



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED  
AZIENDALI "M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"L'INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS  
SOSTENIBILI NEL SISTEMA MODA: IL CASO FILIPPA K"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA**

**LAUREANDO/A: GIADA MIOTTI**

**MATRICOLA N. 1138200**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**



## INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1- IL CONTESTO MODA	6
1.1 Le caratteristiche del settore moda.....	6
1.2 L’evoluzione dell’industria di moda .....	7
1.3 L’impatto ambientale dell’industria tessile .....	9
1.4 La moda sostenibile.....	12
1.5 Lo Slow Fashion e la moda etica .....	14
CAPITOLO 2- I BUSINESS MODEL SOSTENIBILI INNOVATIVI	16
2.1 La definizione di business model sostenibile.....	16
2.2 I driver d’innovazione del business model.....	17
2.3 Alcuni modelli di business model sostenibili innovativi.....	19
2.3.1 Il Resale business model .....	19
2.3.2 Il Recycling business model.....	21
2.3.3 Il Repair business model .....	22
2.3.4 Il Renting business model .....	23
2.3.5 Il Co-creation business model .....	25
2.4 La scelta del business model in base al target.....	27
2.5 Il guardaroba del futuro.....	28
CAPITOLO 3- UN CASO AZIENDALE: FILIPPA K	30
3.1 Il brand Filippa K.....	30
3.2 Il business model sostenibile “4R”.....	30
3.2.1 Resale model: Filippa K Collect Concept e Second Hand Store.....	31
3.2.2 Recycling model: The Front Runners .....	32
3.2.3 Repair model: Filippa K Care .....	34
3.2.4 Renting model: Filippa K Lease.....	34
3.3 I traguardi raggiunti e il futuro da raggiungere .....	34
CONCLUSIONE	37
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	38
FILMOGRAFIA	42



## INTRODUZIONE

Lo scenario competitivo odierno in cui le imprese si trovano ad operare richiede la capacità di adattarsi velocemente a bisogni e tendenze in continua evoluzione. L'elemento primariamente caratterizzante il contesto contemporaneo consiste nell'attenzione dedicata alla sostenibilità, conseguenza inevitabile dei disastri ambientali planetari dovuti al cambiamento climatico a cui oggi stiamo assistendo. La dimensione grave del problema sfida tutte le certezze proprie di ogni individuo ed ente nella sua quotidianità, per cui tale bisogno di innovazione non ammette esclusioni. La tendenza sostenibile trascina con sé la necessità da parte delle aziende di ripensare ogni fase del ciclo di vita del prodotto, fino al rinnovamento del proprio business model, lo strumento che descrive come un business crea valore per i propri clienti e con quali mezzi riesce a farlo.

La scelta di contestualizzare tale riflessione nel settore moda si giustifica, in primo luogo, per il ruolo centrale che assume questa industria a livello di responsabilità ambientale e sociale. Essa risulta il contesto ideale anche a causa delle sue caratteristiche intrinseche che la rendono un settore manifatturiero dinamico e competitivo, ma in cui assume molta più rilevanza il significato, piuttosto che il significante, del prodotto creativo venduto e del servizio offerto. Il presente elaborato si pone l'obiettivo dell'individuazione degli strumenti e delle tendenze chiave necessari ad innovare un modello di business per renderlo sostenibile e, allo stesso tempo, profittevole. Tramite questa analisi, si vuole giungere così alla proposta di alcuni modelli efficaci nel trovare un compromesso vincente tra i bisogni propri dell'ambiente, quali la sostenibilità, la riduzione dello spreco, la trasparenza e la tracciabilità, e le tendenze proprie del settore moda, come la personalizzazione e la continua sostituzione dei capi d'abbigliamento.

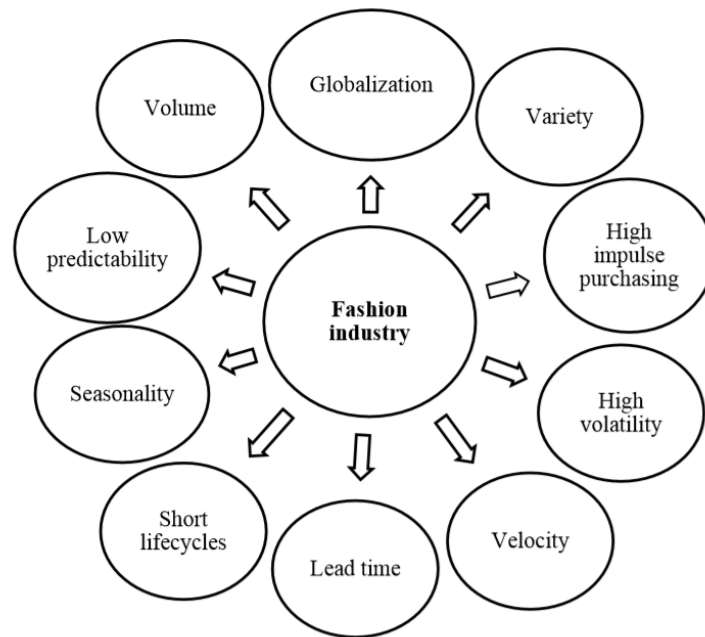
Nel primo capitolo l'industria di moda è protagonista, analizzata nei suoi tratti caratterizzanti e nella sua storia di rapida crescita degli ultimi decenni. L'evidenza fornita dai dati dell'impatto inquinante dell'industria sposterà poi la discussione sul significato di sostenibilità e sul relativo sistema economico circolare ideato per il suo sostentamento. Nel secondo capitolo, dopo aver definito il significato di business model sostenibile e identificato i driver necessari alla sua innovazione, verranno proposti cinque possibili modelli (il Resale model, il Recycling model, il Repair model, il Renting model e il Co-customer model) e alcuni esempi aziendali ad essi relativi. Il terzo capitolo, infine, si dedicherà all'analisi del caso aziendale Filippa K, un brand di moda di lusso che è stato capace di innovare il proprio business model sostenibile integrando quattro tra i modelli di business discussi.

## **CAPITOLO 1- IL CONTESTO MODA**

### **1.1 Le caratteristiche del settore moda**

L'industria di moda rappresenta ad oggi un mercato a livello globale dal valore di 3 000 miliardi di dollari, il 2% del PIL mondiale (Fashionunited, 2020). Essa, pur essendo classificata come industria manifatturiera, si differenzia dai prodotti manifatturieri in senso stretto per la valenza creativa e fortemente immateriale del bene moda, il cui uso funzionale passa in secondo piano per rientrare così tra le industrie cosiddette creative. I maggiori output dell'industria creativa sono intangibili, esperienziali e simbolici (Guercini, 2005). A livello individuale, infatti, l'acquisto di capi di moda soddisfa emozioni e desideri profondi quali l'espressione della propria identità, la dimostrazione delle proprie preferenze e la comunicazione del proprio lifestyle. A livello sociale, la moda riflette i cambiamenti estetici, economici e politici di diverse realtà storiche e culturali. Citando Čiarnienė e Vienažindienė (2014, p.64): *“Fashion is a complex social phenomenon involving sometimes conflicting motives, such as creating an individual identity and being part of a group, emulating fashion leaders and rebelling against conformity”*.

Il contesto moda si differenzia ulteriormente per il suo essere un settore maturo e un mercato globale caratterizzato da forte competizione, cicli di vita brevi, forte pressione di costo, alta volatilità dalla parte della domanda, bassa prevedibilità e alto impulso d'acquisto (Adam, Strähle e Freise, 2018). L'industria si distingue ulteriormente per la sua natura peculiare di velocità, varietà, stagionalità, complessità e dinamismo (Čiarnienė e Vienažindienė, 2014). Queste caratteristiche la rendono unica, come afferma Godart (2018, p.74): *“Fashion is unique because there is no other industry where change is so clearly inscribed in, and constrained by, a shared institutionalized temporal framework”*.



*Figura 1: Le caratteristiche dell'industria di moda*

*Fonte: Čiarnienė e Vienažindienė, 2014, "Management of contemporary fashion industry: characteristics and challenges"*

## **1.2 L'evoluzione dell'industria di moda**

Negli anni Novanta, la caratteristica dinamicità del settore è stata ulteriormente promossa dal fenomeno della globalizzazione, l'unificazione dei mercati a livello mondiale consentita dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti (Enciclopedia Italiana Treccani). Nato come un fenomeno economico, si è poi sviluppato anche come una globalizzazione culturale (Ryder, 2015): le possibilità incrementali di comunicazione, la rottura delle barriere interculturali e l'integrazione più stretta fra le diverse popolazioni hanno dato adito ad un'ulteriore crescita della produzione di massa, un'uniformazione di bisogni e preferenze dei consumatori conseguente all'industrializzazione del XIX secolo. In un nuovo scenario competitivo internazionale, alcune aziende hanno cominciato a adottare il modello della delocalizzazione verso paesi asiatici o dell'Est Europa e a creare alleanze con fornitori esterni ai loro mercati di riferimento (Bhardwaj e Fairhurst, 2009). Cambiano di conseguenza le logiche industriali: i capi vengono ideati in un Paese, prodotti in un altro e venduti in un terzo (Čiarnienė e Vienažindienė, 2014). Le rilevanti economie di scala date dalla distribuzione dello stesso prodotto standardizzato in più aree geografiche hanno permesso una diminuzione dei prezzi: in relazione al reddito, l'abbigliamento è sostanzialmente meno costoso rispetto ai periodi

storici precedenti (Ryder, 2015). L'abbassamento dei costi e l'uniformazione dei bisogni hanno così creato un nuovo scenario, quello di una moda più democratica.

Prima della diffusione della produzione di massa, infatti, si possedevano molti meno vestiti ed accessori rispetto alla realtà odierna. I capi venivano prodotti artigianalmente per le classi sociali più ricche, mentre le meno abbienti creavano e riparavano autonomamente il loro vestiario, interpretando così il capo di moda come un bene durevole (Ryder, 2015). In seguito al fenomeno dell'industrializzazione, il successo dell'industria si è basato sulla produzione di massa a basso costo di stili e misure standardizzate che non cambiavano frequentemente a causa dei design limitati, come i jeans Levi's 501 o le camicie da uomo bianche (Ryder, 2015). La conseguente riduzione dei costi di produzione ha permesso un acquisto più frequente dei capi di moda (Cimatti, Campana e Carluccio, 2016), anche se i consumatori dell'epoca ne erano meno sensibili ed interessati rispetto ad oggi, preferivano capi basici (Ryder, 2015). Nella metà del 1980 nasce il ready-to-wear, sistema che richiede ai rivenditori di prevedere la domanda dei consumatori e le nuove tendenze in tempi molto anticipati rispetto al momento della vendita (Cimatti, Campana e Carluccio, 2016).

Questa strategia è stata affiancata agli inizi degli anni '90 dal modello di business del Fast Fashion, uno dei fenomeni contemporanei più rivoluzionari del settore, secondo cui la competizione si basa non più sulla previsione dei futuri trend ma sulla capacità di capire i bisogni e i desideri dei consumatori usando dati in tempo reale (Bhardwaj e Fairhurst, 2009). Il pronto moda si distingue per la sua capacità di fornire prodotti "trendy-yet-affordable", capi d'ultima tendenza ispirati alle passerelle e disponibili nei negozi ad un prezzo accessibile con grande tempestività e continue nuove proposte. Il brand non si identifica più con il nome di uno stilista in particolare, come Armani, Versace o Gucci, ma coloro che adottano questo modello assumono designer che lavorano in team, rimangono anonimi e il nome del brand non ha un significato particolare, in quanto solitamente si tratta di multinazionali con proprietà suddivisa tra molti stakeholder. Inditex, H&M e Topshop, aziende tra le massime esponenti di questo sistema, adottano una strategia di distribuzione capace di cambiare le collezioni nei negozi ogni due o tre settimane (Ryder, 2015). Offrendo il più rapidamente possibile gli stili delle ultime passerelle, sono state anche aggiunte nuove stagioni al calendario tradizionale (Primavera/Estate e Autunno/Inverno) al fine di aumentare l'offerta di capi (Ryder, 2015). Il senso di emergenza creato grazie alle tempistiche brevi incoraggia il consumatore a visitare i negozi più frequentemente, spinto dall'idea "Here Today, Gone Tomorrow" (Cimatti, Campana e Carluccio, 2016). Questo sviluppo è stato accelerato ulteriormente quando i fashion show e le passerelle nel 1999 sono diventati un fenomeno pubblico, per cui i fotografi e le riviste hanno avuto la possibilità di demistificare il processo



di moda, rendendola accessibile al grande pubblico (Ryder, 2015). Anche l'introduzione dell'e-commerce ha migliorato il processo, dando la possibilità ai consumatori di acquistare capi immediatamente ed illimitatamente (Adam, Strähle e Freise, 2018). Tuttavia, una produzione con tali caratteristiche richiede cicli di vita più brevi, capacità manifatturiere e di design molto più flessibili e richieste ai fornitori da soddisfare in tempi più veloci. In seguito alla globalizzazione, inoltre, anche questo modello ha utilizzato la delocalizzazione in Paesi Emergenti, come Cina e Turchia (Cimatti, Campana e Carluccio, 2016). La supply chain diventa più complessa vista la distanza geografica, così che si rende necessario utilizzare pratiche quali il Just-In-Time (JIT), il Computer Integrated Manufacturing (CIM) e il Total Quality Management (TQM) (Bhardwaj e Fairhurst, 2009). La tradizionale industria d'abbigliamento, caratterizzata da un design semplice e standardizzato, ha dovuto così riformare l'intera supply chain per competere con il nuovo modello, capace di trasformare ogni capo d'abbigliamento in un prodotto fashion e, per questo, usato solamente per un breve periodo di tempo (Adam, Strähle e Freise, 2018).

### **1.3 L'impatto ambientale dell'industria tessile**

La produzione e il consumo di capi di moda hanno assunto dimensioni esponenziali rispetto ai decenni precedenti (Figura 2): negli ultimi quindici anni la produzione è duplicata e si prevede che nel 2050 sarà triplicata rispetto a quella odierna, con un aumento delle vendite totali che arriverà a 160 milioni di tonnellate di abbigliamento (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Queste previsioni sono dettate da molteplici fattori: la crescita demografica globale, stimata a 9,7 miliardi di persone per il 2050, rispetto agli attuali 7,7 miliardi (Worldometers, 2019); l'aumento della classe media e dei salari pro capite nelle economie più sviluppate; ma soprattutto una riduzione notevole della durata del ciclo di vita del prodotto, conseguenza inevitabile della nuova interpretazione del capo d'abbigliamento permessa dal Fast Fashion, sistema basato sull'obsolescenza pianificata (Zhi-Hua Hu, et al., 2014).

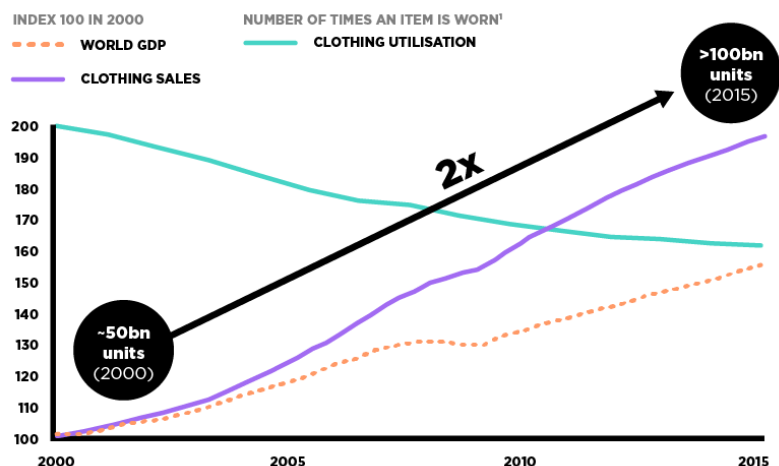


Figura 2: La crescita della vendita di capi d'abbigliamento e il declino del loro tempo di utilizzo  
 Fonte: Ellen MacArthur Foundation, 2017, "A new textiles economy: redesigning fashion's future"

Si è visto, infatti, che il numero di utilizzi di un capo è sceso in media del 36% rispetto a 15 anni fa, soprattutto nei Paesi più ricchi e nei Paesi Emergenti. In Cina, ad esempio, il tempo di utilizzo del bene è sceso del 70% (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Il grafico (Figura 3) rappresenta le ragioni per cui gli indumenti vengono gettati: il motivo principale (42%) risiede nel fatto che il capo non veste più bene, la seconda ragione (26%) è data da un capo che non piace semplicemente più, o non serve più (7%). Solamente il 19% dei prodotti viene considerato inutilizzabile per capo danneggiato, macchiato o rovinato. L'analisi dimostra come la logica di continua sostituzione caratterizzante i prodotti Fast fashion, pur migliorando la qualità della vita, peggiora la situazione ambientale (Zhi-Hua Hu, et al., 2014), producendo rifiuti in quantità maggiore rispetto all'industria tradizionale.

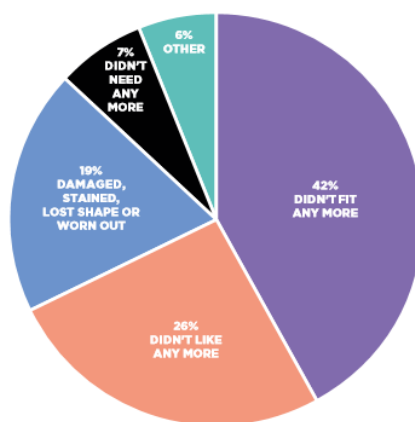


Figura 3: Ragioni per cui un capo viene gettato

Fonte: Ellen MacArthur Foundation, 2017, "A new textiles economy: redesigning fashion's future"

Le statistiche analizzate mettono inevitabilmente in discussione la futura tollerabilità di un sistema simile e pongono l'industria della moda al centro di un dibattito dalle poche possibilità di difesa. Le tendenze del settore moda e, più in generale, della filosofia occidentale del consumismo, negli ultimi anni si sono dovute scontrare con le tendenze opposte della realtà naturale attuale. È stata infatti dichiarata una crisi climatica globale che richiede cambiamenti profondi ed urgenti a livello economico, sociale e politico. L'industria tessile non può esimersi da questa grande responsabilità, prima di tutto in quanto una delle maggiori rappresentanti del problema: essa si è posizionata come la seconda industria più inquinante al mondo, preceduta soltanto da quella petrolifera (Circle Economy, 2015).

Nella fase di produzione, le emissioni di gas a effetto serra totali della produzione tessile sono più del totale dei gas emessi dai voli internazionali e dalle spedizioni marittime (Ellen MacArthur Foundation, 2017). L'industria tessile utilizza soprattutto risorse non rinnovabili, 98 milioni di tonnellate all'anno, di cui il petrolio per produrre fibre sintetiche, i fertilizzanti per crescere il cotone e i prodotti chimici per la produzione, la tintura e la finitura di fibre e tessuti, a cui è attribuibile il 20% dell'inquinamento delle acque (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Inoltre, l'industria è il terzo maggiore contributo alle malattie da pesticidi nei lavoratori agricoli e ha portato alla distruzione di ecosistemi su larga scala (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Per quel che riguarda la fase finale di smaltimento, alla fine del ciclo di vita del prodotto più del 70% della produzione annuale tessile finisce in discariche e inceneritori (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Tuttavia, si stima che il 95% delle migliaia di tonnellate di tessuti buttati via ogni anno potrebbe essere riutilizzato o riciclato (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Attualmente, questo viene fatto soltanto per il 13% degli input totali, soprattutto per altre industrie e per applicazioni di minor valore (materiale isolante, stracci e imbottitura per materassi). Meno dell'1% dei capi viene riutilizzato per nuovi vestiti, creando una perdita di più di 100 miliardi di dollari in materiali ogni anno (MacKinsey & Company e Business Of Fashion, 2019).

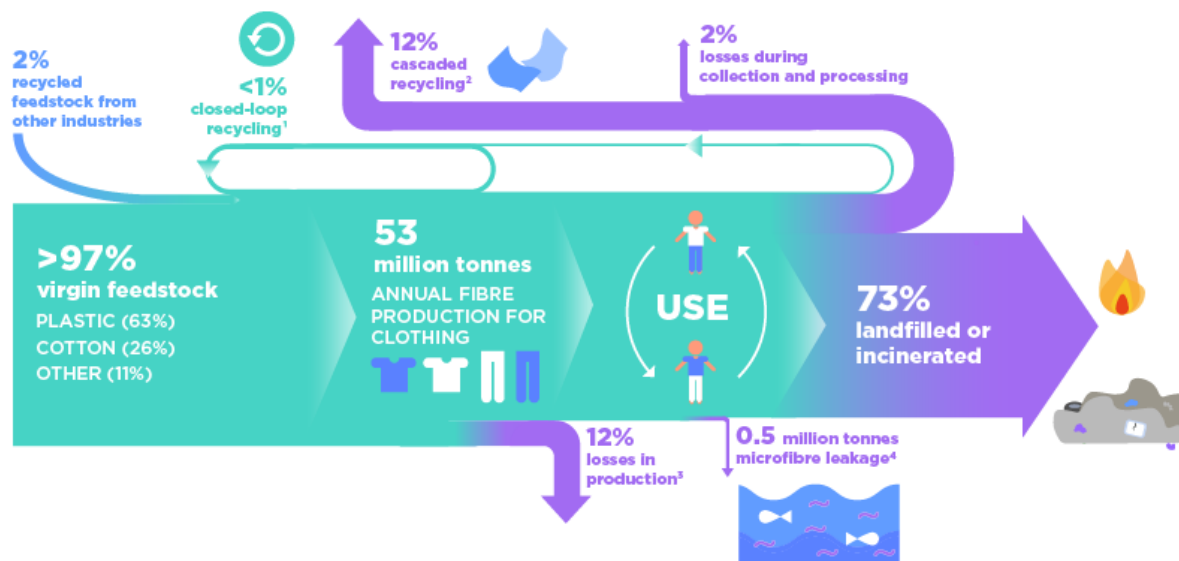


Figura 4: Il ciclo di vita dei materiali dell'industria tessile

Fonte: Ellen MacArthur Foundation, 2017, "A new textiles economy: redesigning fashion's future"

#### 1.4 La moda sostenibile

Le tendenze della globalizzazione, capaci di rendere il consumo del prodotto moda la soddisfazione di un desiderio piuttosto che di un bisogno (Ryder, 2015), hanno così portato con il loro eccesso alla diffusione di una tendenza contemporanea, quella di un comportamento sostenibile. La prima definizione di sostenibilità è stata data nel 1987 nel Report of the World Commission on Environment and Development: "Sustainability means being able to satisfy current needs without compromising the possibility for future generations to satisfy their own needs", introducendo questo concetto nella dimensione della Triple Bottom Line: Ambiente, Economia, Società (Cimatti, Campana e Carluccio, 2016). La necessità di porre come primo driver d'innovazione l'adozione di sistemi e soluzioni sostenibili ha messo così in discussione l'intero sistema economico tradizionale "take-make-consume-throw away". Il sistema economico lineare, basato sull'iper sfruttamento delle risorse naturali, si fonda sull'accessibilità di grandi quantità di risorse e di energia ed interpreta il prodotto alla fine del suo ciclo come un rifiuto non riutilizzabile. Il sistema di economia circolare, ideato come soluzione contro questa interpretazione, viene definito dalla Ellen MacArthur Foundation (2013, p.7), associazione impegnata nella diffusione del nuovo modello, in questi termini: "Circular Economy is an industrial system that is restorative or regenerative by intention and design. It replaces the 'end-of-life' concept with restoration,

*shifts towards the use of renewable energy, eliminates the use of toxic chemicals, which impair reuse, and aims for the elimination of waste through the superior design of materials, products, systems, and, within this, business models”*. Come si intuisce dallo stesso nome, l’economia circolare consiste in un’economia ciclica, pensata per potersi auto-rigenerare riutilizzando i materiali giunti alla fine del ciclo in successivi cicli produttivi e riducendo al massimo gli sprechi. I materiali di origine biologica sono destinati ad essere reintegrati nella biosfera e i materiali tecnici devono essere progettati per essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera (Economia circolare, 2019). Tale ripensamento complessivo e radicale rispetto al modello produttivo classico lineare richiede di rivedere tutte le fasi della produzione, ponendo attenzione alla prevenzione delle esternalità ambientali negative e alla realizzazione di nuovo valore sociale e territoriale.

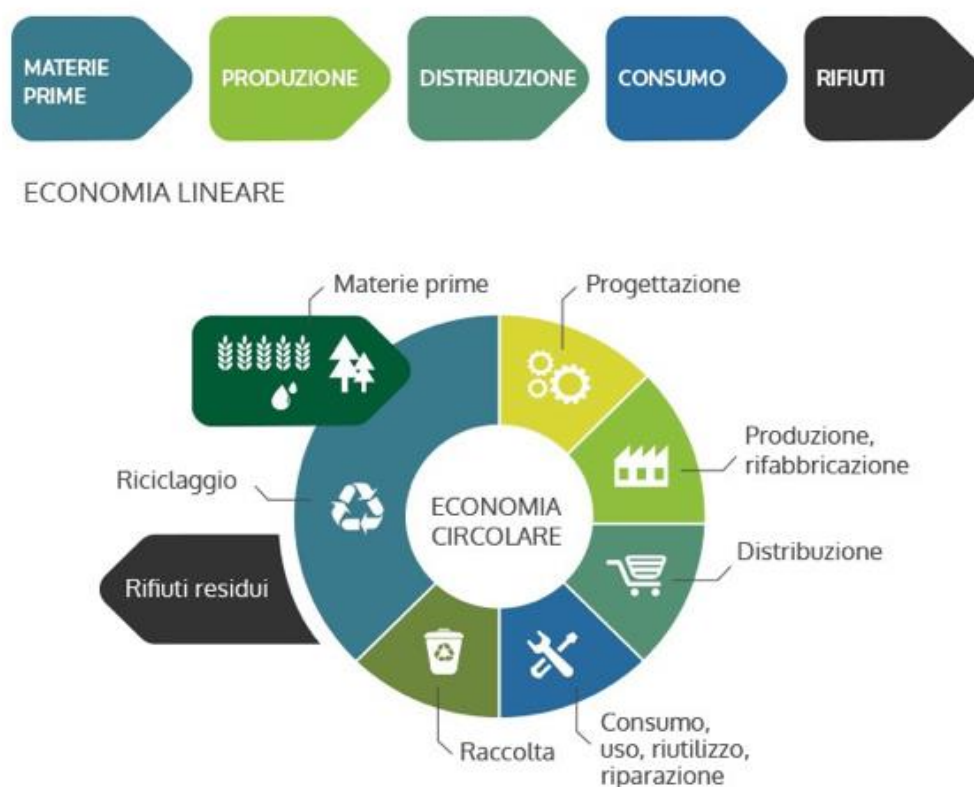


Figura 5: Economia lineare ed economia circolare a confronto

Fonte: Alvearia.net

## 1.5 Lo Slow Fashion e la moda etica

Oltre all'evidenza statistica del contributo inquinante dell'industria tessile, l'industria di moda necessita di porsi in prima fila anche per il suo ruolo sociale e significato etico. I clienti desiderano che i brand svolgano ruoli più importanti nelle comunità, sostengano il benessere collettivo e adottino pratiche sostenibili e che forniscano trasparenza e tracciabilità. Tuttavia, attualmente il 73% dei consumatori ritiene che il sistema industriale globale stia fallendo nel prendersi cura della salute del Pianeta (Accenture e Havas Media, 2014). Citando Godard (2018, p.75): *“Changes in fundamental or enduring modes of dress in a society are indicative of changes in the social roles and self-concepts of members of that society”*. Se la moda sarà in grado di rendere la sostenibilità prima una tendenza e poi una priorità basilare del consumatore, allora essa potrà contribuire a rendere l'attenzione ambientale un bisogno primario della società, in tutte le sue coniugazioni. Un esempio significativo si trae dal servizio fotografico *“Water&Oil”* (Figura 6) realizzato per il numero di Agosto 2010 di Vogue Italia: ambientato in una spiaggia inquinata dal petrolio fuoriuscito dal disastro ambientale della DeepWater Horizon nel Golfo del Messico, la più grande perdita di petrolio della storia degli Stati Uniti, esso ritrae la modella Kristen McMenamy ora come un pesce intrappolato in una rete nera, ora come una sirena adagiata sulle spiagge devastate dalla marea nera. La scelta della direttrice dell'editoriale Franca Sozzani fece clamore *“scuotendo le coscienze di tutto il mondo”*, come disse un giornalista della BBC che annunciò la notizia (Carrozzini, 2016).



Figura 6: Servizio fotografico di moda che denuncia i problemi d'inquinamento ambientale

Fonte: Vogue Italia, 2010, *“Water&Oil”*

La richiesta di una moda etica e sostenibile ha fatto così emergere il trend dello Slow Fashion, dal cui nome si trae l'idea di un sistema opposto a quello del Fast Fashion. Il concetto di lentezza è stato ideato da Kate Fletcher, fondatrice del movimento, il quale supporta l'idea di un'industria con tempi e risorse più sostenibili. I costi iniziali più alti sono associati ad una qualità migliore dei materiali e ad una manifattura più curata, per cui la vita attesa del prodotto si allunga, creando un "investment dressing", efficace soprattutto per abiti di stile classico (Cimatti, Campana e Carluccio, 2016). La Figura 7 mostra un elenco riassuntivo delle caratteristiche del Fast Fashion in contrapposizione a quelle dello Slow Fashion, la cui logica fonda e sostiene tutte le iniziative che ricercano e promuovono soluzioni innovative e più sostenibili lungo la catena produttiva.

<b>Fast Mindset</b>	<b>Slow Mindset</b>
Mass-production	Diversity
Globalisation	Global-local
Image	Sense of self
New	Making and maintaining
Dependency	Mutual trust
Unaware of impact	Deeply connected with impacts
Cost based on labour and materials	True price incorporating ecological and social costs
Large scale	Small to medium scale

*Figura 7: Le caratteristiche del Fast Fashion e dello Slow Fashion a confronto*

*Fonte: Cimatti, Campana e Carluccio, 2016, "Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: a Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry"*

## **CAPITOLO 2- I BUSINESS MODEL SOSTENIBILI INNOVATIVI**

### **2.1 La definizione di business model sostenibile**

Il business model descrive come un business identifica e crea valore per i clienti e come si organizza per utilizzare questo valore in modo profittevole (Pfeifer, Peterka e Stanić, 2017). Pur non essendo stabilita una definizione ufficiale ed univoca del termine, esso è riassumibile come *“la logica con la quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”* (Business Model Canvas, 2019). Non c’è nemmeno un consenso unanime sul numero di componenti chiave della sua struttura: uno dei metodi più utilizzati per rappresentare il modello di business è quello di Osterwalder e Pigneur, detto Business Model Canvas (Pfeifer, Peterka e Stanić, 2017). Esso permette di avere una rappresentazione immediata del business model grazie ad un’unica matrice che racchiude le nove attività chiave dell’impresa: 1) la value proposition, cioè i prodotti e i servizi che rappresentano un valore per uno specifico segmento di clienti; 2) i canali di distribuzione; 3) le relazioni con i clienti attraverso le quali l’impresa acquisisce nuovi consumatori e fidelizza quelli già acquisiti; 4) i flussi di ricavi, tra cui le modalità di pagamento e i prezzi; 5) le risorse chiave; 6) le attività chiave; 7) i partner chiave; 8) la struttura dei costi; 9) i segmenti di clientela, cioè i gruppi di persone e organizzazioni a cui l’azienda si rivolge (Business Model Canvas, 2019).

L’introduzione di una logica sostenibile, aspetto d’innovazione indispensabile nel tempo affinché le aziende non rischino di diventare obsolete e perdere la propria competitività, influenza ognuno di questi elementi chiave, rendendo il business model sostenibile.

Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018, p.404) definiscono i modelli di business sostenibili come *“business models that incorporate pro-active multi-stakeholder management, the creation of monetary and non-monetary value for a broad range of stakeholders, and hold a long-term perspective”*. Essi, perciò, si distinguono dal significato base di modello di business non solo per la loro ambizione di generare impatti sociali positivi o eliminare quelli negativi, ma anche per la loro capacità di integrare molteplici dimensioni di valore economico, sociale e ambientale. Proprio per la loro capacità inter-organizzativa, un processo simile richiede alle aziende di allargare il proprio set di attori, includendo clienti, fornitori, partner, organizzazioni non governative e il governo, e riunendo così diversi tipi di valore presenti nella catena *“Persone, Pianeta, Profitto”* (Circle Economy, 2015).

I vantaggi derivanti dal modello comprendono la possibilità di generare flussi di entrate aggiuntivi e argini di profitto migliorati; la mitigazione del rischio tramite la diversificazione delle strategie; l’accesso a nuovi segmenti di mercato, o l’aumento della quota di mercato, o l’acquisizione di mercati di seconda mano esistenti. La possibilità di maggiore accesso a sussidi o incentivi politici, la fidelizzazione e il coinvolgimento dei consumatori, il



rafforzamento dell'identità aziendale e del valore del marchio costituiscono ulteriori opportunità di vantaggio competitivo (Geissdoerfer, Vladimirova e Evans, 2018). D'altra parte, le principali barriere all'innovazione dei modelli di business sostenibili includono, dal punto di vista del mercato, la necessità di sviluppare in alcuni modelli attività ulteriori rispetto a quelle essenziali di vendita, aumentando così i rischi e i costi dovuti all'estensione della responsabilità. Un altro svantaggio è rappresentato dallo sforzo culturale necessario a un cambio di mentalità sia da parte dell'industria sia dai consumatori. Di conseguenza, diventa fondamentale la strategia di comunicazione, considerato anche che risulta difficoltosa la misurazione dell'effettivo impatto ambientale e sociale della singola azienda.

## **2.2 I driver d'innovazione del business model**

La necessità esplicita di rinnovamento richiede l'utilizzo di molteplici strumenti e strategie diversificate che possano accomunare le nuove tendenze e i bisogni emersi, così da riappacificare etica ed estetica. Per questo, Confindustria individua tre driver d'innovazione ulteriori alla sostenibilità: la Mass Customization, i Sistemi Produttivi Intelligenti e la Servitization dei Prodotti (Mantelli, 2016).

La Mass Customization, la prima sfida e opportunità dell'impresa 4.0, include nella propria etimologia una sorta di paradosso apparente: il nuovo consumatore richiede una personalizzazione del prodotto che lo faccia sentire unico ("Customization"), ma questa esperienza vuole essere offerta a tutti ("Mass"). La personalizzazione di massa, infatti, evoluzione del fenomeno della produzione di massa, viene definita come la strategia di produzione di beni e servizi orientata a soddisfare i bisogni individuali dei clienti e, allo stesso tempo, preservare l'efficienza della produzione di massa in termini di bassi costi di produzione e quindi prezzi di vendita contenuti (Ryder, 2015). Tuttavia, la personalizzazione e il basso costo sono state due caratteristiche mutualmente esclusive, visto che la produzione di massa permette un basso costo grazie all'uniformità di prodotto, mentre l'esclusività richiede alti costi. Seppur negli ultimi decenni abbia dominato il sistema di produzione di massa, con il passare degli anni il fenomeno della globalizzazione ha iniziato a mostrare il suo lato più debole e distorto: la creazione di una cultura senza volto. Il timore di una società omogenizzata ha messo in discussione il sistema e ha fatto riemergere un desiderio comune di individualità ed unicità.

La soluzione a questo bisogno conduce all'uso del secondo driver d'innovazione, i Sistemi Produttivi Intelligenti, tecnologie d'informazione e comunicazione basate sul Web. Grazie a tecnologie innovative (Figura 8) e alla capacità di acquisire dati prima inaccessibili, le aziende

possono interagire attivamente con gli attori presenti lungo tutta la catena del valore (Confindustria, 2019).

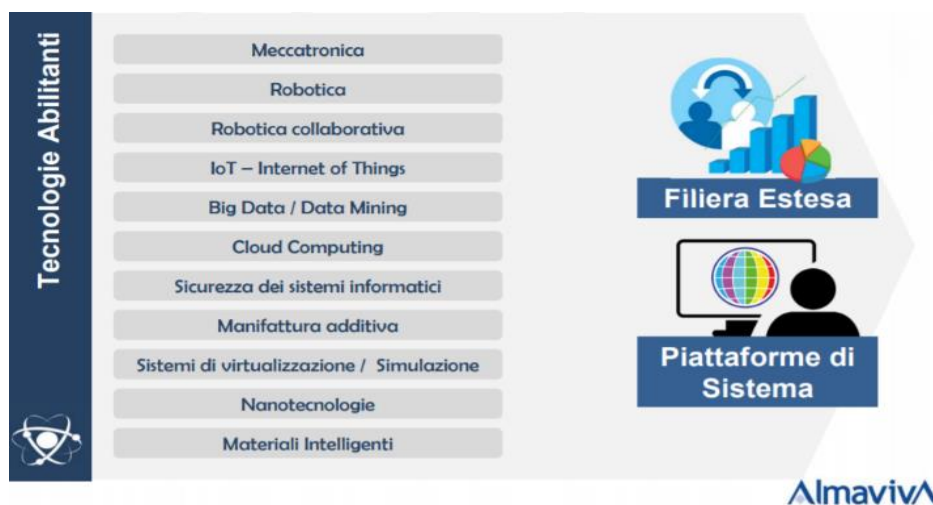


Figura 8: Le tecnologie dei Sistemi Produttivi Intelligenti

Fonte: Mantelli, 2016, "Confindustria Udine Industria 4.0: protagonisti della quarta rivoluzione industriale"

Il driver tecnologico svolge una funzione di sostegno anche per l'ultimo strumento di innovazione, l'adozione della Servitization di Prodotto. Il Product Service System (PSS), concetto formulato da Goedkoop nel 1999 (Zhou, Yang e Ma, 2019), combina prodotti commerciabili e servizi per soddisfare bisogni specifici dei consumatori, o fino ad ora insoddisfatti o perfino prima sconosciuti (Adam, Strähle e Freise, 2018). Esso comprende tre approcci: il Product-Oriented PSS consiste nell'aumento dell'offerta tradizionale di prodotto con l'introduzione di servizi complementari; l'Use-oriented PSS sviluppa nuovi business model basati sulla logica di permettere un accesso temporaneo al prodotto, per cui la soddisfazione del consumatore viene raggiunta da una sua particolare funzione, piuttosto che dal suo possesso fisico (Adam, Strähle e Freise, 2018). Il Result-oriented PSS, infine, sostituisce totalmente il prodotto con il servizio (Zhou, Yang e Ma, 2019). Questi modelli, basati sulla filosofia della funzionalità piuttosto che della proprietà, hanno il potenziale per stravolgere i sistemi di consumo tradizionali: il prodotto è ancora importante ma l'esperienza del cliente è fondamentale per l'offerta e la value proposition aziendale, permettendo la disgiunzione tra profitto e volume di produzione, tra crescita economica e uso di risorse. Per le aziende, il PSS rappresenta una potenziale fonte di vantaggio competitivo grazie alla possibilità di differenziazione, la competizione con la pressione di costo e il rafforzamento del legame con la clientela (Zhi-Hua Hu, et al., 2014).

I clienti, d'altra parte, apprezzano i risparmi di tempo e costo dovuti all'eliminazione di responsabilità sul prodotto. I servizi hanno anche la capacità di estendere il tempo d'uso del bene e di posporre l'idea psicologica di obsolescenza che i consumatori provano verso esso (Zhi-Hua Hu, et al., 2014). Nel settore moda, la vendita come un'esperienza in sé viene anche detta "retail therapy", visto il forte valore e significato immateriale che è proprio dell'esperienza d'acquisto del prodotto moda (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

### **2.3 Alcuni modelli di business model sostenibili innovativi**

L'adozione di un sistema economico circolare più sostenibile, l'utilizzo di tecnologie avanzate, il desiderio di personalizzazione e il valore dell'esperienza e del servizio rappresentano le linee guida che hanno portato all'innovazione di business model sostenibili, riassunti dal concetto 6R: "Reduce, Reuse, Recover, Redesign, Remanufacture, Recycle" (Cimatti, Campana e Carluccio, 2016). I modelli di business più profittevoli ed efficaci della categoria comprendono il Resale model e il Recycling model, basati sull'idea di un ciclo produttivo rigenerativo e senza sprechi; il Repair model e il Renting model, applicazioni del concetto di Servitization di Prodotto; e il Co-creation model, capace di rispondere alle richieste di un uso più efficiente delle risorse tramite una personalizzazione accessibile (Circle Economy, 2015).

#### **2.3.1 Il Resale business model**

Il modello Resale consiste nella vendita di capi di seconda mano. L'azienda che lo adotta vuole implementare il "take-back scheme" di capi con il suo marchio, per cui i prodotti vengono restituiti dai suoi clienti e rivenduti come capi di seconda mano dall'azienda stessa o tramite una terza parte (Circle Economy, 2015). Visto che i rivenditori di terza parte generano profitto con le vendite di abbigliamento usato, i brand stanno sempre più considerando il potenziale di una centralizzazione e formalizzazione di attività di seconda mano per trattenere i profitti per sé. Tra le opportunità di questo sistema, si trova la valorizzazione dell'immagine del marchio, grazie al concetto innovativo e sostenibile, e la sua protezione, grazie al controllo diretto sulla rivendita. La possibilità di aprirsi a nuovi mercati e a un segmento di clienti con minore disponibilità economica rispetto al target standard del brand rappresenta un ulteriore vantaggio, specialmente per l'inclusione di un nuovo consumatore interessato nell'abbigliamento "vintage" o di seconda mano (Circle Economy, 2015). D'altra parte, il modello richiede un ripensamento in termini organizzativi e logistici, vista la responsabilità

del prodotto protratta oltre il momento della vendita, come il lavaggio e il controllo della qualità dei capi. Un'altra difficoltà consiste nella creazione di una particolare retail experience per i clienti, i quali non vogliono sentirsi consumatori di fascia inferiore, ma anzi essere valorizzati per la loro scelta sostenibile. Allo stesso tempo, il brand corre il rischio di cannibalizzazione, per cui si teme che i beni di seconda mano possano diminuire le vendite dei nuovi prodotti.

Non ci sono mai stati prima così tanti clienti di capi di seconda mano: secondo un'indagine svolta da ThreadUp, nel 2018 il 64% delle donne si diceva disponibile ad acquistare capi usati, percentuale cresciuta consistentemente rispetto al 52% del 2017 e al 45% del 2016. Nel 2019, il mercato d'abbigliamento di seconda mano ha coinvolto clienti di tutte le età, in particolare i più giovani (Figura 9): il 37% della Gen Z (18-24 anni) e il 29% dei Millennials (25-37 anni). Seguono poi i Boomers (56-65+) per il 19% e, infine, la Gen X (38-55 anni) per il 18% (ThreadUp, 2019).

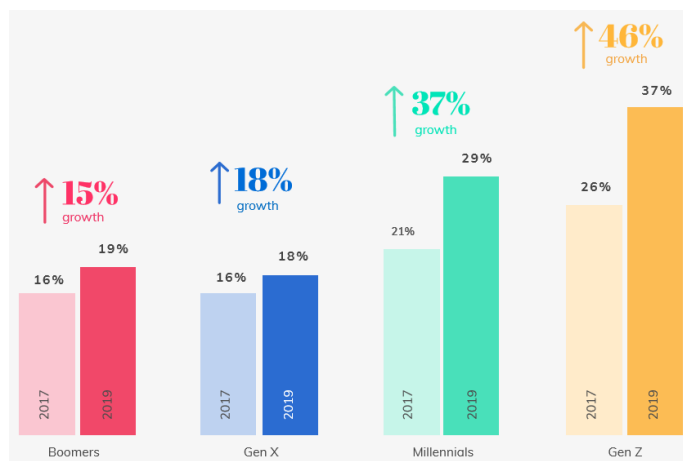


Figura 9: Percentuale di ogni gruppo generazionale che acquista capi di seconda mano

Fonte: ThreadUp, 2019, "Resale report"

Il modello di business basato sulla rivendita di capi usati rappresenta così una minaccia credibile per tutti i concorrenti, in particolare per il modello di Fast Fashion. Citando l'autrice del libro "The Conscious Closet" Elizabeth L. Cline: "Resale offers the wardrobe-rotating fun of fast fashion without the guilt of waste. By driving preferences away from disposable fashion towards higher-quality clothes, reuse is a boon for our personal style and the planet." (ThreadUp, 2019, p.17). Nel 2018, infatti, il modello di business Resale è cresciuto considerevolmente (24 miliardi di dollari nel 2018, rispetto ai 9 del 2008), seppur abbia ottenuto un risultato inferiore rispetto al Fast Fashion (35 miliardi nel 2018). Tuttavia, si prevede che entro il 2028 il Resale supererà il modello al momento predominante, raggiungendo i 64 miliardi di dollari, contro i 44 del rivale (Figura 10).

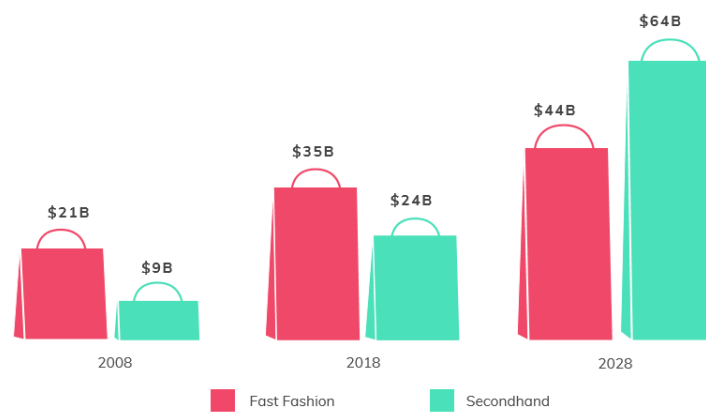


Figura 10: La crescita del Resale e del Fast Fashion a confronto

Fonte: ThreadUp, 2019, "Resale report"

### 2.3.2 Il Recycling business model

Il modello di riciclo consiste nella scomposizione di un capo usato in materie prime e nel suo riutilizzo per creare nuovi capi, o nell'utilizzo di altri materiali di scarto impiegati come materie prime del nuovo prodotto. Esso si fonda sul principio della creazione del valore dallo spreco: i tre maggiori canali di spreco tessile includono i tessuti post-industriali (i ritagli scartati e sprecati); i tessuti pre-consumo (capi resi o rimanenze in magazzino) e i tessuti post-consumo (vestiti usati non adatti al riuso) (Circle Economy, 2015). In quest'ultimo caso, possono essere utilizzate strategie come il ritorno incentivato per poter recuperare i capi riciclati, creando anche un benefit finanziario al consumatore. Attualmente, i beni ottenuti dal riciclo si posizionano ad un price premium significativo, in parte dovuto ai costi addizionali del processo, in parte al fatto che essi vengono venduti come "specialty products" e per questo rivenduti a prezzi con un mark-up molto elevato (Circle Economy, 2015). Questo modello è stato adottato da aziende con i più vari posizionamenti di prezzo, dai brand di lusso, ad esempio Prada e Falconieri, fino ai brand Fast Fashion come Zara, ASOS e H&M. Oltre alle aziende più note che hanno seguito il trend del riciclaggio, il modello ha dato vita anche a nuove realtà basate interamente su questa pratica. Uno tra gli esempi di maggior successo è Freitag, un'azienda nata in Svizzera e presente ad oggi in tutto il mondo con oltre 400 negozi e 130 dipendenti. Essa si occupa della produzione di borse, zaini e accessori moda ricavati da una vasta gamma di vecchi materiali, principalmente veicoli, come tela di camion, cinturini delle vecchie cinture di sicurezza, camere d'aria e airbag.



Figura 11: Le borse Freitag ottenute da materiali riciclati. Fonte: Freitag.com

### 2.3.3 Il Repair business model

Il modello Repair si cura di offrire il servizio aggiuntivo di riparazione dei capi acquistati dai consumatori, i quali hanno facile accesso a servizi di alta qualità con un minimo o nessun costo aggiuntivo. Esso è un esempio di Product-Oriented PSS, per cui l'azienda non vende soltanto prodotti, ma anche i servizi necessari durante la fase d'uso del prodotto. Il modello funziona meglio per prodotti di alta qualità e a premium price in cui il servizio clienti gioca un ruolo fondamentale: esso può creare un attaccamento personale tra il consumatore e il prodotto e, per estensione, il brand (Circle Economy, 2015). D'altra parte, una durabilità estremizzata può portare a una saturazione del mercato, nel caso in cui non si verificano vendite ripetute a causa della qualità del primo acquisto. Per questo è necessario che nuove variazioni vengano inserite continuamente per rinnovare l'interesse del consumatore, ad esempio tramite l'aggiunta di colori, stili e edizioni limitate (Circle Economy, 2015).

Patagonia, produttrice di abbigliamento e attrezzature per attività outdoor ad alte prestazioni, rappresenta una realtà in cui è ben presente questo sistema. Famosa per il suo attivismo ambientale tramite campagne, donazioni e molteplici altre iniziative, l'azienda offre anche servizi di riparazione all'insegna del motto "la riparazione è un atto radicale". Il brand promuove la restituzione di abiti danneggiati così da poterli riparare ad un "prezzo ragionevole" presso il proprio Service Center di Reno (Nevada), il più grande stabilimento per riparazioni del Nord America, capace di realizzare 30 000 riparazioni all'anno grazie a 45 tecnici (Patagonia, 2020). Inoltre, grazie alla partnership creata con l'applicazione iFixit, è stata introdotta l'iniziativa "Worn Wear", per cui viene offerta nel sito online Patagonia una

guida fai-da-te in cui viene spiegato passo dopo passo come riparare autonomamente ogni tipo di danno sui propri abiti. La proposta è stata promossa e comunicata tramite il “Worn Wear Tour”, il tour di un furgoncino organizzato da Patagonia. Ad ogni tappa è possibile portare lì i propri capi Patagonia danneggiati che vengono riparati gratuitamente seduta stante. L’ultimo tour è stato realizzato nell’inverno 2019 nelle località sciistiche europee più importanti (Tedeschi, 2019).

### **2.3.4 Il Renting business model**

Il Renting Model è un esempio di Use-oriented PSS: l’azienda detiene il possesso del prodotto, lo offre tramite noleggio al consumatore e ne è responsabile per la manutenzione al suo rientro. Questo modello si propone come alternativa al possesso personale, sostituendolo con l’utilizzazione del prodotto, incrementandone la qualità e la longevità, tagliando consumi superflui e riducendo il ricorso alle risorse naturali. Inoltre, esso permette di rendere i prodotti di lusso più accessibili, di creare una community tra gli abbonati, di dare accesso ai consumatori ad un guardaroba continuamente rinnovabile (Circle Economy, 2015) e di diminuire le incertezze dei clienti, specialmente per i prodotti più costosi (Zhi-Hua Hu, et al., 2014). Il Renting model, infatti, è particolarmente efficace per beni di alta qualità, duraturi, costosi, ma anche per capi pensati per occasioni speciali e stagionali, abbigliamento per la maternità e da bambino (Circle Economy, 2015). Introdurre questo modello in un business tradizionale non richiede aggiustamenti immediati del design del prodotto e della produzione, per cui il costo e il tempo di implementazione possono essere relativamente limitati. Inoltre, esso ha il vantaggio di poter raccogliere molti più dati sui comportamenti e sulle preferenze dei consumatori rispetto ad un normale sistema retail (Zhi-Hua Hu, et al., 2014). Tuttavia, la responsabilità del prodotto è estesa a cure aggiuntive quali il lavaggio e la riparazione dei capi, per cui la supply chain diventa più articolata rispetto a quella tradizionale (Figura 12). Il noleggio richiede anche una forma di amministrazione supportata da software dedicati e una forte presenza online per raggiungere un mercato il più ampio possibile.

La sfida più difficile consiste nell’acquisire nuovi membri e nel fidelizzarli: i Brick&Mortar dovrebbero essere aperti soltanto una volta che venga stabilito un alto volume di e-market o creando, in parallelo, modelli retail basati anche sulla vendita (Circle Economy, 2015). I clienti che noleggiavano i capi preferiscono avere una più ampia varietà e scelte più creative tra la selezione, così da poter accedere alle ultime tendenze ad un prezzo ragionevole: per fare ciò, è necessario creare delle cooperazioni di lungo termine con vari stilisti. Il successo di questo modello dipende dall’accettazione della sua adozione da parte dei consumatori, visto

che il sistema si basa sulla negazione dell'abitudine consolidata del possesso del capo d'abbigliamento. Una delle aziende intervistate nel report realizzato da Adam, Strähle e Freise (2018, p.61) afferma: *“With more knowledge on sustainability, acceptance of renting clothes will definitely increase. It will become the new normal but we have to work for that.”*. Si prevede infatti che il sistema di noleggio per capi di moda, dal valore di 1.18 miliardi di dollari nel 2018, raggiungerà la cifra di 1.96 miliardi di dollari entro il 2023 (Rabkin, 2019).

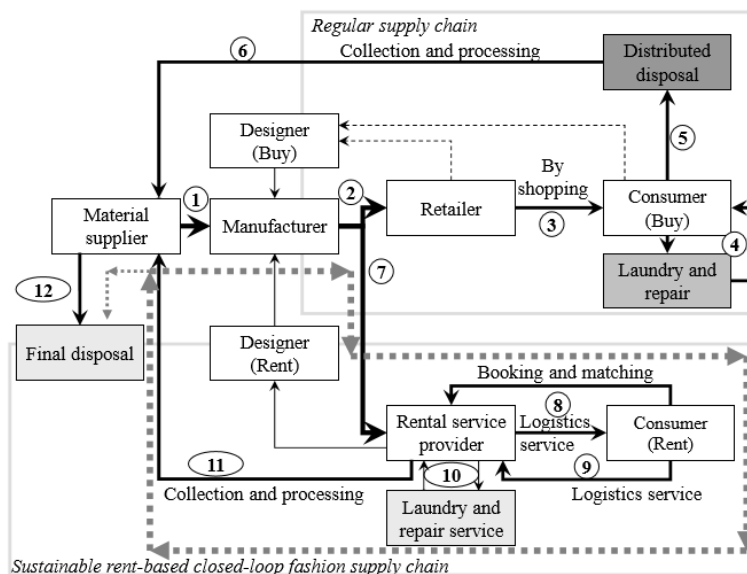


Figura 12: Confronto tra la supply chain tradizionale (in alto) e quella di noleggio (in basso)

Fonte: Zhi-Hua Hu, et al., 2014, *“Sustainable Rent-Based Closed-Loop Supply Chain for Fashion Products”*

Alcune realtà imprenditoriali di successo nate da questo modello sono Girl Meets Dress in Inghilterra, Meilizu in China, Drexcode e DressYouCan in Italia e, primo fra tutti, Rent The Runway in America. Quest'ultimo nasce nel 2009 a New York come piattaforma di noleggio online che offre un servizio d'affitto d'abiti e accessori femminili firmati pensati per occasioni speciali. L'idea si è poi sviluppata con l'introduzione di abiti casual per sostituire il possesso dei capi nella quotidianità e per ogni occasione. Le modalità di noleggio offerte ai consumatori sono tre (Figura 13): RTR Reserve, l'offerta base al prezzo di partenza di 30\$ per un capo; RTR Update, la proposta intermedia per cui è possibile affittare un massimo di 4 capi al mese per 89\$; RTR Unlimited, che consente un noleggio di abiti illimitato, con un limite di 4 abiti per volta, al costo di 159\$ al mese.



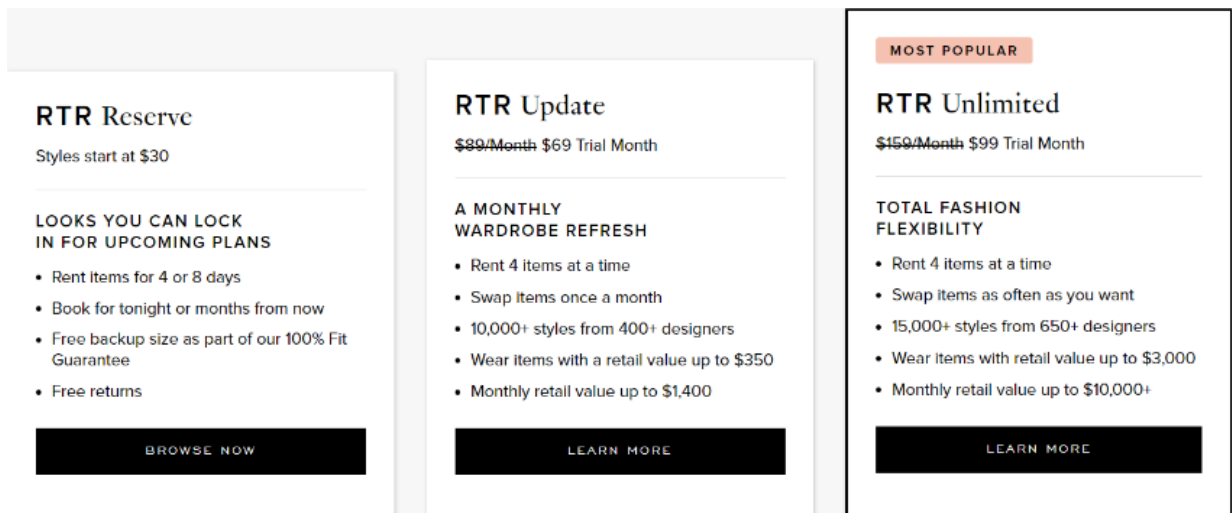


Figura 13: Le opzioni di noleggio di Rent The Runway. Fonte: Rent The Runway

L'offerta varia e diversificata è data dalla creazione continua e il mantenimento di forti legami con i partner, ad oggi più di 550 designer. Inoltre, trattandosi di abiti a noleggio, è necessario assicurare la massima qualità e pulizia dei prodotti: l'azienda si occupa dei servizi di lavaggio, cura e riparazione internamente, diventando "la più grande lavanderia del mondo" (Rent the Runway, 2019). Nato come un servizio online, l'azienda ha aperto poi degli store Brick&Mortar a NYC, San Francisco, Chicago, Santa Monica e Washington DC. La piattaforma telematica fornisce servizi aggiuntivi quali la possibilità di richiedere a degli esperti di stile una consulenza d'immagine via chat o in negozio e quella di recensire il servizio, per cui si è venuta a creare una community formata da 9 milioni di utenti (Rent The Runway, 2020). Il sistema rivoluzionario creato ha raggiunto risultati palpabili, vista la sua valutazione finanziaria dal valore di 1 miliardo di dollari nel Marzo 2019 (Maheshwari, 2019).

### 2.3.5 Il Co-creation business model

La co-creazione industrializzata rappresenta il raggiungimento più pieno della personalizzazione di massa. Questo modello è la risposta al desiderio di personalizzazione accessibile: l'idea di base è quella di trasformare le esigenze eterogenee dei clienti in un'opportunità per creare valore, piuttosto che in un problema da minimizzare, sfidando l'assunzione "one size fits all" della produzione di massa tradizionale e legandosi al concetto di "emotional durability" (Circle Economy, 2015). La co-creazione sfuma il confine tra designer e consumatore, dando a quest'ultimo la possibilità di modellare il prodotto secondo le proprie preferenze e gusti. I marchi possono sfruttare la creatività dei consumatori per aumentare la differenziazione e creare design originali, considerato anche che l'industria della

moda ha deboli diritti di proprietà intellettuale. D'altra parte, i fattori frenanti all'adozione del modello consistono nella necessità di una supply chain integrata verticalmente, una tecnologia di produzione avanzata o una forza lavoro altamente qualificata e flessibile (Circle Economy, 2015). Infatti, i nuovi modelli di co-creazione sono spesso guidati da tecnologie intelligenti, ad esempio stampa dal vivo, stampa 3D, lavoro a maglia dal vivo (Circle Economy, 2015). D'altra parte, il sistema offre l'opportunità di tagliare i costi intermediari grazie al contatto diretto con il canale finale, e, visto che i prodotti vengono realizzati su richiesta, non si ha la necessità di prevedere né la domanda né costi di dead stock né di sprecare risorse.

L'azienda padovana Full Spot, fondatrice di O bag, basa il proprio successo su questo sistema: la borsa in gomma personalizzabile con componenti sostituibili è il suo prodotto di punta. Nella sezione "O bag ID" del sito online, infatti, è possibile scegliere ogni particolare del prodotto, dal colore, ai materiali, alla forma dei manici, dei bordi e delle sacche interne.

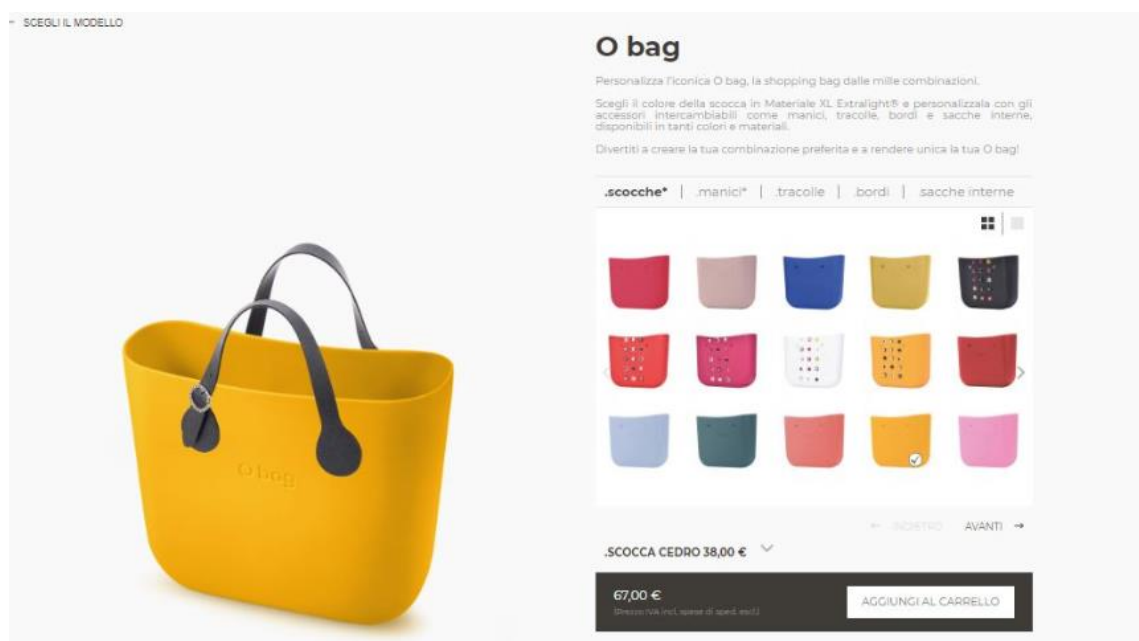


Figura 14: La borsa O bag personalizzabile. Fonte: O bag

## **2.4 La scelta del business model in base al target**

Scegliere quale business model adottare richiede che l'azienda non consideri solamente le caratteristiche del proprio prodotto, ma anche quelle del segmento di clientela di riferimento. Oltre a fattori di classificazione quali, ad esempio, le differenze regionali e generazionali, la Ellen MacArthur Foundation (2017) ha realizzato un'analisi dei diversi tipi del cliente del settore moda. Lo studio identifica sei diversi profili (Figura 15): il cliente "Bargain", colui che basa la propria selezione ricercando le offerte e i prezzi più convenienti, sarà interessato soprattutto al modello di Resale in cui possa trovare vestiti di qualità e a lunga durata ad un prezzo conveniente. Il profilo "Stand-out", invece, descrive colui che vuole emergere dalla massa. I modelli adatti a tale caratteristica sono il Co-creation model, per la possibilità di personalizzazione, e il modello di Renting, per poter indossare stili sempre rinnovati e ricercati. Il tipo "Fitting in" vede il capo di moda come uno strumento di integrazione alla massa e appartenenza al gruppo: i modelli di Renting e Resale gli darebbero la possibilità di cambiare spesso i propri capi, necessaria per adattarsi continuamente alle ultime mode. Il personaggio "Avoid" non è interessato a ciò che indossa, non affida valori simbolici ai propri capi ma solamente utilitaristici. Da lui è apprezzato il modello di Repair, capace di assicurargli una lunga durata del capo. Il personaggio "Celebrity", che utilizza molto i social media e imita gli outfit delle celebrity, predilige il modello di Renting per poter accedere spesso ad abiti di lusso. Infine, il cliente "Environment" presta molta attenzione all'ambiente e ricerca capi sostenibili. Il modello di Recycling è pensato per questo profilo, sebbene tutti i modelli di business trattati si addicano a lui, vista la logica sostenibile sottostante ad ognuno di essi (Ellen MacArthur Foundation, 2017).



Figura 15: I 6 profili del cliente tipo del bene moda

Fonte: Ellen MacArthur Foundation, 2017, "A new textiles economy: redesigning fashion's future"

## 2.5 Il guardaroba del futuro

Indipendentemente dal tipo di cliente, ThreadUp ha realizzato un'indagine per identificare quale sarà il guardaroba tipo dei consumatori nell'arco dei prossimi dieci anni, confrontato con quelli del 2008 e 2018 (Figura 16). Quel che emerge dai dati è che il Resale si attesta come il modello con maggiori potenzialità di crescita, con una percentuale del 13% rispetto al 6% del 2018. Diventerebbe così secondo solo ai prodotti di fascia media che, seppur ancora predominanti, subiranno una grande perdita (dal 26% del 2008 al 14% del 2028). Anche i Department store saranno in forte declino: considerato che nel 2008 occupavano il 22% del mercato, si prevede che nel 2028 ne rappresenteranno solamente il 9%. Il Fast Fashion, invece, rimarrà stabile per i prossimi dieci anni nella sua fascia del 9%, dato che conferma il bisogno di rinnovamento di tale sistema. Il modello di noleggio tramite subscription compare per la prima volta nel guardaroba 2028, riuscendosi a guadagnare uno spazio del 3%. Dal confronto emerge perciò l'aspettativa di un futuro più diversificato, in cui nuovi modelli di business hanno dato modo di appropriarsi di consistenti market share dei competitor più tradizionali.

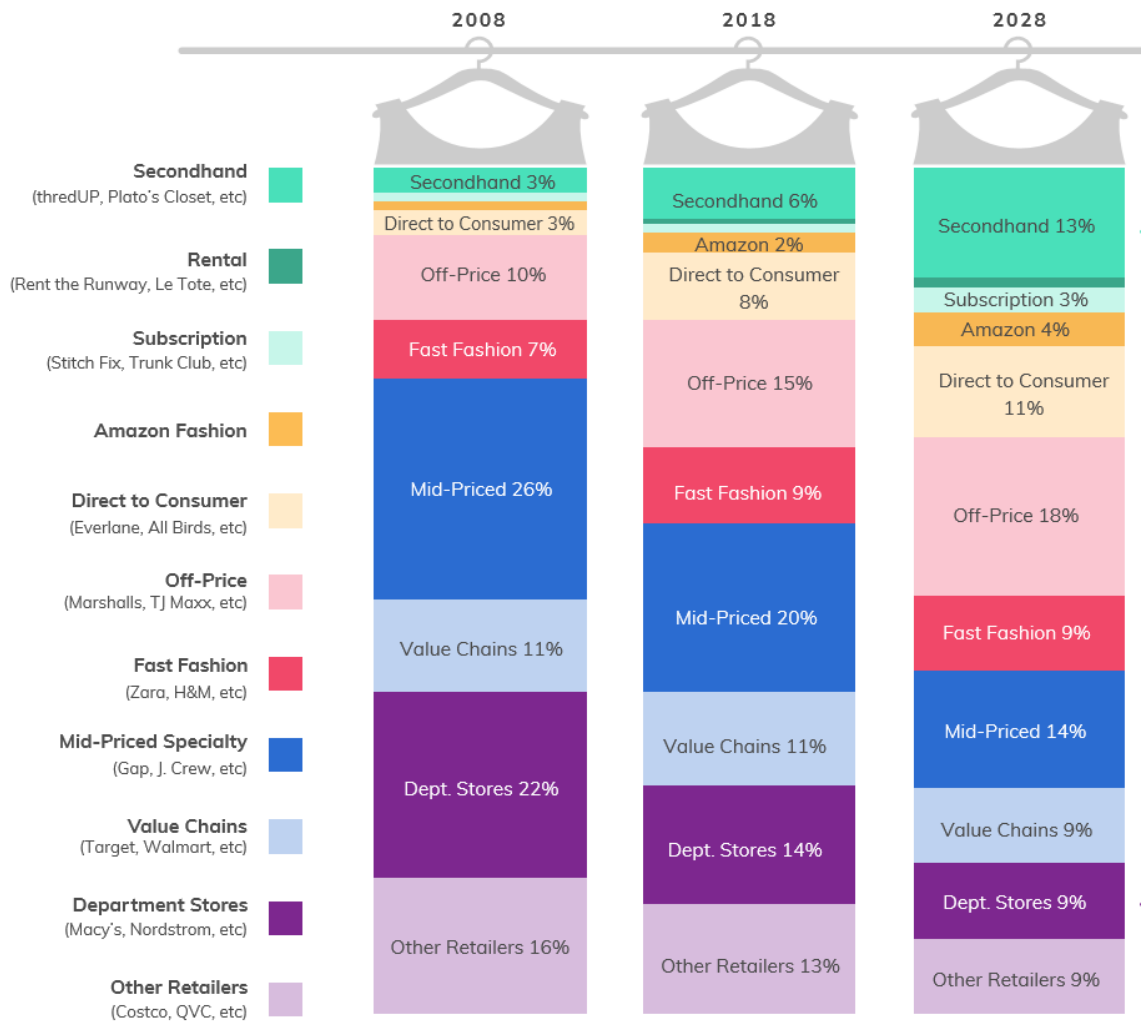


Figura 16: L'evoluzione del guardaroba-tipo

Fonte: ThreadUp, 2019, "Resale report"

## CAPITOLO 3- UN CASO AZIENDALE: FILIPPA K

### 3.1 Il brand Filippa K

Non è da escludersi la possibilità che una stessa azienda possa servirsi di più modelli di business tra quelli trattati, anzi, l'integrazione e l'espansione dell'offerta aumentano potenzialmente i vantaggi dell'impresa. Un esempio di successo di integrazione del business model è quello del brand di moda di lusso Filippa K. L'azienda, fondata nel 1993 a Stoccolma dall'idea di Filippa Knutsson, è presente in 30 mercati grazie al sito e-commerce e conta una rete di 50 negozi monomarca e più di 600 rivenditori (Vignali, et al., 2019). Tutti i capi vengono ideati a Stoccolma per poi essere prodotti dai loro partner per lo più in Europa, ma anche in Cina e in piccoli volumi in India, Vietnam e Cile. Il portfolio dei prodotti comprende una linea d'abbigliamento da donna, una da uomo e una terza di abbigliamento sportivo. Lo stile, la semplicità e la qualità sono i tre pilastri su cui si basa il progetto imprenditoriale.

# Filippa K

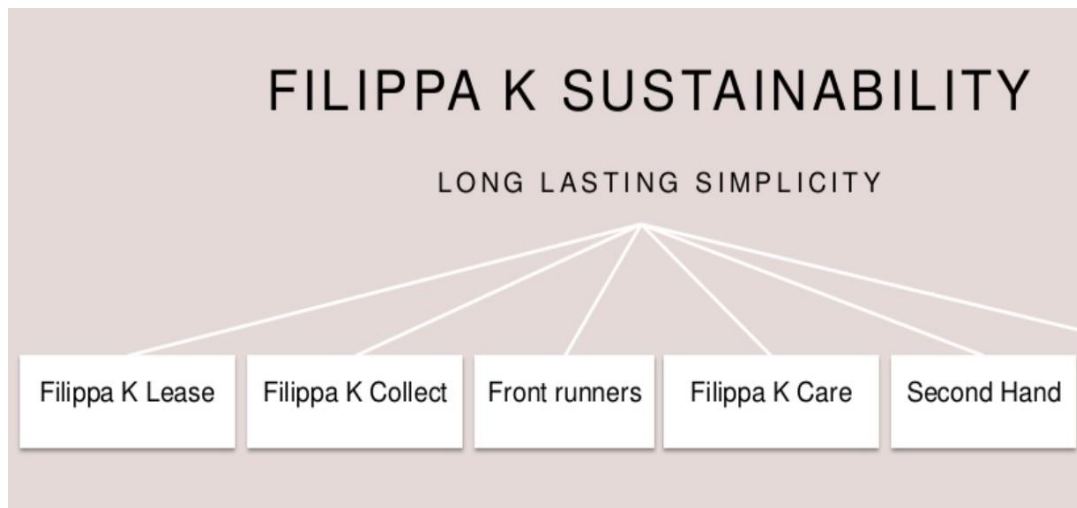


*Figura 17: Il logo del brand Filippa K (a sinistra) e la sua fondatrice Filippa Knutsson (a destra)*

*Fonte: Filippa K*

### 3.2 Il business model sostenibile “4R”

La caratterizzazione di Filippa K come brand sostenibile emerge chiaramente sia dalla sua vision: “*Fashion where sustainability is the guide to growth*”, sia dalla sua mission: “*The global leading brand in long lasting & sustainable fashion*”. Come richiesto dalla definizione di business model sostenibile (citata al paragrafo 2.1), Filippa K ha sviluppato una relazione a trecentosessanta gradi con tutti i suoi stakeholder (Filippa K, 2018). Tale capacità di interazione e cooperazione rappresenta la base fondante del modello di business, capace di integrare tutte le “4R” (Resale, Recycling, Repair e Renting) grazie a molteplici strategie (Figura 17).



*Figura 18: Le strategie adottate dal brand Filippa K per sostenere il proprio modello di business*

*Fonte: Filippa K*

### **3.2.1 Resale model: Filippa K Collect Concept e Second Hand Store**

L'adozione del modello Resale coincide con le iniziative denominate "Collect Concept" e "Second Hand Store". Il primo negozio di seconda mano, aperto a Stoccolma nel 2007, permette ai clienti di restituire i propri capi usati Filippa K, accettati solamente se stagionali e usati con cura. Se il prodotto viene poi acquistato, il proprietario ne guadagna il 40% del ricavo (il cui valore è stabilito al 50% del prezzo originale); se dopo un mese rimane invenduto, gli viene restituito. All'outlet di Stoccolma se ne sono aggiunti poi un altro in Svezia e un terzo in Norvegia. Il fatto che il negozio accetti solamente capi con certe condizioni rappresenta un punto di forza per la qualità offerta ai clienti. Tuttavia, gli stessi, nel ruolo di fornitori, sono spesso delusi e in disappunto nel momento in cui i capi resi non vengono accettati perché non conformi alle caratteristiche richieste. Un ulteriore elemento di debolezza consiste nella presenza numerica limitata di capi e di taglie (Circle Economy, 2015). Eppure, i risultati del modello sono palpabili: a livello ambientale, il negozio di seconda mano ha fatto ricircolare 5500 capi ogni anno, mentre, in termini economici, non c'è stata nessuna diminuzione delle vendite nei negozi regolari, malgrado la paura di cannibalizzazione (Circle Economy, 2015).

Il "Collect Concept", invece, è stato lanciato nel Febbraio 2015 in Svezia e Danimarca, e poi allargato a tutti i mercati a Ottobre 2015 (Circle Economy, 2015). I clienti possono rendere i capi firmati Filippa K a un qualsiasi negozio del marchio per ricevere in cambio uno sconto del 15% per il loro prossimo acquisto, qualsiasi sia lo stato degli abiti. I prodotti in cattive condizioni vengono donati alle organizzazioni di beneficenza locali, mentre quelli in buono stato sono rivenduti dai negozi di seconda mano del marchio o da altri retail outlet. Inoltre,

per implementare il processo di raccolta, Filippa K collabora con Cirqle app, un'applicazione svedese che indica ai consumatori quali sono i negozi che ritirano i capi usati in cambio di premi e sconti utilizzabili nella piattaforma digitale (Strähle, Schnaidt, 2017). Oltre ad incentivare la raccolta, essa diventa utile alle aziende anche per assorbire dati sui profili dei clienti (Circle Economy, 2015). Le caratteristiche del brand, tra cui il design minimalista e una palette di colori neutri, rendono i prodotti Filippa K classici senza tempo e, di conseguenza, perfettamente malleabili al modello Resale. Anche l'alta qualità del prodotto avvantaggia il riuso dei capi: il 95% dei beni raccolti è in buone condizioni (Circle Economy, 2015). Tutti i cartellini dei prodotti del brand recitano: *"Since our clothes are made to last, please pass it on to someone else if no longer in use or return it to us for reuse or recycling"*. L'azienda incita i clienti alla restituzione primariamente per ragioni di sostenibilità, ma il modello ottiene risultati anche in termini economici: la sua adozione permette la rivendita dello stesso capo due o tre volte con un costo aggiuntivo minimo. Secondo un'analisi realizzata da Filippa K, il 74% dei clienti utilizza il capo per più di quattro anni, il 70% venderebbe i suoi indumenti nel negozio di seconda mano e l'87% li comprerebbe (Lindgreen, et al., 2018).

### **3.2.2 Recycling model: The Front Runners**

A partire dai più piccoli accorgimenti, Filippa K si sforza di intervenire sotto ogni aspetto nel recupero e riciclo dei materiali, grazie soprattutto alle numerose partnership create. Alcuni esempi sono la collaborazione con Re:newcell, in grado di sviluppare processi di riciclaggio sostenibili; Colorifix Limited, la prima a offrire un processo di tintura biologico; e Philtex plastics, capace di riciclare il poliestere (Filippa K, 2018). L'imballaggio riutilizzabile di RePack è usato per gli ordini online dei clienti, i quali ricevono uno sconto del 10% sull'acquisto successivo se restituiscono la confezione (Thomson, 2018). Oltre a queste iniziative, di poco impatto se considerate singolarmente ma fondamentali nel loro complesso, citate a titolo di esempio tra una più ampia varietà di collaborazioni, "The Front Runners" si distingue come un progetto di riciclo ancor più innovativo. Nel 2015, infatti, Filippa K ha lanciato la linea che comprendeva un jersey, una camicia, un top e un abito realizzati con fibre al 100% naturali e rinnovabili. Dal 2016 al 2018, è stata poi creata la collezione "Disrupting Patterns" per il "Front Runner Project", in collaborazione con l'University of Arts London e MISTRA Future Fashion. I capi realizzati per l'evento sono due: l'"Eternal Trench Coat" e il "Throw Away Dress". Il primo è un cappotto riciclato al 100% e riciclabile, creato con l'aiuto dell'azienda Wolkat, la quale usa poliestere ricavato dalle bottiglie di plastica usate. Inoltre, il



suo processo di tintura riduce del 95% l'uso d'acqua e del 75% quello di sostanze chimiche (Hughes, 2018). Come suggerisce il nome del cappotto, esso è pensato per durare a lungo. Il “Throw Away Dress”, al contrario, è un abito realizzato con materiali al 100% biologici e biodegradabili che permette al suo proprietario di usarlo qualche volta per poi buttarlo semplicemente tra i rifiuti (Hughes, 2018).



*Figura 19: Progetto The Front Runners: l'“Eternal Trench Coat” (a sinistra) e il “Thrown Away Dress” (a destra)*

*Fonte: Filippa K*

I due prodotti sono stati creati per offrire due soluzioni ugualmente sostenibili, seppur fondate su due modelli di pensiero simmetricamente opposti: lo Slow Fashion, nel caso del cappotto, e il Fast Fashion, nel caso dell'abito (Hughes, 2018). In particolare, l'idea dell'abito propone una possibile evoluzione sostenibile del Fast Fashion, citando il report Sustainability realizzato da Filippa K (2018, p.28): *“Speeds in nature are not defined as “good” or “bad”. The butterfly that lives only for a few days is just as essential to the ecosystem as the elephant that lives for seventy years, and we would not want to be without the cherry blossoms, even though they only bloom for a week. We decided to rethink this concept and find out if it is possible to maintain current consumer behaviour of fast fashion without the negative consequences”*. Il brand riporta così l'attenzione, seppur in maniera estremizzata, alla necessità di rinnovamento del Fast Fashion, la cui potenzialità risiede soprattutto nella fase di ideazione e utilizzo di materiali riciclabili e sostenibili. Per il Fast Fashion risulta più difficile, infatti, intervenire nella fase finale dove, a differenza di brand di lusso quali

Filippa K, la bassa qualità del capo comporta minori possibilità di riparazione, noleggio e rivendita.

### **3.2.3 Repair model: Filippa K Care**

Vista la lunga durata dei capi promessa da Filippa K, dal 2014 il brand offre la possibilità al cliente di riportare i prodotti “Filippa K Care” presso uno dei suoi negozi, dove sarà garantita ogni tipo di riparazione necessaria. Inoltre, il progetto “Our Care” lanciato nel 2015 propone una guida per prolungare la vita dei capi e si impegna a educare i propri clienti per un comportamento sostenibile, consigliando, ad esempio, come lavare e asciugare un capo in base al materiale o come trattare la lana (Thomson, 2018).

### **3.2.4 Renting model: Filippa K Lease**

“Filippa K Lease” è un progetto di noleggio d’abiti dello stesso brand avviato nel Febbraio 2015. Ogni capo può essere noleggiato per 4 giorni e il costo d’affitto corrisponde al 20% del prezzo originale d’acquisto (i servizi di pulizia sono inclusi nel servizio). Avviato a Berlino, il progetto si è poi allargato anche in Belgio, Danimarca, Finlandia, Olanda, Norvegia e Svezia. La gamma di capi offerta va dai top basic ai cappotti cashmere-blend, in una fascia di prezzo compresa tra i 40€ e i 1800€. Il modello è cresciuto del 123% nel 2017, anche se, malgrado gli ottimi risultati, rappresenta ancora una piccola percentuale d’introiti rispetto al totale delle vendite (Thomson, 2018).

Filippa K ha poi aperto un weblog chiamato “Filippa K *Circle*” per fornire informazioni riguardo questa modalità di vendita, le nuove proposte e tecnologie del panorama, la presentazione di alcuni suoi progetti e altri argomenti correlati. Vista la possibilità dei clienti di commentare gli articoli, si è venuta così a creare anche una vera e propria community. Inoltre, l’azienda offre la possibilità di noleggiare le proprie creazioni anche cooperando con altre realtà, come The Closet Library in Svezia e Lena-The Fashion Library nei Paesi Bassi, che offrono un’opzione diversificata d’affitto di abiti accessibile tramite una membership (Strähle, Schnaidt, 2017).

## **3.3 I traguardi raggiunti e il futuro da raggiungere**

Da quel che risulta dal report Sustainability di Filippa K (2018), durante lo stesso anno è stato utilizzato il 36% di fibre più sostenibili e il 51% dei capi della collezione le conteneva, risultato in aumento del 10% rispetto all’anno precedente ma comunque poco soddisfacente

rispetto all'obiettivo posto del 53%. Inoltre, pur fornendo informazioni dettagliate su tutta la catena produttiva, Filippa K non discute quale sia il sistema logistico e di trasporto utilizzato e il conseguente impatto ambientale causato. Per avviare tutti i processi discussi, infatti, c'è bisogno di molti spostamenti dei prodotti. Questo rappresenta perciò un processo che richiede ancora dei miglioramenti (Strähle, Schnaidt, 2017). Tuttavia, nel 2018 il brand è risultato vincitrice di un importante riconoscimento di attivismo sociale e ambientale, l'iniziativa "Encouragement for Action award". La Stockholm Fashion District, infatti, gli ha consegnato il primo premio di "Fashion Retail Talks Sustainability".

Il prossimo obiettivo è quello di raggiungere un business model completamente circolare entro il 2030, rappresentato dal raggiungimento dei 5 propositi stabiliti per lo stesso anno (Figura 20).

## OUR 2030 COMMITMENTS

1. Only sustainable and recyclable materials for all products
2. Full traceability and transparency throughout the supply chain
3. Resource efficiency – only producing what is needed and purchasing exact material quantities
4. Good and fair working conditions for all people working with our products
5. Long term relationships and profit to invest in the organic growth of Filippa K

*Figura 20: Gli obiettivi del brand Filippa K del prossimo decennio*

*Fonte: Filippa K, 2018, Sustainability report*

Inoltre, Filippa K necessita di investire sul marketing: diversi studi hanno dimostrato che molti consumatori, pur essendo informati su come i capi vengono prodotti e distribuiti, sceglieranno comunque quelli dal prezzo più basso. Per questa ragione, c'è bisogno di implementare e valorizzare l'informazione riguardo la questione ambientale tramite numerose campagne pubblicitarie, eventi e altre iniziative (Strähle, Schnaidt, 2017). L'azienda conta anche di adottare nel primo futuro i sistemi produttivi intelligenti necessari all'innovazione tecnologica, di prodotto e di processo, come i prototipi 3D, gli showroom VR e le passerelle VR (Lindgreen, et al., 2018). Tecnologie simili permetterebbero anche una personalizzazione dei capi, iniziativa che integrerebbe la totalità dei modelli di business trattati.

Tutte queste iniziative sono volte alla concretizzazione di un futuro così immaginato nel blog *Filippa K Circle*: “*You pick out clothes for the day from your minimal wardrobe that besides a good base of sustainable basics consists of rented or borrowed clothes. During your lunch break, you go to a *Filippa K* hub, not only to have organic coffee but also to develop a design for a one-of-a-kind disposable top with the help of a designer. You print it on your 3D printer and decide not get it delivered to your house by Uber but instead to put it in your climate-positive bag made of carbon dioxide. Once home, you see that someone has put in a request to rent one of the pieces in your virtual closet. (...) Then you go to a good party, you dance the night away and sweat a lot without your disposable top breaking or falling off. Back home, you put it in the recycling bin with yesterday’s newspaper. (...) The day after you travel to Portugal without luggage. At Faro airport, you pick up a bag with clothes to use during the coming week, rented online during the flight.*”



Figura 21: Due capi Filippa K che riflettono il sistema economico circolare (“*I’ve been around*”) e di noleggio (“*You don’t own me*”) adottati dal brand

Fonte: *Filippa K Circle*

## CONCLUSIONE

La logica sostenibile, trattata inizialmente da molti con scetticismo come una tendenza passeggera, si sta evolvendo in un vero e proprio paradigma, penetrato in ogni processo e mercato a livello globale e capace di mettere in discussione le fondamenta del sistema tradizionale. Seppur oramai si tratti di una scelta obbligata, tuttavia, la sfida della sostenibilità, forse una delle più paurose per l'urgente delicatezza richiesta e il fallimento non concesso, rappresenta anche una grande nuova possibilità. Lo State of Fashion 2020, infatti, afferma che questo è il primo anno in cui essa viene trattata come la prima sfida ed opportunità del settore moda. Al fine di avvalorare ulteriormente tale tesi, il Pulse of the Fashion Industry Report sostiene che se le imprese continueranno con il loro modello di business inalterato, perderanno 52 miliardi di dollari, mentre i clienti ne perdono ogni anno 460 miliardi gettando via i capi ancora utilizzabili (Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group, Sustainable Apparel Coalition, 2017). Considerato che il valore economico e umano del problema è ormai evidente, alle imprese non resta che affrontarlo dotati di potenti strumenti quali tecnologie sempre più avanzate, l'offerta di servizi e la capacità di personalizzare il prodotto, oltre che a un approccio creativo e innovativo, capacità indispensabili per il contesto economico odierno. Il tema affrontato ha voluto analizzare, da una parte, l'evoluzione delle tendenze di moda di continua sostituzione e prezzi e qualità più bassi, permessi dal sistema del Fast Fashion. D'altra parte, si è studiato l'affioramento del bisogno antitetico di un approccio sostenibile, a fronte della grande problematica ambientale, e di una moda etica. L'elaborato ha così proposto dei modelli di business sostenibili e innovativi di Rivendita, Riciclo, Riparazione, Noleggio e Personalizzazione, un range di scelte sufficiente a trovare un compromesso adattabile a qualsiasi azienda di moda, indipendentemente dal suo posizionamento di prezzo. Solo in questo modo si potrà pervenire ad una conciliazione tra consumismo e ambientalismo, dalla cui apparente contraddizione si intravede una potenziale unione migliorativa.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ACCENTURE, HAVAS MEDIA RE:PURPOSE, 2014, The Consumer Study: From Marketing to Mattering The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability.

Disponibile su:

<[https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2013.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2013.pdf)>

[Data di accesso 23/12/2019].

ADAM MARCUS, STRÄHLE JOCHEN, FREISE MATTHIAS, 2018, Dynamic capabilities of early-stage firms: Exploring the business of renting fashion, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 28, no.2, pp. 49-67.

ALVEARIA. Disponibile su: <<https://alvearia.net/economia-circolare-il-modello-del-futuro/>>

[Data di accesso 23/12/2019].

BHARDWAJ VERTICA, FAIRHURST ANN, 2010, Fast fashion: response to changes in the fashion industry, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 165–173.

BUSINESS MODEL CANVAS. Disponibile su: <<https://www.businessmodelcanvas.it/cosa-e-un-business-model/>> [Data di accesso 16/12/2019].

ČIARNIENĖ RAMUNĖ, VIENAŽINDIENĖ MILITA, 2014, Management of contemporary fashion industry: characteristics and challenges, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, pp. 63 – 68.

CIMATTI BARBARA, CAMPANA GIAMPAOLO, CARLUCCIO LAURA, 2017, Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: a Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry, *Procedia Manufacturing*, Vol.8, pp. 393 – 400.

CIRCLE ECONOMY, 2015, Service-based business models & circular strategies for textiles.

Disponibile su: <<https://www.circle-economy.com/case/sitra/#.XhXpzUdKhPZ>> [Data di accesso 04/01/2020].

ECONOMIA CIRCOLARE. Disponibile su: <<https://www.economiacircolare.com/cose-leconomia-circolare/>> [Data di accesso 23/12/2019].

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2013, Towards the circular economy, Vol.1.

Disponibile su:

<<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>> [Data di accesso 29/12/2019].

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017, A new textiles economy: redesigning fashion's future. Disponibile su:  
<<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy-Full-Report-Updated-1-12-17.pdf>> [Data di accesso 04/01/2020].

ENCICLOPEDIA ITALIANA TRECCANI. Disponibile su:  
<<http://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione/>> [Data di accesso 16/12/2019].

FASHION UNITED. Disponibile su: <<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>> [Data di accesso 16/12/2019].

FILIPPA K. Disponibile su: <<https://www.filippa-k.com/en>> [Data di accesso 10/01/2020].

FILIPPA K, 2018, Sustainability Report. Disponibile su: <<https://www.filippa-k.com/globalassets/filippa-k-sustainability-report-2018-updated.pdf?ref=080A969CF4%3Fref%3D080A969CF4>> [Data di accesso 10/01/2020].

FILIPPA K *Circle*. Disponibile su: <<http://filippakcircle.com/about/>> [Data di accesso 10/01/2020].

FREITAG. Disponibile su: <<https://www.freitag.ch/it>> [Data di accesso 02/01/2020].

GEISSDOERFER MARTIN, VLADIMIROVA DOROTEYA E EVANS STEVE, 2018, Sustainable Business Model: A review, *Journal of Cleaner Production* 198, pp.401-416.

GLOBAL FASHION AGENDA, BOSTON CONSULTING GROUP, SUSTAINABLE APPAREL COALITION, 2017, Pulse of The Fashion Industry. Disponibile su:  
<<https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry-2017.pdf>> [Data di accesso 10/01/2020].

GODART FRÉDÉRIC C., 2018, Culture, structure and the market interface: Exploring the networks of stylistic elements and houses in fashion, *Poetics*, Vol. 68, pp. 72-88.

GUERCINI SIMONE, 2015, Profiting from Creative Performance and Business Models over Time, *International Studies of Management & Organisation*, vol. 44, no. 4, pp.26-42.



HUGHES HUW, 2018, Filippa K showcases biodegradable dresses and recyclable coats, *Fashion United*, 1 (1). Disponibile su: <<https://fashionunited.uk/news/fashion/filippa-k-showcases-biodegradable-dresses-and-recyclable-coats/2018112640153>> [Data di accesso 10/01/2020].

LINDGREEN ADAM, ET AL., 2018, Sustainable entrepreneurs and sustainable consumption, case 2: clothing reuse, *Sustainable Entrepreneurship: Discovering, Creating and Seizing Opportunities for Blended Value Generation*.

MAHESHWARI SAPNA, 2019, Rent the Runway Now Valued at \$1 Billion With New Funding, *The New York Times (online)*, 1(1). Disponibile su: <<https://www.nytimes.com/2019/03/21/business/rent-the-runway-unicorn.html>> [Data di accesso 02/01/2020].

MANTELLI ALESSANDRO, 2016, Confindustria Udine Industria 4.0: protagonisti della quarta rivoluzione industriale, Almaviva Spa. Disponibile su: <<https://www.confindustria.ud.it/upload/pagine/Industria%2040/Mantelli-Almaviva.pdf>> [Data di accesso 29/12/2019].

MCKINSEY&COMPANY, BUSINESS OF FASHION, 2019, State of Fashion 2020. Disponibile su: <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-state-of-fashion-2020-bof-mckinsey-report-release-download>> [Data di accesso 06/01/2020].

MEISEL STEVEN, 2010, Water & Oil, *Vogue Italia*, 1(1). Disponibile su: <<https://www.vogue.it/en/fashion/cover-fashion-stories/2010/08/02/water-oil/>> [Data di accesso 18/12/2019].

PATAGONIA. Disponibile su: <<https://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html>> [Data di accesso 02/01/2020].

PFEIFER SANJA, PETERKA OBERMAN SUNČICA, STANIĆ MARINA, 2017, Business models of micro businesses: empirical evidence from creative industries, *Journal of Contemporary Management Issues*.

O BAG. Disponibile su: <<https://www.obag.it/it/>> [Data di accesso 02/01/2020].

RABKIN EUGENE, 2019, Buy, Don't Rent: The Virtues of Owning Clothes, *Business Of Fashion (online)*, 1(1). Disponibile su:



<<https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/op-ed-buy-dont-rent-the-virtues-of-owning-clothes>> [Data di accesso 06/01/2020].

RENT THE RUNWAY. Disponibile su: <<https://www.renttherunway.com/>> [Data di accesso 02/01/2020].

RYDER C., 2015, Fashion and culture: global culture and fashion, *Textiles and Fashion- Materials, Design and Technology*, cap.24, pp. 605-634.

STRÄHLE JOCHEN, SCHNAIDT ALEXANDER, 2017, Case Study: Loop Extension of Filippa K, *Green Fashion Retail*, pp.199-223.

TEDESCHI MARCO, 2019, Perché sprecarlo se puoi riutilizzarlo? Torna il Worn Wear tour di Patagonia, *La Stampa (online)*, 1(1). Disponibile su: <<https://www.lastampa.it/tuttogreen/2019/01/25/news/perche-sprecarlo-se-puoi-riutilizzarlo-torna-il-worn-wear-tour-di-patagonia-1.33672338>> [Data di accesso 02/01/2020].

THOMSON REBECCA, 2018, Sustainability Scandi-style with Filippa K, *Drapers for all the fashion business*, 1 (1). Disponibile su:

<<https://www.drapersonline.com/business-operations/sustainability-scandi-style-with-filippa-k/7030923.article>> [Data di accesso 10/01/2020].

THREDUP, 2019, Resale Report. Disponibile su: <<https://www.thredup.com/resale>> [Data di accesso 06/01/2020].

VIGNALI GIANPAOLO, et al., 2019, Service-Based Business Model Innovations: Filippa K and MUD Jeans, *Technology-Driven Sustainability: Innovation in the Fashion Supply Chain*, cap.4, pp.67-75.

WORLDMETERS. Disponibile su: <<https://www.worldometers.info/population/>> [Data di accesso 16/12/2019].

ZHI-HUA HU, ET AL., 2014, Sustainable Rent-Based Closed-Loop Supply Chain for Fashion Products, *Open Access Journal*, Vol. 6(10), pp. 1-26.

ZHOU BINGGUI, YANG GUANGHUA, MA SHAODAN, 2019, Product-oriented Product Service System for Large-scale Vision Inspection, *Procedia CIRP* 83, pp. 675-679.

## **FILMOGRAFIA**

*Franca: Chaos and Creation*, 2016. Film. Diretto e prodotto da Francesco Carrozzini.

*The Next Black-A film about the Future of Clothing*, 2014. Film. Diretto da AEG. House of Radon.

*The True Cost*, 2015. Film. Diretto da Andrew Morgan. Life is My Movie Entertainment.