insieme racchiudono tutto ciò che serve per comprendere le varie sfaccettature delle tematiche di responsabilità sociale a cui le imprese devono dar conto per

poter attuare una strategia aziendale che rispetti queste tematiche in modo efficace ed efficiente.

2.1 Marketplace

La questione del mercato è sicuramente il tema che riguarda correla maggiormente il profitto e le tematiche di CSR. Questo perché riguarda più da vicino rispetto alle altre tematiche l'attività in concreto, verso i propri clienti e fornitori in particolare. Fanno parte di questo tema infatti il prodotto e il prezzo ad esempio.

I consumatori hanno, di anno in anno, dato sempre più rilevanza ai temi riguardanti la sostenibilità, come infatti viene dimostrato da una ricerca svolta dal GKF Eurisko. Il grafico sottostante indica la graduatoria dei temi che vanno a costruire la reputazione di un'azienda secondo i consumatori.

("La sostenibilità è il secondo driver della reputazione d'impresa!", s.d.)

Come si può notare la sostenibilità è seconda solo alla qualità del prodotto che, per ovvi motivi, rimane la preferenza imprescindibile dei consumatori. Ma ciò cosa significa?

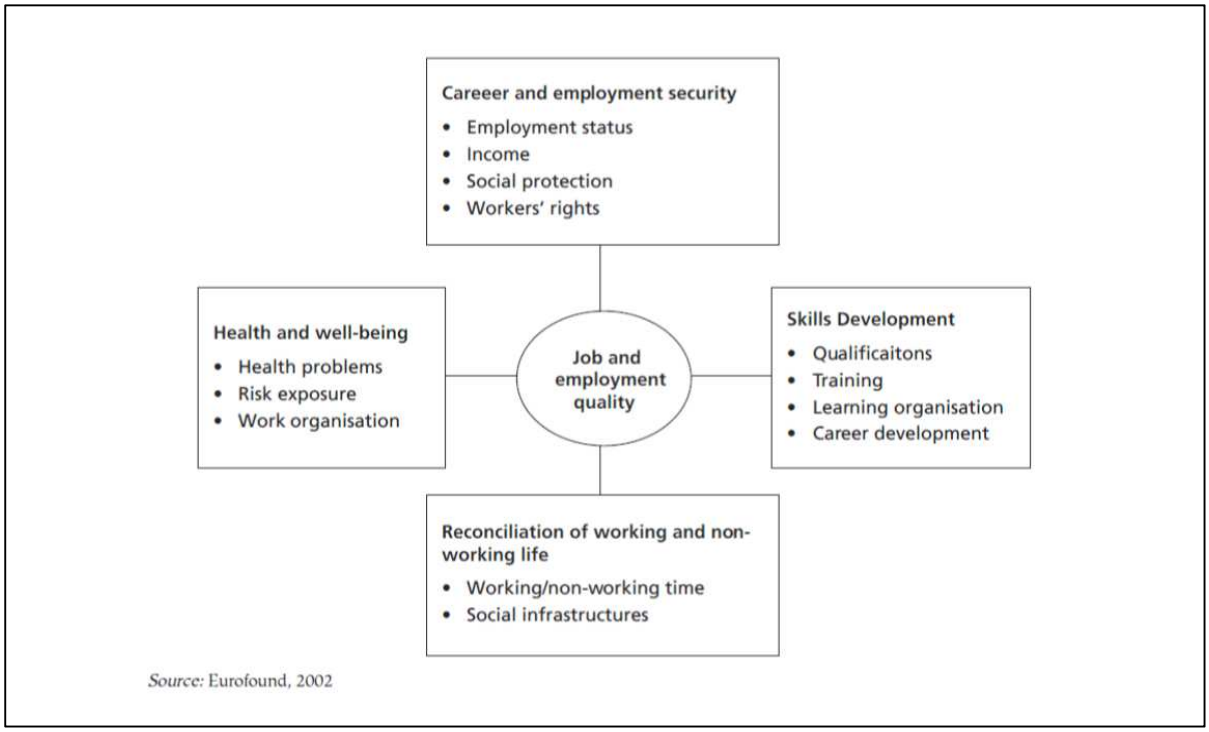
Significa che la responsabilità sociale (la sostenibilità) condiziona molto le scelte dei consumatori, e per tanto le imprese non possono più assumere un atteggiamento sufficiente e superficiale su questo argomento. Il che porta anche le imprese a riflettere su azioni di marketing specifiche che mirino a favore di questa questione.

Inoltre bisogna tener conto che questa ricerca risale al 2012, ed è quindi ipotizzabile e presumibile che l'influenza esercitata da questo tema sulle scelte del consumatore è aumentata ulteriormente negli ultimi 5 anni. Per le imprese non rimane altra scelta che operare nel rispetto della CSR, soprattutto nei confronti dei propri clienti e dei propri fornitori, ma anche nei confronti dei propri soci d'affari e investitori. Nel concreto i temi su cui concentrarsi sono principalmente la gestione della filiera e la qualità del prodotto, mirando sempre alla maggior

soddisfazione possibile dei consumatori, grazie anche a un prezzo giusto e a una continua innovazione che rispetti i nuovi bisogni. Per fare ciò l'impresa può utilizzare l'etichettatura, in modo da fornire tutte le informazioni sul prodotto ai diretti interessati (dato il continuo aumento d'interesse dei clienti nei confronti, ad esempio, dell'origine dei prodotti), un marketing intelligente ed etico e, da non dimenticare, una buona comunicazione esterna che comprenda tutti i vari *stakeholders*, poiché la trasparenza è un elemento imprescindibile per una comunicazione efficace e produttiva. Anche perché "…grazie a Internet, l'accesso immediato a una grande quantità di informazioni sui prezzi, sui prodotti e sulle aziende che li realizzano. Il consumatore è quindi competente, esigente, selettivo e abituato a ricercare attivamente le informazioni sui prodotti o servizi che li interessano". (Romano Cappellari, 2016, p .19)

2.2 Workplace

Altro pilastro portante della responsabilità sociale delle imprese, anche se non direttamente correlato ai profitti come il *Marketplace,* è il *Workplace*. Il concetto nacque con la rivoluzione industriale, in cui si cominciò ad inculcare nella società la cultura del lavoro e l'importanza dello stesso. Col tempo questo concetto assunse forza e rilevanza, tanto che al giorno d'oggi è praticamente un suicidio l'inosservanza di quest'ultimo. Lo sa bene la Nike con lo scandalo dello sfruttamento minorile del 1996 che gli costò un patrimonio, sia per un discorso di calo dei profitti che per gli investimenti fatti per risanare l'immagine dell'azienda.



("EU: Conceptual framework for quality of work and employment", s.d.)

Oggigiorno il concetto si è ampliato (vedi immagine soprastante) e comprende non solo temi riguardanti la salute, la sicurezza nell'impiego e la giusta retribuzione, ma anche la possibilità di formarsi e fare carriera, così come un'integrazione a livello di cultura aziendale che permetta di sviluppare uno scopo univoco all'interno dell'impresa. Questo comporta un notevole beneficio reale per l'azienda poiché un'integrazione e gestione delle risorse umane svolta in maniera efficiente si traduce spesso in un maggior impegno e una maggior motivazione da

parte dei propri dipendenti, il che non può che agevolare il business dell'azienda. Una sorta di situazione *win-win*, considerando anche che non si parla solo di un incremento motivazionale ma anche di competenze e conoscenze. Inoltre i dipendenti spesso sono in prima linea, soprattutto con la clientela, e quindi sono essi stessi l'immagine dell'azienda. Oltre a questo bisogna considerare che i benefici apportati a un solo individuo comportano presumibilmente un benessere maggiore nel nucleo famigliare, finendo così per aumentare l'intero benessere sociale della comunità.

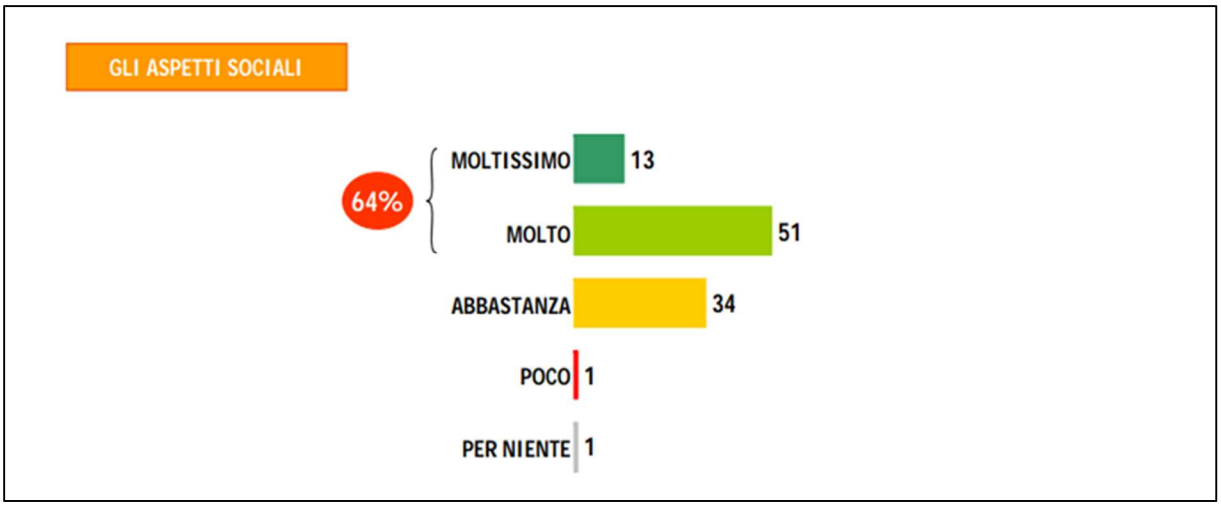
La forza lavoro è quindi diventata non solo materia indiscutibile della responsabilità sociale ma anche un fattore competitivo su cui puntare, anche perché la corretta gestione porta dei notevoli vantaggi, mentre una gestione sbagliata e non rispettosa di questa tematica comporterebbe notevoli svantaggi e perdite.

In questo caso i principali interessati sono quindi i dipendenti, ovviamente, e i sindacati. Fondamentale concentrarsi su argomenti quali le pari opportunità, la possibilità di formazione e carriera e una giusta retribuzione. Tutti temi che vanno ad incrementare la soddisfazione e la motivazione del personale stesso, soprattutto facendo anche in modo di integrare tutti i dipendenti all'interno della filosofia aziendale, creando un unico pensiero condiviso. A sostegno di tutto ciò possono essere sicuramente utili anche delle efficienti relazioni con i sindacati, nonché l'offerta di un lavoro che discosti il più possibile dalla monotonia.

2.3 Community

Seppur non evidente c'è un legame molto forte tra l'imprese e il territorio in cui opera ed inoltre, entrambi possono giovarne dalla relazione. La comunità locale infatti può beneficiare della presenza di un'azienda, arrivando addirittura a farne un vantaggio competitivo rispetto agli altri territori. Per l'impresa invece è fondamentale che rispetti e aiuti la comunità dove essa è insediata, facendo ad esempio proprie le cause del territorio in questione.

Qui di seguito è indicato un grafico di quanto sia realmente l'importanza data dai consumatori alle attività sociali svolte dalle imprese.



("Sostenibilità: anche gli aspetti sociali sono importanti", s.d.)

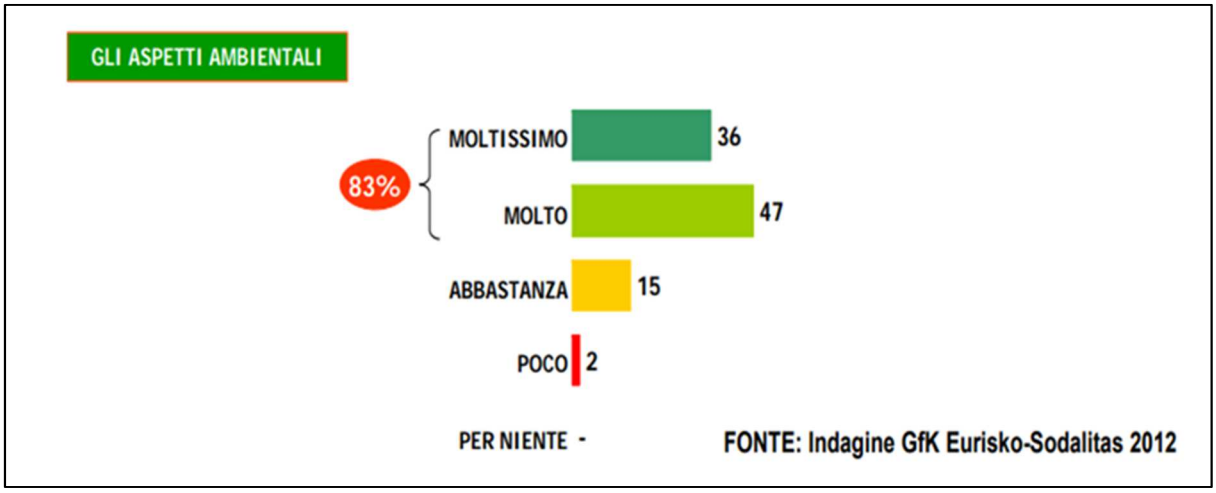
Questo dimostra che l'impatto sociale che l'impresa ha sul territorio e sulla comunità è una leva importante su cui le aziende devono lavorare. Attività rivolte in questa direzione possono tradursi in uno sviluppo duraturo dell'impresa, che tramite il dialogo con la comunità potrà trarne benefici economici importanti. Oltre che aiutare la comunità. In questo caso i principali attori interessati sono quindi le autorità pubbliche, che tramite l'ausilio di donazioni e servizi mirati da parte dell'impresa possono andare ad aiutare le infrastrutture pubbliche, la qualità della vita e persino il grado di occupazione.

2.4 Environment

I disastri ambientali tra il 1970 e 2012 hanno provocato 2,4 trilioni di dollari di danni e la morte di ben 1,94 milioni di persone. Come indica la stima contenuta nell'atlante realizzato dall'Organizzazione meteorologica mondiale. ("Costo dei disastri climatici. In 42 anni 1,94 milioni di morti e 2,4 trilioni di dollari di danni", s.d.). Numeri spaventosi che continueranno a far paura e ad aumentare se non si cerca di dare una svolta a questo andamento il più velocemente possibile. I continui sbalzi climatici, che sempre più si sono verificati in questi ultimi anni, sono infatti solo un campanello d'allarme di quello che porterà la nostra continua inosservanza del pianeta.

Per queste ragioni il rispetto dell'ambiente è, o per lo meno dovrebbe essere, parte integrante dell'attività di qualsiasi azienda, e non solo. L'impegno in questi termini, anche a livello di singolo individuo, deve essere alla base di ogni azione. Le imprese sono quindi chiamate innanzitutto a produrre in modo sostenibile, facendo attenzione alle materie utilizzate e cercando di ridurre al minimo il consumo di energia. Altro punto critico è la questione dell'inquinamento, argomento che include la problematica dei rifiuti (e dello spreco più in generale) e dell'inquinamento dovuto alla produzione. Tutto ciò, a prescindere dal tipo di attività, dovrebbe essere materia di discussione per ogni azienda, anche se, come ci insegna la storia, il profitto spesso prevale su qualsiasi principio.

Qui di seguito è indicato un grafico di quanto sia realmente l'importanza data dai consumatori alle attività ambientali svolte dalle imprese:



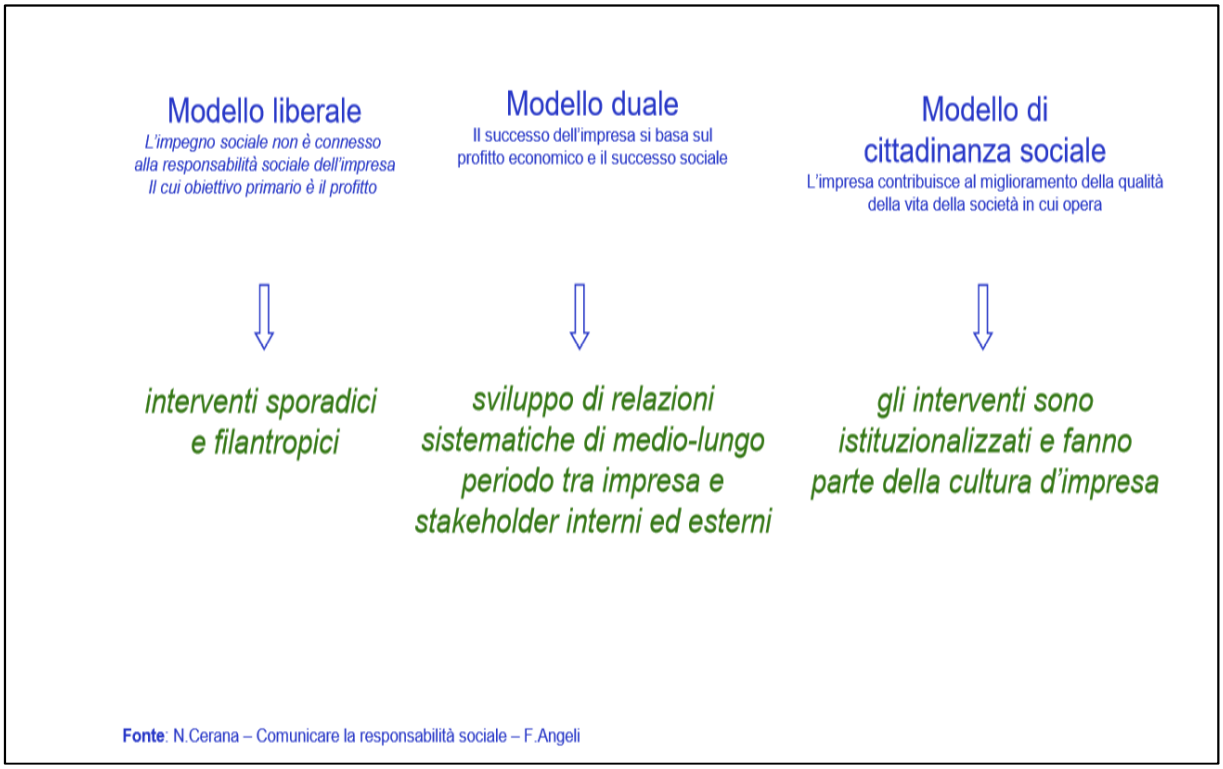
("Sostenibilità: anche gli aspetti sociali sono importanti", s.d.)

Questo certifica non solo quanto detto finora sul crescente interesse nei confronti dei temi di sostenibilità da parte dei consumatori ma anche l'enorme importanza che ha la questione ambientale all'interno del concetto stesso di sostenibilità. Difatti questo tema rispetto alla questione degli aspetti sociali registra una percentuale di importanza ben più elevata, il che potrebbe significare che i consumatori hanno capito che non rispettare l'ambiente potrebbe portare a conseguenze veramente gravi.

2.5 Communication

La comunicazione rappresenta l'ultimo anello della catena, fondamentale per chiudere l'intero cerchio e amalgamare i quattro concetti espressi sopra. Essa rappresenta infatti l'unione e la congiunzione necessaria sia tra i vari elementi della CSR, che tra l'azienda e i propri *stakeholders*. Ciò non significa che sia meno importante anzi, per certi versi può venir considerato il tema più importante tra i cinque. Ad esempio, la comunicazione esprime l'identità aziendale, a cui successivamente i portatori d'interesse possono riconoscersi e portare nuovi benefici all'azienda stessa. A questo si lega anche il discorso della comunicazione dell'immagine, fondamentale in qualsiasi tipo di attività.

È possibile distinguere tre modelli di comunicazione d'impresa:



("Modelli aziendali e comunicazione d'impresa", 2016-2017)

Ogni azienda è ovviamente libera di scegliere il modello che più predilige, ma è chiaro che un impegno attivo nella comunità, e uno stretto legame con essa, conferisce un "punteggio" maggiore in termini di immagine e reputazione. Al di là di ogni decisione in merito a quale

modello di comunicazione intraprendere l'importante è che a la comunicazione resti trasparente e coerente con la strategia aziendale.

La comunicazione resta quindi un nodo cruciale su cui le aziende devono continuamente restare attive se vogliono continuare a "migliorare" la propria immagine. I clienti infatti pretendono concretezza e dati di fatto, non solo una dichiarazione d'intenti. Si aspettano che le promesse fatte vengano mantenute, e soprattutto si aspettano di essere informati. Essi devono poter verificare quanto fatto realmente dall'imprese, il che significa rendere visibile il lavoro svolto. Vi sono molti modi per fare ciò, l'etichettatura, i siti web, le newsletter, i social media, la pubblicità, i report annuali e anche gli eventi. Questi tipi di azioni portano anche notevoli vantaggi in termini di fidelizzazione, oltre come detto ad incremento della reputazione aziendale.

Esistono poi anche gli strumenti di comunicazione interna, come ad esempio le riunioni, la comunicazione dei valori aziendali, gli eventi formativi e la cassetta dei suggerimenti. Argomento questo che si riallaccia ai temi del *Workplace* poiché riguarda il posto di lavoro.

Per concludere qui sotto viene riepilogato sinteticamente quanto detto in questo capitolo con una tabella che mostra anche le possibili azioni attuabili dalle imprese per integrare le tematiche della CSR nel proprio business.

	Economico	Sociale		Ambientale
	Mercato	Luogo di lavoro	Comunità	Ambiente
Principali gruppi interessati	✔ **Clienti/consumatori** ✔ **Contraenti/fornitori e soci d'affari** ✔ Investitori ✔ Settore pubblico	✔ **Dipendenti** ✔ **Sindacati** ✔ **Datori di lavoro** ✔ Comunità locale ✔ Organizzazioni imprenditoriali ✔ Autorità pubbliche	✔ **Autorità pubbliche** ✔ **ONG** Esempi: organizzazioni di datori di lavoro locali, ospedali, scuole, organizzazioni della società civile	✔ **Ambiente naturale.** Portavoce per l'ambiente: ✔ ONG ✔ Comunità locale ✔ Cittadini/consumatori ✔ Dipendenti ✔ Autorità pubbliche
Tematiche	✔ Gestione responsabile della catena di approvvigionamento (dall'acquisto di componenti al pagamento finale) ✔ Qualità ✔ Innovazione ✔ Sicurezza del prodotto ✔ Corretta determinazione dei prezzi ✔ Soddisfazione del cliente e aspettative dei consumatori ✔ Pubblicità etica	✔ Diversità del luogo di lavoro ✔ Pari opportunità ✔ Equilibrio vita/lavoro ✔ Salute e sicurezza ✔ Formazione e sviluppo del personale ✔ Soddisfazione del lavoratore ✔ Retribuzione e benefici ✔ Creazione/mantenimento di posti di lavoro ✔ Diritti dei lavoratori	✔ Integrazione sociale (tolleranza etnica e coesione sociale) ✔ Assistenza sanitaria ✔ Istruzione ✔ Qualità della vita (sport/cultura) ✔ Rigenerazione e sviluppo economico/occupazione ✔ Infrastrutture locali ✔ Sicurezza	Con riferimento a prodotti/processi: **1. Uso delle risorse** ✔ Materiali: esaurimento delle risorse ✔ Uso delle acque: impatto sui vari habitat, siccità ✔ Energia: cambiamento climatico, acidificazione **2. Rifiuti** ✔ Interramento: utilizzo dei terreni, contaminazione dei terreni, delle falde acquifere ecc. **3. Inquinamento** ✔ Inquinamento atmosferico (cambiamento climatico, riduzione dello strato di ozono, acidificazione, smog, salute) ✔ Inquinamento idrico (eutrofizzazione, alterazione dei diversi habitat) ✔ Contaminazione dei terreni (accumulo di agenti inquinanti negli ecosistemi) ✔ Riduzione della biodiversità
Strumenti	✔ Etichettatura (informazioni sul prodotto) ✔ Carta dei consumatori ✔ Marketing (in particolare marketing solidale) ✔ Comunicazione esterna ✔ Norme (es. ISO 9000, SA 8000, etichette sociali) ✔ Sistemi di gestione della qualità	✔ Conoscenza della legislazione da parte dei dipendenti ✔ Schemi di lavoro flessibili ✔ Partecipazione dei dipendenti al processo decisionale («democrazia sul luogo di lavoro») ✔ Relazioni con i sindacati ✔ Programmi di distaccamento ✔ Collaborazione con reti/soggetti interessati esterni ✔ Norme (per es. SA 8000, etichette sociali)	✔ Donazioni di denaro ✔ Donazioni in natura ✔ Prestazioni gratuite di servizi ✔ Prestito di risorse aziendali ✔ Partecipazione dei dipendenti/volontariato ✔ Partecipazione dei datori di lavoro In che modo (modalità della partecipazione): ✔ Azioni una tantum ✔ Collaborazione (con soggetti pubblici e privati) ✔ Azioni commerciali/sponsorizzazioni	✔ Anticipazione delle normative ✔ Sistemi di gestione ambientale: formali e informali (EMAS, ISO 14000) ✔ Progettazione per l'ambiente ✔ Valutazione del ciclo vitale ✔ Etichette ecologiche: a livello nazionale e dell'UE ✔ Dichiarazioni ambientali sul prodotto: certificate ed autocertificate ✔ Produzione pulita ✔ Attività di R&S ✔ Pianificazione territoriale: raggruppamenti (clusters), reti, distretti ✔ Piano per i trasporti ✔ Accordi volontari

("Quadro sintetico delle possibili iniziative intraprese dalle aziende", 2016-2017)

3 Settore moda e caratteristiche della fast fashion

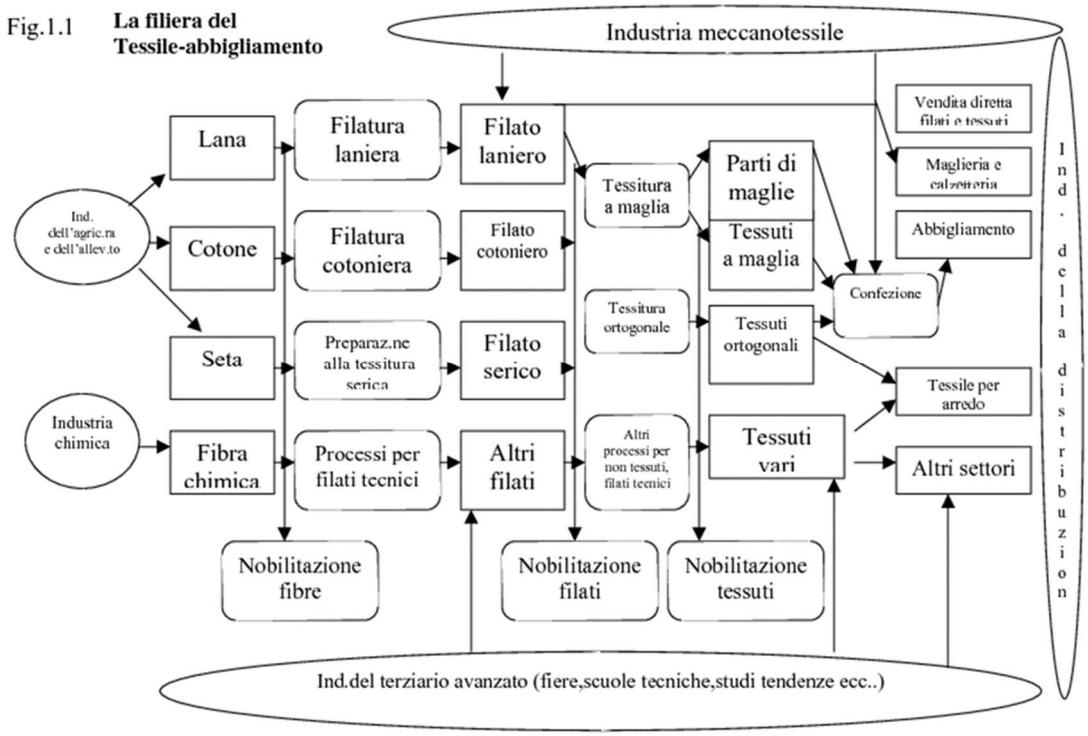
In questi ultimi dieci anni il settore della moda si è sviluppato parecchio, dando dapprima vita e poi potere a meccanismi d'acquisto sempre più rapidi e sempre più propensi al risparmio. Avvenimento che possiamo ricondurre, per lo meno in parte, all'avvento della fast fashion che, grazie alla continua nuova offerta di capi d'abbigliamento alla moda e a basso costo, va a sfruttare direttamente e nel modo migliore i pensieri portanti della società di oggi, ossia la propensione al risparmio e l'interesse per le ultime tendenze. A testimoniare l'importanza del prezzo è stato l'osservatorio Lyfestyle Monitor della Cotton Incorporated, le quali ricerche pubblicate nel 2011 danno prova che "…per i giovani della cosiddetta generazione Z, fatta di persone nate dopo la metà degli anni Novanta, il prezzo sia diventato il primo fattore da considerare negli acquisti di abbigliamento, prima ancora dello stile e del brand". (Romano Cappellari, p. 50)

I consumatori possono così, spendendo poco, permettersi un articolo di tendenza che possa essere indossato anche solo una volta o due, per poi ripetere il medesimo processo d'acquisto poco tempo dopo. Al giorno d'oggi, soprattutto per la fascia d'età giovanile, un'opportunità del genere elude totalmente quello che era il meccanismo d'acquisto di una volta, ossia comprare un capo di buona qualità che possa durare nel tempo e possa quindi essere riutilizzato più volte, addirittura per più anni. Questa filosofia è stata prepotentemente rimpiazzata da quella portata dalla fast fashion. Il "nuovo" settore inoltre non include nei suoi clienti solo i giovani o comunque le persone con una bassa disponibilità di reddito, ma anche le persone più abbienti. (Romano Cappellari, 2016, p. 22). Anche perché continuando a proporre nuovi capi d'abbigliamento si va a favorire il cosiddetto *window shopper,* ossia l'andare in giro a guardare le vetrine, dando così maggior importanza al marketing esperienziale. (Romano Cappellari, 2016, p. 107)

Inoltre, "…a differenza di quanto avveniva poco tempo fa, c'è oggi una riluttanza ad accettare gli abbinamenti preconfezionati proposti dalle diverse aziende in favore di un'interpretazione personale della moda". (Romano Cappellari, 2016, p. 44). Da cui deriva la quasi scomparsa del "total look", ossia il vestirsi dalla testa ai piedi con capi d'abbigliamento della stessa marca, visto ormai come un personaggio del passato. (Romano Cappellari, 2016, p. 58). Tutto ciò va sicuramente a favore del settore della fast fashion che permette di comprare più articoli e di creare quindi più abbinamenti.

Detto ciò iniziamo l'analisi partendo dalle fondamenta del settore moda, ossia la filiera. Essa rappresenta infatti una questione estremamente delicata, a cui le aziende del settore devono continuamente dedicarsi, poiché differenti approcci di *supply chain* portano a differenti risultati in termini di tempistica, servizio e qualità. Strategie improntate al miglior sfruttamento di questo aspetto sono ormai diventate prerequisiti fondamentali per aziende che vogliono avere successo nel settore della moda, soprattutto nella fast fashion. Un altro discorso su cui è utile soffermarsi è quello legato alla segmentazione del mercato sulla base del prezzo, che permetterà di ottenere una visione d'insieme e di individuare dove operano le aziende della fast fashion.

3.1 Supply chain



(Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 47)

"Una prima distinzione è tra fasi a monte del ciclo produttivo, che producono semilavorati per gli stadi successivi, e fasi a valle, che producono e distribuiscono i beni di consumo finale. Su questa distinzione si fonda il concetto di *filiera*. Con esso si intendono sia gli itinerari seguiti dal prodotto nel processo di produzione-trasformazione-distribuzione, sia il coordinamento e l'integrazione fra le fasi di produzione dalle materie prime (agricole e chimiche) alle fasi industriali e distributive."

(Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 44)

Lo schema soprastante mostra quindi le singole tappe seguite dal prodotto all'interno della filiera, partendo dal processo di produzione/trasformazione delle materie prime fino ad arrivare alle fasi di distribuzione. I collegamenti più o meno stretti ed efficienti tra un anello e l'altro della filiera si traducono in una velocità, e una coerenza sul prodotto, minore o maggiore. In un settore come quello della fast fashion, ad esempio, è necessario che la *supply chain* sia più rapida e coerente possibile per permettere di distribuire i prodotti finiti, e quindi rispondere alle esigenze del mercato, in tempo, soddisfacendo comunque le richieste. Il risultato del lavoro svolto dalla filiera può essere determinante per il successo di un'impresa, soprattutto in un settore come quello appena indicato.

In ogni caso, indipendentemente dal settore di appartenenza, rafforzare e migliorare la competitività dell'intera filiera di business porta molti benefici:

- Notevole riduzione costi di sviluppo del prodotto;
- Riduzione costi di produzione, grazie sia alla migliore industrializzazione sia alla presenza di maggiori volumi per articolo di prodotto;
- Maggior probabilità di centratura dell'offerta o, meglio, migliore rapporto tra varietà e centratura dell'offerta;
- Miglior livello di servizio, grazie alla conseguente riduzione dei lead time di sviluppo prodotto;
- Minori costi di distribuzione del prodotto, per una minore dispersione sul mercato;
- Più stretta condivisione dei risultati con i propri fornitori-clienti.

(Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 209)

Perché si possano realizzare questi vantaggi è anzitutto necessario che ci sia un collegamento impeccabile a livello di informazione tra i diversi anelli della filiera. Una comunicazione e un trasferimento delle informazioni svolto in maniera ottimale va a evitare (o quanto meno a ridurre) eventuali incomprensioni, e quindi di conseguenza ottimizza la filiera sia in termini di velocità che di coerenza nell'offerta. Ragionando in questo modo si otterrà anche un trasferimento di conoscenze che andrà a migliorare la qualità dell'intera filiera.

In termini generali esistono due modelli di configurazione delle attività:

- *Virtuale*, quando la maggior parte delle attività della supply chain vengono svolte al di fuori dei "muri" dell'azienda presso un network di fornitori variamente interconnesso con l'azienda;
- *Integrato*, quando l'impresa presidia, tramite la gestione diretta o tramite un controllo dal punto di vista proprietario, la maggior parte delle attività della catena di fornitura.

(Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 222)

Ogni azienda può scegliere il modello che più predilige, entrambi i modelli infatti, se sviluppati nel modo giusto permettono di svolgere la propria attività in maniera ottimale. Anche se a partire dalla metà degli anni Novanta si è riscontrato un incremento del grado di integrazione verticale, sia a valle verso il consumatore finale con la gestione diretta dei punti vendita che a monte integrando alcune attività produttive. (Romano Cappellari, 2016, p. 28)

Ciò che è importante in questo senso sono le condizioni necessarie per far sì che la filiera operi in modo efficiente. I presupposti sono i seguenti:

- L'esistenza di una leadership strategica nella filiera, che può essere interpretata, di volta in volta, dal distributore, dal produttore di prodotti finiti, dallo stilista o dalla maison, oppure dal fornitore del semilavorato o della fibra;
- La condivisione dell'orientamento strategico, dei valori, del modo di vedere e di condurre il business;
- La consapevolezza di tutti gli attori di una stessa filiera di appartenere a un sistema integrato di creazione del valore per il cliente;
- La convinzione, quindi, che il successo della filiera è la condizione per il successo dei singoli attori che ne fanno parte;
- L'interiorizzazione degli obbiettivi comuni della filiera.

(Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 210)

Sembrano tutti concetti scontati ma in ottica aziendale, soprattutto per le grandi aziende, è fondamentale che vengano tutti rispettati. Creare una filiera produttiva che lavori in modo condiviso e con obbiettivi comuni diventata davvero fondamentale per avere successo al giorno d'oggi, soprattutto per le aziende che operano in un settore come quello della fast fashion dove la tempistica è una delle chiavi di successo.

La struttura produttiva del settore può essere infine venir segmentata come di seguito:

- *Grandi aziende industriali*, spesso integrate in gruppi tessili, con una gamma pressoché completa di prodotti, a elevata immagine di marca e presenti in tutti i mercati internazionali, quali ad esempio il Benetton e Ermenegildo Zegna;
- *Griffe famose*, a elevata vocazione internazionale, spesso a capo di proprie aziende di produzione e talvolta con una gamma di prodotti altamente diversificata, come Armani, Valentino e Versace;
- *Medie aziende industriali*, con una gamma più ristretta di prodotti, focalizzate su specifici comparti, e con una maggior vocazione al mercato nazionale, Aeffe e Golden Lady per esempio;
- *Aziende medio-piccole e piccole*, produttrici di prodotti specializzati (abbigliamento per bambini, abbigliamento sportivo tecnico, cravatte ecc.) che collocano sul mercato nazionale e anche internazionale in certi casi;
- *Grandi aziende internazionali*, focalizzate sull'attività di distribuzione al dettaglio con un'offerta completa di abbigliamento e accessori, con un controllo delle attività di

produzione, logistica e approvvigionamento globale, come ad esempio H&M, Zara e Mango.

- *Aziende subfornitrici*, in grado di realizzare il prodotto finito o la maggior parte delle lavorazioni connesse, e che svolgono esclusivamente attività di confezione e finissaggio su semilavorati di proprietà del committente.

(Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 63-64)

3.2 Segmentazione del mercato sulla base del prezzo

Nel sistema moda si possono fondamentalmente distinguere cinque segmenti sulla base del prezzo, qui sotto indicati dal più al meno costoso, fornendo anche un'idea dall'importanza di ognuno sul mercato globale della moda.

L'*Alta moda*, o couture, rappresentato dalle grandi griffe, e che offre a un numero ristrettissimo di clienti (si parla di non più di poche centinaia al mondo) abiti da sogno confezionati su misura.

Il *Prêt-à-porter*, tradotto pronto da indossare che denota il passaggio dall'alta moda fatta su misura ad una produzione in serie, di comunque altissimo prestigio. Può basarsi sia sul creare nuove collezioni ogni anno oppure su prodotti classici continuativi, come ad esempio la borsa di Louis Vuitton.

Il *Diffusion*, nato come estensione delle griffe su fasce di mercato più ampie, è rappresentato dalle seconde e le terze linee degli stilisti e da alcune marche industriali di prestigio.

Il *Bridge*, nato dal mercato americano come un prodotto che facesse, appunto, da ponte tra il mass market e le prime linee degli stilisti e che comprende i marchi industriali di alta fascia e le linee più basse degli stilisti.

Il *Mass market*, caratterizzato da prodotti basici e meno differenziati, che a differenza degli altri mira ai volumi, il che comporta importanti strategie di distruzione e di brand per aumentare le vendite e la notorietà della marca. Questo è il terreno su cui si sono affermate le principali aziende della fast fashion che offrono prodotti di tendenza, in tempi brevi e a prezzi bassi.

(Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 128-130)

Tra un segmento e l'altro non vi è evidentemente solo una differenza nelle politiche di prezzo adottate, ma anche una distinzione più o meno netta a livello di strategie aziendali. Si passa infatti dalle fasce più alte focalizzate sulla differenziazione, i contenuti di design, e la qualità dei materiali, a fasce più basse in cui la strategia competitiva ruota attorno al rapporto costi/volumi. Quest'ultime, inoltre, si avvalgono della logica pull (tirare dal mercato) per costruire la loro offerta e soddisfare così al meglio, e per tempo, i desideri dei consumatori. Si

produce e si vende non sulla base degli ordini che l'azienda riceve ma sulla base di un continuo monitoraggio del mercato. E sono quindi più vicini al mercato rispetto ad esempio all'alta moda dove le imprese sono lontane dal mercato e iniziano a produrre i capi che verranno venduti solo su ordinazione, il che ovviamente comporta un periodo di produzione e fornitura molto più lungo, ma anche una qualità ben superiore.

3.3 Origine del termine

La fast fashion nasce intorno alla metà degli anni Novanta, ma la sua origine ha radici ben più lontane. Tutto infatti ha inizio grazie alla rivoluzione industriale, più in particolare grazie alle nuove macchine e tecnologie tessili che hanno permesso di aumentare la produzione di abbigliamento e cominciare a produrre in serie, e quindi di abbassare i prezzi dei capi d'abbigliamento. In passato molte donne non potevano permettersi di acquistare un vestito e spesso erano costrette a cucirlo a mano, ma lentamente questo cambiamento ha dato il via ad un processo di offuscamento della distinzione tra donne di ceti differenti, a cui ancora oggi si lega il significato di "democratizzazione della moda". Concetto che tutt'ora si accosta all'egual possibilità che hanno tutti di vestirsi relativamente bene e di seguire le ultime tendenze senza spendere troppi soldi.

Per iniziare a parlare di fast fashion bisogna però aspettare ancora un po' di tempo, un centinaio d'anni circa, quando prima H&M (1947) e poi Zara (1975) avviarono le loro attività in Europa con l'intento di produrre abiti trendy a prezzi accessibili. Il termine infine, per come lo conosciamo oggi, venne consacrato nel 1989 da un articolo del New York Times, poco dopo che Zara aprì il suo primo negozio in America. Nell'articolo fu scritto che l'azienda poteva permettersi di ideare, produrre e vendere un nuovo prodotto in soli 15 giorni. Grazie all'interconnessione e alle tecnologie che segnano questi ultimi anni, il fenomeno è esploso negli anni Duemila e ha preso piede in tutto mondo, mettendo a dura prova le tradizionali aziende del settore moda, rovesciando di fatto la filosofia degli acquisti nel campo dell'abbigliamento.

(Storia della "fast fashion", 2016)

3.4 Differenze di business della fast fashion

3.4.1 La continua rotazione dei vestiti

Nella fast fashion l'obbiettivo principale è riproporre rapidamente un nuovo prodotto, in modo da sfruttare le tendenze e appagare i gusti dei consumatori il prima possibile. Il meccanismo infatti poggia le sue basi sul concetto di *Quick Response*, ossia il rispondere più rapidamente possibile alla domanda del mercato attraverso la continua raccolta di dati e processi di produzione e distribuzione molto veloci. Questo fa sì che le imprese di questo settore riescano a produrre dalle 12 alle 20 collezioni l'anno, a differenza delle sole primavera/estate e autunno/inverno del tradizionale fashion retail.

Ma perché questo sia effettivamente efficiente i rivenditori devono essere abili a cogliere i desideri del mercato, il che viene solitamente fatto utilizzando i sistemi informatici che a fine

giornata rilevano quanto è stato venduto e consentono così l'elaborazione di un nuovo programma di produzione sulla base dei risultati. Spesso anche la forza vendita si attiva in questa direzione, analizzando personalmente il comportamento del visitatore, esaminando ad esempio quali capi sono stati messi in disordine e quali sono stati lasciati nei camerini. (Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p.73). Una volta messa a punto la progettazione del nuovo capo, il processo è talmente rapido che permette all'azienda di produrre ed esporre il nuovo capo entro poche settimane.

Questo è l'aspetto distintivo più rilevante, offrire continuamente prodotti nuovi, atti a soddisfare esigenze e mode del momento. Le aziende di questo settore hanno così la possibilità di vendere costantemente tutto l'anno, senza quindi dover dipendere dalle classiche due stagioni che hanno, fino a poco tempo fa, caratterizzato il settore della moda. Ovviamente però una strategia accentrata su questo aspetto comporta un forte impatto sulla *supply chain*.

3.4.2 Mirare ai volumi

Vendere velocemente prodotti di tendenza sfruttando il desiderio momentaneo dei consumatori significa necessariamente attuare delle politiche di prezzo di un certo tipo, ad un livello basso, accessibile a tutti. In questo modo la fast fashion mira a conseguire grandi volumi di vendita, realizzando così enormi fatturati nonostante i prezzi bassi. Questa strategia fa sì che si possa considerare questo settore come un segmento "supermercato del mercato della moda", in quanto oltre a rappresentare un livello inferiore di qualità, ha come obbiettivo generare più vendite possibili, anche se di piccola entità.

Tradizionalmente, i cicli d'acquisto di moda erano basati sul lungo termine, con l'avvento della fast fashion la filosofia è stata modificata. Invece di comprare un capo che possa durare, e possa quindi essere riutilizzato nel tempo, si punta a far recepire il continuo bisogno di tenersi al passo con la moda, offrendo costantemente nuovi capi a basso prezzo, utilizzando il prezzo come incentivo per compiere l'acquisto. Questi capi però sono dettati da una tendenza che durerà poco, e che porterà quindi il cliente a ritornare al punto vendita per acquistare un'altra novità a basso costo. Un circolo vizioso che si traduce in volumi di vendita enormi, e di conseguenza anche in volumi di produzione enormi, per cui diventa necessario attuare strategie di produzione e distribuzione che influenzino la *supply chain*.

3.4.3 Impatto sulla Supply Chain

Le due caratteristiche distintive della fast fashion appena descritte hanno quindi un denominatore comune, la *supply chain* deve essere coerente e conferme alle strategie di business adottate dalle aziende del settore. L'impatto di obbiettivi quali velocità e grandi volumi fanno sì che l'intera filiera sia organizzata in un certo modo. È quindi necessario innanzitutto un'integrazione della filiera, un collegamento fra i diversi attori all'interno della essa svolto in maniera efficiente, sia a livello di trasferimento di informazioni che a livello di coerenza nell'attività. In questo modo si massimizza il processo e si registrano benefici in termini di tempistica e qualità dell'offerta (nel senso di adempiere al meglio alle esigenze dei consumatori riscontrate con il monitoraggio del mercato). Nella fast fashion è quindi fondamentale il massimo coordinamento della filiera, per evitare problemi e inefficienze dovute ad un inadeguato flusso di informazioni nei processi da monte a valle e viceversa.

La comunicazione deve infatti servire ad aumentare la circolazione delle informazioni all'interno della filiera con l'obbiettivo di soddisfare un consumatore sempre più informato e complesso. Solo le imprese che riescono a raccogliere, elaborare e gestire le informazioni in modo ottimale riescono a costruire vantaggi competitivi di lunga durata. In questo senso è possibile considerare la catena di fornitura come una forma organizzativa in grado di accumulare conoscenze e renderle disponibili ai vari attori della filiera, in una logica di coinvolgimento tra produzione e punti vendita che permetta lo sfruttamento di sinergie, migliorando il flusso comunicativo dell'intera filiera. Inoltre "le relazioni di lungo periodo minimizzano il costo di selezioni dei fornitori, la cooperazione continua fornitore-acquirente riduce i costi (curva d'esperienza)". (Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 223)

3.4.4 Strategie di marketing

La distinzione del modello di business comprende anche, e soprattutto, le strategie di marketing. Infatti, modificando alcuni aspetti del tradizionale sistema della moda le aziende hanno la possibilità, e la necessità, di fare leva su aspetti diversi. Si giunge così ad una sorta di rinnovamento delle attività di marketing, che facciano risaltare al meglio i punti di forza di questo nuovo settore. In particolare si tratta non solo di rafforzare il brand, ma anche di creare il desiderio di consumo il più vicino possibile al punto di creazione del nuovo prodotto. Il che significa far sì che venga visto, e acquistato, il prima possibile.

Tutto è reso possibile dal meccanismo di rotazione veloce dei vestiti, ma per una visione più chiara serviamoci dello schema sottostante.

In un primo momento la continua riproposizione di capi nuovi attrae i consumatori e li spinge a far visita al negozio, sia per andare a vedere cosa c'è di nuovo che per via del bisogno di novità avviatosi in loro. Questo ha portato, come detto in precedenza, ad una reinvenzione del tradizionale ricambio stagionale adottato dal fashion retail. Tutto ciò conduce ad un unico dato di fatto, ossia che il consumatore continuerà a fare visita al negozio perché attratto dalle novità.

Successivamente il sistema va a sfruttare il meccanismo dell'economia di scarsità, ossia instaurare nella mente del consumatore il timore che se non lo si compra subito potrebbe non essere più in vendita la prossima volta che farà ritorno al negozio. Eliminando così di fatto lo

step intermedio del "ci penso", per passare direttamente alla decisione di acquisto, che verrà anche influenzata dal prezzo tenuto appositamente basso, e quindi sostenibile per il consumatore.

Infine il concetto di “Moda Low Cost” creato dal settore stesso. Mediante la rotazione veloce dei vestiti a basso prezzo si sostituisce il comprare qualcosa di durevole con il comprare qualcosa di nuovo e di tendenza che si utilizzi per poco tempo. Per poi tornare a desiderare qualcosa di nuovo, e quindi far ritorno al punto iniziale.

Un circolo vizioso che si traduce in tassi d’acquisto molto più elevati. Motivo per cui è il sistema stesso uno strumento di marketing molto potente, infatti, grazie a queste tre leve strettamente interconnesse tra loro si sfrutta il continuo riassortimento attirando i clienti, per poi sfruttarlo nuovamente con il meccanismo dell’economia di scarsità e i prezzi accessibili. Finalizzare il tutto con il concetto di “Moda Low Cost”, incentivato dalle continue novità a prezzi bassi che stimolano il consumatore a ritornare al punto vendita, e ridare così il via a tutto il meccanismo.

3.4.5 La nuova pubblicità

Fino agli anni Sessanta l’unico modo per comunicare erano le sfilate, poi si introdussero altri mezzi, dalla televisione alle riviste, passando dalle affissioni ai cataloghi, per poi arrivare ad internet. Le aziende della fast fashion si sono distinte anche in questo ambito, differenziando, e rinnovando, l'investimento pubblicitario. Invece che impiegare risorse per le campagne pubblicitarie, si sono concentrate sul layout del negozio e le strategie di *visual merchandising* per far presa sui consumatori nel momento stesso in cui si recano presso il punto vendita. Trasferendo quindi l’investimento sul punto vendita per trasmettere al meglio l’immagine, la forza del brand, e soprattutto canalizzare l’emotività dei consumatori. Questa strategia, insieme al servizio offerto, fa in modo che il consumatore viva un'esperienza d’acquisto gradevole, andando così ad accrescere anche la probabilità che ritorni. Il *window shopper* citato in precedenza racchiude benissimo questo concetto. L’idea di sfruttare l’emotività e quello che l’acquisto rappresenta per il consumatore, ossia un’esperienza. (Romano Cappellari, 2016, p.107). In questo senso posizionarsi in una zona ad alta visibilità rappresenta non solo un presumibile afflusso maggior di clienti ma anche un importante comunicazione a livello di posizionamento, insediarsi infatti nelle vie più prestigiose di Milano o Parigi significa mandare un messaggio importante. (Romano Cappellari, 2016, p. 113)

In questo senso, i brand di questo settore spendono molti soldi per costruire e sviluppare un punto vendita impeccabile sotto ogni aspetto, ma risparmiano sui costi pubblicitari tradizionali sostenuti ancora oggi da molte imprese del fashion business, ad esempio Hugo Boss che spende ogni anno più di 180 milioni e Calvin Klein che ne spende addirittura il doppio. (Romano Cappellari, 2016, p.80)

Inoltre spesso in questo settore si va a sfruttare il cosiddetto "buzz marketing", ossia l'onda di mezzi di marketing non convenzionali come i social network per far parlare del prodotto ed aumentarne la notorietà. Pubblicità gratuita ed estremamente adatta ai tempi in cui viviamo, dove sul web circolano un’infinità di informazioni ad una velocità di diffusione incomparabile con qualsiasi altro mezzo. Inoltre il “buzz” non è solo rappresentato dalle pagine Web delle stesse aziende, ma anche dal selfie scattato in camerino e poi postato su Instagram o

Facebook, la condivisione di un acquisto sulle stesse bacheche social o la foto di una vetrina o un punto vendita che ha catturato l'attenzione dell'individuo. (Romano Cappellari, 2016, p .101)

3.5 Brand della fast fashion

Negli ultimi anni c'è stato un vero e proprio boom di questo settore, anche perché il settore si è ampliato moltissimo. Molte aziende infatti, fiutandone il potenziale, e vedendo i guadagni che registravano le prime imprese all'interno del settore, decisero di entrare. Ampliando e diversificando così l'offerta per i clienti. Il che ha incrementato notevolmente la grandezza di questo settore in tutti i sensi.

Qui di seguito vengono indicati dapprima i due marchi che possiamo definire "fondatori" e di seguito alcuni di quelli che invece hanno assunto molto potere più recentemente.

Tutti marchi molto famosi e che registrano grandi fatturati. Il marchio Zara verrà discusso ampiamente nel capitolo 5, ma possiamo comunque fornire qualche numero, qualche caratteristica, qualche considerazione utile ad ottenere una visione di insieme concreta del settore della fast fashion.

H&M, famosissima azienda svedese fondata nel 1947 contava più di 4000 negozi in tutto il mondo, questo a fine 2015. Il suo fatturato nel 2014 è stato di 20.2 miliardi di dollari. (Walter Loeb, 2015). Per un valore del brand attualmente situato attorno ai 13 miliardi di dollari. (Arthur Zaczkiewicz, 2016) Oltre ad essere l'azienda più vecchia è anche leader del settore insieme a Zara, con un fatturato e un livello di riconoscibilità enorme in tutto il mondo. La più importante

differenza rispetto all'azienda spagnola riguarda l'assortimento che, oltre a essere più "soft", prevede capi continuativi e standard dell'azienda, come le magliette o i pullover unicolor (bianco, nero, grigio), classici dell'azienda. Inoltre un'altra differenza è data dal fatto che l'azienda svedese mira anche agli acquisti d'impulso, ossia il posizionare appositamente affianco alla cassa un mix di accessori così che mentre il consumatore è in fila in attesa di pagare, viene incentivato ad acquistare uno di questi. Strategia che utilizzano moltissime aziende del settore. (Courtney Gerring, 2012)

Le scelte di prezzo rispecchiano la strategia del settore, che punta quindi ai volumi. Mentre per quanto riguarda il punto vendita la strategia è quella di localizzarsi in zone ad alta visibilità, per poi mettere in atto le strategie di visual merchandising per puntare all'emotività del consumatore e creare così una fidelizzazione col brand. (Romano Cappellari, 2016, p. 81) L'unica differenza sta nel fatto che H&M non è appariscente quanto Zara, il che rispecchia quanto enunciato sopra per la lieve differenza d'assortimento.

Forever 21, aziende statunitense nata nel 1984, non è molto presente in Europa, dove ha solo una decina di punti vendita, ma è molto presente sul suolo americano. A differenza dei due colossi appena menzionati, questa azienda è, oltre che più giovane, anche più piccola, infatti registra un fatturato decisamente minore e un valore del brand che si situa intorno ai 4.4 miliardi di dollari. Un ottimo risultato comunque, considerando che l'azienda è concentrata specialmente sul territorio americano e molto poco su tutto il resto.

Il suo assortimento è simile a quello adottato dalle prime due, con capi d'abbigliamento dettati dal monitoraggio del mercato e delle tendenze, con una differenza, come nel caso di H&M ma che non si scosta in favore della semplicità ma in favore della giovinezza, come infatti si intuisce dal nome stesso del brand. I capi offerti hanno quindi le caratteristiche suggerite dal mercato ma con una venatura che richiama lo spirito e la leggerezza di quell'età. Inoltre, così come H&M, trae profitto dagli "acquisti d'impulso". L'azienda ha però una caratteristica interessante, adotta una politica molto rigida sui ritorni, infatti dà la possibilità alla clientela di ritornare qualsiasi articolo e avere in cambio un buono acquisto di importo equivalente, ma a condizione che questo venga sfruttato a distanza di 21 giorni dall'acquisto. Un modo per fidelizzare il cliente, ma anche per rincassare velocemente. (Courtney Gerring, 2012)

4 Moda e CSR

Spesso quando si parla di sostenibilità e moda insorgono gli stessi argomenti, perché di fatto si riallacciano alle questioni che più hanno suscitato l'interesse pubblico, non solo di recente ma anche in passato, con i vari scandali. Dire qual è il più delicato tra questi è difficile da affermare, anche perché dipende delle inclinazioni politiche e morali di ogni persona. Si può solo asserire che ognuno di essi è un argomento molto delicato e da non sottovalutare. Motivo per cui in questo capitolo andremo ad analizzare i temi più frequenti che legano il concetto di responsabilità sociale delle imprese alla moda. Queste tematiche sono spesso portate alla luce dalle ONG (Organizzazioni non governative e senza scopo di lucro, come Greenpace e WWF) che tramite le loro campagne e le proprie azioni cercano di portare alla luce l'operato aziende, in modo che quest'ultime debbano svolgere le loro attività in maniera sostenibile e nel rispetto delle tematiche di responsabilità sociale.

4.1 Inquinamento acque

Qualche anno fa Greenpeace lanciò la campagna *Detox* con lo scopo di risolvere il problema dell'inquinamento delle acque. Dalle ricerche infatti è emerso che molte industrie tessili rilasciano nell'acqua sostanze tossiche che la inquinano. Questo fenomeno si è riscontrato in Cina, dove molteplici brand internazionali si riforniscono. L'acqua è senza dubbio una delle risorse più importanti per l'uomo, sia per il cibo che per l'irrigazione dei campi. Lo scarico di sostanze inquinanti resta quindi un problema serio e su cui non si può sorvolare. ("Campagna Detox", 2011)

Anche Zara è stata accusata dalla ONG. I laboratori di Greenpeace hanno esaminato i capi offerti dal colosso spagnolo e hanno trovato tracce di sostanze chimiche pericolose, incluse delle sostanze cancerogene contenute in alcuni coloranti. Il che ha dato il via alla raccolta di firme per la petizione "Libera Zara dalle sostanze tossiche". L'evoluzione di questa situazione sarà materia di discussione nel prossimo capitolo, interamente dedicato all'azienda in questione, per il momento è sufficiente affermare che la petizione sembra aver avuto il successo desiderato. ("Libera Zara dalle sostanze tossiche", 2012)

L'azienda non è comunque l'unica che ha dovuto confrontarsi con questi problemi, anzi, moltissimi grandi marchi (come Adidas, Nike, H&M, Benetton, C&A, Levi's, Puma, Primark e Burberry) si devono costantemente impegnare per eliminare le sostanze tossiche dal proprio processo di produzione. Combattere l'inquinamento delle acque causato dall'industria tessile e dell'abbigliamento è diventata un'emergenza ambientale sempre più urgente, specialmente in paesi come la Cina dove oltre l'80% delle acque non è potabile. Difatti secondo un'analisi pubblicata quest'anno dal Ministero per le Risorse Idriche Cinesi, quattro quinti dell'acqua proveniente dai pozzi cinesi non è sicura a causa dell'inquinamento. ("Classifica Detox della moda: bene Benetton, H&M e Zara, bocciati Nike ed Esprit", 2016)

4.2 Materie prime e consumi

L'inquinamento dell'acqua resta uno dei fattori principali che legano i problemi ambientali al settore della moda, insieme all'uso delle materie prime e ai consumi annessi al settore stesso, anch'essi rappresentano un grosso problema per l'ambiente.

"La domanda di fibre tessili cresce circa il 3-4% ogni anno a causa dei trend globali di crescita della popolazione (Fonte: The Fiber Year Consulting). Entro il 2020, la domanda mondiale di fibre dovrebbe superare i 100 milioni di tonnellate e il dominio della cultura fast fashion ha portato alle stelle la domanda di fibre a basso costo: a partire dal 2007, il poliestere è diventato, infatti, la fibra più diffusa per l'abbigliamento. Questo è un problema non solo perché le fibre sintetiche non sono biodegradabili, ma perché l'aumento di materiali sintetici sta permettendo la crescita della cultura del consumo di moda". (Anellina Chirico, 2017)

Tutto ciò è preoccupante perché i numeri continueranno presumibilmente a crescere, bisogna quindi almeno cercare di ridurre al più presto il consumo e la richiesta di fibre sintetiche. Come menzionato dalla citazione sopra infatti esse non sono biodegradabili e sono quindi un grosso problema per l'ambiente, soprattutto guardando i volumi di produzione dei grandi brand della fast fashion, per altro in continua crescita.

La questione dei consumi invece comprende innanzitutto il trasporto dei prodotti, poiché da una continua produzione deriva forzatamente anche un continuo spostamento di merce. Inutile dire quanto sia dannoso per l'ambiente il carburante utilizzato per i trasporti, di qualsiasi natura essi siano. Oltre a questo vi è un altro grosso problema legato ai consumi, che nasce dal modello stesso di business che caratterizza il settore. Infatti un continuo afflusso di merce nel punto vendita comporta indiscutibilmente, anche se in minor parte si spera, un continuo afflusso di merce nelle discariche. Questo proprio perché la rotazione veloce dei vestiti è il meccanismo che sta alla base del settore, ma è un meccanismo che comporta seri problemi di spreco. Uno spreco insostenibile.

4.3 Condizioni di lavoro

Il problema delle condizioni di lavoro è sicuramente uno dei temi più discussi che riguardano la moda e la CSR. La radice del problema è da ricondurre ai paesi dove la produzione e la lavorazione dei prodotti ha attirato maggiormente l'attenzione pubblica, anche perché la maggior parte delle aziende della moda ha dislocato questo tipo di attività in paesi come il Bangladesh e la Thailandia. A favore di questo problema è stata lanciata la campagna *Clean Clothes* (in italiano *Abiti Puliti)* che si occupa di migliorare le condizioni di lavoro in paesi come quelli sopra citati. Quest'ultima opera attraverso le proprie azioni per temi come la salute, la sicurezza e un salario dignitoso. ("Chi siamo", s.d.)

Un esempio concreto è rappresentato dal caso di *M&S, Bonmarché and Nygard*, aziende britanniche e canadesi che di punto in bianco hanno chiuso le proprie fabbriche in Cambogia, lasciando a casa tutti i lavoratori, senza assumersi alcuna responsabilità. Il che significa niente preavviso e niente stipendio. In questo caso *Clean Clothes* è intervenuta cercando di mettere pressione e invitare queste aziende a prendersi le proprie responsabilità. Così come ha chiesto

anche al governo cambogiano di attivarsi. ("M&S, Bonmarché and Nygård should compensate Cambodian workers after factory closure", 2017)

Come detto, sono proprio paesi come quelli citati ad aver attratto (e sconvolto) l'interesse pubblico, ad esempio col caso Nike del 1996, probabilmente il più eclatante. Quando in un primo momento l'azienda negò lo sfruttamento minorile ma poi fu costretta ad ammetterlo. Una catastrofe per il brand americano a livello di immagine, che però riuscì comunque a risollevarsi col tempo e con gli investimenti. Scandali come questo mobilitano l'interesse pubblico e fanno sì che campagne come *Clean Clothes* possano esercitare la propria pressione e ottenere gli accordi che favoriscono le condizioni di lavoro.

Anche il colosso Zara qualche anno fa fu accusato di sfruttamento del lavoro in Argentina, più precisamente a Buenos Aires, dopo dei controlli effettuati dall' AGC (un'agenzia governativa argentina). L'azienda spagnola si è difesa comunicando che negli ultimi due anni ha effettuato 300 ispezioni presso le sue fabbriche in Argentina, proprio per evitare simili illegalità presso i suoi produttori, poiché esplicitamente contraria a questo tipo di situazioni. Non è comunque la prima volta che la multinazionale viene accusata di sfruttamento del lavoro, qualche anno prima infatti fu denunciata per la medesima questione in Brasile. (Marina Perotta, 2013). Nelle denuncie si parla anche di sfruttamento minorile, di orari lavorativi composti da almeno 12 ore, in condizioni di lavoro degradanti, sia a livello igienico-sanitario che di retribuzione. ("Zara accusata di sfruttare schiavi in Argentina", 2013)

4.4 Supply chain

Anche la catena di fornitura rappresenta un argomento di cui occorre discutere, e che probabilmente rappresenta un po' l'insieme delle varie questioni emerse in questo capitolo. La filiera infatti racchiude l'intero ciclo del prodotto dall'inizio alla fine. Dal concepimento dell'idea al posizionamento sugli scaffali presso il punto vendita. Il che comprende tutto, ogni attività che accompagna il capo d'abbigliamento all'interno di tutta la filiera produttiva.

Possiamo quindi riallacciarci a quanto detto per la campagna *Detox,* vi sono industrie tessili che scaricano sostanze pericolose che inquinano l'acqua. Sta ai grandi brand internazionali scegliere con cura i propri fornitori in modo da rendere la propria catena più sostenibile possibile. Inoltre questi brand (nell'articolo in particolare vengono citate Nike e Adidas) hanno dimensione e potere a sufficienza per poter spingere il settore verso questa direzione, schierandosi così a favore della campagna lanciata da Greenpeace. ("Campagna Detox", 2011). Un altro esempio è portato dal caso delle accuse di sfruttamento del lavoro rivolte a Zara citato nel sotto capitolo soprastante. L'azienda ha affermato di fare controlli continui per evitare situazione come quelle successe in Argentina e Brasile, ma è chiaro che quanto accaduto testimoni l'importanza di fare controlli ed ispezioni regolari presso i propri fornitori in modo da garantire il giusto operato da parte dell'intera filiera.

5 Caso Zara

5.1 Storia

L'azienda spagnola, fondata nel 1975 e icona indiscussa della fast fashion, è ormai presente in tutto il mondo con più di 2000 punti vendita e 153'000 impiegati. (Walter Loeb, 2015). Si stima che l'impresa produca oltre un miliardo di articoli, nel 2016 infatti ne ha prodotti esattamente 1,382,359,590. Circa 200 milioni in più dell'anno precedente. ("Iniditex Annual Report 2016", s.d.)

Marchio principale di Inditex, una delle società dedicate alla moda più grandi del mondo (suoi anche i marchi di Bershka e Pull & Bear) ha ottenuto un immenso successo grazie alla forte politica di espansione e alla lungimiranza del proprio fondatore. Il modello di business infatti rappresenta l'intuizione avuta da Amancio Ortega: "Gli abiti diventeranno una *commodity* non durevole, come il pane e la frutta; l'abbigliamento come prodotto di consumo; il cliente deve capire che se gli piace qualcosa deve comprarlo subito perché la settimana successiva non ci sarà più" .Motivo per cui sono stati fatti grossi investimenti a livello logistico e di supply chain per riuscire a produrre e distribuire i nuovi prodotti nell'arco di 2 settimane, a differenza dei concorrenti che ne impiegano da 4 a 6. Con una filiera ottimamente integrata e addirittura un centro distributivo di 1 milione di metri quadri, localizzato a fianco delle principali unità produttive di taglio tessuti e confezionamento per ridurre al minimo i tempi, l'azienda è in grado di far capo a qualsiasi esigenza del mercato. (Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p. 73). L'integrazione verticale della filiera rappresenta infatti uno dei fattori di successo di Zara rispetto ai suoi concorrenti, "…perché ha impostato la strategia competitiva proprio sulla capacità di arrivare sul mercato molto rapidamente con prodotti che i consumatori hanno dimostrato di apprezzare". (Romano Cappellari, 2016, p. 29)

Zara ha registrato un fatturato di 19.7 miliardi di dollari nel 2014 e che è aumentato del circa 15% nel 2015, per un valore del brand che si aggirava, sempre nel 2015 attorno ai 10.6 miliardi di dollari. (Walter Loeb, 2015). Oggi si stimi che il suo valore sia intorno ai 25 miliardi. (Arthur Zaczkiewicz, 2016). Il suo fondatore invece, secondo Forbes, risulta attualmente il quarto uomo più ricco del pianeta, dietro a Bill Gates (Microsoft), Warren Buffet (imprenditore) e Jeff Bezos (Amazon). ("La classifica dei 10 uomini più ricchi del mondo secondo Forbes", 2017)

5.2 Assortimento

L'azienda vende articoli di tendenza a basso prezzo, spesso anche riproponendo dei design dell'alta moda, rivisti ovviamente ma comunque innegabilmente simili. Ecco alcuni esempi.

(“Accessori must have/ Grandi firme vs Zara”, 2015)

(“See by Chloé VS Zara: vestito tartan pastello”, 2014)

(“Zara, la gallina de las copias de oro”, s.d.)

Questi sono solo alcuni esempi. Ve ne se sono molti altri, ma è a sufficienza per capire che la somiglianza non può essere solo un caso. Zara li copia, li ridisegna, li semplifica e li rende più in linea alla sua offerta.

L’assortimento, anche se prevalentemente rivolto al genere femminile, comprende sia abiti maschili che femminili, oltre che per bambini, anche se non in tutti i punti vendita c’è questo reparto. I capi offerti sono piuttosto giovanili, e spesso con un tocco che possiamo definire “chic”. Per intenderci, la maggior parte dei prodotti offerti, pur operando nello stesso settore, sono leggermente differenti da quelli che offre H&M. I capi d’abbigliamento di quest’ultima infatti sono più “semplici”, più “standard”. Zara invece utilizza un tocco più accattivante, anche se all’interno dei punti vendita si possono trovare prodotti più o meno seri, dai completi e le giacche da uomo, ai vestitini di colori sgargianti utilizzati dalle ragazze per uscire la sera. Esempio lampante della tendenza raffinata sono i training, molto utilizzati oggigiorno dai giovani, ma i training offerti non sono i classici “da allenamento” o “da casa”, hanno comunque un tocco di classe ed eleganza tale che quasi non sembrano training, quelli delle ragazze ad esempio si avvicinano più al concetto di leggins.

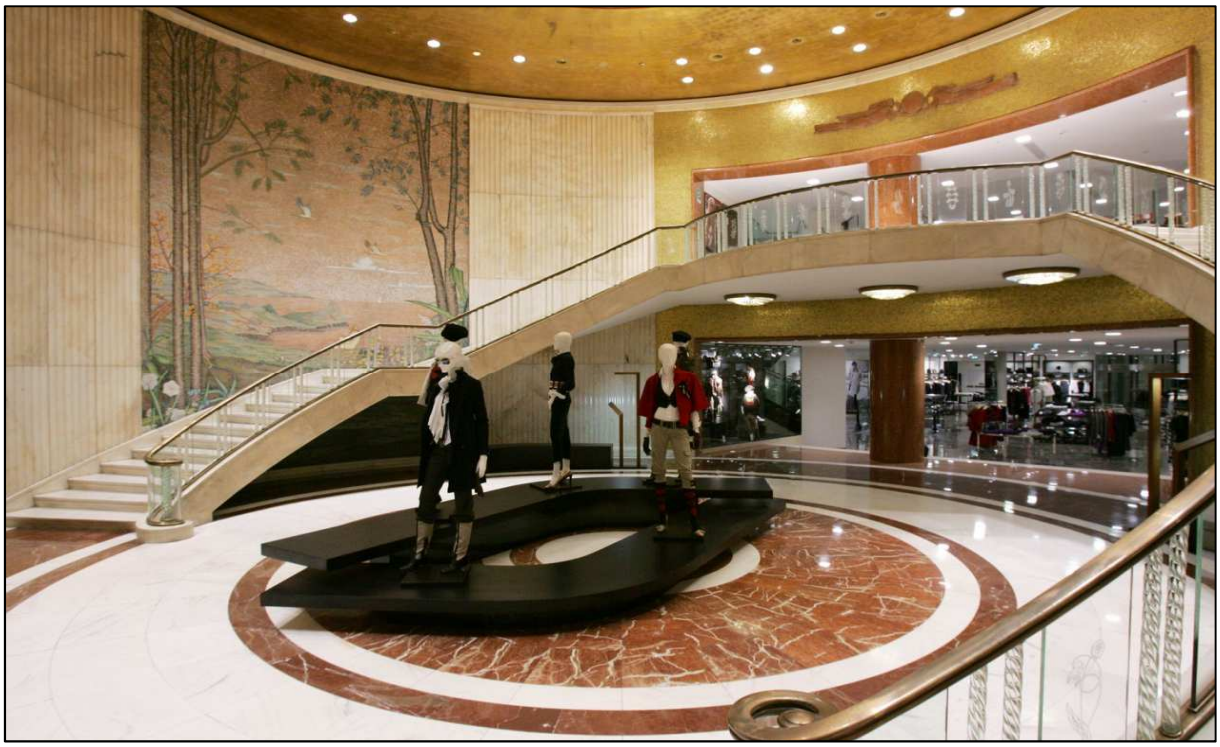
In più, a testimonianza della grande capacità di adattamento dell’azienda nel seguire le mode del momento, in quei casi in cui un colore va di moda il negozio puntualmente propone abiti di quel colore, oppure nel periodo estivo l’offerta comprende vestiti per la spiaggia.

L'assortimento inoltre può prevedere anche scarpe, prevalentemente tacchi, e vari gadget, come occhiali, bracciali e cappelli. Questo a dipendenza anche del punto vendita.

Per quanto riguarda le scelte di assortimento e di offerta l'azienda studia e monitora molto attentamente le ultime tendenze e i comportamenti dei consumatori, sia tramite sistemi informatici che mediante la forza vendita. I primi si occupano di elaborare il venduto, mentre i secondi si occupano del comportamento dei visitatori, quali capi vengono provati, quali sono in disordine e quali invece non vengono toccati. In questo modo il punto vendita è in grado di fornire gli input per programmare i nuovi capi. (Stefania Saviolo & Salvo Testa, 2005, p.73)

5.3 Punto vendita

Abbiamo già menzionato nel capitolo 3 la differenza in termini di strategie pubblicitarie e di marketing tra il settore della fast fashion e la moda tradizionale, ma Zara ha fatto del proprio punto vendita il principale strumento di marketing. Essa infatti utilizza in modo trascurabile la leva pubblicitaria, almeno in termini tradizionali, ritendendo che il modo migliore per comunicare con i propri clienti sia quello di aprire negozi localizzati in zone ad altissima visibilità, mettendo poi particolare cura nell'allestire le vetrine e l'interno del punto vendita stesso. L'azienda cerca infatti di creare e sfruttare gli aspetti emotivi caratterizzando al meglio il negozio, sia in termini di dimensioni che di design, come l'ingresso presso il punto vendita di Milano, in Piazza Duomo, mostrato nelle foto sottostanti. Le strategie di *visual merchandising* sono le stesse in tutti i propri *stores* sparsi in giro per il mondo, con alcuni piccoli aggiustamenti (come le luci o i colori terziari) a dipendenza del luogo in cui è ubicato il punto vendita. Il forte investimento in questa direzione ha portato ad un'elevata riconoscibilità e notorietà dei punti vendita, e quindi del brand. (Romano Cappellari, 2016, p.81) In questo modo infatti si va a sfruttare direttamente anche la recente tendenza denominata *window shopper* menzionata nel capitolo 3.



5.4 Strategie CSR

5.4.1 Marketplace

Per i prodotti vengono utilizzati tessuti ecologici, come il cotone organico. L'azienda infatti sostiene l'agricoltura ecologica ed adopera cotone organico (cotone completamente privo di pesticidi, agenti chimici e sbiancanti). I capi prodotti in questo modo hanno un'apposita etichetta che permette di riconoscerli facilmente. ("L'impegno per l'ambiente", s.d.)

5.4.2 Workplace

Per quanto riguarda il posto di lavoro Zara ha una condivisione dell'impegno con tutto lo staff, in modo da sensibilizzarlo. Si svolgono inoltre campagne di comunicazione interna e piani formativi volti a sensibilizzare il personale sulle pratiche sostenibili come la razionalizzazione del consumo energetico e il trasporto sostenibile. ("L'impegno per l'ambiente", s.d.)

La questione dei salari è uno dei punti di forza che testimoniano l'impegno dell'azienda verso questi temi, l'azienda infatti offre un salario equo a tutti i lavoratori. Inoltre ha preso parte allo sforzo fatto per sollecitare il governo della Cambogia affinché introducesse un salario minimo. ("Iniditex Annual Report 2016", s.d)

5.4.3 Community

Amancio Ortega, attraverso la sua fondazione, quest'anno ha investito 320 milioni di euro per fornire agli ospedali spagnoli uno screener di ultimissima generazione che permette di garantire la prevenzione e la cura del cancro al seno. Nonostante rimanga una bella azione quella svolta dal fondatore di Zara va anche considerato che è il quarto uomo più ricco al

mondo, con un patrimonio che si assesta intorno ai 71 miliardi di dollari, per cui forse ci si aspetta anche un livello di donazioni proporzionale ai propri guadagni. ("Zara fa una donazione RECORD e diventa il colosso più generoso del mondo", 2017)

Oltre a questo e a quanto detto nel sotto capitolo soprastante riguardo all'introduzione di un salario minimo in Cambogia, il gruppo Inditex ogni anno versa circa 3-4 milioni di dollari a *Water* una fondazione che si occupa di consentire l'accesso ad acqua e servizi sanitari sicuri in Asia, Africa e America Latina. ("Our Impact", s.d.)

In più contribuisce al lavoro dei medici senza frontiera per i rifugiati siriani in Turchia, finanziando il personale dell'unità d'emergenza spagnola. ("Inditex Annual Report 2016", s.d.)

5.4.4 Environment

Per quanto riguarda il risparmio energetico è stato creato un modello di gestione eco efficiente dei punti vendita che permetterà di ridurre il consumo energetico del 20%. Il progetto inoltre comprende misure che interessano tutti i processi, dal design del negozio agli impianti del sistema di illuminazione, riscaldamento o refrigerazione, fino all'eventuale riciclaggio di mobili e decorazioni.

Sono state attuate strategie anche in ottica di riduzione della produzione di rifiuti. Questo tramite il riciclaggio degli appendiabiti e delle placche degli allarmi, ma anche del cartone e della plastica utilizzata per gli imballaggi. Viene tutto raccolto in negozio e poi riciclato. Il che sembra poco ma significa riciclare milioni di appendiabiti, cartoni e placche per allarmi ogni singolo anno.

Zara è attiva in questo senso anche nel trasporto. Infatti per lo spostamento dei propri prodotti utilizza il combustibile biodiesel. Calcolando che l'azienda ogni anno trasporta più di 200 milioni di capi con i propri camion, questa misura permette di ridurre le emissioni di CO2 di oltre 500 tonnellate.

È stata attuata anche una politica nel rispetto del trattamento degli animali. Tutti i prodotti di origine animale, compresi pelli e cuoi, esposti nel punto vendita provengono esclusivamente da animali allevati all'interno di aziende agricole per l'alimentazione e non sono mai animali sacrificati per la vendita di pellame.

("L'impegno per l'ambiente", s.d.)

Per quanto riguarda invece la storia della petizione "Libera Zara dalle sostanze tossiche" del 2012 il gruppo Inditex ha deciso di richiedere a 20 dei suoi fornitori di rivelare i valori delle emissioni di sostanze chimiche pericolose a partire da marzo dello stesso anno, e ad almeno 100 fornitori entro la fine del 2013, riuscendo così a ripulire la catena entro il 2020. In più ha garantito a coloro che vivono vicino alle fabbriche tessili il diritto di ricevere informazioni corrette sugli scarichi di sostanze pericolose nell'ambiente.

A questa petizione hanno aderito oltre 315'000 persone, il fatto che un brand che già nel 2012 era uno dei più importanti nel mondo della moda ha dato speranza e testimonianza che l'interesse pubblico e dei consumatori ha un potere enorme su qualsiasi azienda, perché

chiunque venda ha bisogno della fiducia dei propri clienti. (“Ce l’abbiamo fatta! ZARA eliminerà le sostanze tossiche”, 2012)

A testimoniare l’impegno preso da Zara è la “Sfilata Detox”, una piattaforma online di Greenpeace che valuta i 18 brand della moda impegnati nell’eliminazione delle sostanze chimiche potenzialmente dannose dai propri processi di produzione e nella lotta all’inquinamento delle acque. Questa piattaforma afferma infatti che Zara sta lavorando molto bene, tanto da poterla definire all’avanguardia e, perché no, da esempio per le altre. (“Zara, Adidas e Valentino guidano la corsa per un futuro libero da sostanze tossiche”, 2015)

5.4.5 Communication

Inoltre Zara punta molto sulla trasparenza, l’azienda infatti nel rapporto annuale condivide il numero di fabbriche e fornitori all’interno di ogni paese, anche se per questione di privacy non fornisce i nomi e gli indirizzi dei fornitori. Il gruppo Inditex condivide anche un bilancio di sostenibilità nella sua relazione annuale, in cui scompone i risultati delle diverse iniziative di sostenibilità del marchio. Per quanto riguarda invece le comunicazioni interne, gli eventi formativi, le riunioni e le newsletter sembrano essere molto frequenti. (“Inditex Annual Report 2016”, s.d.)

6 Conclusione

Volenti o nolenti le imprese si vedono costrette a svolgere la propria attività rispettando le tematiche della CSR perché al giorno d'oggi questo argomento ha un'influenza diretta sul proprio business. L'attenzione alla sostenibilità è infatti sempre più un elemento fondamentale per il successo poiché oggigiorno i clienti sono molto più informati che nel passato e non ci si può permettere di tradire le loro aspettative. Poiché non c'è probabilmente nulla di più nocivo per il business di un'azienda che perdere la fiducia dei propri clienti.

In base a quanto emerso possiamo concludere affermando che le grandi imprese operanti in questo settore si impegnano per rispettare le tematiche della responsabilità sociale e continuano ad attuare strategie volte a far guadagnare "punti sostenibilità" (se così possiamo definirli). È anche vero che se il loro intento fosse unicamente il guadagnare punti immagine con il solo scopo di favorire il proprio business in parte andrebbe anche bene, poiché comunque significherebbe attuare azioni che mirino realmente ad apportare benefici in termini di sostenibilità. Ovviamente si spera che non sia questo il caso e che le azioni intraprese dai grossi brand siano la dimostrazione dell'interesse reale di quest'ultime verso i temi della responsabilità sociale. Nel peggiore dei casi comunque si ha quanto meno la prova che quelle azioni (se pur per obbligo) vengono messe in atto. Anche perché oggi i controlli sono molto più serrati e severi che nel passato. Questo grazie anche alle pressioni delle varie ONG ed ai vari scandali che hanno accresciuto l'interesse della società. Resta quindi solo da appurare se le promesse vengono e verranno mantenute oppure no.

La forza della fast fashion risiede nello sfruttare in modo ottimale i due maggiori fattori di influenza offrendo abiti di tendenza a prezzi bassi. Comprensibile l'enorme successo riscontrato dal settore. Inutile soffermarsi a parlare della moda, i consumatori cercheranno sempre qualcosa di nuovo e di tendenza, quello su cui si può discutere è la questione del risparmio. Si parla infatti anche di processi d'acquisto sostenibili poiché certamente non è sostenibile comprare un capo d'abbigliamento, indossarlo solo poche volte (addirittura una sola in certi casi) e poi ripetere il medesimo processo dopo poco tempo. In questo modo si va a creare uno spreco enorme. Una ricerca svolta da SWG per conto di Greenpeace in Italia ha difatti riscontrato che il 50% degli intervistati (campione composto da 1000 persone, sia uomini che donne, tra i 20 e i 45 anni) dichiara di possedere più vestiti del necessario. (Claudio Schirru, 2017)

La compatibilità tra il settore della moda e la CSR è un argomento che desterà opinioni divergenti e perplessità ancora a lungo. Quello che possiamo affermare è che le aziende stanno cercando ormai da un po' di tempo di strutturare il proprio business a favore della sostenibilità. Le azioni attuate sono inconfutabili e fanno ben sperare per il futuro. Tutto dipende dalla propensione delle persone a vedere di buon occhio quanto svolto per esempio dai grandi marchi quali Zara e H&M. Si spera che possano essere da esempio ai brand più giovani e rampanti del settore. Tuttavia c'è chi potrebbe sostenere che le grandi aziende sono obbligate ad operare in maniera sostenibile e a svolgere determinate azioni per la loro immagine e che quindi lo facciano solo per facciata.

L'azienda del gruppo Inditex svolge parecchie attività in termini di responsabilità sociale, si impegna soprattutto nei confronti dell'ambiente, cercando di risparmiare energia, inquinare meno con i trasporti e utilizzare materie adeguate ad un discorso legato alla sostenibilità. Oltre all'impegno per ripulire la propria filiera, legato allo scandalo sull'inquinamento delle acque cinesi. Anche nei confronti dei propri dipendenti sembra muoversi attivamente, sia in termini di condizioni di lavoro che per informare il proprio personale sulle varie questioni di CSR. Anche se qualche anno fa è stata accusata di sfruttamento del lavoro. La comunicazione è rappresentata principalmente dal rapporto annuale che consente di verificare quanto fatto concretamente dall'azienda. Mentre per quanto riguarda le attività per la comunità nonostante sembrino un po' "troppo poco" è comunque attiva, soprattutto nei paesi asiatici. Inoltre con l'ultima stratosferica donazione di Amancio Ortega ha sicuramente guadagnato molti punti.

Emerge inoltre una lieve differenza tra i due colossi del settore, H&M sembra avere una strategia maggiormente rivolta alla sostenibilità rispetto all'azienda spagnola. L'azienda svedese infatti ha intrapreso una strada che miri a rendere il più sostenibile possibile il proprio processo della rotazione veloci dei vestiti, come testimonia ad esempio il mettere a disposizione uno scatolone in cui sia possibile riporre i propri capi inutilizzati e ricevere in cambio un piccolo buono sconto. Azione che va direttamente ad agire sul problema di spreco. Così come "È interessante comunque notare che anche H&M, emblema di una moda veloce e in un certo senso "usa e getta", abbia lanciato la Conscious Collection, una collezione prodotta in tessuti sostenibili". (Romano Cappellari, 2016, p.56). A lungo andare questa differenza potrebbe sfavorire Zara in termini di immagine e quindi anche di introiti.

Il problema che sta alla base di tutto e che desta i maggiori dubbi sulla compatibilità resta comunque legato proprio al modello di business, la continua rotazione dei vestiti. Essa si traduce infatti in uno spreco che non c'era e non c'è tutt'ora per gli abiti del tradizionale settore del fashion retail. Continuare a produrre, esporre e vendere sempre nuova merce si traduce forzatamente, e in modo diremmo quasi automatico, in uno spreco gigantesco. Appunto perché nel giro di pochissimo tempo i capi acquistati non verranno più utilizzati e saranno probabilmente rimpiazzati da altri acquisti, si parla addirittura di prodotti usa e getta in questo settore. Ed è proprio questo il vero problema della fast fashion, il suo modello di business, per come è strutturato in questo momento, non consente di affermare che sia un settore sostenibile.

7 Riflessione personale

Inutile rimarcare ed evidenziare che quanto meno bisognerebbe aver cura del luogo in cui si vive. Sia che si parli della propria casa, del proprio paese via via fino al proprio pianeta. Eppure ancora oggi, in un'era spropositatamente multimediale e globalizzata come quella dei nostri giorni, sono sempre i soldi a imporre il proprio potere. L'inquinamento, l'ambiente, le condizioni climatiche, sono argomenti che non possono che passare in secondo piano dinnanzi allo strapotere dell'economia. Il che non è novità, sappiamo tutti che sono i soldi a far girare il mondo, da sempre. Ed allora forse occorrerebbe fermarsi, tutti, un attimo e riflettere attentamente su quale sia il prossimo passo che vogliamo intraprendere. Il mondo ci sta dando dei segnali, in particolar modo attraverso il clima…sembra ci sia "qualcosa che si sta danneggiando" e la riflessione più importante che ci sia è che siamo noi causa. Può darsi che non succederà mai, ma se un giorno "tutto" dovesse smettere di girare, che valore avranno allora i soldi?

Un discorso provocatorio? Sicuramente. Ma se tutti sono al corrente del potere dei soldi, quanti sono al corrente, ad esempio, dell'isola dei rifiuti situata nel mezzo dell'Oceano Pacifico? E di questi, quanti sono al corrente del fatto che si stimi sia grande il doppio dell'Italia? E che per di più la maggior parte dei rifiuti non è nemmeno visibile perché sott'acqua? (Franco Severo, 2012)

A questo punto la provocazione va interrotta, in parte per non divagare, in parte per dar spazio alle risposte… Ma è assurdo che moltissime persone non ne siano a conoscenza. E con questo chiudiamo il discorso e ci focalizziamo sulla tesi iniziale, la compatibilità tra la fast fashion e la sostenibilità. Come emerge dall'elaborato le imprese di questo settore si sono attivate molto in questo senso, chi più chi meno ovviamente, ma il dato di fatto è che il settore ha cercato di attuare strategie di business che vadano a favore dei temi di responsabilità sociale. Anche perché si sono attivate le varie ONG che tutelano l'ambiente e che, tramite le proprie campagne, potrebbero rovinare o quanto meno compromettere seriamente l'immagine di qualsiasi azienda. Il che si tradurrebbe ovviamente in un drastico calo degli affari. Per cui non possiamo affermare che le imprese hanno finalmente trovato la propria anima buona e per questo hanno deciso di operare in maniera sostenibile, così come non possiamo neanche affermare che l'abbiano fatto per paura di veder crollare la propria reputazione, e di conseguenza i propri introiti. Questo resta un giudizio soggettivo, ma oggettivamente qualcosa è cambiato, è migliorato, i grossi brand hanno integrato delle strategie di CSR all'interno del proprio business.

Come menzionato nelle conclusioni, il problema che persiste e che in realtà sta alla base del problema di compatibilità tra il settore e la sostenibilità è proprio il modello di business su cui poggia le proprie fondamenta il settore della fast fashion. Offrire continuamente nuovi capi d'abbigliamento, continuare ad immettere costantemente sul mercato una quantità enorme di prodotti alla fine si traduce in un'unica cosa, rifiuti. È la legge dei numeri. Non si può certo pretendere che il settore venga "abbandonato", per cui quali strategie si possono adottare per far sì che questo particolare modello di business riesca a definirsi sostenibile? E quali aspetti di questo modello di business fanno invece guadagnare "punti sostenibilità"?

Per quanto riguarda quest'ultima domanda, nonostante siano per lo più i giovanissimi a far registrare grandi volumi di vendita in questo settore, c'è anche un'altra categoria che spesso viene poco considerata, e non solo dalla fast fashion, ma da moltissime tipologie di business…le persone in pensione. Molte donne, nonostante i dati anagrafici riportati sui propri documenti d'identità, non hanno affatto smesso di desiderare abiti giovanili e sgargianti, e men che rinunciare ad andare in giro per negozi. Il che, oltre che bello, è anche legittimo, ma poteva tradursi in un problema dato il livello dei redditi pensionistici con i quali ci dobbiamo confrontare. Grazie però al modello di business incentrato sulla rotazione veloce dei vestiti che ha quale obbiettivo offrire capi alla moda a basso costo, è possibile anche per questa categoria soddisfare, almeno in questo senso, i propri desideri.

Discorso affine a quello appena fatto è quello legato ai paesi dove vi è una bassa disponibilità di reddito. Infatti in molti paesi dove aziende della fast fashion operano è un'ottima cosa che ci siano vestiti a basso prezzo e tutto sommato di discreta qualità se rapportata al prezzo stesso del capo.

Per quanto riguarda invece le strategie adottabili c'è un'importantissima fascia d'età da considerare, i bambini. Il problema principale degli acquisti di abbigliamento di quest'ultimi è legato al fatto che sono in continua crescita e quindi, un vestito che va bene questo inverno molto difficilmente andrà bene anche il prossimo. Bisogna quindi fare un continuo ricambio di vestiti e di guardaroba, il che calza a pennello con il modello di business della fast fashion. Molti brand di questo settore comprendono già questa categoria nella loro offerta, ma sicuramente non abbastanza da sfruttare l'intero potenziale, calcolando che non sono solo i genitori a compiere gli acquisti, ma anche gli amici, i parenti e chi è in cerca di un regalo.

Nel capitolo 5 sono stati indicati alcuni esempi di prodotti che Zara ha "copiato" da aziende dell'alta moda. È possibile in questo caso trovare un modo per operare in maniera più sostenibile, ad esempio assumendo giovani designer, magari appena diplomati, in modo da lanciarli nel mondo della moda sotto il nome di un grande marchio. Piattaforma ideale per lanciarne la carriera ma anche occasione per introdurre quella vena artistica in un settore dove la programmazione dei capi avviene tramite la raccolta di informazioni dal mercato, e non dall'estro di un designer.

Vestirsi all'ultimo grido è ormai divenuto un must per la maggioranza dei ragazzi della nuova generazione, anche perché grazie a questa tipologia di aziende è diventato possibile farlo. Il che, per estensione, ha trasformato il proprio guardaroba in elemento fondamentale su cui costruire la propria personalità. Ma come può la fast fashion utilizzare questa tendenza per operare in maniera più sostenibile? L'età in questione è un'età molto particolare, caratterizzata dalla sperimentazione per la ricerca della propria identità, e quindi, se quest'ultima viene rappresentata anche dal proprio vestiario, possiamo presumere che ci sia una sperimentazione anche a livello di vestiti. Questo modello di business potrebbe immedesimarsi facilmente in una sorta di palestra dove i ragazzi spendendo poco, e magari con qualche dritta da parte di persone competenti, possano provare e capire quali colori, quali tagli e quali abbinamenti meglio si potrebbero adattare a loro stessi. In modo da poter poi procedere all'acquisto di un capo sì più "impegnativo" in termini di prezzo ma certo anche parecchio più duraturo, gratificante e di miglior qualità.

L’elaborato spinge quindi ad una riflessione in merito al particolare modello di business della fast fashion. Un settore con una produzione così assidua, così “vorace” non può certo definirsi sostenibile, a causa soprattutto dello spreco che genera. Anche se non si può negare che il settore da qualche anno opera in maniera più sostenibile. In più in alcuni mercati e per alcune persone è una strategia di business positiva, come chi dispone di un basso reddito o per le mamme che devono costantemente cambiare i vestiti dei propri bambini. Il problema rimane però legato al modello di business che causa troppi sprechi, perciò è necessario rendere quest’ultimo più in linea possibile con i temi della CSR. Poiché non si può definire sostenibile un settore che produce così tanto spreco. Come spiegato nel paragrafo soprastante ad esempio, una strada per rendere l’attività più compatibile potrebbe essere rendere il meccanismo più “formativo”, facendo sì che l’acquisto a basso costo porti un reale beneficio al cliente, portandolo a comprendere quale tipo di abbigliamento prediliga, così da potersi poi spingere con tranquillità verso un acquisto più importante in termini di qualità e di prezzo. Inoltre è necessario che le imprese di questo settore si sforzino per ripulire la propria filiera e cerchino di utilizzare materiali più sostenibili possibile. Anche se sembra una direzione già intrapresa da parte di alcuni marchi del settore bisogna fare di più, anche perché si può e si deve fare molto di più. L’inquinamento, quello delle acque soprattutto, l’utilizzo di fibre non biodegradabili e le varie questioni inerenti i consumi sono problematiche importanti che vanno risolte il prima possibile.

8 Bibliografia

- *Accessori must have/ Grandi firme vs Zara.* (2015, 25 settembre). Sito di Myurbanmarket. Recuperato il 5 luglio 2017 da: http://www.myurbanmarket.net/moda/accessori-must-have-grandi-firme-vs-zara/

- Anellina Chirico. (2017, 1 febbraio). *Fast fashion: l'impatto ambientale della moda.* Sito di Architetturaecosostenibile. Recuperato il 12 luglio 2017 da: https://www.architetturaecosostenibile.it/design/accessori-moda/fast-fashion-impatto-moda-855/

- Arthur Zaczkiewicz. (2016, 8 giugno). *Nike, Zara and H&M Garner Top Spots in Brand Value Ranking.* Sito di Wwd. Recuperato il 5 agosto 2017 da: http://wwd.com/business-news/marketing-promotion/nike-zara-hm-most-valuable-brands-list-10447288/

- *Campagna Detox.* (2011, 25 agosto). Sito di Greenpeace. Recuperato il 3 giugno da: http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/acqua/Campagna-Detox/

- *Ce l'abbiamo fatta! ZARA eliminerà le sostanze tossiche.* (2012, 29 novembre). Sito di Greenpeace. Recuperato il 7 agosto 2017 da: http://www.greenpeace.org/italy/it/News1/news/detox-zara/

- *Chi siamo.* (s.d.). Sito di Abiti Puliti. Recuperato il 5 luglio 2017 da: http://www.abitipuliti.org/chi-siamo-2/

- *Classifica Detox della moda: bene Benetton, H&M e Zara, bocciati Nike ed Esprit.* (2016, 5 luglio). Sito di Greenpeace. Recuperato il 12 luglio 2017 da: http://www.greenpeace.org/italy/it/ufficiostampa/comunicati/Classifica-Detox-della-moda-bene-Benetton-HM-e-Zara-bocciati-Nike-ed-Esprit/

- Claudio Schirru. (2017, 3 maggio). *Moda insostenibile, Greenpeace: 50% italiani possiede troppi vestiti.* Sito di Greenstyle. Recuperato il 29 agosto 2017 da: http://www.greenstyle.it/moda-insostenibile-greenpeace-50-percento-italiani-possiede-troppi-vestiti-223002.html

- Courtney Gerring. (2012, 27 dicembre). *Fast-fashion brands and their fast strategies*. Sito di Fashionbi. Recuperato il 30 maggio 2017 da: http://fashionbi.com/newspaper/fast-fashion-brands-and-their-fast-strategies

- Franco Severo. (2012, 12 maggio). *L'Isola dei Rifiuti è sempre più grande*. Sito di Focus. Recuperato il 22 agosto 2017 da: https://www.focus.it/ambiente/ecologia/l-isola-dei-rifiuti-e-sempre-piu-grande

- Il Post. (2016, 9 giugno). *Storia della "fast fashion"*. Sito de Il Post. Recuperato il 10 giugno 2016 da: http://www.ilpost.it/2016/06/09/fast-fashion/

- *Inditex Annual Report 2016*. (s.d.). Sito di Inditex. Recuperato il 28 luglio 2017 da: https://www.inditex.com/documents/10279/319575/Inditex+Annual+Report+2016/6f8a6f55-ed5b-41f4-b043-6c104a305035

- Jenny Assi, Caterina Carletti, Roberto Klaus e Christian Marazzi. (2006). *Per un nuovo dialogo tra mercato e società.*

- Jenny Assi & Caterina Carletti. (2016-2017). *EU: Conceptual framework for quality of work and employment*. Sito della SUPSI. Recuperato il 6 giugno 2017 da: file:///C:/Users/paolo/Downloads/LEZ.%203%20Workplace%20(2).pdf

- Jenny Assi & Caterina Carletti. (2016-2017). *Modelli aziendali e comunicazione d'impresa*. Sito della SUPSI. Recuperato il 20 giugno 2017 da: file:///C:/Users/paolo/Downloads/LEZ.%206%20Communication%20(1).pdf

- Jenny Assi & Caterina Carletti. (2016-2017). *Quadro sintetico delle possibili iniziative intraprese dalle aziende*. Sito della SUPSI. Recuperato il 19 luglio 2017 da: file:///C:/Users/paolo/Downloads/LEZ.%202%20stud.%202016-17%20[modalit%C3%A0%20compatibilit%C3%A0]%20(6).pdf

- Jenny Assi & Caterina Carletti. (2016-2017). *Costo dei disastri climatici. In 42 anni 1,94 milioni di morti e 2,4 trilioni di dollari di danni*. Sito della SUPSI. Recuperato il 5 luglio 2017 da: file:///C:/Users/paolo/Downloads/LEZ%205%20%20stud.%202016-17%20A%20[modalit%C3%A0%20compatibilit%C3%A0]%20(2).pdfv

- *La classifica dei 10 uomini più ricchi del mondo secondo Forbes.* (2017, 21 marzo). Sito de Il Foglio. Recuperato il 6 agosto da: http://www.ilfoglio.it/notizie-del-giorno/2017/03/21/gallery/la-classifica-dei-10-uomini-piu-ricchi-del-mondo-secondo-forbes-126243/

- *Libera Zara dalle sostanze tossiche.* (2012, 20 novembre). Sito di Greenpeace. Recuperato il 12 luglio 2017 da: http://www.greenpeace.org/italy/it/News1/news/Libera-ZARA-dalle-sostanze-tossiche/

- *L'impegno per l'ambiente.* (s.d.). Sito di Federdistribuzione. Recuperato il 3 luglio 2017 da: http://www.federdistribuzionexlasostenibilita.it/limpegno-per-lambiente-4/

- Marina Perotta. (2013, 8 aprile). Sito di Ecoblog. *Zara in Argentina accusata di sfruttamento del lavoro*. Recupearato il 30 agosto 2017 da: http://www.ecoblog.it/post/62141/zara-in-argentina-accusata-di-sfruttamento-del-lavoro

- *M&S, Bonmarché and Nygård should compensate Cambodian workers after factory closure*. (2017, 11 luglio). Sito di Clean Clothes. Recuperato il 5 luglio 2017 da: https://cleanclothes.org/news/2017/07/11/m-s-bonmarche-and-nygard-should-compensate-cambodian-workers-after-factory-closure

- *Our Impact.* (s.d.). Sito di Water. Recuperato il 15 agosto 2017 da: https://water.org/our-impact/

- Paolo Anselmi. (2015, 29 aprile). *Consumatori e sostenibilità: Stato dell'arte e tendenze evolutive*. Sito della SUPSI. Recuperato il 15 giugno 2017 da: http://www.socialfootprint.it/wp-content/uploads/2015/05/GfK-Eurisko-Aprile-2015.pdf

- Romano Cappellari. (2016) *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci editore.

- *See by Chloé VS Zara: vestito tartan pastello.* (s.d.). Sito di Fashionmimeo. Recuperato il 5 luglio 2017 da: http://fashionmimeo.weebly.com/lusso-vs-low-cost/see-by-chloe-vs-zara-vestito-tartan-pastello

- Stefania Saviolo & Salvo Testa. (2005). *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*. Rizzolo Etas

- Walter Loeb. (2015, 30 marzo). *Zara Leads In Fast Fashion*. Sito di Forbes. Recuperato il 16 giungo 2017 da: http://www.forbes.com/sites/walterloeb/2015/03/30/zara-leads-in-fast-fashion/#7226cdf961d7
- *Zara accusata di sfruttare schiavi in Argentina.* (2013, 4 aprile). Sito di Excite Italia. Recuperato il 30 agosto 2017 da: http://lei.excite.it/zara-accusata-di-sfruttare-schiavi-in-argentina-N137084.html
- *Zara, Adidas e Valentino guidano la corsa per un futuro libero da sostanze tossiche.* (2015, 20 marzo). Sito di Greenpeace. Recuperato il 28 luglio 2017 da: http://www.greenpeace.org/italy/it/ufficiostampa/comunicati/Zara-e-Valentino-guidano-la-corsa-per-un-futuro-libero-da-sostanze-tossiche-/
- *Zara fa una donazione RECORD e diventa il colosso più generoso del mondo.* (2017, 30 marzo). Sito di Marie Claire. Recuperato il 5 agosto da: http://www.marieclaire.it/Moda/news-appuntamenti/zara-fondazione-donazione-record
- *Zara, la gallina de las copias de oro.* (s.d.). Sito di Madshion. Recuperato il 5 luglio 2017 da: http://www.madshion.com/zara-la-gallina-de-las-copias-de-oro/