



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"NON SOLO SCARPE: ADIDAS x PARLEY"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDA: SOFIA SACCO STEVANELLA

MATRICOLA N. 1113129

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. IL RISPETTO PER L'AMBIENTE	5
1.1 IL CONSUM-AUTORE/ATTORE	5
1.2 INDICATORI DI PERFORMANCE DELLA SOSTENIBILITÀ	10
1.3. ORGANIZZAZIONI E PROGRAMMI VESTONO GREEN	13
1.3.1. COPENAGHEN FASHION SUMMIT	14
1.3.2. GREENPEACE – DETOX CATWALK	17
1.3.3. PARLEY FOR THE OCEANS.....	19
2. L'IMPATTO AMBIENTALE DELLA FASHION INDUSTRY	22
2.1. I PRINCIPALI DANNI PRODOTTI DALLA MODA SULL'AMBIENTE.....	22
2.2 ALCUNE POSSIBILI SOLUZIONI E INNOVAZIONI	25
2.3. NEL CALZATURIERO	28
3. ADIDAS x PARLEY	33
3.1. PRESENTAZIONE ADIDAS	36
3.2 IL PROGETTO DI SOSTENIBILITÀ IN ADIDAS.....	38
3.3 ULTRABOOST ADIDAS PARLEY	44
CONCLUSIONI	51
BIBLIOGRAFIA	52
SITOGRAFIA	54

INTRODUZIONE

La tesi che ci si appresta a sviluppare nelle pagine seguenti ha l'obiettivo di illustrare che taluni brand di fama mondiale non si prefiggono esclusivamente obiettivi economici, ma sono mossi anche dall'interesse di salvaguardare l'ambiente e la società.

“La moda passa, l'*ambiente* resta”. Ci si potrebbe chiedere come sarebbe potuto essere il mondo del fashion se in Rue de Cambon n. 31 Coco Chanel avesse venduto cappellini in fibre naturali biodegradabili o tailleur in materiale sintetico *upcycled*. Avrebbe ugualmente trasmesso eleganza, raffinatezza e classe?

Nel corso degli anni non solo è cambiato il significato di moda e lusso, ma ha assunto una nuova sfumatura anche il concetto di sostenibilità economica. Se un tempo si credeva che il fashion riguardasse esclusivamente i settori T&A, tuttavia nel XXI secolo si è giunti alla definizione di *nuovo lusso* per indicare il potere della moda in grado di influenzare lo stile di vita dei consumatori attraverso qualsiasi bene, purché in linea col loro piano emotivo e simbolico (Cappellari, 2016). Allo stesso modo, per conseguire un equilibrio economico di lungo termine è indispensabile l'integrazione tra obiettivi economici e non.

Essere alla moda non deve essere solo una questione estetica, ma anche di etica (Rinaldi, 2013). Dopo un periodo di grande consumismo, il ritorno ai valori e ai significati dell'era preindustriale mette in luce un modello di impresa innovativo nel quale ambiente e società divengono elementi indispensabili.

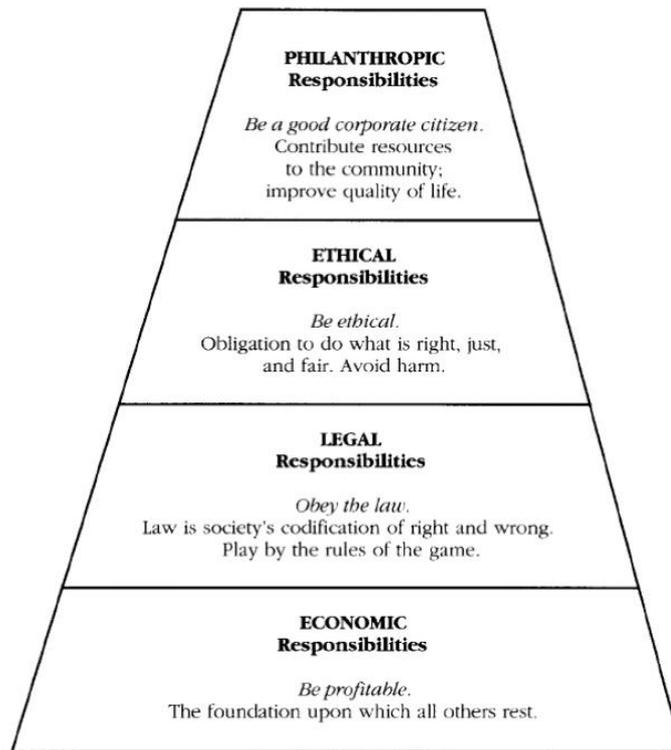
Una strategia di marketing volta alla cura e alla tutela sia del cliente sia della collettività è un marketing sostenibile, ovvero “responsabile degli effetti sociali e ambientali delle attività d'impresa e che soddisfa le esigenze presenti di consumatori e aziende salvaguardando o promuovendo nel contempo la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie (Kotler, 2015, p. 20)”.

Si deve assumere una visione strategica di lungo periodo anziché tattica, ossia orientata al breve periodo (Pupillo, 2016).

Non si tratta “solo di un paio di scarpe”. Dietro ad ogni capo di abbigliamento c'è l'impegno di un gran numero di persone ma soprattutto c'è l'impatto ambientale che non sempre viene preso in considerazione.

Esistono ancora imprese che si adeguano al rispetto sociale e ambientale solo se costrette dalle normative, dal momento che le responsabilità filantropiche risultano discrezionali (Carroll, 1991).

The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Fonte: Carroll, 1991

Tuttavia è in aumento il numero di aziende che riconosce un ritorno positivo dal rispetto di tali responsabilità.

A confermare il trend sono l'aumento della produzione e vendita mondiale di cotone biologico, un maggior numero di adesioni da parte di imprese al GOTS (*Global Organic Textile Standard*) e di fiere e manifestazioni dedicate alla responsabilità ambientale (ADN Kronos, 2015).

Fortunatamente negli ultimi anni la questione ambientale è divenuta argomento d'interesse anche per grandi marchi: minimizzare gli effetti avversi all'ambiente e alle risorse naturali, preservare la salute e la sicurezza del consumatore finale, osservare le leggi e i regolamenti ambientali applicabili. Questi sono i principali obiettivi a cui tendere per essere rispettosi del pianeta.

Nel Capitolo 1 si approfondisce il tema della moda ecosostenibile odierna guardando al cambiamento dei consumatori e alle organizzazioni che ne sono portavoce; il Capitolo 2 presenta i principali danni dei fashion brand sull'ambiente e le rispettive possibili soluzioni, con un approfondimento sul settore calzaturiero; infine il Capitolo 3 si focalizza sul recente caso di interesse firmato *Adidas x Parley*, esempio di come un brand globale possa portare innovazione puntando al rispetto ambientale e sociale.

1. IL RISPETTO PER L'AMBIENTE

Per la prima volta l'Istat ha pubblicato un sistema di indicatori di *Benessere equo e sostenibile* nel maggio 2018. Tra gli indicatori utili alla misurazione dello sviluppo sostenibile e al monitoraggio dei suoi obiettivi, vi sono anche quelli relativi alla conservazione di oceani, mari e risorse marine per uno sviluppo responsabile.¹

Il rispetto per l'ambiente e la società sta acquisendo maggiore importanza dato l'interesse dei consumatori (capitolo 1.1) e il numero di iniziative eco-sostenibili (capitolo 1.3).

Lo stimolo di una continua crescita materiale ed economica volta ad un aumento del benessere sociale risulta privo di significato: per indurre le persone a comprare beni di cui essenzialmente non hanno necessità, sono necessarie risorse la cui disponibilità è sempre minore (Morici, 2014).

1.1. IL CONSUM-AUTORE/ATTORE

Il neo-consumatore, non più posto alla fine del processo produttivo come mero fruitore bensì come attivo detentore di un potere crescente nei confronti del brand, diventa parte integrante del sistema di generazione del prodotto/servizio (Qualizza, 2016).

Denominato anche *consum-attore* alias *consum-autore*, questi può ricoprire il ruolo di produttore/progettista/committente per mezzo dei suoi saperi, dai quali l'impresa trae spunto per produrre beni e servizi (Rinaldi, 2013).

Giampaolo Fabris (2009) sostiene che il nuovo marketing sia associato al *societing*, concetto in cui il consumatore non è più colpito dal mercato ma entra a farne parte; la collaborazione tra produttori e consumatori genera un valore condiviso.

Le principali caratteristiche del consumatore moderno sono (Rinaldi, 2013):

- Poligamia, infedeltà alla marca: oggi il consumatore acquisisce maggiore potere e ridefinisce l'idea di marca relazionandosi in modo diverso con questa;
- Nomadismo: sia in senso fisico (spostamento da luogo a luogo) sia in senso astratto (tra prodotti, stili e brand diversi selezionati in base alle diverse esigenze del *modus vivendi* del consum-attore);
- Competenza, esigenza, selettività: dovuto all'incremento della concorrenza, delle alternative d'acquisto, della trasparenza di informazioni e del grado di istruzione, il consumatore pretende di essere a conoscenza dell'origine del prodotto, del processo

¹ <https://www.istat.it/it/archivio/217099>

produttivo e della manodopera usata. Fabris (2008) sostiene che i nuovi fattori critici di successo nel rapporto di fiducia tra impresa e neo-consumatore siano l'etica, i comportamenti socialmente responsabili, l'attenzione alla filiera del consumo, i modi di produzione, la giusta retribuzione dei lavoratori, l'eco-compatibilità della produzione fino allo smaltimento dei rifiuti;

- Sensibilità al prezzo: anche quest'ultima influenzata dall'aumento della concorrenza, delle alternative e della trasparenza informativa. Si stanno diffondendo sempre più prodotti *low cost di qualità* grazie alla distribuzione modernizzata e alla produzione in paesi a basso costo lavorativo;
- Collaborative Consumption: non un'idea frivola o una tendenza di breve durata, ma una forza culturale ed economica che sta rivoluzionando cosa e come si consuma. Lo sharing sta prendendo piede in un'epoca in cui i Millennials si stanno spostando da una cultura dell'*io* a una cultura del *noi*. Le ragioni della sua forza stanno in una ritrovata fiducia nella comunità, nelle *real time technologies*, nella pressione di problemi ambientali irrisolti, e infine nella recessione globale che ha stravolto i comportamenti dei consumatori. Nel settore moda lo sharing assume le forme di baratto, riuso, riciclo, *swap party*... ove sostenibilità è l'elemento in comune. Pertanto nel mondo fashion il *collaborative consumption* diventa l'interesse verso l'impatto ambientale e sociale (Botsman, 2010).

In particolare nel settore moda tra i neo-consumatori vi sono i LOHAS, *Lifestyles of Health and Sustainability*. Secondo il sociologo Paul H. Ray,

“LOHAS describes a type of consumer that actively seeks out healthier and more sustainable lifestyle, product and service options and also the market for the products and services they buy.”²

Si tratta di consumatori che attuano gli acquisti attentamente, prendendo in considerazione l'eco-sostenibilità e la salute propria e del pianeta. Questi si differenziano dai classici *eco* perché si tratta di consumatori sia attenti all'ambiente, alla salute e alla società, sia seguaci della moda e della tecnologia. Infatti i LOHAS vivono soprattutto nelle città e, sebbene siano rispettosi di standard etici, sostenibilità e commercio equo, tuttavia adottano uno stile di vita ibrido: seguaci dello sviluppo tecnologico ma amanti della natura al tempo stesso.

² <http://www.lohas.com.au/what-lohas>

Tra i neo-consumatori vi sono anche i Millennials, nati tra il 1980 e il 2000, aventi attualmente 18-38 anni. Con la crescente attenzione alla sostenibilità, la generazione in questione dimostra maggiori conoscenze ambientali (*Environmental Knowledge*, EK) e soprattutto più preoccupazioni ambientali (*Environmental Concern*, EC) rispetto al passato, tanto da condurre un comportamento conforme al rispetto dell'ambiente (Heo, Muralidharan, 2017).

Gli acquisti condotti dai Millennials sono guidati da diversi criteri, quali la reputazione del brand, le informazioni riportate nell'etichetta (*labeling*) e la confezione del prodotto (*packaging*), da cui è possibile dedurre se l'azienda attiene o meno ad un programma di responsabilità ambientale (Smith, 2012).

Una delle principali caratteristiche della Generazione Y, prima discendenza che ha raggiunto la maggiore età in un periodo di cambiamento tecnologico, globalizzazione e instabilità economica, è data dall'interesse non esclusivamente monetario ma anche da criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*). Lo sostiene il Boston Globe riportando lo studio di *Schroders Investment Management* (si veda Mohan, 2017), secondo cui i Millennials hanno una probabilità del 15% in più di attuare investimenti rispettosi dei criteri ESG, a differenza dei veterani che riducono tale percentuale:

“Millennials will play an increasingly important role in popularizing ESG investing as their earnings rise and they invest some of the \$59 trillion they will inherit, according to a report by the Center on Wealth and Philanthropy at Boston College. Millennials invest in ways that match their lifestyles and beliefs. According to Schroders Investment Management, millennials place a greater importance on ESG than older investors and rank them equally as important as returns. Millennials are 15 percent more inclined to stick with an ESG-oriented investment, according to Schroders, and the importance of ESG factors decreases steadily up through the generations, with retired investors aged 65 and older caring the least. (Mohan, 2017)”

La tipologia di investimenti sopracitati è anche denominata *Impact Investing*, ovvero

“... un'ampia gamma di investimenti basati sull'assunto che i capitali privati possano intenzionalmente contribuire a creare impatti sociali positivi e, al tempo stesso, rendimenti economici. L'intenzionalità proattiva con cui l'investitore persegue

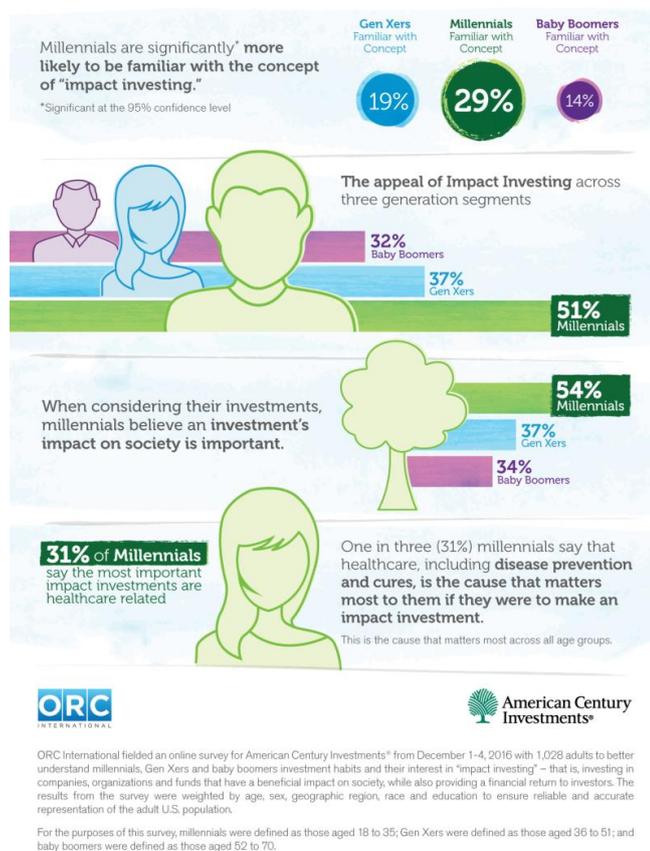
lo scopo sociale, insieme al ritorno economico, distingue questa nuova generazione di investimenti.”³

Tali investimenti sono caratterizzati dall'intenzionalità dell'investitore di influenzare positivamente ambiente e società, dal rendimento finanziario atteso, dal grado di diversità degli investimenti rispetto a quelli di mercato, dalla misurabilità dei loro risultati e dalla loro rendicontazione in report (Forum per la Finanza Sostenibile, Social Impact Agenda per l'Italia, 2017).

Da un'indagine condotta nel 2016 su 1028 individui statunitensi, l'American Century Investments riporta le seguenti considerazioni riguardo il concetto dell'*impact investing* (si veda Gallagher, 2017):

- tra i Millennials, il 29% è consapevole dell'esistenza dell'*impact investing*;
- della Generazione X (1965-1980) solo il 19%;
- i Baby Boomers (1946-1964) scendono al 14%.

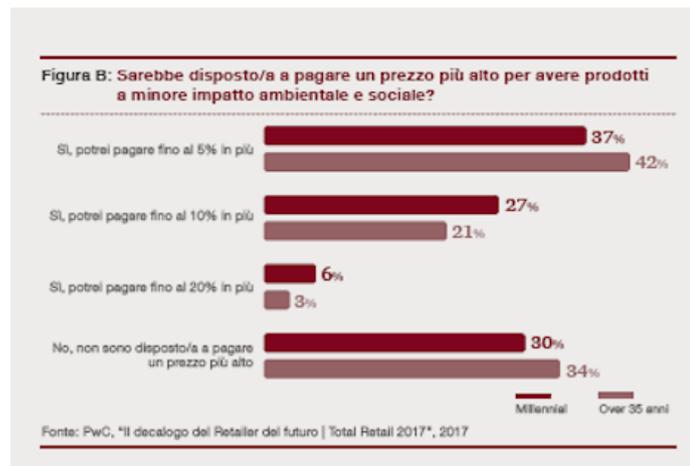
Difatti l'interesse sull'impatto che gli investimenti finanziari possono avere sulla società risulta più accentuato tra i giovani (51%) rispetto alle ultime due generazioni (figura sotto).



Fonte: Gallagher, 2017

³ <http://www.socialimpactagenda.it/mission/impact-investing/>

L'analisi PwC del 2017 sui Millennials italiani dimostra che la maggior parte associa il termine “sostenibilità” rispettivamente alle parole “riciclo” e “green”. Secondo i 485 italiani della Generazione Y intervistati da PwC, le aziende dovrebbero investire maggiormente nell'educazione alla sostenibilità dal momento che i clienti, disposti a spendere anche il 20% in più per un prodotto ecosostenibile, sono ancora poco coinvolti nelle prime fasi della shopping experience.



Fonte: PwC, 2017

Per il 41% dei giovani consumatori italiani la sostenibilità può notevolmente aumentare la fedeltà verso il brand e il 52% sostiene che non comprerebbe più da aziende con un comportamento irresponsabile con impatti ambientali e/o sociali, in quanto si sentirebbero traditi nella fiducia in fase di acquisto (PwC, 2017).

Le difficoltà che i consumatori moderni devono affrontare sono (Rinaldi, 2013):

- Scarsa consapevolezza: alcuni acquirenti del fashion risultano ancora disinformati sugli impatti ambientali e sociali del consumo;
- Assenza di trasparenza: poche informazioni relative a prodotti e supply chain;
- Carezza dell'offerta: bassa disponibilità di alternative sostenibili nel fashion per quanto concerne il prezzo, la varietà e il contenuto moda.

Proprio per contrastare tale ignoranza, il progetto del 2012 chiamato NICE (*Nordic Initiative Clean and Ethical*), promosso dal *Danish Fashion Institute* (dal 22/05/2018 divenuto *Global Fashion Agenda*) in collaborazione con BSR (*Business of Social Responsibility*), ha l'obiettivo di diffondere maggiore consapevolezza da parte di governi e imprese sul rispetto dell'ambiente e della società nel settore della moda affinché i consumatori possano attuare scelte più sostenibili durante il ciclo di vita del prodotto. Con una divisione in tre fasi

(ispirare, supportare e perpetuare), il documento NICE cerca di raggiungere concretamente lo scopo green (Hansen, Kryger, Morris, Sisco, 2012).

Oltre al progetto sopraccitato sono stati ideati altri programmi e organizzazioni (paragrafo 1.3) volti ad assistere gli stakeholder (sia interni sia esterni) per facilitare il conseguimento di un livello di sostenibilità ancora lontano, ma perseguibile con l'impegno collettivo.

1.2. INDICATORI DI PERFORMANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

Finora si è discusso del fatto che nella moda responsabile i due macrotemi, ambiente e società, siano correlati alla strategia aziendale per raggiungere un equilibrio sistemico: la moda ottiene risorse e ispirazione dall'ambiente per poi restituire corrispettivi e compensi conformi alle necessità (Rinaldi, 2013). Si tratta di una logica di scambio, perseguibile tramite operazioni quali riduzione dell'impatto ambientale, qualità garantita al consumatore, promozione del territorio e ambienti lavorativi salutaris; un programma che deve tenere in considerazione più stakeholder, "attori sociali portatori di un interesse specifico e di potere di influenza non ignorabile nell'organizzazione (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p. 51)".

L'impresa decide di ascoltare e rispondere ai bisogni dei vari soggetti, costruendo buone relazioni con essi (base per uno sviluppo sostenibile) per perseguire il modello della *Triple Bottom Line*, conosciuto anche come 3P:

- *Profit*: dimensione economica;
- *People*: dimensione sociale;
- *Planet*: dimensione ambientale.

Nella TBL l'organizzazione non si misura più esclusivamente attraverso i tradizionali risultati netti d'esercizio, ma considerando anche l'impatto delle sue azioni sulla società e sull'ambiente. L'integrazione tra capacità di generare ricchezza, assicurare un equilibrio ecologico e garantire la giustizia sociale comporta una crescita nel lungo periodo grazie al raggiungimento della sostenibilità (Slack, Jones, Johnston, 2016).

La sostenibilità quindi si evolve nel tempo lasciandosi alle spalle l'interpretazione di costo per diventare un vantaggio competitivo e un business, il cui obiettivo è la creazione di un valore condiviso (Magni, 2015).

Esistono diversi strumenti di comunicazione aziendale esterna in grado di riportare il contributo ambientale e sociale delle aziende, tra cui (Rinaldi, 2013):

- Bilancio Sociale: documento pubblico autonomo su attività, risultati e progetti, integrato da strumenti di programmazione, controllo e rendiconto con indici

quantitativi e qualitativi. I principali standard internazionali della sostenibilità sociale sono:

- WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production)
 - SA8000 (Social Accountability 8000)
 - GOTS (Global Organic Textile Standard)
- Bilancio Ambientale: documento attestante prospetti quantitativi sull'impatto ambientale attraverso indicatori che misurano la gestione, l'impatto, la prestazione e l'efficienza ambientale ed effetto potenziale. I principali standard internazionali sulla sostenibilità ambientale sono:
 - ISO 14000 (famiglia di norme volte alla gestione ambientale);
 - ISO 14001 (standard concernente non solo l'aspetto ambientale ma anche il Life Cycle Assessment (LCA) in relazione al modello *from cradle to the grave*);⁴
 - GRI (Global Reporting Initiative)
 - Codice Etico: documento su diritti e doveri morali con una struttura indeterminata (solitamente indicante principi e norme etiche e standard etici di riferimento, sanzioni in caso di violazioni). Tale carta è eventualmente integrata da un codice di condotta su impegni, principi e responsabilità basilari dell'azienda. Un possibile esempio di codice di condotta è il *Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*, un decalogo su nove principi stabiliti in base alle sfide globali e alla concreta capacità d'agire delle imprese: design, scelta delle materie prime, lavorazione delle materie prime e produzione, distribuzione, marketing e vendita, sistemi di gestione, moda e sistema paese, etica d'impresa, trasparenza, educazione (Camera Nazionale della Moda Italiana, 2012).

Pertanto è necessario che un'azienda possa valutare la propria strategia, il proprio modello di business e il loro grado di influenza sulla sostenibilità (per esempio gli impatti sui diritti umani e sull'inquinamento).

Il reporting di sostenibilità consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità nei confronti di stakeholder sia interni sia esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile (Global Reporting Initiative, 2011).

Per semplificare l'analisi della propria sostenibilità, ogni azienda è invitata a seguire i principi elencati dalla Global Reporting Initiative (GRI), partendo dall'individuazione della

⁴ https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family_2009.pdf

materialità. Quest'ultima stabilisce che solo determinati aspetti del business verranno presi in considerazione in base alla loro significatività e influenza sulla TBL (Baglieri, Vitaliano, 2014).

Una volta identificati gli aspetti, si può procedere alla definizione degli obiettivi che ambiscono alla riduzione delle risorse impiegate o alla massimizzazione del valore (per esempio riduzione del consumo energetico, maggiore sicurezza degli impianti, riduzione delle emissioni di CO₂, miglioramento della qualità di vita delle persone coinvolte all'interno dell'impresa).

Per fare tutto ciò è indispensabile selezionare dei Key Performance Indicators (KPI), degli indicatori chiave di performance in grado di fornire un resoconto sul grado di sostenibilità dell'azienda, di modo che quest'ultima possa stabilire gli obiettivi da conseguire ed eventuali miglioramenti. I KPI rivestono un ruolo di notevole importanza dal momento che senza la misurabilità non è possibile prefiggere concrete prestazioni future; essi permettono di cogliere gli aspetti più significativi della sostenibilità in semplici informazioni misurabili.

Secondo la Global Reporting Initiative (2011) esistono sei tipi di indicatori della sostenibilità:

- Indicatori dell'economia;
- Indicatori dell'ambiente;
- Indicatori dei diritti umani;
- Indicatori dei lavoratori e dei luoghi di lavoro;
- Indicatori del prodotto;
- Indicatori della società.

In particolare, quelli relativi all'ambiente si focalizzano su aspetti quali:

- Materie (utilizzate e riciclate);
- Energia (consumo diretto e indiretto, risparmio, iniziative su energia rinnovabile e volte alla riduzione del consumo indiretto);
- Acqua (prelievo, rispettive fonti del prelievo, percentuale acqua utilizzata e riciclata);
- Biodiversità (localizzazione e dimensione dei terreni, maggiori impatti su zone ad alta biodiversità, habitat protetti, strategie e piani sulla biodiversità);
- Emissioni, scarichi e rifiuti (emissioni dirette e indirette, iniziative per ridurre le emissioni, emissioni sostanza nocive per l'ozono, acqua scaricata, peso dei rifiuti);
- Prodotti e servizi (iniziative eco-friendly, prodotti riciclati);
- Conformità (multe e sanzioni per mancato rispetto ambientale);
- Trasporti.

Un criterio alternativo alla GRI è costituito dagli indici di sostenibilità denominati Dow Jones Sustainability Index (DJSI), benchmark di sostenibilità mondiale che identifica le aziende responsabili a seconda di criteri finanziari, ambientali, sociali e di governance (ESG). Presenti dal 1999, i DJSI vengono pubblicati a settembre di ogni anno da RobecoSAM, azienda specialista di investimenti sostenibili. L'obiettivo di tali indici è fungere da riferimento per gli investitori interessati anche a soluzioni sostenibili, coinvolgendoli efficacemente per incoraggiarli a migliorare (Cision PR Newswire, 2017).

La famiglia degli indici in questione si suddivide a seconda del livello di benchmark, ovvero DJSI globali, regionali e nazionali ⁵: DJSI World, DJSI Nord America, DJSI Europa, DJSI Asia Pacific, Mercati emergenti di DJSI, DJSI Corea, DJSI Australia, DJSI Chile.

I criteri di selezione dei DJSI sono prescelti dalla RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment (CSA), la quale ogni anno invita le 3.400 maggiori società quotate in borsa fornendo loro un questionario tra le 80-120 domande in ambito economico, sociale e ambientale con una rilevanza finanziaria. Considerando quindi i fattori di sostenibilità con impatto finanziario, la RobecoSAM seleziona le aziende con maggiori probabilità di buoni risultati nel lungo periodo grazie all'adozione di pratiche sostenibili.

1.3. ORGANIZZAZIONI E PROGRAMMI VESTONO GREEN

A sostegno della maggiore attenzione rivolta all'ambiente e alla società, vi è un crescente numero di fiere o loro sezioni dedicate alla sostenibilità (in modo particolare nel settore moda, ma anche enogastronomia, design e arredamento) con l'aumento delle relative partecipazioni da parte di visitatori e aderenti, accompagnato dallo sviluppo online (con blog e siti web) su tale tematica (Rinaldi, 2013).

Quello della fashion industry è un settore che nel 2017 ha realizzato 1 trilione di dollari solo da parte dei 100 Top Player globali del Fashion & Luxury (classifica sulla base delle vendite consolidate nell'anno fiscale 2016)⁶, con una produzione di emissioni di CO2 pari a un miliardo e 200 milioni di tonnellate all'anno da parte del settore dell'abbigliamento (Bignami, 2018) e un ingente consumo idrico: per la produzione di una t-shirt sono necessarie 4 tonnellate d'acqua, mentre un paio di stivali in pelle richiede 14,5 tonnellate (Redazione La

⁵ <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>

⁶ <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Stampa, 2015). Pertanto è oggetto d'interesse della moda cambiare direzione per poter essere ancora redditizia nel futuro prendendo sempre più in considerazione ambiente e società.

La performance etica negli ultimi anni è divenuta esigenza anche nel settore del lusso, i cui consumatori non richiedono più esclusivamente estetica e funzionalità (Cappellari, 2016,). Se un prodotto non rispetta i principi e i valori etici del consumatore (nonostante il suo aspetto sia accattivante e le sue prestazioni risultino soddisfacenti), il bene in questione potrebbe essere rifiutato dal mercato.

Tra gli eventi e i progetti sulla sostenibilità del settore moda, rientrano:

- Copenhagen Fashion Summit con la Global Fashion Agenda;
- Greenpeace con la Campagna Detox;
- Parley for the Ocean.

1.3.1. COPENAGHEN FASHION SUMMIT

Riconosciuto a livello globale come uno degli eventi in tema moda-sostenibilità, il Copenhagen Fashion Summit è nato nel 2012 su iniziativa della Global Fashion Agenda (GFA), un forum mondiale sulla responsabilità ambientale e sociale rivolto particolarmente alle aziende della moda.

Si tratta di un convegno di due giorni che coinvolge ogni anno (a partire dal 2012) decision makers, rappresentanti della moda, delle ONG, delle istituzioni internazionali e del mondo accademico.

Secondo le parole di Vanessa Friedman (fashion director & chief fashion critic del The New York Times), “Copenhagen Fashion Summit has sustained its position as the world’s largest event on sustainability in fashion and has drawn worldwide attention to Copenhagen”.⁷ Lo scopo è quello di creare un dibattito da cui trarre spunti e conclusioni di diretto interesse per il mondo intero e tutti i suoi abitanti.

Principi discussi nella sesta edizione (2018) sono stati la collaborazione e la partnership, concetti che riflettono la capacità primaria del summit, ovvero coinvolgere e far interagire soggetti appartenenti a diversi segmenti del settore moda.

A far parte del gruppo vi è Stella McCartney, stilista e ambientalista vegana che da anni si batte contro la produzione di capi in pelle, attivamente impegnata su più fronti (capitolo 1.3.3).

⁷ <https://copenhagenfashionsummit.com/>

“Dalle parole ai fatti” è il tema dell'edizione 2018. A riassumere il dibattito del Copenhagen Fashion Summit del 2018 è il *Pulse of the Fashion Industry*, un report realizzato con la collaborazione del Boston Consulting Group (BCG).

Il *Pulse Score* è l'indice di performance della sostenibilità ambientale, sociale ed etica nel settore della moda a livello globale. Nel 2018 tale indice è aumentato passando dal 32% al 38% rispetto l'anno precedente, ma i livelli sono ancora troppo bassi (Global Fashion Agenda, BCG 2018).

Da un'indagine condotta su 90 senior manager responsabili della sostenibilità di imprese nel settore moda, i risultati hanno dimostrato che effettivamente la considerazione di aspetti ambientali e sociali prevale (figura sotto).

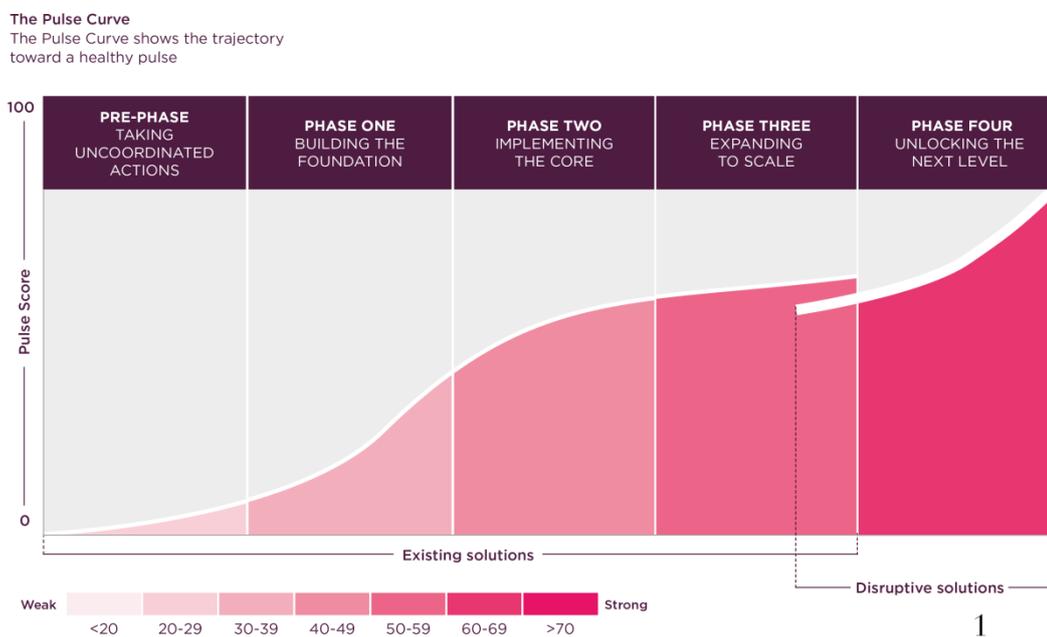


Fonte: Pulse of the Fashion Industry Report 2018

Un bilancio sui progressi fatti e una *Roadmap to Scale* sul da farsi (progetto che dimostra le migliori azioni concrete e i fattori di successo per il conseguimento di una *responsible fashion industry*) costituiscono gli elementi sufficienti a incentivare il cambiamento del modello di riferimento nel fashion. Si tratta di parametri che le aziende possono adattare alla loro natura, finalizzati non solo ad un impatto sostenibile poiché supportano altresì la crescita della profittabilità.

Il percorso di sostenibilità che accomuna molte aziende è rappresentato dalla *Pulse Curve*, una curva che mostra i cinque momenti di crescita verso la sostenibilità. Nella fase preliminare non vi è ancora una strategia chiara e delineata, cosa che comincia a prendere forma nella prima fase, il momento d'ingresso delle aziende nell'implementazione della sostenibilità ma ad un livello ancora molto basso. Adottando sempre più strategie e programmi responsabili, il *Pulse Score* dei marchi aumenta e di conseguenza la curva tende a crescere, fino a raggiungere il livello successivo per mezzo di collaborazioni e cooperazioni

lungo la supply value chain. Tuttavia dal grafico si nota un punto d'interruzione causato dai limiti delle proprie tecnologie e infrastrutture, risolvibile tramite la partnership con altri soggetti interessati e lo spirito di innovazione e creatività, tanto da portare a tecnologie dirompenti.



Fonte: Pulse of the Fashion Industry Report 2018

Una volta definite le *existing* e *disruptive solution*, un'azienda è in grado di tracciare la Roadmap, articolata in tre fasi. All'inizio vi è la "Costruzione delle fondamenta (1)", la decisione di partecipare ad un progetto sostenibile è il primo passo, accompagnato dalla definizione di obiettivi strategici di lungo periodo e un gruppo di persone e risorse dedicato al loro perseguimento. La comunicazione interna e la cooperazione sono indispensabili per la comprensione di una strategia sostenibile che, per essere implementata, deve essere in linea col business core dell'azienda. È in questa fase che la Roadmap sostiene l'inevitabile coinvolgimento di tutti i membri della value chain; trasparenza e condivisione aiutano i membri dell'azienda a comprendere il valore sostenibile affinché questi possano sia perseguirlo sia comunicarlo agli stakeholder esterni quali consumatori e fornitori. Se l'azienda pioniere sostiene sforzi per concretizzare tali obiettivi, il concetto di sostenibilità acquisisce maggiore importanza comportando la determinazione di strategie sempre più ambiziose. A questo punto comincia a delinarsi la seconda fase dell' "Implementazione delle core strategies (2)". Nel momento in cui la sostenibilità genera i profitti, il brand è incentivato a perseguire il percorso di rispetto ambientale e sociale. Di conseguenza il ritorno degli investimenti in un'ottica di breve periodo favorisce l'ampliamento del progetto aumentando anche il numero di partecipanti alla value chain sostenibile (3). In verità a conseguire un

successo di lungo periodo sono solo il 10% delle aziende del settore, in generale quelle con dimensioni maggiori dal momento che godono di fonti di finanziamento più facilmente accessibili, sono già abituate a prendere decisioni e predisporre strategie più complesse, possiedono un maggior numero di conoscenze e possono ottenere prima il successo grazie all'ampio bacino di consumatori a cui si rivolgono. Questo a dimostrazione che brand mondiali possono intraprendere scelte responsabili senza nuocere ai loro profitti né tantomeno alla loro reputazione.

1.3.2. GREENPEACE – DETOX CATWALK

Esempio di come un piccolo gruppo di attivisti possa divenire un'organizzazione internazionale sostenuta da milioni di persone in tutto il mondo, è proprio Greenpeace.

Associazione nata nel 1971 per combattere la caccia alle balene, oggi conta quasi 3 milioni di sostenitori per difendere l'ambiente nelle sue diverse sfaccettature, dalla promozione di forme energetiche innovative, difesa di oceani e foreste, alla lotta contro l'energia nucleare, i cambiamenti climatici, le sostanze tossiche e gli OGM.

Nel 2011 Greenpeace ha lanciato la campagna *Detox My Fashion* per eliminare le sostanze tossiche prodotte dal settore moda entro il 2020. La prossima sfida si focalizzerà anche sul tema del riciclo per allungare il ciclo di vita del prodotto ed evitare continui acquisti e rifiuti.

Le industrie del tessile infatti contribuiscono maggiormente all'inquinamento marino: durante le fasi di produzione vengono utilizzate sostanze tossiche (per esempio alchilfenoli e fluorurati) che contaminano le acque danneggiando flora, fauna e gli stessi esseri umani (Greenpeace, 2011).

Tra i diversi obiettivi che le aziende partecipanti si sono prefissate prendendo parte alla sfilata Detox, tre tipologie permettono di classificare le imprese in base al loro livello di successo e rispetto con le mete stabilite :

- Programma Detox 2020, che consiste nell'eliminazione delle sostanze tossiche;
- Eliminazione dei PFC (perfluorocarburi), ovvero sostituzione di composti pericolosi con soluzioni più sicure;
- Trasparenza informativa sugli scarichi di materie chimiche in acqua da parte dei propri fornitori.

Dalla classificazione del 2016, i brand sono stati divisi in tre gruppi.

1. Gli *Avantgarde* sono coloro che hanno dimostrato di impegnarsi concretamente ottenendo risultati positivi prima del previsto e prefissandosi un piano credibile per un futuro migliore. Rappresentati da tre brand del fast fashion (Inditex, Benetton, H&M) che fino

qualche tempo fa alcuni avrebbero potuto ritenere idiosincratici col concetto di sostenibilità (si veda capitolo 2), le Avanguardie sono punto di riferimento per altre aziende e dimostrazione che sostenibilità e profittabilità possano creare una complice sintonia.

Il gruppo proprietario di Zara ne è esempio, soddisfacendo tutti e tre i criteri sopraccitati. Inditex ha elaborato attraverso il programma del 2020 allo scopo di abolire l'uso di composti chimici dannosi e monitorare continuamente le acque di scarico, infatti ha eliminato i PFC nel rispetto dei tempi; in particolar modo la sua trasparenza ha permesso di controllare le azioni dei suoi fornitori nei confronti del rilascio di sostanze tossiche e di identificare le aree inquinanti con un programma di tracciabilità.

Anche Benetton dimostra di meritarsi un secondo posto applicando l'obbligo di eliminazione di sostanze tossiche a tutte le filiere e non solo alla sua produzione; ha soddisfatto completamente gli impegni di abrogare i PFC (con la verifica che le sostanze alternative non siano nocive) e di ottenere trasparenza dai fornitori con monitoraggi e pubblicazioni delle analisi degli scarichi.

Allo stesso modo H&M si classifica terza per mezzo del rispetto del programma Detox 2020 che si è esteso a più sostanze tossiche e che mira a controllare anche i processi produttivi dei fornitori non solo per i propri prodotti; tuttavia deve ancora migliorare sulla trasparenza per fare in modo che l'80% dei suoi fornitori (soprattutto cinesi) pubblichi i dati sugli scarichi.

2. *La moda che cambia* invece raggruppa i brand che stanno lavorando correttamente in base agli obiettivi prefissati, ma è necessario che agiscano più in fretta nel rispetto della scadenza del 2020. Tra questi figura anche il nome di Adidas, rispettoso della logica *Clean Factory* secondo l'eliminazione delle sostanze tossiche e il coinvolgimento dei fornitori; l'abbandono dei PFC è uno degli obiettivi che l'azienda può tranquillamente perseguire ma dovrebbe accelerare di più i tempi; la trasparenza è un fattore chiave per il brand sportivo che ha garantito la quasi totale pubblicazione dei dati Detox entro i termini previsti (maggiori approfondimenti nel capitolo 3).
3. L'ultimo gruppo è costituito dalle *Retrovie*, ossia marchi che si sono pronunciati favorevoli alla campagna Detox ma senza produrre risultati, come Nike ed Esprit, legati all'uso di alcune sostanze chimiche e di fornitori senza garanzia del rispetto delle acque.

Esistono ancora aziende che hanno deciso di non aderire alle pratiche Detox finalizzate a una migliore qualità della vita, anzi, contribuiscono a fomentare l'inquinamento ambientale nella convinzione che la moda sostenibile sia solo una variabile discrezionale inconsistente e ininfluyente.

1.3.3. PARLEY FOR THE OCEANS

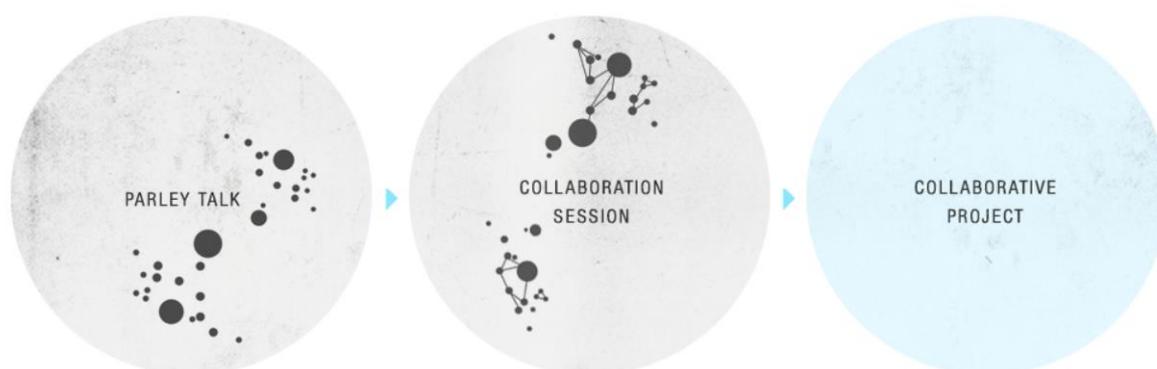
Oltre 7/10 della superficie terrestre sono ricoperti dall'oceano, nel quale si trova il più grande organismo vivente: la Grande Barriera Corallina. Ogni minuto le acque oceaniche si ritrovano a dover inglobare il corrispettivo di un camion di plastica, materiale che nel 2050 rischia di superare la quantità di pesci.⁸

Per tale ragione è nata *Parley for the Oceans*, una piattaforma di condivisione di idee e programmi finalizzati a tutelare gli oceani dalla minaccia dei materiali plastici.

Il network coinvolge coloro che possono contribuire a sviluppare sensibili programmi alternativi per il rispetto dell'ambiente, in particolar modo per l'idrosfera.

Parley cerca di velocizzare il processo prima che sia troppo tardi, dal momento che ricerche scientifiche hanno dimostrato che entro il 2048 la vendita di pesce subirà un collasso a causa della drastica riduzione della vita marina, mentre la Barriera Corallina è condannata al 2025.⁹ Le cause sono numerose, quali l'eccessivo consumo di risorse che comporta diverse forme di inquinamento (acustico, da idrocarburi, da plastica).

Il processo con cui Parley si attiva per tradurre velocemente in realtà possibili soluzioni, è costituito da tre momenti: conferenze, per presentare al pubblico un rimedio concreto ad uno specifico problema dell'oceano; sessione di collaborazione, quando la proposta accoglie sufficiente interesse, il team Parley agisce per attuare la cooperazione e trasformare l'idea in progetto; progetto di collaborazione, con cui Parley si assicura il rispetto del piano supportando i partner durante la realizzazione materiale della soluzione.



Fonte: <http://www.parley.tv/#collaborations>

⁸ <https://www.stellamccartney.com/experience/it/parley-for-the-oceans-nuovo-partner-di-stella-mccartney/>

⁹ <http://www.parley.tv/#the-cause-1>

Secondo la *Parley A.I.R. Strategy* (*Avoid plastic wherever possible, Intercept plastic waste, Redesign the plastic economy*), la plastica è un danno il cui unico rimedio è una sua rivisitazione, ovvero cambiare il materiale stesso. Se non è possibile rimpiazzarla con un nuovo composto, allora la seconda via è il riciclo per evitarne un'ulteriore produzione (*Avoid purpose*). Per salvaguardare la fauna, l'organizzazione cerca di raccogliere il maggior numero possibile di rifiuti plastici e di intervenire nelle zone identificate da un sistema di monitoraggio prima che il materiale dannoso venga bruciato o scaricato nell'oceano (*Intercept purpose*). Infine Parley promuove il riciclo e l'interesse ambientale sotto una luce affascinante, di modo che la sostenibilità e la salvaguardia dell'oceano diventino desiderabili, cambiando la visione dell'industria (*Redesign purpose*).



Fonte: <http://www.parley.tv/oceanplastic/#the-mission>

Tra le collaborazioni che Parley ha stretto con diverse aziende, spicca anche il nome di Stella McCartney, stilista inglese che fino a qualche anno fa risultava una delle poche della luxury fashion a promuovere una produzione senza cuoio, pellicce, pellami o derivati ma con un uso esclusivo di fibre alternative (capitolo 2). Attraverso la partnership con un membro del mondo del lusso, Parley ottiene maggiore notorietà mentre la stilista aderisce agli obiettivi della *Parley A.I.R. Strategy* e produce capi *Ocean Plastic™*. Obiettivo tra le due parti è anche quello di creare una fibra in lana da oggetti di plastica come le reti da pesca, rifiuti e bottiglie pervenuti dall'oceano.

Altra alleanza strategica per promuovere la salvaguardia dell'oceano è quella stretta con Adidas dal 2015. Un esempio di successo ecologico dal momento che nel 2017 sono state vendute più di un milione di scarpe realizzate con rifiuti oceanici (argomento approfondito nel capitolo 3).

La filosofia di Adidas in questa collaborazione è quella di “evitare che la plastica finisca negli oceani e trasformarla in sportswear ad alte prestazioni. Per trasformare una minaccia in una risorsa.”¹⁰

Adeguandosi ai principi A.I.R., Adidas dice basta alle borse di plastica e ai microgranuli (particelle di plastica riversate negli oceani) con l’obiettivo di una futura produzione senza plastica vergine.

¹⁰ <https://www.adidas.it/parley>

2. L'IMPATTO AMBIENTALE DELLA FASHION INDUSTRY

Negli ultimi anni si è assistito ad una riduzione del *time to market*, il tempo tra la creazione e la vendita di un prodotto, proponendo al mercato non più solo le due collezioni autunno/inverno e primavera/estate, bensì tantissime micro collezioni dentro la stessa stagione al passo con le tendenze e i gusti dei consumatori (Golizia, 2016). Se da un lato l'accessibilità alle ultime novità fashion può sembrare affascinante, dall'altro l'indifferenza verso l'utilizzo di sostanze chimiche e l'ingente spreco di risorse può compromettere il futuro dell'umanità.

Proprio per queste ragioni anche brand del fast fashion hanno aderito a programmi sostenibili, come gli stessi Inditex, H&M e Mango che hanno attuato cambiamenti per ridurre positivamente il loro impatto (capitolo 1.2).

Tuttavia per alcune aziende è difficile passare dalle parole ai fatti: agire secondo un approccio sostenibile deve manifestare risultati concreti. L'azienda non deve vendere il green, ma dare un buon esempio di green. È compito del brand condurre tangibili azioni orientate alla creazione di valore per evitare di cadere nella trappola del Greenwashing,

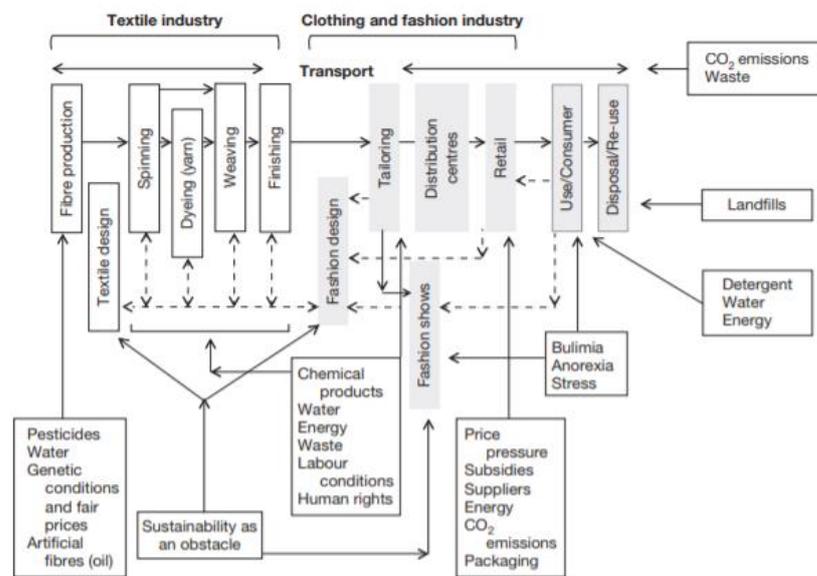
“termine che si utilizza quando un'organizzazione offre di sé un'immagine ingannevole di soggetto responsabile dal punto di vista ambientale, al solo fine di promuovere una percezione positiva dell'organizzazione stessa per un aumento dei profitti. Sostanzialmente si configura come una sorta di manipolazione dell'opinione pubblica, per ottenere sostegno della comunità locale e delle istituzioni, proponendo obiettivi che non sono realmente responsabili dal punto di vista sociale e ambientale.”¹¹

2.1. I PRINCIPALI DANNI PRODOTTI DALLA MODA SULL'AMBIENTE

La tradizionale logica stagionale di due collezioni all'anno ha perso il suo significato; la causa è la presenza di retail brand in grado di produrre e consegnare continuamente nuove collezioni, per tutta la stagione, con tempi di vendita/acquisto/consumo sempre inferiori (Golizia, 2016). La velocità nel rispondere alle esigenze del mercato è possibile grazie anche ad un elevato controllo verticale della filiera da monte a valle: dall'ideazione del prodotto al suo placement nei negozi (Cappellari, 2016). Questo può soddisfare le esigenze dei consumatori desiderosi di stare al passo con le ultime novità a buon prezzo, ma “non è oro tutto quello che luccica”.

¹¹ http://rsi.mise.gov.it/media/com_survey/allegati/Glossario-RS-CSR_20012014_DEF_con%20link.pdf

Negli studi di Gardetti e Torres sul T&A (2013) è analizzato l’impatto ambientale di ogni stadio del ciclo di vita dell’abbigliamento. Secondo gli autori, il settore T&A comprende le fasi di lavorazione delle materie prime, ovvero la produzione di fibre tessili sia con fibre naturali (quali cotone, lana, lino e seta) sia con quelle fabbricate (viscosa, Lyocell, poliestere, nylon); la produzione di filati e di tessuti; attività di finitura per conferire caratteristiche visive ed estetiche (come stampa, tintura, candeggio); infine la trasformazione dei tessuti in indumenti per l’industria dell’abbigliamento. Ogni fase del prodotto del T&A (dal suo concepimento alla sua morte) implica conseguenze negative sull’ambiente e sulla salute umana (Rinaldi, 2013): per l’ottenimento della fibra si utilizzano pesticidi dannosi per i lavoratori, il suolo e la biodiversità, un’elevata quantità d’acqua (soprattutto da parte del cotone chiamato “thirsty crop”) e uno sfruttamento dei lavoratori. Anche i processi di commercializzazione e vendita comportano l’utilizzo di energia, imballaggi ed emissioni di CO2 (Gardetti, Torres, 2013).



Fonte: Gardetti, Torres, 2013

Sebbene sia una delle principali fibre per la realizzazione di prodotti tessili, dagli studi della Better Cotton Initiative (BCI) il cotone è tra i tessuti più inquinanti a causa dell’uso di fertilizzanti, pesticidi e dell’elevato consumo di acqua: per un solo paio di jeans ne servono almeno 20.000 litri (si veda Bassani, 2017). Oltre a danneggiare l’ambiente (come il prosciugamento del lago di Aral), la sua coltivazione nuoce alla salute sia dei suoi lavoratori, attraverso l’inalazione e il contatto delle sostanze chimiche utilizzate, sia dei consumatori, con dermatiti allergiche (Rinaldi, 2013). Suoi plausibili sostituti si ritrovano in fibre biologiche

naturali, sintetiche riciclate o da risorse rinnovabili, come per esempio Adidas x Parley che ha innovato la filiera con l'utilizzo di fili riciclati dai quali è possibile ricavare prodotti performanti e sostenibili (capitolo 3).

Il fenomeno del fast fashion ha fatto del just in time (JIT) un topos fondamentale del suo successo, ma non bisogna dimenticare che per garantire una consegna immediata secondo la produzione *pull*, attivata al momento della ricezione dell'ordine (Tunisi, Pencarelli, Ferrucci, 2015) è indispensabile un sistema di trasporti efficiente. Se l'aereo risulta il mezzo più veloce, è vero essere anche tra i più inquinanti dal momento che l'incremento dell'80% del suo utilizzo ha aumentato anche le emissioni di CO2 (Bressa, 2016).

Tuttavia appare ancora più cruciale il contributo dei consumatori: se non informati sui rischi ambientali che possono provocare col semplice utilizzo dei vestiti, rischiano di provocare il più alto consumo energetico nell'intero life cycle dell'abbigliamento con il lavaggio, l'asciugatura e la stiratura durante l'utilizzo del capo, e con lo smaltimento dei "vecchi" vestiti considerando che ogni anno vengono prodotti circa 80 miliardi di indumenti (Greenpeace, 2012).

Il binomio etica-estetica non è irrealizzabile, ma necessario per una sopravvivenza futura e per la creazione di vantaggio competitivo (Rinaldi, 2013).

Le aziende che si impegnano sul fronte dell'ecosostenibilità devono ben vedersi dal cadere nella trappola del Greenwashing. Si tratta di aziende che sfruttano più tempo e soldi per promuoversi come green, anziché impegnarsi realmente nella realizzazione di azioni ecologicamente sostenibili¹².

Prima di intraprendere scelte con cui promuovere i propri prodotti sotto una luce ecosostenibile, le aziende dovrebbero prendere in considerazione la propria strategia aziendale. Potrebbe essere che certi aspetti ambientali, implementati nel proprio processo produttivo, appaiano un paradosso: per esempio l'utilizzo di prodotti ecologici ma situati a grandi distanze (colmabili solo con i mezzi di trasporto inquinanti) o una produzione attenta all'ambiente ma il cui smaltimento dei beni risulta più complesso e dannoso (Cappellari, 2016).

Tattiche adottate per raggirare i consumatori poco informati, oltre ad essere di per sé fasulle, comportano rischi per:

- L'ambiente: ammalando un gran numero di persone, il consumo di massa di un prodotto non *eco* rischia di provocare gravi danni sull'ambiente durante il suo ciclo di vita;

¹² <http://www.greenwashingindex.com>

- I consumatori: inconsapevoli di quello che realmente acquistano e dei suoi effetti sulla propria salute, essi spendono denaro finanziando l'insidia;
- Il business: si è visto che l'agire sostenibile permette di ottenere maggiori profitti; inoltre perdere la fiducia dei consumatori una volta scoperta la truffa può danneggiare l'azienda.

I sette peccati capitali che permettono di riconoscere un brand che si vende come green da uno che effettivamente "veste" verde sono¹³:

1. *Hidden trade-off*: presentare un prodotto come sostenibile solo per certi aspetti, ignorandone altri più significativi sull'ambiente;
2. *No proof*: mancanza di prove, dati o informazioni in grado di attestare la natura green;
3. *Vagueness*: l'utilizzo di indicazioni vaghe e generiche che appaiono poco chiare;
4. *Irrelevance*: sostenere principi veritieri ma di scarsa rilevanza in ambito ecologico;
5. *Lesser of two evils*: affermazioni che mirano a promuovere esclusivamente la parziale sostenibilità del prodotto, distogliendo l'attenzione dal suo consumo non eco-friendly;
6. *Fibbing*: dichiarare il falso, mentire;
7. *Whorshipping of false labels*: far credere attraverso falsi marchi che un prodotto sia promosso anche da altri soggetti indipendenti.

2.2. ALCUNE POSSIBILI SOLUZIONI E INNOVAZIONI

Secondo il *Pulse Report* del 2017 (si veda Casadei, 2017), il consumo mondiale di vestiti entro il 2030 dovrebbe salire del 63% arrivando a 102 milioni di tonnellate, raddoppiando la quantità di poliestere riciclato fino a 76 milioni di tonnellate.

Di questo passo una fast fashion disinteressata alle conseguenze ambientali risulterebbe nociva. A tal proposito emerge negli ultimi tempi una provocazione contro il mondo dell'usa e getta: la slow fashion. Richiamando il settore alimentare (come per esempio Slow Food o Eataly), anche il mondo della moda cerca di tornare ai principi originari di artigianalità e alta qualità (Rinaldi, 2013). Presentata anche all'apertura della Settimana della Moda di Milano del 2017, questa novità lontana da produzioni seriali e massificate garantisce la qualità e l'esclusività del prodotto. La tracciabilità è assicurata dalla prossimità produttiva, senza rinunciare alle nuove esigenze e alle nuove tecnologie: fibre alternative, packaging riciclabili e innovativi, comunicazione sociale ed e-commerce sono elementi che continuerebbero a caratterizzare anche i prodotti slow (Dickson, Cataldi, Grover, 2016).

¹³ <http://sinsogreenwashing.com/indexad0f.pdf>

Quello che concretamente le aziende possono fare per intraprendere un cammino a favore della sostenibilità, che tuttavia richiede un profondo cambiamento conseguibile solo col tempo e l'impegno di tutti, è cercare di perseguire le innovazioni dirompenti del *Fashion Industry Report* del 2018:

- **Materiali sostenibili:** innovazioni finalizzate a creare nuovi materiali o a utilizzare quelli già esistenti riducendo il loro impatto sull'ambiente. Ne sono esempio le fibre non convenzionali originate da alghe o succo di limone o viti, le pelli create da bioingegneri e altre tecnologie che non usano sostanze chimiche. La condivisione e la promozione di tali materiali sostenibili insieme alle ricerche in collaborazione tra diverse aziende, possono dare un contributo anche se la soluzione definitiva del problema è ancora lontana. Gli ostacoli che devono affrontare sono il livello della domanda globale (che rischierebbe di essere troppo elevato in rapporto alla disponibilità delle risorse) e la difficile reperibilità.
- **Chiusura della circolarità:** poiché negli ultimi tempi la produzione non è ideata per scopi di longevità ma per incentivare i consumatori ad acquistare costantemente (si veda il fast fashion), è necessario minimizzare le risorse utilizzate nei processi per facilitare il loro reinserimento nella value chain. Si tratta di un metodo volto a ridurre i rifiuti derivanti dal processo lineare (produzione, consumo, smaltimento) dal momento che riutilizza il maggior numero di materie recuperabili finché non diventeranno biodegradabili. La Ellen MacArthur Foundation la chiama economia circolare, “un’economia progettata per auto-rigenerarsi, in cui i materiali di origine biologica sono destinati ad essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici devono essere progettati per essere rivalorizzati.”¹⁴ Tra esempi concreti che si possono citare in tale ambito, vi sono tecnologie di riciclaggio in grado di produrre anche nuove fibre alla pari di quelle tradizionali, sistemi di formazione che permettono di educare i consumatori sul riutilizzo e smaltimento efficiente, programmi di raccolta dei prodotti buttati, servizi di riparazione e recupero (Rinaldi, 2013). Il *2020 Circular Fashion System Commitment* della *Global Fashion Agenda* ha raccolto i nomi di 54 aziende che si sono prefissate l’obiettivo di implementare un’economia circolare entro 3 anni.
- **Industria 4.0:** uno sviluppo radicale per mezzo delle ultime tecnologie e automazioni. Questa “rivoluzione industriale” alias “internet of things” è un processo inevitabile che condiziona tutte le fasi della supply chain. Secondo il MISE (si veda Magnani, 2017) si tratta di una “connessione tra sistemi fisici e digitali, analisi complesse

¹⁴ <http://www.economicircolare.com>

attraverso Big Data e adattamenti real-time” per facilitare e flessibilizzare la produzione. Come sarebbe stato possibile per Adidas (capitolo 3) sperimentare la creazione di un paio di FutureCraf 4D (scarpe con una soletta intermedia, realizzata da un’avanzata tecnologia di stampa in tre dimensioni, la *Digital Light Synthesis*, e basata sul metodo *Continuous Liquid Interface Production* in collaborazione con Carbon, azienda USA) senza l’ausilio di una stampante 3D?¹⁵ O inaugurare alla fine del 2017 la prima Adidas Speedfactory formata da robot altamente specializzati?¹⁶

Da tutto ciò emerge che la moda è in continua evoluzione: quella che oggi è una novità potrebbe già essere superata domani.

La *Global Fashion Industry*, in collaborazione col BCG, ha ipotizzato tre possibili evoluzioni del fashion per poter assistere le aziende e permettere loro di non farsi trovare impreparate in vista della rivoluzione sostenibile (report del 2018):

1. *Instant fashion*: con gli stessi obiettivi del fast fashion, quello istantaneo riduce i tempi e offre nuovi prodotti personalizzati senza sosta, con la differenza dell’uso di stampanti 3D e altri strumenti JIT localizzati nei punti di vendita. La novità è l’immediata accessibilità con una riduzione degli impatti ambientali;
2. *Fashion as a service*: una sorta di economia dell’affitto che riduce la quantità prodotta riconducendosi al *collaborative consumption* (capitolo 1.1), ove le persone non sono tanto interessate al possesso quanto all’uso. Un futuro alla Kevin Kelly (ambientalista e giornalista americano), orientato al suo pensiero “access is better than ownership”;
3. *Smart fashion*: abiti tecnologicamente intelligenti in grado di mutare a seconda delle esigenze del possessore (per esempio cambiare colore) al fine di evitare un consumismo nocivo per l’ambiente.

Le soluzioni sono presenti e sono realizzabili, ma il circolo virtuoso della sostenibilità richiede l’impegno e la collaborazione di tutti i soggetti e gli elementi: il mercato, che deve dimostrarsi costantemente interessato e desideroso di informazioni; l’azienda, che con una comunicazione coinvolgente rende il consumatore parte della supply chain; accordi e legami tra i diversi operatori (aziende e consumatori, istituzioni pubbliche e mass media); coordinamento tra etica ed estetica (prodotti affascinanti ma anche funzionali e responsabili, tali da giustificare prezzi superiori); orientamento all’innovazione.

¹⁵ <https://www.adidas.it/futurecraft>

¹⁶ <https://www.adidas.com/us/speedfactory>

2.3. NEL CALZATURIERO

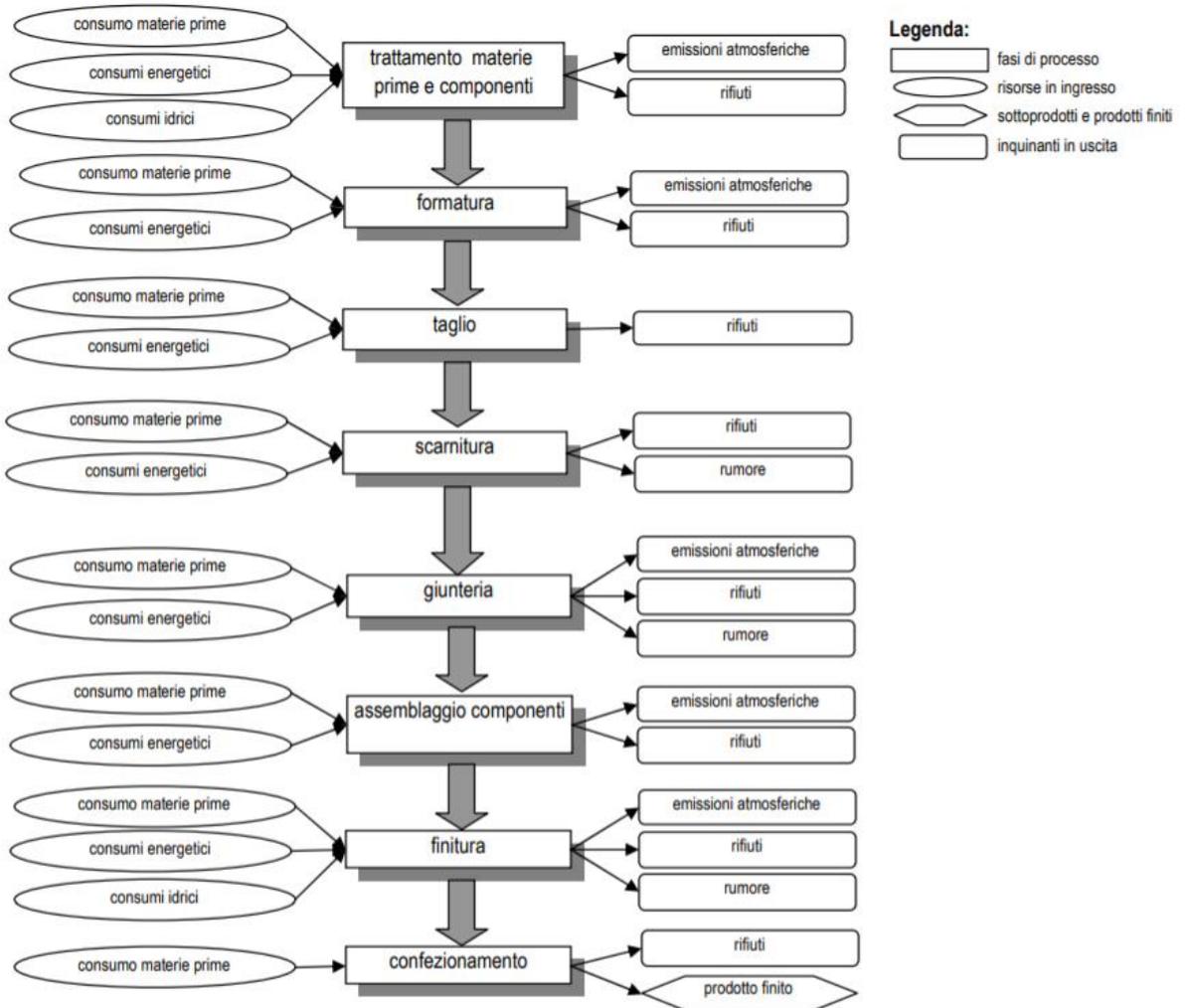
In particolar modo anche il mondo del calzaturiero è influenzato da problematiche relative all'intero ciclo di vita dei propri prodotti sull'ambiente. I materiali di produzione e fabbricazione delle scarpe costituiscono una percentuale elevata nell'impatto ambientale, considerando che solo in Italia si è registrata una produzione pari a 189,5 milioni di paia nel 2017, con un aumento di 1,8 milioni rispetto all'anno precedente (Centro Studi Confindustria Moda, 2018).

L'utilizzo di sostanze quali cromo, solventi, adesivi tossici e la lavorazione di pelli di animali (concia) per la realizzazione di questi prodotti comporta gravi rischi sia alla natura sia all'uomo, spesso inconscio di tutte le caratteristiche pertinenti dei prodotti acquistati (scarsa consapevolezza e trasparenza, capitolo 1). Per tali motivi è stato introdotto da McDonough e Braungart (2002) il concetto *from cradle to cradle*, letteralmente "dalla culla alla culla", secondo cui i materiali di consumo dovrebbero entrare a far parte di un sistema biologico/tecnologico, ovvero essere biodegradabili per divenire inglobati in un ciclo naturale alla fine del product life cycle oppure riutilizzati a tempo indeterminato in un sistema tecnologico ad anello chiuso (Bakker, Wever, 2010).

A sostegno della teoria sopraccitata sono stati introdotti materiali eco-friendly, ad esempio cotone biologico, cashmere, lino, sughero, canapa, poliestero eco-intelligente e adesivi a base acquosa (Jacques, Guimarães, 2012).

Il processo produttivo calzaturiero è composto da numerose fasi produttive (prima figura), ognuna delle quali ha un impatto ambientale (seconda figura):

**Industria calzaturiera
(fasi del processo)**



Fonte: www.tecnologiepulite.it

Produzione calzature		
Fasi processo	Input caratteristici	Output caratteristici
trattamento materie prime e componenti <i>(stampaggio, serigrafia, verniciatura, finitura)</i>	Consumo materie prime: pelle e similpelle, plastica (tacchi), inchiostri, vernici, diluenti, cere lucidanti. Consumi energetici: energia termica per operazioni di stampaggio a caldo; energia elettrica per sistemi di verniciatura e finitura. Consumi idrici: utilizzo di acqua per le cabine a velo liquido (utilizzabili per le operazioni a spruzzo).	Emissioni atmosferiche: composti organici volatili (COV) da operazioni effettuate con prodotti al solvente (inchiostri, vernici, appretti). Rifiuti: inchiostri secchi, vernici secche, morchie di verniciatura, imballaggi vuoti dei prodotti utilizzati nei trattamenti.
formatura <i>(sagomatura delle forme)</i>	Consumo materie prime: legno o plastica per la preparazione delle forme. Consumi energetici: energia elettrica per lo stampaggio delle forme in plastica, per la formatura delle forme in legno e per i trattamenti di rifinitura.	Emissioni atmosferiche: polveri di plastica o legno. Rifiuti: scarti dalle operazioni di stampaggio (materozze, bave, ecc.)
taglio <i>(operazione che riguarda i materiali costituenti la parte superiore della scarpa e la fodera)</i>	Consumo materie prime: pelle e similpelle trattate; tessuti naturali e sintetici. Consumi energetici: energia elettrica per il funzionamento di sistemi automatici di taglio.	Rifiuti: scarti e sfridi di lavorazione in pelle, similpelle e tessuti.
scarnitura <i>(assottigliamento dei bordi)</i>	Consumo materie prime: sostanze ammorbidenti. Consumi energetici: energia elettrica per l'alimentazione delle macchine da scarnitura (presse).	Rifiuti: scarti di pelle da scarnitura. Rumore: emissione sonora delle macchine per scarnitura.
giunteria <i>(cucitura componenti)</i>	Consumo materie prime: filo, prodotti adesivi, solventi (anche per la pulizia delle attrezzature). Consumi energetici: energia elettrica per l'alimentazione delle macchine da cucito e per i sistemi automatici di dosaggio degli adesivi.	Emissioni atmosferiche: COV da prodotti a base solvente. Rifiuti: fusti e contenitori contaminati da colle e solventi. Rumore: emissione sonora prodotta dalle cucitrici.
assemblaggio componenti <i>(accoppiaggio tomaia/fodera, suola/fondo e suola/tacco)</i>	Consumo materie prime: primer, collanti, solventi (anche per la pulizia delle attrezzature), gomma (per scarpe con suola assemblata per iniezione o vulcanizzazione). Consumi energetici: elettrica e termica per il funzionamento delle macchine operatrici e delle cappe aspiranti.	Emissioni atmosferiche: COV da prodotti a base solvente; polveri da operazioni di preparazione all'assemblaggio. Rifiuti: fusti e contenitori contaminati da colle e solventi.
finitura <i>(pulitura, nutrimento, apprettatura e lucidatura della scarpa)</i>	Consumo materie prime: sostanze lucidanti e ammorbidenti, cere, appretti. Consumi energetici: energia elettrica per funzionamento sistemi automatici di dosaggio prodotti e trattamento delle scarpe e per eventuali sistemi di aspirazione e abbattimento delle emissioni. Consumi idrici: eventuale utilizzo di acqua per sistemi di abbattimento delle sostanze applicate a spruzzo.	Emissioni atmosferiche: COV da prodotti a base solvente. Rifiuti: fusti e contenitori contaminati da prodotti per finitura. Rumore: emissione sonora prodotta da sistemi a spruzzo.
confezionamento	Consumo materie prime: imballaggi (scatole, etichette, fogli interni, materiale per pallettizzazione, ecc.)	Rifiuti: imballi danneggiati. Prodotto finito: calzature.

Fonte: www.tecnologiepulite.it

Nella scelta di un paio di scarpe sportive (SportOutdoor24, 2018), i principali elementi di valutazione consistono in:

- Tomaia, la componente superiore (compresa l'allacciatura) che riveste il piede, solitamente costituita da materiali sintetici quali nylon o microfibre, da materiali naturali come la pelle o da un mix di strati sovrapposti e integrati tra loro;

- Conchiglia, parte posteriore in corrispondenza del tallone per dare stabilità alla scarpa, solitamente in materiale termoplastico e con un diverso livello di rigidità a seconda dell'uso (più morbido per la corsa, più stabile per le scalate in montagna);
- Intersuola, tra la tomaia e la conchiglia, strato fondamentale per l'ammortizzamento e la protezione dagli urti; è composta da EVA (Etil-Vinil-Acetano, un derivato del petrolio), oppure a volte può contenere poliuretano o polietilene. Nella calzature per escursionismo l'intersuola può essere costituita da diversi strati di diversi materiali, per garantire flessibilità, rigidità, ammortizzamento e protezione in determinati punti sensibili;
- Battistrada, componente solitamente in gomma vulcanizzata a diretto contatto col terreno al fine di assicurare aderenza.



Fonte: Redazione SportOutdoor24, 2018

Secondo uno studio del Massachusetts Institute of Technology (si veda Mancuso, 2013) durante la fase di produzione di un paio di scarpe vengono rilasciati circa 136 kg di anidride carbonica, corrispondenti ad una lampadina da 100 watt accesa per sette giorni. Oltre la metà delle emissioni di CO₂ (il 68%) delle scarpe sono causati dai processi produttivi (Goldenberg, 2013). Il motivo per cui un prodotto così semplice possa produrre ingenti quantità di anidride carbonica è dato dall'alimentazione degli impianti utilizzati.

Le materie prime e i semilavorati prevalentemente utilizzati per la creazione di un paio di scarpe sono pelli naturali (sottoposte a processi di conservazione per evitare la putrefazione), cuoio e pellame (attraverso il processo chimico di concia che trasforma la pelle in cuoio con concianti vegetali e minerali quali tannini sintetici, cromo, ferro, alluminio, silicio, cloro zolfo etc), pelli sintetiche (policloruro vinile, poliacriliche e poliuretaniche), gomma (naturale e sintetica), tessuti (cotone e nylon), adesivi (colle e mastici) e prodotti per la finitura, come creme, tinte e vernici (Impresa Sicura Calzature, 2014).

La fase finale del ciclo di vita di un paio di scarpe solitamente corrisponde a quello di un rifiuto domestico, ovvero depositato in discarica aumentando in tal modo il livello di inquinamento. Difatti le sostanze chimiche utilizzate per la produzione calzaturiera vengono assorbite dal terreno e dalle acque durante il loro processo di degradazione.

3. ADIDAS x PARLEY

Solo nel 2010 in 192 paesi sono stati generati 275 milioni di tonnellate metriche di rifiuti in plastica, di cui tra i 4,8 e i 12,7 milioni di tonnellate si riversano sugli oceani (Jambeck et al., 2015).

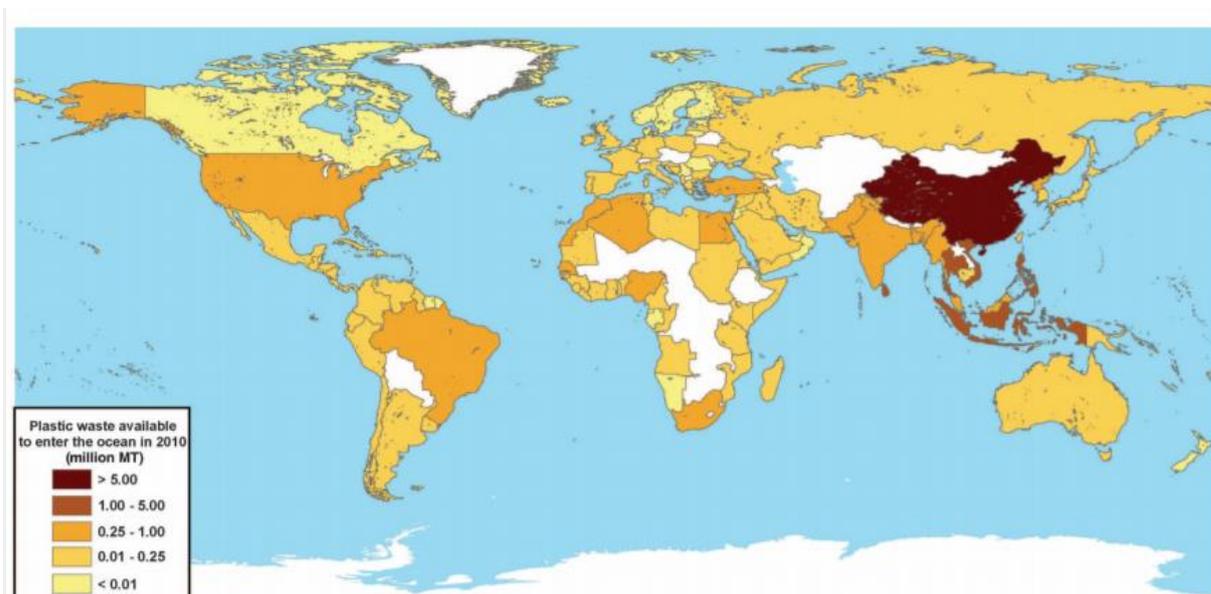


Fig. 1. Global map with each country shaded according to the estimated mass of mismanaged plastic waste [millions of metric tons (MT)] generated in 2010 by populations living within 50 km of the coast. We considered 192 countries. Countries not included in the study are shaded white.

Fonte: Jambeck et al., 2015

La plastica costituisce un problema globale contro il quale le Nazioni Unite hanno lanciato l'appello *#BeatPlasticPollution* nel tentativo di sensibilizzare maggiormente i consumatori sull'utilizzo e il consumo del materiale in questione. Quest'ultimo infatti è diventato il nemico dell'uomo, tanto che Antonio Guterres, segretario generale delle Nazioni Unite, ha lanciato lo slogan "If you can't reuse it, refuse it" per la giornata mondiale dell'ambiente del 2018. L'usa e getta rappresenta l'84% dei rifiuti sparsi tra mare e litorali, contro il 16% della plastica riciclabile (Redazione Repubblica, 2018).

L'Unep (Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente) riporta che ogni anno 8 milioni di rifiuti plastici entrano negli oceani, mentre ogni minuto vengono comprate 1 milione di bottigliette di plastica nel mondo (Redazione ANSA, 2018).

Introdotti negli anni '50, gli oggetti di plastica sono quotidianamente utilizzati in tutti i settori grazie alla loro praticità, economicità e resistenza. Tuttavia vengono trascurati gli effetti nocivi provocati da questo materiale sintetico di polimeri petrolchimici, come la sua persistenza negli habitat naturali. Tra bottiglie, bicchieri, cosmetici e vestiti, negli ultimi 15 anni l'impatto della plastica nei mari è aumentato: Gall e Thompson (si veda Galgani, 2017)

riportano che il numero di specie marine maggiormente colpite da questo contaminante si sono ridotte da 680 a 247. Si tratta di un circolo vizioso dell'usa e getta che non tiene in considerazione il peso ambientale e sociale dei processi produttivi, tanto da creare delle discariche di plastica in mare (per esempio il Pacific Trash Vortex nell'Oceano Pacifico).

L'Unione Europea sta imponendo vincoli per salvaguardare l'ambiente, come la COP 23 (23esima Conferenza Mondiale sul Clima delle Nazioni Unite) con l'Accordo di Parigi, o con la parziale destinazione dei fondi del progetto Horizon 2020 per la rimozione della plastica dagli oceani.¹⁷

La responsabilità collettiva ambisce al conseguimento di una Circular Economy, un sistema economico autonomo che

“would turn goods that are at the end of their service life into resources for others, closing loops in industrial ecosystems and minimizing waste. It would change economic logic because it replaces production with sufficiency: reuse what you can, recycle what cannot be reused, repair what is broken, remanufacture what cannot be repaired (Stahel, 2016, p. 435).”

La Ellen Macarthur Foundation distingue due tipi di cicli nell'economia circolare: quelli biologici, in cui i materiali sono reintegrati nella biosfera; quelli tecnici che recuperano prodotti e materiali attraverso il riutilizzo, la rilavorazione, la riparazione e il riciclaggio.¹⁸

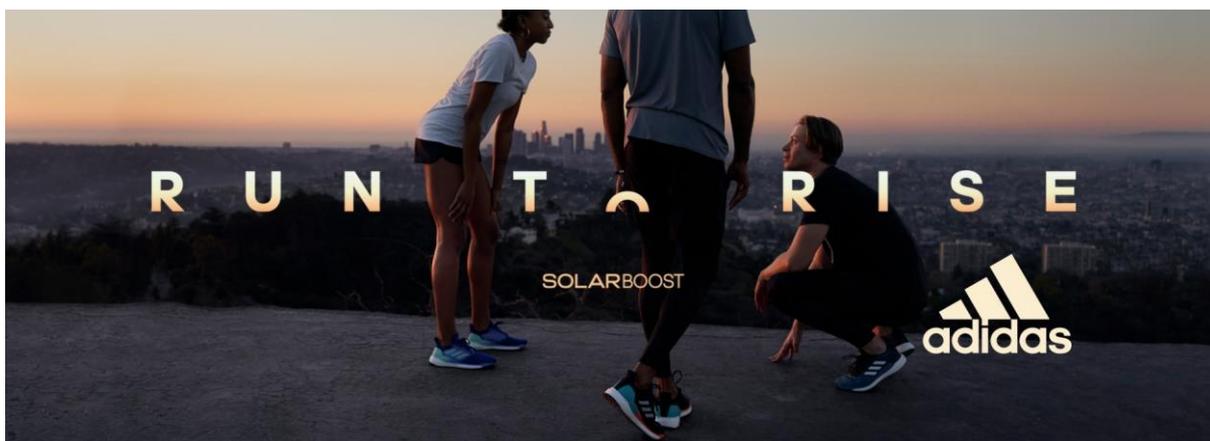
A mobilitarsi contro i rifiuti plastici in mare non vi sono solo i governi o le organizzazioni quali Greenpeace, con la battaglia *Break Free From Plastic* e il *Plastic Radar*, ma le aziende stesse possono intervenire per dare un contributo effettivo.

Questo è quanto sta facendo Adidas insieme a Parley for the Oceans, in collaborazione dal 2015. Si tratta di un progetto basato sull'ideazione di particolari calzature Adidas a cura del designer Alexander Taylor: attraverso il processo produttivo standard di Adidas, vengono realizzate scarpe con fibre a base di reti in plastica ricavate dalle reti da pesca e da altri rifiuti degli oceani. Tale linea di scarpe è stata soggetta a rivisitazioni, tanto che fino al 2018 sono già stati realizzati tre modelli: UltraBoost Parley, UltraBoost X Parley e UltraBoost Uncaged Parley. Per produrne un paio sono necessarie 11 bottiglie di plastica, mentre il poliuretano termoplastico risulta essere l'unica risorsa vergine. Il 95% del prodotto è composto da plastica riciclata dalle Maldive (Brenna, 2018).

¹⁷ <http://www.horizon2020news.it/horizon-europe>

¹⁸ <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/overview/concept>

Il brand, che continua a investire in innovazione e sostenibilità, ha commercializzato negli ultimi mesi la vendita di un nuovo paio di Adidas x Parley, le Solar Boost. Si tratta di calzature da running caratterizzate da una tomaia in materiale Parley (ricavato dalla plastica negli oceani), con una conchiglia, un'intersuola e una suola adattate a seconda delle esigenze dei consumatori per mezzo dei loro feedback (Garbellini, 2018). Il coinvolgimento e l'interesse nei confronti dei propri clienti (capitolo 1) è espresso dalla campagna pubblicitaria Run to Rise, ove i protagonisti sono proprio i runners del marchio.



Fonte: www.elverys.ie

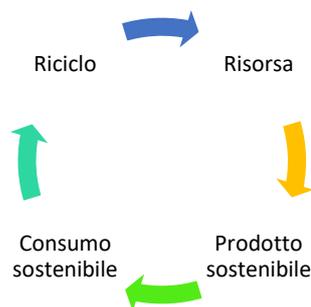
L'intento di questo capitolo è dimostrare come un'azienda con una market capitalization pari a 40,582 miliardi¹⁹ sia concretamente attiva nell'implementazione di iniziative ambientali, senza rinunciare agli aspetti sia economici sia sociali. Di conseguenza Adidas intraprende una strada volta a favorire l'adozione futura di un modello circolare con prodotti *from cradle to cradle* (dalla culla alla culla), ovvero un processo che secondo Braungart evita la produzione di rifiuti grazie alla sua capacità rigenerativa di raccolta e riciclo (Comelli, La Posta, 2015). A differenza del tradizionale modello *from cradle to the grave* (dalla culla alla tomba), quello di McDonough e Braungart trasforma la linearità della vita del prodotto (risorsa, prodotto, rifiuto) in un cycle life in cui la risorsa viene trasformata in prodotto per poi divenire risorsa rinnovabile con cui realizzare nuovamente altri prodotti.

Modello LINEARE



¹⁹ <https://finance.yahoo.com/quote/ADS.DE/?guccounter=1>, 15/06/2018, ore 10:30

Modello CIRCOLARE



3.1. PRESENTAZIONE ADIDAS

Impresa multinazionale con sede in Baviera, Adidas nasce ad opera di Adolf Dassler in una lavanderia di Herzogenaurach, tuttora headquarter della società. Da piccola fabbrica di scarpe, oggi è una delle principali aziende mondiali di articoli sportivi, con subsidiaries negli USA, in Cina e in Europa.

Dopo aver concluso il 2017 con un fatturato di 21,218 miliardi (un aumento del 14,8% rispetto al 2016) e una forte crescita nel mercato statunitense e cinese, l'azienda sostiene di avere buone prospettive anche per l'anno corrente con una stima dell'aumento del margine operativo tra il 10,3% e il 10,5%, a differenza del 9,8% nel 2017 e dell'8,5% nel 2016 (Redazione Affari Italiani, 2018).

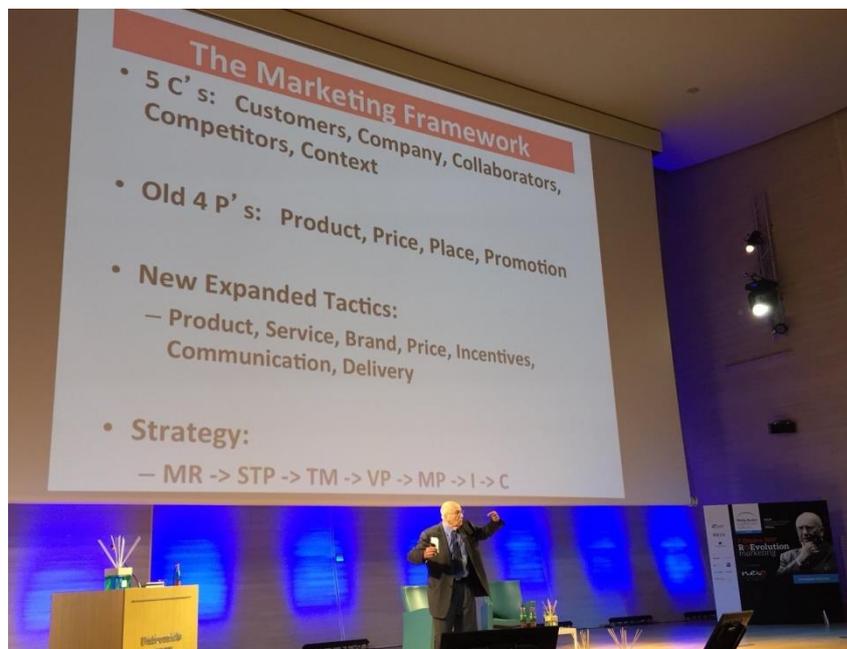
Il miglioramento delle performance operative indica l'attenzione della società verso una gestione efficiente dei costi (come dimostra la diminuzione dell'incidenza del costo operativo di Adidas sul fatturato dal 91,5% nel 2016 al 90,4% nell'anno seguente). La crescita dei ricavi è stata trainata principalmente dalla categoria delle calzature (22,7%) seguita dall'abbigliamento (5,4%) e dalla valigeria e accessori (4,5%) (Adidas AG SWOT Analysis, 2018).

Dalla SWOT Analysis (2018) emerge che tra i punti di forza del colosso tedesco non si trova esclusivamente la financial performance, bensì un ruolo importante è giocato altrettanto dagli investimenti in R&D (187 milioni spesi per le attività di R&D nel 2017, rispetto ai 149 del 2016). Adottando un approccio open source, Adidas collabora con un'ampia gamma di stakeholder, quali università, organizzazioni e governi nazionali e internazionali, atleti e personaggi rilevanti nel settore; ne è dimostrazione l'ultima campagna comunicativa del 2018, *Creativity is the answer*, in cui sono presenti 56 tra i più illustri campioni sportivi del mondo,

da Leo Messi e Paul Pogba a Josè Mourinho e David Beckham.²⁰ Tuttavia di pari importanza alle celebrità di fama mondiale vi sono i consumatori, dai quali l'azienda riceve feedback. Insieme all'analisi dei concorrenti e ai test sui prodotti, i dati pervenuti da tali fonti concorrono alla formazione di idee, processi e prodotti innovativi in grado di soddisfare le esigenze dei clienti. La sensibile attenzione per la ricerca e lo sviluppo permette all'azienda di mantenere una leadership tecnologica in molti prodotti (Adidas AG SWOT Analysis, 2018). Secondo l'azienda tedesca, l'innovazione è un momento di creatività che combina tecnologie e persone per dare origine a cambiamenti. Come per Kotler, secondo cui l'innovazione è “la capacità di creare qualcosa che abbia un valore per qualcun altro (si veda Boldrini, 2017)”, Adidas sostiene che ogni creazione deve partire dai bisogni dei consumatori:

“We have never just innovated for innovation's sake. And we never will. Every innovation needs to come from a need and desire by athletes. No matter what sport, we want to make them better based on what they need and not on what looks good in a headline.”²¹

Il marketing ha l'obiettivo di scoprire nuove opportunità di mercato e i bisogni latenti del proprio target. In tal modo Kotler ribalta l'obsoleto modello delle 4P (product, price, place, promotion) con le 5C (Customers, Company, Collaborators, Competitors, Context), dove la centralità del consumatore sostituisce quella del prodotto (Domus1992, 2018).



Fonte: www.digital4.biz

²⁰ https://www.youtube.com/watch?v=hqaUF2JNY_U

²¹ <https://www.adidas-group.com/en/brands/adidas/shaping-future-sport/>

È quanto sta facendo Adidas, mettendo al centro il consumatore con iniziative capaci di creare beni personalizzati, come Futurecraft 3D (un'intersuola ottenuta dalla stampante 3D),²² e per mezzo di Speedfactory (impianto produttivo automatizzato ideato per la prima volta ad Ansbach in grado di fornire prodotti ad hoc in tempi brevi),²³ e al tempo stesso rispettosi dell'ambiente, quali Adidas UltraBoost Parley (scarpe ottenute dalla plastica riciclata oceanica).

3.2. IL PROGETTO DI SOSTENIBILITÀ IN ADIDAS

Pertanto, nonostante tale brand sia conosciuto prevalentemente per il fatturato e le prestazioni dei prodotti, negli ultimi anni ha deciso di farsi portavoce della sostenibilità promuovendo una serie di iniziative e innovazioni responsabili. Ne è dimostrazione il proprio sito online che recita “Our ambition is to be a sustainable company”.²⁴

Il CEO Kaspar Rorsted rivolge a tutti gli shareholder un messaggio in cui sostiene che il lavoro della compagnia consiste nel fornire i migliori articoli sportivi in una logica sostenibile:

“... Every day we come to work to create and sell the best sports and fitness products in the world, and to offer the best service and consumer experience – and to do it all in a sustainable way (Rorsted, 2017, p. 017).”

Quale azienda sportiva globale, è di suo interesse far percepire l'attività fisica come forza in grado di cambiare la vita. Una sua ricerca dimostra che il 92% delle persone crede che lo sport abbia un impatto positivo sulla società, ma affinché questo sia possibile è necessario possedere le risorse adatte a praticarlo: campi, monti e mari sono sotto minaccia a causa di inquinamento terrestre e marino, deforestazione, consumo energetico e spreco di materie.

Secondo l'approccio generale di Adidas, essere un *sustainable business* significa rispettare sia i bisogni e le aspettative della propria supply chain, sia quelli dell'ambiente e della società per poter far perdurare il successo economico.

Strumento importante che l'impresa utilizza per migliorare i risultati prefissandosi continui obiettivi è la *Sustainability Roadmap*, accompagnata dalla strategia *Creating the New*, ovvero la traduzione materiale di obiettivi che non rimangono solo idee astratte.

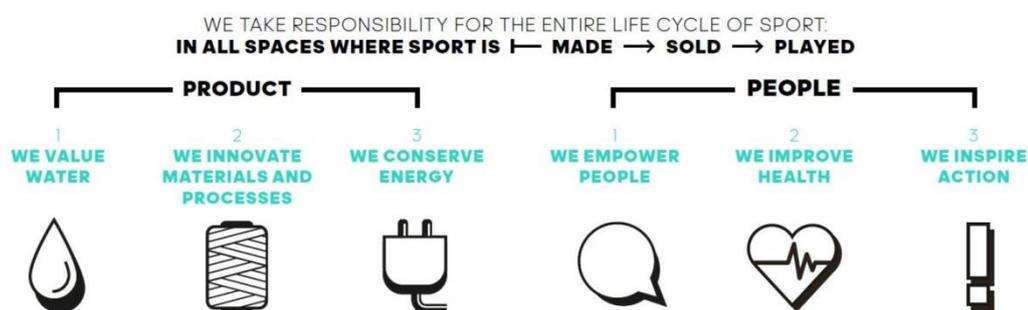
²² <https://www.youtube.com/watch?v=wYxxgTb-5ak>

²³ <https://www.youtube.com/watch?v=kyum6GZp3r4>

²⁴ <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/general-approach>

Il documento riporta le sei sfide ambientali dell'azienda legate al life cycle dello sport (Adidas Group, 2020 targets):

1. Meno spreco d'acqua;
2. Innovazioni tramite risorse sostenibili e processi *closed-loop*;
3. Riduzione del consumo energetico e di emissioni di CO₂, con la loro sostituzione da parte di energia pulita;
4. Training programs e rispetto dei lavoratori;
5. Incentivare la partecipazione ad attività sportive per diffondere maggiore benessere;
6. Spronare all'azione e al cambiamento.



Fonte: www.adidas-group.com

La strategia sostenibile perseguita da Adidas prende in considerazione le azioni e le conseguenze degli anni passati adattandole ai continui cambiamenti e orientamenti sociali (conformi alla propria strategia). Una sorta di Experiential Learning in cui l'azienda attraversa quattro fasi: da un'esperienza concreta (1) nasce un'osservazione riflessiva (2) che diventa prima un'idea astratta (3) per poi trasformarsi in una sperimentazione concreta ed effettiva in futuro (4) (L.D., 2007).

Le aree d'impatto che Adidas identifica per determinare le proprie sfide sostenibili, sono:

- Mission e valori: essere in linea con il fine ultimo e la sua attività fondamentale (un leader sportivo globale);
- Impatti sulla reputazione: scelte che possono compromettere l'immagine nel breve/medio/lungo periodo;
- Fattori legali e norme: incidenza di vincoli imposti dai governi;
- Stakeholders e trends: soddisfare le aspettative e i bisogni di tutti i portatori d'interesse, che l'azienda in questione riconosce non solo nei propri lavoratori, consumatori, fornitori e distributori, ma anche in decision maker (Governi e Associazioni di Categoria) e Opinion maker (giornalisti e comunità);

- **Innovazione:** scelta di proposte originali e innovative sia per la responsabilità sia per il vantaggio competitivo.

Una volta che i programmi di sostenibilità vengono selezionati in base alla loro rilevanza e coerenza con la strategia aziendale, questi vengono sottoposti all'analisi di stakeholder interni ed esterni, in particolar modo dal gruppo SEA (*Social & Environmental Affairs*), costituito da circa 70 soggetti appartenenti a 14 paesi diversi e che conoscono bene non solo i membri interni all'impresa, ma anche quelli locali e internazionali.

Il costante monitoraggio dei risultati conseguiti è supportato dalla Green Company, programma ambientale di tutti i siti mondiali Adidas istituito nel 2008 per predisporre gli obiettivi del 2015. Dovuto al successo di tale "Società Verde", è stato redatto un nuovo programma nel 2015 con obiettivi a scadenza 2020 selezionati in base ai KPI (Adidas Green Company, 2018): riduzione annuale del 3% del carbonio e del consumo di acqua, raccolta differenziata con un minor utilizzo della carta, abolizione dei sacchetti di plastica dai punti vendita monomarca e il loro conseguimento della certificazione LEED (attestato di edificio verde), diffusione dell'Integrated Management System (IMS, ovvero una politica di gestione della salute, della sicurezza, dell'ambiente e dell'energia) in tutti i siti Adidas. Il brand quindi non si sofferma solamente sulla produzione dal momento che si interessa anche al coinvolgimento dei propri retailer; nel 2016 infatti 14 siti Adidas hanno ottenuto la certificazione ISO 14001 (gestione ambientale).²⁵

KPI	2020 Target	2017 Incremental Achievements
ENERGY & CARBON	Reduce absolute CO ₂ emissions by 3% annually (baseline 2015)	29%* accumulated absolute CO ₂ emission reduction (baseline 2015)
WATER	35% water savings per employee (baseline 2008)	27% accumulated water savings per employee (baseline 2008)
WASTE	50% diversion rate in owned operations Reduce paper per employee by 75% (baseline 2008)	37% accumulated diversion rate in owned operations 48% accumulated reduction in paper per employee (baseline 2008)
RETAIL	Implementation of the 5 Fundamentals Achieve LEED GOLD Certification for Key City stores	Communication of the 5 Fundamentals Madrid store certified LEED GOLD
SUSTAINABLE PROCESSES	Expand IMS to key sites/stores Achieve LEED Certification for new key corporate sites	4 new certificates added to the IMS certification scope 3 corporate sites certified LEED Gold

* The Energy & Carbon KPI was overachieved this year due to the divestiture of various facilities.

Fonte: www.adidas-group.com

²⁵ <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/compliance/environmental-approach/#/green-company/>

La trasparenza per un'azienda sotto i riflettori del mondo è un elemento critico per il successo di un'azienda. Nel primo capitolo si è sottolineata la centralità che i neo-consumatori hanno acquisito e il loro interesse ad essere sempre più coinvolti e informati del processo produttivo. Uno dei limiti che ostacola la crescita del segmento di mercato è l'incapacità di accedere a tutte le informazioni sul prodotto, il quale scatena un circolo vizioso in cui le aziende evitano investimenti in innovazione, determinando a loro volta una riduzione sia di buyer eco-friendly sia di retailer disposti a concedere spazio per prodotti green. Affinché sia la domanda che l'offerta possano sostenere la creazione di un valore condiviso, i consumatori dovranno dimostrarsi attivamente interessati alla ricerca di notizie su prodotti, provenienza e processi di lavorazione; gli altri operatori invece dovranno collaborare per diffondere comunicazione emozionale, cultura all'innovazione sostenibilità come risorsa per lo sviluppo. Allo scopo di creare valore per il cliente, ricevendo in cambio valore per l'azienda, è indispensabile costruire, mantenere e sviluppare relazioni di valore nel tempo col cliente (Kotler, 2015).

Adidas soddisfa i propri stakeholder tramite l'ascolto, la comprensione e l'implementazione dei loro bisogni con diverse tecniche di engagement:

- Dialoghi formali;
- Riunioni con analisti di investimento socialmente responsabile (SRI);
- Reporting interno e orientamento per il programma di sostenibilità per i dipendenti;
- Rispondendo alle richieste dei consumatori, delle parti interessate e dei media;
- Collaborando con altre società di marchi in iniziative o forum congiunti;
- Contatto e dialogo con studenti e universitari.

Nel proprio report sulle relazioni con gli stakeholder (Adidas Group, marzo 2016), l'azienda sportiva riconosce il contributo dei portatori d'interesse per quanto riguarda la scelta di buone decisioni, la risoluzione di eventuali problemi, la formazione di forti legami, un alto grado di loyalty e la condivisione di conoscenza.

Anche in ambito di etica Adidas non è da meno. Secondo gli indici della GRI (capitolo 2) in tema di Diritti Umani, l'azienda si è impegnata a sostenere il lavoro carcerario col governo della Cambogia, a combattere lo sfruttamento minorile nell'industria del cotone in Uzbekistan e la chiusura ingiustificata delle fabbriche indonesiane (causa di elevato tasso di disoccupazione).

Tra i vari progetti e alleanze di sostenibilità, vi sono diverse organizzazioni con cui Adidas è impegnata, quali Better Cotton Initiative, European Outdoor Group, Fair Labor Association, Parley for the Oceans.

L'impegno che Adidas dimostra nell'adozione di soluzioni sostenibili si riflette in feedback positivi da parte di ONG e di SRI. Ne è esempio la classifica Dow Jones Sustainability Index

(DJSI) del 2017, in cui Adidas AG è stata selezionata per il 18esimo anno consecutivo rientrando nel settore *Tessile, abbigliamento e beni di lusso*²⁶ con ottimi punteggi in termini di Gestione del marchio, Gestione delle relazioni con i clienti, Misurazione e valutazione dell'impatto, Materialità, Gestione dei rischi e delle crisi, Gestione della catena di approvvigionamento, Politica ambientale e sistemi di gestione, Corporate Citizenship and Philanthropy, Diritti umani.

Dal momento che il Life Cycle Assessment (LCA) prende in considerazione l'intera vita del prodotto, Adidas ne analizza la fase finale con l'obiettivo di conseguire un futuro in cui i rifiuti diventeranno le risorse per la creazione di ulteriori prodotti. Difatti il marchio a tre strisce si occupa sia del riciclaggio di prodotti dismessi sia della loro raccolta per poi donarli alle persone bisognose o alle organizzazioni dedite a tale scopo. Il programma di ritiro, presente al momento in sette negozi a New York, Londra, Los Angeles e Parigi, prende il nome di *Make Every Thread Count* per sensibilizzare i consumatori a sviluppare maggiore attenzione nella fase di dismissione dei loro "vecchi" acquisti. Le scatole sostenibili, collocate nei sette punti di raccolta Adidas, invitano i consumatori ad abbandonare, anziché gettare, i loro vestiti usati che vengono raccolti da una società specializzata per soluzioni di raccolta, riutilizzo e riciclaggio, I:CO (I:Collect). Tale azienda è membro dell'Innovation Forum, spazio espositivo istituito dal Copenhagen Fashion Summit per dar voce alle soluzioni dei principali fornitori eco, e attivo nella collaborazione con numerosi marchi oltre ad Adidas, per esempio Calzedonia, H&M, Levis e Timberland.²⁷

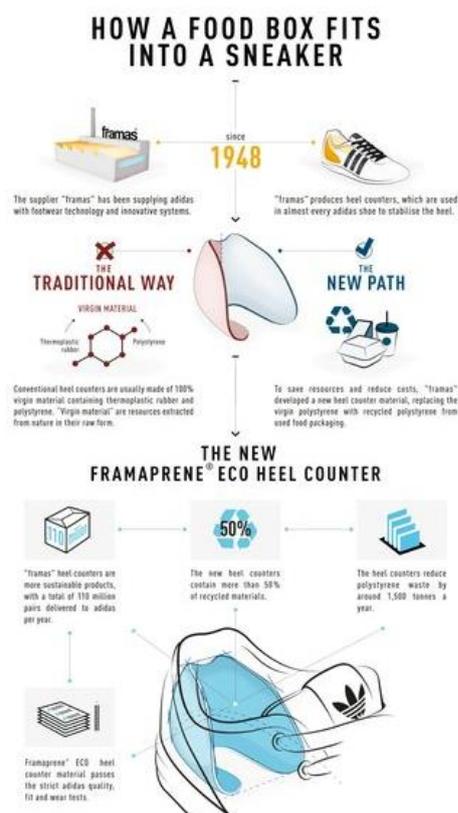
Alla base dell'innovazione di Adidas vi sono le decisioni relative ai materiali produttivi e alla loro lavorazione, quali per esempio l'utilizzo di materie più sottili o leggere, il minor consumo di acqua.

Per quanto riguarda l'utilizzo di prodotti chimici lungo la filiera produttiva del settore T&A e in particolare di quello calzaturiero, Adidas predispose di un programma di gestione delle sostanze chimiche focalizzato principalmente sulla sicurezza del prodotto (la Restricted Substances List vieta l'utilizzo di sostanze tossiche nei prodotti T&A dell'azienda), su un programma di audit ambientale per i fornitori (norme relative alla salute e alla sicurezza indicano i danni delle sostanze chimiche che si ripercuotono sulla salute dei lavoratori; le linee guida ambientali forniscono standard sul trattamento delle acque reflue) sulla segnalazione dei prodotti chimici in ingresso, sulla trasparenza e divulgazione di informazioni e sulle collaborazioni con diverse organizzazioni.

²⁶ <http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/corporate-sustainability-assessment/invited-universe.jsp>

²⁷ <https://www.ico-spirit.com/en/company/>

I materiali utilizzati vengono classificati in base alla loro sostenibilità sull'uso del territorio, l'abolizione di sostanze pericolose, gli impatti sugli animali, il consumo di energia e di acqua. Adidas infatti utilizza materiali sia sostenibili sia riciclabili senza rinunciare alle performance che la caratterizzano. Tra i principali prefigurano il poliestere riciclato (PES), una fibra sintetica ottenuta da prodotti post-consumo, quali bottigliette di plastica o indumenti di seconda mano. Con questo materiale, che riduce la dipendenza dal petrolio (a differenza del poliestere vergine) e le emissioni tossiche degli inceneritori, sono state prodotte le uniformi dei 70.000 volontari per le Olimpiadi di Londra del 2012, mentre nel 2014 si sono utilizzati circa 11 milioni di metri per le giacche sportive Anthem (adottate anche dai calciatori del Real Madrid e del Bayern Monaco). È utilizzato anche il cotone sostenibile della Better Cotton Initiative (BCI), caratterizzato per essere contro l'uso di pesticidi e attento all'uso dell'acqua, alla rotazione delle colture e alle condizioni lavorative eque. Adidas ha superato gli obiettivi del 2017, realizzando prodotti in cotone di cui 93% era Better Cotton (anziché l'80%), avvicinandosi sempre più all'obiettivo di un 2018 con l'utilizzo del 100% di cotone sostenibile. Il nylon riciclato, che non è ricavato dal petrolio bensì da rifiuti post-industriali (in particolare le reti da pesca dismesse nell'oceano), contribuisce alla produzione del 30% dei costumi da bagno dell'azienda poiché presenta gli stessi vantaggi del PES. Infine il polistirene riciclato, ideato dal fornitore Framas, sostituisce i tradizionali talloni delle scarpe Adidas con un materiale costituito per il 50% da vecchie confezioni alimentari.



Fonte: www.adidas-group.com

Il brand a tre strisce illustra anche i materiali aboliti dal suo processo produttivo, per esempio pelli provenienti da animali maltrattati, minacciati o in via di estinzione, e i prodotti il cui utilizzo è in fase di graduale diminuzione, come PVC (cloruro di polivinile), VOC (composti organici volatili) e microfibre. Tutto ciò dimostra che Adidas è un marchio che ha già intrapreso cambiamenti e soluzioni rispettose dell'ambiente, tanto da classificarsi tra i primi cinque posti nel ranking dell' IPE (Institute of Public and Environmental Affairs) come uno dei leader nella sostenibilità ambientale più performanti in Cina (IPE, 2017); tuttavia sono necessarie altre innovazioni per conseguire ogni anno successi sostenibili.

3.3. ULTRABOOST ADIDAS PARLEY

Nel 2014 si è riscontrato un ritorno agli anni '70 con la vendita delle Stan Smith, storiche scarpe sportive risultato della collaborazione tra l'omonimo tennista e Adolf Dassler (Matarrese, 2014).

Sebbene in passato fosse sufficiente raggiungere l'intero mercato con un marketing di massa, oggi le aziende ambiscono a conquistare i consumatori compiacendo le loro esigenze individuali (Kotler, 2015). Grazie ai mezzi tecnologici odierni, il concetto di marketing indifferenziato si combina con quello *one-to-one* dando vita alla personalizzazione di massa. Adidas infatti permette ai clienti di dare unicità alle proprie Stan Smith: oltre al colore e al tipo di materiale delle varie componenti della scarpa, vi è la possibilità di aggiungere un testo. La ricerca di un crescente individualismo ha spinto le imprese ad adottare soluzioni originali, come il concetto di limited edition (Cappellari, 2016). L'offerta di una quantità inferiore alla domanda o per un periodo di tempo limitato accresce (o a volte addirittura genera) il desiderio dei consumatori, che risultano più attratti da ciò che non possiedono secondo il principio di scarsità (Sacchi, 2016).

Allo stesso modo nel 2016 l'azienda sportiva tedesca ha deciso di lanciare il primo modello della collezione Adidas x Parley in edizione limitata, 7.000 paia di UltraBoost Parley (Rossi, 2016). Eric Liedtke, membro dell'Adidas Group Executive, e il fondatore di Parley, Cyrill Gutusch, hanno presentato un prototipo durante la conferenza delle Nazioni Unite alla General Assembly Hall di New York nel giugno 2015. Si tratta di un innovativo paio di scarpe con una tomaia di fili ottenuti dal riciclaggio della plastica dagli oceani e dalle reti da pesca, quest'ultime recuperate da una spedizione di 110 giorni sulle coste occidentali africane (Adidas Group, 2015).

In un'intervista dell'ottobre 2017²⁸ Cyrill Gutusch ed Erman Aykurt (Senior Design Director di Adidas) hanno illustrato il procedimento di realizzazione di un paio di UltraBoost Parley.

La pulizia delle spiagge è il punto di partenza del progetto, proprio come per l'ultima iniziativa Corona x Parley, ove il marchio messicano di birra viene associato alla vita all'aperto, al mare e alla spiaggia.

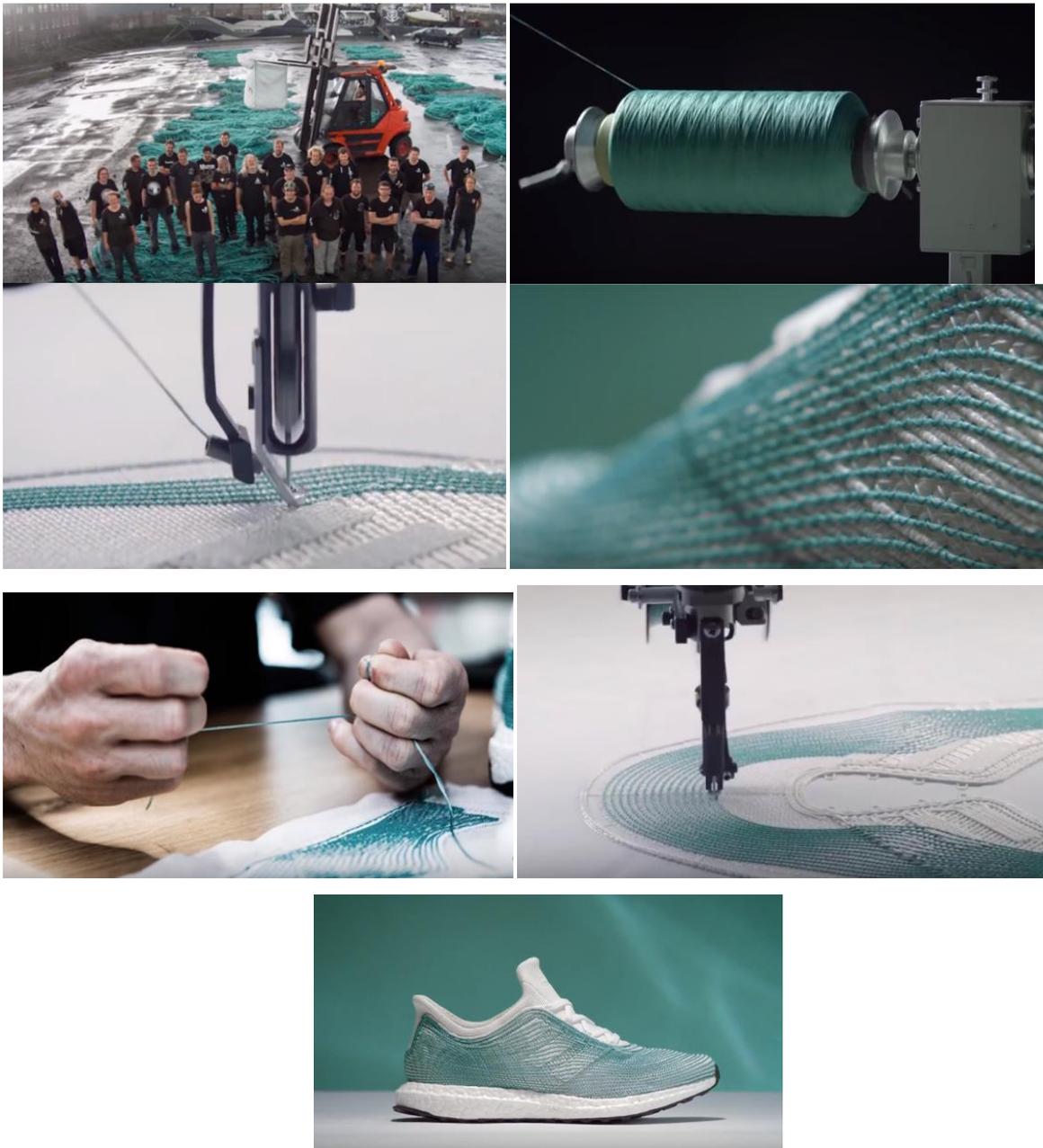
Aderendo alla strategia A.I.R., i rifiuti e la plastica che contaminano le acque e le spiagge vengono raccolti e messi nei container in spedizione verso le strutture che trasformano la spazzatura in un filo con cui costruire la tomaia delle scarpe, una logica *from threat to thread*.

Le scarpe AxP difatti seguono il processo di produzione convenzionale ma, anziché utilizzare materiali standard, viene creato un prodotto con fibre a base di reti in plastica. La plastica riciclata è di due tipi: la PET, utilizzata soprattutto per le bottiglie e di una consistenza più morbida, e il nylon delle reti da pesca, più rigido da lavorare (Material Connexion, 2016). Si assiste a una combinazione tra una tomaia in Parley Ocean Plastic, una tecnologia di ammortizzazione Boost e una suola ad alta grip che segue i movimenti naturali del piede.

Il poliestere riciclato (PES) sulla parte superiore della scarpa dev'essere costituito almeno per il 75% da materiale Parley e non deve contenere nessuna traccia di PES vergine, mentre la lycra può essere utilizzata ma fino ad un massimo del 25%.

La silhouette della scarpa nasce dall'intento di coniugare un prodotto performante e ad alte prestazioni con un materiale riciclato e socialmente responsabile. La sfida consiste proprio nel dare priorità al materiale plastico, soggetto a processi di trasformazione per mutare i suoi attributi e renderlo all'altezza delle performance sportive di Adidas. Anziché creare un prodotto di massa più economico con materiale di bassa qualità, Parley e Adidas sono riuscite a sviluppare e riprogettare la materia originale in un prodotto sia performante sia responsabile.

²⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=8XEanu0zJnY>



Fonte: www.adidas-group.com

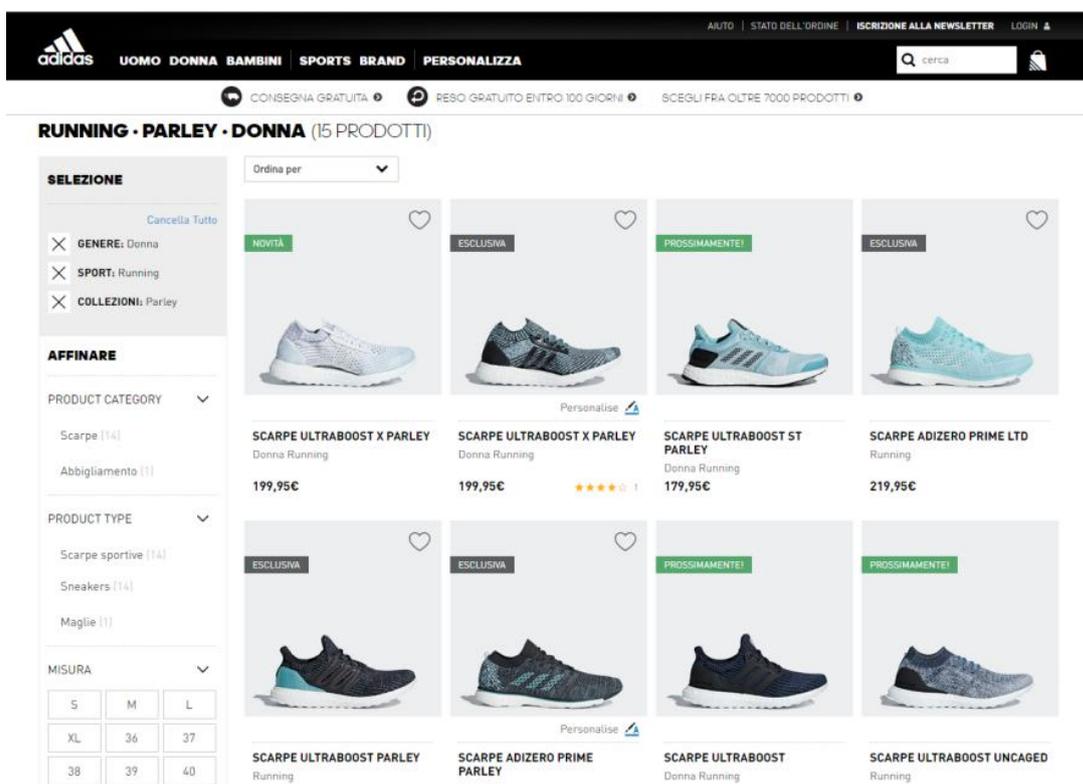
Nate come prodotto a edizione limitata, le scarpe di plastica sono diventate una soluzione ecologica e alla moda tanto da indurre la produzione di altri modelli frutto di questo co-branding: oltre alle prime UltraBoost Parley sono state ideate anche le UltraBoost X Parley e le UltraBoost Uncaged Parley. Collaborazioni tra due brand possono portare benefici a entrambi, anche nel caso in cui le catene differiscano per posizionamento di prezzo; il marchio più economico acquisisce maggiore fama e attrattività, mentre il brand più costoso ottiene l'ampliamento verso nuovi segmenti di mercato (Cappellari, 2016). Allo stesso modo Parley è soggetta a crescente notorietà attraverso la sponsorizzazione della famosa Adidas,

azienda che mira a soddisfare anche i consumatori con valori sociali e ambientali senza compromettere le prestazioni dei prodotti.

Tra i modelli Parley, i prodotti “protagonisti” possiedono delle caratteristiche che permettono di differenziarsi, quali:

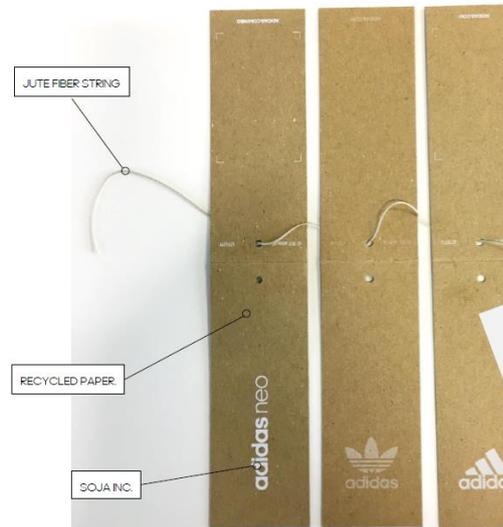
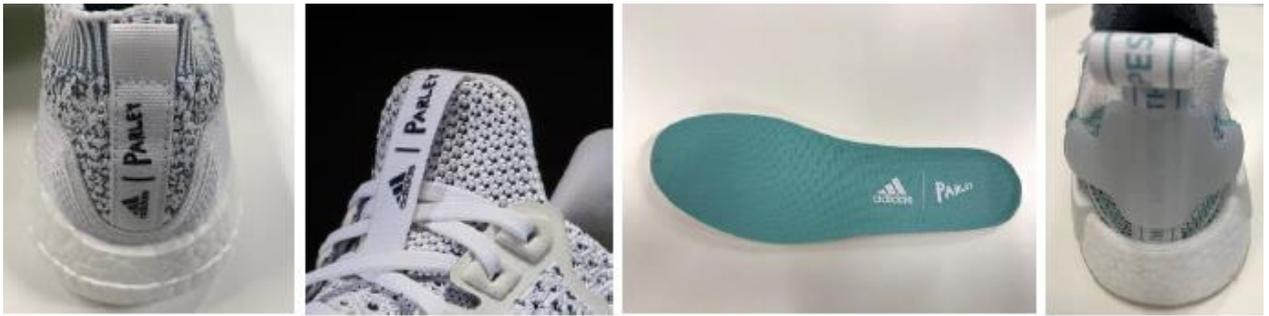
- Edizione limitata;
- Parley co-branded;
- Colori chiave.

Come visto in precedenza, l’edizione limitata ha lo scopo di dare esclusività al prodotto rendendolo più desiderabile. La collaborazione AxP sfrutta il concetto di quantità ristretta per ottenere risposte positive dai consumatori: la concorrenza dell’edizione limitata aumenta la popolarità percepita che influenza positivamente l’atteggiamento verso i *limited edition fashion goods* (Choi, Cluver, Kim, 2016).



Fonte: www.adidas.it

La presenza dell’identificativo “Parley” sia all’esterno del prodotto sia nel suo stesso nome è importante perché permette di individuare il prodotto, descriverlo e promuovere la marca (Kotler, 2015). Inoltre l’etichetta può lanciare dei messaggi impliciti attraverso il materiale con cui viene prodotta, per esempio in carta riciclata e spaghi in juta anziché in plastica.



Fonte: www.adidas-group.com

Non meno importante è la scelta del colore. Nello studio “Impact of color on marketing” di Satyendra Singh (si veda Chiappini, 2016) è dimostrato che quasi il 90% delle interazioni tra prodotto e cliente sono innescate dal colore del prodotto. Quando l’occhio umano percepisce un colore, l’ipotalamo riceve un segnale e la risposta è quasi immediata. Pertanto per infondere le sensazioni e reazioni desiderate occorre selezionare anche il colore giusto.

I colori del prodotto devono sia comunicare la sostenibilità per gli oceani, ma al tempo stesso devono soddisfare le esigenze dei consumatori in linea con le tendenze del momento e le novità. Bianco, blu, azzurro e verde acqua sono le tonalità che rivestono i prodotti della collaborazione Adidas x Parley, con l’obiettivo di rievocare il mondo dell’oceano. Persino la classica maglia rossa del Manchester United del 2018-2019 è stata soppiantata da questa logica: ottenuta da circa 28 bottiglie di plastica, la casacca *For the oceans* ideata dalla partnership tra Parley e Adidas si tinge di blu per promuovere la salvaguardia degli oceani (E.A. Gedi Digital, 2018).

Adidas x Parley sta progettando una nuova palette di colori ugualmente ispirata ai colori del mare ma anche a quelli della terra e del cielo, in una visione olistica.

A sostegno della continua ricerca di novità e creatività, i classici colori (bianco e nero) sono accompagnati da una proposta differente e originale con toni più caldi quali rosa e marrone (ne sono esempio le ultime SolarBoost).

COLOR PALETTE EVOLUTION
FOOTWEAR / APPAREL

WE COME FROM A PALETTE WHICH EXPRESSES THE COLOURS FROM THE SEA TO THE SKY. WE CONTINUE WITH THIS NARRATIVE AND BRING IN SOME WARMTH TO IT, ADDING EARTHY NATURAL TONES BRINGING EARTH, SEA AND SKY TOGETHER CREATING A HOLISTIC STORY AND CONTINUE WITH THE VISUAL DIRECTION.

PARLEY SIGNIFIERS

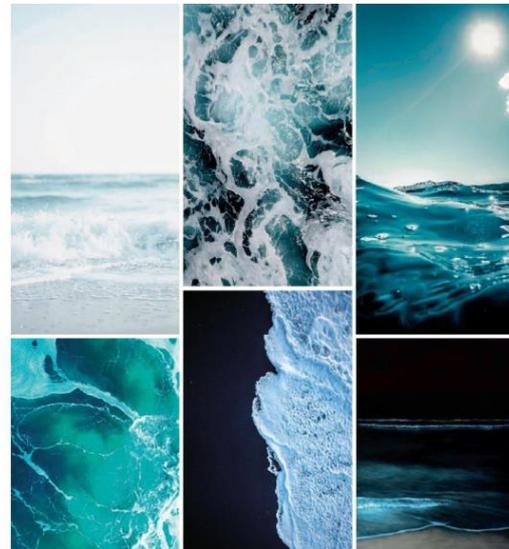
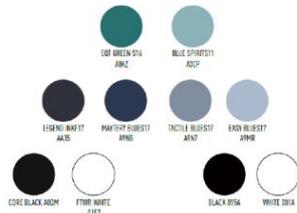


ALL SEASONAL IN-LINE - CONSTANT COLORS
NO FLUORESCENT COLORS



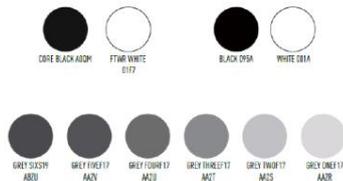
COLOR PALETTE CONSTANTS
FOOTWEAR / APPAREL

THE OBJECTIVE WITH THE PALETTE IS TO INSPIRE WITH COLOURS OF THE OCEAN IN ORDER TO CREATE A COHESIVE NARRATIVE ACROSS ALL CATEGORIES. THESE SHADES OF BLUE INFLUENCE THE PHOTOGRAPHY AND THE GRAPHIC DESIGN OF THE VISUAL DIRECTION.



COLOR PALETTE NEUTRALS
FOOTWEAR / APPAREL

BLACK AND WHITE CONTINUE AS CONSTANTS AND WE ADD DEPTH OF GREYS



Fonte: www.adidas-group.com

Per quanto riguarda il packaging, elemento funzionale per il contenimento e la protezione ma anche fonte di comunicazione ed emozione (Kotler, 2015), i prodotti Parley si servono delle *polybags*, ovvero borse composte da LDPE (Low Density Polyethylene) riciclato che altrimenti finirebbe nel flusso dei rifiuti. Queste borse sono state introdotte col tentativo di utilizzare più materiale riciclato possibile; Adidas infatti si è posta l'obiettivo di eliminare i sacchetti di plastica dai negozi entro il 2020 riducendo la loro produzione di circa 70 milioni all'anno.

Sebbene le scarpe siano l'oggetto d'interesse del programma di marketing, non bisogna dimenticare che l'operazione di co-branding in questione nasce dall'esigenza di salvaguardare l'oceano. Pertanto non sono importanti solo i beni tangibili, ma anche le iniziative volte a perseguire il recupero dei materiali plastici per combattere l'inquinamento marino. Per questa ragione Adidas ha promosso la campagna *Run for the Oceans*, un'iniziativa che dal 5 all'11 giugno 2018 (in concomitanza della Giornata mondiale degli oceani) invita i runners di tutto il mondo a correre per combattere l'inquinamento marino: ad ogni km di corsa viene donato 1\$ al Parley Ocean Plastic Program (fino ad un massimo di 1 milione di \$). Oltre a incoraggiare il lavoro di Parley per un oceano migliore, la corsa globale avvicina i consumatori ad uno stile di vita salutare, in cui lo sport gioca un ruolo fondamentale poiché "in Adidas we believe that, through sport, we have the power to change lives (Rorsted, 2017)".

CONCLUSIONI

Se si considera che secondo la Ellen MacArthur Foundation (si veda Harrington, 2017) nel 2050 la plastica negli oceani sarà maggiore della quantità di pesci, risulta necessario intraprendere delle azioni che possano produrre concretamente effetti positivi; un futuro non così lontano che sta già provocando danni all'ecosistema, come la formazione di concentrati di plastica Great Garbage Patch al centro dell'oceano Pacifico o come la presenza di frammenti e resti di plastica nell'80% delle tartarughe marine (Repubblica, 2018).

Nel tentativo di ostacolare tali impatti negativi, sono nate iniziative quali *The Ocean Cleanup*, fondazione del 23enne Boyan Slat che ha creato un sistema di tubi galleggianti con l'obiettivo di raccogliere il 90% della plastica in modo autonomo entro il 2040 (Giambertone, 2016).

La responsabilità ambientale e sociale può essere perseguita efficacemente anche da marchi industriali mondiali che riportano elevati profitti con una produzione su larga scala, come sta facendo Adidas.

L'azione intrapresa dal colosso tedesco è solo uno degli esempi di brand che si stanno muovendo sulla stessa strada, per esempio Reebok che nel 2017 ha annunciato l'iniziativa "Cotton +Corn", calzature bio-based prive di derivati del petrolio, con una tomaia in cotone organico e una base in mais che una volta compostate possono far crescere le materie per la successiva gamma di scarpe. Anche altri marchi nel settore moda e lusso si sono interessati alla causa aderendo a progetti eco-friendly, quali la già citata Stella McCartney (in collaborazione con Adidas dal 2004 per combinare sport e stile), contro l'utilizzo delle pelli e a favore di una circular economy, e Versace nella battaglia contro le pellicce, la *fur-free policy*, insieme a Gucci, Hugo Boss, Michael Kors e molti altri (Il Sole 24 Ore, 2018).

Il rispetto ambientale e sociale risulta possibile solo se oggetto d'interesse collettivo. Tra consumatori e aziende devono esserci trasparenza e fiducia; il marketing non desidera imporsi ma offrire una narrazione a cui le persone scelgono di aderire spontaneamente (Morici, 2014). Un imprenditore dovrebbe dirigere un'azienda con una forte impronta etica e sostenibile, producendo al tempo stesso grandi numeri.

Con i suoi progetti di sostenibilità Adidas si dimostra consapevole delle conseguenze delle proprie azioni e sceglie di prendersi cura del futuro. I suoi prodotti non sono "semplici prodotti", ma storie e valori con cui i consumatori responsabili si identificano.

Tuttavia, affinché si possano registrare concreti e tangibili cambiamenti sostenibili con conseguente riduzione degli impatti negativi, sono necessarie ulteriori misure da parte di individui, società e governi. La strada è ancora lunga, ma è necessario intraprendere il cammino da qualche parte.

BIBLIOGRAFIA

Adidas AG SWOT Analysis (2018). *Adidas AG SWOT Analysis*, Business Source Complete, pp. 1-8.

Bakker, C.A., Wever, R. (2010). *Designing cradle to cradle products: a reality check*, International Journal of Sustainable Engineering, 3(1), pp. 2-8.

Bassani, B. (2017). *Il Cotone: L'inquinante Petrolio Dei Tessuti*, Ground Breaking, 2, pp. 44-46.

Cappellari, R. (2016). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, , 2° ed. Roma: Carocci editore.

Carroll, A.B., (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 34(4), pp. 39-48.

Choi J.W., Cluver B., Kim M. (2016). *The Double-edge Sword of Limited Edition Fashion Marketing*, International Textile and Apparel Association (ITAA) Annual Conference Proceedings, 30, pp. 1-2.

Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D. (2014). *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, 3° ed. Milano: McGraw-Hill Education.

Fabris, G. (2009). *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, 2° ed. Milano: Egea.

Galgani, F., Pham, C.K., Reisser, J. (2017). *Editorial: Plastic Pollution*, Frontiers in Marine Science, 4(307). doi: 10.3389/fmars.2017.00307.

Gardetti, M.A., Torres, A.L. (2013). *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption*, 1° ed. Londra: Routledge.

Golizia, D. (2016). *Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda*, 1° ed. Milano: Franco Angeli.

Heo, J., Muralidharan, S. (2017). *What triggers young Millennials to purchase eco-friendly products? The interrelationships among knowledge, perceived consumer effectiveness, and environmental concern*, Journal of Marketing Communications, doi: 10.1080/13527266.2017.1303623.

Jacques, J.J., Guimarães, L.B. (2012). *A study of material composition disclosure practices in green footwear products*, Work, 41, pp. 2101-2108.

Jambeck, J.R., Geyer, R., Wilcox, C., Siegler, T.R., Perryman, M., Andrady, A., Narayan, R., Law, K.L. (2015). *Plastic waste inputs from land into the ocean*, Science, 347(6223), pp.768-771.

Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F., Costabile, M. (2015). *Principi di marketing*, 15° ed. Milano: Pearson Italia.

Morici, G. (2014). *Fare marketing rimanendo brave persone. Etica e poetica del mestiere più discusso del mondo*, 1° ed. Milano: Feltrinelli.

Qualizza, G. (2016), *Coinvolgimento del consumatore nei confronti del brand: nodi concettuali e prospettive di ricerca*, Tigor, 19, pp. 551-554.

Rinaldi, F.R., Testa, S. (2013). *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, 1° ed. Milano: Egea.

Sacchi, S. (2016). *Il fascino indiscreto della scarsità. Quando limited edition, temporary store e altre manovre di marketing si incontrano con la rarità e il collezionismo*, 1° ed. Milano: Franco Angeli.

Slack, N., Jones, A.J., Johnston, R. (2016). *Operations Management*, 8° ed. Londra: Pearson Education Limited.

Smith., K.T. (2012). *Longitudinal study of green marketing strategies that influence Millennials*, Journal of Strategic Marketing, 20(6), pp. 535-551.

Stahel, W.R. (2016). *The circular economy*, Nature, 531(7595), pp. 435-438.

Tunisini, A., Pencarelli, T., Ferrucci, L. (2014). *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Milano: Hoepli.

SITOGRAFIA

<https://finance.yahoo.com>

<http://finanzasostenibile.it>

<https://sinsofgreenwashing.com>

<https://www2.deloitte.com>

<https://www.adidas-group.com>

<https://www.adidas.it>

<http://www.affaritaliani.it>

<http://americancenturyblog.com>

<http://www.ansa.it>

<https://www.bostonglobe.com>

<https://www.bsr.org>

<http://www.businessinsider.com>

<https://www.cameramoda.it>

www.copenhagenfashionsummit.com

<https://compassunibo.wordpress.com>

<https://www.corriere.it>

<https://www.digital4.biz>

<https://www.ecommerce-school.it>

<https://www.economicircolare.com>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org>

<http://www.elveryis.ie>

<https://www.focus.it>

<https://www.gazzetta.it/>

<http://www.globalfashionagenda.com>

<https://www.globalreporting.org>

<http://www.greenpeace.org>

<https://www.greenme.it>

<http://www.greentire.it>

<http://www.greenwashingindex.com>

<http://www.horizon2020news.it>

<https://www.ico-spirit.com>

<http://www.ilgiornale.it>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.impresasicura.org>

<https://www.iso.org>

<http://www.lastampa.it>

<https://www.learning-theories.com>

<https://www.lifegate.it>

<https://www.linkedin.com>

<http://www.lohas.com.au>

<http://it.materialconnexion.com>

<https://www.notjustalabel.com>

<http://wwwwoa.ipe.org.cn>

www.parley.tv/#fortheoceans

<https://www.prnewswire.com>

<https://www.pwc.com>

<http://www.repubblica.it>

<http://www.robecosam.com/>

<http://rsi.mise.gov.it>

<http://www.sportoutdoor24.it>

<https://www.stellamccartney.com>

<http://www.sustainability-lab.net>

<http://www.sustainability-indices.com>

<http://www.tecnologiepulite.it/>

<https://www.ted.com/>

<https://www.theguardian.com>

<http://www.vogue.it>

<https://www.youtube.com/>

Adidas Green Company, (2018). *2017 Green Company Performance Analysis*, Adidas [online]. Disponibile su: <https://www.adidas-group.com/media/filer_public/cd/fe/cdfef902-4d6c-4720-a6fd-12815ec169f8/adidas_green_company_report_2017.pdf> [Data di accesso: 14/06/2018].

Adidas Group, (2015). *Adidas and Parley for the Oceans showcase sustainability innovation at un climate change event*, Adidas [online]. Disponibile su: <https://www.adidas-group.com/media/filer_public/76/d8/76d81fbf-8340-49cc-8a65-9d5585727d65/adidas_and_parley_for_the_oceans_showcase_sustainability_innovation_-_press_release.pdf> [Data di accesso: 16/06/2018].

Adidas Group (2016). *Stakeholder Relations Guidelines*, Adidas [online]. Disponibile su: <https://www.adidas-group.com/media/filer_public/37/b2/37b226ab-4f05-4ebc-bed4-b20cfb41d9d5/2016_stakeholderrelationsguidelines.pdf> [Data di accesso: 25/05/2018].

Adidas Group, *2020 Targets*, Adidas [online]. Disponibile su: <https://www.adidas-group.com/media/filer_public/71/14/71146173-2b04-4da5-99d1-4f6e480d9d41/2020_targets.pdf> [Data di accesso: 10/06/2018].

ADN Kronos (2015). *Tessile bio, sono un centinaio le aziende italiane certificate*, Focus [online]. Disponibile su: <<https://www.focus.it/ambiente/ecologia/tessile-bio-sono-un-centinaio-le-aziende-italiane-certificate>> [Data di accesso: 17/06/2018].

Affari Italiani (2018). *Adidas vola: oltre 21 miliardi di ricavi. E punta ai Mondiali Russia 2018*, Affari Italiani [online]. Disponibile su: <http://www.affaritaliani.it/sport/adidas-vola-21-miliardi-di-ricavi-e-punta-ai-mondiali-russia-2018-530112.html?refresh_ce> [Data di accesso: 29/05/2018].

Baglieri, E., Vitaliano, F. (2014). *Indicatori di performance per la sostenibilità*, SDA Bocconi, Greentire S.C.R.L. [online]. Disponibile su: <<http://www.greentire.it/uploads/press/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>> [Data di accesso: 25/04/2018].

Bignami, L. (2018). *Quanto costa (all'ambiente) vestirsi*, Focus [online]. Disponibile su: <<https://www.focus.it/ambiente/ecologia/inquinamento-abbigliamento-e-ambiente>> [Data di accesso: 12/06/2018].

Boldrini, N. (2017). *Philip Kotler spiega il nuovo marketing: «L'unica via per la crescita»*, Digital 4 [online]. Disponibile su: <<https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/philip-kotler-spiega-il-nuovo-marketing/>> [Data di accesso: 10/06/2018].

Botsman, R. (2010). *The case for collaborative consumption*, TED [online]. Disponibile su: <https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption?language=en> [Data di accesso: 19/05/2018].

Brenna, L. (2018). *Nel 2017 Adidas ha venduto un milione di scarpe fatte con la plastica riciclata degli oceani*, LifeGate [online]. Disponibile su: <<https://www.lifegate.it/impres/news/adidas-venduto-milione-scarpe-plastica-oceani>> [Data di accesso: 10/06/2018].

Bressa, R. (2016). *Perché il mondo dell'aviazione deve ridurre emissioni e consumi*, LifeGate [online]. Disponibile su: <<https://www.lifegate.it/persona/news/mondo-aviazione-emissioni-co2>> [Data di accesso: 19/06/2018].

Camera Nazionale della Moda Italiana (2012). *Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*, Camera Nazionale della Moda Italiana [online]. Disponibile su: <https://www.cameramoda.it/media/pdf/manifesto_sostenibilita_it.pdf> [Data di accesso: 21/05/2018].

Casadei, M. (2017). *Le 400 best practice «verdi» dal tessuto alla vendita*, Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-10-12/le-400-best-practice-verdi-tessuto-vendita--170547.shtml?uuid=AE2z5UkC>> [Data di accesso: 26/05/2018].

Centro Studi Confindustria Moda (2018). *L'industria calzaturiera italiana – Preconsuntivo 2017*, Confindustria Moda [online]. Disponibile su: <https://www.confindustriamoda.it/wp-content/uploads/2018/03/MICAM_Preconsuntivo_2017_nota-congiunturale_settore-calzaturiero_IT.pdf> [Data di accesso: 30/05/2018].

Chiappini, F. (2016). *Colore e marketing: la strategia dei colori nella costruzione di una brand identity*, Ecommerce School [online]. Disponibile su: <<https://www.ecommerce-school.it/blog/colore-e-marketing-la-strategia-dei-colori-nella-costruzione-di-una-brand-identity/>> [Data di accesso: 11/06/2018].

Cision PR Newswire (2017). *Results Announced for 2017 Dow Jones Sustainability Indices Review*, PR Newswire [online]. Disponibile su: <<https://www.prnewswire.com/news-releases/results-announced-for-2017-dow-jones-sustainability-indices-review-300515107.html>> [Data di accesso: 10/06/2018].

Comelli, E., La Posta, L. (2015). *Un modello circolare al posto dell'usa e getta*, Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su: <http://www.restartapp.it/edizione2015/wp-content/uploads/2015/05/IISole24Ore_26.05.15.pdf> [Data di accesso: 9/06/2018].

Dickson, M., Cataldi, C., Grover, C. (2016). *Il movimento Slow Fashion, Not Just A Label* [online]. Disponibile su: <<https://www.notjustalabel.com/editorial/slow-fashion-movement>> [Data di accesso: 19/06/2018].

Domus1992 (2018). *Dalle 4P alle 5C: il nuovo “lean marketing” di Kotler*, CompassUnibo Blog [online]. Disponibile su: <<https://compassunibo.wordpress.com/2018/01/25/dalle-4p-alle-5c-il-nuovo-lean-marketing-di-kotler/>> [Data di accesso: 10/06/2018].

E. A. Gedi Digital (2018). *I Reds diventano blu per gli oceani*, La Stampa [online]. Disponibile su: <<http://www.lastampa.it/2018/06/08/scienza/i-reds-diventano-blu-per-gli-oceani-BKyXbpM8Gm7XON89jUbDEI/pagina.html>> [Data di accesso: 16/06/2018].

Forum per la Finanza Sostenibile, Social Impact Agenda per l'Italia (2017). *Impact Investing: la finanza a supporto dell'impatto socio-ambientale*, Forum per la Finanza Sostenibile [online]. Disponibile su: <<http://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2017/12/manuale-impact-investing-WEB.pdf>> [Data di accesso: 17/06/2018].

Gallagher, D. (2017). *Impact Investing and Healthcare: Millennials lead the Trend*, American Century Investments [online]. Disponibile su: <<http://americancenturyblog.com/2017/02/impact-investing-healthcare-millennials/>> [Data di accesso: 29/04/2015].

Garbellini, L. (2018). *Adidas, novità Solar Boost: comode e rivoluzionarie*, La Gazzetta dello Sport [online]. Disponibile su: <<https://running.gazzetta.it/recensioni/09-06-2018/adidas-novita-solar-boost-comode-e-rivoluzionarie-45157/2>> [Data di accesso: 8/06/2018].

Giambertone, F. (2018). *Boyan, l'inventore 23enne che vuole pulire l'oceano dalla plastica*, Corriere della Sera [online]. Disponibile su: <https://www.corriere.it/esteri/18_giugno_14/boyan-slat-ocean-cleanup-pulizia-oceano-d294d190-6f46-11e8-a02e-ff9bef420dad.shtml> [Data di accesso: 17/06/2018].

Global Reporting Initiative (2011). *Linee guida per il reporting di sostenibilità*, Global Reporting Initiative (GRI) [online]. Disponibile su: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>> [Data di accesso: 20/05/2018].

Goldenberg, S. (2013). *Running shoes leave large carbon footprint, study shows*, The Guardian [online]. Disponibile su:

<<https://www.theguardian.com/environment/2013/may/23/running-shoes-carbon-footprint>>
[Data di accesso: 8/06/2018].

Greenpeace (2011). *Campagna Detox*, Greenpeace Italia [online]. Disponibile su:
<<http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/acqua/Campagna-Detox/>> [Data di accesso: 25/04/2018].

Greenpeace (2012). *Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up*, Greenpeace [online].
Disponibile su:
<<http://www.greenpeace.org/italy/Global/italy/report/2012/inquinamento/Toxic%20Threads%20report.pdf>> [Data di accesso: 26/05/2018].

Hansen J.E., Kryger, J., Morris, J., Sisco, C. (2012). *The NICE Consumer. Toward a Framework for Sustainable Fashion Consumption in the EU*, Danish Fashion Institute, BSR [online].
Disponibile su:
<https://www.bsr.org/reports/BSR_NICE_Consumer_Discussion_Paper.pdf> [Data di accesso: 25/04/2018].

Harrington, R. (2017), *Entro il 2050 gli oceani potrebbero avere più plastica che pesci*, *Business Insider* [online]. Disponibile su: < <https://it.businessinsider.com/entro-il-2050-gli-oceani-potrebbero-avere-piu-plastica-che-pesci/>> [Data di accesso: 8/06/2018]

Il Sole 24 Ore (2018). *Un'altra vittoria per la moda "fur free": anche Versace e Furla abbandonano le pellicce animali*, Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su:
<<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-03-15/un-altra-vittoria-la-moda-fur-free-anche-versace-e-furla-abbandonano-pellicce-animali-113059.shtml?uud=AEFBOQHE>> [Data di accesso: 18/06/2018].

Impresa Sicura Calzature (2014). *Lavorazione Calzature*, EBER – EBAM – Impresa Sicura [online].
Disponibile su:
<<http://www.impresasicura.org/calzature/completa/media/pdf/LavorazioneCalzature12.pdf>>
[Data di accesso: 6/06/2018].

IPE (Institute of Public and Environmental Affairs), NRDC (Natural Resources Defense Council) (2017). *Greening the Global Supply Chain. CITI Index 2017 Annual Evaluation*

Report Summary, IPE [online]. Disponibile su: <<http://wwwoa.ipe.org.cn/Upload/201711161032509210.pdf>> [Data di accesso: 10/06/2018].

L., D. (2007). *Experiential Learning (Kolb)*, Learning Theories [online]. Disponibile su: <<https://www.learning-theories.com/experiential-learning-kolb.html>> [Data di accesso: 9/06/2018].

La Stampa (2015). *Quanta acqua c'è in uno smartphone? Quasi 13 tonnellate*, La Stampa [online]. Disponibile su: <<http://www.lastampa.it/2015/05/18/tecnologia/quanta-acqua-c-in-uno-smartphone-quasi-tonnellate-uCaEk0EdgAtuNaPjCFNEpN/pagina.html>> [Data di accesso: 12/06/2018].

Global Fashion Agenda, BCG (2018). *Pulse of the Fashion Industry Report 2018*, Global Fashion Agenda [online]. Disponibile su: <<http://www.globalfashionagenda.com/pulse/>> [Data di accesso: 25/04/2018].

Magnani, A. (2017). *Perché si parla tanto di industria 4.0: cos'è e quanti lavori può creare*, Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-10-12/perche-si-parla-tanto-industria-40-che-cos-e-e-quanti-lavori-puo-creare-150850_PRV.shtml?uuid=AEZYmnlC> [Data di accesso: 17/06/2018].

Magni, A. (2015). *Quando la sostenibilità diventa un vantaggio competitivo collettivo*, Sustainability-Lab [online]. Disponibile su: <<http://www.sustainability-lab.net/it/blogs/sustainability-lab-news/quando-la-sostenibilita-diventa-un-vantaggio-competitivo-collettivo.aspx>> [Data di accesso: 19/06/2018].

Mancuso, F. (2013). *Qual è l'impatto ambientale delle scarpe da ginnastica? Lo rivela il MIT*, Greenme [online]. Disponibile su: <<https://www.greenme.it/consumare/mode-e-abbigliamento/10504-scarpe-da-ginnastica-emissioni>> [Data di accesso: 8/06/2018].

Matarrese, G. (2014). *Stan Smith*, Vogue [online]. Disponibile su: <<http://www.vogue.it/uomo-vogue/news/2014/02/stan-smith>> [Data di accesso: 15/06/2018].

Material Connexion (2016). *Adidas presenta le Trainer realizzate con plastica riciclata dagli oceani*, Material Connexion [online]. Disponibile su: <<http://it.materialconnexion.com/adidas->

presenta-le-trainer-realizzate-con-plastica-riciclata-dagli-oceani/> [Data di accesso: 16/06/2018].

Mohan, I. (2017). *Millennials drive growth in 'impact investing'*, Boston Globe [online]. Disponibile su: <<https://www.bostonglobe.com/business/2017/01/17/millennials-drive-growth-impact-investing/aMNLchyEeedGdqphGwIn2J/story.html>> [Data di accesso: 25/05/2018].

Pupillo, V. (2016). *Strategia, tattica e management dell'arte della guerra*, LinkedIn [online]. Disponibile su: <<https://www.linkedin.com/pulse/strategia-tattica-e-management-dallarte-della-guerra-vittorio-pupillo/>> [Data di accesso: 14/06/2018].

PwC (2017). *Total Retail 2017*, PwC [online]. Disponibile su: <<https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/total-retail-2017/assets/docs/total-retail-2017.pdf>> [Data di accesso: 29/04/2018].

Redazione ANSA (2018). *Giornata mondiale dell'ambiente,, lotta alla plastica negli oceani*, ANSA [online]. Disponibile su: <http://www.ansa.it/canale_ambiente/notizie/istituzioni/2018/06/03/giornata-mondiale-dellambiente-lotta-alla-plastica-negli-oceani-_657df195-b3dd-4bdf-9c28-263d3d690548.html> [Data di accesso: 5/06/2018].

Repubblica (2018). *Giornata mondiale dell'ambiente: tutti insieme contro la plastica*, Repubblica [online]. Disponibile su: <http://www.repubblica.it/ambiente/2018/06/05/news/giornata_mondiale_dell_ambiente_tutti_insieme_contro_la_plastica-198215189/> [Data di accesso: 5/06/2018].

Repubblica (2018). *Wwf, sos tartarughe: salviamole dalla plastica*, Repubblica [online]. Disponibile su: <http://www.repubblica.it/ambiente/2018/06/15/foto/wwf_sos_tartarughe_salviamole_dalla_plastica-199100250/1/#2> [Data di accesso: 18/06/2018].

Rorsted, K. (2017). *Letter from the CEO*, Adidas [online]. Disponibile su: <https://report.adidas-group.com/media/pdf/EN/adidas_AR_2017_CEO-Letter_EN.pdf> [Data di accesso: 29/05/2018].

Rossi, A. (2016). *Adidas, le nuove scarpe sono fatte con i rifiuti riciclati degli oceani*, Il Giornale [online]. Disponibile su: <<http://www.ilgiornale.it/news/cronache/adidas-nuove-scarpe-sono-fatte-i-rifiuti-riciclati-degli-1328581.html>> [Data di accesso: 16/06/2018].

SportOutdoor24 (2018). *Come è fatta una scarpa*, SportOutdoor24 [online]. Disponibile su: <<http://www.sportoutdoor24.it/come-e-fatta-una-scarpa/>> [Data di accesso: 8/06/2018].